

**AKADEMİK ÖRGÜTLERİN PERFORMANS
GÖSTERGELERİNE GÖRE KÜMELENMESİ VE
KÜMELERDEKİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN
BELİRLENMESİ: KAZAKİSTAN DEVLET
ÜNİVERSİTELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Maxat AITIMBETOV

(Doktora Tezi)

Eskişehir, 2019

**AKADEMİK ÖRGÜTLERİN PERFORMANS GÖSTERGELERİNE GÖRE
KÜMELENMESİ VE KÜMELERDEKİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TIPLERİNİN
BELİRLENMESİ: KAZAKİSTAN DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Maxat AİTİMBETOV

DOKTORA TEZİ

**İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. H. Zümrüt TONUS**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım, 2019**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Maxat AITIMBETOV'un "Akademik Örgütlerin Performans Göstergelerine Göre Kümeleşmesi ve Kümelerdeki Örgüt Kültürü Tiplerinin Belirlenmesi: Kazakistan Devlet Üniversitelerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 04 Kasım 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Zümrüt TONUS
Üye : Prof.Dr.Gürkan HAŞİT
Üye : Doç.Dr.A.Emre DEMİRCİ
Üye : Doç.Dr.Derya ERGUN ÖZLER
Üye : Dr.Öğr.Üyesi Hakan SEZEREL

Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY
Anıdırlu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

AKADEMİK ÖRGÜTLERİN PERFORMANS GÖSTERGELERİNE GÖRE KÜMELENMESİ VE KÜMELERDEKİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN BELİRLENMESİ: KAZAKİSTAN DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Maxat AİTİMBETOV

İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim, 2019

Danışman: Prof. Dr. H. Zümrüt TONUS

Tezin amacı, Kazakistan'da mevcut olan tüm devlet akademik örgütleri için kurumsal büyüklük ve performans göstergelerine odaklı kümeleme analizi ile örgüt kültürü tiplerin belirlenmesine yönelik analiz ve örgüt kültürü tiplerinin performans göstergeleri açısından yorumların yazılması olarak belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarının, akademik örgütlerin performans göstergeleri üzerinde farklı perspektifler getirmesini beklemektedir.

Bu çerçevede, önceden örgüt kültürü kavramı ve örgütsel performans üzerindeki etkileri literatür ışığında açıklanmıştır. Ardından Kazakistan'daki devlet akademik örgütlerine kurumsal büyüklükleri ve performans göstergeleri açısından kümeleme analizi yapılmıştır.

Son olarak, Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) kullanarak Kazakistan'daki akademik örgütlerin örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmayı ve arasında baskın örgüt kültürü tipin belirleme analizi yapılmıştır ve ardından araştırma ampirik bulgularla profesyonellere yansımalar ve öneriler verilmiştir.

Çalışma sonucunda, Kazakistan'daki 29 Devlet akademik örgütlerine yapılan kümeleme analizi sonucunda 4 küme oluşmuştur. Küme A ve B'deki akademik örgütlerdeki baskın tip kültürü **klan ve piyasa** tip kültürü olduğu ve küme C ve D'de ise kültürü baskın tip kültürü **hiyerarşi** kültürü olduğu rekabetçi değerler temelinde oluşturulan OCAI analizi sonucunda tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Akademik Örgütler, Örgüt Kültürü, Kurumsal Performans, Kümeleme Analizi, Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı.

ABSTRACT

CLUSTERING ACADEMIC ORGANIZATIONS ACCORDING TO PERFORMANCE INDICATORS AND DETERMINATION OF ORGANIZATION CULTURAL TYPES IN CLUSTERS: A RESEARCH IN KAZAKHSTAN STATE UNIVERSITIES

Maxat AITIMBETOV

**Department of Management (Organization and Management)
Anadolu University Institute of Social Sciences, October 2019**

Advisor: Prof. Dr. H. Zümürüt TONUS

The aim of the thesis is to determine the types of organizational culture in state academic organizations in Kazakhstan and to reflect on the effects of organizational culture types on organizational performance. Organizational culture types are determined by cluster analysis based on the organizational size and performance. The results of this study are expected to bring different perspectives on the performance indicators of academic organizations.

In this context, the concept of organizational culture and its effects on organizational performance have been explained in the light of literature. Then, a cluster analysis was conducted in terms of institutional size and performance of state academic organizations in Kazakhstan.

Finally, using the Organizational Culture Assessment Tool (OCAI), an analysis was conducted to reveal the types of organizational culture of the academic organizations in Kazakhstan. to determine the dominant organizational culture type, and then findings and reflections were given.

At the end of the study, as a result of the clustering analysis conducted in 29 state academic organizations in Kazakhstan, 4 clusters were formed. The dominant type culture in academic organizations in Clusters A and B was determined to be **clan** and **market** type culture, in cluster C and D it was determined that the culture was the dominant type culture hierarchy culture based on competitive values.

Keywords: Academic Organizations, Organizational Culture, Institutional Performance, Cluster Analysis, Organizational Culture Assessment Tool.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit Programı"yla tarandığımı ve hiçbir şekilde "intihal içermediğimi" beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm

Maxat AİTİMBETOV

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın tamamlanması sırasında pek çok kişiye teşekkür borcum oluştu.

Bu çalışmayı hazırlarken kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan, bana inanan öncelikle çok kıymetli danışmanım **Prof. Dr. H. Zümrüt TONUS'a** tüm samimiyetimle teşekkür ediyorum.

Araştırma sürecinde her daim destekleyici yardımı ile bana yol gösteren ve farklı bakış açısı ile değerli katkılarla çalışmanı desteklediği için değerli hocam **Yrd. Doç. Dr. Hakan SEZEREL'e** sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım. Geçirdiğim süreçte benden yardımlarını esirgemeyen, yapıcı eleştirinin ne demek olduğunu gösteren değerli hocam **Doç. Dr. A.Emre DEMİRCİ'ye** teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmamda çok faydası olan ve benim görüşlerimi etkileyen doktora eğitimi sürecinde aldığım kıymetli eğitime, tüm hocalarıma değerli katkıları için ne kadar teşekkür etsem az.

Çalışmamı titizlikle okuyan, bilgilerini ve zamanlarını bana ayırıp eleştirileriyle bana yol gösteren jüri üyelerimiz, hocam **Prof. Dr. Gürkan HAŞİT'e** ve **Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER'e** çok teşekkür ediyorum.

Araştırma kapsamında ulaştığım, ancak isimlerini paylaşmadığım, tezime gönüllü olarak katkı sunan katılımcılara, tezin oluşmasını sağladıkları için ve paylaştıkları her türlü bilgi/belge için çok teşekkür ediyorum.

Eğitim hayatım boyunca uzakta olmak zorunda kaldığım için ihmal ettiğim aileme, karşılığını hayatım boyunca ödeyemeyeceğim fedakârlıklarından dolayı sevgili annem **Fatima SIZDIKOVA'ya** rahmetli babam **Sultanbay AİTİMBETOV'a**, bu zorlu süreçte beni her zaman maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmadıkları için sonsuz teşekkürler ederim.

Ve son olarak geç saatlere kadar sürdürdüğüm çalışmalar boyunca benden desteğini esirgemeyen ve çalışmalarım konusunda beni daima cesaretlendiren sevgili eşim **Ulzhan SHILIBEKOVA'ya**,

Sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Sorun.....	4
1.2. Amaç.....	4
1.3. Önem.....	4
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlılıklar.....	5
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALANYAZINI	6
2.1. Örgüt Kültürü Alanyazını	6
2.1.1. Örgüt Kültürü Modellerinin Değerlendirilmesi	15
2.1.2. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli ve Rekabetçi Değerler Modeliyle Kültür Tiplerinin İncelemesi	39
2.2. Akademik Örgütler ve Akademik Örgüt Kültürü Alanyazını.....	45
2.2.1. Akademik Örgütler Üzerindeki Çalışmalar	47
2.2.2. Akademik Örgütlerin Örgüt Kültürü Özellikleri.....	50
2.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans İlişkisi ve Alanyazını.....	53
2.4. Örgüt Kültürü ve Akademik Örgütler Performansının Etkinliği	57

3. YÖNTEM.....	66
3.1. Akademik Örgütlerin Kümeleme Analizi ile Sınıflandırılması	66
3.2. Evren ve Örneklem	67
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	68
3.4. Veri Analizi	70
3.4.1. Pilot Araştırma	71
3.4.2. Güvenirlilik analizi	72
3.4.3. Geçerlilik analizi	73
4. BULGULAR	74
4.1. Kümeleme Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular	74
4.2. OCAI Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular	78
5. TARTIŞMA VE YORUM	89
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	94
6.1. Sonuçlar.....	94
6.2. Öneriler	106
KAYNAKÇA.....	111
EKLER.....	147
Ek 1: Nicel ve Performans Değişkenlere Dayalı Üniversitelerin Kümeleme Analizinin Verileri (2015-2018)	147
Ek 2: Üniversitelerde Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) (Rusça).....	150
Ek 3: IQAA Kurumsal Sıralama Metodolojisinin Göstergeleri	154
Ek 4: Webometrics Sıralama Metodolojisinin Göstergeleri.....	157
Ek 5: Tanımlar.....	158
ÖZGEÇMİŞ	163

TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Örgüt Kültürünün Tanımlanması.....	8
Tablo 2.2. Örgütleri Sosyokültürel Sistemler Olarak Kabul Eden Okullar (Allaire ve Firsirotu, 1984'den akt. Mete, 2018).....	11
Tablo 2.3. Örgütleri Düşünsel Sistemler Olarak Kabul Eden Okullar (Allaire ve Firsirotu, 1984'den akt. Mete, 2018).....	12
Tablo 2.4. Ouchi'nin Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması (Şimşek, 2009).....	17
Tablo 2.5. Hofstede'nin Kültür Boyutları (Doğan, 2015).....	21
Tablo 2.6. Örgüt Kültürü Türkçe Alanyazını.....	26
Tablo 2.7. Örgüt Kültürü Yabancı Alanyazını.....	31
Tablo 2.8. McNay'ın (1995) Üniversite Kültür Modeli (İplikçi ve Topsakal, 2014)...	46
Tablo 2.9. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans İlişkisi ve Alanyazını.....	56
Tablo 2.10. Araştırma Evreni ve Örneklem Büyüklüğü Sayıları.....	68
Tablo 2.11. OCAI Ölçeğinin İç Tutarlılık Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 2.12. Verinin Faktör Analizine uygunluk Testinin Sonuçları	73
Tablo 2.13. Kazakistan Devlet Akademik Örgütlerinin Kümeleme Analizlerinin Sonuçları	76
Tablo 2.14. OCAI Aracının Genel Soru Formları ve Toplam Katılımcı Sayısının Yüzdesi	79
Tablo 2.15. Farklı Örgüt Kültürü Tiplerin Temsil Eden Katılımcı Sayısının Yüzdesi.....	83

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Kültür Kavramının Düşünsel ve Sosyokültürel Tipolojisi (Allaire ve Firsirotu, 1984'den akt. Mete, 2018).....	11
Şekil 2.2. Parsons'un Modelinde Kültürel Değerlerin Rolü (Eren, 2010).....	16
Şekil 2.3. Rekabetçi Değerler Çerçevesi (Cameron ve Quinn, 2006).....	40
Şekil 2.4. Örgüt Kültürünün Alt Boyutları (Cameron ve Quinn, 1999).....	42
Şekil 2.5. Rekabetçi Değerler Modeli ile Örgütsel Kültür Tiplerinin İlişkisi (Aydıntan ve Göksel, 2012).....	44
Şekil 2.7. Gruplar Arası Bağlantılar (Between-groups linkage) Yöntemi ile Kazakistan Devlet Akademik Örgütlerin Kümelenmesini Gösterir Dendogram.....	76
Şekil 2.8. El-Farabi Kazak Ulusal Üniversitesinin Şimdiki ve Tercih Edilen Durumu.....	83
Şekil 2.9. Dulati Taraz Devlet Üniversitesinin Şimdiki ve Tercih Edilen Durumu.....	85
Şekil 2.10. Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesinin Şimdiki ve Tercih Edilen Durumu.....	86
Şekil 2.11. Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesinin Şimdiki ve Tercih Edilen Durumu.....	87

1. GİRİŞ

Toplumdaki bireylerin kimliğini, yaşam biçimini ve düşünme tarzını oluşturan kültür, insan hayatının bütün yönlerini kapsamakta ve her birey için farklı anlam taşımaktadır. Toplumda olduğu gibi örgütsel yaşamın farklı alanlarında da yer alan kültür, örgüt üyeleri tarafından kendilerinden sonrakilere aktarılmak üzere geliştirilmektedir.

Örgütte çalışanların karşılaştığı sorunları çözmek ve doğru ortamı oluşturmak için örgüt kültürünün rolü önemlidir. Örgüt kültürü, bir örgütün örgütsel performansını artırmak için yaptığı çaba ve rekabet avantajı kaynağıdır (Barney, 1986, s. 656-665; Denison, 1984, 1990). Örneğin, niteliksel ve niceliksel kanıtlara dayanan Denison (1996, s. 619-654) uyum, misyon, katılım ve tutarlılık gibi dört kültürel özelliği incelemiş ve kültürün örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Örgüt kültürünün örgütsel etkinlik üzerinde güçlü bir etkisi olduğu da kanıtlanmıştır (Carmeli ve Tishler, 2004, s. 1257-1278). Kısacası, örgütlerin dış çevre ve iç dinamiklerin baskısı sonucunda ortaya çıkan durumlara tepkileri örgüt kültürlerine göre değişmektedir (Acar ve Acar, 2014, s. 18). Bu bağlamda, örgütsel performansın farklı örgüt kültürüne göre değişmesi beklenmektedir.

Küreselleşmenin etkileri, günümüzde hızla artan ve sürekli çevresel değişimlerde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve ürün-hizmet çeşitliliğinin müşteri beklentilerine göre artması, yoğun rekabet ortamının nedenleridir. Herhangi bir örgüt, bu rekabetçi ortamda rekabet avantajı elde etmek için gerekli stratejileri kullanmaktadır (Walker, 2009, s. 4-5). Rekabet avantajı ise örgütün üstün ekonomik performansına yansımaktadır. Dolayısıyla, en temel sorulardan biri, aynı sektördeki bazı örgütlerin diğerlerinden daha iyi performans göstermelerinin nedenidir (Crook ve diğ. 2006, s. 409-423; Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s. 509-533).

Günümüzde örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkiyi inceleme konusunda çalışmalar artmaktadır. Kültürün rekabet avantajı olarak görüldüğü örgüt gelişiminin stratejik yönleri üzerine önemli sayıda yayın yapılmaktadır. Araştırmalar, örgüt kültürünün birçok farklı faktör ile ilişkisinin olduğunu ve bu ilişki sonucunda örgütsel performansın etkilendiğini göstermektedir (Fisher, 2000, s. 43-52).

Örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişki konusu birçok örgütsel çalışmalarda incelenmiştir (Calori ve Sarnin 1991, s. 49- 74; Christensen ve Gordon 1999, s. 397- 422; Denison ve Mishra 1995, s. 204-223; Denison 1990; Fey ve Denison 2003, s. 686- 706; Gordon ve DiTomaso 1992, s. 783-798; Kotter ve Heskett 1992; Marcoulides ve Heck 1993, s. 209-225; Sorensen J.B. 2002, s. 70- 91; Yılmaz, Alpkan ve Ergun 2005, s. 1340-1352; Yılmaz ve Ergun 2008, s. 290-306). Bu çalışmalar, örgüt kültürünün önemini gösteren sonuçları ortaya koysa da, örgüt kültürü ve performans ilişkisinin araştırılmasında yer alan büyük karmaşıklıklar, daha fazla araştırma yapılmasını gerektirmektedir. Wilderom, Glunk ve Maslowski (2000), örgüt kültürü ve performans ilişkisini test eden on çalışmayı incelemiş ve örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde iddia edilen öngörücü etkisine ilişkin kanıtların var olduğunu ortaya koymuştur.

Yukarıda belirlendiği gibi örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisini açıklayan birçok çalışma yapılmıştır. Ancak her yapılan çalışmada örgütsel performans için farklı değişkenler kullanılmıştır. Örgütsel performans, finansal göstergelerden, psikolojik faktörlere kadar uzanan çok geniş bir yelpazede ölçülmeye çalışılmıştır. Ancak örgüt performansının ölçümü ile ilgili somut göstergelerin olmaması ölçülebilirliği konusunda pek çok tartışmayı da beraberinde getirmektedir. Bu yönüyle akademik örgütlerin performans ölçümü araştırmacılar tarafından zaman zaman eleştirilen konular arasında yer almıştır.

Türkiye’de yapılan bazı çalışmalarda (Acar ve Acar, 2014, s. 16-31; Eren, Alpkan ve Ergün, 2003, s. 55-70), kültürün içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma yoluyla örgütsel performans üzerinde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Yeni ekonomik ve hukuki şartlar altında olan akademik örgütler, geniş çapta eğitim hizmetleri sunan örgütler olarak tam piyasa ilişkilerine girmiştir. Akademik örgütlerde profesyonel eğitim kalitesinin artırılması ve devlet desteği olmadan finansal kaynakları bulma, özel ve diğer eğitim kurumlarıyla entegrasyonu başlatma ve girişimci faaliyet geliştirme sorumluluğunu üstlenmesine yol açmaktadır. Örgüt kültüründen etkilenen akademik örgütlerin en önemli iki özelliği; sosyal bir kurum olması ve gelişiminin dinamik olmasıdır.

Günümüzde Kazakistan’daki akademik örgütlerde önemli dönüşümler yaşanmaktadır. Yeni yapısal unsurların ortaya çıkması ile birlikte normlar, değerler ve

genel olarak sistem oluşturan bağların doğası değişmektedir. Böylece yeni zaman taleplerine uygun akademik örgütler; bütünlüğünü koruyan, toplumun yeni gereksinimlerini karşılama yollarını arayan ve bir piyasa ekonomisine uyum sağlayan örgütlere dönüştürülmektedir.

Bir kurum olarak her bir akademik örgüt özel bir kültüre sahiptir. Böylece mevcut çalışmada, Kazakistan'daki akademik örgütlerin örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmayı, baskın örgüt kültürü tipini tanımlamayı ve örgüt kültürü tiplerinin performans göstergeleri açısından yorumlarının yazılması amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarının, akademik örgütlerdeki örgüt kültürünün performans göstergelerine etkisi üzerinde farklı perspektifler getireceği beklenmektedir. Bu çerçevede, öncelikle örgüt kültürü kavramı ve onun örgütsel performans üzerindeki etkileri literatür bilgileri ışığında açıklanacak, ardından Kazakistan'daki devlet akademik örgütlerine kurumsal büyüklük ve performans açısından kümeleme analizi yapılacaktır. Son olarak, Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) kullanarak Kazakistan'daki akademik örgütlerin örgüt kültürü tipleri ortaya çıkarılacak, bunlar arasında baskın olan örgüt kültürü tipi belirlenecek ve araştırmada ampirik bulgulara esaslanarak öneriler verilecektir.

Bu tez çalışması altı ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, araştırmanın sorununun, amacının, öneminin, varsayımlarının, sınırlılıklarının ve tanım başlıklarının yer aldığı giriş kısmıdır, ikinci (alinyazın) bölüm farklı örgüt kültürü tipleri ve onun örgütsel performans ile ilişkisi konularında yapılmış kuramsal ve görgül araştırmalardan ibarettir. Çalışmanın üçüncü (yöntem) bölümünde kümeleme analizi, evren ve örnekleme, veri toplama ve analiz araçları sunulmaktadır. Araştırmanın dördüncü (bulgular) bölümünde, çalışmadan elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan tanımlayıcı bulgular, güvenilirlik analizine ilişkin bulgular verilmekte ve elde edilen sonuçlar ilgili yazındaki sonuçlarla karşılaştırılarak yorumlanmaktadır. Çalışmanın beşinci ve altıncı (tartışma ve yorum, sonuç ve öneriler) bölümlerinde ise, araştırmada ulaşılan sonuçlara ve tartışmalara yer verilmekte ve önerilerde bulunmaktadır. Ekler bölümünde çalışmada kullanılan anketler ve yapılan analizlere ilişkin tablolara yer verilmekte, kaynakça bölümünde ise, çalışma boyunca yararlanılan kaynakların listesi yer almaktadır.

1.1. Sorun

Bu araştırmanın ana soruları aşağıda sıralanmıştır:

a) Kazakistan'daki akademik örgütler performans göstergelerine göre nasıl kümelenir?

b) Kazakistan'daki akademik örgütlerin örgüt kültürü tipleri nelerdir?

Çalışmada örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin örgütsel performans göstergeleri açısından yapılan yorumlarla birlikte, aynı zamanda Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) üyesi olan bir ülkede örgüt kültürü olgusu incelenmektedir. Kazakistan'daki akademik örgütlerden elde edilen verileri kullanarak örgüt kültürü ile performans göstergesi bağlantısına ilişkin kanıtlar gösterilmektedir.

1.2. Amaç

Çalışmanın temel amacı, Kazakistan'da bulunan tüm devlet akademik örgütlerine kurumsal büyüklük ve performans odaklı kümeleme analizinin yapılması, örgüt kültürü tiplerinin incelenmesidir. Bu çerçevede, çalışmanın temel amaçları aşağıdaki unsurları içermektedir:

- Tüm devlet akademik örgütlerinin kurumsal büyüklük ve performans odaklı kümeleme analizinin yapılması.
- Akademik örgütlerde örgüt kültürünün boyutlarının belirlenmesi, analiz edilmesi.

1.3. Önem

Kültür, ülkeden ülkeye ve örgütten örgüte farklılık gösterir. Bu alanda geliştirilen kuramlar, gerçek örgütleri modellemeye tam cevap verememektedir (Hofstede, 1990, s. 286-316). Araştırmacılar genellikle teorik tabanı oluşturduğunda gerekli olan birçok önemli örgütsel değişkeni ayırmakta ve ölçmekte zorlanırlar. Kısacası, örgüt kültürlerinin özelliklerinin kavramsallaştırılmasının ölçülmesi ve ölçülmesiyle ilgili kaygılar artırılmalı ve araştırma olanaklarına da yol açılmalıdır (Hofstede 1990, s. 286-316; Mackenzie 1986; Schein 1990).

Alanyazın taraması incelendiğinde, bu konuda yapılan çalışmaların sayısının oldukça az olduğu dikkat çekmektedir (Lund D. B., 2003, s. 219-236; Mehta ve R.

Krishnan, 2004, s. 281-290; Naranjo-Valencia ve diğ., 2011, s. 55-72; SakuMantere, 2000; Van Der Maas, 2008).

Bağımsız Devletler Topluluğunda, özellikle de Kazakistan'da konuyla ilgili bir ampirik çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, çalışmanın literatüre katkı sağlaması açısından önem arz edeceği düşünülmektedir. Ayrıca gelişmekte olan ülkenin akademik örgütlerinin performans göstergeleri ile farklı örgüt kültürü tipleri arasındaki etkileşim incelenerek akademik örgütlerde örgütsel performans ölçme ölçeklerinin geliştirilmesi doğrultusunda bilgi birikimine katkıda bulunacaktır.

1.4. Varsayımlar

Bu çalışmanın varsayımları, araştırma süreci ve yöntemi ile ilişkilidir. Bu noktada araştırma süreci ile ilgili varsayımlar:

- Kaynaklardan elde edilen bilgi, görüş ve düşünceler doğru olduğu kabul edilmiştir.
- Akademik örgütlerde çalışanların araştırma konusunda bilgi sahibi oldukları ve veri toplama aracına verdikleri cevaplarda samimi oldukları kabul edilmiştir.
- Örgüt kültürü tipleri ve örgütsel performans kavramları altında belirlenen değişkenlerin bu kavramları önemli ölçüde açıklaması şeklinde kabul edilmiştir.
- Bu araştırma için seçilen yöntemin araştırmanın amacına, konusuna ve problemine uygun olduğu kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da birtakım sınırlılıklar mevcuttur. Bu sınırlılıklar aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırmada örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesinde yalnızca nicel yöntemden ve anket tekniğinden yararlanılmıştır.
- Çalışma, 4 yıllık süreç içerisinde (2015-2018) Kazakistan'daki toplam 29 devlet akademik örgütünün istatistiklerini içermektedir; Analiz, 2015 ve 2018 yıllarını kapsayan dört ayrı dönem ve toplam 125 akademik örgütten sadece 29'u ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmaya gönüllü olarak katılan toplam örneklem sayısı 968 kişi ve onların anketlere katılım düzeyleri ile sınırlandırılmıştır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALANYAZINI

Çalışmanın bu başlığı altında ilk olarak örgüt kültürü alanyazınının gelişimi hakkında açıklamalar yapılarak örgüt kültürü kavramına dair tanımlamalara yer verilecektir. Kültürel alan ile sosyal alan arasında birbirini etkileyen faktörlerden dolayı kültürü odağa alarak kültür kavramını düşünsel bir sistem olarak gören okullar ile sosyokültürel sistemler olarak gören okulların yaklaşımlarına yer verilecektir. Ardından örgüt kültürü konusunda literatürde en çok sözü edilen modeller ile bunları ileri süren yazar ve araştırmacıların görüşleri aktarılacaktır.

Temel kavramlar hakkında yapılan açıklamalardan sonra alt kısımlar içerisinde rekabetçi değerler modeliyle kültür tiplerinin incelenmesi, akademik örgütler ve akademik örgüt kültürü alanyazını, örgüt kültürü ve örgütsel performans ilişkisi alanyazını başlıkları altında açıklamalar yapılacaktır.

2.1. Örgüt Kültürü Alanyazını

Belirli kültürel yapıya sahip toplumlarda yer alan insanların gereksinimlerini karşılamak amacıyla yönelik olarak kurulmuş ve ticari amaç güden ve gütmeyen örgütlerin parçası oldukları toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistemler olarak varlığını sürdürmesi, toplumsal kültürle ilişkisini ve etkileşimini kaçınılmaz kılmaktadır. Bir örgütün duruşuna dair olguların yansımaları bağlamında gelişen örgüt kültürü kavramının literatürde yer almaya başlaması 1980’li yıllara kadar geriye gitmektedir. Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışında ise özellikle ticari örgütlerin çalışanlarının, sosyal bir sistem olan birer mekanik birim gibi görülemeyeceğini anlamaları etkili olmuştur. Zira üretim anlayışı döneminin başlıca eksikliği çalışanın bir değer olarak görülmemesidir. Bu dinamikler ile beslenen örgüt kültürü kavramının doğasında, örgütlerin en değerli varlıklarından biri olan ve bir “kaynak” olma niteliği taşıyan “insan” ile “örgüt” arasındaki etkileşimler yer almaktadır.

Örgüt kültürü kavramını besleyen ve önemli hale getiren bir diğer unsur ise örgütlerin beşerî boyutunun bulunması, doğal olarak da örgütlerin sosyal bir sistem ve aygıt olarak toplumun içinde yer almasıdır. Yapısal varlıklar, sermaye, yönetim teknikleri, araç, gereç ve ekipman gibi unsurların ancak “insan”la belli bir amaç doğrultusunda kullanılabileceği gerçeği örgütlerde manevi ve düşünsel faktörlere bağlı olguları harekete geçirmiştir. Örgüt kültürü çok boyutlu olduğunda etkileşim halinde

olduğu birçok alan bulunmaktadır. Örneğin, performans, rekabet gücü, bağlılık, motivasyon vb. Bu nedenle üzerinde çok fazla çalışma yapılmış ve neredeyse örgüt kültürünü konu alan her çalışmada farklı bir bakış açısı ve tanım grubu ortaya konulmuştur.

Harrison Miller Trice'in başını çektiği ABD'li araştırmacıların tören ve merasimler gibi kültürel ritlerin çalışan davranışlarına olan etkilerini gözlemledikleri ve araştırdıkları "The Role Of Ceremonials in Organizational Behavior" (Törenlerin Örgütsel Davranışlardaki Rolü) adlı çalışma bulunmaktadır (Trice, Belasco ve Alutto, 1969, s. 40-51). Bu çalışma, yerel ve yalnızca törenler/ritler odaklı olduğundan sınırlı kalmışsa da önem arz etmektedir. Ardından 1971 yılında İngiltere'de Barry Turner "Exploring the Industrial Subculture" ("Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi" adlı kitabında (Turner, 1971) örgütlerde örgüt kültürünün varlığını açıklamış ve örgüt kültürünün varlığından yola çıkarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

1980'li yıllara gelinceye kadar antropolojik bağlamda kültür, değişim, aktarım, sosyal evrim vb. gibi kavramların popülerliği arttıkça kültürün iş dünyasındaki yansımalarına olan ilgi de artmıştır. Antropolojinin bir uzantısı ya da şekil değiştirmiş kavramsal anlamı olarak örgüt kültürü kavramı psikoloji, sosyoloji, iletişim ve folklor gibi bir takım sosyal bilimler disiplinleri ile birlikte yönetim alanında da ilgi görmeye başlamıştır. Bu bağlamda örgüt kültürü kavramının akademik literatürde kabul görmesi 1979 yılında Andrew M. Pettigrew'in Administrative Science Quarterly dergisinde yayınlanan "On Studying Organizational Cultures" (Örgüt Kültürleri Üzerine) adlı çalışması ile olmuştur (Pettigrew, 1979, s. 570-581). Pettigrew'in ardından Ekim 1980 tarihli sayısında Business Week ile Mart 1982 tarihli sayısında Fortune dergilerinin, kavramı gündeme alarak kamuoyuna tanıtılması ile "örgüt kültürü" bir kavram olarak literatürdeki yerini kalıcı olarak almıştır (Zeyada, 2018, s. 418-429). Kavramın ilgi çekmesinin temel nedenleri ise kültürün bilinen bir öge olarak toplumdaki önemi ile iş dünyasındaki çalışma ortamının sentezlenmesi ve bundan ortaya çıkan etkileşimlerin kayda değer sonuçlarının olmasıydı.

Örgüt kültürü kavramına bilimsel anlamda katkılar yapılmaya devam edilmiş, Japonya'da Pascale, R. T. ve A. G. Athos "The Art of Japanese Management" (Japon Yönetim Sanatı) ve ABD'de Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman'ın (1982) "Leadership, Power and Organizational Culture" (Liderlik, Güç/İktidar ve Örgütsel

Kültür) çalışmaları ile kavram, yönetim literatüründeki yerini pekiştirmiştir (Olejniczak, 2013, s. 7-26). Yapılan ilk çalışmalarda kavram için; firma kültürü, işletme kültürü, ortak kültür, kurumsal kültür, örgütsel kültür, örgüt kültürü gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir. Kavram farklılıklarının nedeni ise kavram bağlamında yapılan araştırma ve çalışmaların çeşitli sektörlerdeki (üretim, hizmet, ticaret vb.) örgütlerde gerçekleştirilmesi olmuştur (Turan, Erdil ve Kitapçı, 2010, s. 260).

Türkiye’de örgüt kültürü kavramı, ilk olarak daha yakın geçmişte kullanılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmalar, ABD’da yapılan araştırmaların Türk şirketleri üzerinde uygulamalarını kapsamaktadır. Bir kısım bilim adamı ortaya koyulan teori ve kuramların her toplumda aynı sonucu vermeyeceği tezini savunarak ABD’da yapılan çalışmaların Türkiye’ye uymayacağını iddia etmişler. Ayrıca kültürlerarası farklılaşmaya dikkat çeken çalışmalar ile Türk örgütleri ve yöneticilerinin karakteristik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar, Türkiye’de yapılan araştırmaların başında gelmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde örgüt kültürü alanyazınının 1970’li yıllara kadar ki süreçte sistem yaklaşımına, 1970-1980’li yıllar arasındaki dönemde stratejiye ve 1980’li yıllardan günümüze kadar ise paylaşılan kültüre ve insan odaklı biçimsel olmayan örgüt yapısına yoğunlaştığı ifade edilebilir (Aydoğan, 2004, s. 206-208). Özellikle 2000’li yıllardan sonra bu alanda yapı ve sistemlerden simgecilik, etik ve kültür olgularına bir yönelim olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2002, s. 159-160). Örgüt kültürü kavramının içinde yer aldığı araştırma ve çalışmalarda kavramın tanımlanmasında tam bir uygunluğun olmadığı görülmekle birlikte, kavramın dinamikleri hakkında da benzer bir durumdan söz edilebilir. Bu nedenle Tablo 2.1.’de örgüt kültürü kavramı hakkında yapılan temel tanımlamalar gösterilmiştir.

Tablo 2.1. *Örgüt Kültürünün Tanımlanması*

Yazar/Yazarlar	Tanım
Cameron ve Quinn, 1999	Örgüt kültürü, sorgulamadan doğru kabul eden değerler, en altta bulunan varsayımlar, beklenen kolektif anılar ve bir örgütteki birtakım tanımların bütünüdür. “Bizde işler böyle yapılır”ı ifade eder. İnsanların kafasındaki hâkim ideolojinin yansımasıdır.
Hofstede 1998; Karşlı 1998; Şişman 2002	Örgüt kültürü, örgütsel yaşamın temel anlam ve özelliğinin anlaşılması için önemli bir araçtır. Örgüt kültürü, bireyin değil, örgüt bir özelliği olup bireylerin sözel ve/veya sözel olmayan davranışları ile gözlemlenmekte ve ölçülmektedir.

Tablo 2.1. Örgüt Kültürünün Tanımlanması (devamı)

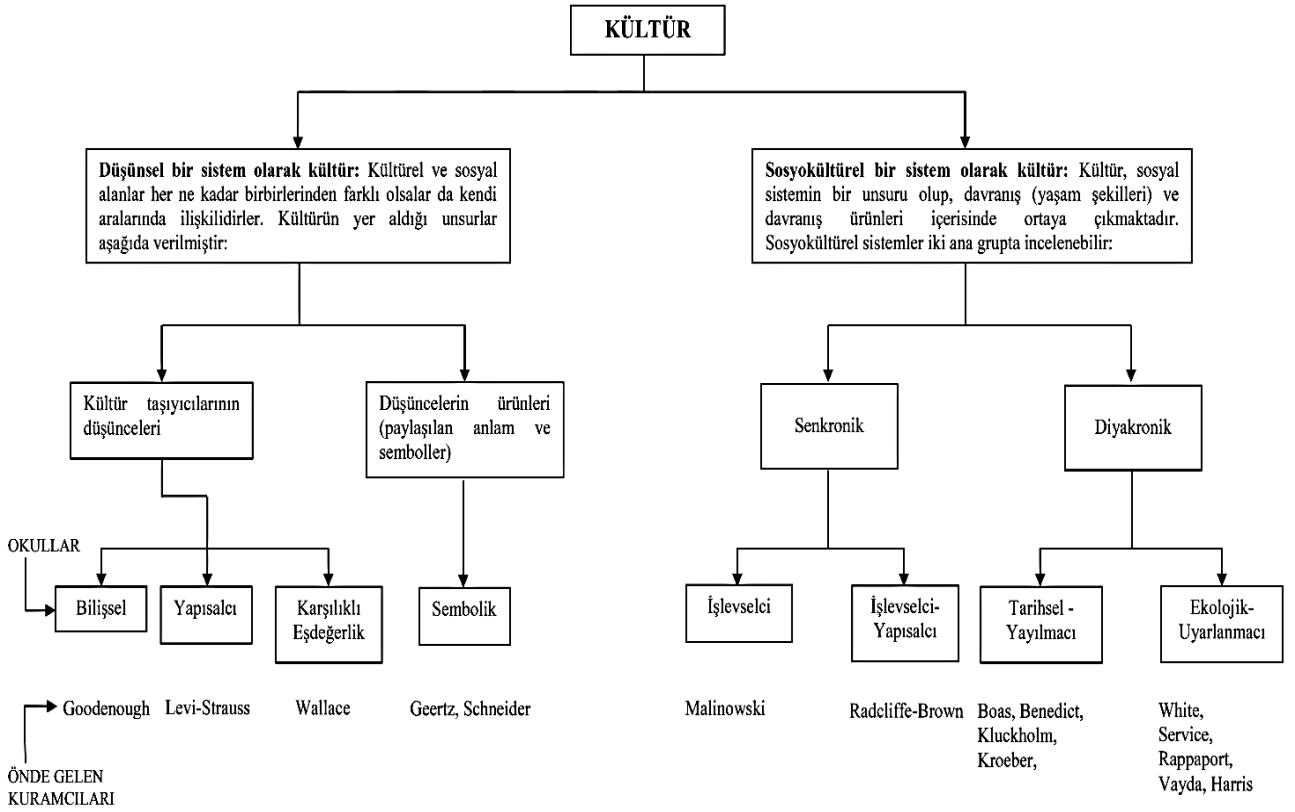
Fatehi 1996; Köse, Ünal 2000; Sabuncuoğlu, Tüz 2001	Örgüt kültürü, işletmenin içinde yer aldığı toplumun ve kültürel çevrenin kültüründen ayrı olarak düşünülemez. Örgüt kültürü genel kültüre göre bir alt kültür olarak düşünülebileceği gibi, işletme içindeki çeşitli grupların kültürlerine göre de bir genel kültür olarak da görülebilir. Ancak genel kültür, alt kültürlerin bir toplamı olmadığı gibi, örgüt kültürü de bir örgütteki değişik kültürlerin bir toplamı değildir.
Wallach, 1983	Bir örgütün çalışanlarının “bizde işler böyle yapılır” konusundaki ortak anlayışdır.
Uzunçarşılı, Toprak, 2000	Örgüt kültürü holistik (bütüncül) bir özellik taşımakta, dolayısıyla kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahip olmaktadır. Yani örgütlerin, o güne kadar yaptığı birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtmaktadır. Kültürün şekillenmesi, o örgütü oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme sürecini gerektirmekle birlikte, kültürün çekirdeği, o örgütte çalışanların zihninde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimleri, düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabul gören bilinç dışı varsayımları oluşturmaktadır.
Cameron ve Ettington, 1988; Çelik 1999; Pratt, Margaritis, Coy 1999 Sokugavva 1996	Örgüt kültürü, bireysel düşünce ve davranışların temelini oluşturan bir yapıdır. Örgüt kültürü, üzerinde çalışma yapılan örgüte has, özel ve eşsizdir. Bu nedenle tanımlama yapmaktan çok öncül, ardıl ve tesirlerine bakılması gerekmektedir.
Dill, 1982	Örgüt kültürü, grupların, bireyleri belirli eylemlerde bulunmaya sevk eden ve eylemlerine anlam kazandıran, ortak inançlar, ideolojiler veya dogmalardır.
Gürçay, 2003; Simirach, 1983; Karslı, 1998; Killman, Saxton, Serpa, 1986	Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan inançlar, davranış örnekleri ve değerler gibi temel yaklaşımlar ile görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir. Bu nedenle bir bağlaç/ayraç, aynışma, benzeşme ve bir olguya dair benzer değerlendirme yapma aracı ve işlevi gören örgüt kültürü; bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler topluluğunun birlikte harekete geçmiş halidir. Ayrıca örgüt kültürü herhangi bir örgütte gözlemlenen, elle tutulabilen tüm durumların arkasındaki gizli güç ve örgütte yapılan işlerde temel ölçüttür.
Schein, 1984	Örgüt kültürü, bir grubun dış çevreye uyum sorunlarını çözerken aynı zamanda kendi içinde bütünleşme yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünüdür.
Hofstede, 1998	Örgüt kültürü, bir grubun üyelerinin veya insanların birini diğerinden ayıran düşüncelerinin kolektif programlanmasıdır. Bunun sonucu olarak da örgütsel kültürün holistik özelliği öne çıktığından, tören ve sembollerle ilgilidir, tarihsel olarak belirlenir, sosyal olarak yapılandırılır, örgütü oluşturan insan grupları tarafından yaratılır ve korunur, değişimi yumuşak ve zordur.
Berrio, 2004; Detert, Lois, Schroeder, 2001; Luthans, 1995; Sackman, 1992	Örgüt kültürünün çağdaş tanımı, bir örgütün özellikleri olan değerlerin, baskın liderlik stiline, dil ve sembollerin, prosedür ve rutinlerin ve başarı tanımının ne olduğunu kapsar. Örgütsel kültür, bir örgütte mevcut varsayımlar, beklentiler, kolektif düşünceler ve tanımların temelinde bulunan değerleri temsil eder.
Van Maanen ve Barley, 1985	Bir grup insan tarafından, karşılaştıkları ortak durumlar karşısında spesifik sorunların üstesinden gelmek için tertip edilen çözümlerdir.

Tablo 2.1. *Örgüt Kültürünün Tanımlanması (devamı)*

Okay, 2000; Lok, vd. 2005; Goffee ve Jones, 2002; Findlay ve Estabrooks, 2006	Örgüt kültürü, örgüt içinde neyin önemli olduğu ve bazı şeylerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili bir anlayış sergilemektedir. Örgüt kültürü, bir örgütteki süreç veya durumlar (önceliklilik) hakkında karar vermeye aracılık eden davranışsal normların çerçevesini belirleyen, alışkanlıklar, inançlar ve paylaşılan değerlerden meydana gelen spesifik sistem veya yapıdır.
---	---

Tablo 2.1.'de belirtildiği gibi örgüt kültürü tanımı konusunda çok az fikir birliği olduğu görülmekte ve bu tanımlama çabalarının da devam edeceği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla tanımlama yapmaya çalışmak kadar farklı bir bakış açısı ya da tipolojisi ile yaklaşmakta, aynı zamanda örgüt ve yönetim literatürü ile kültür olgusunun dolaylı veya dolaysız irdelendiği bir anlayışla ilişkilendirme ve ayırım yapmakta fayda olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda öncelikle hem kültür hem de örgüt kültürüne dair yaklaşımlarda sosyal sistemle veya sosyal alanla kültürün iç içe olduğunu ileri süren kuramcılar ile kültürü ayrı bir yere konumlayarak kültürün düşünsel, inançsal ve değer aygıtları gibi pek çok alt unsurdan beslenerek vücuda gelmiş bir olgu olduğunu ileri süren kuramcılarının iki tür yaklaşımları önemlidir.

İlk yaklaşımda kültürel alan ile sosyal alan arasında birbirini etkileyen faktörler her zaman vardır. Yani bir işteşlik ya da girişik durum olduğundan kültürün sosyal alanı veya sosyal alanın kültürel alanı etkilediği bir yargının ileri sürülmesi sınırlılık hali meydana getirmektedir. İkinci görüşte ise net bir şekilde olmasa bile kültür alanı ile sosyal alanın birbirinden ayrık değerlendirildiği görülmektedir. Her iki yaklaşımın daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla aşağıdaki Şekil 2.1.'de kültür olgusu ve yönetim/örgüt literatüründe iki yaklaşıma dair benzerlik gösteren durumlar ile bunlara kaynaklık eden okullar gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 2.1. Kültür Kavramının Düşünsel ve Sosyokültürel Tipolojisi (Allaire ve Firsirotu, 1984'den akt. Mete, 2018)

Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere örgüt kültürü kavramının oluşumunda kültür olgusu ana nesne olmak üzere Düşünsel ve Sosyokültürel sistemler şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü ile kültür arasında bağdaşıklığı ele alan çalışmaların da iki okulun yaklaşımı ile değerlendirildiği görülmektedir. Her iki yaklaşımın ortak noktasını kültürün bir dönüşüm ile örgütsel bağlama evrilebildiği oluşturmaktadır. Özetle, örgüt kültürü denildiğinde “Örgütleri sosyokültürel sistemler olarak kabul eden okullar” ile “Örgütleri düşünsel sistemler olarak kabul eden okullar” yaklaşımları bulunmaktadır. Aşağıdaki Tablo 2.2. ve Tablo 2.3.'de örgüt ve yönetim literatürü ile kültür arasındaki ilişkiler okullara göre gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Örgütleri Sosyokültürel Sistemler Olarak Kabul Eden Okullar

Okullar	Kültürün Tanımları	Örgüt/Yönetim Literatürü ile İlişkisi
İşlevselci (Functionalist) (Malinowski)	Kültür, bir bireyi, ihtiyaç doyumu sürecinde karşılaştığı belirgin somut problemlerle başa çıkabilecek duruma getiren araçsal bir vasıta. Kültürün başlıca göstergeleri (kurumlar, mitler, vb.), insanoğlunun temel gereksinimleri ile ilişkili olarak açıklanmaktadır.	Örgütlere ait sosyokültürel sistemler, çalışma ve örgütsel katılım yoluyla bireylerin ihtiyaç doyumu arayışını yansıtacaktır ya da yansıtılmıdır. Örgütler, bireylerin ihtiyaçlarını sonuna dek ortaya koyduğu sahnelerdir. Örgütler, bir ölçüde katılımcıların ihtiyaç doyumu arayışlarının sosyal bir canlandırmasıdır.

Tablo 2.2. Örgütleri Sosyokültürel Sistemler Olarak Kabul Eden Okullar (devamı)

Yapısal-İşlevselci (Structuralfunctionalist) (Radcliffe-Brown)	Kültür, bireyin sosyal yaşama katılımına yönelik kendisi ile uyumlu zihinsel özelliklerini (değerleri, inanışları, vb.) ve alışkanlıklarını kazandıran mekanizmalardan meydana gelmiş olup, sosyal düzeni idame ettiren sosyal yapıları ve toplumun fiziksel çevresi ile denge kurmasını sağlayan uyum mekanizmalarını barındıran sosyal sistemin bir unsurudur.	Örgüt, üst bir sisteme ait genelleştirilmiş değerlerin kabulünü ifade eden ve örgütün konumunu ve rolünü daha büyük bir sosyal sistem içerisinde meşrulaştıran, “değerler alt sistemi”ni içeren amaca yönelik bir sosyal sistemdir. Örgütler, toplumun meşrulaşmış değer ve mitlerinin işlevsel bir canlandırmasıdır.
Ekolojik-Uyarlanmacı (Ecologicaladaptationist) (White, Service, Rappaport, Vayda, Harris)	Kültür, insan topluluklarının kendi ekolojik ortamları ile ilişkisini sağlayan ve sosyal olarak aktarılan davranış kalıplarından oluşan bir sistemdir. Sosyokültürel sistemler ve ortamlar, geribildirim ya da karşılıklı nedensellik sürecinde diyalektik etkileşim içerisindedir.	Örgütler, düşünsel harekete geçiren tasarımların belirli çevrelerdeki sosyal canlandırmalarıdır. Kritik çevresel faktörlere (toplum kültürü dâhil) sürekli bir uyum sağlama sürecinden geçerek çeşitli şekillere bürünürler. Kapsamlı bir şekilde tarif edilen çevrede içerisindeki farklılıklar neticesinde hiç sonu gelmeyen ve bazen de başarısızlıkla sonuçlanan, örgüt ve çevresi arasında uyum ve denge arayışında olan farklı örgüt yapıları ve stratejiler ortaya çıkmaktadır.
Tarihsel-Yayılmacı Historical-Diffusionist) (Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber)	Kültür, tarihsel şartlar ve süreçler sonucunda meydana gelen geçici, interaktif, canlı üstü ve özerk yapılanmalar veya şekiller bütünüdür.	Örgütsel yapılar, tarihsel koşulların gelgitlerinde ortaya çıkar ve ortadan kaybolurlar. Örgütsel yapılara ve stratejilere ait belirgin kalıplar, örgütün tarihsel yaşam sürecinin karakteristiğini oluşturmaktadır.

Kaynak: Allaire ve Firsirotu, 1984'den akt. Mete, 2018

Tablo 2.3. Örgütleri Düşünsel Sistemler Olarak Kabul Eden Okullar

Okullar	Kültürün Tanımları	Örgüt/Yönetim Literatürü ile İlişkisi
Bilişsel (Cognitive) (Goodenough)	Algı, inanış, değerlendirme ve harekete geçmeye yönelik geliştirilen standartlardan oluşan bilgi sistemidir. Kültür, bireylerin zihninde var olan unsurlar olup, bireylerin algılama, ilişki kurma ve yorumlama modelini temsil etmektedir. Kültür, bireyin kendi toplumunun fertleri tarafından kabul edilebilir şekilde davranılmasına yönelik bilinmesi ve inanılması gereken unsurların bütünüdür. İnsanoğlunun öğrenme sürecinin bir ürünü olarak, bireylerin gerçek hayattaki tecrübelerini, kalıpların olgusal dünyası biçiminde yapı kazandırma yönelik organize etme yöntemlerinin	1-Örgüt iklimi, örgüt sisteminin karakterinin ve temel özelliklerinin kalıcı ve yaygın olarak paylaşıldığı bir algılamadır. Öncelikli işlevi, birey davranışlarının örgütün talepleri doğrultusunda dikte edilen davranış biçimlerine dönüştürülmesidir. 2-Örgütler, o örgütün üyelerinin paylaştığı bilişsel haritaların sosyal eserleridir. Örgütler, dünya görüşlerini, kuralları kaideleri veya örgütsel faaliyetlere yönelik bir çerçeve ortaya koyan kamu haritalarını geliştirirler.

Tablo 2.3. Örgütleri Düşünsel Sistemler Olarak Kabul Eden Okullar (devamı)

Yapısalcı (Structuralist) (Levi-Strauss)	Paylaşılan sembolik sistemler zihnin ürettiklerinin birikimidir. Evrensel nitelikte olup, bilinçli olarak ortaya çıkmayan akıl ilkeleri, kültürel özellikler ve eserler ile benzer yazılı süreçlerin permütasyonu ve dönüşümü neticesinde gerçekleşen çeşitliliği ve sonrasındaki oluşumları meydana getirmektedir. Bütün kültürler, insan beyninin bir ürünüdür ve bütün kültürlerde ortak unsurlar mevcuttur.	Örgütler, çok yönlü karakterlerine, yapılarma ve süreçlerine rağmen zihnin evrensel ve bilinçdışı süreçlerinde daha derin, yapısal ve kademeli sosyal oluşumlar mıdır? Örgütsel yapıların ve süreçlerin, insanoğlunun bilişsel süreçlerinin özelliklerini ve sınırlılıklarını yansıttığı iddia edilmektedir. Yöneticiler, zihnin benzer yapılarını, benzer bilişsel türleri ve süreçleri mi inceliyorlar? Yönetim literatürünün bilişsel tarzlar ve insan beyninin lobları ile ilişkisi bu konuyu yakından ilgilendirmektedir.
Karşılıklı Eşdeğerlik Yapısı (Mutual- Equivalence Structure)	Kültür, bireyler arasında müşterek beklenti ve kenetlenmeyi sağlayabilecek genel çerçeveyi oluşturan standart bilişsel süreçlerin bir bütünüdür. Kültür aktarıcıları nezdinde motivasyonel ve bilişsel çeşitliliğin kısmen dahil edilerek azami düzeyde düzenlendiği, inançların ve değerlerin asgari düzeyde paylaşıldığı gizli bir sözleşmedir.	Örgütler, aktörlerin mikro motivasyonlarının örgütsel makro davranışlarla bütünleştiği tesadüf eseri bir araya geldikleri bir ortamda bireylerin fayda işlevlerinin senkronize olduğu bir kesişme noktasıdır. Davranışların koordinasyonu, hedeflerin paylaşılması yerine müşterek beklenti içinde bulunan bilişsel yapıların detaylandırılması sonucunda gerçekleştirilmektedir. Üyelerin kısmen dikkate alınan kararları nispi maliyet ve teşviklerinin hesabını yansıtmaktadır.
Sembolik (Symbolic) (Geertz, Schenider)	Kültür, bireylerin deneyimlerini gözden geçirerek eylemlerine yön vermeleri anlamına gelmektedir. Bireylerin deneyimlerini şekillendiren, onlara yön veren ve özellik kazandıran toplumda yaygın olarak kullanılan sembol ve anlamlardan meydana gelen düzenli bir sistemdir. Kültürü insanların zihninde aramak yerine sosyal aktörlerin etkileşimleri doğrultusunda paylaşılan “anlamlar”ın içinde bulmaya çalışmak gerekir. Kültürün analizi, kuralların ışığında deneysel bir bilim olmak yerine anlamların peşinde koşan yoruma dayanan bir bilim olarak karşımıza çıkmaktadır.	1-Örgütler, kendilerine özel hikayeleri, geçmişteki ve günümüzdeki liderlik vasıfları sonucunu, üyelerinin öznel deneyimlerini ve bireysel hareketlerini yorumlamak, anlamlandırmak ve örgüte olan bağlılıklarını ortaya çıkarmak veya rasyonelleştirmek için bir semboller sistemi yaratarak sürekliliğini sağlarlar. Bu tür kolektif anlam yapıları ideolojilerin, mitlerin, değerlerin, destanların, karakterlerin, duygusal yapıların içinde varlık kazanırlar. 2-Örgütler, katılımcıların yüklediği anlamlar ve örgüt içindeki deneyimlerinin bir değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan hayal ürünleridir. Örgütlerin dışsal bir gerçekliği bulunmamaktadır. Zira örgütler, aktörlerin sürüp giden eylemlere ve etkileşimlere anlam yüklemesi sonucu ortaya çıkan sosyal oluşumlar ve yapılarıdır.

Kaynak: Allaire ve Firsirotu, 1984'den akt. Mete, 2018

Tablo 2.2. ve 2.3., belirli kültür kavramlarının Örgüt/Yönetim literatüründe çoğunlukla farkında bile olmadan nasıl birbirleri ile paralel yönere sahip olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, kültürel antropolojideki farklı düşünce okullarının kültürü nasıl birbirinden farklı biçimlerde tanımlayıp incelemeye çalıştıklarını göstermektedir. Bu farklı kültür kavramları, örgütlerde kültürün neye işaret veya delalet edebileceği hakkında farklı ve karşılıklı olarak birbirini dışlayıcı düşünceler ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Örgütlerde kültür incelemesi yapmak amacıyla uygun bir kavram seçebilmek için, bir örgütün faaliyet gösterdiği toplumun kültüründen farklı bir

kültüre sahip olabileceği şeklindeki varsayıma ilave olarak iki ardı ardına gelen mesele ele alınmak zorundadır.

Wallace'nin (Culture as Mutual-Equivalence Structure) liderliğindeki Karşılıklı Eşdeğerlik yorumunda kültür, sosyal bir ortamda etkileşime giren bireyler arasındaki karşılıklı davranış tahmini için genel çerçeveyi oluşturan standartlaştırılmış bilişsel süreçler dizisi haline gelmektedir. Kültür, hedef paylaşımı minimum düzeyde veya sıfır olan ve bireysel bilişsel yapıları çok az örtüşen, çok çeşitli biliş ve motivasyonların örgütlenmesini mümkün kılmaktadır. Kültür, "insan grupları tarafından kendi çıkarlarını ilerletmek amacıyla zımnen ve de kademeli olarak tertip edilen politikalardan ve çabalarını onlara karşılıklı olarak kolaylık sağlayacak eşdeğerlik yapıları haline getirmek amacıyla bireyler arasında uygulama yoluyla tesis edilen akitlerden" meydana gelmektedir (Wallace, 1970, s. 213).

Ayrıca Wallace radikal bir düzeyde farklı bir kültür kavramı geliştirmiştir. Bu kavram kültürü, karşılıklı olarak davranışlar hakkında öngörücü olmakla beraber çok farklı motivasyonlara ve bilişsel yönelimlere sahip insanların işbirliği esasına dayanan uğraşlarını organize edip topluluktaki sosyal hayata katılma imkânı veren bir araçsal bilişler sistemi olarak açıklanmaktadır. Bu kavram, karşılıklı olarak davranışların önceden tahmin edilip, davranışlar hakkında ipucu edinilmesine olanak veren sınırlı sayıda bilişler dizisi hariç olmak üzere, ortak bir amaç ve hedefler yanılmasıyla, paylaşılan algılamaların, inançların ve anlamların kısırlığından sıyrılmış bir kültür kavramıdır.

Kısaca, yukarıda örgüt kültürü tanımı konusunda yapılan incelemeler sonucunda bu doğrultuda birçok araştırmacının farklı fikirler ortaya getirdikleri belirtilmektedir. Bu farklılıklara rağmen araştırmacıların büyük çoğunluğu, örgüt kültürünün örgüt içinde kabul edilebilir davranışlar sergilemeleri konusunda onlara yol göstermesi amacıyla örgüt üyelerince benimsenen değer, inanç ve varsayımların bir birleşimi olduğu konusunda hemfikirdir (Hofstede, 2001). Her örgüt, iç ve dış sorunlarını çözmek için kendine has yollara sahiptir ve üyelerinin paylaştığı ortak yatkinlikler (inançlar, değerler, normlar ve felsefeler) tarafından yönlendirilmektedir. Bu husus, Cameron ve Quinn (1999), ve birçok başka araştırmacı (Wallach, 1983, s. 29, Dill, 1982, s. 307, Van Maanen ve Barley, 1985, s. 32, Koberg ve Chusmir, 1987, Schein, 1984, Llopis-Taverner, 1992) tarafından açıkça vurgulanmıştır. Bu nedenden dolayı bu tez

çalışmasında, Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen tanım esas alınarak örgüt kültürü “Bir örgütün çalışanlarının ‘bizde işler böyle yapılır’ konusundaki ortak anlayışı” olarak tanımlanmıştır. Cameron ve Quinn’in örgüt kültürü tanımı, kolayca anlaşılır olduğu kadar kavramın tam şekilde tanımını vermekte ve aynı zamanda daha geniş bir örgüt kültürü anlayışını da içine almaktadır.

Örgüt kültürü tanımları hakkında yapılan yukarıdaki inceleme, örgüt kültürünün kavramsal ve işlemsel tanımları arasında fikir birliği olmadığını göstermektedir. Ayrıca ana meselenin, kültürün “örgüt üyelerinin ortak yatkınlıklarından” mı yoksa “ortak örgütsel çalışma uygulamaları” mı olduğu fikirlerini ortaya koymaktadır.

2.1.1. Örgüt Kültürü Modellerinin Değerlendirilmesi

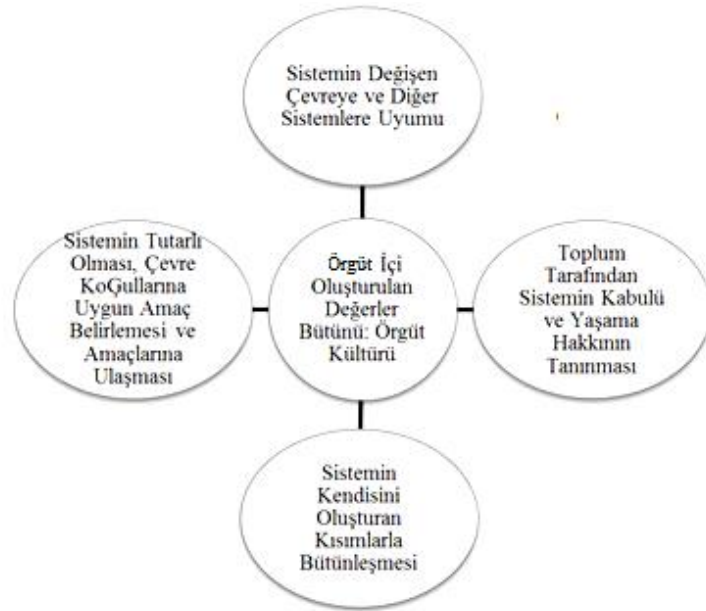
Örgüt kültürünün açıklanması ve analiz edilmesi ile ilgili alanda çalışan araştırmacılar tarafından farklı modeller geliştirilmiştir. Örgüt kültürlerine ait bu modeller, örgütleri daha iyi anlayabilmeyi sağlamaktadır. Aşağıda bu modellerden literatürde sıkça yer bulanlar hakkında açıklamalar yapılmıştır.

ABD’li sosyolog Talcott Parsons (1950) tarafından geliştirilmiş olan örgüt kültürü modeli “Parsons AGIL modeli” olarak da ifade edilmektedir. Bu şekilde isimlendirilmesinin nedeni modelde ileri sürülen işlevlerin baş harflerinin kullanılmış olmasıdır. Buna göre Adaptation (A); uyum, örgütün değişen çevreye uyum sağlayabilmesi, Goal Attainment (G); amaca ulaşma ve amaç edinme, örgüt sistemlerinin örgüt amacına ulaşmadaki etkisi, Integration (I); bütünleşme, örgüt içi sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği, Legitimacy (L); yasallık, örgütün yaşam hakkı ve bunun kabulünü ifade etmektedir (Fararo, 2006).

Parsons, yukarıda bahsedilen bu işlevlerin sosyal sistemlerin tamamında bulunması zorunlu işlevler olduğunu ileri sürmektedir. Bu dört faktör, üç perspektiften kaynaklanan örgütsel dinamiklerin psikolojik, sosyal ve kültürel olarak nasıl uyum sağladığını göstermektedir. Bazı kitaplarda yasallık kavramı, kültür olarak da görülmektedir. Bahsi geçen üç perspektif; öğrenmeye dayalı davranışlar, performansa dayalı davranışlar ve hem öğrenme hem performansa dayalı davranışlar olarak değerlendirilebilmektedir (Özkalp, 2000). Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin önemi üzerine yoğunlaşmıştır ve çevresel değişimlere, örgütlerin performans ve öğrenme süreçlerinin uyumu ile ayak yudurulabileceğini belirtmiştir. Hem performans hem de öğrenme süreçleri, örgütsel

kültürün doğmasına neden olması bakımından da bir sosyal sistemin oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Gorelick, Milton ve April, 2004).

Parsons'a göre, her sosyal sistemde; bir uyum, amaçlara ulaşma, alt ve üst sistemler arasında bütünlük ve bireylerce kabul edilen bir yasal düzenin olması gerekir. Sistemler, alt ve üst olarak ikiye ayrılmaktadır ve bu sistemler arasında da uyum olması şarttır. Bu nedenle sistemlerin varlığının sürdürmesinde kültür tek etkindir. Yazarın öne sürdüğü modelde yer alan işlevlerin, yerine getirilmesi için en önemli araç örgüt içindeki kültürel değerlerin rolüdür. Şekil 2.2.'de bu kültürel değerlerin, örgütün bahsedilen dört işlevini bir arada tutması, aralarında gerekli bağlantıları sağlayışı ile sistemin çalışması için gerekli yapıyı oluşturması gösterilmiştir (Eren, 2006).



Şekil 2.2. Parsons'un Modelinde Kültürel Değerlerin Rolü (Eren, 2010)

Bu birleştirici rolünden dolayı, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin önemli bir yeri vardır. Örgüt kültürü, sistemin işleyebilmesi ve uyumun tüm sistemler arasında bütünlüğünün sürdürülebilmesinin sağlayıcısı olarak kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü konusunda bilim adamı W.G.Ouchi (1989) Japon ve Amerikan yönetim uygulamalarının karşılaştırmalı bir incelemesini yaptıktan sonra Z Teorisi'ni geliştirdi. Z Teorisi çalışması, örgüt kültürü alanyazınında genişlemenin önemli örneklerinden olup bu kuram ile kavramın kültürlerarası boyutunu ortaya koymuştur.

Z Teorisi, bütünleşmiş bir motivasyon modelidir. Bu kuram büyük karmaşık örgütlerin insan sistemleri olduğunu ve etkinliklerinin kullanılan insan severlik kalitesine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bir Z tipi örgütü üç ana özelliğe sahiptir: güven, nezaket ve samimiyet.

Bu kapsamda Ouchi (1981) ile Pascale ve Athos (1982), 1973 ve 1974 yıllarında yapmış olduğu çalışmada Amerikan Tipi (A) ve Japon Tipi (J) yönetim uygulamalarını incelemiş ve Japon tipi yönetimin Amerikan örgütlerine nasıl uygulanabileceğini, Japon ve Amerikan toplumunun değer yargılarını göz önünde bulundurarak anlatmaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkardığı yeni işletme modeline de “Z Tipi İşletme” adını vermiştir. Her iki işletme tipi için ileri sürdüğü örgüt kültürüne Z Teorisi adını vererek, bu teorinin bir sonucu olarak gördüğü Z Kültürü’nün başlıca yapı taşlarının içtenlik güven, liyakat ve takım çalışması işbirliğine dayalı bir eşitlik ve adalet anlayışı olduğunu belirtmiştir (Ouchi, 1989, s. 10-13). Aşağıdaki Tablo 2.4’de yazarın ileri sürdüğü Japon örgüt modeli ve geleneksel Amerikan modellerinden türetilen Z Tipi Örgüt yapısı karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir (Şimşek, 2009, s. 113).

Tablo 2.4. *Ouchi'nin Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması*

Örgüt Modeli	Özellik
A Tipi Amerikan Örgüt Modeli	Kısa süreli istihdam, kararlar ve sorumluluk bireysel Kısa sürede karar alma ve terfi Resmi değerlendirme ve uzmanlığa dayalı kariyer Çalışanların sadece iş yaşamlarıyla ilgilenilmesi
J Tipi Japon Örgüt Modeli	Yaşam boyu istihdam ve kararlarda birliktelik Kolektif sorumluluk ve uzun sürede karar alma ve terfi Gayri resmi değerlendirme ve uzmanlığa dayanmayan kariyer Çalışanların sadece iş yaşamları ile birlikte özel yaşamlarına da ilgi gösterilmesi
Z Tipi İyileştirilmiş Amerikan Modeli	Uzun süreli istihdam ve kararlarda birliktelik Bireysel sorumluluk, uzun sürede karar alma ve terfi Gayri resmi değerlendirme ve uzmanlığa dayanmayan kariyer Çalışanların sadece iş yaşamları değil özel yaşamlarıyla da bir bütün olarak ilgilenilmesi

Kaynak: Şimşek, 2009, s. 113

Tablo 2.4. incelendiğinde Japon tipi örgüt modelinin olumlu görülen taraflarının Amerikan örgüt modeline uygulanması ile ortaya çıkan Z modelinde, uzun süreli istihdam, bireysel sorumluluk alma, çalışanların sadece belirli bir alanda uzmanlaşarak diğer departmanlara yabancılaşmasının önlenmesi amacıyla departmanlar içinde çeşitli görevler alarak örgütü bir bütün olarak görmeleri sağlanmaktadır. Ayrıca çalışanların iş dışı yaşamlarıyla ilgilenilmesi ile çalışanların işletmeyi benimsemesi de hedeflenmektedir. Ouchi, örgütsel kültürü tanımlamak için geliştirdiği örgütsel kontrol

modelinde, işlem maliyeti kuramından yola çıkarak klan, piyasa ve bürokrasi adı altında üç tipte örgüt kültüründen bahsetmiştir (Ouchi, 1987).

Örgüt kültürü ile ilgili ortaya konulan çalışmalar içerisinde kuşkusuz en önemli yere sahip olanlardan biri de Edgar Schein'in (1988-1990) geliştirdiği modeldir. Schein, örgüt kültürünü incelerken onun, göstergeler, benimsenen değerler ve temel varsayımlar şeklinde çeşitli düzeylerde ele alınması gerektiğini ileri sürmüş ve en üst tabakasını yani gözle görülebilir düzeyini göstergelerin oluşturduğunu belirtmiştir. Bir alt tabaka ise tamamı belirgin olmayan ancak örgüt dışından da kısmen görülebilen, benimsenen değerlerin, merkezde de temel kabuller, inançlar, duygular ve bilinçaltının meydana getirdiği esas varsayımların olduğunu ifade etmiştir (Schein, 1990).

Schein (2009) tarafından geliştirilen bu yapıda, örgüt kültürünü meydana getiren öğeler belirtilmiş ve her birine ilişkin boyutlar ortaya konulmuştur. Yazar, boyutları açıklarken, iki farklı yönetim yapısına sahip örgütten bahsederek, bu örgütlerin gözle görülen insan yapısı göstergelerinin birbirinden farklı olduğunu, benimsenen değerlerin işlerin yapısal farklılıklarına bağlı olarak ortaya çıktığını fakat bütün bunların bu örgütlerin kültürünü anlamak için temel unsurlar olamayacağını ve altta yatan varsayımları anlamının gerekliliğini belirtmiştir. Bu boyutlar arasında niteliksel ve karşılıklı bir ilişki vardır. Örgüt kültüründe yapıyla ilişkili önemli değişiklikler yapabilmek için değişikliklerin temelden başlatılması gerekmekte olduğunu ifade ederek bir örgütteki örgüt kültürünün temel olarak üç işlevinden söz etmiştir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Schein, 2009, s. 22-25):

- Örgütün dışında yer alan unsurların çevreye dair uyumunu gerçekleştirme ve varsa uyum sorunlarını çözebilmek.
- Örgütün dış çevreye dair uyum sağlamasını gerçekleştirmek üzere bir gruba dahil olma ve kabul ölçütlerini gerçekleştirme, güç ve konum pozisyonlama, ortak dil ve kavram birliğini sağlama, ödülleri ve cezaları tanzim etme, arkadaşlık ve sevgi gibi kişisel ilkelere riayet etmek.
- Çevreden kaynaklı belirsizlikler asgariye indirme, korkuları ve endişeleri yenmek.

Anlaşıldığı kadarıyla yazar, genel olarak uyum mekanizması üzerinde durarak örgüt kültürü ile çevre arasında bir dengeye önem vermiştir. Nitekim yazara göre örgüt kültürü konularında önemli bir isim olan Schein (2009) örgüt kültürünü, “belirli bir

topluluğun dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sırasında icat edilen, keşfedilen, geliştirilen veya öğrenilen, doğru olduğu kanıtlanacak kadar olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere problemleri algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayım örüntüleridir” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım örgüt kültürünün ihtiyaç ve sorun alanlarını, oluşum sürecini, işlevini ve örgüt üyelerince paylaşılan şeylerin neler olduğunu kapsamı bakımından öne çıkarmaktadır (Doğan, 2007).

Örgüt kültürü alanyazınında milli ve yerel kültürel unsurlardan söz eden Geert Hofstede, 1967 ve 1973 yılları arasında toplam 40 ülkede çalışan 100 bin kişinin değer ve tutumlarına yönelik araştırmalar yaparak kültürel boyutlarda karşılaştırmalar yapmıştır. Milli ve yerel kültürel unsurların örgütsel davranışa etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmaların 1980 yılında tamamlamış fakat ilerleyen yıllarda da öncekiler ile bağlantılı araştırmalar yapmaya devam etmiş, sonuçta kültürleri ulusal kültürler ve örgütsel kültürler olarak ikiye ayırmıştır (De Mooij, 2003, s. 199).

Hofstede, vd., (1990) yaptıkları araştırmada, Danimarka ve Hollanda’da 10 örgütteki 20 bölümde, çalışanlara 61 soruluk bir örgüt kültürü anketi uygulamışlardır. Veriler 1985-1986 yılları arasında oyuncak dükkanından, karakola kadar çeşitli örgütlerin birimlerinden elde edilmiştir. Veriler, bölümlerin semboller, kahramanlar ve ritüeller bakımından (araştırmacılar bu kavramları uygulamalar olarak tanımlamıştır) farklılaştıklarını ama değerler açısından fazla bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda örgüt kültürü aşağıdaki boyutlarda sınıflandırılmıştır (Hofstede, 1994, s. 4-13);

- **İş Yönelimli/Çalışan Yönelimli:** İş yönelimli kültürlerde örgütler yalnızca çalışanların performansını gözetmekle yükümlüyken, çalışan yönelimli kültürlerde çalışanın refahından da sorumludur. Bu boyutta bölümün yeri; kurucunun felsefesi gibi tarihi etmenlere, geçmişte ya da verili zamanda iflas, işten çıkarma gibi hususların bulunup bulunmaması ile belirlenir.
- **Süreç Yönelimli/Sonuç Yönelimli:** Bu boyut, bölüm kültürünün homojenliğini ifade etmektedir. Sonuç odaklı bölümlerde her birey uygulamaları hemen hemen aynı şekilde algılamakta, süreç odaklı kültürlerde ise, bölüm içinde algılamalar büyük farklılıklar göstermektedir. Güçlü örgüt kültürlerinin daha çok sonuç odaklı olduğu düşünülmektedir.

- **Profesyonel/Parokyal:** Profesyonel kültürlerde (genelde eğitilmiş) üyeler kendilerini uzmanlıklarıyla tanımlarken, parokyal kültürlerde üyeler kimliklerini çalıştıkları örgütten alırlar.
- **Açık Sistem/Kapalı Sistem:** Bu boyut bölümlerin iç ve dış iletişim faaliyetleri ile yeni üyeleri kabullenmesine odaklanmıştır.
- **Sıkı/Gevşek Denetim:** Bu boyut örgütteki biçimsellik ve dakiklığı ifade etmektedir ve bölümün teknolojiyle ilişkilendirilmektedir. Bankalar ve ecza şirketleri daha sıkı bir denetime yönelirken, reklam ajanslarında denetimin daha gevşek olması beklenmektedir. Aynı teknolojiyi kullanan örgütlerde bile bölümler arası farklılaşma görülmektedir.
- **Pragmatik/Normatif:** Bu boyut çevreyle ve özellikle de müşterilerle kurulan ilişkileri ifade etmektedir. Hizmet bölümleri daha pragmatik (esnek) bir yapıdayken, yasal kuralları uygulayan bölümler daha normatif (katı) yapıya sahiptir.

Hofstede'ye (2007) göre örgütler çevreleriyle daima bir etkileşim içerisinde ve buldukları çevre içinde yer alan sistemler onları etkilemektedir. Örgütlerin etkilendiği diğer bir unsur da örgütün bulunduğu ülkenin ulusal kültürüdür. Yazara göre kültürel değerlerin kültür ayırımında önemli bir unsur olup örgüt çalışanlarını birbirinden ayırt eden dört temel değeri vardır. Bunlar; güç aralığı, bireycilik-kolektivizm, erkeksilik-kadınsılık ve belirsizlikten kaçınmadır. Devam eden çalışmalar neticesinde dört boyuta, uzun ya da kısa döneme yönelme adını verdiği zaman boyutunu da ekleyerek, kültürlerin değişim gösterdiği beş boyutlu yapıyı ortaya koymuştur (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010).

Aşağıdaki Tablo 2.5.'te Hofstede'nin (2010) örgüt kültürü ile ilgili ortaya koyduğu boyutlara ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu boyutlar ulusal kültürlerle ilgili olmasının yanı sıra örgütlerde de benzer kültürel yapılar mevcuttur (Doğan, 2015, s. 44).

Tablo 2.5. Hofstede'nin Kültür Boyutları

Boyutlar	Etkiler
Güç Aralığı	“Bu boyut toplumda zayıfların, güçlülerle ilişkisi üzerinde durur. Güç aralığı dar olan ülkelerde toplumdaki zayıflar, grubundakilerden daha özgür ve eşitlikçi ilişkiler beklerler. Örneğin dar güç aralığının tecrübe edildiği ortamlarda çalışanlar üst yöneticileri ile daha rahat iletişimlerde bulunur ve alınan kararları eleştirebilirler. Hofsted'e göre “dar güç aralığı” batı ülkelerinde, geniş güç aralığı ise gelişmekte olan ülkelerde daha sık görülür. Zayıf olanlar otoriteyi kabullenirler, sorgulamazlar ve hiyerarşiye uyarlar”.
Bireycilik ve Kolektivizm	“Bireyci kültürlerde insan kendisini toplumdaki diğer insanlardan bağımsız olarak tanımlar. Kendi istekleri ve hedeflerine göre hareket ederler. Kolektivist kültürlerde ise insan kendisini önemli hissettiği toplulukların bir parçası olarak belirtmektedir”.
Erkeksilik-Kadınsılık	“Erkeksilik kültürlerde, bireyler güç ve başarıyı önemli bulurlar. Bu kültürün egemen olduğu toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasında büyük bir ayrım vardır. Oluşan problemler tartışılarak çözülür. Kadınsılık kültürlerde ise insanlar arası uyum ve anlaşma önemlidir. Çatışmaya gitmektense konuşarak çözüme yoluna gidilir. Mutluluk ve huzur, başarı ve güç elde etmekten daha önemli bulunur”.
Belirsizlikten Kaçınma	“Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu toplumlarda, insanlar net ve açık kurallar isterler. Çalışanlar iş arama sürecinin belirsizliğinden korktuklarından dolayı bir işyerinde uzun süre çalışma eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu kültürlerde ise kuralların esnek olması bireyleri etkilemez. Bu toplumlarda veya topluluklarda çalışanlar işlerini daha sık değiştirme eylemindedirler”.
Uzun ve Kısa Döneme Yönelme	“Uzun döneme yönelen toplumlarda insanlar, geleceğe yönelik hareket ve tavırlara değer verirler. Israr, utanç, tutumluluk, azim bu toplumlarda baskın olan unsurlardır. Kısa döneme yönelen toplumlarda ise geleneksel değerlere bağlılık, haysiyet önemlidir. Geçmişe bağlı, eskiye dayanan hareket ve tavırlara çok önem verilir”.

Kaynak: Doğan, 2015, s. 44

Hofstede, 2010 yılında kültürel yönelimleri belirttiği bu yapıya “hoşgörü-kendine hâkim olma” olarak adlandırdığı kişilerin kısıtlama karşısında tercih ettikleri tutuma göre hoşgörülü oldukları yoksa kendilerine hâkim mi olduklarına göre ayırdığı altıncı bir boyut daha ilave etmiştir (Doğan, 2015, s. 44).

Farklı sektör ve iş alanlarında örgüt kültürünü ele alan Tom Peters ve Robert Waterman (1982, 2004), ABD’de faaliyet gösteren alanlarda başarılı olmuş, 62 büyük ölçekli işletmede yaptıkları araştırmalar ve elde ettikleri verilerden yola çıkarak, örgüt başarısında örgüt kültürünün önemine ve çalışma hayatındaki etkilerine dikkat çekmişlerdir (Ünal, 2012, s. 400-401). Yazarların ileri sürdükleri tekliflerin kökeninde işgörenler, ortak değerler, yönetim biçimi ve beceriler gibi faktörlerin devreye alınması suretiyle insan unsuru bağlamında bir rekabet üstünlüğünün elde edilebileceği yargısı vardır (Türk, 2007, s. 52). “Mükemmellik Arayışı” (1982) isimli çalışmalarında

işletmeleri başarıya ulaştıran temel değerler olarak sekiz ortak özellik belirlemişler. Belirledikleri özellikler aşağıdaki şekildedir (Eren, 2013):

- Hareketi tercih etme.
- Müşterilerle sürekli ilişki.
- Girişimciliği cesaretlendirecek hareket özgürlüğü.
- İnsana değer vererek verimliliği artırma.
- Basit yapı ve az kurmay.
- Bir ana işletme değerine önem verme.
- En iyi bilinen iş alanında kalma.
- Esnek ve sıkı denetim.

Peters ve Waterman, ortaya koydukları bu model ile ilgili sonradan yazdıkları eserlerinde bu şekilde genellemeler yapmanın hatalı olduğunu belirtmişlerdir (Özkalp ve Kirel, 2010). Çünkü bu değerlerin, örgütlerin kendilerine özgü kültürel farklılıkları, yaptıkları işin yapısına özgü farkları, değer ve stratejileri dikkate almadan, her örgüt için mutlak başarı sağlayacağını söylemek mümkün değildir. Ancak yine de örgütlerin kendilerine uygun değerleri seçerek ve işletmenin yapısına uygun hale dönüştürerek oluşturulacak bir örgüt kültürünün örgütün başarılı olmasını sağlayacağını söylemek yanlış olmayacaktır (Eren, 2013).

Örgüt kültürünün sınıflandırılması ile ilgili öncül çalışmalardan birini yapan William Handy, örgüt kültürünü, örgütte işgörenlerin davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almaktadır. William Handy, psikolog Harrison'ın çalışmalarından yola çıkarak örgüt kültürünü rol kültürü, görev kültürü, güç kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırmıştır (Unutkan, 1995, s. 57- 58).

Rol Kültürü: Sıkı bir şekilde yapılandırılmış ve ayrıntılı olarak açıklanmış kurallar ve yetki tanımlarının olduğu bu kültür tipinde çalışanlardan çok pozisyonlar önem taşımaktadır. Rol kültürünü benimsemiş örgütleri Yunan Tapınaklarına benzeten Handy, mantık ve akılcılığa bağlı rolleri ve uzmanlıkları da bu kültürü ayakta tutan sütunlara benzetmektedir. Bu kültür tipinde roller, pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir. Örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s. 118).

Güç Kültürü: Handy'ye göre güç kültürü, bir ağ şeklinde sembolize edilebilir. Ağın merkezinde kontrolü elinde tutan patron ya da yönetici bulunur ve kontrol buradan ağın

tamamına yayılır. Güç merkezde toplanmıştır. Bu kültürün hâkim olduğu örgütler, hızlı karar alır ve hızlı tepki verirler. Çünkü bu kültürü benimseyen örgütlerde kurallar ve bürokrasi minimum düzeydedir ve kararlar bürokratik ya da rasyonel olarak değil ikna edilmeye bağlıdır. Daha çok küçük işletmelerde hâkim bir kültür tipidir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009, s. 93-111).

Görev Kültürü: İş odaklı bir kültür tipidir. Bireyler takım olarak çalışırlar ve güç uzmanlığa bağlı olarak sadece gerektiğinde dağıtılır. Bu örgüt tipinde işin başarılması önemlidir bunun için uygun kaynakların bir araya getirilmesi, doğru kişilerin örgüt içinde doğru pozisyonlara yerleştirilmesi ve onlara işlerine odaklanabilmeleri için özgürlük tanınması gerekir. Bu kültür işgören ve yöneticilerin oldukça uyumlu olduğu bir yapıyı ifade eder, çalışanlar kontrol mekanizmalarıyla değil kendi kendilerini kontrol ederler. Bu özellikleri onu diğer kültür tiplerinden ayırmaktadır (Unutkan, 1995, s. 57-58).

Birey Kültürü: Birey kültürü oldukça sıra dışı bir yapıya sahiptir çünkü işletme içinde istihdam edilen bireyler örgütten üstün olduklarına inanırlar. Karşılıklı onay verilmesi dışında kontrol sistemleri ve yönetim hiyerarşileri bu kültürlerde geçerli değildir. Etkiler karşılıklıdır ve güç genellikle uzmanlığa dayalıdır. Bu, bireylerin iyi oldukları şeyleri yapmalarını ve uygun oldukları alanlara dikkatlerini vermelerini sağlar. Handy, bu kültür tipinin hâkim olduğu işletmelerde bireylerin sahip oldukları uzmanlıklar nedeniyle iş bulma imkanlarının fazla olduğunu bu yüzden de yönetilmelerinin zor olacağını öne sürmektedir. Güç, görev ve rol kültürlerinde çalışanlar örgüt için var iken; birey kültüründe örgüt, çalışanlar için vardır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009, s. 93-111).

Thomas Kilmann (1985), örgüt kültürünün kendine özgü bir varlığı ve hayatı olan sosyal bir enerji olduğunu ve bu enerjinin görevinin örgüt içindeki her şeyi harekete geçirmek olduğunu belirtmiştir. Kültür örgütün amaçlarından, teknolojisinden, ödül sistemlerinden politikaları ve iş tanımlarından ayrı olarak vardır. Örgütteki asıl kültür, iş yerindeki çalışanların hareket, tutum ve davranışlarını şekillendirir. Örgütsel kültür, iş yerinde olması gerekenle gerçekte olanın farkını açıklar ve rutin olarak gerçekleştirilen işlerde kültürün etkisi çok daha belirgin olarak gözlenebilir (Eren, 2010, s. 69-70).

Kilmann'ın kültürle ilgili üzerinde önemle durduğu bir konu da, ayrı bir enerji şekli olan kültür yönetim tarafından yönlendirilebilir mi yoksa bu enerji hareketsiz mi kalır? Daha da kötüsü, bu enerji yönetime ve örgüt amaçlarına karşı mı hareket eder? Araştırmalar sonucunda pek çok örgütte kültürün kontrol edilemediği, bunun sebebinin

kültürün temellerini oluşturan inançların ve değerlerin anlaşılmasının güçlülüğü ve örgütlerde görünen kültürün buzdüğının görünen kısmı olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürünü sınıflara ayırırken etkinlik ve üretkenlik odaklı olarak nitelediği “kapalı teknik sistemler” ile etkililik, uyumluluk, dış etkilere hızlı karşılık verebilir, toplumla ilişkili ve uzun dönem hayatta kalabilir olarak nitelediği “açık sosyal sistemler” şeklinde bir ayırım yapmıştır. Bu yapmış olduğu ayırma göre Bürokratik kültür ve Adhokrasi Kültürü olmak üzere iki kültür tipi ortaya koyulmuştur (Kilmann, 2007).

Bürokratik Kültür: Özellikle geçmişte pek çok örgütte hâkim olan, günümüzde de klasik yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde görülen kültür şeklidir. Bürokratik kültürlerde hiyerarşik bir yapılanma hakimdir, yönetim yapısı merkezidir, yetki, sorumluluk ve iş tanımları açıkça belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürle sahip olan örgütler belirli bir büyüklüğe ulaşmış ve oturmuş örgütlerdir. Bu işletmelerde kültürü değiştirmek oldukça zordur. Çünkü geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden yönetim ve hatta işgörenlerin büyük çoğunluğu vazgeçmek istemez (Türk ve Aydoğan, 2008, s. 352-353).

Yenilikçi Kültür: Bugün pek çok örgütün içinde yer aldığı, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına, uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Böyle bir kültür yapısı içinde bürokratik bir oluşum mümkün değildir. Çünkü değişen dünyada örgütlerin değişen çevreye uyum sağlayabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürde liderler yenilikçi, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürün hâkim olduğu işletmelerde üyeler görevlerini yerine getirirken, bürokratik yapıların sınırlarını istemezler. Ayrıca bu yenilikçi örgüt kültürü, değişen koşullarda örgüte rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur (Türk ve Aydoğan, 2008, s. 352-353). Kavramsal ve kuramsal açıklamalardan sonra yerli ve yabancı örgüt kültürü alanyazın özeti aşağıda Tablo 2.6.’da gösterilmiştir.

Araştırma kapsamında yabancı alanyazında örgüt kültürünü farklı değişken konumlarında ele alan yaklaşık 300 çalışma olduğu ve bu çalışmaların önemli kısmının örgüt kültürü kavramı tanımlamaya yönelik, kavramsal nitelikli ve bir örgütteki örgüt kültürünün etkisini tespit etmek üzere hazırlanmış olduğu görülmüştür. Bu nedenle araştırmada aktarılabilecek yabancı alanyazın metinlerinin veya çalışmalarının taraması birincisi özgün, ikincisi ise farklı endüstrilerden örnekler ortaya koyabilmesi şeklinde bir kısıtlama ile tekrar yapılmıştır. Tarama sürecinde kitap, konferans, bildiri, tez vb.

metinlerin yanı sıra belli standartlara sahip dergi makaleleri dikkate alınmıştır. Böylece yapılan bu tarama ile örgüt kültürü ile ilgili anahtar literatürü tespit etmek ve geçmiş araştırmalara genel bir bakış sunabilmek amaçlanmıştır.

Tablo 2.6. Örgüt Kültürü Türkçe Alanyazını

Araştırmacı	Amaç	Değişkenler	Sonuç
Acaray, Gündüz Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015.	İstanbul'daki özel bir firmadaki 462 çalışanla hazırlanan çalışmada, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır.	Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki değişkenlerine bakılmıştır.	Klan kültürü ile kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik ve piyasa kültürü ile korunma amaçlı sessizlik türü arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanların, örgütleri ve kendi çevresindekilerle ilişkilerini korumaya yönelik sessizlik tutumlarını gösteren koruma amaçlı sessizlik tutumu sergiledikleri tespit edilmiştir.
Afacan Fındıklı ve Pınar, 2014.	Yöneticilerin kurumlarına dair algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel çift yönlülük üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirleyebilmektedir.	Örgüt kültürü (gevşek/ sıkı kültür) algısı ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki değişkenine bakılmıştır.	Ticari işletmelerde sıkı ve gevşek kültür algısının örgütsel çift yönlülük üzerinde etkili olduğu, örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının örgütsel çift yönlülük üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisinde örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi tespit edilememiştir.
Bakan, 2008.	Çalışmada farklı "liderlik" ve "örgüt kültürü" türlerine ilişkin yöneticilerin algılamaları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin, örgütün etkinliği ve örgütsel kültürün oluşumundaki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Liderlik ve örgüt kültürü kavramları değişkenleri olarak kullanılarak liderliğin örgütün etkinliği ve örgütsel kültürün oluşumu ve değişimindeki rolü incelenmiştir.	Yöneticilerin bazı demografik özellikleri ile farklı "liderlik" ve "örgüt kültürü" türlerine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
Barut ve Onay, 2018.	Manisa Vestel Fabrikası'nda 10'u yönetici olmak üzere 671 çalışanla yapılan araştırmanın amacı, liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin güçlü olması durumunda, örgüt içindeki nasıl bir değişim yaşandığını gözlemleyebilmektedir.	Liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki değişkenlerine bakılmıştır.	Yapılan istatistiksel analiz sonuçlarına göre özellikle liderlik tarzının örgüt kültürünü etkilediği, liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki ile dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasında ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 2.6. Örgüt Kültürü Türkçe Alanyazını (devamı)

Demir ve Öztürk, 2011.	Örgüt kültürünün örgüt bağlılığı üzerindeki etkisini ve ilişkisini belirlemektir.	Örgüt içindeki durumlar ve kendi durumlarıyla ilgili konularda görüşleri alınarak değerlendirilmiştir.	Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış, örgüt kültürü ne kadar güçlü ise örgütsel bağlılığın da o kadar yüksek olduğu tespit edilmiştir.
Fiş ve Wasti, 2009.	Çalışmanın amacı, kaynak temelli görüşün öne çıkardığı nadir, ikamesi ve kopyalanması zor değerli bir kaynak olabilecek olduğunu ileri sürdükleri örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisini incelemektir.	Örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi değişkeni kullanılmıştır. Örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamalarına olan yansımaları aracılığı ile ölçülmüş, girişimcilik yönelimi ise beş alt boyutu ile çalışılmıştır.	Daha önceki çalışmalarda incelenmemiş olan güç aralığı kültürel boyutunun girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkisini olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre çalışanların örgüt kültüründen kaynaklanan algılamalarında düşük güç aralığının varlığına ve takip edildiğine işaret eden insan kaynakları uygulamalarını öne çıkaran firmaların bunun olumlu bir neticesi olarak girişimcilik faaliyetlerinin etkilendiği tespit edilmiştir.
Gün ve Söyük, 2017.	Araştırma İstanbul'daki iki eğitim araştırma hastanesinde 396 sağlık çalışanı ile örgüt iklimi ve örgütsel güven düzeylerini belirlemek ve aradaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır.	Örgüt iklimi ve örgütsel güven değişkenleri kullanılmıştır.	Çalışanların örgüt iklimi düzeylerinin ortalamasının (2,76, +/- 0,42) altında olduğu ve örgütsel güven düzeyinin orta derecede olduğu tespit edilmiştir. Örgüt ikliminde, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, gelir düzeyi, mesleğini isteyerek seçmenin önemli olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güvende ise yaş, toplam çalışma süresi ve mesleğini isteyerek seçme ile örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki orta düzeyde pozitif yönlü olduğu” tespit edilmiştir.

Tablo 2.6. *Örgüt Kültürü Türkçe Alanyazını (devamı)*

Kaya, 2008.	112 özel ve 45 kamu kuruluşunda anket tekniği ile hazırlanan çalışmanın amacı (a) kuruluşlarının örgütsel kültürlerini analiz ederek kurum kültürünün çalışanlar örgütsel bağlılığına etkisini araştırmak; (b) kamu kurumunda çalışanlarla özel sektörde çalışanlar arasında örgütsel bağlılık açısından farklılık olup olmadığını ortaya koyabilmektir.	Kamu ve özel sektör değişkenleri ile örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık değişkenleri kullanılmıştır.	Araştırmada toplanan verilerin analizinden kamu ve özel sektör kuruluşlarının kültürlerinin “gelişme eğilimi”, “profesyonel eğilim” ve “bürokrasi eğilimi” kültür boyutları açısından farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarında çalışanlar arasında örgütsel bağlılık bakımından önemli bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.
Leblebici ve Karasoy, 2009.	Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi araştırılmıştır. Konya ve Ankara'da farklı yönetsel yapıları olan ve dolayısıyla örgüt kültürlerinin farklı olduğu varsayılan kamu ve özel yükseköğretim yurtlarından seçilen 100 personele ve 300 öğrenciye 40 önermeyi içeren ayrı anketler uygulanmıştır.	Örgütün mal/hizmetlerinden yararlanan müşterilerin hizmet kalitesini algılamaları ile örgüt kültürü arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmıştır.	Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.
Özdevecioğlu ve Çelik, 2009.	Kayseri’de 24 farklı kamu ve özel sektör kuruluşunda, 710 çalışan ile yapılan araştırmada Harrison ve Handy’nin örgüt kültürü tipleri sınıflandırmasına göre çalışanların mağduriyet algılamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını ayrıca çalışanların demografik özellikleri itibarıyla algıladıkları mağduriyetin belirlenmesi amaçlanmıştır.	Çalışanların mağduriyet algılamalarındaki farklılaşma ve demografik özellikler incelenmiştir.	En yüksek mağduriyetin güç kültüründe görüldüğü ve en düşük mağduriyetin ise görev kültüründe görüldüğü ayrıca kadınların, 15-25 yaş grubundaki çalışanların ve mavi yakalı personelin daha yüksek düzeyde mağduriyet algıladıkları tespit edilmiştir.

Tablo 2.6. *Örgüt Kültürü Türkçe Alanyazını (devamı)*

Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu, 2014.	İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını ve bu davranışların örgüt kültürü ile olan ilişkisini incelemek amacıyla 316 kişi üzerinde çalışma yapılmıştır.	Algılanan örgüt tipinin ve örgüt kültürü boyutlarıyla olan ilişkisi incelenmiştir.	Algılanan örgüt tipinin ve örgüt kültürü boyutları olan sosyalleşme ve dayanışmanın sosyal kaytarma algısını etkileyen değişkenler olduğu saptanmıştır. Buna göre zincir ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının bağımsız ve 4 yıldızlı otel çalışanlarına göre topluluk kültür algılaması daha yüksektir ve topluluksal kültürlerde sosyal kaytarma davranışının daha az algılandığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü bileşenlerinden sosyalleşmeden çok dayanışma faktörünün daha çok sosyal kaytarma üzerinde önemli negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014.	Örgüt kültürünün çalışanların örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.	Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin tespiti için perakende işletmesi çalışanları üzerinde görgül bir araştırma yapılmıştır.	Örgütün sosyalleşme düzeyinin örgüte bağlılığın tüm boyutları (duygusal, devam ve normatif) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ayrıca, örgütün dayanışma düzeyinin örgüte bağlılığın sadece normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016.	Diyarbakır'da sektöründe çalışan 296 personele yapılan çalışmada örgüt kültürü ve örgüt iklimi işgörenlerin davranışlarını belirleyici faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Araştırmada örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri incelenmiştir.	Araştırma sonucunda örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı, örgüt iklimi alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 2.6. Örgüt Kültürü Türkçe Alanyazını (devamı)

Yalçınsoy, Işıldak ve Bilen, 2017.	Araştırma Adana'da görev yapan 411 sağlık sektörü çalışanının örgüt kültürü algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.	Örgüt kültürü algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki değişkenleri araştırılmıştır.	Araştırmada genel olarak çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu, örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ile korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında, adhokrasi kültürü ile kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında, hiyerarşi kültürü ile korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında, piyasa kültürü ile kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönlü zayıf ilişkiler tespit edilmiştir.
Yiyit, 2017.	Alanyazında yer alan örgüt kültürü modellerinde kullanılan boyutların profilini çıkararak alanda dağılmış olan bilgiyi sistematik bir şekilde örgüt kültürü çalışması yapacak diğer araştırmacılara sunmaktır.	Literatürde sıklıkla kullanılan 20 örgüt kültürü modeli incelenerek, tipolojilerin oluşturulmasında kullanılan boyutlar belirlenmiştir.	47 farklı boyutun örgüt kültürü modellerinin oluşumunda rol oynadığı görülmüştür. Risk, bireysel odaklanma, çevre/çevreye uyum, değerler, grup içi iletişim, otorite yapısı, amaçlar, örgüt yapısı, denetim/kontrol mekanizması, yetki, rekabet boyutları örgüt kültürü tipolojilerinin oluşumu ve yorumlanmasında sıklıkla karşılaşılan boyutlardır.
Yüceler, 2009.	Selçuk Üniversitesinde görev yapan 440 akademisyen ile yapılan çalışmada örgüt kültürü ile örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Örgüt kültürü odağa alınarak örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değişkeni kullanılmıştır.	Örgütsel bağlılık düzeyine göre psikolojik bağlılık faktörlerinin değiştiği, örgüt ikliminin, katılımcılar tarafından önemli bulunan fiziki çalışma koşulları üzerinden örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo 2.7. Örgüt Kültürü Yabancı Alanyazını

Araştırmacı	Amaç	Değişkenler	Sonuç
Mannion, Konteh ve Davies, 2009.	Örgüt kültürünün, sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi için bir kaldıraç olarak kullanılıp kullanılmayacağını tespit etmek ve sağlık kurumlarındaki kültürü değerlendirebilmek için hangi araçların ve kullanabileceğine dair tespitlerde bulunabilmek amaçlanmıştır. Ayrıca İngiliz Ulusal Sağlık Enstitüsü'nde kullanılan kültür değerlendirme araçlarını belirlemek ve amaca uygunluklarını sımayabilmek amacıyla yapılmıştır.	Örgüt kültürünü ile sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi değişkenleri kullanılmıştır.	275 katılımcı kuruluşun üçte birinin klinik yönetim faaliyetlerini desteklemek için bir kültür değerlendirme aracı kullandıkları ancak bunların yeterli olmadığı mevcut araçların hizmet kalitesinin geliştirilmesi bakımından performansa duyarlı olduğu için örgüt kültürünün çalışanlarca yeterince benimsenemediği tespit edilmiştir. Buna göre hizmet sektöründe ve özelde sağlık sektöründe performansa değil çalışan memnuniyetine yönelik olunması gerektiği ileri sürülmüştür.
Gregory, vd., 2009.	Araştırma örgüt kültürünün firma etkinliğine olan etkisinin durumunu incelemek amacıyla 99 sağlık kurumundan katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir.	Çalışanların tutumlarıyla örgütsel kültür arasındaki ilişki değişkeni kullanılmıştır.	Çalışanların tutumlarıyla örgütsel kültür arasında potansiyel bir arabuluculuk rolü ilişkisi tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan tutumlarının kültür-etkinlik ilişkisine aracılık ettiğini gösteren kanıtlar tespit edilmiştir.
Czerniewicz ve Brown, 2009.	Çalışmada politika (hedef, değer ve kaynak kullanımı bağlamında), örgüt kültürü ve e-öğrenme kullanımı arasındaki ilişkinin durumu hakkında tespit amaçlanmıştır. Bu kapsamda hem nicel hem de nicel araştırma yöntemleri aracılığıyla, eğitim politikası türlerinde (Yapılandırılmış ve Yapılandırılmamış) BIT seçimini temsil eden dört farklı Güney Afrika üniversitesinden ve “kültürel, bürokrasi, kurumsal ve kurumsal kültürel çeşitlilikleri” hakkında akademisyen ve öğrenci perspektifleri hakkında McNay, (1995)’ın modeli kullanılarak veri toplamıştır.	Yükseköğretimde örgüt kültürü ve e-öğrenme değişkenleri kullanılmıştır.	Örgüt kültürü politikası ile öğretim ve öğrenmeye yönelik BIT kullanımı arasında açık bir ilişki olduğu, örgüt kültürünün politika arabuluculuğu ve e-öğrenme kullanımının örgüt içinde önemli tespit edilmiştir. Yapısal kurumsal kültürün, e-öğrenme sürecinde “kritik bir kitle” elde edilmesini mümkün kıldığı e-öğrenme sürecinde başarılı olan (inovasyon gösterebilen) yükseköğretim kurumlarının daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Bürokratik örgüt kültürünün ve aşağıdan yukarıya ya da yukarıda aşağıda hiyerarşik kültürün e-öğrenme değişkeni üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2.7. Örgüt Kültürü Yabancı Alanyazını (devamı)

Biswas, 2009.	Farklı kuruluşlardan 357 yönetici ile yapılan çalışmada örgüt kültürü ve dönüşümcü liderliğin, insan kaynakları gelişimi ve bireysel çalışanların performansı üzerine olan etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır.	Örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik ile bireysel insan kaynakları gelişimi değişkenleri kullanılmıştır.	Örgüt kültürünün bireysel ve örgütsel etkililik üzerinde doğrudan etkili olduğu ayrıca örgüt kültürü ve dönüşümcü liderliğin, insan kaynakları gelişimi ve çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışma, örgüt kültürü ve örgütsel etkililik bağımlı değişkeni ve dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı bağımsız değişkeni ile örgütsel iletişim arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.
Smollan ve Sayers, 2009.	Yazarlar makalelerini, kültür, değişim ve duygular arasındaki ilişkileri göstererek literatüre katkıda bulunmakta ve nitel bir çalışmanın sonuçlarını sunmak amacıyla hazırlamıştır.	Çalışanların değerleri ile örgütün değerleri ve çalışanların duygu durumlarına yönelik örgütsel kültür faktörleri değişkenlerini kullanmışlardır.	Araştırmalarında, katılımcıların değerlerinin örgütün değerleri ile uyumlu olduğunu ve olumlu değişime bağlılık ile tepki gösterme eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca kültürel değişimlerin aynı zaman duygusal değişimleri de neden olduğunu bunun da örgütsel bağlılık gibi önemli konularda önem arz ettiğini ileri sürmüşlerdir. Öte yandan duygular kabul edildiğinde yani duyguların önemi ciddiyetle ve saygıyla ele alındığında, çalışanlar bu duruma daha çok önem vermektedir.
Jung, vd., 2009.	Hizmet sunun örgütlerde (sağlık, eğitim vs.) örgüt kültürü ve kültürel değişimin hizmet kalitesine olan etkisini araştırmışlardır. Araştırma kapsamında İngiltere’de Ulusal Sağlık Hizmeti kurumunun nitel ve nicel verilerini kullanmışlardır.	Örgüt kültürü ve kültürel değişim ile yapısal prosedür değişkenlerini ele alarak ölçek sınımlıdır.	Örgüt kültürünü araştırması ve tespiti için yetmiş enstrüman belirlenmişler ve bunlardan kırk sekizi psikometrik testten oluşmaktadır. Hangi aracın kullanılabileceğini sınımlı çalışmaları temel sonuç olarak tek başına hiçbir aracın örgüt kültürünü keşfetmek için ideal olarak değerlendirilemeyeceğini, bir aracın uygunluğunun araştırma içeriği, araştırma soruları ve seçilen örnekleme göre değişebileceğini tespit etmişlerdir.

Tablo 2.7. Örgüt Kültürü Yabancı Alanyazını (devamı)

Agrawal ve Tyagi, 2010.	Yazarlar OCTAPACE profili kullanılarak Hint ekonomisinin farklı sektörlerindeki işletmelerdeki örgütsel değerlerin doğasını ve kaynaklarını tespit etmek amacıyla farklı sektörlerdeki danışmanlık, imalat, hizmet ve IT/ITES sektörlerine ait 16 farklı kuruluş çalışanından toplanan verileri analiz etmişlerdir.	Örgütsel kültür bağımlı değişkeni ile örgütsel değerlerin doğasını ve kaynakları değişkenlerini kullanmışlardır.	Farklı sektörlerde farklı örgüt kültürü özelliklerinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Kendine has ve özerklik gösteren örgüt kültürü özelliğinin çalışanlarca üretim sektörlerinde hizmet sektörlerine göre daha değerli görüldüğü tespit edilmiştir. IT / ITES sektörlerinde ise açıklık ve yüz yüzelğin imalat sektörlerine göre daha değerli olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak ise özel sektörün örgüt kültürünün kamu sektörüne kıyasla açık ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Son olarak profesyonel/ kalifiye çalışanların diğerlerine göre daha yüksek bir oranda örgüt kültürü özelliklerini yansıttığı, erkek ve kadınlar arasında örgüt kültürü değerlendirmelerinde anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.
Catană ve Catană, 2010.	Yazarlar Romanya’da finans sektöründeki örgütsel kültür ile toplumsal kültür etkileşiminin durumunu dokuz kültürel boyutta incelemişlerdir.	Örgütsel kültür ile toplumsal kültür ile etkileşimi ve orta düzey finans yöneticileri değişkenlerini kullanmışlardır.	Kültürel tezahürler (uygulamalar ve değerler) arasındaki farklar, orta düzey yöneticilerin örgütsel ve toplumsal düzeylerde “ne olduğu” ve “ne olması gerektiği” şeklindeki soruların cevapları üzerinden elde ettiği bulgulara göre; hem kültürel düzeyler (toplumsal ve örgütsel) hem de kültür tezahürleri (uygulamalar ve değerler) arasında incelenen kültürel boyutlarda önemli farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Buna yazarlar inceledikleri değişkenler bakımından toplumsal kültür ile orta düzey yöneticilerin kültürel algılarının farklı olduğunu tespit etmişlerdir.
Abu-Jarad, Yusof ve Nikbin, 2010.	301 kurumda yaptıkları çalışmalarında bilgi yönetiminin örgüt kültürü, yapı, strateji ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkide olası aracılık rolünü incelemişlerdir.	Bilgi yönetimi ve örgütsel kültür ile örgütsel etkinlik değişkenlerini kullanmışlardır.	Bilgi yönetiminin örgüt kültürünün örgütsel etkililik üzerindeki etkisine tam olarak aracılık ettiğini ve örgütsel yapının ve stratejinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Tablo 2.7. Örgüt Kültürü Yabancı Alanyazını (devamı)

Linnenluecke ve Griffiths, 2010.	Yazarlar kurumsal sürdürülebilirliğin nelerden oluştuğunun ve hangi araçlarla en sonucun alınabileceğinin belirsiz olduğu önermesi yola çıktıkları araştırmalarında bir kuruluşun kültürel yönelimi ile kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin uyumu arasındaki bağıntının durumunun daha yakından incelenmesini amaçlamışlardır. Ayrıca sürdürülebilirlik odaklı bir örgüt kültürünü neyin oluşturduğunu, kurumların bütünleşik ve sürdürülebilirlik odaklı örgüt kültürünü sergilemesinin mümkün olup olmadığını, örgütlerin kültür değişimi yoluyla sürdürülebilirliğin istikrarlı hale getirilip getirilemeyeceği sorularını cevap aramışlardır.	Sürdürülebilirlik ve örgüt kültürü ve sürdürülebilirliğin devamlılığı değişkelerini kullanmışlardır.	Örgüt kültürü ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin bağlam noktası çalışanların örgüt kültürüne olumlu tepki vermesidir. Eğer çalışanları örgüt kültürünü olumlu karşılarsa bağlılık, sadakat ve özveri gibi içsel tutumlar gösterebilecektir ve bu da sürdürülebilirlik ile yakından ilgilidir. Ayrıca yapısal faktörler dışında sürdürülebilirliğin devamlılığı devamlı hale getirilebilmesinin temel koşulu çalışanların örgütlerinin kültürüne karşı olumlu tutum geliştirmesidir.
Omerzel, vd., 2011.	Yazarlar çalışmalarını yükseköğretim örgüt kültürü ile bilgi yönetimi ve bunların boyutları arasındaki ilişkileri tespit edebilmek amacıyla küçük bir Orta Avrupa ülkesi olan Slovenya’da eğitim personeli üzerinde üniversite düzeyinde yapmışlardır.	Yükseköğretim örgüt kültürü ile bilgi yönetimi değişkelerini kullanmışlardır.	Yükseköğretim kurumlarındaki örgüt kültürü yapısını ve dinamiklerinin diğer endüstriyel kurumlardakilerden oldukça farklı olduğudur. Yükseköğretim örgüt kültürünün bilgi yönetiminde önemli bir değişken olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bununla birlikte bilgi yönetiminin yapısal olanaklar ile bu olanakların akademisyenlere etkili ve verimli tahsisi neticesinde bilgi yönelimli bir örgüt kültürü oluşmaktadır. Sonuçta da yükseköğretim kurumlarında bilgi yönetiminin etkinliğinde bunu destekleyen örgüt kültürünün varlığı önemli bir faktör olmaktadır tespitini ileri sürmüşlerdir.

Tablo 2.7. Örgüt Kültürü Yabancı Alanyazını (devamı)

Wilderom, vd., 2012.	Yazarlar iki yıla yayılı çalışmalarında çalışanların karizmatik liderlik algıları ile örgüt kültürünün şirket performansına olan etkilerini incelemek amacıyla Hollanda'da bir bankanın 46 şubesinde 1214 kişi ile anket yapmışlardır.	Karizmatik liderlik algısı ile örgüt kültürü değişkenleri kullanılmıştır.	Çalışmada kullanılan finansal performans ölçümlerinin kontrol edildiği yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre karizmatik liderliğin finansal performansı artırdığı ancak örgüt kültürünün bunu aynı seviyede yapamadığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü ve karizmatik liderlik algısı performans ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Ancak yazarlar örgüt kültürü ile karizmatik liderliğin birbiri ile olan etkileşimlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için uzun bir zaman aralığında inceleme yapılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.
Green, 2012.	Toplam kalite yönetimi (TKY) girişimlerinin başarılı olamadığı ve bunların çoğu kez örgüt kültürü kaynaklı hatalı uygulama sürecinden kaynaklandığı önermesi ile kavramsal çalışma yapan yazarın çalışmasının amacı, TKY ve kültür arasındaki potansiyel bağlantıların ortaya konulması ve bazı önemli kültürel modellerde tanımlanan kültürel özelliklerin etkilenip etkilenmeyeceğini açıklamayabilmek için TKY başarısızlığının bazı nedenlerini vurgulamaktır.	Toplam kalite yönetimi ve örgüt kültürü değişkenleri kullanılmıştır.	Yazarın çalışmasında ileri sürdüğü bulgular ampirik teyitler gerektirse de TKY inisiyatifine ilişkin kararın örgütsel kültürel boyutlarına dikkat çekilmesine dair kanıtlar bulunmuştur. Ayrıca TKY'nin başarısına yardımcı olabilecek belirli örgütsel kültürel özelliklerin kurum nezdinde oluşturulması gerekmektedir. Çünkü TKY her yerde aynı koşullar altında uygulanması mümkün olmayan bir teknik olduğundan bunun uyarlanması gerekmektedir. Bu uyarılama için ise örgüt kültürü bir araç olarak kullanılabilir.
Aldulaimi, 2013.	Yazar çalışmasında Hofstede'nin modelindeki kültürün beş boyutu ile örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmayı ve örgütsel değişim ilişkisine hazır bulunuşluğunun aracılık etkisini araştırmayı amaçlamamıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde SEM uygulanmış ve hipotez modelin test edilmesi için süreç analizi prosedürlerini kullanmıştır	Hofstede'nin modeli ile örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık değişkenleri kullanılmıştır.	Bireylerin hazır bulunuşluk ve değişime olan bağlılığı konusunda Güç Mesafesi, Bireysellik-Kolektivizm, Erkeklik-Kadınlık ve Uzun Dönemli Oryantasyonun etkisi için ampirik destek sağlanmıştır. Hazır olma veya hazır olamama durumu arasında doğrudan ve dolaylı bir ilişki görülmüştür.

Tablo 2.7. Örgüt Kültürü Yabancı Alanyazını (devamı)

Hogan ve Coote, 2014.	Yazarlar kurumsal hayatta kalmanın anahtarının inovasyon olduğu ve bu nedenle de inovasyonu destekleyen süreçlerin daha fazla araştırılması gerektiği önermesini ileri sürerek Schein'in çok katmanlı örgüt kültürü modeli ile inovasyonu teşvik eden süreçleri geliştirmek üzere örgüt kültürünün bir taşıyıcı olup olamayacağını araştırmışlardır. Bu kapsamda çerçeve sunmayı amaçlayan yazarlar 100 hukuk fakültesi yöneticisi ile yaptığı çalışmalarında ayrıca Schein'in kavramsal modeline dayanarak ampirik bir model geliştirmeyi amaçlamıştır.	Örgüt kültürü ve inovasyon geliştirme potansiyeli değişkenlerini kullanmışlardır.	Örgüt kültürünün katmanlarının/alt boyutlarının, özellikle normlar, değerler ve yenilikçi davranışlar ile yeniliği (inovasyonu) destekleyen performans değerlerinin birbiri ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmalarının, özellikle yenilikçi/innovatif davranışları teşvik eden profesyonel hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasıyla ilgili olarak teori ve pratiğe yönelik çıkarımlara elverişli olduğunu ileri sürmüşlerdir.
Grant, vd., 2014.	Meta-etnografi kullanarak yaptığı çalışmada yazarın amacı, birinci basamak sağlık hizmetlerinde örgüt kültürünün kilit boyutlarının bağlamsal olarak uygun bir şekilde anlaşılması ve yayınlanmış nitel araştırmaların bir sentezi olarak örgüt kültürü ve sağlık hizmetlerindeki kalitenin aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.	Örgüt kültürü boyutları ile birinci basamak sağlık hizmeti sunumunda kültür alt boyutları değişken olarak kullanılmıştır.	Benzer konuda yapılmış Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Avustralya ve Yeni Zelanda'da yapılmış 16 çalışma ile yakın sonuçlar tespit etmiştir. Buna göre meta-etnografyada görülen örgütsel özellikler ve kişisel algıları arasında karşılaştırma yapılan çalışanların (bunlar profesyoneller ve yönetsel görevlilerdir) örgüt kültürünün dört temel boyutunda tutum geliştirdikleri görülmüştür. Bunlar tepki/ cevap verme, takım hiyerarşisi, çalışma biçimi ve iletişim ile karakterizedir. Yazarlara göre çalışmaları örgütsel kültürün kalitatif, kantitatif ve kavramsal çerçevesini sistematik olarak geliştirdiklerini ve genişlettiklerini ileri sürmüşlerdir.
Maitland, Hills ve Rhind, 2015.	Yazarların çalışmasının amacı eğitimdeki örgüt kültürünün incelenmesine yönelik yaklaşımların genişletilerek sporda örgüt kültürü çalışmasını sistematik olarak gözden geçirmektir.	Örgüt kültürü ve sporda örgüt kültürü değişkenleri kullanılmıştır.	Kültürünün iklim ile değerlendirilmesi ile sporda hem yerel kültürün hem de sporun geliştirildiği birim ya da kurumun kültürünün birbiri ile ilişkili olduğu ve birbirini etkilediği ileri sürülmüştür.

Tablo 2.7. Örgüt Kültürü Yabancı Alanyazını (devamı)

Jain, 2015.	Yazar Hindistan’da 248 orta üst düzey kamu yönetici ile yaptığı çalışmada gönüllü kişisel çaba gösterme davranışında örgüt kültürünün güdülerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelenmeyi amaçlamıştır.	Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri kullanılmıştır.	Gönüllülüğün kişisel gelişim boyutunun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunda her ikisinin de pozitif yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, gönüllülüğün kariyer gelişimi, empati ve toplumsal kaygı boyutlarının değişkenler üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etki göstermemiş, bununla birlikte, duygusal ve devamlılık taahhüdü ile bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca, demografik değişkenler (yaş, eğitim ve görev süresi), örgütsel vatandaşlık davranışına göre örgütsel bağlılıkta güçlü bir etkiye sahiptir. Yazarın çalışması, Hindistan’da Batı dışı bir iş bağlamında örgütsel davranış alanında örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık konusunda gönüllülük durumunu inceleyen ilk çalışmalardandır.
Chatman ve O’Reilly, 2016.	Yazarın teorik olarak yaptığı çalışmanın ilk amacı; örgüt kültürünün önemine rağmen, bunun nasıl inşa edileceğine dair anlayıştaki bilimsel ilerlemelerin durgun olduğu önermesi ile başta kültür araştırmalarının durumunun gözden geçirilmesidir. İkincisi de kültürün ve örgüt kültürünün ne olduğu ve nasıl çalışılacağı ile ilgili devam eden akademik tartışmaların, bu kavramları tanımlanmasında ve ölçülmesinde mutabakat ve yöntem eksikliğine neden olan unsurlara dikkat çekmektir.	Örgüt kültürünün, örgüt kültürü araştırmaları ve bu kavram üzerinde görüş birliği oluşturma üzerinde durmuştur.	Kavramsal ve yapıt yöntemindeki bu belirsizlik, hem tutarlı bir örgüt kültürü teorisinin gelişmesinde hem de yinelenbilir ve geçerli bulgular elde edilmesinde ilerlemeyi sınırlandırmaktadır. İlerleme göstermek için gelecekteki araştırmaların, geniş bir biçimde paylaşılmasını, örgüt kültürünün örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendirecek bir sosyal kontrol sistemi olarak kabul edilmesini, bu sistemde hareket eden bir grup veya örgütü karakterize eden normlar olarak kavramsallaştırmaya ve değerlendirmeye odaklanılması gerektiğini ileri sürmüştür. Ayrıca bunu başarmak için araştırmacıların normlarını üç farklı boyutta ayrıştırılabileceğini ifade etmiştir.

Kısaca, bu çalışmasının alanyazında, örgüt kültürü kavramının açıklamasına, gelişme sürecine, bu alanda yapılan çalışmalarla ilgili ve onun kurumsal performans üzerindeki etkisine ilişkin güçlü kanıtlar sunulmaktadır. Yukarıda incelenen araştırmalar değerlendirildiğinde, örgüt kültürü ve kurumsal performans ilişkileri ile ilgili geçmiş yıllarda ele alınmış ve örgütsel üstünlükler elde etmek için dalmış bir konu olarak düşünüldüğünde, Uluslararası alanyazının yanı sıra, Türkiye’de de yükseköğretim alanında bu konuda yapılmış çalışmalar sayısı az olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Kazakistan gibi gelişmekte olan ülke perspektifinden baktığında, örgüt kültürünün kurumsal performans üzerindeki etkileri konusunda ampirik bir araştırma yapılmamıştır. Bu anlamda; akademik örgütlerde örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi ve onun kurumsal performans üzerindeki etkisi ile ilgili varsayımların yazılması önem kazanmaktadır. Araştırmada ele alınan örgüt kültürü tiplerinin kurumsal performans göstergeleri ile ilişkisi açısından yorumlar getirme konusu da, gerek alanyazına vereceği katkı, gerekse uygulamalara yönelik rehberlik etmesi bakımından yararlı görünmektedir.

Ayrıca alanyazıda Hofstede (2010), Parsons (1950), Schein (2009), Ouchi (1989) Hofstede (2010) gibi araştırmacıların modellerin inceledikten sonra, Cameron (2012) modelinin Uluslararası bağlamda yüksek öğrenim çalışmalarında daha uygulanabilir olduğu anlaşılmaktadır; Parsons (1950), Schein (2009), Ouchi (1989) modelleri iş dünyasında kültürel araştırmalara daha fazla odaklanırken, Cameron ve Quinn’in (2012) yüksek öğrenimde daha uygun olduğu görülmüştür, çünkü diğer ülkelerde yüksek öğretimde yapılan çalışmaların en çok kabul görüldüğü bir model olduğu görülmektedir (Jayraj K. Pandya, 2015, s. 7; Berrio, 2003; Gracia, Sanchez, Cuevas, Hernandez ve Vargas, 2012, s. 7; Mohammed ve Bardai, 2012, s. 175-184; West-Moynes, 2013; Maloney, 2008; Beytekin vd., 2010; Erdem vd., 2010; Dela Cruz, W. S., 2011).

Her bir örgüt kültürü modellerinin kendine özgü özellikleri vardır. Örneğin, Hofstede’nin vurgusu kültürlerarası boyutlara odaklanmaktadır. Akademik örgütlerin kültürel çalışması için, Cameron’un (2012) modeli, akademik örgütlerin kültürüyle ilgili olduğundan daha uygundur. Bununla birlikte modelde örgüt kültürü tiplerini belirleme analizinde sadece 24 yargı kullanılmaktadır. Bir sonraki bölümde, analiz için seçilen ve örgüt kültürünün işbu araştırmaya temel teşkil eden Cameron ve Quinn’nin Rekabetçi Değerler Modeli ayrı olarak incelenmektedir.

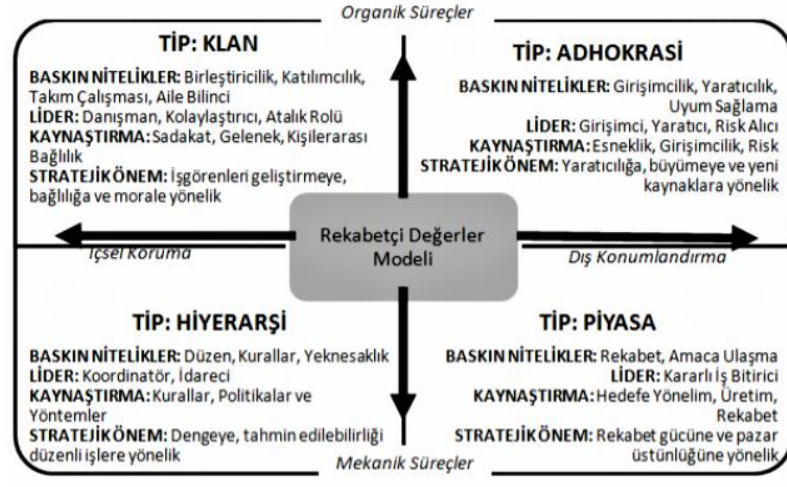
2.1.2. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli ve Rekabetçi Değerler Modeliyle Kültür Tiplerinin İncelemesi

İlk olarak Cameron ve Freeman (1991) tarafından kavramsallaştırılan Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesi Modelinin teorik temelleri 1980'li yıllarda örgütlerde kültür, yapı ve liderlik ile ilgili çalışmalar ile atılmış olup, yükseköğretim alanında çalışılmış ilk örgüt kültürü teorileri arasında yer almaktadır. Cameron ve Quinn (2006), örgütlerin etkinliğinin temel ölçütlerini araştırmış, insan faktörünün örgütsel etkinliğe dair yargılarını ve bu yargıların kaynağını incelemişlerdir. Sonuç olarak da dört temel ölçüt ile bunları organize eden iki boyuttan bahsetmişlerdir. Schein (2010)'e göre söz konusu boyutlar yapısal anlamda örgütün durağanlık düzeyi, esneklik durumu ve içsel/dışsal odak noktaları bakımından rekabet etmekte olup dörtlü bir küme oluşturmaktadır.

Başka bir deyişle yazarlar örgütlerin, iç odaklılığa karşı dış odaklılık ve esnekliğe karşı kontrol ekseninde aşağıda sıralanan dört temel kültür tipine sahip olduklarını öne sürmüşler:

- Klan kültürü,
- Adhokrasi kültürü,
- Piyasa kültürü,
- Hiyerarşik kültür.

Rainey (2009)'e göre aşağıda Şekil 2.3'de yer aldığı üzere rekabetçi değerler çerçevesinin ana hatları dörtlü bir kadranda görülmektedir. Bu dört temel değer rekabet halinde veya zıt kavramsal anlamları temsil etmekte, her bir uçta yer alan değer diğer uçtaki değer tersi veya zıttı durumundadır. Bu bakımdan kümenin sol üstü organik ve içsel süreçleri ifade ederken, kümenin sağ altında dışsal süreçler ve denetimi odak noktası olarak ifade edilmektedir (Rainey, 2009, s. 163-165). Bu dört esas değer zıt ya da rekabet halinde olan varsayımları temsil etmektedir. Her bir uçtaki değer, diğer uçta bulunan değer zıttı konumundadır. Buna göre, kümenin sol üst tarafı içsel ve organik süreçleri ifade ederken, kümenin sağ alt kısmında odak noktası dışsal süreçler ve denetim üzerinedir. Örneğin, yenilikçi ve rekabetçi kültürün ortak özellikleri, kurumu dış çevreye odaklı olarak tanımlamaları ve farklılaşmayı öne çıkarmalarıdır. Klan kültürü ve hiyerarşik kültür ise dış dünyaya karşı daha kapalı ve kendi içinde bütünleşmeyi önceleyen özellikler taşımaktadır (Cameron ve Quinn, 2006).



Şekil 2.3. Rekabetçi Değerler Çerçevesi (Cameron ve Quinn, 2006)

Cameron ve Quinn (2006)'in ileri sürdüğü kültür tipleri ve bunların değerlendirilmesi aşağıda özetlenmiştir;

Klan kültürü aile tipi bir örgüt yapısı ile tanımlanmaktadır. Özellikle 1970'li yıllarda Japon örgüt yapısı üzerine yapılan çalışmalar bu örgüt kültürünün kavramsallaşmasında önemli rol oynamıştır. Klan kültürünün güçlü olduğu kuramlarda; ilişkilerin bir aile yapısına benzetildiği, yöneticilerin daha ziyade bir rehber ve koruyucu olarak görüldüğü, uzlaşma ve iş birliğinin teşvik edildiği bir kuramsal yapı öne çıkmaktadır. Paylaşılan değer ve amaçlar, katılımcılık, bireye değer verme ve biz duygusu gibi kavramlar kuramsal kültürün belirgin özellikleri arasındadır. İnsanları bir arada tutan değer bağlılık ve güven duygusudur (Aktan ve Aydın, 2016, s. 324-327).

Adhokrasi kültürü ise stabil olmayan, dinamik, değişken ve özelleşmiş bir yapıya vurgu yapmaktadır. Bu örgüt türünde temel odak, yenilikçilik ve uyum sağlama kapasitesi olarak belirlenmekte ve merkezîyetçi bir yapı ve otoriter ilişkiler bulunmamaktadır. Bu yapıda, güç akışı problem durumuna, zamana, işe ve kişilere göre, değişkenlik göstermekte, bireyler ise değişimi öngören, anlayan ve uyum sağlayabilen riskleri bireysel olarak üstlenen kişiler olarak öne çıkmaktadır. Yenilikçi kültür, merkezîyetçi ve denetim odaklı bir örgüt yapısının örgütleri güçlendirmeyeceği varsayımını temel almaktadır (Keskin, Günsel ve Eren, 2004, s. 310). Cameron ve Quinn (1999) oluşturmuş oldukları modelde yer alan kültür tiplerini, Şekil 2.4'te görüleceği gibi, 6 temel boyutta analiz etmektedir.

1960'ların sonlarına doğru popüler olan bir diğer örgüt formu ise piyasa tip kültürdür. Bu kültürde örgütün rekabetçiliği ve üretkenliği dış çevreye göre tanımlanmaktadır. Piyasa tip kültürün temel varsayımları, dış çevrenin dost olmadığı ve piyasada/alanda değer üretebilmenin temel koşulunun saldırgan bir strateji ile üretkenliğin ve karlılığın artırılması olduğudur. Dolayısıyla Piyasa kültürü sonuç odaklı iş ortamını gerektirir. Örgüt liderleri rekabetçi ve zorlayıcıdır. İnsanları bir arada tutan değer, kazanma tutkusudur ve alanda lider olmak önemlidir (Nai ve Sommerville, 2017). Piyasa tip kültürünün teorik alt yapısı ise Williamson'ın (1975) piyasaya dayalı örgüt teorisi ile temellendirilebilir (Eren, 2006, s. 187).

Bu kültürde örgütün rekabetçiliği ve üretkenliği dış çevreye göre tanımlanmaktadır. Rekabetçi kültürün temel varsayımları, dış çevrenin dost olmadığı ve piyasada/alanda değer üretebilmenin temel koşulunun saldırgan bir strateji ile üretkenliğin ve karlılığın artırılması olduğudur. Dolayısıyla piyasa kültürü sonuç odaklı iş ortamını gerektirir. Örgüt liderleri rekabetçi ve zorlayıcıdır. İnsanları bir arada tutan değer, kazanma tutkusudur ve alanda lider olmak önemlidir (Nai ve Sommerville, 2017). Rekabetçi kültürün teorik alt yapısı ise Williamson'ın (1975) piyasaya dayalı örgüt teorisi ile temellendirilebilir (Eren, 2006, s. 187).

Hiyerarşik kültürün teorik temelleri Max Weber'in bürokratik örgüt kuramına dayandırılabilen ve bu kültür türündeki örgüt yapısı, temel olarak, iyi yapılandırılmış ve formalitelerin net bir biçimde tanımlanmış olması ile karakterize edilmektedir. Araştırmacılara göre bu kültürde; iyi tanımlanmış süreçler ve görev tanımları, hizmet standartları ve merkezîyetçi yapı öne çıkmaktadır. İyi bir planlama, iş tanımları, öngörülebilirlik, kontrol ve hesap verebilirlik, etkililik ve verimlilik, bu tür örgütlerde temel kavramlardır (Cameron ve Quinn, 2006) Bu kavramlar, Weber'in (1947) bugün klasik örgüt kuramları arasına girmiş olan bürokratik örgütlerinin; uzmanlık, açık tanımlanmış hiyerarşi, net kurallar, sıkı ve sistematik bir disiplin ve kontrol, özel yaşamın iş yaşamından ayrıştırılması gibi özellikleri ile benzerlikler taşımaktadır (Erkmen, (2010).

3- ORGANİK SÜREÇLER			
1- İÇ ODAKLILIK	Takım Kültürü	Yenilikçi Kültür	2- DIŞ ODAKLILIK
	<i>Baskın Özellikler:</i> Paylaşıcılık, aile kültürü, <i>Liderlik Tarzı:</i> Rehber, koruyucu, kolaylaştırıcı, <i>Çalışanların Yönetimi:</i> Uzlaşma ve işbirliği, <i>Stratejik Vurgu:</i> Açıklık, paylaşım ve insan odaklılık, <i>Başarı Ölçütleri:</i> Takım çalışması ve insana hizmet, <i>Örgütsel Bağ:</i> Başlılık ve güven	<i>Baskın Özellikler:</i> Girişimcilik ve risk alma <i>Liderlik Tarzı:</i> Yenilikçilik ve risk alabilme. <i>Çalışanların Yönetimi:</i> özgünlük ve risk alma <i>Stratejik Vurgu:</i> Yeni kaynaklar, proje fonları vb. <i>Başarı Ölçütleri:</i> Özgün çalışmalar, araştırma, patent eser vb. <i>Örgütsel Bağ:</i> Gelişim tutkusu	
	Hiyerarşik Kültür	Rekabetçi Kültür	
	<i>Baskın Özellikler:</i> Resmi prosedürler <i>Liderlik Tarzı:</i> Koordinatör ve bürokrat <i>Çalışanların Yönetimi:</i> istikrar ve kurallara uyma, <i>Stratejik Vurgu:</i> işlerin düzgün yürümesi <i>Başarı Ölçütleri:</i> İyi planlama düşük maliyet <i>Örgütsel Bağ:</i> Resmi görevler ve kurallar.	<i>Baskın Özellikler:</i> Sonuç odaklı ve rekabetçi <i>Liderlik Tarzı:</i> Rekabetçilik ve sonuç odaklılık <i>Çalışanların Yönetimi:</i> Başarı ve yüksek beklenti <i>Stratejik Vurgu:</i> Alanda öne çıkma <i>Başarı Ölçütleri:</i> Rakipleri geçme <i>Örgütsel Bağ:</i> Başarı tutkusu	
3- MEKANİK SÜREÇLER			

Şekil 2.4. Örgüt Kültürünün Alt Boyutları (Cameron ve Quinn, 1999)

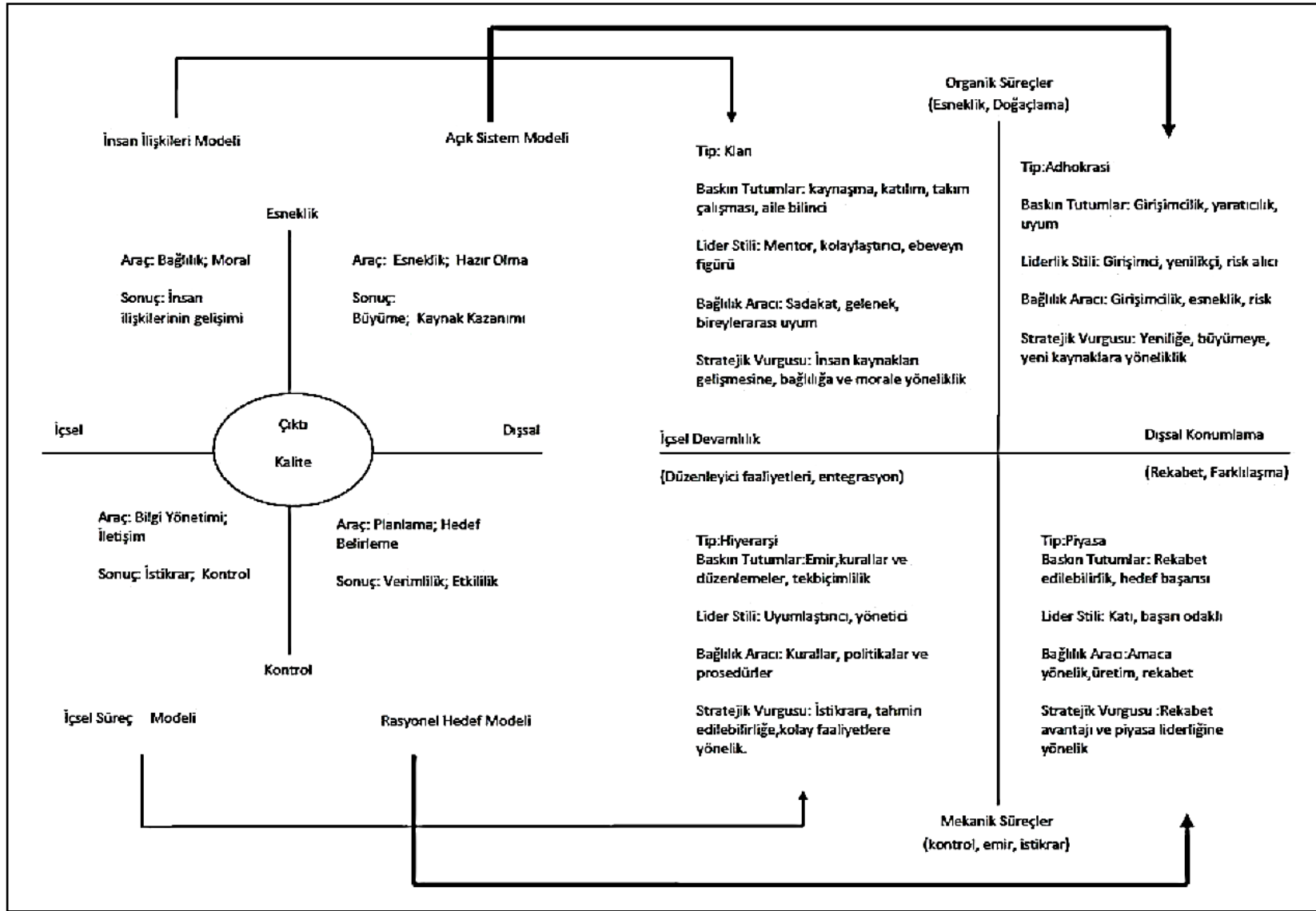
Örgütler baskın özellikleri, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağ, stratejik vurgu ve başarı ölçütleri boyutlarında ortaya koydukları belirgin özellikler tarafından ayrılmaktadır.

Bununla birlikte değerler boyutları rekabetçi değerler yaklaşımına göre, 1 ve 2- İç Odaklı (İçsel ve Dışsal), 3 ve 4 organik ve mekanik süreçler olmak üzere sınıflandırılmıştır. Örgütsel etkinlikten hareketle geliştirilen değer boyutlarından ilki, örgütü odak noktası olarak, içsel mikro bakış açısından örgütteki bireylerin refahı ve gelişmesi örgütün kendisinin başarısı ve gelişimine dek uzayan bir makro bakış açısı ile ele almaktadır. Bu boyutta örgütsel yaşam, örgütü sosyo-teknik bir organizma olarak görerek başlar ve dışsal bakış açısıyla örgütü amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapısal bir boyutta görür. İkinci değer boyutu, örgütün yapısal boyutunu durgunluktan esneklik

ekseninde odak noktası olarak ele almaktadır. Bu boyutta kontrol ve dik hiyerarşik yapı ile yenilikçilik ve değişim boyutun özünde görülmektedir. Bu çerçevede farklılaşma ve bütünleşme dengesi örgütsel tasarımın en önemli unsuru olarak kabul edilmektedir. Üçüncü değer boyutu örgütün planlama, amaç belirleme gibi araç süreçlerinden başlayarak, üretkenlik gibi sonuçlara odaklanmaktadır. Bu boyut amaç ve sonuç dengesinin kurulmaya çalışıldığı, değişken bir dengeyi ifade etmektedir (Aydıntan ve Göksel, 2012, s. 53-62).

Belirtilen rekabetçi değerler modeli boyutlarının unsurları, kültürel yapı tiplerinin tanımlanması aşamasında, örgüt kültürü tiplerinin unsurları olmaktadır. Bu çerçevede aşağıda Şekil 2.5.'de rekabetçi değerler modeli ile örgüt kültürü tipleri ilişkisi gösterilmektedir.

Şekil 2.5. Quinn ve Rohrbaugh (1983, s. 363) ile Deshpande vd. (1993, s. 23-27)'nin Cameron ve Freeman (1991) ve Quinn (1988)'den uyarlanan modelini göstermektedir. Şekil 2.5.'te görüldüğü gibi eksenlerden birinde örgütsel yapıya doğallık, özgünlük ve esnek veya istikrar, düzen ve kontrolün mü daha çok hâkim durumda olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile organik süreçten mekanik sürece doğru geçiş gösterilmektedir. Diğer eksenlerdeyse içsel devamlılık durumundan dışsal konumlamaya doğru geçiş ifade edilmektedir. Yani örgütsel yapıda bütünleşme ve yumuşatma stratejilerinin mi yoksa çevresel farklılaştırma ve rekabetin mi daha hâkim durumda olduğunu göstermektedir (Aydıntan ve Göksel, 2012, s. 56-57). Şekil 2.5'de gösterilen benzerlik taşıyan çalışma Quinn ve Cameron (1983)'in "Etkinlik Değeri Modeli" olarak adlandırdığı, örgütün yaşam seyri ile bu seyir üzerinde kültürel değişim ve dönüşümlerin araştırıldığı yapısal ve sistematik model çalışmasıdır.



Şekil 2.5. Rekabetçi Değerler Modeli ile Örgütsel Kültür Tipleri İlişkisi (Aydınlan ve Göksel, 2012)

Buradaki temel nokta arz ve talep veya alım ve satım arasındaki karşılıklı adalet ile dengenin sağlanabilmesidir. Aydınlan ve Göksel (2012)'e göre “bu durum açından örgütsel etkinliğin temel belirleyicisi piyasa mekanizmasının gerektirdiği verimliliği sağlamak olup bu kültür tipi klan kültürünün yansıttığı değerler setine zıttır (rekabetçi değerler terminolojisi de zaten buradan gelmektedir). Zira klan kültürü uyumu, bağlılığı, katılımı ve takım çalışmasını ifade eder”. O halde klan kültür yapısında üyelerin örgüte katılımıyla gerçekleşen bağlılıkları personel tatmini ve örgütsel uyum durumu piyasa ve finansal duruma göre daha önemlidir (George ve Irma, 2011, s. 30-36).

2.2. Akademik Örgütler ve Akademik Örgüt Kültürü Alanyazını

Akademik örgütler kavramı içerisinde resmi ve özel okullar ile bunların dışındaki diğer tam eğitim kurumları da dâhil edilebileceğinden çalışmada “akademik örgütler” bağlamında üniversiteler ele alınmıştır.

Üniversite kültürü endüstriyel, ticari veya kamu örgütlerinden oldukça farklı bir örgütsel kültürdür. Üniversitelerde karar verme süreci ve yapısının kökeninde oldukça etkili bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Bu nedenle üniversitelerin kültür değerleri, inançlar, varsayımlar, uygulamalar ve paydaşlar etrafında şekillenmektedir. Buna göre üniversite örgüt kültürü öğretim üyeleri, idareciler, destek elemanları, öğrenciler ve sivil toplum kurumlarının tutumları ile ortaya çıkmaktadır (İplikçi ve Topsakal, 2014, s. 47-60). Fakat genel olarak örgüt kültürünü konu alan çalışmalarda olduğu gibi üniversite örgüt kültürünün ölçülmesi oldukça güçtür. Bu nedenle Sporn (1996) güçlü ve zayıf olmak üzere iki tip üniversite örgüt kültürü üzerinde durulması gerektiğini ileri sürmüştür. Yazara göre güçlü olarak nitelenebilecek üniversite örgüt kültürünün belirleyicisi kültürü sahiplenen, benimseyen ve buna sadık kalan başta öğretim üyeleri ile idarecilerin bu yöndeki tutumlarıdır. Zayıf üniversite örgüt kültürünün nedeni ise değerleri kabullenmeme, eksik normlar ve görece baskılı bir ortamdır. Bu ortamda zayıf örgüt kültürünün baş aktörü öğretim üyeleriyle onları buna sevk eden idarecilerin tutumları olmaktadır (Sporn, 1996, s. 41-61).

Sporn (1996)'un teorik olan çalışmasının pratik öneriler olarak gösteren kavramı ilk olarak McNay (1995) tarafından ileri sürülen ve daha sonra Jameson (2011) tarafından geliştirilen ve özeti Tablo 2.8.'de yer alan ikili bir modele göre yapılabilmektedir. McNay'ın (1995) Üniversite Kültür Modeline göre üniversite örgüt kültürü meslektaş kültür, bürokratik kültür, tüzel kültür ve girişimci kültür olmak üzere dört bölüm veya birimden meydana gelmektedir.

Tablo 2.8. *McNay'in (1995) Üniversite Kültür Modeli*

		MODEL			
		Meslektaş Kültürü	Bürokratik Kültür	Tüzel Kültür	Girişimci Kültürü
F A K T Ö R	Baskın değer	Özgürlük	Eşitlik	Sadakat	Yeterlik
	Merkezi yönetim rolü	Hoşgörü	Düzenleyici	Yönlendirici	Destekçi
	Baskın birim	Departman/Bireysel	Kurul	Kurumsal / Üst düzey yönetim	Alt birimler
	Karar alma alanı	Gayri resmi grup ağları	Kurul / İdari toplantılar	Çalışma grupları	Proje ekibi
	Yönetim tarzı	Uzlaşmacı	Resmi / Mantıksal	Politik / Taktiksel	Yetki devreden
	Zaman aralığı	Uzun	Devirli	Kısa / Ara	Kargaşa
	Çevresel uyum	Evrim	İstikrar	Kriz	Kargaşa
	Değişim yapısı	Doğal yenilik	Reaktif uyum	Proaktif dönüşüm	Taktiksel esneklik
	Dış referanslar	Görünmez	Düzenleyici organ	Politika yapıcı	Müşteri / Sponsor
	İç referanslar	Disiplin	Kurallar	Planlar	Öğrenciler
	Evrim	Denetim	Prosedür denetimi	Performans ilkeleri	İş tekrarı
	Öğrenci durumu	Öğretim	İstatistikler	Kaynak birimler	Müşteri
	İdareci rolü	Toplum hizmeti	Kurul hizmeti	Başkan hizmeti	Müşteri hizmeti

Kaynak: *İplikçi ve Topsakal, 2014, s. 47-60*

McNay'ın (1995) modeli üniversite kültürünü içeren birçok faktörlerden dört bölümden oluşmaktadır. Buna göre “girişimci kültürde üniversite politikası ve esnek yönetim kontrolünü içermektedir. Ayrıca girişimci kültür pazarlamaya, dış fırsatlara ve paydaşlarla ikili ilişkilere odaklanmaktadır. Tüzel kültürde sıkı bir politika ve kontrole sahiptir, bu kültürde üst düzey yönetim daha baskındır. Meslektaş kültüründe ise esnek politika ve esnek yönetim bulunmaktadır. Ayrıca meslektaş kültürde görev dağılımı ve birey özgürlüğüne odaklanılmaktadır. Son olarak bürokratik kültürde serbest politika ve esnek yönetim var olmasına rağmen, bu kültür kurallara ve düzenlemelere odaklanmaktadır” (McNay, 1995, s. 51).

2.2.1. Akademik Örgütler Üzerindeki Çalışmalar¹

Araştırmacı	Amaç	Değişkenler	Sonuç
Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004.	Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan akademik personelin, çalıştıkları üniversitelerindeki örgütsel uygulamalara ilişkin algılarına göre, çalıştıkları kurumda nasıl ve ne düzeyde bir örgüt kültürünün var olduğu belirlenmesi amaçlanmıştır.	Örgüt kültürü ve yaş, çalışma süresi, idari görev, unvan değişkenleri kullanılmıştır.	Değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiş fakat cinsiyet değişkeni ile boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.
Işık, 2006.	139 katılımcı ile 2006 yılında Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ndeki akademisyenlerin örgüt kültürü algı ve tutumunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Örgüt kültürü ile cinsiyet, unvan veya bölüm değişkenleri kullanılmıştır.	Olumlu örgüt kültürü özellikleri tespit edilmiş olup araştırma kapsamındaki öğretim elemanlarına uygulanan örgüt kültürü ölçeğindeki örgüt kültürleri algılayışlarıyla ilgili olarak cinsiyet, unvan veya bölüm değişkenleriyle ilgili olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
Gizir, 2007 .	Örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim ve etkileşim bağlamında örgütsel analizine yönelik kültürel bir bakış açısı geliştirilebilmesi için üniversitelerin kültürel perspektiften yararlanılarak örgüt kültürüne dair kuramsal bir bakış geliştirebilmek.	Çalışma teorik olarak yapılmıştır.	Üniversitelerin örgüt kültürü yapısı incelenirken akademik/idari çalışanların tutumuna değerlendirmelerde bulunulurken onların kendi koşulları içerisinde ele alınması gerekmektedir. Üniversitelerdeki örgüt kültürünün başlıca dinamikleri iletişim, etkileşim ve kültürel faktörlerdir.
Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008.	122 katılımcı ile yapılan çalışmada "Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'ne bağlı yüksekokulların örgüt sağlığı düzeylerini belirlemek ve örgüt sağlığının demografik değişkenlerle ilişkisinin ortaya konulması" amaçlanmıştır.	Öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları ile cinsiyet, akademik unvan, çalışma süresi ve görev yapılan okul değişkenleri kullanılmıştır.	Yüksekokulların çevreleri ile uyum sağlayabildiklerini, öğretim elemanları arasında arkadaşlık ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu, yapılan işten heyecan ve güven duyduklarını ve yüksek okul ve üniversite yönetimi ile iyi ilişkiler kurduklarını tespit edilmiştir. Ayrıca işin önemi alt boyutu açısından diğer boyutlardan daha düşük düzeyde örgüt sağlığı algılandığı ve araştırmaya konu olan yüksekokullarda iş mükemmelliğine yeterince önem verilmediği tespit edilmiştir.

¹ Akademik kurumlarda örgüt kültürü denildiğinde kapsam alanı oldukça geniş olabilmektedir. Nitekim orta öğretim kurumları da birer akademik örgüt olarak değerlendirilebileceğinden dolayı, alan yazın oldukça genişlemektedir. Bundan dolayı akademik kurumlardaki örgüt kültürü kapsamında üniversite ve yükseköğretim kurumlarındaki çalışanlar incelemeye dâhil edilmiştir.

Akademik Örgütler Üzerindeki Çalışmalar (devamı)

İra ve Aksu, 2009.	Dokuz Eylül Üniversitesi öğretim elemanlarının örgüt kültürü ile onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.	Dokuz Eylül Üniversitesine, 2003 yılında farklı eğitim birimlerinde görev yapan 477 öğretim elemanı ile yapılmış araştırmada bağımlı değişken olan örgüt kültürü ile örgüt kültürünün alt boyutlarına dair değişkenler kullanılmıştır.	Öğretim elemanlarının; medeni durumlarına, unvanlarına, yönetsel görevi durumuna, cinsiyetine ve görev yerlerine göre yapılan uygulamalara katılma dereceleri önemli farklılık göstermiştir.
Öztürk, Şaklak ve Yılmaz, 2010.	Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi akademik personelinde oluşan 64 kişi ile yapılan çalışmada mevcut örgütsel kültüre ilişkin algıların durumunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Örgüt, kültür ve örgüt kültürü/örgütsel kültür değişkenleri kullanılmıştır.	Araştırmaya katılanların mevcut örgüt kültüründen memnun oldukları, ancak yönetimce kendilerinin doğru ve etkili anlaşılabilmesi, ödül sistemlerinden hoşnutsuzluğun olduğu gibi örgüt kültürünü oluşturan veya etki eden faktörle tespit edilmiştir.
Yaman, 2010.	Yazar çalışmasında “Türkiye’deki üniversitelerde görev yapan ve psikoşiddete maruz kalan on iki öğretim elemanı üzerinde yürütmüş, psikoşiddete maruz kalmış öğretim elemanlarının örgüt kültürü ve örgüt iklimi algısının” durumunu araştırmayı amaçlanmıştır.	Psikoşiddete maruz kalmış olma durumu ile örgüt kültürü ve örgüt iklimi algısı değişkenleri kullanılmıştır.	Öğretim elemanlarının örgütsel kültürünün bileşenleri olan; yöneticilerini benzetirken kullandıkları metaforlar, olumsuz örgütsel hikâyeler, örgütsel kahramanların azlığı, örgütsel bağlılığın düşüklüğü, formaliteden oluşan örgütsel törenler, örgütsel ahlak davranışlarının zayıflığı, model alınacak olumlu rol modellerin azlığı, tartışılmayan yöneticilere sahip olmaları, örgütsel prestij kaybı, örgütsel dil, duygu ve algı birliğinin yetersizliği gibi oldukça zayıf bir örgütsel kültüre sahip olduklarını, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürünün psikoşiddeti tetiklediği tespit edilmiştir.
Durmaz, 2010.	Yazar 100 kişi ile yaptığı çalışmasında araştırmada “Türkiye’de İzmir ilindeki akademik örgütlerinin örgüt kültürü tiplerinin, örgütsel bağlılık seviyelerine etkisini” tespit edebilmeyi amaçlamıştır.	Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık seviyesi değişkenleri kullanılmıştır.	Klan ve adhokrasi örgüt kültürü tiplerinin duygusal bağlılığı yüksek ve düşük biçiminde ayırıcı bir özelliğe sahip olduğunu, buna karşın ise devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde ayırma özelliğine sahip olmadığını tespit edilmiştir.

Akademik Örgütler Üzerindeki Çalışmalar (devamı)

Arman ve Yanmaz Arpacı, 2014.	Pamukkale Üniversitesi Çivril Atasav Kamer Meslek Yüksekokulu ile Uygulamalı Bilimler Yüksekokulunda görev yapan 46 akademik ve idari personelin örgüt kültürü algılamalarının ölçülmesi amaçlanmıştır.	Akademik ve idari personelin mevcut örgüt kültürü algılamalarıyla cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe ve unvan değişkenleri kullanılmıştır.	Destek kültürünün çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanan tek boyut olduğu, örgüt kültürü algılamalarının öğretim üyelerinin ve çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe ve unvanlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
Kurt, 2015.	Bir vakıf üniversitesindeki çalışan akademik ve idari personelin örgüt kültür algılarının tespit edilmedi amaçlanmıştır.	Vakıf üniversitesinde çalışanların mesleki tecrübe, cinsiyet, yaş, unvan gibi değişkenler bakımından örgüt kültürünün durumu 45 katılımcı üzerinden anket yöntemi ile incelenmiştir.	Örgütsel kimlik ve örgütsel yapı boyutlarının, çalışanları olumlu algılar hissetmelerine sebep olan tek iki boyut olduğu tespit edilmiştir.
Kaufman, 2013.	Yazarın çalışmasının amacı, örgüt kültürünün, yükseköğretimde kurumsal kültürün bir işlevi olarak değişip değişmediğini ve örgütsel kültür tipi ile lider davranışı arasında bir uyum olup olmadığını tespit etmektir. Bu kapsamda araştırmasını Cameron ve Quinn (1999, 2006, 2011) tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracını kullanarak, ABD’de Orta Batı’nın beş eyaletindeki kolejleri ve üniversiteleri temsil eden bir akademik dekanlık örneğinden (n = 84) veri toplanmıştır.	Örgüt kültürü ve yükseköğretimde kurumsal kültür ile lider davranışı değişkenlerini kullanmıştır.	Klan kültürlerine ve tüm kurumsal tipler için uyumlu lider davranışlarına yüksek öğretim kurumlarında genel eğilim olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca katılımcıların mevcut kampüs kültürü algıları ile geleceği beklentileri arasında kayda değer bir süreksizlik olduğunu ortaya tespit etmiştir. Liderlik tarafında yüksek öğretim kurumlarının tamamında dekanlar, kampüslerinde baskın olmak için bir klan kültürü oluşması yönünde tercih eğilimi göstermiştir.
Derin ve Tuna, 2017.	İnönü Üniversitesi’ndeki öğretim elemanlarının iletişim doyumu ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini tespit etmek iletişim doyumunun örgütsel özdeşleşmenin bir belirleyicisi olduğunu ortaya koyabilmeyi” amaçlamışlardır.	İletişim doyumu ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri kullanılmıştır.	Öğretim elemanlarının genel iletişim doyum ortalamalarının orta düzeyde olduğu, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ortanın üstünde olduğu, iletişim doyumunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı belirleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

2.2.2. Akademik Örgütlerin Örgüt Kültürü Özellikleri

Özellikle 1990'lı yılların ortalarından itibaren dünyadaki gelişmelere bağlı olarak üniversiteler veya akademik örgütler hızla gelişen sosyal, teknolojik, ekonomik ve politik güçlere hem doğrudan hem de daha geniş post-endüstriyel dış çevreye uyum sağlamak için giderek artan baskılara ve beklentilere maruz kalmıştır. Gelişim, dönüşüm ve bir fenomen haline gelen küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan karmaşık yapılar, küresel sosyo-ekonomi ve sosyo-politikanın yeni nesil sayılabilecek dinamikleri, rekabet edebilirlik, toplumsal beklentilerde değişim, vb. gibi hususlara cevap verebilmek ve geleceğe dair çözüm beklentilerinin odağına yerleşmek/yerleştirilmek yüksek öğretim kurumları üzerinde acımasız ve kapsamlı baskılar yaratmaktadır. Ayrıca ortak pazarların, ekonomik ve siyasi birliklerin teşkili, yeni nesil işletmecilik, sosyal ve teknik bilimlerden Endüstri 4.0'a uyumun beklenmesi, öğrencilerin ve akademisyenlerin artan hareketliliği ve sermayenin serbest dolaşımı akademik reform bağlamında baskıyı hızlandırmıştır.

Üniversiteler, eğitim ve bilimsel araştırma yapmak için kurulmuş örgütler olduğundan bu hedeflerine en iyi şekilde ulaşabilmek için güçlü, olumlu ve etkili bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Üniversitelerin sahip olması gereken önemli örgüt kültür unsurlarına bakıldığında öncelikle nezih, elverişli ve teşvik edici bir akademik çalışma ortamı, çok yönlü iletişim kanalları, bilimsel ve bilimsel olmayan ilişkiler, yönetim ile iş birliği ve koordinasyon, ekip çalışması, bireysel amaçların önceliği ve inisiyatif kullanımı, değişikliklere uyum, öğrencilerle karşılıklı ilişkiler ve iletişim ve esneklik olarak sıralamak mümkündür (Bakan, 2004, s. 118).

Akademik kurumlarda örgütsel odak bilim, örgütsel üniteler de üniversitedeki bölümlerdir. Akademik personel için sahip oldukları kimlik algısının başlıca kaynağı, çalıştıkları kurumdaki kurumsal üyeliklerinden ziyade ilgilendikleri bilim dalı ile mensup oldukları bilimsel ve profesyonel topluluklardır. Üniversiteler, akademik kararların çoğundan bireysel ya da kolektif olarak sorumlu olan profesyonellerden oluşan örgütlerdir. Profesyonel eylemlerin koordinasyonu, kurumsal etkinliklerin bir dizi standart bileşen ve programa bölünmesi ile sağlanır. Bu durum akademisyenlerin iş bölümü yaparak nispeten bağımsız hareket etmelerine olanak tanır. Akademisyenlerin üniversitelerinde uzun sürede ve yoğun olarak gördükleri eğitim, davranışlarının kurumsal normlara uygun olarak sosyalleşmesine yardımcı olur (Sanyal, 1996, s. 4).

İşlevsel ve hiyerarşik düzen bakımından birtakım benzerlikler gösterse de esasında her akademik örgütün yapısı diğerlerinden farklı ve kendine hastır. Genel olarak yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürü o kurumun kimliğini oluşturmaktadır. Örgütün kimliği ise onu dış dünyada temsil eden ve paydaşlar nezdinde bir yere konumlayan somut ve soyut algı ya da betimlemelerden oluşmaktadır. Dolayısı ile kimlik nispeten daha görünür ve daha anlaşılır iken örgüt kültürü uzun yıllara dayalı bir süreç içerisinde belli alt boyutlardan beslenerek oluşmuş soyut bir olgudur. Bu nedenle de yükseköğretim kurumlarında istikrarlı paydaşlarında bilinebilir nitelikte bir örgüt kültürünün varlığından söz edebilmek için kazanımlarla ve birikimlerle geçmiş, bunları içselleştirmiş bir akademik ve idari kadronun varlığı önemlidir. Aksi halde bürokratik veya formal bir iş ortamından söz edilir ki bu durumda bilinen hali bir örgüt kültüründen değil iş yapış biçiminden söz edilebilir.

Kuh ve Witt (2000) “yükseköğretimde örgüt kültürünü, üniversite içinde ve dışında meydana gelen olaylar ve yapılan etkinliklerin anlamlarının yorumlanması için bir algı çerçevesi oluşturan ve bu örgütler içerisindeki birey ve grupların davranışlarına rehberlik eden ortak normlar, değerler, pratikler, inançlar ve varsayımlar bütünü” şeklinde tarif etmiştir. Yükseköğretim kurumlarındaki örgüt kültürünün teşkili genel anlamda akademik ve idari/destek personel ile öğrencilerin ortaklaşa paylaştıkları, onların iletişimlerine, değerlerine, iş yapış biçimlerine, algı ve inançlarına yön veren birikimlerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. İnançlar ve değerler akademik kurumda örgütsel ve kişisel davranışlar ile karar verme mekanizmalarını etkilemektedir. Bu etkilenme süreci ise akademik örgütlerin başlıca özelliği olan (olması gereken) özerklik pozisyonlarından ileri gelmektedir (Uslu, 2010, s. 54).

Yükseköğretim kurumlarında değer ve inanç sistemleri belli olgular arasında gelişmekte ve dönüşmektedir denilebilir. Bunlardan birincisi yükseköğretim kurumunun bizzat kendisine ait akademik disiplinler kültürü (sosyal bilimler, teknik bilimler vb.) ile ilgili olan meslek kültürüdür. İkincisi akademik kurumun birimlerinden ve teşkilatlanma yapısından (küçük birimlerden oluşan veya tek birimli, farklı eğitim dereceli vb.) kaynaklanan ve genel olarak kuruma yayılan kültürel yapıya yön veren olgulardır. Üçüncüsü ise akademik örgütün hiyerarşik yapısı ve bu yapının yönetilmesine yön veren yasal ve idari düzenlemelerdir. Bu yapılar akademik örgütlerin toplumdaki rolleri ile birlikte örgüt kültürlerine yön veren başlıca olgulardır. Örneğin bünyesinde yalnızca sağlık ya da teknik birimler bulunan akademik örgütlerin örgüt

kültürleri birbirinden farklı olabileceği gibi bunların hepsini bünyesinde bulunduranların da örgüt kültürleri birbirinden farklı olabilecektir. Ayrıca yayılım ve birim sayıları ile eğitim derecelerine göre birimleri bakımından akademik örgütlerin örgüt kültürleri arasında farklılık olabilecektir. Dolayısı ile akademik örgütlerin hem kurumsal hem de örgütsel bağlamda örgüt kültürlerine yön veren çok sayıda parametre mevcuttur. Bu nedenle akademik örgütler için endüstriyel işletmelerde olduğu gibi bir örgüt kültüründen söz etmek güçtür. Birbirinden farklı 334 akademik örgüt üzerinde çalışma yapan Cameron ve Ettington (1988)'nin araştırma sonuçları da bu iddiayı desteklemektedir. Akademik kurumların örgüt kültürü öğretim elemanları, yöneticiler, öğrenciler, veliler, destek personelleri, tarafından paylaşılan, toplumun kültürel paradigması olup eğitim işinin özelliklerinden etkilenen varsayımlar, değerler, inançlar, semboller, normlar ve uygulamalarını kapsamaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001, s. 33-57).

Berguist (1992)'e göre akademik kurumlar olarak üniversitelerde birbirinden bağımsız nitelikte aşağıda kısaca özetlenen dört tip örgüt kültürü özelliğinden söz edilebilir. Bunlar şu şekildedir;

- **Kolej Kültürü:** Akademisyenlerin uzmanlık alanının kurum içindeki anlamını veya temsil ettiği bölümü öne çıkaran kültür tipidir. Bu kültürün değer verdiği olgular ise bilimsel araştırmalar yapmak, yönetimde söz sahibi olmak ve genel süreçler hakkında etkili olabilmektir.
- **Yönetim Kültürü:** Bu kültür kapsamındaki bir kurumun temel işi beceri ve tutumlar ile özel bilgi ve kazanımların paydaş durumunda olan öğrencilere etkili ve verimli bir şekilde aktarılmasıdır. Çünkü eğer bu aktarım olmazsa akademik örgüt olma vasfı gerçekleşmez ve örgütün paydaşı olan öğrenci başarılı olamaz. Yönetim kültürünün diğer ayağı akademisyenlerin mevcut bilgi ve kazanımlarının öğrencileri doğru ve etkili aktarılmasını sağlayan yapının oluşturulmasıdır.
- **Geliştirme Kültürü:** Bu kültür, kurum üyelerinin hem bireysel hem profesyonel gelişimine verilen önemini içermektedir. Bunlar arasında proje, etkinlik, yayım, çalışma vb. geliştirmeye yönelik süreçler vardır.
- **Görüşmeci-Pazarlıkçı Kültür:** Bu kültür, kurum kaynaklarının paylaşımında ve tahsisinde yaratılan faydanın eşitliğe göre kullanılmasını içermektedir. Üyeler arasında çıkarların pazarlığının ve karşılıklı sorgulama yapılmasına değer ve

önem verilmektedir. Bu şekilde aynı zamanda geliştirme kültürü pekişir ve yönetim kültürü ile kaynak dağılımı yapılabilir.

Akademik örgüt kültürünün temel ayakları olan ve alt kültür unsurları olarak kabul edilen unsurlar öğretim elamanları, öğrenciler ve yöneticilerdir. Örgüt kültürüne yönelik uygulamalar ve politikalar bu gruplar üzerinden ve bunların birbirleriyle gerçekleştirdikleri etkileşime bağımlı olarak gelişir. Örneğin toplumun farklı sosyal sınıflarından bir araya gelmiş bu unsurlar daha küçük alt kültürler oluşturabilirler. Bu bakımdan söz konusu unsurlar arasında zaman zaman çatışmaların oluşması muhtemeldir (Şişman, 1994, s. 53).

Özellikle öğrenci unsuru tarafından şekillenen bir alt kültür örneği olarak görülebilecek kampüs kültürü ise eğitim görülen birim, gelinen sosyal sınıf, ideolojik olarak bağlanılan dünya görüşü, yaşam biçimi tercihi gibi etmenlerle şekillenmektedir. Bu etmenler ise kültür taşıyıcısı olan öğrenciler ağırlıklı olmakla birlikte aynı zamanda öğretim elemanları ve daha düşük seviye idari çalışanlar ile beslenir. Öğrenciler kültürel kazanımın ve birikimlerini birbirileri ile etkileşime girdiklerinde diğerlerine aktarabilir veya diğerlerinden alabilir. Bu şekilde akademik örgüt kültürünün alt kültürü olan kampüs kültürü pekişir (Erdem ve İşbaşı, 2001, s. 33-57). Örneğin derslerin işleniş biçimi, devam/devamsızlık, ortak alan kullanımı, benzer sosyo-kültürel özelliktekilerin gruplaşmaları, ulaşım, barınma/yurt vb. kampüs kültürüne etki eden veya etkilenen alt unsurlardır denilebilir.

Bu bağlamda akademik örgütlerdeki örgüt kültürü, öğrencilerden mezunlara, kıdemli öğretim üyelerinden sembol isimlerine, ait olduğu toplumun ve çevrenin sosyal ve ekonomik yapısından politik beklentilere kadar çok sayıda değişkenin farklı etkileşimlerinin ortak bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek olarak; mimari, kampüs, gelenek, sosyal çevre, akademik programı, inovasyona yakın olan yönetim kadrosu gibi çok sayıda unsurun da akademik örgüt kültürü üzerinde etkili olabildiği bilinmektedir.

2.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans İlişkisi ve Alanyazını

Örgüt kültürü, öğrenmeyi ve zorluklara, rekabetçi tehditlere veya yeni fırsatlara yenilikçi cevaplar bulmayı mümkün kılan örgütsel iklimin yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Uyum ve değişimi teşvik eden güçlü bir kültür, çalışanları motive edip canlandırarak, paylaşılan hedefler ve daha zor bir görev etrafında insanları birleştirerek ve herkesin faaliyetinin stratejik önceliklerle uyumlu olması için davranışları

şekillendirerek ve rehberlik ederek örgütsel performansı artırır. Böylece uyumlu bir kültür oluşturmak ve onu etkilemek yöneticinin en önemli işlerinden biri hâline gelebilir. Doğru kültür, yüksek performansı doğurur (Sürgevil Dalkılıç, 2015, s. 348).

Bazı çalışmalarda, örgüt kültürü ve performans arasında olumlu ilişkiler olduğu saptanmıştır. Corporate Culture and Performance (Kurumsal Kültür ve Performans) isimli kitaplarında Kotter ve Heskett, kültürel değerleri bilinçli olarak yöneten şirketlerin yönetmeyenlere göre çok daha başarılı olduğuna dair kanıtlar sunmuştur. Bazı şirketler örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisini ölçen ve örgütü yöneten sistematik yollar geliştirmiştir (Jones, 2008).

Ancak, örgüt içinde işgörenler ile işgören-örgüt arasındaki uyumu teşvik etmeyen güçlü veya baskın kültürler, değişime uyumu güçleştirme ve statükoyu sürdürme riskinden dolayı örgüte zarar verebilir. Birçok başarılı örgüt için kültürün tamamen yerleşmesi ve şirketin etrafındaki değişikliklere uyum sağlayamaması tehlikesi söz konusu olabilmektedir. Örgütler başarılı oldukları zaman, başarıya ulaşmaya yardımcı olan değerler, fikirler ve uygulamalar kurumsallaşır. Çevre değiştikçe bu değerler, gelecek performans için hasar verici olabilir. Birçok örgüt, örgüt kültürü bağlamında modası geçmiş hatta zarar verici değerler ve davranışlara tutunarak kendi başarılarının kurbanı olabilmektedir. Bu nedenle, güçlü bir kültürün her zaman olumlu olduğunu ifade etmek mümkün değildir. Genel olarak sağlıklı kültürler sadece içeride yumuşak bir bütünleşme sağlamakla kalmaz aynı zamanda dış çevreye uyumu da teşvik eder.

Örneğin ABD’de yapılan bir araştırmada 1925-1945 yılları arasında doğanların statüko ve otoriteyi yüceltikleri ve bunlara karşı mücadele edilmesinden rahatsız oldukları, gelir ve istihdam açısından güvenliğe önem verdikleri tespit edilmiştir (İnce; Bedük, 2003, s. 24). Örgütlerin de insan davranışlarının yansımalarından etkilendikleri hatırlanacak olursa özellikle aile örgütlerinde görülen baskın ve egemen kültür statükoyu muhafaza etme eğilimi gösterdiğinden gelişim, değişim ve dönüşüm zorlaşabilmektedir. Benzer şekilde 1965-1975 yılları arasında doğanların ise işteki başarı için verilen beklenmedik ödüllere, yeni şeyler öğrenme fırsatının verilmesine, kendilerine ilişkin övgülere, fark edilmelerine ve yönetici ile zaman geçirmeye önem verdikleri belirlenmiştir. Bu türden yapılara sahip örgüt kültür kültürlerinin başlıca sakıncası hızlı bir devinim gösteren iş dünyasına entegrasyonu zorlaştırmakla birlikte aynı zamanda işgörenlerin kişisel tutumları ve algıları ile örgüt arasında kopmalara yol

açabilmektedir (Stolp ve Smith, 1997, s. 160-161; Terzi, 2000, s. 91; İnce ve Bedük, 2006, s. 424).

Uyumlu olmayan kültürler katılık ve durağanlığı teşvik eder. Güçlü uyumlu kültürler aşağıdaki değerleri bünyesinde bulundurur (Sürgevil Dalkılıç, 2015, s. 350):

- Bütün, parçalardan daha önemlidir ve bölümler arasındaki sınırlar en aza indirgenmiştir. İnsanlar, tüm sistemi, her şeyin birbirine nasıl uyduğunu ve birçok örgütsel parça arasındaki ilişkiyi bilir. Tüm üyeler, işlerinin diğer bölümleri ve tüm örgütü nasıl etkilediğini bilir. Bu husus, örgüt içindeki ve örgütün diğer şirketlerle olan sınırlarını azaltır. Alt kültürler oluşabilmesine rağmen, herkesin birincil tutumu ve davranışları örgütün baskın kültürünü yansıtır. Serbest dolaşan insanlar, fikirler ve bilgi, koordineli eylemi ve sürekli öğrenmeyi mümkün kılar.
- Eşitlik ve güven temel değerlerdir. Kültür, bir toplumsal bilinç duygusu ve birbirini sevme ortamı yaratır. Örgüt, insanların risk almasına ve en üst seviye potansiyeline ulaşmasına izin veren ilişkiler ağı için bir yerdir. Herkese özenli ve saygılı davranma; deneyime, sık sık yapılan hatalara ve öğrenmeye izin veren güvenlik ve güven iklimi sağlar. Yöneticiler, dürüst ve açık iletişimi güven inşa etmenin bir yolu olarak vurgular.
- Kültür risk almayı, değişimi ve gelişimi teşvik eder. Temel bir değer, statükoyu sorgulamaktır. Varsayımların sürekli olarak sorgulanması, yaratıcılık ve gelişime bir kapı açar. Kültür, yeni fikirlerin, ürünlerin ve iş süreçlerinin yaratıcılarını ödüllendirir ve kutlar. Uyumluluk kültürü, risk almanın önemini sembolize etmek amacıyla öğrenmek ve büyümek için yola çıkanları ancak başarısız olanları bile ödüllendirebilir.

Kandula'ya (2006) göre, iyi performansın anahtarı güçlü bir kültürdür. Ayrıca, örgüt kültüründeki farklılık nedeniyle aynı stratejilerin aynı sektörde ve aynı yerde bulunan iki kuruluş için aynı sonuçları vermediğini ileri sürmektedir. Olumlu ve güçlü bir kültür, ortalama bireyin mükemmel bir performans göstermesini sağlayabilir ve olumsuz ve zayıf bir kültür, seçkin bir çalışanı düşük performans göstermeye ve başarıya ulaşmayacak şekilde azaltabilir. Bu nedenle örgüte kültürünün performans yönetiminde aktif ve doğrudan bir rolü vardır. Murphy ve Cleveland (1995), kültür araştırmalarının performans yönetimi anlayışına katkıda bulunacağına inanmaktadır. Magee (2002) örgüt kültürünün etkisi göz önüne alınmadan, performans yönetimi gibi

örgütsel uygulamaların ters olabileceğini ve bunların birbirini etkilediğini ve birinin diğerini etkileyeceğini iddia etmektedir.

Tablo 2.9. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans İlişkisi ve Alanyazını*

Araştırmacı	Amaç	Değişkenler	Sonuç
Denison, 1984.	Örgüt kültürünün özelliklerini tespit etmek amacıyla 34 Amerikan firmasında 5 yıl süren araştırma yapmıştır.	Örgüt kültürü ve performans	Örgüt kültürü ve performans arasında ilişki tespit etmiştir. Olumlu örgüt kültürünün performans üzerinde de olumlu etkilerinin olduğunu ileri sürmüştür.
Kotter ve Heskett, 1992.	Uzun vadeli örgütsel performans ve ekonomik performans arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere 200 işletme/kurum üzerinde çalışmıştır.	Örgütsel performans ve ekonomik performans.	Örgüt kültürü ve performans arasında kuvvetli bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca örgüt kültürü, yönetim uygulamaları ve performans arasında güçlü ilişkiler olduğunu ileri sürmüşlerdir.
Aktaş, Çiçek ve Kıyak, 2011.	Örgüt kültürünün örgütsel verimlilik üzerine etkilerini araştırmak üzere sağlık sektöründe 40 üst düzey yönetici ile araştırmalarını yapmışlardır.	Örgüt kültürü ve örgütsel verimlilik.	Örgüt kültürü ile örgütsel verimlilik arasında ilişki tespit etmişlerdir. ilişkili olduğunu göstermektedir.
Bozoğlan, 2010.	Örgüt kültürünün örgütsel performans kriterlerine etkisini araştırmış.	Örgüt kültürü ve performans	Performans kriterlerinin örgüt kültüründen özellikle değerler yoluyla doğrudan, örgüt kültürünün bir araç olarak örgüte getirdiği sistemler ve anlamlardan da, dolaylı olarak etkilendiği sonucuna varılmıştır.
Arslan, 2004.	Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında personelin örgütsel davranışları üzerinde etkide bulunan örgüt iklimi ve örgüt kültürünün etkisini araştırmıştır.	Örgüt kültürü ve örgüt iklimi.	örgütlerdeki örgüt kültürü faktörlerinin çalışanlarına performansları üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.
İnce, 2017.	Bir ilçe belediyesinde 129 katılımcı ile yaptığı araştırmasında örgüt kültürünün çalışanların performansı üzerindeki etkilerinin durumunu ele almıştır.	Örgüt kültürü ve çalışan performansı.	Örgüt kültürü ile çalışan performansı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün performansı pozitif yönde anlamlı şekilde etkilediğini tespit etmiştir.
Erdem ve İşbaşı, 2001.	Eğitim örgütlerinde inançlar, varsayımlar, normlar, değerler, uygulamalar ve sembollerden oluşan örgüt kültürünün önemini ve bir akademik örgütteki öğrencilerin, örgütsel yaşama yönelik algılamalarını tespit etmek istemişlerdir.	Örgüt kültürü ve öğrenciler üzerindeki etkileri.	Örgütsel yapı-işleyiş boyutunda daha çok olumsuz algılamalar belirlenirken, eğitim sürecinin etkililiği ve sonuçları konusunda ise ortak algılamaların oluşmadığı görülmektedir. Bu sonuç, ortak anlamlar üretebildiğini ancak, örgütsel performansı yakından etkileyen örgüt yapısının işleyişinin ve eğitim süreçlerinin geliştirilmesi gerektiğini tespit etmişlerdir.

Özetle, örgüt kültürünün örgüt performansı üzerine etkilerinin çift yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin güçlü ve baskın örgüt kültürünün performans bağlamında beklenen olumlu faydaya olanak sağlayabilmesi için bunların aynı zamanda örgüt iklimi ile de desteklenmesi gerekmektedir (Terzi, 2000, s. 69; Erdil vd., 2005, s. 261; Demir ve Öztürk, 2011, s. 20).

2.4. Örgüt Kültürü ve Akademik Örgütler Performansının Etkinliği

Örgüt kültürünün performansa yönelik çalışmaları, kullanılan performans türleri açısından, incelenen örgüt kültürü türlerine göre farklılık göstermektedir. Bu, beklenmedik bir durum değildir, çünkü performans ölçütleri genel olarak belirli bir örgüt ile ilgili hedeflerin elde edilme derecesiyle ilgilidir. Bu nedenle, kullanılan göstergeler hastanelerde hizmet kalitesi endekslerini (Argote, 1989), bir fon yaratma kampanyası için yükseltilecek para miktarını (Rousseau, 1990) ve diğer ekonomik performans verilerinin içerebilmektedir (Kotter ve Heskett, 1992; Quick, 1992, s. 45-56).

Örgüt kültürü ve performans ile ilgili ilk dört vaka çalışmaları, kültür değişiminin performans üzerindeki etkisini araştırmıştır (Fairfield-Sonn, 1993, s. 43-55; Frame ve diğ., 1989; Lewis, 1994; Quick, 1992). Schein'in (1990), herhangi bir örgütün kültüründeki temel varsayımların değiştirilmesinin ve öğrenilmesinin zor olduğu argümanına göre, kültür ve performans üzerine yapılan vaka çalışmalarının örgütsel değişim müdahaleleri bağlamında gerçekleştirilmesi beklenmedik bir durum değildir.

Çalışmaların üçü (Frame ve diğ., 1989; Lewis, 1994; Quick, 1992) iyi bir sonuç vermiştir, ancak hiçbiri kültür ve performans arasında sağlam bir ilişki bulmamıştır. Frame ve diğ. Chicago Tribune gazetesi şirketine ait bir basım tesisinin misyon ve değerlerinde meydana gelen değişikliklere dayanan bir örgütsel dönüşüm müdahalesini açıklamıştır. Yıllık sonuçlar orijinal hedefleri aşan gelişmeleri göstermesine rağmen, yazarlar bu gelişmelerin sebeplerinde bazı belirsizlikler olduğunu belirtmektedir. Dahası, şirket hedeflerinin sonuçlarının ölçülmesine yönelik bir sistem uygulanmış olsa da değerlerin çalışanlar tarafından kabul edildiğine ve içselleştirildiğine dair bir veriler bulunmamaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar bu nedenle, bir vizyonun örgütsel başarıya katkıda bulunan bir ölçülebilir performans verisi kümesine dönüştürülmesinin önemini ortaya koyabilir. Ancak, bir işgücündeki değerler seti ile örgütsel performansta ortaya çıkan iyileşme arasındaki ilişkiyi destekleyen kanıtlar az da olsa bulunmaktadır.

Benzer şekilde, Southwest Airlines'ın yaptığı bir çalışmada, Quick (1992) kurucunun mizah, özgecilik ve “aşk” ın temel değerlerini yayma ve rol-modelleme rolünü rapor etmiştir. Özellikle, Quick (1992), şirketin bir dizi temel değerler ve temel varsayımlar üzerinde kurulmuş güçlü bir kültüre sahip olduğunu belirtmiştir. 20 yıl boyunca toplanan çeşitli performans verileri (örneğin yolcu hacmi, çalışan verimliliği), çalışanlarda kendini gösteren değerlerin kanıtı eşliğinde, havayolu şirketinin artan ekonomik başarısını göstermiştir. Ancak, Chicago Tribune'deki çalışma ile olduğu gibi, kültürün firmada ne ölçüde var olduğu ve örgüt kültürüne ilişkin herhangi bir ampirik kanıtın performansına ne kadar katkıda bulunduğu hakkında çok az bilgi bulunmaktadır. Quick (1992), bir örgütün ekonomik başarısının kendi kültüründe köklenemeyeceğini, ancak kültürün, bir grup insanın başarılı olması için gerekli olan taahhüdü güçlendirmeye hizmet edebileceğini kabul etmiştir.

Kültür ve performans arasında bir ilişkinin varlığını reddeden iki çalışma, örgütsel ve kültürel değişimlerin bir belediye meclisi (Fairfield-Sonn, 1993) ve bir eğitim kurumu (Lewis, 1994) üzerindeki etkisini incelemiştir. Fairfield-Sonn, iki buçuk yıllık bir kültür değişimi çabasının bir belediye meclisindeki etkisini değerlendirmek için anketler kullanmıştır. Ancak, anket sonuçları, çabaların bir başarısızlık olduğunu öne sürmesine rağmen, değişimi ölçmek için objektif performans verileri toplanmamıştır. Araştırmacı, değişim çabasının başarısızlığının, değerlerin niteliği ile ve bu değerleri güçlendirmek için örgütsel yapının yokluğuna ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Bu uygun örgüt yapıları hakkındaki argüman, Quick's (1992) tezini, yani kültürün ekonomik performansı kolaylaştırdığını desteklemektedir.

Lewis (1994) tarafından yapılan daha sistematik bir vaka çalışması da örnek olarak ele alınabilir. Araştırmasında Lewis, Avustralyalı bir eğitim kurumunun statüsündeki değişimle ilgili kültürü ve performansı incelemiştir. Dört sene boyunca niteliksel ve niceliksel bilgileri içeren verileri toplayarak, bir üçgenleme yöntemi kullanmıştır. Performans göstergeleri olarak objektif çıktı ve gözlemsel tarih kullanılmış ve etnografik görüşmelerden ve odak grup tartışmalarından elde edilen bilgilerle karşılaştırılmıştır. Verilerin istatistiksel analizi, personelin genel olarak işle ilgili değerlerde (kültürün bir ölçütü olarak) önemli bir düşüş yaşadığını, gözlemsel veriler ve objektif performans göstergelerinin ise daha olumlu iş davranışları ve iyileştirilmiş sonuçları göstermiştir. Bu nedenle, bu bulgular başarılı örgütsel performansın bir ön

koşulu olarak “güçlü” bir kültür için, Peters ve Waterman’ın (1982) ve Deal ve Kennedy’nin (1982) iddialarına aykırı olarak, kültür ve performans arasındaki olumsuz ya da en azından negatif ilişkisini göstermektedir. Bulgular aynı zamanda kültürel değerlerin bir örgütün üyelerinin açık davranışlarından çıkarılmasındaki zorlukları da göstermektedir (Lewis, 1994, s. 41-55).

Bu vaka çalışmalarında bildirilen bulgular, kültür ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığına açıkça işaret etmemektedir. Karşılaşan sorunlar, kullanılan metodolojinin sağlamlığı (Frame ve diğ., 1989), ve diğer araya giren değişkenlerin etkileri olarak tanımlanmıştır (Fairfield-Somm, 1993; Quick, 1992) Lewis (1994) çalışmasında ise kültürün gözlemlenen yönlerini altta yatan kültürel değerlerle ilişkilendirmenin yanı sıra, kültür ve performans arasındaki ampirik korelasyonun eksikliğini göstermede problemleri ortaya koymuştur. Bununla birlikte, bu bulguların genellenebilir olmadığı ve kültür performansı bağlantısının iddialarını reddettiği kabul edilmeden önce çoğaltılması gerekmektedir. Bu nedenle, bu alanda yürütülen nicel çalışmalardan elde edilen bulgular incelemelidir.

Kültür ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen en ilk niceliksel çalışma, beş yıllık bir dönemde 34 Amerikan firması üzerine veri toplayan Denison (1984) tarafından yapılmıştır. İş örgütü algılarına ve karar alma sürecine katılım ile ilgili bir anketin bulguları, her yıl toplanan verilerle, yatırım ve satış getirileri ile karşılaştırılmıştır. Bir karşılaştırma çalışması örgütü ve katılım endeksleri üst yarısında ve alt yarısında olduğu bu firmalar arasında yapılmıştır. İş örgütü konusunda daha olumlu algıya sahip olan firmaların daha iyi performansı olduğunu görülmüştür. Ancak, karar verme stiline performansla daha az ilişkili olduğu bulunmuştur.

Spesifik olarak, daha katılımcı firmalar, başlangıçta zaman içinde yavaş yavaş gelişen, daha iyi bir performans sergilemiştir. Bu firmalar sanayinin geri kalanıyla kıyaslandığında benzer sonuçlar elde edilmiş ve bu da yazarın “yumuşak önlemlerin aslında zor sonuçları öngördüğü” sonucunu vermiştir (Denison, 1984, s. 5-22).

Bu sonuçlar, kültürün tek ölçüsü olarak anket sorularının kullanılması, örgüt kültürünün diğer, daha objektif, göstergelerini göz ardı ettiği için, bu durumun koşulsuz olarak kabul edilemez. Aslında, çalışanların algılarının kullanılması, çalışmanın örgüt kültüründen ziyade örgütsel iklimi (Payne ve Pugh, 1976, s. 1125-1174) iyi bir şekilde ölçülmesi gerektiğini göstermektedir.

Ankette katılım indeksinin 125 üzerinden iki maddeden kaynaklandığı gerçeği, güvenilirliği ve geçerliliği konusunda da şüpheler doğurmaktadır. Dahası, ilişki kurmak için ilişkisel istatistiklerin kullanılması, Denison'ın (1984) performansı kültürden tahmin edebileceğini iddiasını sorgulamaktadır. Argote'in (1989) 44 hastanenin acil servisinin normlar ve performans göstergeleri arasındaki pozitif bağlantılar olduğunu kanıtlayan bulgularına benzer eleştiriler sunulabilir. Bu durumda, her hastanedeki hemşirelerin rolleri hakkındaki algılar, bakımın çabukluğu, hemşirelik bakımının kalitesi ve tıbbi bakım kalitesine ilişkin geri bildirimlerle pozitif olarak ilişkili bulunmuştur. Denison'ın (1984) çalışmasında olduğu gibi, bağımsız değişken, örgüt kültürünün bir ölçüsünü sağlamak için değil, çalışanların iklim yönüne ilişkin algılarını sunmak için kullanılmıştır.

Ayrıca, bu çalışmada kullanılan tek kültürlü kültür ölçümlerinin güvenilirliği tartışılmalıdır. Rollerin algılanmasına ilişkin bulgular, performansı kolaylaştırmak için uygun örgütsel yapıların önemi açısından da yeniden yorumlanabilir. Bu bulgu, Fairfield-Sonn (1993) tarafından bir belediye meclisinde kültürel dönüşümün başarısız olmasının muhtemel nedenleri hakkında bildirilenlerle tutarlı olacaktır.

Örgüt kültürünü ölçmenin bazı sorunlarının üstesinden gelmek için belirgin bir girişimde bulunan Rousseau (1990), Cooke ve Lafferty'in (1983) kullandığı 32 gönüllü hizmet kuruluşunun normatif inançlarını incelemiştir. Toplanan tek performans göstergesi, yakın zamanda tamamlanmış bir fon yaratma kampanyasından alınan para miktarıydı. Ölçülen inançlar ile sonuç verileri arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmamıştır. Herhangi bir ilişkinin yokluğu, çalışmanın kesitsel verileri kullanmasının bir sonucu olabilir (Rousseau, 1990).

Muhtemelen kültür ve performans arasındaki ilişkinin en kapsamlı çalışması, beş yıllık bir süre boyunca 207 firmayı kullanan bir dizi çalışmayı yürüten Kotter ve Heskett (1992) tarafından yapılmıştır. Araştırmada, çeşitli kültür ve uzun vadeli ekonomik performans ölçümleri kullanılmış; her çalışma, ilişkinin niteliğini daha iyi incelemek için önceki araştırmanın bulguları üzerine kurulmuştur. İlk amaç, "güçlü" kültürler arasındaki bağlantıyı (yani, açıkça tanımlanabilir ve tutarlı değerler, farklı bir şey yapmanın yolu) ve uzun süreli performans arasındaki bağlantıyı incelemektir. "Güçlü" kültürü ile uzun vadeli performans arasında sadece orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Ancak, daha sonraki araştırmalar sonucunda, piyasa ortamlarına uygun olan kültürlere sahip firmaların, eşit derecede "güçlü" ancak çevreye daha az uyumlu

kültürlere sahip olanlardan daha iyi performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Araştırmacılar, değişen ortamların kültürü performansı nasıl etkilediğini incelemek için bir çalışma yürütmüş ve zaman içinde sürekli olarak iyi bir ekonomik performansa sahip olan firmaların uyarlanabilir bir kültürün önemini vurgulayan temel değerlere sahip olduklarını bulmuşlardır. Ancak, bu bulguları desteklemek için herhangi bir veri kullanılmamıştır, çünkü sonraki bulgular, incelenen şirketlerin yönetimi ve personeli ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen nitel bilgilere dayanmaktadır.

İncelenen hem nicel hem de nitel yaklaşımlar, önemli metodolojik problemleri içermektedir. Bu sorunların nedeninin bir kısmı, ortak bir tanımın ve örgüt kültürünün modelinin eksikliğine bağlanmak mümkündür (Furnham ve Gunter, 1993, s. 233-261). Kotter ve Heskett'in (1992) çalışması tarafından açıkça çürütülen “güçlü” kültürler ve örgütsel performans arasındaki ilişki konusunda ciddi şüpheler bulunmaktadır. Çalışmalarında kültür ve uzun vadeli ekonomik performans arasındaki bir korelasyon için bazı kanıtlar olsa da bu ilişkinin doğasının objektif veriler olmadan iyi bir şekilde kurulmadığı belirtilmiştir. Bu nedenle, yazarın bulgularının daha niceliksel yöntemler kullanılarak tekrarlanması gerekmektedir.

“Örgüt kültürü örgüt için o kadar önemlidir ki, uzun vadede örgütün hayatta kalması veya batma sebebinin belirleyici bir etkeni olabileceği” (Hofstede, 1998, s. 477-492) ve “kültürün önemli olduğun, çünkü işleyen kültürel güçlerin farkında olmadan yapılan kararların beklenmedik ve istenmeyen sonuçlara ulaşabileceği” (Schein, 2002, s. 38) iddia edilmiştir. Aynı zamanda Schein (2002), araştırmacıların, bir kurumun performansına kültürün, bir varlık ya da yükümlülük olarak ve sayısal örgütsel fenomenlerin altında yatan açıklayıcı yapı olarak ne ölçüde katkıda bulunma derecesini hafife aldıkları konusunda uyarmıştır (The Special Issue on Humanities and Social Science).

Azhar (2003), iyi örgütleri kötü olanlardan ayıran olgunun “kurum kültürü” olarak özetlenebileceğini ileri sürmektedir. İyi yönetilen örgütlerin, bir şekilde, stratejileri başarılı bir şekilde uygulayabilme becerilerinden bir şekilde sorumlu olan farklı kültürlere sahip olduklarını belirtmektedir. Ayrıca, her kurumun, çalışanların ve yöneticilerin davranışları üzerinde güçlü etkiler yaratan bir kültüre (çoğu alt kültürleri de içeren) sahip olduğunu gözlemlemektedir. Kültür, sadece yöneticilerin örgüt içi nasıl davrandığını değil, aynı zamanda kurumun çevresi ve stratejisiyle olan ilişkileri hakkında da kararlarını etkilemektedir (McCarthy, Minichiello ve Curran, 2000, s. 48-

49). Pearce ve Robinson (2004), kültürün bir güç olduğunu ama aynı zamanda bir zayıflık olabileceğini gözlemler. Bir güç olarak kültür, iletişimi, karar verme ve kontrolünü kolaylaştırabilir, iş birliği ve bağlılık yaratabilir. Zayıflık olarak kültür, değişime direnç yaratarak stratejinin düzgün bir şekilde uygulanmasını engelleyebilir. Rousseau (2000), vakum veya steril bir ortamda büyük ölçekli örgütsel gelişmelerin meydana gelmediğinin fark edilmesi gerektiğini belirtmektedir. İnsan sistemlerinde, zaten var olan inançları, varsayımları, beklentileri, normları ve değerleri, bu örgütlerin bireysel üyelerine özgü olan ve paylaşılan örgütlerde ortaya çıkar. Deal (2005) örgüt kültürünü “değişim merkez üssü” olarak tanımlamıştır.

Harris (2002), “Okulların başarılı bir şekilde gelişmesi, sadece okulların kendi bağlamlarına ve belirli gelişimsel ihtiyaçlara en uygun stratejileri uyguladıklarında ortaya çıkabileceğini” iddia etmişti. Okul kültürünün örgütsel değişim sürecinin bir parçası olarak ele alınması ihtiyacına ilişkin benzer iddialar, okul kültürünün kurumsal değişim sürecine belirgin etkilerini gösteren Deal ve Peterson (2004) dahil olmak üzere okul gelişimine ilişkin önde gelen pek çok yetkili tarafından yapılmıştır. Deal ve Peterson (2004), işlevsiz okul kültürlerinin, örneğin içsel odak, kısa vadeli odaklanma, düşük moral, parçalanma, tutarsızlık, duygusal patlamalar ve paylaşılan örgütsel değerlerin yerini alacak alt kültür değerlerinin örgütsel gelişmeyi engelleyebileceğini göstermiştir. Raduan (2008), yüksek düzeyde örgüt performansının, iyi entegre edilmiş ve etkili değerler, inançlar ve davranışları olan güçlü bir kültüre sahip olan bir örgütle ilişkili olduğunu gözlemlemektedir.

Azhar (2003) örgüt kültürünün, kuruluşların performansı için geniş kapsamlı etkilere sahip olduğu varsayıldığını ve bunun anlaşılması için önemli bir konu olduğunu varsaymaktadır. Örgüt kültürü maddesinin temel bir parçası, kuruluşla özgü olduğu varsayılan değerleridir. Bir örgütte hâkim olan kültürün performansı üzerinde ciddi bir etkisi vardır (Azhar, 2003). Ayrıca, kuruluşların güçlü veya zayıf bir kültüre sahip olmalarının, stratejik olarak gerçekleştirme yeteneklerini etkilediğini gözlemlemektedir. Kültürün sadece yöneticilerin bir örgüt içinde nasıl davrandığını değil, aynı zamanda örgütün çevresiyle ve stratejisiyle ilişkilerinde aldığı kararları da etkilediğini belirtmektedir.

Bazı ampirik çalışmalar, kültür ve performans arasındaki pozitif bağlantıyı desteklemiştir (Calori ve Sarnin, 1991; Gordon ve DiTomaso, 1992; Kotter ve Heskett, 1992). Ayrıca, Chatman ve Jehn (1994), Denison ve Mishra (1995) ve Kotter ve Heskett

(1992) tarafından yapılan çalışmalar, kültürün belirli bir araştırma amacına göre değişken olarak ele alındığı kültür ve performans çalışmalarına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Örneğin, daha sert bir metodoloji kullanan Denison ve Mishra (1995), kültürel gücün kısa vadeli finansal performansla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Schneider (1990) ayrıca kültürlere net bir şekilde odaklanan kurumların daha başarılı olduğunu da ortaya koymuştur.

Yukarıdaki tartışmadan, bir kurumda hâkim olan kültür türünün, performansı üzerinde büyük bir etkisi olduğu şüphesizdir. Bu, yüksek performansı destekleyen bir kurumda güçlü bir kültürün gelişmesini ve sürdürülmesini gerektirir.

Örgüt kültürü ve akademik performans düzeyi arasındaki ilişkiyi çalışma sayısı literatürde yok denecek kadar azdır. Diğer yandan akademik performans ile örgüt kültürünün ilişkilendirilmesinin oldukça zor olduğu anlaşılmıştır. Zira akademik performans denildiğinde öncelikle üç önemli olgu üzerinde durulması gerekmektedir. Bunlar:

- Bir kurum olarak akademik örgütün, örgüt kültürü ve örgüt iklimi.
- Öğrenci düzeyinde başarı, akademik kazanım ölçümleri vb. gibi nicel ve nitel faktörler.
- Akademik personelin eğitim hizmet kalitesine yaptığı katkı (yeterlik, araştırma vb.), bilimsel çalışmalarının niteliği, motivasyonu vb. olgular söz konusu olmaktadır.

Bu üç önemli unsurunda pek çok alt faktör veya boyutla ilişkisinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin yüksek nitelikli bilimsel eser mecralarında yapılan yayın sayısı ile bunları hazırlayan araştırmacıların/akademisyenlerin buldukları örgüt kültürünün irdelenmesi gerekmektedir. Benzer şekilde mobbing, maddi-manevi olanak tahsisi, motivasyon vb. gibi pek çok faktörün etkili olduğu bir ortamda akademik performans ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilere dair genellebilir yargılar ileri sürmek oldukça güçtür.

Öte yandan bu alanda örgüt kültürünün ne olduğu ve ilgili pek çok kuram bulunmakla birlikte akademik performans denildiğinde neyin kast edildiği hakkında tatmin edici bir görüş birliğine rastlanmamaktadır. Örneğin akademik performans; akademik personelin araştırma sayısı mı, araştırmalarının niteliği mi ya da eğitim sürecinde ki durumu mu? soruları yeterince karşılanamamaktadır. Hâkim literatürde akademik performans kavramının karşı tarafına genellikle öğrenci açısından bakılmakta,

öğrencilerin kazanım elde etme, hazır bulunuşluk veya sınav başarısı gibi sosyal ve nicel olguların yerleştirildiği görülmektedir.

Ng'ang'a ve Nyongesa (2012)'ya göre bir eğitim kurumunun kültürel özelliklerinin başında, açıklık, ilkelere ve değerlere saygı, çalışanlara ve öğrencilere yönelik hoşgörü, eğitim sürecine yönelik kolaylaştırıcı faktörler gelmektedir. Söz konusu örgüt kültürünün uygulanmasında ise bu öğelerin güçlü bir kültür haline getirilmesi gerekmektedir. Güçlü bir eğitim örgüt kültürünün kurulmasına büyük katkı sağlayan üç faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; performans sağlayıcı değerleri kurumun değerleri olarak gören bir yönetim, ikincisi; samimi ve özverili katkı veren akademik ve idari personel ile öğrenciler, üçüncüsü de tüm bunları bir arada ve performans amaçlı organize eden ve süreçlerin işlerliğini gözetten liderdir.

Mayowa (2011) çalışmasında incelediği çeşitli akademik örgütlerin kültürünün çok düşük olduğunu ve bu nedenle de performanslarının olumsuz etkilediği sonucuna varmıştır. Bunun aşılması için öncelikle gereken kültürel normların benimsetilmesi, değerlerin ve inançların tanımlaması, karşılıklı saygı ve fedakârlık yapılmasını önermiştir. Yazara göre akademik örgütlerin kültürüne uygun inanç ve değerlere sahip personel yetiştirmek ve akademik örgütün kültürünü sürdürmek için bireysel hedeflerin akademik örgüt hedefleri ile bütünleşmesini teşvik etmek de gereklidir. Bu doğrultuda yönetim, kültürün açık amaç, çekirdek değerler ve kültürel normların kullanımıyla iletişim kurma sürecini benimsemelidir.

Etkili bir kültürel aktarım ağı kurulduğunda bir akademik örgütün kültürü en iyi şekilde korunabilir ve geliştirilebilir. Akademik örgüt yönetimi, kendi hikâyelerini/mitlerini/öykülerini paylaşabilmeleri ve paylaşılanların anlamını gösterebilmek için fırsatlar yaratabilmeleridir. Örgüt kültürünün oluşumunda baş aktör olan yönetim, akademik örgütün kültürünü ve inançlarını daha verimli bir şekilde ileterek akademik örgütün kültürünü güçlendirmek için akademik örgüt yayınlarını ve diğer medya türlerini kullanılabilir.

Özetle, alanda yapılan araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde, akademik örgütlerde örgüt kültürü araştırmalarında en çok kullanılan kültür modellerinden birisinin Rekabetçi Değerler Çerçevesi olduğu görülmektedir. Türkiye'de örgüt kültürü üzerinde hazırlanmış lisansüstü tezlerle ilgili bir değerlendirme araştırmasının sonuçlarına göre %21,3 ile en fazla kullanılan ölçme aracı Cameron ve Quinn tarafından

Rekabetçi Değerler Çerçevesinde hazırlanan ölçme aracıdır (Kutunis, Özsoy, Karakiraz, Aras, Erol ve Uslu, 2015, s. 123-142).

Bu çalışma kapsamında, YÖK tez veri tabanında yapılan incelemede, örgüt kültürü alanında Türkiye’de 1993-2017 yılları arasında 83 doktora tezi hazırlandığı belirlenmiştir. Örgüt kültürünü konu edinen bu tezlerden sadece beş tanesi yükseköğretim bağlamında yürütülmüştür. Akademik örgütlerde örgüt kültürünün incelendiği söz konusu beş tezin ise iki tanesi eğitim alanında, üç tanesi işletme alanında çalışılmıştır. Yükseköğretim kurumlarında yapılan tezlerin genellikle özel olarak, spor öğretimi ya da hemşirelik yüksekokulları gibi, odaklandığı alan ya da disiplin üzerinde derinlemesine analizler yapıldığı görülmektedir (Aydın, 2003; Çavuşoğlu, 2016, s. 115-146; Çimen, 2001; Çimen, 2009; Denkaş, 2015)

Bu bölümde incelenen araştırmalarda, örgüt kültürünün akademik örgütleri çok yönlü olarak etkileyen, performanstan uluslararasılaşmaya kadar birçok kurumsal göstergesi önemli bir belirleyicisi olduğu deneysel olarak ortaya konulmaktadır. Kurumsal karşılaştırma araştırmalarının da bu genel tespiti destekler nitelikte sonuçlar ortaya koyduğu söylenebilir. Uluslararası alanyazının yanı sıra, Türkiye’de de yükseköğretim alanında yapılmış örgüt kültürü araştırmaları da önemli bir bilgi birikimi oluşturmaktadır. Bununla birlikte, analiz birimini örgüt ve birey olarak alan, karşılaştırmalı örgüt kültürü araştırmalarının daha anlamlı sonuçlar verebileceği söylenebilir. Bu doktora tez çalışmasının alanyazına analiz birimi örgütler olsada bu bakımdan katkı sağlaması beklenmektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Akademik Örgütlerin Kümeleme Analizi ile Sınıflandırılması

Bu çalışmanın temel amacına ulaşmak için Kazakistan'da bulunan 29 devlet akademik örgütlerinden toplanan istatistik veriler (EK 1) hiyerarşik kümeleme analizi ve Ward's Tekniği kullanarak sınıflandırılmıştır.

Hiyerarşik kümeleme analizi, grup içi varyansı en aza indirmeye çalışırken grup arası varyansı da maksimize etmeye çalışır (Hair ve diğ., 1998, s. 470; M. Aitimbetov ve diğ., 2019, s. 55). Hiyerarşik kümeleme analizi, kümeleri peşpeşe birleştirme sürecidir ve bir grup, diğeri ile bir kez birleştirildikten sonra, daha sonraki adımlarda kesinlikle ayrılamaz (Fırat, 1995, s. 50-59). Hiyerarşik tekniklerin ağaç diyagramları ile gösterilen sonuçlarına dendogram denir (Lorr, 1983, M. Aitimbetov ve diğ., 2019, s. 56).

Hiyerarşik kümeleme yöntemleri içerisinde genellikle Ward tekniği en iyi sonuç veren teknik olarak kabul görmektedir (Hands ve Everitt, 1987, s. 235-243; Ferreira ve Hitchcock, 2009, s. 1925-1949).

Ward's tekniğinde amaç, kümeler içindeki varyansı minimum kılmaktır. Bu amaçla aşağıdaki hata kareler toplamına ilişkin formülden yararlanır:

$$ESS = \sum_{i=1} x_i^2 - 1/n \sum_{i=1} x_i$$

Burada x_i , i 'inci gözlemin skorudur (Aldenderfer ve Blashfield, 1984 s. 43). Kümeleme sürecinin ilk adımında, her bir gözlem bir küme olduğundan ESS sıfırdır. Ward tekniği ESS'de minimum artışta sonuçlanan gruplar veya gözlemleri elde edilmesi ile devam etmektedir.

Ward tekniği, aglomeratif kümeleme yöntemleri arasında, klasik kareler toplamı kriterine dayalı olarak her ikili füzyonda grup içi dağılımı minimize ederek kümelerin oluşmasını sağlayan tek tekniktir (Murtagh ve Legendre, 2014, s. 274-295). Bu nedenle Ward tekniği diğer hiyerarşik yöntemlerinden daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu yöntemde amaç nesnelere küme içerisine, nesnelere arasındaki varyans minimum olacak şekilde yerleştirmektir.

Ayrıca bu çalışmada akademik örgütlere, veri odaklı bir yaklaşımı tercih ettiğimizden, önceden belirlenmiş kriterler yerine objektif veriler temelinde sınıflandırılmıştır. Tüm devlet akademik örgütleri, ilgili veri kümelerinde yer aldıklarında, her kümeleme analizine dahil edilmiştir. Bu analiz, her değişken için

(kantitatif, sıralama ve performans) ayrı bir küme analizi yapmamız gerektiğini göstermiştir. Bir deneme kümesi analizinin bulgularına dayanarak, devlet akademik örgütleri için kantitatif ölçütler, akademik örgütlerin sıralama ölçütleri ve akademik örgütlerin performans (kümeleme analizinde performans bir ölçüt olarak kullanılmıştır.) ölçütleri olarak belirtilen üç aşamalı bir kümeleme analizinin yapılmasına karar verilmiştir.

Veri kümelerini ve bir pilot kümeleme analizinin bulgularını kullanarak, kümeleme analizi için bir çerçeve geliştirilmiştir. Sınıflandırma için ana değişkenleri olarak nicel ve performans değişkenleri seçilmiştir.

Performans değişkenleri için kullanılan kapsamlı ve güvenli istatistik veri kaynakları bunlardır:

- **IQAA:** Bir sivil toplum kuruluşudur "Eğitimde Kalite Güvencesi Bağımsız Ajansı", Kazakistan'ın ulusal ve yabancı eğitim kurumlarının eğitim kalitesini ve rekabet edebilirliğini arttırmak için kurulmuş kâr amacı gütmeyen bir örgüttür; Kazakistan ve yurtdışındaki paydaşlara belirli eğitim kurumlarının mükemmelliği hakkında bilgi vermektedir. IQAA sıralamasında kullanılan metodoloji göstergeleri Ek 3'te yer almaktadır.
- **Webometrics:** Yüksek Öğretim Kurumlarının en büyük akademik sıralamasıdır. 2004'ten beri altı ayda bir, dünyanın her yerinden üniversitelerin performansları hakkında güvenilir, çok boyutlu, güncellenmiş ve faydalı bilgiler sağlamak için Cybermetrics Lab (İspanya Ulusal Araştırma Konseyi, CSIC) tarafından bağımsız, objektif, özgür, açık bir bilimsel uygulama gerçekleştirilmektedir. Webometrics sıralamasının göstergelerine Ek 4'te yer verilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Geliştirilen temel soruya yanıt aramak için, bu çalışma Kazakistan'daki akademik örgütlerde yürütülmüştür. Eğitim ve Bilim Bakanlığının web sitesinden alınan verilere göre Kazakistan'daki akademik örgüt sayısının 125 olduğu tespit edilmiştir. Bu akademik örgütlerden 29 devlet akademik örgütü araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir. Pilot çalışma için Atyrau Devlet Üniversitesi seçilmiştir.

Araştırmanın evreni kümeleme analizi sonucunda oluşan dört kümeye ayrılmıştır. Bu dört kümeye göre seçilen Kazakistan'daki dört devlet üniversitesinde (El-Farabi

Kazak Ulusal Üniversitesi, Dulati Taraz Devlet Üniversitesi, Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesi ve Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesi) çalışmakta olan profesör, doçent, okutman, bölüm başkanı, dekan, yönetici, uzman unvanlarındaki akademik personelden oluşmakta olup, evrendeki akademik personelin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ulaşılabilir çalışma evreni ve örneklem büyüklüğü olarak akademik örgüt çalışanlarının sayıları Tablo 2.10.'da gösterilmektedir. Tablo 2.10'da görüleceği üzere 2018 Kazakistan'daki yüksek öğretim kurumunun istatistiklerine göre dört akademik örgütün araştırma evreninde toplam 3659 öğretim üyesi ve akademik personel çalışmaktadır. Ulaşılması gereken asgari toplam örneklem büyüklüğü ise 995 olarak belirlenmiştir.

Tablo 2.10. *Araştırma Evreni ve Örneklem Büyüklüğü Sayıları*

Üniversite adı	Araştırma Evreni	Örneklem büyüklüğü
El-Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi	1970	320
Dulati Taraz Devlet Üniversitesi	610	235
Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesi	672	245
Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesi	407	195
TOPLAM	3659	995

Kaynak: <http://edu.gov.kz>

Araştırma örnekleminin akademik örgütlere göre dağılım yüzdeleri incelendiğinde, üniversite büyüklüklerine paralel bir oranda temsiliyetin sağlandığı görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmada, akademik örgütlerin örgüt kültürünü incelemek amacıyla, Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı”, (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) Rusça'ya çevrilerek ve yükseköğretim kurumlarına uyarlanarak kullanılmıştır (Ek 2). Kim Cameron ve Robert Quinn tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI), örgüt

kültürünü değerlendirmek için, geçerli ölçektir. Örgüt kültürünü altı boyutta ele alan ölçek, her bir boyutta dört farklı kültür tipini ifade eden dörder seçeneği içermektedir.

Toplam 24 ifadenin yer aldığı ölçek 100 puanın bireyler tarafından dört seçenek arasında kendi örgütlerine en fazla uyandan en az uyana doğru dağıtılması esasına dayanmaktadır. Bu şekilde örgütteki hâkim kültür tipi belirlenmektedir. Ölçekteki (a) seçenekleri Klan, (b) seçenekleri Adhokrasi, (c) seçenekleri Piyasa, (d) seçenekleri ise Hiyerarşi kültürünü temsil etmektedir. OCAI dünya çapında 10.000'den fazla şirket tarafından kullanılmaktadır.

Aynı zamanda OCAI 60 000'den fazla doktora tezinde kullanılmaktadır ve ayrıca kalite, inovasyon, fiziksel sağlık, eğitim ve öğretmen başarısı gibi pek çok ilişki araştırmasında kullanılmaktadır. Ayrıca, sağlık, eğitim, toplum kolejleri ve üniversiteler gibi birçok endüstride, MBA programlarında vb. kullanılır. OCAI'nin altı boyutu, örgüt kültürünün bazı temel tezahürlerini kapsamaktadır. Bu altı boyut şunlardır:

1. Baskın özellikler.
2. Örgütsel liderlik.
3. Çalışanların yönetimi.
4. Örgüt tutkalı.
5. Stratejik vurgu.
6. Başarı kriterleri.

Bu altı boyut kapsamlı olmasa da, tüm temel varsayımları, etkileşim kalıplarını temsil eder. Bu araç aynı zamanda iki aşamada da kullanılabilir: mevcut kültür ve tercih edilen kültür, örgütün daha iyi bir kültür geliştirmesi için en iyi yol gösterici olabilir. Cameron ve Quinn'e (2011) göre, OCAI modelinin birçok ülkede kullanılmakta olması modelin popüleritesini göstermektedir.

Sadece eğitim değil, aynı zamanda OCAI'nin sağlık hizmetleri, dini kuruluşları, ulusal ve yerel yönetimleri, toplum kolejleri ve üniversiteleri, kütüphaneleri, veri ambarları, askeri örgütleri, eğlence bölümleri, havayolları, etnik kabileleri, atletizm takımları ve ulusal atletizm örgütlerinde kullanımı, enerji, aile işletmeleri, okul firmaları ve MBA programları, modelin sağlamlığını ve etkinliğini göstermektedir (Cameron ve Quinn, 2011). Özellikle, yüksek öğretim alanında, Mohammed ve Bardai (2012),

Lejeune ve Vas (2009), Shiefflett (1992), Zammuto ve Krakower (1991), Quinn ve Spreitzer (1991), Freeman (1991) daha fazla kabul edildiğini kanıtlıyor. Bu yüzden, OCAI akademik örgütlerde kültür analizi için en uygun araç olarak seçilip çalışmada kullanılmıştır.

Ayrıca, Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesi ve Dulati Taraz Devlet Üniversitesi'nde çalışmakta olan akademik personele anket formları elle teslim edilmiş ve toplanmıştır. Sonuç olarak elde edilen geri dönüşlerden kullanılabilir durumda olan 27 anket formu (Ek 2) araştırmaya dâhil edilmiştir. Anket verilerinin analizinde dünya çarpında kabul edilen OCAI aracının Microsoft Excel programında tasarlanan programdan yararlanılmıştır.

Ölçek formunun, özgün dili olan İngilizce'ye hâkim ve eğitim yönetimi alanı uzmanı 2 farklı akademisyen tarafından çeviri ve ters çevirileri yapılmıştır. Yapılan çevirilerin dil uyumluluğu, hazırlanan form aracılığı ile profesyonel olarak çevirmenlik yapan 5 uzmanın değerlendirmesine sunulmuştur. Değerlendirmeler sonucunda elde edilen form, Rus Dili ve Rus Edebiyatı alanında çalışan öğretmen ve öğretim elemanlarının görüşüne sunularak ölçeğin Rusça anlatım gücü bakımından değerlendirilmesi yapılmıştır. Son aşamada eğitim yönetimi alanında çalışan 5 akademisyenin görüşüne sunulan Rusça form pilot uygulama için hazır hale getirilmiştir. Bununla birlikte ölçeğin rüsçaya çevirilen şekli daha önce Bağımsız Devletler Topluluğunda; M. G. Masilova ve diğ. (2008), B. T. Ivanovna ve diğ.(2010) tarafından kullanılmıştır. OCAI aracının dünya çarpında ve özellikle yüksek öğretimde örgüt kültürü çalışmalarında daha geçerli ve güvenilir olması sebebiyle, çalışmada bu ölçekten yararlanılması tercih edilmiştir.

3.4. Veri Analizi

Bu bölümde, araştırmanın veri analizine ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Araştırmada, elde edilen verilerin geçerlik ve değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini analiz etmek için SPSS Statistics Base 22.0 istatistik programı ve Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) kullanılmıştır.

Analizler iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada Kazakistan'daki seçilen 29 devlet akademik örgütlerine kurumsal büyüklükleri ve performansları açısından sınıflandırma yapılmıştır. Kümeleme analizi sonucunda oluşan dört küme içinden dört akademik örgütler seçilmiştir. Onların birinde, yani Dosmukhamedov

Atyrau Devlet Üniversitesinde pilot çalışması gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada seçilen akademik örgütlere, 995 örneklem büyüklüğünde Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) ile kültür analizi yapılmıştır.

3.4.1. Pilot Araştırma

Pilot çalışma, minyatür formda yürütülen ana çalışmanın bir versiyonudur ve amacı, farklı bileşenlerin bir çalışmada birlikte çalışıp çalışmadığını test etmektir. Araştırmada kullanılacak olan anket formunu oluşturan ifadelerin literatüre uygun olarak oluşturulması, bu araştırmada da aynı boyutlarla temsil edileceği anlamını taşımamaktadır. Bu pilot çalışmada nicel, akademik performans göstergeleri ve örgüt kültürü olmak üzere üç değişken incelenmiştir.

15 Şubat 2019 - 15 Mart 2019 tarihleri arasında Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesi çalışanlarına pilot çalışması yapılmıştır. Araştırmacı tarafından pilot veri toplanması için toplam 245 çalışan alınmıştır. Bunların arasında, 2 çalışan veri sağlamayı reddetmiştir. Toplam 245 çalışanın 243'ü çok iyi katılım sağlamıştır (Cevap 99,2%). Örgüt kültürü analizi için Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) kullanılmıştır. Örgüt kültürü durumunda pilot çalışma için sırasıyla 24 soru sorulmuştur.

Araştırmada kullanılan “Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI)” uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir. OCAI aracı, birçok ülkede kültür analizi için kullanılan popüler bir araçtır. Bu yüzden, OCAI akademik örgütlerde kültür analizi için en uygun araç olarak seçilip çalışmada kullanılmıştır.

OCAI aracının bir başka özelliği, dünya çarpında yapılan anket çalışmalarının çoğunda kullanışlı olan Likert ölçeğine karşı olduğu gibi Ipsative ölçeğine dayanmasıdır (Cameron ve Quinn, 2011, s. 184).

Ipsative ölçeği, yanıtlayanlara alternatifler arasında 10 puan ayırmaları söylenen yeni bir cevap ölçeğidir (aslında 100 puandır, ancak kolay hesaplama yapmak için 10 puan alınmıştır).

Ipsative ölçeğini kullanmanın en büyük avantajları:

- Örgütte gerçekte var olan kültürel benzersizliği vurgular ve farklılaştırır.
- Katılımcılar, örgütte fiilen meydana gelen takasları belirlemek zorunda kalırlar.
- Her boyutta dört soru vardır, toplamda 24 sorudan oluşmaktadır.

Pilot araştırma verileri Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracının (OCAI) Microsoft Excel programında tasarlanan programdan yararlanılmıştır. Genel olarak örgüt kültürü analizi için kullanılan Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) Cronbach Alfa uygulamasına ihtiyaç duyulmamaktadır, çünkü araç Ipsative (yanıt verenlerin iki veya daha fazla istenen seçeneği karşılaştırdığı ve en çok tercih edilen seçeneği seçtiği belirli bir ölçü türünü belirtmek için kullanılır, bazen “zorunlu seçim” ölçeği denilir) aracıdır (J. Pandya, 2016, s. 95). Ancak OCAI aracı Kazakistan’daki akademik örgütlerde çok kullanmadığından dolayı güvenilirlik analizi yapılmıştır.

3.4.2. Güvenirlilik analizi

Araştırmada kullanılan OCAI aracının güvenilirliğini test etmek için Cronbach’ın alfa metodolojisi kullanılmıştır. (Santos, 1999, Berrio, 2003). Cronbach alfa katsayısının 0.70 üzerinde olduğu durumda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Şimdiki ve tercih edilen durumlar için OCAI aracında kullanılan ifadelerin iç tutarlılık analizinin sonuçları Tablo 2.11.’de gösterilmektedir:

Tablo 2.11. OCAI Ölçeğinin İç Tutarlılık Analizi Sonuçları

Kültür tipi	Şimdiki Durum İçin Güvenirlilik Katsayıları	Tercih Edilen Durum İçin Güvenirlilik Katsayıları	Karşılaştırma Güvenirlilik Katsayısı *
Klan	0,80	0,83	0,82
Adhokrasi	0,76	0,74	0,83
Piyasa	0,66	0,71	0,67
Hiyerarşi	0,75	0,72	0,78
*Cameron ve Quinn (1999) ve Berrio (2003) tarafından bildirilen güvenilirlik katsayıları			

Tablo 2.11’de, OCAI aracındaki örgüt kültürü tiplerinin toplam değerlerinin karşılaştırma güvenilirlik katsayısı açısından kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir.

Bu uygulama sonucunda, OCAI analizi anketinin bütün boyutlarının alanyazında kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinin “Güvenirlilik Katsayısı” ortalama göstergeleri (%75) %70’in üzerinde olduğu görülmüştür ve bu araştırma için yeterli olduğu belirlenmiştir.

3.4.3. Geçerlilik analizi

OCAİ aracın Kazakistan'da daha önce A. Dostiyarova (2016) tarafından kullanılmıştır. Böylece aracın ne derece uygun olduğunu denetlemek maksadıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Verinin faktör analizine uygunluğunu test etmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü yapılmış ve KMO değeri şimdiki ve tercih edilen durumlar için ,824 ve ,821 olarak belirlenmiştir. Barlett testi sonucu elde edilen ki-kare değeri ise anlamlı çıkmıştır ($X^2=1750,059$; $X^2= 1767,967$; $p < .01$). Şimdiki ve tercih edilen durumlar için verinin faktör analizine uygunluk testinin sonuçları Tablo 2.12.'de gösterilmektedir:

Tablo 2.12. Verinin Faktör Analizine uygunluk Testinin Sonuçları

KMO and Bartlett's Test of Sphericity			
		Current Situation	Preferred Situation
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,824	,821
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1750,059	1767,967
	df	210	231
	Sig.	,000	,000

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda orijinal ölçeğin Rusça versiyonunun 4 faktörden ve 24 ifadeden oluştuğu belirlenmiştir. Oluşan faktörlerin ölçeğin orijinal versiyonunda da bulunduğu görülmüştür.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu başlığı altında araştırma amacında yer alan alt problemler çerçevesinde, istatistiki bulgular paylaşmakta ve yorumlanmaktadır.

4.1. Kümeleme Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Bu kapsamda çalışmada hiyerarşik kümeleme analizi IBM SPSS Statistics Base 22.0 programı kullanılarak sınıflandırıldı. Kümeleme analizi, olguların özelliklerini benzerlik veya farklılıklarına göre sınıflandırmak için kullanılan çok değişkenli istatistiksel bir tekniktir.

Bu çalışmada akademik örgütlere, veri odaklı bir yaklaşımı tercih ettiğimizden, önceden belirlenmiş kriterler yerine objektif veriler temelinde sınıflandırdık. Tüm devlet akademik örgütleri, ilgili veri kümelerinde yer aldıklarında, her kümeleme analizine dahil edilmiştir. Bu analiz, her değişken için (kantitatif, sıralama ve performans) ayrı bir kümeleme analizi yapmamız gerektiğini göstermiştir. Bir deneme kümesi analizinin bulgularına dayanarak, devlet akademik örgütleri için üç aşamalı bir kümeleme analizine karar verilmiştir. Adımlar şöyledir:

- Kantitatif ölçütler temelinde akademik örgütlerin kümeleme analizi.
- Akademik örgütlerin sıralama ölçütlerine göre kümeleme analizi.
- Akademik örgütlerin performans göstergeleri temelinde kümeleme analizi.

Veri kümelerini ve bir pilot kümeleme analizinin bulgularını kullanarak, kümeleme analizi için bir çerçeve geliştirilmiştir (EK 1). Sınıflandırma için ana değişkenler ve alt değişkenler şunlardır:

Nicel değişkenler

- Kurulduğu yıl,
- Akademik birimlerin sayısı,
- Öğrenci sayısı,
- Akademik personel sayısı,
- Sunulan akademik programların sayısı.

Performans değişkenleri

- IQAA puanı.
- Webometrics puanı.

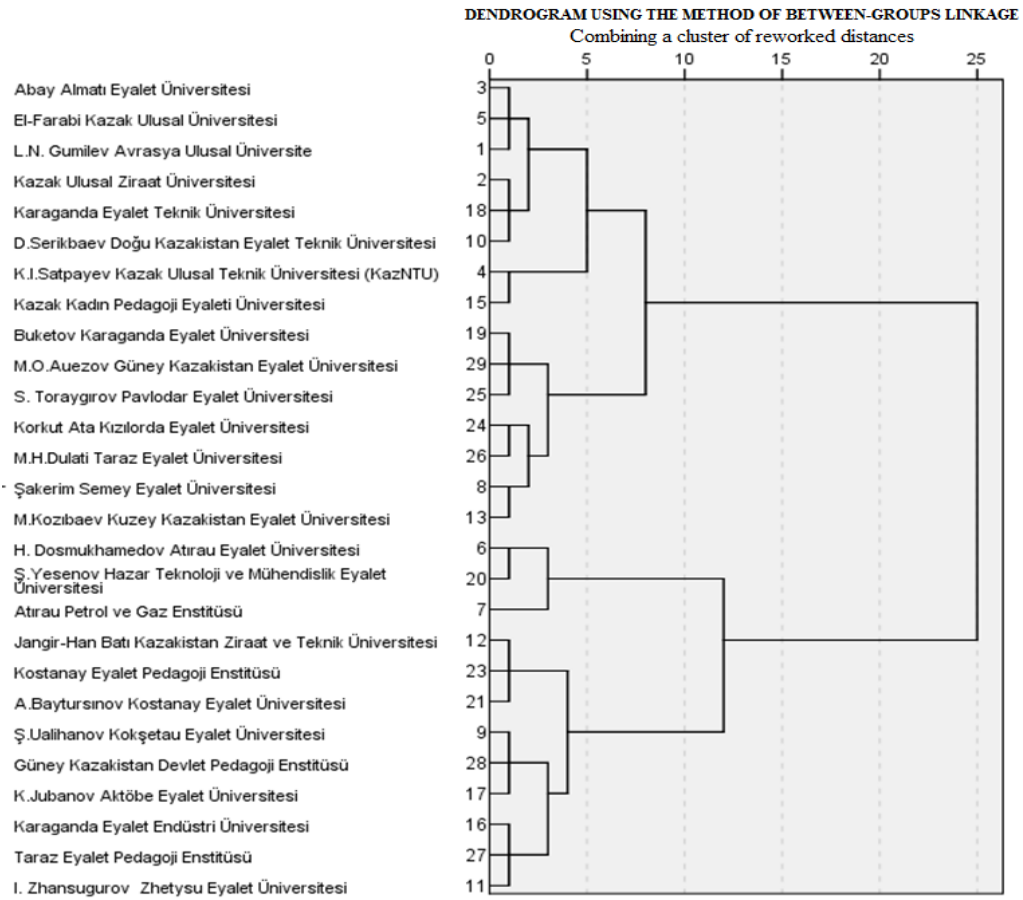
Performans göstergeleri için kullanılan kaynaklar Kazakistan'da bulunan tüm akademik örgütleri içerir: IQAA (125) ve Webometrics (125). Analiz tüm kurumlara dayanmaktadır.

Sıralama sistemlerinde kullanılan metodolojilerin bazı eleştirileri olmasına rağmen, sıralama sistemleri hala akademik örgütlerin davranışını şekillendirmektedir (OECD, 2006). Sıralama sonuçları, süreçleri değerlendirmek ve izlemek için performans göstergeleri olarak giderek daha fazla kullanılmaktadır. Bu etki göz önüne alındığında, akademik örgütler sıralama sistemlerinde konumlarını optimize etmek için örgütsel politikalar ve stratejiler geliştirmektedir (Marginson ve Van der Wende, 2007).

Hiyerarşik kümeleme analizinin sonuçların grafiksel olarak sunmak için dendogram kullanılmıştır. Dendogram soldan sağa 0-25 birim olarak ölçeklendirilmiş olup birimler arasındaki mesafeler de eşittir. Dendogramdaki yatay çizgiler mesafeyi, dikey çizgiler ise bileşen kümeleri göstermektedir. Diğer yandan ölçek üzerinde küme birleşme noktaları, hangi grupların oluştuğunu gösterdiği gibi kümeler arasındaki mesafeyi de göstermektedir. Bu çalışma da birim olarak kullanılan 29 devlet akademik örgütleri, 0-25 birim arasında ölçeklendirilmiş mesafelerde gruplandırılmıştır. İşlem sayılarını oluşturan hizmet kalemleri açısından birbirine en çok benzeyen devlet akademik örgütleri 1 birimlik mesafede birleşerek grup oluştururken, en az benzeyen devlet akademik örgütleri 25 birimlik mesafede grup oluşturmaktadır (Özer ve diğ., 2010; M. Aitimbetov ve diğ., 2019, s. 58).

Gruplar arası bağlantılar (Between-groups linkage) metodolojisinin kullanılarak 4 küme sayısından hareketle elde edilen dendogram Şekil 2.7'de ve nicel-performans göstergeleri değişkenleri bazında Devlet akademik örgütlerin kümeleme analizlerinin sonuçlarını Tablo 2.11'te yer almaktadır.

Dendogram incelendiğinde, 5 birimlik mesafede 4 küme oluşturulurken, 15 birimlik mesafeden sonra 2 ana küme oluşturmaktadır. Bu da küme sayısının belirlenmesinde izlenen yolun doğru olduğunun ve küme sayısının 2 ile 4 arasında seçilebileceğinin göstergesidir.



Şekil 2.7. Gruplar Arası Bağlantılar (Between-groups linkage) Yöntemi ile Kazakistan Devlet Akademik Örgütlerin Kümelenmesini Gösteren Dendogram.

Nicel-performan göstergeleri değişkenleri bazında devlet akademik örgütlerin kümeleme analizlerinin sonuçları Tablo 2.13.'de sunulmaktadır.

Tablo 2.13. Kazakistan Devlet akademik örgütlerin kümeleme analizlerinin sonuçları

Küme	N	Akademik örgütler
Küme A	8	Abay Almatı Devlet Üniversitesi, El-Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi, Gumilev Avrasya Ulusal Üniversitesi, Kazak Ulusal Ziraat Üniversitesi, Karaganda Devlet Teknik Üniversitesi, D. Serikbaev Doğu Kazakistan Devlet Teknik Üniversitesi, Satpayev Kazak Ulusal Teknik Üniversitesi, Kazak Kadın Pedagoji Devlet Üniversitesi
Küme B	7	Buketov Karaganda Devlet Üniversitesi, Auezov Güney Kazakistan Devlet Üniversitesi, Toraygırov Pavlodar Devlet Üniversitesi, Korkut Ata Kızıldarda Devlet Üniversitesi, Dulati Taraz Devlet Üniversitesi, Şakerim Semey Devlet Üniversitesi, Kozıbaev Kuzey Kazakistan Devlet Üniversitesi
Küme C	3	Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesi, Yessenov Teknoloji ve Mühendislik Devlet Üniversitesi, Atyrau Petrol ve Gaz Üniversitesi

Küme D	9	Jangir-han Batı Kazakistan Ziraat ve Teknik Üniversitesi, Kostanay Devlet Pedagoji Üniversitesi, Baytursunov Kostanay Devlet Üniversitesi, Ualikhanov Kokşetau Devlet Üniversitesi, Güney Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Jubanov Aktöbe Devlet Üniversitesi, Karaganda Devlet Endüstri Üniversitesi, Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesi, Zhansugurov Zhetysu Devlet Üniversitesi
--------	---	--

Tablo 2.13.'de kümelerin şu sayıda devlet akademik örgütlerini içerdiğini ortaya koymaktadır:

Küme A (8 akademik örgütler), Küme B (7 akademik örgütler), Küme C (3 akademik örgütler), Küme D (9 akademik örgütler).

Küme A'daki akademik örgütler büyümeye odaklanmamıştır. El-Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi, Gumilev Avrasya Ulusal Üniversitesi ve Karaganda Devlet Teknik Üniversitesi araştırma ağırlıklı akademik örgütlerdir. Küme A'da oluşan akademik örgütlerdeki öğrenci sayısının toplam ortalaması 11.162 ve akademik personel sayısı yaklaşık 647'dir. Küme, esas olarak büyük oranda kaliteli eğitim ve yüksek performans gösteren akademik örgütlerden oluşmaktadır. Küme B'deki akademik örgütler de toplam ortalamayla 8.963 öğrenci ve 343 akademik personel bulunmaktadır. Bu kümelenmedeki akademik örgütler orta büyüklükteki en eski akademik örgütleri içermektedir. Küme C Kazakistan'nın Batı bölgesinde yerleşen akademik örgütlerden oluşmuştur ve yaklaşık toplam ortalama 4.906 öğrenci ve 314 akademik personel bulunmaktadır. Ortalama olarak, Küme D'deki akademik örgütlerin 5.600'den fazla öğrencisi ve yaklaşık 167 akademik personeli bulunmaktadır. Küme, orta büyüklükte ve nispeten eski akademik örgütleri içermektedir.

Çalışmanın sınırlılıkları. Akademik örgütlerin performanslarının sınıflandırılması ve ölçülmesinde, güvenilir veriler bulmak dünya genelinde karşılaşılan bir zorluktur. Akademik örgütlerin kümelenmesi üzerine yapılan bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları vardır. Temel kısıtlamalardan biri kurumsal performans göstergelerine ilişkin verilerin bulunmamasıdır. Akademik örgütlerin büyüklüğü hakkında veri bulmak nispeten kolay görünmektedir, ancak performansla ilgili verileri toplamak çok zordur.

Çalışmanın yine bir sınırlılığı, tüm akademik örgütlerin dahil olmadığı sıralama puanları hakkındaki verilerin kullanılmasıdır. Daha da önemlisi, kurumsal kimlikleri oluşturan maddi olmayan varlıklar ve ürünler ampirik temelli bir sınıflandırma sistemine dahil edilememiştir.

Kümeleme analizi sonucunda oluşan 4 küme içinden Kazakistan'daki 4 devlet akademik örgütleri (El-Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi, Dulati Taraz Devlet Üniversitesi, Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesi ve Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesi) örgüt kültürü analizi için seçilmiştir.

4.2. OCAI Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Kümeleme analizi sonucunda seçilen 4 devlet akademik örgütlerinde çalışanlara anketleme yaparken onlardan kültürü, normları ve değerleri altı boyut kapsamında değerlendirmeleri istendi. Bu altı boyut şunlardır: 1. Baskın Özellikler 2. Örgütsel liderlik 3. Çalışanların yönetimi 4. Örgüt tutkalı 5. Stratejik vurgu 6. Başarı kriterleri. Toplam puan miktarı 100 olmalıdır, bu nedenle çalışanlar tarafından örgütün kültürünün değerlendirilmesi, her kültür türünün özellikleri arasındaki toplam miktarın dağılımına indirgenir: En belirgin olanı yüksek puan alır, en az belirgin olanı ise en az puan alması gerekmektedir.

Anketleme iki kez sorgulamada kullanıldığına dikkat edilmelidir: ilk kez, çalışanlardan çalıştığı akademik örgütteki farklı kültürlerin değerlerinin gerçek geçerli oranını değerlendirmeleri ve ikincisi, bir bütün olarak üniversitedeki değerler arasındaki istenen oran hakkındaki görüşlerini ifade etmeleri istenmektedir. Bu nedenle, OCAI aracı sadece örgütteki gerçek kültür tipinin değerlendirmesini değil, aynı zamanda istenen kültür tipiyle karşılaştırabilme imkanı sağlar.

Tablo 2.14.'te genel soruların ifadesi, durum değerlendirmesi için prensip, kriter, kurallar ve akademik örgütlerde çalışanların anketleme sırasında elde edilen özet veriler (toplam katılımcı sayısının yüzdesi olarak) gösterilmektedir. Ancak tabloda yer alan büyük miktardaki veriler durumun kapsamlı bir değerlendirmesine izin vermemektedir, bu nedenle tablo sonunda özetlenmiş veriler ve yorumlar sunulmuştur.

Ayrıca, ne yazık ki, tüm katılımcıların bir kısmı bu sorunun cevaplarını doğru şekilde dolduramamışlardır. Bu nedenle, Tablo 2.14.'da verilen ortalama veriler, yüzdeleri doğru şekilde dağıtan katılımcıların cevaplarına dayanarak hesaplanmaktadır. Bunlar farklı değerlendirme parametrelerinde yüzde 80 ile 95 arasındadır.

Tablo 2.14. OCAI Aracının Genel Soru Formları ve Toplam Katılımcı Sayısının Yüzdesi.

		Şimdi				Tercih Edilen			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Baskın Özellikler	KazNU	TarSU	ASU	TarPU	KazNU	TarSU	ASU	TarPU
A	Örgüt çok kişisel bir yer. Genişletilmiş bir aile gibi. İnsanlar kendilerini çok paylaşıyor gibi görünüyor.	36	34	25	19	34	34	37	36
B	Örgüt çok dinamik ve girişimci bir yer. İnsanlar boyunlarını çıkarmaya ve risk almaya isteklidir.	20	19	23	23	19	23	18	18
C	Örgüt çok sonuç odaklı. İşin yapılması büyük bir endişe kaynağı. İnsanlar çok rekabetçi ve başarı odaklı.	27	25	31	28	27	25	28	29
D	Örgüt çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yer. Resmi prosedürler genellikle insanların ne yaptığını yönetir.	17	22	21	30	19	19	17	16
Toplam		%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
2.	Örgütsel Liderlik	KazNU	TarSU	ASU	TarPU	KazNU	TarSU	ASU	TarPU
A	Örgütteki liderliğin genel olarak mentorluk, kolaylaştırma veya beslenmeyi örneklediği düşünülmektedir.	40	32	26	26	36	38	35	35
B	Örgütteki liderliğin genel olarak girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı örneklediği düşünülmektedir.	18	22	20	20	23	22	19	19
C	Örgütteki liderliğin genel olarak saçma, agresif, sonuç odaklı bir odak noktası oluşturduğu düşünülmektedir.	25	25	26	26	22	22	27	27
D	Örgütteki liderliğin genel olarak koordinasyon, örgüt veya sorunsuz çalışma verimi gösterdiği düşünülmektedir.	16	21	29	28	19	18	19	19
Toplam		%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Tablo 2.14. OCAI Aracının Genel Soru Formları ve Toplam Katılımcı Sayısının Yüzdesi (devamı)

3. Çalışanların yönetimi	KazNU	TarSU	ASU	TarPU	KazNU	TarSU	ASU	TarPU
A Örgütteki yönetim tarzı ekip çalışması, uzlaşma ve katılım ile karakterize edilir.	40	32	28	18	36	39	35	34
B Örgütteki yönetim tarzı, bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve benzersiz olma özelliği ile tanımlanır.	19	22	21	19	18	22	20	20
C Örgütteki yönetim tarzı, zorlu rekabet gücü, yüksek talep ve başarı ile karakterizedir.	24	23	28	24	30	21	24	24
D Örgüt içindeki yönetim tarzı, istihdamın güvenliği, uygunluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar ile karakterizedir.	17	23	23	40	16	18	21	21
Toplam	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
4. Örgüt tutkalı	KazNU	TarSU	ASU	TarPU	KazNU	TarSU	ASU	TarPU
A Örgütü bir arada tutan bağlayıcı sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu kuruma bağlılık yüksek çalışır.	40	29	29	28	34	38	35	35
B Örgütü bir arada tutan yapıştırıcı yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. En ileri düzeyde olmaya vurgu var.	18	23	26	21	20	21	28	28
C Örgütü bir arada tutan tutkal, başarıya ve hedefe ulaşmaya verilen önemdir.	26	23	21	26	25	22	22	22
D Örgütü bir arada tutan yapıştırıcı resmi kurallar ve politikalarıdır. Sorunsuz çalışan bir örgütün sürdürülmesi önemlidir.	16	25	24	24	21	18	16	15
Toplam	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
5. Stratejik vurgu	KazNU	TarSU	ASU	TarPU	KazNU	TarSU	ASU	TarPU
A Örgüt insani gelişimi vurgulamaktadır. Yüksek güven, açıklık ve katılım devam ediyor.	40	29	31	30	34	38	32	31

Tablo 2.14. OCAI Aracının Genel Soru Formları ve Toplam Katılımcı Sayısının Yüzdesi (devamı)

B	Örgüt, yeni kaynaklar edinmeyi ve yeni zorluklar yaratmayı vurguluyor. Yeni şeyler denemek ve fırsatlar araştırmak değerlidir.	21	21	24	24	28	23	28	28
C	Örgüt, rekabetçi eylemleri ve başarıları vurgular. Streç hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanmak hakimdir.	22	24	24	25	22	21	24	24
D	Örgüt kalıcılık ve istikrarı vurgulamaktadır. Verimlilik, kontrol ve sorunsuz işlemler önemlidir.	17	25	21	21	15	19	16	16
	Toplam	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
6.	Başarı kriterleri	KazNU	TarSU	ASU	TarPU	KazNU	TarSU	ASU	TarPU
A	Örgüt başarıyı insan kaynağının gelişimi, ekip çalışması, çalışan bağlılığı ve insanlar için endişe temelinde tanımlamaktadır.	35	35	29	33	36	36	35	35
B	Örgüt başarıyı en eşsiz veya en yeni ürünlere dayanarak tanımlar. Bu bir ürün lideri ve yenilikçidir.	19	19	22	21	22	23	26	26
C	Örgüt başarıyı pazarda kazanma ve rekabeti aşma temelinde tanımlamaktadır. Rekabetçi pazar liderliği çok önemlidir.	26	23	23	22	26	22	22	22
D	Örgüt başarıyı verimlilik temelinde tanımlar. Güvenilir teslimat, sorunsuz zamanlama ve düşük maliyetli üretim önemlidir.	20	23	26	25	17	19	17	17
	Toplam	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Açıklama: Sorunun cevapları: “Altı sorunun her biri dört olası cevabı içermektedir. Kurumunuza en uygun ağırlık oranında bu dört alternatif arasında 100 puanlık bir ölçekte puan dağıtın. Kurumunuzun durumuna en çok benzeyen alternatife en fazla puan verilmelidir. Toplam puan, olası sıfırlarla birlikte mutlaka 100'e eşit olmalıdır. Öncelikle, "Şimdi" durumuna uygun puanlama yapın, sonra aynı soruları kullanarak “Tercih Edilen” durumu cevaplayın.”.

Tablo 2.14.'te veriler dört seçenek (A, B, C, D), herhangi bir durumda “sıfır” satır veya hücrelere oldukça eşit şekilde dağıtılmıştır ve değerler %25 ile %50 arasında değişmektedir.

Analiz sonucunda çalışanların akademik örgüt kültürü ile ilgili görüşlerinde önemli farklılıklar olduğunu göstermiştir: şimdiki durumunu değerlendirmek için kullanılan tüm parametrelerde El-Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi ve Dulati Taraz Devlet Üniversitesindeki çalışanlar mevcut kültürü temel olarak bir klan kültürü olarak nitelendirmektedirler. Bununla birlikte klan tip kültürüne piyasa tip kültürü bu üniversitelerin baskın kültürüne hemen hemen yaklaşmaktadır. Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesinde ise klan tip kültürü baskın kültür tipi olsa bile piyasa tip kültürünün de puanları çok yüksektir.

Diğer Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesinde, hiyerarşi tip kültürü üç parametrede birinci olmuştur (bu örgütte genel bir liderlik tarzıdır; örgütün özü ve stratejik hedefler), ancak çoğu durumda bu parametrenin liderliği mutlak olarak adlandırılmaz. Diğer üç parametre için, klan sistemi liderlik etmektedir.

Böylece tercih edilen durumda, klan tip kültürü genellikle analiz için seçilen tüm üniversitelerde birinci sırada olma sebebi, çalışanların bir “aile” gibi kültürde çalışmayı tercih ettiklerini belirtmektedir. Bununla birlikte Kazakistan'daki üniversite çalışanları klan tip kültürünü tercih etmelerinde ulusal kültürün de etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Bu tez çalışmanın sonuç bölümünde ulusal kültürün etkisi ile ilgili ayrıntılı olarak açıklamalar verilecektir.

Farklı örgüt kültürü tiplerinin her biri için sayısal değerlerin ne olduğunu anlamak için, altı değerlendirme parametresinin genelleştirilmesi gerekmektedir. Tablo 2.15.'de katılımcı sayısının yüzdesi gösterilmektedir.

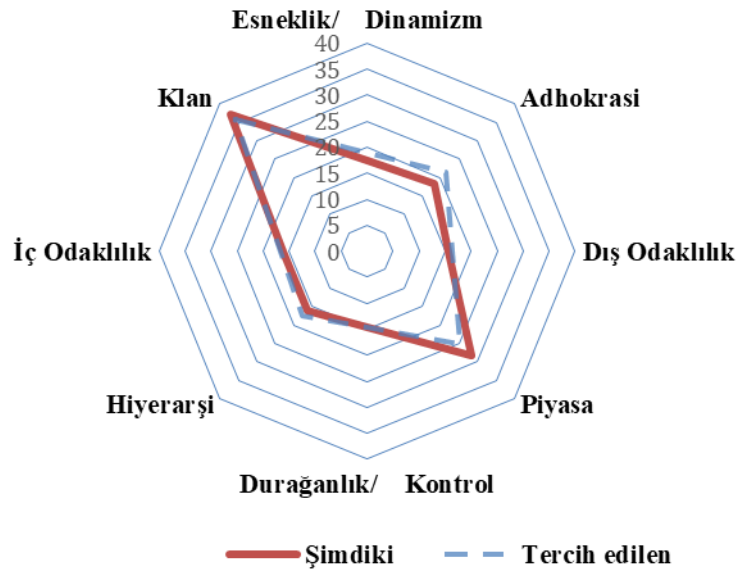
Tablo 2.15. Farklı Örgüt Kültürü Tiplerin Temsil Eden Katılımcı Sayısının Yüzdesi

1	2	Şimdi				Tercih Edilen			
		3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Örgüt kültürü tipi	KazNU (X̄)	TarSU (X̄)	ASU (X̄)	TarPU (X̄)	KazNU (X̄)	TarSU (X̄)	ASU (X̄)	TarPU (X̄)
A	Klan	39	32	28	25	35	37	35	34
B	Adhokrasi	19	21	23	21	22	22	23	23
C	Piyasa	25	24	27	25	25	22	25	25
D	Hiyerarşi	17	23	24	28	18	18	18	17
	Toplam	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Tablo 2.15.'de gösterilen verilere göre, ilk iki akademik örgütlerde (El-Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi ve Dulati Taraz Devlet Üniversitesi) klan tip kültürü artık akademik örgütte bir bütün olarak hüküm sürmektedir. Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesinde birim düzeyinde, klan ve piyasa tip kültürleri arasında bir mücadele görülmektedir. Çünkü piyasa tip kültürü özellikleri de akademik örgütte oldukça baskın çıkmıştır. Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesinde ise hiyerarşi tip kültürü baskın olduğu tespit edilmiştir.

Tercih edilen kültüre ilişkin veriler, çalışanların, hepsinden önemlisi, klan tip kültürünü akademik örgüt düzeyinde görme isteklerinden bahsetmektedir.

Akademik örgütlerin örgüt kültürünün şimdiki ve tercih edilen durumunu daha görsel olarak yansıtması için grafiksel görünümü sunulmaktadır. Şekil 2.8.'de El-Farabi Kazak Ulusal Üniversitesinin şimdiki ve tercih edilen durumu gösterilmektedir.



Şekil 2.8.'de görüldüğü gibi araştırma sonuçların değerlendirerek, klan tip kültürünün, Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi örgüt kültürünün şimdiki ve tercih edilen durumlarının aritmetik ortalama değeri ($\bar{X} = 39$) ve ($\bar{X} = 35$) olduğunu belirlenmektedir. Cameron ve Quinn (1999) aracılığıyla yorumlandığı gibi, klan tip kültürü tanımı, öğrencilerin ve profesörlerin kendilerini paylaştığı üniversitenin çok arkadaş canlısı bir yer olduğunu hissetmesinin bir göstergesidir.

Klan tip kültürünün güçlü yanları üniversitede olumlu kişilerarası ilişkiler, bir uyum ortamı, öğrenciler ve öğretmenler için endişe; çalışanların birliği ve üniversitenin gelişimiyle ilgili sorunların açık bir tartışması ile örgütsel faaliyetlere katılımıdır.

Klan tip kültürünün zayıf yönleri ise izolasyondur. İç sorunluklara odaklanır, faaliyetlerin sonucuna odaklanmak yerine kişilerarası ilişkilere vurgu yapmaktadırlar. Bu, üniversitenin rekabet gücünün düşük olmasına yol açabilmektedir.

Liderler veya profesörler ve bölüm başkanları, öğrenciler tarafından mentor veya muhtemelen ebeveyn figürü olarak kabul edilir. Klan tip kültüründe, örgüt sadakat veya gelenekle bir arada yapılı ve bağlılık yüksektir. Bu, üniversitenin şu anda danışmanlık sürecinde öğrenci öğrenim çıktılarını destekleme hedefine ulaşmakta olduğu anlamına gelir. Mentor yaklaşımının kullanılmasıyla, öğretim üyeleri bu üniversitede klan kültürünü toplu olarak sergiliyorlar; bu da öğrencilerin tercih ettiği şeydir.

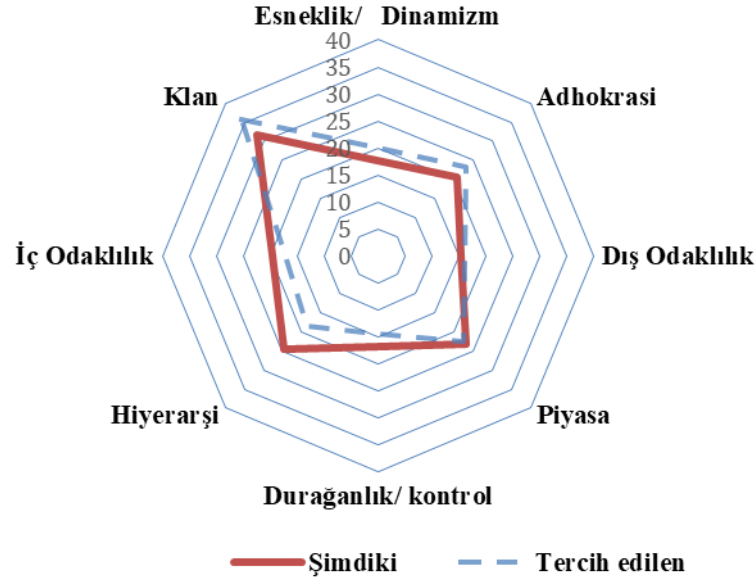
Üniversitenin klan tip kültürü olarak çalışan değerlendirmesi, fakülte / çalışanlar üniversitenin birincil misyonuna ulaştığını, bu da yüksek nitelikli ve çeşitli fakülte, personel ve öğrencilerin öğretme, araştırma konularını birleştiren işbirlikçi, öğrenme merkezli bir ortam sağlamak olduğunu belirtmektedir.

Başarı açısından, klan tip kültürü öğrencilere karşı duyarlılık ve insanlar için endişe olarak tanımlar; örgüt ekip çalışmasına, yaratıcı etkinlik katılımına ve fikir birliğine prim vermektedir (Cameron ve Quinn, 1999).

Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi çalışanlarının piyasa tip kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalamaları ise; şimdiki ve tercih edilen durumlarda da aritmetik ortalama değeri ($\bar{X} = 25$) eşittir. Dolayısıyla Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi'nin çalışanları mevcut ve istediği örgüt kültürü olan klan kültürü ile birlikte piyasa kültürünün de özelliklerin birlikte gördüğü şekilde yorumlanabilir. Piyasa tip kültüründeki örgüt yöneticisi üretici, kararlı ve isteklidir. Örgüt iş bitirmeye odaklıdır.

Kişiler değil, işin tamamlanması önemlidir. Kurumu bir arada tutan faktörler görevlerin ve amaçların başarısıdır. İşlerin yürütülmesinde rekabete önem verilir.

Dulati Taraz Devlet Üniversitesi'nin şimdiki ve tercih edilen durumu Şekil 2.9.'da gösterilmektedir.



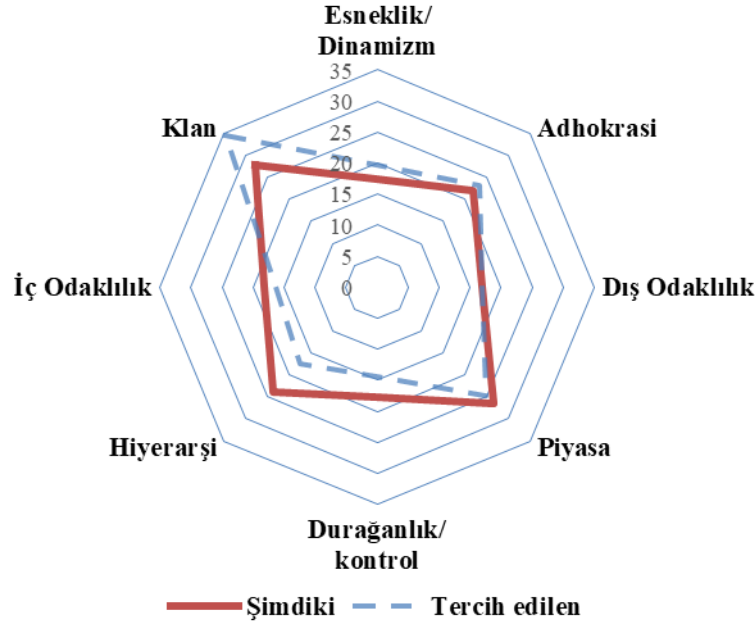
Şekil 2.9. Dulati Taraz Devlet Üniversitesinin Şimdiki ve Tercih Edilen Durumu

Şekil 2.9.'u incelediğinde Dulati Taraz Devlet Üniversitesi örgüt kültürünün şimdiki ve tercih edilen durumları birbirinden çok farklı olmadığı şekilde gösterilmektedir. Şimdiki durumda aritmetik ortalama değeri en yüksek olan ($\bar{X} = 32$) kültür tipi klan kültürüdür. Ve tercih etme durumunda ($\bar{X} = 35$) çalışanlar klan tip kültürün tercih ettiklerini belirtmektedir.

Klan tip kültürü açıkça hüküm sürmekte olsa da bile piyasa tip kültürün aritmetik ortalama değeri ($\bar{X} = 24$) ikinci sıradadır. Hiyerarşi tip kültürü ise ($\bar{X} = 23$) şimdiki durumda üçüncü sıradadır. Böylece Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi ile karşılaştırdığımızda Dulati Taraz Devlet Üniversitesi'nde çalışanlar var olan örgüt kültürün klan kültürü olarak görmelerine rağmen, hiyerarşi tip kültürünün resmiyetçi ve kuralcı özelliklerinin de bulunduğunu yorumlayabiliriz. Bu örgütte emir komuta zinciri, kurallara itaat gibi özellikler örgütsel yaşamın önemli bir parçası olmaktadır. Örgütün yöneticisi aynı zamanda bir koordinatör ve idareci rolünü de taşıdığı düşünülmektedir. Örgütü bir arada tutan faktörlerden biri de resmi kural ve politikalarıdır. Kalıcılık, istikrar ve işlerin sorunsuzca yürütülmesi önemlidir. Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği döneminin 70 yıllık etkisinden dolayı Kazakistan'daki devlet üniversitelerinde

bu özellikler hala yaşamını sürdürdüğünü söyleyebiliriz. Son olarak bu örgütte çalışanların daha az adhokrasi tip kültürünü görmek istedikleri belirtilmektedir.

Şekil 2.10.'da Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesi'nin şimdiki ve tercih edilen durumu gösterilmektedir.



Şekil 2.10. Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesinin Şimdiki ve Tercih Edilen Durumu.

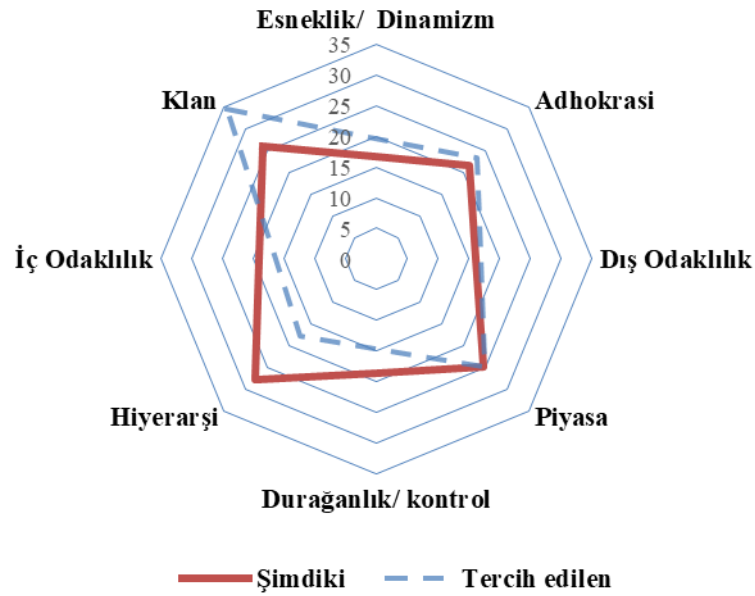
Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesi'nde araştırmanın pilot çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu akademik örgütte klan ve piyasa tip kültürleri arasında "bir mücadelenin var" olduğu şekil 3'te gösterilmektedir. Klan tip kültürün şimdiki durumda aritmetik ortalama değeri ($\bar{X} = 28$), piyasa tip kültürü için ($\bar{X} = 27$) olduğu belirlenmektedir. Tercih edilen durumda ise aritmetik ortalama değeri klan kültüründe ($\bar{X} = 35$) ve piyasa kültüründe ($\bar{X} = 25$) olduğu belirlenip, daha çok klan kültürün istedikleri açıklanmaktadır.

Bununla birlikte, Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesi örgüt kültürünün şimdiki durumundaki baskın klan tip kültürüne paralel olarak piyasa tip kültürünün de özellikleri bir aradadır. Bir piyasa tip kültürünün güçlü yönleri, üniversite topluluğunun girişimci etkinliği, verimlilik ve etkinlik kalitesidir. Aynı zamanda piyasa tip kültüründe performans göstergeleri önemlidir ve kalite müşteri memnuniyeti olarak görülmektedir. Bu tür örgütsel kültürün egemenliğine sahip üniversiteler, bir kural olarak, oldukça rekabetçidir. Etkinlikleri, eğitim hizmetlerinin piyasa payı, hacimlerin (öğrenci sayısı,

çalışan sayısı, faaliyet alanları), karlılık, çalışan memnuniyeti, eğitim hizmetlerinin kalitesi ve yeni hizmet türlerinin ortaya çıkması gibi göstergelerin büyümesiyle kanıtlanmaktadır.

Son olarak, şimdiki durumda üçüncü olarak belirlenen örgüt kültürü hiyerarşi tip kültürüdür. Aritmetik ortalama değeri ($\bar{X} = 24$) ve tercih edilen durumda ise ($\bar{X} = 18$) olduğu belirlenmektedir. Bununla birlikte adhokrasi ($\bar{X} = 23$) tip kültürü sırada dördüncü olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak Şekil 2.11.'de Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesinin şimdiki ve tercih edilen durumu gösterilmektedir.



Şekil 2.11. Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesinin Şimdiki ve Tercih Edilen Durumu

Şekil 2.11.'i incelediğimizde; bu akademik örgütte örgüt kültürünün şimdiki ve tercih edilen durumları birbirinden çok farklıdır. Anketi cevaplayan çalışanların ankette yer alan klan kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalaması şimdiki durumda 25 ve tercih edilen durumda 34 olduğu, adhokrasi kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalamasının 21 ve 23 olduğu, hiyerarşi kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalamasının 28 ve 17 olduğu, piyasa kültürüne yönelik ifadeler katılım ortalamasının ise 25 ve 25 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin tümünün “katılıyorum” aralığında bulunduğu belirlenmiştir. Değerleri tek tek ele aldığımızda ise şunlar söylenebilir; anketi cevaplayan çalışanların çalıştıkları örgütün örgüt kültürünü en az ilişkilendirdikleri kültür tipi, şimdiki durumda aritmetik ortalama değeri ($\bar{X} = 21$) ve tercih edilen durumda ($\bar{X} = 17$) en düşük olan birinci durumda adhokrasi kültürüken,

ikincide hiyerarşi kültürüdür. Klan ve piyasa kültürlerinin aritmetik ortalama değeri şimdiki durumda ($\bar{X} = 25$) eşit olup, anketi cevaplayan personelin kurumlarında var olan örgüt kültürünü bu iki kültür tipi ile eşit biçimde ilişkilendirdikleri söylenebilir. Ancak tercih edilen durumda aritmetik ortalama değeri klan kültürü göstergesi yüksektir ($\bar{X} = 34$). Şimdiki durumda aritmetik ortalama değeri en yüksek olan ($\bar{X} = 28$) kültür tipi ise hiyerarşi kültürüdür. Buradan hareketle, anketi cevaplayan çalışanların var olan örgüt kültürünü en fazla hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirdikleri, yani örgüt kültürünü en fazla hiyerarşi kültürüne yakın gördükleri söylenebilir. Bir başka ifade ile Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesi'nde var olan örgüt kültürünün, Rekabetçi Değerler Modeli içerisinde yer alan 4 örgüt kültürü tipinden hiyerarşi kültürüne daha yakın olduğu belirlenmiştir.

Buna göre; Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesi'nin çok resmi bir yapıda olduğu, personelin yapacağı işlerin konulmuş olan kurallar ile belirlendiği, kurum yöneticisinin iyi koordinatör, etkili organizatör veya idareci olmaya dikkat ettiği, resmi kural ve politikaların kurumu bir arada tuttuğu, emir komuta zinciri ve kurallara itaat gibi temel değerlerin örgütsel yaşantının önemli bir parçasını oluşturduğu söylenebilir.

Hiyerarşi tip kültürünün güçlü yönleri, açıkça hata ayıklama, kurumsal faaliyetlerin planlanması ve kontrolü, idari ve disiplin sorumluluk sistemidir. Ancak, çoğu zaman "aşırı bürokrateleşmesi" süreçler ve ilişkiler, dış ortamdaki değişikliklere göre hızlı dönüşümü engelleyecektir.

Aynı zamanda Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesi çalışanları tercih ettikleri tip kültürü daha çok klan kültürüdür. Klan kültüründen sonra piyasa tip kültürü tercih edilmiştir. Son olarak daha az adhokrasi tip kültürün görmek istedikleri tespit edilmiştir.

Özetle, araştırma sonuçları genel olarak değerlendirdiğinde akademik örgütlerdeki örgüt kültürünün şimdiki ve tercih edilen durumları arasındaki farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Böylece genel olarak akademik örgütlerin çalışanları daha az bürokrasiyi, daha çok kayırmacılık ve rekabeti arzu ettiklerini belirtmektedir. Aynı zamanda Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesi ve Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesi'nde şimdiki ve tercih ettikleri durumlarının neredeyse çakıştığını görmekteyiz.

Bir sonraki tartışma ve yorum bölümünde elde edilen bu bulgularla ilgili açıklamalar detaylı olarak verilecektir.

5. TARTIŞMA VE YORUM

Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler çerçevesi temelinde oluşturulan, Kazakistan'da bulunan akademik örgütler kültürünü kendi örneklemini sınırlılığında karşılaştırmalı olarak incelemeyi ve akademik örgütlerde başarıyı üreten kültürel faktörleri tartışmayı amaçlayan çalışmanın bu bölümünde araştırmanın temel bulguları alanyazında yer alan diğer bazı çalışmalarla karşılaştırmalı olarak tartışılmakta ve yorumlanmaktadır. Akademik örgütlerde örgüt kültürünün, OCAI aracında temele alınan altı boyut ve akademik performansla ilişkileri açısından yorumları yapılmıştır.

Çalışmada, Kazakistan'da bulunan akademik örgütlerin örgüt kültürünün Rekabetçi Değerler çerçevesinde şimdiki ve tercih edilen durumlarda; **“klan tip kültürü”**, **“piyasa tip kültürü”** ve **“hijerarşi tip kültürü”** şeklinde üç farklı tip kültürün baskın özellikler sergilediği görülmektedir. “Adhokrasi tip kültürü” bu akademik örgütlerde en az istenen kültür olarak belirlenmiştir.

Yapılan örgüt kültürü analizi neticesinde, Kazakistan'da yüksek performans göstergelerine sahip olan A (El-Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi) ve B (Dulati Taraz Devlet Üniversitesi) kümelerinden (Tablo 2.15.) seçilen akademik örgüt çalışanlarının şimdiki ve tercih edilen tip kültürü esasen klan ve piyasa tip kültürü olarak nitelendirilmiştir. Aynı zamanda C (Dosmukhamedov Atyrau Devlet Üniversitesi) ve D (Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesi) kümelerinden seçilen akademik örgütlerde ise şimdiki durumda piyasa ve hiyerarşi tip kültürlerinin puanları yüksek çıkmıştır.

Araştırmanın en belirgin sonuçlarından biri, araştırma kapsamındaki akademik örgütlerin klan ve piyasa tip kültür özellikleri bakımından benzerlik göstermesidir. Bununla birlikte akademik örgütlerin, hiyerarşi tip kültürü ve adhokrasi tip kültürü özellikleri bakımından farklılaşmaları önemli bir bulgudur. Araştırma, Kazakistan'daki tüm akademik örgütlerin belirli düzeyde ve birbirine yakın klan tip kültürü özellikleri gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma Kazakistan'daki akademik örgütlerde yürütülen ilk çalışmalardan biri olduğundan dolayı araştırma sonuçlarını destekleyecek literatür bulunmamaktadır.

Diğer taraftan Türkiye'de ve özellikle çoğu diğer ülkelerdeki örgütlerde yürütülen araştırmalarda, bu akademik örgütlerdeki baskın örgüt kültürünün, genel olarak, esnek ve insan odaklı klan tip kültürü ile piyasa tip kültürü olduğu görülmektedir.

Bu kapsamda J. Pandya (2016) yapmış olduğu doktora tez çalışması sonucunda dört tip kültüründen klan ve piyasa tip kültürünün, seçilen performans boyutlarına olumlu etkilerini bulmuştur. En önemli bulgu klan tip kültürünün, fakülte, yönetici memnuniyeti, öğrenci kariyer gelişimi, öğrenci kişisel gelişimi ve örgütsel sağlık ile pozitif olması belirlenmiştir. Adhokrasi kültürünün kaynak edinme yeteneği ile pozitif, örgütsel performansın üç boyutu ile hiyerarşi kültürünün negatif olduğu, piyasa kültürünün ise seçilen performans boyutlarının hiçbirleriyle ilişkili olmadığı bulunmuştur.

Berrio (2003), örgüt kültürünün tiplerini tanımlamak için Cameron'ın Rekabetçi Değerler Çerçevesin kullanmış ve klan tip kültürünün şimdiki ve tercih edilen durumda hiyerarşi, piyasa ve adhokrasi tip kültürlerinden daha etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Buna benzer sonuca ulaşan Gracia, Sanchez, Cuevas, Hernandez ve Vargas (2012) tarafından yapılan araştırmada mevcut ve tercih edilen örgüt kültürünü belirlemek için Meksika Teknik Üniversiteleri'nin eski ve modern iki enstitüsü incelenmiştir. Çalışmada, en üst düzey yöneticilerin klan kültürünün yüksek sonuçlarına sahip olma eğiliminde olduğu ve hiyerarşinin kültüre egemen olduğu kurumlarda sonuçların düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma ayrıca liderlerin klan ve adhokrasi kültürünü tercih ettiklerini ve önde gelen eğitim kurumları tarafından hiyerarşi kültürünün tercih edildiğini ortaya koymuştur.

Mohammed ve Bardai (2012), Libya'daki yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi araştırmak için bir çalışma yapmışlardır. Üç üniversitenin 390 çalışanından, üniversitenin yöneticilerini ve öğretim üyelerini kapsayan örnek veriler alınmıştır. Çalışma, dört kültür tipinin de örgütsel izolasyon türleri için önemli öngörücü olduğunu göstermiştir. Bunlar arasında, piyasa ve hiyerarşi kültürü, üniversitelerde sırasıyla teknik ve idari yenilik üzerinde en yüksek etkiye sahip olmuştur.

Daha bir araştırma, dört "Ontario" kolejindeki yöneticilerin, kurumların mevcut ve tercih edilen örgüt kültürü ve yönetim yeterlilikleri hakkında ortalamanın üzerinde öğrenci memnuniyeti ile ilgili algılarını incelemiştir (West-Moynes, 2013). Dört kolejin birleşik sonuçları, klan ve hiyerarşi kültürünün aralarındaki performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Maloney'nin (2008) bir örnek çalışması kurumsal performans ve öğrenmedeki eylemlerin sistematik olarak bir kültürden diğer kültür türüne kadar değişip

değişmediğini belirlemeye çalışmıştır. Çalışmaya tam zamanlı ve yarı zamanlı öğretim üyeleri ve personel dahil toplam 188 çalışan katılmıştır. Araştırmada klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün sekiz performans ve alt sistemlerle ilgili önemli bir ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Burada piyasa kültürünün herhangi bir performansla anlamlı ilişkisi bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarından farklı sonuçlara ulaşan Türkiye’de yapılan bir araştırmada Beytekin vd., (2010) Rekabetçi Değerler çerçevesinde Ege Üniversitesi’ndeki mevcut örgüt kültürü kavramını araştırarak etkin yönetim stratejileri geliştirmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonuçlarına göre, Ege Üniversitesi’nde mevcut durumda baskın olarak hiyerarşi ve piyasa kültürü türlerini sergilemektedir.

Erdem vd., (2010) çalışmalarında, Fırat Üniversitesi örneğiyle, akademik personelin kurumlarını ilişkilendirdikleri ve tercih ettikleri örgüt kültürü eğilimleri, Cameron ve Quinn’in “Rekabetçi Değerler Modeli” çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; akademik personel çalıştığı kurumu, daha çok piyasa ve hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirmiş ancak egemen olması gereken örgüt kültürü tipinin daha çok klan ve adhokrasi kültürü olduğunu belirtmiştir.

Örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisinin incelendiği, farklı araç kullanan araştırmada Dela Cruz, W. S. (2011), Teksas’taki dört yıllık bir yükseköğretim kurumunda örgütsel kültür, yönetim stratejisi ve karar alma sürecinin kurumsal etkinlikteki rolü üzerine bir çalışma yapmıştır. Örgüt kültürü söz konusu olduğunda, çalışmada Cameron ve Ettington’un tipolojisi (1988) ve Cameron’un kurumsal etkinliğinin dokuz boyutu kullanılmıştır. Araştırmacı, araştırma için nicel ve deneysel olmayan tasarım kullanmıştır. Çalışma sonucunda piyasa kültürünün en iyi yordayıcı, klanın hiyerarşi ve adhokrasinin ise, en az yordayıcı kurumsal etkinlik kültürü olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak, örgüt kültürü ve yönetim stratejilerinin kurumsal etkinliğin belirleyici faktörleri olduğuna karar verme süreçlerinden ve demografik verilerden daha iyi olduğu söylenmiştir.

Jones (2007), liderin değerleri, örgüt kültürü ve konaklama programı etkinliği arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Cameron’ın etkililik boyutları söz konusu olduğunda, bu çalışmada dokuz boyuttan toplam yedi boyut geçerli bulunmuştur. Araştırmacı, fakülte ve liderlerin algılarını bilmek için iki açıdan çalışmış ve fakülte ile liderlerin belirli değerlere, kültürlere ve etkinlik boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar

olduğu sonucuna varmıştır. Fakülte algısına göre, klan kültürü altı boyut için etkili bulunmuştur: örneğin öğrenci eğitimi memnuniyeti, öğrenci kariyeri gelişimi ve öğrenci kişisel gelişimi, fakülte ve idari eğitim doyumu, kişisel gelişim ve fakülte kalitesi ve örgütsel sağlık dört boyutta etkili-öğrenci kişisel gelişimi, fakülte ve idari eğitim tatmini, kaynak edinme ve örgütsel sağlık.

Heris (2014), İran'daki beden eğitimi öğretim üyeleri arasındaki kültür ve etkinliği incelemiştir. Araştırmacı, alışmada Denison örgüt kültürü ve Hsu (2008) örgütsel etkililik aracıyla 104 akademik beden eğitimi tesisi algısı üzerinde çalışmıştır. Araştırma alışması, örgütsel kültürün örgütsel etkinlik üzerinde anlamlı, olumlu bir etkiye sahip olduğu ve sadece iki endeks, tutarlılık ve misyonun etkinlik üzerinde önemli bir etki oluşturduğu ve örgütsel etkinliklerin örgütsel kültürden %67,9 oranında etkilendiği sonucuna varmıştır.

OCAI aracı farklı alanda kullanan Faerman (2009), örgütsel üye ve konut personelinin örgütsel kültür algısı ve ikametgah birliğinin etkinliği üzerine çalışmıştır. Çalışmada iki araştırma aracı kullanılmıştır. Bunlar Tucker Hall'ın Verimlilik aracı Tucker (2001) ve Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (1999, 2006) olmuştur. Araştırmada, Residence Hall Association'da örgütsel kültür ve örgütsel etkinlik olduğu ve en büyük korelasyonun klan kültürü ile Residence Hall Association etkinliğinin üç göstergesi arasında olduğu sonucuna varılmıştır.

Söz konusu araştırmaların sonuçları gerek Kazakistan'daki gerek Türkiye'deki gerekse çoğu diğer ülkelerdeki akademik örgütlerde akademik çalışanların daha çok hiyerarşik kültürün azalması ve klan tip kültürünün, piyasa ve adhokrasi tip kültürünün artması beklentisi içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır.

Bu tartışmalar çerçevesinde, yapılan araştırmanın bulgularını genel olarak değerlendirdiğimizde, bu çalışma sonuçları araştırmaya katılan devlet akademik örgütlerde görece olarak baskın olan örgüt kültürü tipinin klan kültürü olması ve bu kültür tipinde çalışanların birbirlerine duygusal bağlarla bağlı olması ve böyle ilişkilerin sayesinde bu iki (A ve B) kümedeki akademik örgütlerin performans göstergeleri yüksek olması yukarıdaki alanyazın sonuçlarıyla desteklenmesini açıklamaktadır.

Aynı zamanda yukarıda gösterilen benzer çalışmalar sonuçlarına baktığımızda C ve D kümesinden analiz için seçilen akademik örgütlerin şimdiki durumda baskın tip kültürü olan hiyerarşi kültürünün performans üzerinde negatif etkisi olduğunu da

yorumlayabiliriz. Çünkü hiyerarşi kültürünün temel değerleri kural, politika ve prosedürlerdir. Stratejik önem taşıyan konular ise durağanlık, öngörülebilirlik ve engelsiz işleyiş doğrultusunda ele alınır. Düzene önem veren bir kültür tipi olan hiyerarşi kültürü bilgi yönetimini ve durağanlığı araç edinmiştir. Böyle özellikler hızla değişen dış çevre koşullarına hemen cevap vermede engel olacaktır. Değişen çevre isteklerine uymayan örgütlerin yüksek performans göstergelerin elde etmeleri tabii ki mümkün değildir.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve bu konuyla ilgili sonraki araştırmalara yönelik önerilere yer verilmektedir.

6.1. Sonuçlar

Çeşitli kültürlerin birbiriyle etkileşim içerisinde olduğu küreselleşme sürecinde akademik örgütlerin örgüt kültürü tipleri, örgütün etkili bir örgüt olup olmayacağını belirleyen en önemli unsurlardan biri ve aynı zamanda eğitim kalitesini sağlayan temel araçlardandır. Örgütün özelliklerini yansıtan ve örgüt üyelerinin paylaştıkları ortak değerleri kapsayan örgüt kültürü, hem bireysel düzeyde hem de bir bütün olarak örgüt düzeyinde örgütleri etkilemektedir. Bu nedenle, akademik örgütlerde örgüt kültürünün incelenmesi bilimsel alanlarda üzerinde durulan konular arasında yer almaktadır.

Bu çalışmada, Kazakistan'daki akademik örgütlerin örgüt kültürünün incelenmesinin sebepleri, ülkede faaliyet gösteren akademik örgütlerin yüksek nitelikli akademisyenlerin bilimsel bilgisini aktarma ve yetiştirme işlevini yerine getiren sosyokültürel örgütler gibi bilinmesi, aynı zamanda kendi geleneklerine, tarihine, ideolojisine ve kültürel olguya sahip olmasıdır. Bu araştırma, ampirik verilerin yeterli anlaşılabilen genellemelerine ulaşılmasını ve yükseköğretim kurumunda meydana gelen süreçlerin yüksek kalitede değerlendirmelerinin yapılmasını sağlayan teorik modeller inşa etmeyi sağlayacaktır.

Ayrıca Kazakistan'da konuyla ilgili herhangi ampirik çalışmaya rastlanmaması gerçekleştirilen araştırmanın alanyazına katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Bu çalışma, Kazakistan gibi gelişmekte olan bir ülkede akademik örgütlerin örgüt kültürü ile kurumsal performans göstergeleriyle kümelenmesini incelemektedir.

Günümüzde alanla ilgili literatür taraması yapıldığında örgüt kültürü ve kurumsal performans arasındaki ilişkiler konusunda çalışmaların sayıca az olduğu dikkat çekmektedir (Cameron, K., 1978, s. 604-632; Lund D. B., 2003, s. 219-236; Hamm, R. E., 1992; An, J.-Y., Yom, Y.-H., & Ruggiero, J. S., 2011; Mehta ve R. Krishnan, 2004, s. 281-290; Naranjo -Valencia ve diğ., 2011, s. 55-72; SakuMantere, 2000; Van Der Maas, 2008).

Kazakistan'da mevcut olan tüm devlet akademik örgütlerin örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi ve örgüt kültürü tiplerinin örgütsel performans göstergelerinin

açısından yorumların yazılması amacı ile yapılan bu çalışmada öncelikle örgüt kültürü tanımı konusundaki incelemelerle ilgili literatür taraması yapılmıştır. Örgüt kültürünün sistematik analizinde bir kavram olarak kullanımı 1980'lerin başına dayanmaktadır. Özellikle 1980'lerde ve 1990'larda, örgüt kültürü, birçok araştırmacı tarafından örgütsel başarının tek anahtarı olarak algılanmıştır (Alvesson ve Sveningsson, 2016, s. 40).

Örgüt kültürü kavramını tanımlamak ve onun özelliklerini ortaya koymak zor ve karmaşıktır. Bu karmaşıklık, bir kavram olarak kültürün geniş ve çeşitli bir anlamda kullanılmasının yanı sıra kolayca gözlenemeyecek kadar derin bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Schabracq, 2007, s. 7). İster antropoloji, isterse de sosyoloji gibi farklı sosyal bilim dallarının tarihine bakıldığında kültür olgusuna ilişkin çeşitli kuramların geliştirildiği görülmektedir. Örgüt üyelerinin örgüt dahilinde oluşturduğu kültürel kalıplar üzerine araştırma yapan bilim insanları, kendi çalışma alanlarına ve akademik geçmişlerine göre örgüt kültürü kavramını farklı biçimlerde tanımlamışlardır.

Alanyazıda örgüt kültürü tanımı ile ilgili yapılan tarama sonucunda, bu alandaki örgüt kültürünün kavramsal ve işletimsel tanımları arasında fikir birliği olmadığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmada, örgüt kültürü kavramının Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen *her örgüt, iç ve dış sorunları çözmek için kendine has yollara sahiptir ve üyelerinin paylaştığı ortak yatkınlıklardır (inançlar, değerler, normlar ve felsefeler)* tanımı esas alınmıştır. Aynı zamanda bu hususun birçok başka araştırmacılar (Wallach, 1983, s. 29, Dill, 1982, s. 307, Van Maanen ve Barley, 1985, s. 32, Koberg ve Chusmir, 1987, Schein, 1984, Llopis-Taverner, 1992) tarafından vurgulandığı belirtilmektedir. Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen örgüt kültürü tanımı, kolayca anlaşılır olduğu kadar kavramın tam şekilde tanımını kapsamakta, aynı zamanda daha geniş bir örgüt kültürü anlayışını da içine almaktadır.

Örgüt kültürü kavramının çok sayıda tanımının olmasından ve geliştirilmesinden dolayı, ölçümünün de nasıl yapılması gerektiği hakkında bu alanda çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Alanyazıda örgüt kültürü kavramını belirledikten sonra bu kavramın daha iyi anlaşılmasına yönelik önemli bir adım, örgüt kültürü için ölçütler sunarak onun gelişmesine katkıda bulunan çeşitli çalışmalarını incelemektir. Alanyazın taraması yapıldığında örgüt kültürünü farklı perspektiflerden inceleyen, dolayısıyla da örgüt kültürü için çeşitli modeller ve boyutlar geliştiren yeterince çalışma (Cameron ve

Quinn, 2011; Hofstede, 1980) karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, bu çalışmada Hofstede (2010), Parsons (1950), Schein (2009), Ouchi (1989) Cameron (2012) gibi araştırmacıların modellerine ilişkin incelemeler yapılmıştır.

Araştırmacıların çalışmalarından görüldüğü üzere, örgüt kültürü ile ilgili üzerinde durulan çalışma ve ölçümlere birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bunların üçü (Parsons,1950; Schein 2009; Ouchi 1989) iş dünyasında kültürel araştırmalara daha fazla odaklanmaktadır. Hofstede (2010) modeli ise kültürlerarası boyutları konu alsada, Cameron ve Quinn'in (2012) modelinin dünya çapında yüksek öğrenimde araştırma yapmak için daha uygun model olduğu belirlenmiştir (J. K. Pandya, 2016, s. 6). Türkiye'de örgüt kültürü üzerinde hazırlanmış, lisansüstü tezlerle ilgili bir değerlendirme araştırmasının sonuçlarına göre Cameron ve Quinn tarafından Rekabetçi Değerler çerçevesinde hazırlanan ölçme aracı, %21,3-lik gösterici ile en fazla kullanılan araçlardan olmuştur. (R. Ö. Kutanis, E. Özsoy, A. Karakiraz, M. Aras, E. Erol ve O. Uslu, 2015, s. 123-142). Bundan dolayı Kazakistan'daki akademik örgütlerde farklı örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi için güvenilir model olarak Cameron ve Quinn'in (2012) modeli daha uygun görülmüştür.

Cameron ve Quinn (2012) örgüt kültürü kavramını örgütlerin sahip oldukları baskın kültürün değerlendirilmesi ve ortaya çıkarılması için Rekabetçi Değerler Modeli ile ele almışlardır. Bu model 1980'li yıllarda örgütsel etkinlik, kültür, liderlik, örgüt yapısı ve bilgi işlem konularında yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilmiştir (Cameron, 2012, s.4). Cameron ve Quinn (2012) örgüt kültürü kavramını klan, hiyerarşi, piyasa ve adhokrasi olmak üzere dört kültürel türe ayırmıştır (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010, s.77).

Bu tez kapsamında yürütülen araştırmada elde edilen bulguların sonuçları şu şekildedir:

İlk olarak, bu araştırmada Kazakistan'daki 29 devlet akademik örgüt için yapılan Hiyerarşik kümeleme analizi sonucu elde edilen en önemli bulgulardan birinin 4 kümenin oluştuğu görülmüştür. Ardından Rekabetçi Değerler Modelinin temelinde oluşturulan OCAI analizi sonucunda A ve B kümesinde yer alan akademik örgütlerde baskın tip kültürünün **klan** ve **piyasa** tip kültürleri olduğu tespit edilmiştir. Bu kümelerdeki akademik örgütler büyümeye odaklanmasada kümeler, çoğunlukla yüksek oranda kaliteli eğitim ve büyük performans gösteren akademik örgütlerden

oluşmaktadır. C ve D kümesinde yer alan akademik örgütlerde ise **hiyerarşik** kültürünün baskın olduğu tespit edilmekle beraber kümeler, orta büyüklükte ve nispeten eski akademik örgütleri kapsamaktadır.

Klan kültürü, Kazakistan'daki devlet akademik örgütlerde şimdiki ve tercih edilen durumlarda genel kültürel tür olarak kendi profilinde baskın çıkmıştır. Araştırmanın evrenindeki akademik örgütler, “örgüt ortamında bir araya gelen insanların iş için belli değerleri arkadaşça paylaştığı bir yer” olarak tanımlanmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999). Liderler, mentor veya ebeveyn figürleri olarak kabul edilir; sadakat, gelenek ve bağlılık vurgulanır (Cameron ve Quinn, 1999). Takım kurma çalışmaları kendi örgüt kültürünü anlama ve fikir birliği sayesinde yorumlama yeteneği sağlamanın yanı sıra örgüt üyeleri için kendi içlerinde birbiriyle ilişkilerin olumlu yönde devam etmesine yol açmaktadır. Üniversiteleri düşük personel devrine sahip bir örgüt olarak algılasak bu örgüt dahilinde her türlü projeyi uygulamak için ekipler düzenlendiğini, öğretmenlerin kendilerini üniversiteye adadıklarını ve çalışmanın yeni etkili yolları için sürekli araştırma yolunda olduklarını söyleyebiliriz. Öğretmenler ve öğrenciler arasında sürekli diyalog geliştirilmiştir.

Ulusal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisi, örgütlerin açık birer sistem oldukları gerçeğine dayandırıldığında daha net bir şekilde görülmektedir. Bu anlamda örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için içinde buldukları çevreyle sürekli etkileşim içinde olmaktadır ve kendilerini çevreleyen bir üst sistemden, başka bir ifadeyle içinde buldukları ülkenin kültüründen etkilenmektedir. Çünkü açık sistem yaklaşımına uygun biçimde yapılan bir örgüt, çevresinden sağladığı girdileri kullanarak yine çevresi için çıktılar üretmekte ve bu süreçte kültürel çevresiyle de etkileşime girmektedir. Dolayısıyla örgüt içerisinde kullanılan teknoloji, bilgi, iş gücü gibi girdiler de içinde bulunduğu ulusal kültürün izlerini taşımaktadır (Sargut, 2001, s. 224).

Alanyazında ulusal kültürün bir örgütün kültürü üzerindeki etkisini gösteren birkaç araştırma bulunmaktadır. Aralarında en çok tanınanları G. Hofstede, Trompenaars, J. Miller, G. Lane ve J. Distefano çalışmalarıdır.

Örneğin, Hofstede (1991) tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli, kültür dışavurumlarının toplumsal ve örgütsel düzeylerde farklı roller oynadığını ve bunun da toplum kültürü ile örgüt kültürü arasında fark arz ettiğini öne sürmektedir. Hofstede'nin modeli, araştırmaları sonucu ortaya çıkmış olan altı boyuttan oluşmaktadır.

Trompenaars (1998) "Riding The Waves of Culture" başlıklı kitabında, Hofstede tarafından önerilen örgüt kültürü boyutlarına benzer bir model geliştirmiştir. Çalışmasında sosyoloji ile antropolojide geliştirilmiş modelleri de dikkate alarak, yedi boyutlu bir harita geliştirmiştir:

- Evrenselcilik ve özencilik (kurallar ile ilişkiler).
- Toplulukçuluk ve bireycilik (grup ile birey).
- Kayıtsızlık ile duygusallık (ifade edilen duyguların yelpazesi).
- Ayrıntılı ile özgül (işin içine dahil olma derecesi).
- Kazanım ile tanımadır (konumun nasıl kazanıldığı).
- Zamana ilişkin tutumlar.
- Çevreye ilişkin tutumlar.

Trompenaars'ın çalışmaları, farklı ülkelerde nasıl bir örgüt kurulması gerektiği konusunda dünya pratiklerinde yararlı olmuştur. Değerler ve normlar insanların başarıya ulaşmak için kullandığı bir kültür aracıdır (Trompenaars, 2003, s. 368).

Bu sınıflandırmaya göre, Kazak kültürü evrensel olarak tanımlanabilir (kurallar ve yasalar herkes için geçerlidir; anlaşmalar ve sözleşmeler iş yapmak için temel olarak kullanılır); kolektivist ("biz" kelimesinin sık kullanılması; ideal olarak, insanlar gruplar halinde hedeflere ulaşır ve ortak sorumluluklar getirir, kişisel sorumluluktan kaçınır; örgütteki kararlar genel müdürlük tarafından kararlaştırılır); duygusal (duyguların sözel ve sözel olmayan yansıması, duyguların tezahüründe şeffaflık ve açıklık; duyguların serbest akışları) ve dağınıklık (iş ve kişisel yaşam arasında net bir ayırım yoktur) ve başarı odaklı bir kültür (başarılarla bağlı olarak statü kazanma; rütbelere sadece nitelikleri karşılması durumunda kullanılır; yüksek rütbeli yöneticiler farklı yaşlarda olabilirler; cinsiyet dağılımına göre yöneticiler her zaman erkeklerden oluşmuyor; yüksek düzeydeki deneyime sahip olmalıdır; hiyerarşideki yaşlılara saygı, işlerinin etkinliğine dayanır).

Kolektivizm, Kazak kültürünün temsilcisi bir karar verirken bir bütün olarak aile, örgüt veya millet olup olmadığına dair grubun görüşüne rehberlik ettiği gerçeği ile tezahür etmektedir. Kazak kültüründe, bir gruba bağlanma, bir kişinin meslektaşlarıyla

iletişim kurmak için zaman harcadığı gerçeğinden görülebilmektedir (örneğin, bir saat kadar bir süre boyunca bir bardak sütlü çay ile uzun uzun konuşmalar ve vs.). Bir kişinin haklarının tanınması kişisel sonuçlarla sağlanır. Kazak kültüründe kalite, örgüt kültüründe motivasyonun bir türüdür: çalışanın başarısı ne kadar fazla olursa, o kadar iyi çalışıp kazanacak, kariyeri ne kadar başarılı olursa o kadar başarılı olacaktır (D. Akizhanova, 2013, s. 195-201).

Kazak kültürünün özelliklerini bir bütün olarak anlamak için, Kazak halkının kültürel değerlerine bakmak gerekmektedir:

1. Misafirperverlik. Kazak halkı kuşağı, geleneklerine saygı duymak için eğitmektedir. Göçebe kültürü ve misafirperverlik her zaman Kazak kültürünün önemli bir parçası olmuştur. Bu yüzden Kazak dilinde cömertliği ve misafirperverliği göstermeyi öğreten çok sayıda atasözü mevcuttur. Örneğin, "Asynmen toygyzbasan da ak nietine toygyz" atasözü (Evine gelen misafire verecek yiyeceklerin olmasa bile, en azından samimi bir niyetle doydur) Kazak halkının misafirperverliğe karşı tutumunu tam olarak açıklamaktadır.

Eski zamanlarda, misafir bir gece kalmak için en iyi evi seçmiş ve eve sık sık misafirin gelmesinin ev sahibi için büyük bir onur olduğu düşünülmüştür. Misafirler her zaman samimi bir şekilde karşılanmış ve Kazakların milli evi sayılan "Kar ui"da masanın üstünde misafirin tadına bakması için "kıımız", "kıııran" ve "şubat" gibi serinleştirici içecekleri olmuştur. Eve gelen konukların karşılanmaması ve eve misafir davet edilmemesi suç olarak kabul edilmiştir. Kazakların "dastarhan" denilen sofrasının yuvarlak şekilde olması, beklenmedik misafirlerin gelebileceği ihtimaline göredir ve sofrada herkes için yeterli yer olması gerektiği anlamını ifade etmektedir. Yardımseverlik ve misafirperverlik, genellikle Kazak toplumunun sosyal ve iş hayatının farklı alanlarında kabul edilen niteliklerdendir.

2. Saygı. Kazak halkı her zaman çocuklarına yaşlılara saygı duymayı öğretmiştir. Kazak halkının düşüncelerine göre, yaşlılara saygı, bir insanın sahip olması gereken en önemli ve en temel özelliklerden biridir. İnsanlara başkalarına saygı duymayı öğretecek çok hikaye vardır. Kazakça'da "dat", "shydamdylyk", "sabyr" (sabyrlyk), "tozim" (tozimdilik), "degbir" vb. gibi kelimelerin hepsi tolerans ve sabır olarak tercüme edilir, ancak her birinin kendine özgü bir çağrışımı vardır ve aynı bağlamda kullanılamazlar.

Bütün bu kelimeler Kazak halkının kültürel bir değer olarak toleranslılığa karşı tutumunu göstermektedir. Ayrıca, Müslüman ülkelerde, sabır ayı gibi bilinen Ramazan Bayramı, Kazak kültürünün bir parçası olmuştur (D. Akizhanova, 2013, s. 195-201).

3. Gelenekler. Kazak halkının gelenekleri, geleneksel olarak kuşaktan kuşağa Kazak aksakalların (lit. ak sakal - gri sakal, yani yaşlılar) anlattıkları hikayelerle aktarılmaktadır. 1936 yılından itibaren, Kazak halkı Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin yönetimi altında olsa da geleneksel yaşam kültürlerini korumayı ve yaşatmayı başarmıştır. Kazakistan 1991 yılında bağımsızlığını kazandıktan sonra, Sovyet etkisinden dolayı unutulmuş veya kaybedilmiş bazı gelenekler canlanmaya başlamıştır. Günümüzde bu geleneklerle ilgili bayramlar resmi şekilde kutlanmakta ve ulusal bayram olarak kabul edilmektedir.

Örnek olarak, Kazakların yedi kuşak öncesine kadar olan soylarını bilmelerini zorunlu kılan ve dini inançlarına göre ataların ruhu sayılan Aruah'a saygı geleneğini ele alabiliriz. Her insan gelecek yedi neslin eylemlerini de değerlendireceğini bilmektedir (Tengrianism the Kazakhs, 2013).

4. Kolektivizm. Yukarıda da belirtildiği gibi, kolektivizm, insanların ideal bir şekilde gruplar halinde hedeflere ulaştığında ortaya çıkarır; sorumluluklar kişisel değil ortaktır; örgütteki kararlar genel müdürlük tarafından verilir. Övünmek etik değildir, kişinin kendi çıkarını gözetmesi hoş karşılanmamaktadır. Geleneksel Kazak toplumunda her zaman “biz” kavramı “ben” den daha önemli sayılır.

Bu çalışmada örgüt kültürü analizi için Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli kullanılmıştır. Hofstede'in ulusal kültür boyutları ile Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Yaklaşımı çerçevesinde ortaya konulan örgüt kültürü tipleri arasındaki etkileşimi inceleyen sınırlı sayıdaki çalışmalar, ulusal kültürel değerlerin tüm örgüt kültürü tipleri ile ilişki içerisinde olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda Nazairan ve diğ. (2013, s. 11-15), ulusal kültür ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi İran'daki özel sektör çalışanları örneğinde incelemiştir. Çalışmanın sonucuna göre, araştırmacılar, yüksek güç mesafesinin klan kültürü, kolektivizmin klan ve hiyerarşi kültürü, erilliğin hiyerarşi kültürü, yüksek belirsizlikten kaçınmanın hiyerarşi ve piyasa kültürü üzerinde etkilerinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada ulusal kültür boyutları ile adhokrasi kültürü arasında ise herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Ulusal kültür boyutlarından güç mesafesi ve bireycilik/kolektivizm ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Ay (2014), araştırmaları sonucunda klan kültürü ile kolektivizm arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit etmesine rağmen, güç mesafesi ile örgüt kültürü tipleri arasında bir ilişki bulamamıştır. Böyle sonucun çıkmasını örneklemin oldukça yüksek kolektivist bir yapıda olmasıyla açıklamıştır. Özkoç ve Katlav (2015) ise örgüt kültürünü etkileyen ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi amacıyla yaptıkları çalışmada, adhokrasi kültürü ile belirsizlikten kaçınma ve bireycilik/kolektivizm arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki; klan kültürü ile belirsizlikten kaçınma ve bireycilik/kolektivizm arasında pozitif yönlü bir ilişki; hiyerarşi kültürü ile bireycilik/kolektivizm arasında pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişki; piyasa kültürü ile bireycilik/kolektivizm boyutu arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Hofstede'in ulusal kültür bireycilik/kolektivizm boyutu ile Cameron ve Quin'in Rekabetçi Değerler Yaklaşımı çerçevesinde ortaya koyduğu örgüt kültürü tipleri arasındaki etkileşimi kısaca şöyle özetleyebiliriz: bireycilik, herhangi bir örgüt ya da toplum içinde yer alan bireylerin kendi çıkarlarını toplumun ya da örgütün çıkarlarının üzerinde tutmasıdır. Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda "ben" anlayışı yüksektir; düşük olduğu toplumlarda ise "biz" anlayışı yüksek olup, kişilerin yerine çoğulcu bakış açısını önemseyen gruplar ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 1980a; 1980b, s. 42-63; 2001). Kolektivist davranış biçiminin hâkim olduğu toplumlarda, çalışanlar örgütlerine duygusal bir bağ ile bağlanmakta ve ast ile üst arasındaki ilişki tıpkı aile ilişkisi gibi ahlaki kurallara dayanmaktadır. Ayrıca çalışanlar, itaat etme, homojen davranışlar gösterme, grup içinde takdir edilme, grup başarısı, bireyler arasında karşılıklı bağlılık, hiyerarşi ve dikey ilişkileri (aile-çocuk ilişkisi gibi) kabullenme gibi davranışlar sergilerler. Klan kültüründe de benzer biçimde, çalışanların birbirlerine duygusal bağlarla bağlı olduğu vurgusu yapılmaktadır. Kısaca "biz" duygusunun öne çıktığı bu tip örgütlerde bağlılık, sadakat, güven, aile iklimi, grup başarısı, yöneticilerin babacan veya destekleyici bir yaklaşıma sahip olmaları gibi kavramlar önem kazanmaktadır. Kavramlar arasındaki benzerlikler dikkate alındığında çoğulculuk ile klan kültürü arasında bir etkileşim olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda Kazakistan'ın da içinde yer aldığı çoğulcu davranış biçiminin hâkim olduğu toplumlarda, klan kültürünün bu değerden daha fazla etkileneceği öngörülmektedir. Diğer yandan bu varsayım çoğulculuk değerinin, hiyerarşi, adhokrasi ve piyasa kültür tipleri ile ilişkili olmadığı

anlamına gelmemektedir. Aksine bu varsayım ile çoğulcu davranış biçiminin hâkim olduğu toplumlarda hiyerarşi, adhokrasî ve piyasa kültür tipine sahip olan örgütlerin, bu değerden klan kültür tipi kadar etkilenmediği ya da çoğulculuk ile bu kültür tipleri arasında negatif bir ilişkinin olabileceği tahmin edilmektedir.

Özetle, yukarıda yapılan incelemeleri değerlendirerek bu çalışmanın araştırma sonucunda **klan** tip kültürünün Kazakistan'da bulunan akademik örgütlerde baskın tip kültürü sıfatında karşımıza çıkmasına ulusal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisini başlıca neden olarak gösterebiliriz.

Piyasa tip kültürü, mevcut ve tercih edilen durumların genel kültürel profilinde ikinci sırada yer almaktadır. Piyasa kültürü, çalışanların başarıya dayalı grup ihtiyaçlarını karşılamayı ön planda tutmaktadır. Dış çevreye odaklanma en önemli vurgularından biridir. Örgütün saygınlığı, kamuoyu, öğrencilerin ve ebeveynlerinin tutumu en öncelikli kriterler olarak algılanmaktadır. Öğrencilerin yıllık sayısının büyümesini ve piyasa istikrarını kontrolle birleştirerek (üniversitenin belirli bir karlılık seviyesini koruyarak) dikkate almaktadır. Kazakistan'daki akademik örgütlerin, piyasanın yeni taleplerine uygun rekabet edebilirliklerini sürekli yükseltmesi gerekmektedir. Bundan dolayı ülkenin Atyrau Devlet Üniversitesi'nde klan tip kültürüne en yakın olan piyasa tip kültürü ön plandadır. Özellikle son zamanlarda akademik teşvik uygulamaları ile sağlaştırılan yayın ve proje sayısı, "büyük ve orta proje fonlarını elde etme" ve "akademik yayın sayısını yükseltme" gibi olguların piyasa tip kültürü ile ilişkili olması fikrini ortaya koymaktadır.

Kazakistan'daki tüm yüksek öğretim sisteminde bağımsızlık aldıktan sonra ciddi değişiklikler yapılmıştır. Bunlardan en önemli olanı Kazakistan'ın 2010 yılında Bolonya Deklarasyonuna katılmasıdır. Kazakistan bu Deklarasyona katılan Avrupa eğitim alanındaki ilk Orta Asya üye ülkesidir. Bolonya anlaşmasını imzalayarak, Kazakistan akademik örgütleri yüksek öğrenimin rekabetçiliğini, çekiciliğini ve öğrenci hareketliliğini artırmakla birlikte, tanınabilir ve onaylanmış lisansüstü eğitim programlarının getirilmesiyle istihdam süreçlerini basitleştirmeyi taahhüt etmiştir. En başından beri belirlenmiş olan bir diğer önemli amaç ise, yüksek kaliteli eğitim ve öğretim sürecini sağlamaktır. Bolonya eyleminin akademik örgütlerdeki gelişimi aşamasında, eğitim kalitesini sürekli olarak yükseltmeyi sağlayan bir örgüt kültürü oluşturma görevine öncelik verilmektedir.

Bolonya dönüşüm sürecine göre, akademik örgütler aşağıdaki gibi kriterlere sahip bir örgüt kültürü sağlamalıdır (T. Antopolskaya, 2010, s. 3-9):

- Üniversite bağlamında gelişme özerkliği.
- İç ve dış değişimlere duyarlılık ve tepki.
- Sürekli iyileştirme ve geliştirme gereksinimlerine uyum sağlama süreci.
- Ortak çabalar.
- Kurulan üniversite topluluğu.
- Tüm akademik personelin aktif ve eşit katılımı.
- Takım iletişimi.

Bu kriterler, Bolonya sürecinin bir sonraki aşamasının çabalarına yönlendirilecek olan örgüt kültürünün niteliğini belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Kazakistan'ın Bolonya sürecine katılımı Kazakistan'daki eğitim hizmetlerinin rekabet edebilirliğinin artırılmasına, akademisyenlerin ve öğretmenlerin nitelik seviyelerinin tanınmasını pozitif yönde etkilemektedir. Kazakistan'ın Bolonya sürecine üyeliği, her bir Kazakistan akademik örgütlerinin, özellikle çift diploma eğitimi gibi ortak eğitim projeleri gerçekleştirmesini sağlamıştır.

Günümüzde, Kazakistan'da 50'den fazla akademik örgütler İngiltere, İrlanda, İspanya, Çek Cumhuriyeti, Almanya, ABD, vb. önde gelen akademik örgütlerle çift diploma eğitim programını uygulamaktadır.

Bolonya süreci, akademik örgütlerde otonomi ve gelişmenin bağımsızlığını sağlayarak öğrenciler ve öğretmenler için rekabetçi bir örgüt kültürünü oluşturmada 2010 yılından beri çok yönlü değişikliklere yol açmaktadır.

Bu çalışmada yapılan analiz sonucu tespit edilen ikinci baskın tip kültürü olan **piyasa** kültürünü Kazakistan'ın Bolonya sürecine katılmasıyla açıklayabiliriz. Çünkü bu tür örgütsel kültürün egemenliğine sahip akademik örgütler oldukça rekabetçidir.

Hiyerarşi, bu çalışma sonucunda akademik örgütlerde puanı yüksek çıkan üçüncü örgüt kültürü tipidir. Hiyerarşi tip kültüründe temel özellikler resmi kurallar, politikalar ve prosedürlerdir. Öğretim kalitesinin değerlendirilmesi resmidir. Genellikle,

öğrencilerden gelen geri bildirimler yoktur veya resmidir. Bu kültür, çalışanların iç desteğine ve tüm işlemlerin sırayla düzenlenmesine odaklanır. Öğrencilerin değil, öğretmenlerin tüm kurallarını ve iç rahatlığını gözetmek ön plandadır.

Teorik temelleri Weber'in bürokratik yaklaşımına dayandırılabilen bu kültür tipindeki örgüt yapısı, temel olarak, iyi yapılandırılmış ve formalitelerin net bir biçimde tanımlanmış olması ile karakterize edilmektedir. Cameron ve Quinn'e göre (2006), bu kültürde; iyi tanımlanmış süreçler ve görev tanımları, hizmet standartları ve merkezîyetçi yapı öne çıkmaktadır. İyi bir planlama, iş tanımları, öngörülebilirlik, kontrol ve hesap verebilirlik, etkililik ve verimlilik, bu tür örgütlerde temel kavramlardır. Bu kavramlar, Weber'in (1947) klasik örgüt kuramları arasına girmiş olan bürokratik örgütlerinin; uzmanlık, açık tanımlanmış hiyerarşi, net kurallar, sıkı ve sistematik bir disiplin ve kontrol, özel yaşamın iş yaşamından ayrıştırılması gibi özellikleri ile benzerlikler taşımaktadır. Bu gibi özellikler örgütleri durağan hale getirir ve hızlı değişen dış çevre koşullarına hemen cevap veremeyecektir.

Modelin hiyerarşik tip kültürü özelliklerine göre, akademik örgütlerdeki akademik personel tarafından görevlerin, sorumlulukların ve kuralların katı bir iç odaklı örgüt yapısı tarafından desteklendiği mekanik süreçleri içeren bir kültür tipi egemen bir kültür olarak algılanmaktadır. Örgütte istikrar, öngörülebilirlik ve sürdürülebilir politikaların olması önemlidir. Ayrıca akademik örgütlerin resmi bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Akademik personelin çalışması kurallara göre belirlenir ve yürütme pozisyonunda olanlar iyi bir koordinatör ve yönetici olma konusunda dikkatlidir. Ayrıca, kurumu bir arada tutan bağın resmi kural ve politikalar olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel iletişim yukarıdan aşağıya tek yönlüdür. Ayrıca, Rekabetçi Değerler Model'inde sunulan hiyerarşik kültürüne göre, bu kurumda bu kültür türünün baskın olarak algılanmasının nedenleri, kurumun 66 yıllık tarihi nedeniyle sağlam bir yönetim yaklaşımına sahip olduğu gerçeği olarak ifade edilebilir. Örgütün bulunduğu çevre ile genel bir kültür olarak hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Ayrıca, kurumun halka maruz kalması nedeniyle belirli bir arenada rekabet etmeye ihtiyacı yoktur, başka bir deyişle, durgun bir ortama sahiptir.

Sovyet dönemindeki Kazak yüksek öğretim kültürü, o dönemin koşullarındaki tüm sosyal yaşamlar gibi, güçlü bir şekilde ideolojik hale getirilmiştir. Kazakistan'daki akademik örgütlerin örgütsel yönüne gereken özen gösterilmemiştir. Bunun nedeni

Sovyet döneminde rekabet ilişkilerinin ve “kurumsal ruhun” eğitim sisteminde tanınmaması olmuştur. Tüm bu sembolik olayların ve araçların gerçek amacı, komünist ideoloji ruhunda totaliter tutumları teşvik etmektir. Örgütler, kendine özgü kültürü değil Sovyet vatanseverliğini sağlayan kültürü oluşturmuştur.

Bağımsızlık aldıktan sonra da Sovyet döneminin 70 yıllık etkisinden dolayı günümüzde Kazakistan’daki tüm devlet akademik örgütlerinde oluşmakta olan yeni örgüt kültüründe eski “Sovyet makine” sinin kültürel özellikleri paralel olarak yaşamını sürdürmektedir. Dolayısıyla istikrar, tutarlılık, standartlaştırılmış rutinler, prosedürler, kurallar, düzenlemeler, hiyerarşik yapılanma ve kontrol mekanizmalarına sahip olması ile hiyerarşi tip kültürü, Mintzberg’in “Makine Bürokrasisi” nin yapısına benzer. Aynı zamanda, hiyerarşi tip kültüründe akademik personelin örgüt dışından kaynaklanan işçilik standartlarına ait olması gibi durumlar da vardır. Ayrıca, kendi kendilerini yöneten profesyonel derneklerle de temas halindedir. Dahası, farklı bürokrasilerin meslektaşları ile iletişim halindedirler. Bu formda, hiyerarşi kültürü, beş örgüt yapısından biri olan ve profesyonel otorite ve uzmanlığı vurgulayan Mintzberg’in Profesyonel Bürokrasisi ile ortak bir noktaya sahiptir (Mintzberg 1979, s. 314-380).

Kısaca, Taraz Devlet Pedagoji Üniversitesi’nde ve Kazakistan’ın buna benzer çoğu eski devlet akademik örgütlerinde var olan resmî kurallar, politikalar, prosedürler, anlaşılır tanımlamalar ve görevler temelli formel işleyiş süreçleri gibi kültürel unsurlara hâkim olan birer devlet örgütü olduğu düşünüldüğünde, hiyerarşi kültürünün baskın çıkması anlamlı olarak karşılanmaktadır.

Bu çalışma Kazakistan’daki devlet akademik örgütlerindeki örgüt kültürü tiplerini incelemiştir. Araştırma sonuçların genel olarak değerlendirdiğinde böyle bir görüş oluşmuştur; alanyazın taraması yapıldığında, Rekabetçi Değerler Modeli kullanılarak Türkiye’deki yükseköğretimde yapılan benzer örgüt kültürü çalışmalarında şimdiki durumda hiyerarşi tip kültürü çıktığını yukarıda bahsetmiştik. Yurtdışında yapılan benzer çalışmalara baktığımızda, sonuçlarda çeşitlilik gözlenmektedir. Bazı çalışmalarda, her kültür tipinin birbirine eşit veya yakın olduğu algılanırken, diğerleri diğerlerinden daha baskın olarak algılanmaktadır.

Başka bir benzer araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde akademik örgütlerin kuruluş yıllarını, öncelikleri, amaçları, bilgi oluşturma biçimleri ve bilginin

yayılması ve içinde buldukları toplumun genel kültürü akademik örgütlerde örgüt kültürün etkileyen faktörlere örnek olarak gösterilmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarının alanyazın bağlamında ne anlama geldiğini anlamak önemlidir. Rekabetçi Değerler Modeli, klan ve adhocracy tip kültürlerinin sadakat, bağlılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi organik süreçleri içerdiğini belirtmektedir. Buna göre, Microsoft ve Nike gibi bazı örgütlerin açık, uyumlu ve organik olması durumunda etkili olduğu düşünülmektedir. Aynı modelde, hiyerarşi tip kültürü stabilite, düzen ve kontrol gibi mekanik süreçleri barındırmaktadır. Buna göre, akademik örgütler ve devlet daireleri gibi bazı örgütler, sabit, öngörülebilir ve mekanik olmaları durumunda etkin örgütler olarak kabul edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006, s. 34). Piyasa tip kültürü ise sonuç odaklı örgütlerde baskın tip kültürüdür. Temel amaçları görevlerin uygulanmasıdır.

Bu çalışmada, klan ve piyasa tip kültürleri baskın çıkma sebeplerin yukarıda kanıtlar getirerek anlatılmıştır. Üçüncü baskın tip kültürü olarak hiyerarşi kültür tipinin akademik örgütler tarafından seçilmiştir.

Günümüzde Kazakistan'daki çoğu devlet akademik örgütlerindeki yönetim sistemi klasik bir yönetim modeli olduğu bir gerçektir. Bu sebeple de çalışma sonucunda hiyerarşi kültürü çıkması klasik yönetim sisteminin bir işareti olduğu görülmektedir. Böyle bir yönetim sistemi sayesinde devlet akademik örgütleri uluslararası düzeyde karşılaştırıldığında en düşük göstergelere sahiptir. Ayrıca Kazakistan yükseköğretim kurumlarının genel olarak düşündüğümüzde hiyerarşi tip kültürünün klan tip kültürü ile bir düzeyde olabilirliği bu çalışma öncesinde tahmin edilmiştir. Ancak piyasa tip kültürünün çıkması da yüksek öğretimde gerçekleşmekte olan reformların sonucundan dolayı olduğu da anlattırıcıdır.

Çalışmanın sonuçlarına dayanarak, örgüt kültürünün kurumsal performans göstergelerini nasıl etkilediğine yönelik yorumlar yapılmış ve kurumsal performansı artırmaya yönelik politikalardan nasıl etkilenebileceği tartışılmış; uygulayıcılar, araştırmacılar ve özellikle politika yapıcılar için bazı öneriler sunulmuştur.

6.2. Öneriler

Bu araştırmaların sonuçları doğrultusunda, araştırmacılar, akademik liderler, politika belirleyiciler ve uygulayıcılar için ortaya konulan öneriler şu şekildedir:

1. Araştırma sonucunda Kazakistan'daki akademik örgütlerde baskın tip kültürünün genellikle klan tip kültürü olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, klan kültürü ile “mücadele” halinde olan piyasa tip kültürünün, “akademik teşvik uygulamaları ile sağlamaştırılan yayın ve proje sayısı”, “büyük ve orta proje fonları elde etme” ve “akademik yayın sayısını yükseltme” gibi olgulardan dolayı son zamanlarda baskın hale gelmesi düşündürücüdür. Bu bağlamda, Kazakistan yükseköğretim sisteminde akademik örgütlerin kurumsal performans ölçütlerini artırmaya yönelik, akademik personele hizmet odaklı politikaların yeniden tanımlanması gerekliliği üzerinde daha derinlemesine tartışmalar yürütülmelidir. Yoğun küresel rekabet süreçlerinde akademik örgütlere yönelik beklentilerin artmasının sonucu olarak geliştirilen politikalar, kültürel değerlere etkileri açısından dengeli planlanmalıdır. Performans odaklı bu tür politikaların akademik örgütler ve akademik personel üzerindeki tüm etkileri araştırmacılar açısından önemli bir çalışma alanı olarak öne çıkmaktadır.

2. Piyasa tip kültürünün kurumsal performans üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, akademik örgütlerin; pozitif sonuç odaklı, yüksek beklenti ve başarıya teşvik edici, rekabetçiliğe ve diğer akademik örgütler arasında öne çıkmaya öncelik veren stratejileri benimsemelerinin kurumsal performans bakımından olumlu sonuçlar doğurabileceği söylenebilir. Aynı zamanda, akademik örgütlerin mekanik birer örgüt olmadığını ve performansın nihai odağında insan (çalışan ve öğrenciler) olması gerekliliğini ihmal etmeyen, ne kadar ve nasıl sorularından önce niçin sorusuna cevap arayan ve kültürel bağlama duyarlı bir örgüt kültürünün kurulmasına öncelik verecek politikalar geliştirilmelidir.

3. Daha önceki çalışmalarda bahsedildiği gibi, piyasa kültürü egemen bir kültür olarak ortaya çıkmamış veya örgütsel etkinlik boyutuyla herhangi bir ilişki göstermemiştir. Günümüzde akademik örgütlerde pazar payını artırmak gibi piyasa kültürü uygulamaları, bilimsel alanda gelirleri yükseltmek amacıyla tavsiye edilmektedir.

4. Hiyerarşi tip kültürü, birçok boyutla negatif bir ilişki göstermiştir, bu nedenle, ana yönetim, prosedürleri kontrol etmeye, uygulamalarında kurallar ve politikalar kullanmaya odaklanmamalıdır. Bu tip kültürün baskın olduğu kurumların eğitim sistemini genişletmek ve etkinlik getirmek için özgürlük ve yaratıcılığa ihtiyacı vardır.

5. Kurumsal performans değerlendirme sıralamalarına alternatif olarak, kültür ve medeniyet tasarımına dayanan performans değerlendirme ve motivasyon mekanizmaları tasarlanmalıdır. Bu çerçevede uluslararası kurumsal performans sıralama indekslerinin kültür unsurları ile uyumunu karşılaştırmaya ve akademik örgütler ile akademisyenler üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırmalar yürütülmelidir.

6. OCAI analizi sonucunda tespit edilen yüksek performans göstergelerine sahip A ve B kümesindeki akademik örgütlerde oluşan baskın tip kültürlerin (klan ve piyasa) kurumsal performansı etkilediğini, yani bu performansla pozitif ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Eğer C ve D kümesindeki akademik örgütler baskın tip kültürlerini uygun bir strateji ve politikalar oluşturarak değiştirebilirse bunun kurumsal performans üzerinde olumlu etki sağlayacağını tahmin edebiliriz.

7. Araştırma sonucunda, akademik örgütlerde kuralların tamamıyla önemsiz görüldüğü ve kontrol mekanizmasının yok sayıldığı bir örgüt kültürü tipine rastlanmamıştır. Araştırma sonuçları, akademik örgütlerde hiyerarşik yapılanma gücü, belirli düzeyde bir kurumsallaşmanın işaretçisi olarak kabul edilse de, baskın kültürün hiyerarşik kültür olmasının, kurumsal performans bakımından olumsuz etkiler doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Buna göre, akademik örgütlerin temel ilke ve süreçler bakımından net tanımlamalar yapmakla beraber, makul çizgiler içerisinde esnek bir yönetim anlayışını da tespit edebilmeleri önerilmektedir. Bu bağlamda araştırmacılar için akademik örgüt yöneticilerinin kurumsal performans puanı düşük olsa da adhokrasi kültürü ve onun etkileri incelenmelidir.

8. Klan ve piyasa tip kültürlerinin baskın olduğu akademik örgütlerde yönetim, genel örgüt kültürünün kurumsal performansla ilişkisine dikkat etmelidir. Buna göre akademik örgüt yönetimlerinin klan ve piyasa kültürlerine teşvik edici, yönetsel stratejileri ve liderlik tarzlarını benimsemeleri önerilmektedir.

9. Köklü bir tarihi geçmişe sahip olma ve ulusal kültürü temsil etme gibi özelliklerin akademik örgütlerde güçlü bir örgüt kültürü oluşturma açısından yeterli olmadığını ortaya koyan bulgular, özellikle yeni kurulan akademik örgütler incelendiğinde dikkat edilmesi gereken hususlardır. Yani akademik örgütlerde örgüt kültürü üzerindeki etki ile ilgili en yüksek faktörlerin “stratejik vurgu” ve “başarı ltleri” olduğu kanaatine

varıldığında, bu iki boyut özellikle yeni kurulan akademik örgütler açısından akademik örgüt yönetimleri tarafından güçlü bir biçimde tanımlanmalıdır.

10. Gelecekteki araştırmalar, bu çalışmada elde edilen sonuçların hem iç hem de dış geçerliliğini arttırmak için örgütsel türlerle ilgili farklılıkları görmek amacıyla devlet ve özel akademik örgütlerin örgütsel kültürünü karşılaştırmaları, demografik özellikleri veya fakülteleri ayrı ayrı ele alarak araştırılmasını içerebilir. Ayrıca, öğrencilerin fikrini öğrenmek için de araştırmalar yapılabilir.

11. Kazakistan'daki akademik örgütler konusunda yapılan araştırma sonucundan anlaşıldığı üzere örgüt kültürünün önem kazanmasının en büyük nedeni onun kurumsal performansına olan olumlu etkisidir. Herhangi bir akademik örgütün kültürü, o örgütün tüm sistem ve parçalarını çok derinden etkileyerek bu parçalarda karşılıklı olarak örgüt kültürünü zamanla şekillendirirler. Başka bir ifadeyle, örgüt ve onun kültürü zaman içinde birbirine uyum sağlar ve bu uyum, kültürün örgüt için düzenleyici ve kurumsal performansını artırıcı bir etkiye sahip olmasını temin eder. Her canlı organizma gibi örgüt kültürü ve onun sistemlerini de ayrı düşünmek imkansızdır. Bu yönüyle örgüt kültürünün kurumsal performans üzerindeki etkisi büyüktür. O halde örgütün hedefleri ve ölçütü olan performansı da onun kültürü tarafından etkilenir, rekabette büyük avantaj sağlamakla beraber, devamlılığının sürdürülmesine katkıda bulunabilir. Örgüt kültürünün kurumsal performans üzerindeki etkisi, performans kriterlerine de doğrudan etkide bulunur. Bu bağlamda, kurumsal performans kriterleri belirlenirken, örgüt kültürünün bu etkisi göz önünde tutulmalı ve kriterler örgüt kültürünü benimsetecek şekilde ifade edilmelidir. Ancak bunu yaparken örgüt kültürünün de doğru bir şekilde oluşturulmasına dikkat edilmelidir.

12. Kazakistan'daki yüksek öğretimin uluslararasılaşmasına önem verilen yükseköğretim örgütlerinde, yüksek öğretimin yönetimine uygun diğer modern katılımcı yönetim biçimleri karar vericiler tarafından değerlendirilebilir, tüm akademik personele farklı örgüt kültürü türleri ve modern örgütsel değişim örnekleri tanıtılabilir ve bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir. Bu çalışmalarda tüm akademik personelin, özellikle de yönetim pozisyonundakilerin, örgüt kültürün kavramının önemli bir kavram olduğu konusundaki farkında oldukları örgütsel performans, verimlilik ve örgütsel etkinlik gibi faktörleri etkileyerek hizmet kalitesin arttırmak mümkündür.

13. Bu çalışmada kullanılan Rekabetçi Değerler Modeli üniversite yöneticilerine ve akademisyenlere tanıtılabilir. Bu örgütsel kültür modelini sunulan farklı örgütsel kültür türlerinin her birinin avantajları ve özellikleri hakkında eğitim seminerleri düzenlenebilir. Bu modele göre, akademik kadroyu üniversitede baskın olarak algılanan kültür türü hakkında bilgilendirmenin yanı sıra; Personel, üniversitede daha az algılanan kültür türlerinin avantajları ve dezavantajları hakkında bilgi sahibi olabilir.

14. Bu alışma sonucundaki baskın tip kültürlerinin üniversitede baskın örgütsel kültür türü olarak algılama nedenleri, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak daha derin olarak incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Acar A. Z., Acar P. (2014) *Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals*. Emerging Markets Journal.Vol.3.No3, s. 18, 16-31
- Acar, A. Z., Zehir, C. (2009). “Krizden Çıkışta KOBİ’lerde Temel İşletme Yeteneklerinin Rolü ve İşletme Performansına Etkileri” (*The effects of business capabilities on business performance of SMEs during out of crisis*). 6ncı KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, 323- 333, s.17-18
- Acaray, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). *Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi*. The Journal Of Academic Social Science Studies, 32, s.139-157. https://www.jasstudies.com/Makaleler/1246545402_10-Yrd.%20Doç.%20Dr.%20Ali%20ACARAY.pdf, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Afacan Fındıklı, M. ve Pınar, İ. (2014). *Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi*. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21(1), <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C21S12014/155-171.pdf>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Agrawal, R. K. ve Tyagi, A. (2010). *Organisational culture in Indian organisations: an empirical study*. Int. J. Indian Culture and Business Management, 3(1), 68-87. <https://www.researchgate.net/publication/238341309/download>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Aiman-Smith, L. (2004). *Short Summary: What Do We Know About Organizational Culture*, <https://mgt.ncsu.edu/i/com/weblogs/directory/Lynda-Aiman-Smith-Vita.pdf>, (Erişim tarihi: 15.08.2018).
- Akbaba A. (2002), *Örgütsel Kültür*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (3), s.1-32.
- Akıncı, Z. B. (2010). *Kurum kültürü*. 3. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aktan ve Aydınlan, (2016), *The Relationship between Organizational Culture and the Perception of Information Security on the Axis of Cameron-Freeman*

Organizational Culture Types: An Application in Government Universities,
Journal Of Business reserch Turk, s. 324-327.

Aktan, E. ve Aydıntan, B. (2016). *Cameron-Freeman örgüt kültürü türleri ekseninde örgüt kültürü ve bilgi güvenliği algısı ilişkisi: devlet üniversitelerinde bir uygulama*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 8(4), 324-344, 326.

Aktaş, E., Çiçek, I. ve Kıyak, M. (2011). *The effect of organizational culture on organizational efficiency: the moderating role of organizational environment and CEO values*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 24, 1560-1573 (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281101620X>), (Erişim tarihi: 20.08.2018).

Akizhanova D. M. (2013). *Cultural values of kazakh people and business negotiations in Kazakhstan*, Перспективы Науки и Образования, 2013, №5, s. 195-201.

Aldulaimi, S. H. (2013). *The Relationship between national culture and organisational commitment to change and mediating effect of readiness for change*. Journal of Management (JOM), 1(1), 1-14 http://www.academia.edu/5369948/THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_NATIONAL_CULTURE_AND_ORGANIZATIONAL_COMMITMENT_TO_CHANGE_AND_MEDIATING_EFFECT_OF_READINESS_FOR_CHANGE, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

Allaire, Y. ve Firsirotu, M. E. (1984). *Theories of organizational culture*. *Organization Studies*, 5(3), 193-226. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084068400500301>, (Erişim tarihi: 15.08.2018).

Aldenderfer M. S. ve Roger K. Blashfield.(1984). *Cluster Analysis*. s. 34

Alvesson, M. (1990). Organization: From substance to image? *Organization Studies*, 11, s. 373-94.

Antalyalı Ö.L. (2011) *Türkiye Üniversitelerinin Örgütsel Etkililik Boyutları*. Suleyman Demirel University the Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences Vol.16, No.3, s. 285-309.

- An, J.-Y., Yom, Y.-H., & Ruggiero, J. S. (2011). Organizational Culture, Quality of Work Life, and Organizational Effectiveness in Korean University Hospitals. *Journal of Transcultural Nursing*, 22(I), 22-30. doi:10.1177/1043659609360849
- April, K., Milton, N. D., Milton, N., & Gorelick, C. (Eds.). (2012). *Performance Through Learning. Knowledge management through practice*. Oxford: Elsevier.
- Argote, L. (1989) *Organizational learning and knowledge management*. In S. Kozlowski (Ed.) *Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Arman, M. ve Yanmaz Arpacı, Ö. (2014). *Öğretim elemanları ve çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algulamaları: Pamukkale Üniversitesi'nde bir araştırma*. *Yeni Fikir*, 2 (3). <https://docplayer.biz.tr/24828243-Ogretim-elemanlari-ve-calisanlarin-orgut-kulturune-iliskin-algulamalari-pamukkale-universitesi-nde-bir-arastirma.html>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Arslan, N. T. (2004). *Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak” örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme*, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(1), 203-228.
- Ashkanasy, N., Wilderom, C., and Peterson, M. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousands Oaks, CA: SAGE.
- Ay, A.D. (2014). *Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi*. Doktora tezi. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Aycan, Kanungo (2001) *Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology: A Critical Appraisal of the Field and Future Directions*. *Handbook of Industrial, Work And Organizational Psychology*. Volume 1. Personnel Psychology. Sage Publications.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). *Cameron-Freeman-Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri*. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 5 (2), s. 53-62, s. 56-57, <http://iibfdergi.nigde.edu.tr/article/view/5000066584/5000062008>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

- Aydın E. M. (2003). *Örgüt kültürü değerlendirmesi ve bir uygulama*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, Z. F. (2004). *Örgüt kültürü ve örgüt iklimi*. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), 1-18, 203-215. http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=3&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&c=google&s_f=_5&detailed=1&keyword=53926, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Azhar, K (2003), *Business Policy and Strategic Management*, NewDelhi, Tata McGraw-Hill.
- Bakan İ ve Büyükbeşe T (2004) *Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki*
- Bakan, İ. (2004). *Örgüt kültürü teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları, s. 118.
- Bakan, İ. (2008). *Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması*. KMU İİBF Dergisi, 8(14), 13-27. <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2008/Cilt8/Say14/13-40.pdf>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt surlarının çözümünde örgüt kültürü*. İstanbul: Aktüel Yayınları, s. 118.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Surlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Alfa Yayım, İstanbul.
- Baker W.E., Sinkula, J.M. (1999). *The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance*. Journal of the Academy of Marketing Science, 27(4), s. 411-427.
- Balkaran, L. (1995), *Corporate Culture*, Internal Auditor, 52 (4), s.56-59.
- Barney J. B. (1986), “ *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?*” Academy of Management Rev. Vol. 11. No. 3. s. 656-665.
- Barney, J.B. (1991). “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”. Journal of Management, 17, s. 99-120.

- Barut, Y. ve Onay, M. (2018). *Örgüt kültürü ve liderlik tarzı arayışında yeni argümanlar: Manisa Vestel fabrikasında bir çalışma*. IBAD (Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 3(1). 181-193. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/408167>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Berberoğlu, G. (1990), *Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (1-2).
- Berberoğlu, G., Baraz, B. (1999), *Tuşaş Motor Sanayi A. Ş.'de Örgüt Kültürü Araştırması*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (1-2), s. 29-52.
- Berberoğlu, G., Besler, S., Tonus, H. Z. (1998), *Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması*, Anadolu Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1-2), s.29-52.
- Berguist, W. H. (1992). *The four cultures of the academy*. San Francisco: Josey-Bass Publishers'den Akt. Bilir, P., Ay, Ü. ve Gürbüz, T. (2003). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü*", Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 1 (2),117-128, s. 119.
- Berrio, A. A. 2003. "An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension". Journal of Extension, 41(2), <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.php>
- Berson, Y., Oreg, S., and Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. Journal of Organizational Behavior, 29(5), s. 615-33.
- Beycioğlu, K. (2007). *Z kuramı ve okul yönetimine uygulanabilirliği açısından değerlendirilmesi*, Kastamonu Eğitim Dergisi, 15(1), 63-72, s. 65.
- Beytekin, O.F., Yalçinkaya, M., Doğan, M. & Karakoç, N. (2010), The organizational culture at the university, The International Journal of Educational Researchers, 2(1), 1-13.
- Bilir, P., Ay, Ü. ve Gürbüz, T. (2003). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü*", Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 1 (2),117-128,

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/17/348/3624.pdf>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

- Biswas, S. (2009). *Organizational culture and transformational leadership as predictors of employee performance*. Indian Journal of Industrial Relations, 44(4), 611-627. https://www.jstor.org/stable/27768234?seq=1#page_scan_tab_contents, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Bozkurt, T. (2001). *İşletme Kùltürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar*, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ankara: Türk Psikologlar Derneđi, s. 83.
- Bozoğlan, İ. T. (2010). *Örgüt kùltürünün performans kriterlerine etkisi ve Tesco Kipa uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Calori R, Sarnin P. (1991) *Corporate culture and economic performance: A French study*. Organization Studies; 12 (1): s. 49- 74.
- Cameron K.S., Quinn R. S. (1992), *Report on "Diagnosing and Changing Organizational Culture"*, Massachusetts, Adison-Wesley, s. 242.
- Cameron, K, S. and Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, s. 34-40.
- Cameron, K. (1978), *"Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education"*, Administrative Science Quarterly, Cilt 23., s. 604-632.
- Cameron, K. (1978, December). *Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education*. Administrative Science Quarterly, 23(4), 604-632. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2392582>
- Cameron, K. (1981), *"Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities"*, Academy of Management Journal, Cilt 24, Sayı 1, s.25-47.
- Cameron, K. (1982), *"The Relationship Between Faculty Unionism and Organizational Effectiveness"*, Academy of Management Journal, Cilt 25, Sayı 1, s. 6-24.
- Cameron, K. (1986), *"A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors"*, Management Science, Cilt 32, Sayı 1.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bas. s.184.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., ve Quinn, R. S., (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture Based On The Competing Values Framework*. Revised Edition, San Francisco: Jossey-Bass
- Cameron, K., Smart J. (1998), "*Maintaining Effectiveness Amid Downsizing and Decline in Institutions of Higher Education*", *Research in Higher Education*, Cilt 39, Sayı 1.
- Cameron, K., Tschirhart M. (1992), "*Postindustrial Environments and Organizational Effectiveness in Colleges and Universities*", *Journal of Higher Education*, Cilt 63, Sayı 1, s. 87-108.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., Degraff, J. and Thakor, A. (2007). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Carmeli, A., Tishler, A. (2004), *The Relationship Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance*, *Strategic Management Journal*, 25, s.1257-1278.
- Catană, G. A., ve Catană, D. (2010). *Organisational culture dimensions in Romanian finance industry*. *Journal for East European Management Studies*, 15(2), 128-148.
https://www.researchgate.net/publication/46526787_Organisational_culture_dimensions_in_Romanian_finance_industry, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Certo, S.C, Certo S.T (2009), "*Modern Management Concepts and Skills*" Pearson Int.Ed.
- Chatman, J. A. and O'Reilly, C. A. (2016). *Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture*. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.

<http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/ParadigmLost2016.pdf>,
(Erişim tarihi: 20.08.2018).

- EW, Gordon GG. (1999). *An exploration of industry, culture and revenue growth*. Organization Studies; 20 (3): s. 397- 422.
- Crook, T. R., Bratton, V. K., Street, V. L., and Ketchen, J. (2006). “*Has Strategic Management Shed the Normal Science Straightjacket?: Revisiting Bettis (1991) Critiques*”. Journal of Managerial Issues, 18(3): s.409-23.
- Cooper, R., and Quinn, R. (1993). Implications of the competing values framework for management information systems. Human Resource Management, 32(1), s. 175-201.
- Czerniewicz, L. ve Brown, C. (2009). *A study of the relationship between institutional policy, organisational culture and e-learning use in four South African universities*. Computers & Education, 53(1), 121-131. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.509.7744&rep=rep1&type=pdf>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Çavuşoğlu, S. Ve Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 18(1), s. 115-146.
- Çakır, M. ve Örucü, E. (1999), *Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi, 13 (1), s.19- 40.
- Çimen, Z. (2001). *Beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürü*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Çimen M. A. (2009). *Polis meslek yüksek okullarında örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü ve önemi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Dela Cruz, W. S. (2011). *The roles of organizational culture, management strategy, and decision-making process on institutional effectiveness at a four - year public higher education institution*. (Doctoral dissertation, The University of Texas, San Antonio).

- Druckman, D., Singer, J., and Cott, H. (1997). *Enhancing organizational performance*. Washington, DC: National Academy Press.
- De Mooij, M., (2003). *Convergence and divergence in consumer behaviour: implications for global advertising*. *International Journal of Advertising*, (22), 183-202, s. 199;
- Deal, T. E. (2005), *Cultural change: Opportunity, silent killer, or metamorphosis?* In R.H. Kilman, M.J. Saxton, & R. Serpa (Eds), *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bas.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures the Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Addison-Wesley.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 26(1), 17-41. https://www.researchgate.net/profile/Umut_Oeztuerk2/publication/265821777_Orgut_Kulturunun_Orguetsel_Baglilik_Uzerine_Etkisi_ve_Bir_Uygulama/links/5a6b04e0aca2725b1c1c31a5/Oerguet-Kueltuereuenen-Oerguetsel-Baglilik-Uezerine-Etkisi-ve-Bir-Uygulama.pdf, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Demir, C., Öztürk U. C. (2011) “*Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(1), s. 17-41.
- Demirci, M. K., Aydemir, M. (2006), *Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (2), s.311-326.
- Denison D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, N. Y.: Wiley
- Denison D. R., (1996). *What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, *Academy of Management Review*, 21 (3), s.619-654.
- Denison, D R.; Mishra, Aneil K. (1995). “*Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*” *Organization Science*, Mar/Apr, Vol. 6 Issue 2, s. 204-223.

- Denison, D.R. (1984), *Bringing Corporate Culture to the Bottom Line*, Organizational Dynamics, 13 (2), s. 5-22.
- Denison D. R., and Spreitzer, G.M. 1991. “*Organizational culture and organizational development: a competing values approach*,” Research in Organizational Change and Development. 5, s. 1–21.
- Denktaş, Y. (2015) .*Polis meslek yüksekokullarında toplum destekli polislik anlayışının yerleşmesinde örgüt kültürünün yeri ve bir model önerisi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Derin, N. ve Tuna, H. (2017). *Akademik Bir Örgütte İletişim Doyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi*. Selçuk İletişim, 9 (4), 119-128.
- Deshpande, R., Farley, J. U., Webster, F. E. (1993). “*Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*”. Journal of Marketing, 57 (January), s.23-27.
- Deshpandé, R., Parasuraman, A. (1986), *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, Business Horizons, 29 (3), s. 28-37.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, E. (2015). *Siyasal reklamlarda Hofstede'nin kültürel boyutlarının kullanımı: 2014 Türkiye cumhurbaşkanlığı seçimi*. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 1(48), 39-65, s. 44.
- Dosoglu-Guner, B. (2001), *Can Organizational Behavior Explain the Export Intention of Firms The Effects of Organizational Culture and Ownership Type*, International Business Review, 10, s. 71-89.
- Dostiyarova A. *Students' Perception Of Organizational Culture At Kimep University Based On Ocai Instrument*. Bulletin Of National Academy Of Sciences Of The Republic Of Kazakhstan. ISSN 1991-3494 Volume 3, Number 361 (2016), s. 89 - 94
- Durmaz, O. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi: analitik bir inceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

<http://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/12345/10980/253734.pdf?squence=1&isAllowed=y>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

- Ebru Kurt, E. (2015). *Üniversitelerde çalışanların örgüt kültürü algıları: bir vakıf üniversitesi meslek yüksekokulu örneği*. Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi, 1. s.18-37.
- Elci, M., Kitapçı, H., Erturk, A. (2007). *Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach*, Total Quality Management & Business Excellence, 18 (3-4), s. 285-302.
- Elliott, S. M. (1987). *Variables Associated with Organizational Effectiveness of Schools of Nursing*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Indiana University School of Nursing, USA.
- Erdem, F. ve Işbaşı, J. Ö. (2001). *Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları*. Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, (1), s. 33-57. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868946.pdf>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Erdem, R. (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2): s. 63-79.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. & Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 36, 73-88.
- Erdil, O., Alpkan, L.H., Biberi L. (2004). “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”. 9 Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 19(2). s.101-122.
- Erdoğan, İ. (1975). *Kültürün Yönetim İşlevlerinin Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul teknik Üniversitesi Yayını.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İşletme Fakültesi Yayın No: 236, İstanbul.

- Eren, E. (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, s. 147, s. 187
- Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (9. Baskı), İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eren, E., (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul, s. 69-70.
- Eren, E., Alpkan, L., Ergün, E. (2003). “*Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri*”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1): s.55-70.
- Ergün E. (2007), “*Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi*”, 15. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, s. 266-271.
- Erkmen, T. (2010). *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 6.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkmen, T., Şencan, H. (1994), *Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 23 (2), s.107-125. ,
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik yönetim. (4. Baskı)*, İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları
- Eryiğit, B. H. (2013). *Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları*. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(9), 152-172. <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/4409/3574> (Erişim tarihi: 16.05.2014).
- Everitt, B. (1974). *Cluster Analysis.*, London:Heinemann Educational Books Ltd.
- Everitt, B. And G.Dunn (2001). *Applied Multivariate Data Analysis.*, Oxford University Press Inc., New York.
- Ezirim C. B., Nwibere B. M, Emecheta B.C. (2010) “*Organizational Culture and Performance: The Nigerian Experience*” *Int. J. of Business and Public Administration*, Volume 7, Number 1.

- Fararo, T. T. (2006). *International Encyclopedia of Economic Sociology* edited by Jens Beckert ve Milan Zafirovski. Routledge, 2006. <https://www.researchgate.net/publication/299902779/download>, (Erişim tarihi: 15.08.2018).
- Fairfield-Sonn. (1993). *Moving beyond vision: Fostering cultural change in a bureaucracy*. Journal of Organizational Change Management. s. 43-55.
- Fey C.F., Denison D.R. (2003) *Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?* Organization Science; 14 (6): s. 686- 706.
- Ferreira, L. ve Hitchcock, D. B. (2009). A comparison of hierarchical methods for cluster functional data. Communications in Statistics-Simulation and Computation, 38(9), s. 1925-1949.
- Fisher, C. J. (2000), *Like it or not...Culture Matters*, Employment Relations Today, 27 (2), s. 43-52.
- Fiş, A. M. ve Wasti, A. (2009). *Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi*. ODTÜ Gelişme Dergisi, 35 (Özel Sayı), 127-164. <http://research.sabanciuniv.edu/11624/1/162.pdf>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Fiş, A. M., Wasti, S. A. (2009), *Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi*, METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue), 35, s. 127-164.
- Fırat Seniye Ümit, (1997). "Kümeleme Analizi: İstihdamın Sektörel Yapısı Açısından Avrupa Ülkelerinin Karşılaştırılması", İ.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: III, Sayı:2, Temmuz, s. 50-59.
- Fjortoft, N., Smart J. C. (1994), *"Enhancing Organizational Effectiveness: The Importance of Culture Type and Mission Agreement"*, Higher Education, Cilt 27, Sayı 4, s. 429-447.
- Freeman, S. J. (1991). *Cultural congruence, strength and type: Relationships to effectiveness*. Research in Organizational Change and Development, 5, s. 23-58.
- Furnham, A. and Gunter, B. (1993), *"Corporate culture: definition, diagnosis and change"*, in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), International Review of Organizational Psychology, Vol. 8, John Wiley, Chichester, s. 233-261.

- George, B. ve Irma, D. (2011). *Conceptual perspectives on the link between organizational culture and firm's performance*. J. Ekonomist, 4, s. 30-36. <https://www.researchgate.net/application/ClientValidation.html?origPath=%2F>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Georgopoulos, B. S., Tannenbaum A. S. (1957), *A Study of Organizational Effectiveness*, American Sociological Review, 22 (5), s. 534-540.
- Gigliotti, L. I. (1987), *An Adaptation of Cameron's Model of Organizational Effectiveness at the Academic Department Level in Two year Community Colleges*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Syracuse University Education Administration, USA.
- Gizir, S. (2007). *Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 50. 247-268 <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/3800-20110604104747-3-gizir.pdf>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., Gifford, B. D. (2001). *"The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life"*. Organization Development Journal, 19(3): s.58- 68.
- Gordon, G. G., DiTomaso, N. (1992). *"Predicting Corporate Performance from Organizational Culture"*. Journal of Management Studies, 29(6). s.783-798
- Gorelick, C., N. J. Milton, K. April (2004). *Performance through learning: knowledge management in practice*. USA: Butterworth- Heinemann.
- Grant, S., Guthrie, B., Entwistle, V. ve Williams, B. (2014). *A meta-ethnography of organisational culture in primary care medical practice*. Journal of health organization and management, 28(1), 21-40. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24783664>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Gracia, Sanchez, Cuevas, Hernandez ve Vargas, (2012). *Analysis on the differences of perception of the organizational culture in institutions of higher education of the south of Sonora*, Comuni@cción vol.8 no.1, s. 7
- Green, T. J. (2012). *TQM and organisational culture: how do they link?*. Total Quality Management & Business Excellence, 23(2), 141-157.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2012.647847>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., ve Shook, C. L. (2009). *Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes*. Journal of Business Research, 62(7), 673-679. <http://psycnet.apa.org/record/2009-06762-001>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

Gün, İ. ve Söyük, S. (2017). *Sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki*. ACU Sağlık Bilimleri Dergisi, 1,40-48. http://acibadem.dergisi.org/uploads/pdf/pdf_AUD_382.pdf, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

H. Schwartz ve Davis, S.M. (1981) *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. Organizational Dynamics, 10, s. 30-48.

Halis, M. (2001), *Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler- Ampirik Bir Çalışma*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2, s.109-135.

Halkidi, M., Batistakis, Y. ve Vazirgiannis, M. (2001). Clustering algorithms and validity measures, Scientific and Statistical Database Management(SSDBM) Conference, Virginia, USA , s. 3-22.

Hamm, R. E. (1992). *Organizational effectiveness, culture and decision processes in two-year colleges*. University of Illinois. Chicago: Pro-Quest.

Hands, S, Everitt, B (1987). *A Monte Carlo study of the recovery of cluster structure in binary data by hierarchical cluster techniques*. Multivar. Behav. Res. 22, s. 235-243.

Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Helfrich, C.D., Li, Y-F., Mohr, D.C., Meterko, M., Sales, A.E. (2007). *Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses*. Implementation Science, 2.

Hellriegel D., Slocum J.W. (2009) *Principles Of Organizational Behavior*, South-Western Cengage Learning, 13E.

- Hellriegel, D. (1995). *Organizational Behavior*, Minneapolis: West Publishing.
- Hofstede G. (1981). *Culture and Organizations*, International Studies of Management & Organization, X (4), s. 15-41.
- Hofstede G. (1990): *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty*, CasesAdministrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 2, s. 286-316
- Hofstede G. (1993). *Cultural Constraints in Management Theories*, Academy of Management Executive, 7 (1), s. 81-94.
- Hofstede G. (1998), *Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach*, Journal of Management Studies, 35 (1), s. 1-12.
- Hofstede G., Bond M. H., Luk C. L. (1993), *Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis*, Organization Studies, 14 (4), s.483-503.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's consequences*, London: Newbury Park.
- Hofstede, G. (1980b). *Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad?* Organizational Dynamics, s. 42-63.
- Hofstede, G. (1984). *National cultures and corporate cultures*. (L. Samovar, & R. Porter, Eds.) Belmont California: Wadsworth.
- Hofstede, G. (1994). *Management scientists are human*. Management Science, 40 (1), s. 4-13.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organization*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Hofstede, G. (1998). *Attitudes, values and organizational culture*. *Organizational Studies*, 19 (3), s. 477- 492. <https://organized-change-consultancy.wikispaces.com/file/view/Attitudes+values+and+organizational+culture.pdf>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.)*. Thousands Oaks, CA: SAGE.
- Hofstede, G. (2007). *A European in Asia*. *Asian Journal of Social Psychology*, (10), 16-21. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-007-9049-0>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations software of the mind*. eBooks: Mc Graw Hill. <http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>, (Erişim tarihi: 11.08.2018).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., ve Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316. https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nQ7P85dC-AoJ:https://www.researchgate.net/profile/Peter_Kindle/post/Can_anyone_provide_Hofstedes_organisational_culture_measurement_survey_instrument/attachment/59d64bc879197b80779a5be4/AS%253A481735231184897%25401491866037824/download/Hofstede%2Bet%2Bal%2B%25281990%2529.pdf+%&cd=3&hl=tr&ct=clnk&gl=tr, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Hogan, S. J. ve Coote, L. V. (2014). *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model*. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. <http://psycnet.apa.org/record/2014-21576-007>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Işık, S. A. N. (2006). *Örgüt kültürünün bazı değişkenlere göre analizi (eğitim fakóltesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlişkiler Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 7, s. 1-30.
- İnce, F. (2017). *Örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*, *International Journal of Academic Value Studies*, 3(14), 87-95.

- İnce, M. ve Bedük, A. (2003), “Değişimin Ör-gütler Üzerinde Olan Etkileri”, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, S: 24
- İnce, M. ve Bedük, A., (2006), “*Değişimin örgütler üzerine olan etkileri*”, Yönetimde yeni yaklaşımlar içinde, s.407-434, (Ed. Ö. Yeniçeri), İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- İplikçi, F. N. ve Topsakal, Y. (2014). *Üniversitelerde örgüt kültürünü belirleyen ve etkileyen boyutlar: ampirik bir çalışma*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(2). s. 47-60.
- İra, N. ve Aksu, A. (2009). *Örgütsel kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi örneği)*. Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, 43-62. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/235051>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- İşcan, Ö. F., Timuroğlu, M. K. (2007). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (1), s.119-135.
- J. Pandya (2016). *A Comprehensive Study of Organizational Culture and its Impact on Organizational Effectiveness in University Affiliated Under Graduate Colleges of Ahmedabad*, Synopsis of Ph. D. Thesis Entitled., s. 95
- Jain, A. K. (2015). *Volunteerism and organisational culture: Relationship to organizational commitment and citizenship behaviors in India*. Cross Cultural Management, 22(1), 116-144. https://www.researchgate.net/publication/273287552_Volunteerism_and_organizational_culture, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Jameson, J. (2011). *Changing leadership identities: the role of trust and organizational cultures in a recessionary UK higher education policy context*, SRHE Higher Educational Policy Network, London: Metropolitan University.
- Jiang X (2008) “*The determinants and trends of China’s exportable structure*” China Economic J., Vol. 1, No. 2, s. 191-202
- Jones, A. (2008). *Newcomer law firms are creating niches with blue-chip clients*, Running A Business Legal Beat,

<https://www.wsj.com/articles/SB121495897751221527>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). *Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature*. *Public administration review*, 69(6), 1087-1096. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.4707&rep=rep1&type=pdf>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

Kabasakal, H., Asugman, G. ve Develioğlu, K. (2006). *The Role of Employee Preferences and Organizational Culture in Explaining e-commerce Orientations*, *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), s.464-483.

Kalaiarasi, V. ve Sethuram, S. (2018). *Literature review on organization culture and its influence*. *Journal Of Advanced Research in Engineering & Management (IJAREM)*, 3(8), 9-14.

Kandula, S. R. (2006). *Performance Management*, New Delhi: Prentice Hall Of India Private Limited.

Kanter, R. M., Binkerhoff, D. (1981), *Organizational Performance: Recent Developments in Measurement*, *Annual Review of Sociology*, 7, s.32-43.

Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K. (2004), *Örgüt Kültürü ve Liderlik*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2, s. 319-338.

Karabayır, M. E. ve Doğanay, M. (2010). *Kümeleme Analizi İle Portföy Seçimi: İMKB-100 Endeksi Üzerine Bir Çalışma*. *Journal of Commerce*, (2), s. 161.

Kaufman, J. A. (2013). *Organizational culture as a function of institutional type in higher education*, minnesota: Minnesota State University. <https://cornerstone.lib.mnsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.tr/&httpsredir=1&article=1085&context=etds>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

Kaya, H. (2008). *Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma*. *Maliye Dergisi*, 155, s. 119-143.

https://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/155/08.Harun.KAYA.pdf, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

Keleş, Y. (2017). *Ondokuz Mayıs Üniversitesinde örgütsel iklim*. International Journal of Social Science, 58, 455-473. https://www.jasstudies.com/Makaleler/757346107_30-Yrd.%20Doç.%20Dr.%20Yasin%20Keleş.pdf, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

Keskin, H., Günsel A. ve Eren S. (2004). *Adokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri ile Performans Arasındaki İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 18(1-2), 307-318, s. 310.

Kilmann, R.H. (2007). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. [Online] Available: <http://www.kilmann.com/conflict.html> (October 20th, 2007)

Kleeman, G. L. (1984). *Student Perceptions of Effectiveness at Three State Universities*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Arizona State University Philosophy, USA.

Kopelman, R. E., Brief, A. P., Guzzo, R. A. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bas.

Korkmaz, O., Aydemir, S. ve Uysal, H. T. (2017). *Örgütsel özdeşleşme üzerinde örgüte hâkim kurum kültürünün etkisi*, Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 6(12), 62-81.

Kotter, P. ve Heskett, L. (1992). *Corporate culture and performance*, New York: Macmillan.

Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001), *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7 (1), s. 219-242.

Kuh, G. D. and Witt, E. J. (2000). *Organization and governance in higher education*. ASHE Reader Series, Boston: Pearson Custom Publishing, s. 157.

Kutunis Rana ÖZEN, ÖZSOY Emrah, KARAKİRAZ Ahmet, ARAS Mustafa, EROL Emre, USLU Osman (2015), *Örgüt kültürü çalışmalarının yöntem ve kapsam bakımından incelenmesi: lisansüstü tezler üzerinden bir inceleme*, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, s. 123-142.

- Kwan, P., Walker A. (2003), "*Positing Organizational Effectiveness as a Second-Order Construct in Hong Kong Higher Education Institutions*", Research in Higher Education, Cilt 44, Sayı 6, s. 705-726.
- Lamond, D. (2003). The value of Quinn's competing values model in an Australian context. *Journal of Managerial Psychology*,18(1), s. 46-59.
- Leblebici, D. N. ve Karasoy, A. (2009). *Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi: kamu ve özel öğrenci yurtlarında karşılaştırmalı bir araştırma*. H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(1), 279-304. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/302750>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Leblebici, H., & Salancik, G. R. (1989). *The Rules of Organizing and the Managerial Role*. *Organization Studies*, 10(3), 301-325.
- Lejeune C., Vas A., (2009) "*Organizational culture and effectiveness in business schools: a test of the accreditation impact*", *Journal of Management Development* , Vol. 28 Issue: 8, s.728-741,
- Lewis, D.S. (1994), "*Organizational change: relationship between reactions, behaviour and organizational performance*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7 No. 5, s. 41-55
- Linnenluecke, M. K. ve Griffiths, A. (2010). *Corporate sustainability and organizational culture*. *Journal of world business*, 45(4), 357-366. https://www.researchgate.net/publication/222417155_Corporate_Sustainability_and_Organisational_Culture, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Louis, M. R. (1983). *Organizations at culture-bearing milieux*. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Pres.
- Locatelli, V., West, M.A., 1996. *On elephants and blind researchers: methods for accessing culture in organisations*. *Leadership and Organisational Development Journal* 17 (7), s.12±21.
- Lund D.B., (2003) "*Organizational culture and job satisfaction*", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Issue: 3., s. 219-236

- Lysons, A. (1990). *"Dimensions and Domains of Organisational Effectiveness in Australian"*
- Lysons, A., Hatherly D. (1996), *"Predicting a Taxonomy of Organisational Effectiveness in U.K. Higher Educational Institutions"*, Higher Education, Cilt 32, Sayı 1, s. 23-39.
- Lysons, A., Hatherly D., Mitchell D. A. (1998). *"Comparison of Measures of Organizational Effectiveness in U.K. Higher Education"*, Higher Education, Cilt 36, s.1-19.
- Lysons, A., Ryder P. (1988), *"An Empirical Test of Cameron's Dimensions of Effectiveness: Implications for Australian Tertiary Institutions"*, Higher Education, Cilt 17, Sayı 3, s. 323-332.
- Mackenzie, K.D. (1986). *Organizational design: The organizational audit and analysis technology*, Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Magee, K. C. (2002). *The impact of organizational culture on the implementation of performance management.*
- Maitland, A., Hills, L. A. ve Rhind, D. J. (2015). *Organisational culture in sport—A systematic review.* Sport Management Review, 18(4), 501-516. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S144135231400093X>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Mannion, R., Konteh, F. H., and Davies, H. T. O. (2009). *Assessing organisational culture for quality and safety improvement: a national survey of tools and tool use.* Quality and Safety in Health Care, 18(2), 153-156. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19342532>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Marcoulides, G. A., Heck, R. H. (1993). *Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model*, Organization Science, 4 (2), s.209-225.
- Martin, J., Siehl, C. (1990). *Organizational culture: A key to financial performance? In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture.* San Francisco: Jossey Bas.
- Martin, J. (2001). *Organizational culture: Mapping the terrain.* Thousands Oaks, CA: SAGE.

- Maloney, V. G. (2008). Institutional Culture, Performance, and Learning in a Two-Year Technical /Community College. Clemson University, Graduate School.
- Mathew, J. (2007). *The relationship of organizational culture with productivity and quality: A study of Indian software organizations*. Employee Relations, 29(6), s. 677-695.
- Mardani Abdi K., A., Senin, A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L. ve Kutut, V. (2018). *The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry*. Journal of Business Economics and Management, 19(1), s.1-19. <https://journals.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/1477>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- M. Aitimbetov , U. Shilibekova ve H.Zümrüt Tonus, 2019, *Classification Of Academic Organizations In Kazakhstan Using Hierarchic Cluster Analysis*, Atyrau State University, Science Journal, ISSN 2077-0197 s. 55, s. 56, s. 58.
- McCarthy, D., Minichiello R. ve Curran J., (2000). *Business policy and strategy concepts and readings*. Homewood: Richard D. Irwin., s. 48-49
- McNay, 1995 ve Jameson, 2011'den Akt. İplikçi ve Topsakal, 2014, s. 51.
- Mehta, S., Krishnan V.R. (2004), *“Impact of Organizational Culture and Influence Tactics on Transformational Leadership”*, Journal of Management and Labor Studies, Vol. 29 No. 4, s. 281-290.
- Mercer A.A., Bilson K. (1985) *Factors influencing organizational commitment by physicians*. Academy of Management Proceedings, s. 72-76.
- Mercer Tenisha (1996), *“Study Confirms it:Corporate culture matters”*. Cranes Detroit Business Nov, 1996
- Mete, E. S. (2018). *Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile inovatif çalışma davranışı ilişkisi ve inovatif örgüt kültürüne yönelik meta kuramsal bir model geliştirme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mohammed, F.A., Bardai, B. (2012). *“The Role of Organizational Culture in Organizational Innovation in Higher Education Institutions - A Study of*

Libyan Public Universities”, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6(5) s. 175- 184.

Morgan G. (1986) *Images of Organization*, Beverly Hills, s. 112

Murat, G., Açıkgoz, B. (2007), *Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algulamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (5), 1-20.

Murray, P., Poole, D., Jones, G. (Eds.). (2006). *Contemporary Issues in Management and Organizational Behavior*. Melbourne: Thomson.

Murtagh, F. ve Legendre, P. (2014). Ward’s hierarchical agglomerative cluster method: Which algorithms implement ward’s criterion?. *Journal of Classification*, 31(3), s. 274-295.

Nai, S. L. ve Sommerville, S. (2017). *Impact of organizational culture on the Indian I.T workforce's job satisfaction and stress: qualitative report from smes operating in trivandruam*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,7(2), 237-246.
https://www.researchgate.net/publication/313877262_Impact_of_Organizational_Culture_on_the_Indian_IT_Workforce's_Job_Satisfaction_and_Stress_Qualitative_Report_from_SMEs_operating_in_Trivandruam, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez-Jimenez, D., SanzValle, R. (2011), “*Innovation or imitation? The role of organizational culture*”, *Management Decision*, Vol. 49 Iss: 1, s. 55-72.

Nazarian, A., Irani, Z. & Ali, M. (2013). the relationship between national culture and organizational culture: the case of Iranian private sector organizations. *Journal of Economics, Business and Management*, 1(1), s. 11-15.

O. Korkmaz, S. Aydemir ve H. T. Uysal, (2017). *Örgütsel özdeşleşme üzerinde örgüte hâkim kurum kültürünün etkisi*, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 62-81, s. 66. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/336918>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

- O'Reilly, C.A. ve Cadwel, D. F. (1981). *The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification*. Administrative Science Quarterly, 26, 597-616.
- Ogbonna, E. (1993). *Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?* Human Resource Management Journal, 3(2), s. 42-54.
- Ogbonna, E., Harris, L.C. (2000). '*Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*'. Int. J. of Human Resource Management. 11:4. s. 766-788.
- Olejniczak, T. (2013). *Japanese Management: 50 Years of Evolution of the Concept*. ACTA Asiatica Varsoviensia, 26, s. 7-26. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-62b41590-1b44-497c-87ec-de14ff086b50/c/02-Olejniczak-ver02.pdf>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Omerzel, D. G., Biloslavo, R., Trnavčeviç, A., & Trnavčeviç, A. (2011). *Knowledge management and organisational culture in higher education institutions*. Journal for East European Management Studies, 16(2), 111-139. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/83996/1/766360369.pdf>, (Eriřim tarihi: 20.08.2018).
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z*, (Çev. Yakut Güneri), İstanbul: İlgi Yayıncılık, s. 10-13.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*, Reading, MA: Addison-Wesley.Hofstede & Bond.
- Ouchi, W.G. (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor* (Çev. Yakut Güneri), İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- Öğüt, A., ve Kocabacak, A. (2008). *Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları*. Türkiyat Araştırmaları Dergisi, (23), 145-170, s. 150.
- Öktem, M. K., Leblebici, D. N., Arslan, M., Aydın, M. D. (2003), *Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma*, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 21 (1), s.169-188.
- Öney-Yazici, E., Giritli, H., Oraz, G. T., Acar, E. (2007), *Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry Engineering*, Construction and Architectural Management, 14 (6), s. 519-531.

- Özdevecioğlu, M. ve Çelik C. (2009). *Örgüt Kültürü Tipleri itibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Ankara Üniversitesi İİBF Dergisi, 23(1), s. 93-111. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/30219>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Özkalp, E. (2000). *Örgütsel davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. (Yayın No: 11)
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkoç, A.G. & Katlav, E.Ö. (2015). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünü etkileyen ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (24), s. 115-130.
- Öztürk, Z., Şaklak, Ö. ve Yılmaz, Ö. (2010). *Üniversitelerde öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ilişkin algılamaları (bir araştırma)*. International Conference on New Trends in Education and Their Implications, 11-13 November, 2010 Antalya-Turkey, 55-72. <http://www.iconte.org/FileUpload/ks59689/File/13.pdf>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Payne, R.F. and Pugh, D. (1976), “*Organizational structure and climate*”, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, s. 1125-74.
- Pearce-II, J.A and Robinson, R.B. Jr, (2004), *Strategic Management- Strategy Formulation and Implementation*, Homewood, IL: Richard D Irwin.
- Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG)(2001), *The performance Based Management Handbook:Establishing an Integrated Performance Measurement System*. U.S.A, Oak Ridge Associated Universities.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York, NY: Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1979). *On Studying Organizational Cultures*. Administrative Science Quarterly, 24 (4), s. 570-581. http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SMS/S/992SMS_T1_Paper_20110326_On_Studying_Organizational_Cultures.pdf, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

- Polatcı, S., Ardıç, K. ve Kaya, K. (2008). Akademik kurumlarda örgüt sağlığı ve örgüt sağlığını etkileyen değişkenlerin analizi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 145-161. http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S22008/145_161.pdf, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Quick, J.C. (1992), “*Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest Airlines*”, *Organizational Dynamics*, Vol. 21 No. 2, s. 45-56.
- Quinn ve Cameron, 1983: 42'den Akt. George, B. and Irma, D. (2011). *Conceptual perspectives on the link between organizational culture and firm's performance*. *J. Ekonomist*, 4, 30-36, s. 30-31.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M. (1991). “*The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life*”. *Research in Organizational Change and Development*, 5: s. 115-142.
- Quinn, R.E., Kimberly, J.R. (1984). *Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice*. In Kimberly, J.R. & Quinn, R.E. (Eds.), *Managing Organizational Transitions*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Quinn, R. and Rohrbaugh, J. (1983) A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, s. 363.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, s. 163-165.
- Richard P.J., Devinney T.M., George S.Y., Johnson G. (2009) *Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*. *Journal of Management*. Sage Publications.
- Ritchie M. (2000). *Organizational culture: An examination of its effect on the initialization process and member performance*. *Southern Business Review*, 25, s.1-13.
- Robbins, S. P. (1987). *Organization theory: structure, design and application*. New Jersey: Prentice Hall Inc.,

- Robbins, S.P (1986), *Organizational Behaviour: Cases, Concepts and Controversies*. Prentice Hall, New Delhi.
- Robins, S. (1999). *Organizational behaviour*. Translated by Parsian, Ali, Arabi, and Seyyed Mohammad-Ali. Cultural research office.
- Rousseau, D. M. (1990). *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rousseau, D. M. (2000), *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bas.
- Sackmann, S. A., Bertelsmann S. (2006). *Success Factor Corporate Culture. Developing a Corporate Culture for High Performance and Long-term Competitiveness, Six Best Practices*. Kinndle Edition.
- SakuMantere S. (2000) *Sensemaking in Strategy Implementation*, Yayınlanmamış tez, Helsinki university of technology, Finland.
- Salama A., Easterby-Smith M. (1994), *Cultural Change and Managerial Careers*, Personnel Review, 23 (3), s.21-33.
- Santos, J. (1999). Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales. Retrieved from [http://joe.org/joe/1999april/tt3 .html](http://joe.org/joe/1999april/tt3.html)
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara, İmge Kitabevi,
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi, s. 224.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B., Tarcan İçigen, E., (2003). *On stratejik yönetim okulu: biçimleşme okulu'nun bütünleştirici çerçevesi*. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 3(6), 73-122. <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/4409/3574> (Erişim tarihi: 16.05.2014).
- Schein, E. H. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. Organizational Dynamics, 12(1), s. 13-28.

- Schein, E. H. (1988). *Innovative cultures and organizations*, 1988 Massachusetts Institute of Technology, 1-50. http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2214/SWP-2066-21290193.pdf?sequence=1&origin=publication_detail, (Erişim tarihi: 11.08.2018).
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management American Psychologist, 45, 109-119, s. 9-12. [http://ciow.org/docsB/Schein\(1990\)OrganizationalCulture.pdf](http://ciow.org/docsB/Schein(1990)OrganizationalCulture.pdf), (Erişim tarihi: 11.08.2018).
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. American Psychologist, 45, s. 109-19.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2002) *Organizational Learning and the Massachusetts Institute of Technology*. Volume 4, Number 2, 2002, s. 38
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership, 3. Edition*, Jossey-Bass: San Fransisco. http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf, (Erişim tarihi: 11.08.2018).
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Fransisco: Jossey-Bass, s. 22-25;
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership, 4th Ed.*, San Francisco, John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bas.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bas.
- Schmidt, D. B., Shull, C., Schmitt, N. (2001). *Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction*. Journal of Management, 27(4), s. 431-449.

- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., Marshall, M. (2003). *The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments*. HSR: Health Services Research, 38(3), s. 923-945.
- Shaun, L. ve York, J (1996), *Human Resource Management*. UK, Butter Worth-Heinemann
- Shiefflett K.H. (1992). *The Relationship Between Organizational Culture And Adherence To Regulatory Requirements For Online Programs*. Yayınlanmamış tez. University of Pittsburgh.
- Shrestha, A. K. (2012). *Perceptions of organizational politics and employee outcomes: A study in Nepali banking and financial institutions*. Saarbucken, Germany: Lap Lambert Academic Publishing.
- Smart, J. (2003), "*Organizational Effectiveness of 2-Year Colleges: The Centrality of Cultural and Leadership Complexity*", Research in Higher Education, Cilt 44, Sayı 6, s. 673-703.
- Smart, J. C., Hamm R.E. (2003). *Organizational effectiveness of 2-year colleges: the centrality of cultural and leadership complexity*. Research in Higher Education, 44(6), s. 673-703.
- Smart, J. C., John E. P. (1996), "*Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the "Culture Type" and "Strong Culture" Hypotheses*", Educational Evaluation and Policy Analysis, Cilt 18, Sayı 3, s. 219-241.
- Smart, J. C., ve St. John, E. P. (1996), *Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the "Culture Type" and "Strong Culture" hypotheses*. Educational Evaluation and Policy Analysis, vol 16 No3.
- Smart, J., Kuh G. D., Tiemey W. G. (1997), "*The Roles of Institutional Cultures and Desicion Approaches in Promoting Organizational Effectiveness in Two-Year Colleges*", The Journal of Higher Education, Cilt 68, Sayı 3, s. 256-281.
- Smircich, L. (1983), *Organizational Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, 28, s. 339-358.
- Smith, P. (2001). *Cultural theory*, 1. Edition. UK: Blackwell Publishing, s. 29

- Smollan, R. K. ve Sayers, J. G. (2009). *Organizational culture, change and emotions: A qualitative study*. Journal of Change Management, 9(4), 435-457. https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1431_SMOLLAN_ROY-201.PDF, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Sorensen J.B. (2002). *The strength of corporate culture and the reliability of firm performance*. 2002; 47(1). s. 70- 91
- Sporn, B. (1996). *Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches*, Higher Education, 32. s. 41-61. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00139217>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Stolp, S. ve Smith, S. C. (1994). *“Cultural Leadership”, School Leadership: Hand Book For Excellence*, Universty of Oregon.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014). *Konaklama işletmelerinde algılanan örgüt kültür tipinin çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını algılamasına etkisi üzerine bir araştırma*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(28), 17-34. <http://sbed.mku.edu.tr/article/view/5000046513/5000084599>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Sürgevil Dalkılıç, O. (2015). *“Kurumsal kültür ve değerler”, Örgüt, kuramları ve tasarımını anlamak*, (Ed. Draft, R.) s. 296-367.10. Bs., Ankara: Nobel Yayın.
- Şentürk, Aysan(1995). *Kümeleme Analizi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniv., Bursa, s.16-35.
- Şimşek, H. (2009). *Toplam kalite yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, s. 113.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 53.
- Tamer, İ., İyigün, Ö. ve Sağlam, M. (2014). *Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi: bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma*. Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(8), 187-202. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/180218>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

- Tatlıdil H, (1992) *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, H.Ü. Fen Fakültesi İstatistik Bölümü, Ankara: s.252
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”. *Strategic Management Journal*, 18(7). s. 509-33
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*, Ankara: Nobel Yayın.
- Tezcan, M. (1993). *Kültür ve Kişilik*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Tengrianism the Kazakhs. Tengri. Available at: www.bilu.kz/tengri.php (accessed 11 September 2013).
- Tharp, B. M. (2009). *Four Organizational Culture Types: Organizational Culture White Paper*.
- The Special Issue on Humanities and Social Science © Centre for Promoting Ideas, USA www.ijbssnet.com
- H.W. Fowler, F. G. Fowler ve H. G. Le Mesurier, *The concise Oxford dictionary of current English*, Clarendon Press, 1934.
- Topaloğlu, M., Kara, D. (2004), *Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yöneltil Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama)*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Trice, H. M., Belasco, J., and Alutto, J. A. (1969). *The role of ceremonials in organizational behavior*. *Industrial and Labor Relations Review*, 23, s. 40-51.
- Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993). *The culture of work organizations*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Turan, E, Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2010). *Örgüt kültürünün kalite algısına ve işletme performansına etkisi*. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1), 259-273, s. 260.
- Turner, B. A. (1971). *Exploring the industrial subculture*. Macmillan: London.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitapevi, s. 52
- Türk, M. S. ve Aydoğan, E. (2008). *Kültürün örgütsel boyutu*. Konya: Eğitim Kitabevi, s. 352 -353.

- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi, s. 57 - 58.
- Uslu, C. A., (2010), *Öğretim elemanı algılarına göre örgüt kültürü: Ege Üniversitesi örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 54.
- Ünal, M. (2012). “*Tom Peters (1942-.....)*”. (Ed. Livvarçin, Ö. ve Dilek K.). Yönetim biliminde 49 insan 49 teori içinde s. 395-402, İstanbul: Beta Basım A.Ş., s. 400-401.
- Van Der Maas, A.A. (2008), *Strategy Implementation in a Small Island Community*, PhD Thesis, Erasmus University of Rotterdam, Netherlands.
- Walker, G. (2009). *Modern Competitive Strategy (3rd ed.)*. Singapore: The McGraw-Hill., s. 4-5
- Wallace, A. F. C. (1970). *Culture and personality*. New York, NY : Random House, s. 213
- Wasti, S. A. (1995), *Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme*, ODTÜ Gelişme Dergisi, 4, 503-529.
- West-Moynes, M. L. (2012). *A study of organizational culture in Ontario colleges with high student satisfaction*. Toronto, Canada: Ontario Institute for Studies in Education.
- Wilderom M., Glunk U, Maslowski R. (2000). *Organizational culture as a predictor of organizational performance*. In: NM Ashkanasy, CPM. Wilderom, MF Peterson(eds). *Organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wilderom, C. P., van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). *A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance*. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 835-848.
<https://pdfs.semanticscholar.org/f1ab/f549210f93dcf74b0e50e734c39c11e6325f.pdf>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

- Winn, B. A., Cameron K. (1998), "*Organizational Quality: An Examination of the Malcolm Baldrige National Quality Framework*", *Research in Higher Education*, Cilt 39, Sayı 5, s. 491-512.
- Xenikou, A., Furnham, A. (2012). *Group Dynamics and Organizational Culture*. NY: Palgrave Macmillan.
- Yahyagil, M. Y. (2004a), *Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim, 15 (47), s. 53-76.
- Yahyagil, M. Y. (2004b), *The Interdependence between the Concepts of Organizational Culture and Organizational Climate: An Empirical Investigation*, İstanbul University, Journal of Business Administration, İstanbul, 33(1), s. 69-98.
- Yalçınsoy, A. ve Zincirkıran, M. (2016). *Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerine etkisinin analizi. 1st International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Science*, (s. 1187–1195). Uşak-Türkiye.https://www.researchgate.net/publication/310322846_Orgut_Kulturu_ve_Orgut_Iklimin_Orgutsel_Sessizlik_Uzerine_Etkisinin_Analizi, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Yalçınsoy, A., Işıldak, M. S. ve Bilen, A. (2017). *Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Dicle Üniversitesi İİBF Dergisi, 7(13), 132-146. <http://dergipark.gov.tr/duibfd/issue/32384/360189>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Yaman, E. (2010). *Psikoşiddete (mobbinge) maruz kalan öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ve iklimine ilişkin algıları*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10 (1), 547-578. <http://oldsite.estp.com.tr/pdf/tr/e9c98d773472e896b9cb10eec9c42aa0TRTAM.pdf>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Yıldırım, E. (2002). "*Cogito Ergo Sum*"dan "*Vivo Ergo Sum*"a örgütsel analiz. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2), 155-187. [http://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1633614](http://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1633614), (Erişim tarihi: 20.08.2018).

- Yılmaz, C., Alphan, L., Ergun, E. (2005), *Cultural Determinants of Customer and Learning Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance*, Journal of Business Research, 58 (10), s. 1340-1352.
- Yılmaz C, Ergun E. (2008). *Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy*. Journal of World Business, 43 (3). s. 290- 306.
- Yusof, N. A., Abu-Jarad, I. Y.ve Nikbin, D. (2010). *A review paper on organizational culture and organizational performance*. International Journal of Business and Social Science, 1(3), 25-46. http://ijbssnet.com/journals/Vol._1_No._3_December_2010/4.pdf, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Yiyit, T. (2017). *Örgüt kültürü modelleri: modellerin belirlenmesinde kullanılan boyutlar açısından bir inceleme*. International Journal of Academic Value Studies, 3(9), 153-163. http://www.javstudies.com/Makaleler/1627410081_12-Tuba%20YİYİT_153-163.pdf, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma*. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ERZSOSDER),7 (2), 45-64. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/68582>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Yüceler, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 445-458. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sIRBzGWCUsJ:dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/300/282+&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>, (Erişim tarihi: 20.08.2018).
- Zammuto, R.F., Krakower J.Y., (1991), *“Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture”*, Research in Organizational Change and Development, s. 83-114.
- Zeyada, M. (2018). *Organizational Culture and its Impact on Organizational Citizenship Behavior*. International Journal of Academic Research in Business

and Social Sciences, 8(3), s. 418-429.
http://hrmars.com/hrmars_papers/Organizational_Culture_and_its_Impact_on_Organizational_Citizenship_Behavior.pdf, (Erişim tarihi: 20.08.2018).

EKLER

Ek 1: Nicel ve Performans Değişkenlere Dayalı Üniversitelerin Kümeleme Analizinin Verileri (2015-2018)

No	Üniversitenin Adı	Şehir	Kuruluş Tarihi	Akademik birimler Sayısı (Bilim Doktoru, Doktor Adayları, PhD)	Öğrenciler Sayısı (Lisans, Yüksek lisans, PhD)	Öğretmen sayısı (Toplam Fakülte sayısı)	Sunulan akademik program sayısı (Lisans, Yüksek Lisans, PhD)	Akademik Kaynaklar	Uzman Değerlendirmesi	İşverenler ile itibar	Ülkelerin Sıralaması
	Ulusal							IQAA ranks			Ranking Web of Universities.
1	L.N. Gumilev Avrasya Ulusal Üniversitesi	Astana	1996	1075	16195	1535	3	60,0	20,0	18,0	1
								70,0	14,90	14,49	3
								68,55	12,03	15,0	2
								65,76	13,12	14,80	2
2	Kazak Ulusal Ziraat Üniversitesi	Almatı	1930	458	6000	784	3	37,43	14,36	10,13	4
								46,22	13,99	15,0	7
								50,08	11,33	14,19	6
								58,31	10,09	10,82	12
3	Abay Almatı Eyalet Üniversitesi	Almatı	1928	554	12245	867	3	69,98	15,0	14,97	6
								70,0	14,94	15,0	7
								70,0	15,0	15,0	5
								70,0	15,0	15,0	5
4	K.I.Satpayev Kazak Ulusal Teknik Üniversitesi (KazNTU)	Almatı	1934	1002	12077	1 566	3	44,71	20,0	20,0	18
								61,77	15,0	12,70	22
								58,25	12,62	14,04	31
								59,84	15,0	15,0	15
5	El-Farabi Kazak Ulusal Üniversitesi	Almatı	1934	1247	19492	1970	3	59,80	18,20	20,0	2
								70,0	15,0	15,0	3
								70,0	15,0	14,87	3
								69,97	15,0	15,0	3
Eyalet üniversiteleri											
6	H. Dosmukhamedov Aтираu Eyalet Üniversitesi	Aтираu	1950	158	6977	672	2	28,33	4,80	3,31	105
								26,76	3,29	2,63	102
								26,74	1,94	2,09	94
								29,89	1,84	1,87	81
7	Aтираu Petrol ve Gaz Üniversitesi	Aтираu	1959	94	3741	224	2	27,50	6,93	1,32	107
								24,45	4,87	1,54	111
								21,30	1,95	2,84	80
								26,73	2,46	2,2	97
8	Şakerim Semei Eyalet Üniversitesi	Semei	1995	237	5307	556	3	28,82	6,30	6,67	35
								35,53	5,01	3,91	23
								35,01	3,30	2,27	17
								35,01	3,3	2,27	17
9	Ş.Ualihanov Kokşetau Eyalet Üniversitesi	Kokşetau	1962	134	8000	500	2	29,37	4,30	3,18	64
								26,42	2,80	3,16	57
								26,63	0,42	3,35	55
								26,63	0,42	3,35	53
10	D.Serikbaev Doğu Kazakistan Eyalet Teknik Üniversitesi	Öskemen	1958	273	5611	552	3	38,11	13,37	4,58	18
								43,66	14,0	4,43	22
								47,57	12,95	5,54	13
								55,16	12,94	5,25	54

Ek 1: Nicel ve Performans Değişkenlere Dayalı Üniversitelerin Kümeleme Analizinin Verileri (2015-2018) (devamı)

11	I. Zhansugurov Zhetysu Eyalet Üniversitesi	Taldıkorgan	1972	161	6966	384	3	29,81	6,50	5,56	62
								34,42	4,88	6,33	60
								33,86	2,89	5,79	58
								42,81	4,65	7,56	59
12	Jangir-Han Batı Kazakistan Ziraat ve Teknik Üniversitesi	Oral	1963	160	5401	313	3	34,36	8,75	1,93	50
								42,02	7,59	4,46	48
								42,89	7,14	6,41	42
								45,75	6,21	4,36	42
13	M.Kozıbaev Kuzey Kazakistan Eyalet Üniversitesi	Petropavl	1937	182	5 483	455	3	29,84	3,60	1,50	28
								32,13	3,51	2,50	22
								32,85	2,48	2,74	23
								35,1	2,43	2,63	31
14	M.Otemisov Batı Kazakistan Eyalet Üniversitesi	Oral	1932	172	5345	400	2	23,12	3,45	2,2	40
								23,62	3,78	2,3	31
								24,54	3,89	1,85	36
								24,72	4,0	2,1	38
15	Kazak Kadın Pedagoji Eyaleti Üniversitesi	Almatı	1944	241	8149	644	3	60,0	16,0	8,94	33
								70,0	14,94	15,0	26
								68,39	15,0	15,0	29
								60	16	8,94	25
16	Karaganda Eyalet Endüstri Üniversitesi	Karaganda	1963	66	1330	127	3	35,42	7,43	6,32	76
								41,94	5,61	5,31	72
								40,28	3,96	5,60	67
								43,22	3,17	4,64	69
17	K.Jubanov Aktöbe Eyalet Üniversitesi	Aktöbe	1966	320	10786	614	3	24,02	1,3	1,20	66
								23,98	1,2	1,3	53
								24,27	0,95	1,18	64
								24,27	0,95	1,18	30
18	Karaganda Eyalet Teknik Üniversitesi	Karaganda	1953	324	9534	824	3	44,35	16,83	14,74	14
								61,77	15,0	12,70	11
								58,25	12,62	14,04	10
								64,36	14,4	11,02	6
19	Buketov Karaganda Eyalet Üniversitesi	Karaganda	1938	383	10688	791	3	34,68	16,20	9,19	8
								43,63	11,18	6,59	6
								41,76	10,46	6,80	7
								41,96	11,01	7,2	4
20	Ş.Yesenov Hazar ve Mühendislik Eyalet Üniversitesi	Aktau	1976	185	4000	350	3	23,37	1,20	0,63	122
								25,94	1,62	2,98	114
								26,23	0,96	1,57	108
								24,02	1,25	0,58	104
21	A.Baytursınov Kostanay Eyalet Üniversitesi	Kostanai	1992	241	5145	391	3	31,86	9,10	6,03	46
								39,83	5,17	4,17	45
								38,90	4,97	2,95	47
								34,38	4,71	3,72	33
22	I. Altynsarin'den Arkalyk Eyalet Pedagoji Enstitüsü	Arkalık	1972	17	1892	180	1	14,17	6,40	3,88	Katılmamış
								Katılmamış	Katılmamış	Katılmamış	Katılmamış
								Katılmamış	Katılmamış	Katılmamış	Katılmamış
								Katılmamış	Katılmamış	Katılmamış	Katılmamış
23	Kostanay Eyalet Pedagoji Enstitüsü	Kostanai	1992	95	3299	233	2	40,56	17,20	3,50	44
								56,50	11,27	5,90	47
								54,62	9,94	5,98	49
								44,45	6,26	4,81	45

Ek 1: Nicel ve Performans Değişkenlere Dayalı Üniversitelerin Kümeleme Analizinin Verileri (2015-2018) (devamı)

24	Korkut Ata Kızılorda Eyalet Üniversitesi	Kızılorda	1937	239	4616	507	3	30,43	5,60	2,92	53
								38,75	5,73	6,67	36
								39,39	4,59	3,12	34
								34,61	4,92	3,48	58
25	S. Toraygırov Pavlodar Eyalet Üniversitesi	Pavlodar	1960	283	8906	601	3	36,54	10,0	10,15	12
								43,36	9,18	5,73	14
								43,79	7,24	3,69	11
								41,46	6,4	2,95	8
26	M.H.Dulati Taraz Eyalet Üniversitesi	Taraz	1958	317	12325	610	3	32,83	11,30	5,37	22
								40,06	7,88	5,39	29
								39,79	6,36	3,50	32
								34,03	6,02	3,94	20
27	Taraz Eyalet Pedagoji Enstitüsü	Taraz	1953	185	3552	407	2	38,32	20,0	20,0	82
								37,44	14,20	14,16	75
								42,01	11,27	9,16	70
								36,58	7,38	7,28	60
28	Güney Kazakistan Devlet Pedagoji Enstitüsü	Şımkent	1937	142	6000	248	2	32,15	14,0	2,55	79
								37,44	14,20	14,16	68
								28,74	2,25	3,76	60
								32,69	2,18	2,95	62
29	M.O.Auezov Güney Kazakistan Eyalet Üniversitesi	Şımkent	1943	757	15414	1651	3	42,49	11,90	6,46	11
								46,43	9,77	6,40	10
								48,22	6,52	7,31	12
								42,57	10,73	6,87	9

Ek 2: Üniversitelerde Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) (Rusça)



ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (ОПРОСНИК КУИННА И КАМЕРОНА OCAI)

Уважаемые коллеги,

Прошу Вас ответить на вопросы анкеты OCAI, предназначенной для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. Результаты данного опроса войдут в мое диссертационное исследование «Влияние организационной культуры на производительность высшего учебного заведения»,

На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Анкета заполняется анонимно, данные опроса будут использованы только для исследования.

Инструкция. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации. Наибольшее количество баллов следует давать той альтернативе, которая более всего напоминает вашу организацию. Например: А – 60, Б – 20, В – 15, Г- 5. Сумма проставленных баллов обязательно должна быть равной 100, при этом возможно проставление нулей.

Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

Спасибо за Ваше содействие и время!

ОПРОСНИК

		Теперь	Предпочтительно
I. Важнейшие характеристики			
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на		

Ek 2: Üniversitelerde Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) (devamı)



	Теперь	Предпочтительно
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	
Всего:	100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить	
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат	
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел	
Всего:	100	100
3. Управление работниками		
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений	
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.	
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	
Всего:	100	100
4. Связующая сущность организации		
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации	
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	

Ek 2: Üniversitelerde Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) (devamı)



	Теперь	Предпочтительно
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа	
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	
Всего:		100
5. Стратегические цели		
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия	
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей	
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг	
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел	
Всего:		100
6. Критерии успеха		
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях	
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере	
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)	
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат	
Всего:		100

Демографические данные (Отметьте X)

1 Ваш пол Мужской 4 Должность Профессор

Ek 2: Üniversitelerde Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) (devamı)



	Женский	<input type="checkbox"/>		Доцент	<input type="checkbox"/>
2 Возраст	До 30 лет	<input type="checkbox"/>		Старший преподаватель	<input type="checkbox"/>
	30 -40	<input type="checkbox"/>		Зав. кафедрой	<input type="checkbox"/>
	41 - 50	<input type="checkbox"/>		Декан	<input type="checkbox"/>
	51 - 60	<input type="checkbox"/>		Специалист, менеджер	<input type="checkbox"/>
	Более 60	<input type="checkbox"/>		Начальник отдела	<input type="checkbox"/>
3 Стаж работы в данном вузе	Менее 1 года	<input type="checkbox"/>	5 Ваш общий пед.стаж	До 5 лет	<input type="checkbox"/>
	1 – 3 года	<input type="checkbox"/>		6 – 11 лет	<input type="checkbox"/>
	4 – 7 лет	<input type="checkbox"/>		12 – 17 лет	<input type="checkbox"/>
	8 и более	<input type="checkbox"/>		Более 17 лет	<input type="checkbox"/>

Ek 3: IQAA Kurumsal Sıralama Metodolojisinin Göstergeleri

Indicator 1. Contingent of students - 100 points

1.1	The proportion of full-time students to the total number of students: $(C \text{ full-time} / (C \text{ full-time} + C \text{ part-time})) \times 100\%$. The highest score will be given to the university with the largest share of full-time students.	20 points
1.2	The proportion of students studying by support of state educational scholarships to the total number of full-time students. $(C \text{ sch} / C \text{ full-time}) \times 100\%$. The highest score will be given to the university with the largest share of students studying by support of state educational scholarships.	15 points
1.3	The proportion of postgraduate students to the total number of full-time students: $((C \text{ Ms.} + C \text{ PhD}) / C \text{ full-time}) \times 100\%$. The highest score will be given to the higher educational institution with the largest share of postgraduate students.	15 points
1.4	The proportion of out-of-town students in full-time form to the total number of full-time students: $(C \text{ out-of town} / C \text{ full-time}) \times 100\%$. The highest score will be awarded to the higher educational institution with the largest share of out-of-town students.	10 points
1.5	Provision of out-of-town students with an student accommodation: $C \text{ accom} / C \text{ out-of town}$. The highest score will be awarded to the higher education institution with the largest share of the area per student from another city.	15 points
1.6	The availability of distance learning, the level of technology development.	5 points
1.7	Scale index of the university The scale of the university is determined by the formula $I=P/P_{\text{average}}$, where P is the reduced contingent of students, which is calculated by the formula $P = C \text{ full-time} + C \text{ part-time} \times 0.25$; P_{average} - the average number of the reduced contingent of students per one educational institution in the country, calculated as follows: $P_{\text{average}} = \text{number of the reduced contingent of students in the country} / \text{total number of universities}$	20 points

Indicator 2. The results of students' training and the amount of study programmes implemented in the university - 135 points

2.1	The average score of the results of the External Evaluation of Educational Achievements (EEEA) for 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 academic years. Data of the National Testing Center of the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan.	60 points
2.2	Accounting for the scale of the number of students who passed the EEEA: $X = N_i / N \text{ average}$, where X is the scale index, the number of students who passed the EEEA; N_i - the number of university students who passed the EEEA; N average - the average number of students who passed the EEEA to each university in the country.	20 points
2.3	The ratio of the number of students to the number of undergraduate, graduate and PhD programmes. The maximum score will be awarded to the institution with the highest ratio.	25 points
2.3.1	The ratio of the number of undergraduate students to the number of undergraduate programmes	4 балла
2.3.2	The ratio of the number of students enrolled in a master's programme to the number of master's programmes	15 points
2.3.3	The ratio of the number of students enrolled in the PhD programme to the number of PhD programmes	6 points
2.4	Victories of students at international competitions, conferences and Olympiads for the last three academic years: in Kazakhstan, CIS countries and abroad:	30 points
2.4.1	In Kazakhstan and CIS countries	10 points
2.4.2	In far abroad countries	20 points

Ek 3: IQAA Kurumsal Sıralama Metodolojisinin Göstergeleri (devamı)

Indicator 3. Academic staff faculty: - 120 points

3.1	Proportion of doctors, candidates of sciences, Ph.Ds to the amount of academic staff faculty: $(\text{Number (doctors+candidates + PhD)} / \text{Number of academic staff faculty}) \times 100\%$	60 points
3.2	Proportion of teachers who received the "Best Teacher of the University" grant to the academic staff faculty over the last 3 years: $(N \text{ BestTeachers} / N \text{ academic staff faculty}) \times 100\%$	30 points
3.3	Proportion of doctors, candidates of sciences, Ph.Ds to the number of academic staff faculty working part-time, from various sectors of the economy: $(\text{Number (doctors+candidates + PhD)} / \text{Number part-time faculty members}) \times 100\%$	20 points
3.4	Proportion of domestic academic staff faculty graduated from universities abroad	10 points

Indicator 4. Research and development (R&D), Innovative work - 155 points

4.1	The volume of research funding per one full-time teacher, thousand KZT: $(\text{Funding research} / N \text{ academic staff faculty}) \times 100\%$	20 points
4.2	Proportion of scientific publications in the Science Index over the last three calendar years: $(\text{Publ} + \text{CIS} / N \text{ academic staff faculty}) \times 100\%$ + indexes of publication activity and citation of Kazakhstan universities + volume of registered and performed scientific research works	20 points
4.2.1	Proportion of scientific publications in the Science Index (PIHLI) per one full-time teacher over the last three calendar years: $(\text{Publ} / N \text{ academic staff faculty}) \times 100\%$	10 points
4.2.2	Amount of citations per article in the Science Index (PIHLI) $(\text{Publ} / N \text{ academic staff faculty}) \times 100\%$	10 points
4.3	Proportion of scientific publications in the far abroad for one full-time teacher over the last three calendar years : $(\text{Publ abroad} / N \text{ academic staff faculty}) \times 100\%$. The Agency will use the ThomsonReuters database, SCOPUS to verify the data.	40 points
4.3.1	Number of publications per Academic Staff in the Web of Science database	10 points
4.3.2	Number of citations per article in the Web of Science database	10 points
4.3.3	Number of publications per Academic Staff in Scopus database	10 points
4.3.4	Number of citations per article in Scopus database	10 points
4.4	Proportion of textbooks published with the stamp of MES of Kazakhstan, textbooks and monographs with ISBN per one full-time teacher during the last three calendar years: $(\text{Number of books} / N \text{ academic staff faculty}) \times 100\%$	15 points
4.5	Number of dissertational councils for the preparation of PhD	10 points
4.6	Proportion of patents over the last 3 calendar years per one full-time teacher: $(\text{Number of patents} / N \text{ academic staff faculty}) \times 100\%$	25 points
4.7	Proportion of innovative patents over the last 3 calendar years per one full-time teacher: $(\text{Number of innovation patents} / N \text{ academic staff faculty}) \times 100\%$	10 points
4.8	Proportion of intellectual property certificates over the last 3 calendar years per one full-time teacher: $(\text{Number of certificates} / N \text{ academic staff faculty}) \times 100\%$	5 points
4.9	Number of national (engineering) laboratories, technoparks	10 points

Ek 3: IQAA Kurumsal Sıralama Metodolojisinin Göstergeleri (devamı)

Indicator 5. International cooperation - 120 points

5.1	Number of joint educational programs of two-diploma education with foreign universities with the issuance of diplomas or certificates	30 points
5.2	Proportion of international exchanges, business trips per teacher over the last three academic years: $(N \text{ int.exch.} / N \text{ academic staff faculty.}) \times 100\%$	20 points
5.3	Proportion of international exchanges per one full-time student (bachelor, master, doctorate) over the last three academic years (academic period, with loans): $(C \text{ int.exch.} / C \text{ full time}) \times 100\%$	20 points
5.4	Proportion of foreign students to the number of full-time students: $(C \text{ foreign.} / C \text{ full time}) \times 100\%$	10 points
5.5	Proportion of graduates who received the "Bolashak" scholarship, international grants or international scholarships over the last three years, to the contingent of full-time students: $(C \text{ bolashak,sch.} / C \text{ full time}) \times 100\%$	20 points
5.6	Proportion of foreign teachers in the general staff, invited to lecture, conduct classes (at least 2 credits) over the last three years: $(P \text{ foreign} / P \text{ academic staff faculty full time}) \times 100\%$	10 points
5.7	Membership of the university in international associations of HEI.	10 points

Indicator 6. Information support - 70 points

6.1	Informational site content for applicants and interested persons, for students and teaching staff	25 points
6.1.1	A Size of websites determined by the number of web pages	10 points
6.1.2	A content determined by the number of documents displayed on the site	15 points
6.2	Frequency of website updateability, website design, presence of effective e-mail from management and employees, languages of information presentation	20 points
6.2.1	Site Upgrade	5 points
6.2.2	Design and usability in site navigation	5 points
6.2.3	Availability of valid e-mail from management and employees	2 балла
6.2.4	Presentation of the site in the Kazakh, Russian and English languages	8 points
6.3	Number of visits	5 points
6.4	Number of links to the site	10 points
6.5	Information representation (number of references in the media)	10 points

Ek 4: Webometrics Sıralama Metodolojisinin Göstergeleri

INDICATORS	DESCRIPTION	SOURCE	WEIGHT
PRESENCE	Size (number of pages) of the main webdomain of the institution. It includes all the subdomains that share the same (central/main) webdomain	Google	5%
VISIBILITY	Number of external networks (subnets) linking to the institution's webpages After normalization, the average value between the two sources is selected	Ahrefs Majestic	50%
TRANSPARENCY (or OPENNESS)	Number of citations from Top 100 authors (excl. 5 outliers) according to the source But see Transparent_Ranking for additional info	Google Scholar Citations	10 %
EXCELLENCE (or SCHOLAR)	Number of papers amongst the top 10% most cited in 26 disciplines Data for the five year period (2013-2017)	Scimago	35 %

Ek 5: Tanımlar

Kültür: Bu kelime ilk kez 1430'da Oxford İngilizce Sözlüğü'nde ortaya çıktığında, kelimenin Latince kökeni temele alınarak “Yetiştirme” veya “toprağı işleme” anlamını ifade eden şekilde kullanılmıştır (H.W. Fowler, F. G. Fowler ve H. G. Le Mesurier, 1934). Bu anlam, bugüne kadar biyolojik ve zirai bilimlerde, bazı bitkilerin veya bakterilerin “kültürleri” hakkında konuşurken ve yetiştiriciliğinin belirli yöntemlerini anlatırken kullanılmaktadır.

Başka bir ifade ile kültür, herhangi bir sürdürülebilir insan derneğinde var olan en karakteristik özelliklerden biridir. “Taşıyıcıları belli bir grubun üyesi olan değerleri, izledikleri normları ve ürettikleri malları içerir. Değerler soyut idealler, normlar ise insanların uyması beklenen belli ilke veya kurallardır” (Ashkanasy, N., Wilderom, C., and Peterson, M., 2000).

İnsan topluluğunda “kültür”, insan geleneklerinin ve davranış biçimlerinin, insan eğitiminin iyileşmesi ve gelişmesi ile ilişkilidir.

Kültür aşağıdaki hususları içermektedir:

- İnsanların faaliyetlerinin nesnel sonuçları (arabalar, yapılar, biliş sonuçları, sanat eserleri, ahlaki standartlar, hukuk vb.).
- Faaliyette gerçekleşen insan gücü ve yetenekleri (bilgi, yetenek, beceri, zekâ düzeyi, ahlaki ve estetik gelişme, dünya görüşü ve insanların iletişim şekilleri) (T. Erkmen, 2010).

1964 yılında ABD'deki araştırmacılar A. Kreber ve K. Klakhon 257 kültür tanımını toplamış ve aynı zamanda bu kavramı tanımlamak için 100'den fazla girişimde bulunmuştur. Bu tanımların her biri kültürün çeşitli temel yönlerini kapsamaktadır. Modern literatürde, 400'den fazla kültür tanımı vardır. Kuşkusuz bu, kültürün çok boyutlu olgusu ve yorumlanmasına dair çeşitli yaklaşımlarla açıklanmaktadır.

Mecazi anlamda “Kültür”, dil, folklor, gelenekler ve kurumun faaliyetlerini doğru yöne yönlendiren temel değerleri, inançları, ideolojileri kullanarak diğer örgütsel faaliyetleri gerçekleştirme yollarından biridir (G. Morgan, 1986, s. 112).

Kültür örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir inanç ve beklentiler bütünüdür. Bu inanç ve beklentiler, bireylerin ve grupların örgütlenmesindeki davranışı büyük ölçüde belirleyen normları oluşturmaktadır (H. Schwartz ve S. Davis, 1981, s. 30-48).

Bütün çeşitlilik tanımlarıyla birlikte, kültür olgusu, insan ürünü olarak simgeler ve kavramlardan oluşan bir evrene sahiptir (Sargut, 2001). Başka bir ifadeyle kültür, bir kurumu incelerken gözlemlenebilir açık bir davranış ya da görünebilir eserler değildir. Hatta kurucusunun ifade ettiği felsefe veya değerler sistemi ya da yazılmış çeşitli yönetmelikler de değildir. Buna karşılık kültür, bu değerlerin altında ve sadece davranış kalıplarını değil aynı zamanda bina, ofis düzeni, üst görünüm kuralları gibi görünür eserleri de belirleyen varsayımlar toplamıdır (Schein, 1983, s. 13-28).

Kültür; bir insan grubu ya da kategorisinin üyelerini diğer grubun ya da kategorisinin üyelerinden ayıran aklın kolektif programıdır (Hofstede ve Hofstede, 2007). İnsan zihni muhteşem zenginlikte olmasına rağmen bireylerin karşılıklı anlaşmasını sağlayan bir yapıdadır.

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü kavramı, ilk olarak örgüt kuramları alanında 1980'lerde önem kazanmaya ve çalışılmaya başlanmıştır. Bu kavram literatürde ilk kez (Pettigrew, 1979), belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü olarak açıklanmıştır. Bununla birlikte kültürün varlık nedenlerin: sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mitler olarak ifade edilmiştir (Pettigrew, 1979).

Örgüt kültürü içsel bütünleşme ve dışsal uyum yapmada karşılaşılan sorunları çözmek için örgütteki bireyler tarafından öğrenilen, geçerli görülecek kadar yararlı olan ve yeni üyelere, söz konusu sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen, paylaşılmış temel varsayım örüntüsüdür (Schein, 1992, s. 12).

Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütün yaşamı boyunca gelişen ve çeşitli maddi biçimlerde ve örgütün üyelerinin davranışında tezahür etme eğiliminde olan gerçek sorunları çözenin inanç, değer ve öğrenilmiş yoludur.

Örgüt kültürü (Schein, 1990) örgütün dış uyum ve iç bütünleşmesine karşı öğrenilmiş tepkiler, algılamalar, düşünceler ve hisler olarak açıklanmıştır. Bununla beraber örgüt kültürü, örgüte giren yeni üyelere örgütle ilgili doğru düşünmenin, algılamanın ve hissetmenin yolu olarak öğretilen temel varsayımların tümünü ifade etmektedir (Schein, 1990; Akbaba, 2002, s. 1-32).

Örgüt Kültürü Modelleri: Örgüt kültürünün yönlerinin belirlenme, açıklanma ve analiz edilme yolları olarak nitellendirilmektedir. Örgüt kültürü alanında çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından farklı modeller geliştirilmiştir. Örgüt kültürlerine ait bu

modeller, örgütlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Aşağıda bu çalışmada kullanılan ve literatürde sıkça yer bulan modeller hakkında açıklamalar yapılmıştır (T. Yiyit, 2017).

Quinn ve Cameron'ın Rekabetçi Değerler Modeli: Bu modelde (Cameron ve Quinn'in, 2012) örgüt kültürünün tipolojisi, 1999 yılında Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen rekabetçi değerler çerçevesine dayanmaktadır. Bu modelde 22 stratejinin, örgütün finansal başarısının yanında, örgüt üyelerini motive edecek ücret, uygun personel yönetimi için de etkili olduğu belirtilmektedir (Cameron, K. S., Quinn, R. E., 1999).

Cameron ve Quinn (2012) tarafından belirtildiği gibi, dört kadranda (klan, adhokrasi, hiyerarşi, piyasa) ile iki ana boyut (esneklik ve kontrol, dış odaklılık ve iç odaklılık) ortaya çıkmıştır.

Bu iki temel boyut birlikte dört kadranda oluşturmakta ve farklı bir örgütsel etkililik göstergeleri kümesini temsil etmektedir. Bu etkililik göstergeleri, insanların bir örgütün performansı hakkında neye değer verdiğini, yani neyin doğru, iyi ve uygun olduğunu göstermektedir. Dört kadranda, örgütlerle ilgili kararların verildiği temel değerleri tanımlar. Dört temel değer, zıt veya rakip varsayımları temsil etmektedir. Her kadranda yer alan rakip veya zıt değerler, model için rekabet eden değerler çerçevesinin ismini vermiştir (Cameron, K. S., Quinn, R. E., 1999).

Klan Kültürü (Clan): Geniş bir aileye benzeyen bir çalışma yeri olarak nitelenir. Örgüt liderleri, takımın yüksek uyumuna büyük önem vererek baba gibi düşünürler. Örgütün üyelerine bağlılığı yüksektir. Bununla birlikte klan kültürünün güçlü yönlerinden biri olarak akademik örgütlerde olumlu kişisel ilişkilerin oluşumunu, uyum atmosferini, öğrencileri ve öğretmenleri önemseyen düşünülür. Çalışanların birliği, akademik örgütlerin gelişimindeki sorunların açık tartışmasında ve örgütsel faaliyetlere katılımlarındadır (Cameron, K. S., Quinn, R. E., 1999).

Adhokrasi Kültürü (Adhocracy): Yaşadığımız dünya hızla hareket etmektedir. Sert yönetim yapılarına sahip örgütler bu hıza yetişemeyebilirler. Bu tip kültür tarafından yönetilen işletmeler çok yönlü olma ve çok hızlı bir şekilde adapte olma eğilimindedir. Adhokrasi kültüründe, roller açıkça tanımlanmamıştır. Çalışanlar ise en iyi şekilde ellerinden geleni yaparlar ve bir bürokrasiye benzeyen bir şey inşa etmekten kaçınmaya çalışırlar.

Akademik örgütlerde adhokrasi kültürünün güçlü yönlerinden biri, hızlı değişen bir çevreye ve yenilikçi bir atmosfere, kaynakların rasyonel kullanımına hızlı uyum sağlamasıdır. Aynı zamanda adhokrasi tip kültürü, stratejik yönetim, yeniliklerin getirilmesi ile karakterize edilebilir (Cameron, K. S., Quinn, R. E., 1999).

Hiyerarşi Kültürü (Hierarchy): Resmi ve yapılandırılmış bir işyeri olarak tanımlanmaktadır. Örgütün liderleri iyi koordinatörler ve organizatörlerdir. Ekibin aktiviteleri, belirli bir aktivite hızını destekleyen resmi kurallara ve prosedürlere dayanırlar. Örgütün başarısı istikrar, öngörülebilirlik ve karlılığın sağlanması ile ilgilidir. Yani bu tip kültürde belgeleme, örgüt faaliyetlerinin planlanması ve kontrolü, idari ve disipliner bir sorumluluk sistemi ile yönetilmektedir (Cameron, K. S., Quinn, R. E., 1999).

Piyasa Kültürü (Market): Sonuçlara dayalı bir çalışma yeri olarak nitelendirilir. Örgütün liderleri takım içinde sert bir liderler ve dış ortamda da sert bir rakiplerdir. Takımın temel amacı kazanma arzusudur. Örgütün başarısı ise, rakiplerin beklentileri ve piyasa liderliği tarafından belirlenmektedir.

Akademik örgütlerde piyasa tip kültürünün güçlü yönleri, toplumun girişimci faaliyetleri, verimlilik ve faaliyetlerin kalitesine odaklanmak olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte bu tip kültürde örgütsel performans göstergeleri önemlidir ve kalite ise müşteri memnuniyeti olarak görülmektedir (Cameron, K. S., Quinn, R. E., 1999).

Kümeleme Analizi: Kümeleme analizi, bir sıra deneyi (veya nesneyi) bir dizi ölçülen değişkene göre temel alarak, bir dizi farklı gruba ayırmayı amaçlayan çok değişkenli bir yöntemdir. İlk olarak kümeleme analizi kavramı 1939 yılında Tryon tarafından tanıtılmıştır. Kümeleme analizinin temel amacı ise birimlerde bulunan karakteristik özellik dikkate alınarak gruplandırıldığı için, küme içerisinde çok benzer biçimde ve kümeler arasında farklı olacak şekilde kümelenir (Karabayır ve Doğanay, 2010, s. 161).

Günümüzde yaklaşık 100 farklı kümeleme algoritması vardır. Kümeleme yöntemleri iki ana grupta incelenmektedir. Bunlar hiyerarşik kümeleme ve hiyerarşik olmayan kümelemedir. Ancak en sık kullanılanlar hiyerarşik kümeleme yöntem grubu ve k-kümelemedir. Kümeleme analizi sonucunda, önceden tanımlanmış değişkenler kullanılarak, gözlem grupları oluşturulur: bireyler (cevap verenler) veya diğer nesnelere.

Bir grubun üyeleri (bir küme) değişkenlerin benzer tezahürlerine sahip olmalı ve farklı grupların üyeleri farklı olmalıdır (M.Halkidi ve diğ., 2001, s. 3-22).

Örgüt: Ortak bir ihtiyacı karşılamak veya ortak bir hedeflere ulaşmak için yapılandırılmış ve yönetilmiş sosyal bir yapıdır (Scott, 2003; Daft, 2004). Tüm örgütler, farklı etkinlikler ve üyeler arasındaki ilişkileri belirleyen ve rolleri, sorumlulukları ve çeşitli görevleri yerine getirme yetkisini alt bölümlere ayıran ve atayan bir yönetim yapısına sahiptir. Örgütler açık sistemlerdir, çevrelerinden etkilenir ve etkilerler.

Akademik Örgütler: Yüksek mesleki eğitim veren ve bilimsel faaliyetler yürüten eğitim kurumlarıdır. Başka bir ifadeyle nitelikli insan gücü yetiştirme, bilim ve yüksek teknolojinin ilerlemesini sağlama, sosyal ortamda oluşan sorunlara çözüm yollarını önerme, kültürün bir kuşaktan diğerine aktarılmasını sağlama gibi önemli görevler üstlenen, girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu ve yüksek eğitim seviyesi olan insanların çalıştığı kurumlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Akademik Örgütlerin Performansı: Bir eğitim kurumunun, verimlilikle ilgili tüm çabalarının amacı, performansında kalıcı iyileştirmeler sağlamaktır (Shrestha, 2005). Smart ve Hamm (2003) eğitimde performansın ölçülmesinin çok önemli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, bir akademik kurumun sundukları kurs boyunca kaliteli mezunlar vermek istiyorsa, bunun nasıl doğru bir şekilde yapılacağını bilmeleri gerektiğini gözlemlemişlerdir.