



**ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE AKADEMİK
PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

MEHMET FATİH KÖSE

**DOKTORA TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

EYLÜL 2017

**ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE AKADEMİK
PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

MEHMET FATİH KÖSE

**DOKTORA TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

EYLÜL 2017

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : MEHMET FATİH

Soyadı : KÖSE

Bölümü : EĞİTİM YÖNETİMİ

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı: Üniversitelerde Örgüt Kültürü ile Akademik Performans Arasındaki İlişkiler

İngilizce Adı: The Relationships between Organizational Culture and Academic Performance in The Universities

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Mehmet Fatih KÖSE

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Mehmet Fatih KÖSE tarafından hazırlanan “Üniversitelerde Örgüt Kültürü ile Akademik Performans Arasındaki İlişkiler” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ

Eğitim Yönetimi ABD, Gazi Üniversitesi

Başkan: Prof. Dr. Yüksel KAVAK

Eğitim Yönetimi ABD, Hacettepe Üniversitesi

Üye: Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

Eğitim Yönetimi ABD, Gazi Üniversitesi

Üye: Prof. Dr. Temel ÇALIK

Eğitim Yönetimi ABD, Gazi Üniversitesi

Üye: Prof. Dr. Ali TAŞ

Eğitim Yönetimi ABD, Kırıkkale Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 19/09/2017

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Anneme ve Babama...

TEŞEKKÜR

Çalışmanın her aşamasında kolaylaştırıcı, yol gösterici ve motive edici yaklaşımına minnet duyduğum tez danışmanım Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ hocama ve çalışmanın niteliğine katkıları için Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ hocama özellikle teşekkür ediyorum.

Teşvik ve takipleri olmasaydı bu tezin bitmesi mümkün olmazdı diye düşündüğüm iki kişiye öncelikli olarak teşekkür borçluyum; her telefonda ısrarla ne aşamada olduğumu sormaktan yorulmayan babam ve her telefonu “*Allah yardımcın olsun oğlum!*” duaları ile kapatan anneme. Ve bilgisayarımın üzerinde zıplama ve benimle birlikte tez yazma isteklerini engellemek zorunda kaldığım canım kızıma da büyük bir teşekkür borçluyum, oyun isteklerini reddetmek zorunda kaldığım zamanlar oldu. Ve hiçbir an ısrarlı takibini bırakmayan, fikirleri ile katkı sağlayan, çalışmanın ilk okumalarını yapan ve bu sürecin tüm yükünü benimle paylaşan değerli eşim, Yrd. Doç. Dr. Esra KÖSE’ye özel bir teşekkür borçluyum.

Mehmet Fatih KÖSE
Eylül 2017
ANKARA

ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE AKADEMİK PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER

(Doktora Tezi)

Mehmet Fatih KÖSE
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EYLÜL 2017

ÖZ

Araştırmanın amacı, üniversitelerde örgüt kültürünü karşılaştırmalı olarak inceleyerek, akademik performans ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri tartışmaktır. Araştırmada; Ankara, Gazi, Hacettepe ve Ortadoğu Teknik Üniversitelerinde, dört eğitim alanında (eğitim, iktisadi idari bilimler, mühendislik ve tıp alanları) toplam 18 fakültede görev yapan 647 akademisyene ulaşılmıştır. Üniversitelerin örgüt kültürünü incelemek amacıyla, “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği”, Türkçe’ye ve yükseköğretim kurumlarına uyarlanarak kullanılmıştır. Üniversitelerin akademik performanslarının değerlendirilmesinde ise Üniversite Performans Sıralamaları (URAP) verileri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Türk yükseköğretim kurumlarında, rekabetçi değerler çerçevesinde; “yenilikçi takım kültürü”, “rekabetçi kültür” ve “hiyerarşik kültür” şeklinde isimlendirilebilecek üç farklı kültür tipi gözlenmektedir. Ayrıca, yenilikçi kültürün bir sonucu olması beklenen; araştırma, patent, eser vb. özgün çalışmalar ortaya koyma ve yeni araştırma/proje fonları alma gibi bilimsel faaliyetlerin, yenilikten çok rekabetin bir parçası olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları örgüt kültürünün; üniversitelere, akademik birimlere, kampüs büyüklüğüne göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü tipinin akademik performansla ilişkisi ile ilgili sonuçlar, rekabetçi kültürün ve yenilikçi takım kültürünün akademik performansla güçlü bir ilişki gösterdiğini, hiyerarşik kültürün ilişkisinin ise anlamlı düzeyde olmadığını göstermektedir. Ayrıca rekabetçi kültürün akademik performans üzerinde etkili olduğu, hiyerarşik kültür ile yenilikçi takım kültürünün akademik performansa etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Çalışmanın sonuçlarına dayalı olarak, örgüt kültürünün akademik performansı nasıl etkilediği ve akademik performansı artırmaya yönelik politikalardan nasıl etkilenebileceği tartışılmış, uygulayıcılar, araştırmacılar ve özellikle politika yapıcılar için bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler : Örgüt kültürü, akademik performans.
Sayfa Adedi : XV + 121
Danışman : Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ

**THE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE
AND ACADEMIC PERFORMANCE IN THE UNIVERSITIES**

(Ph.D. Thesis)

Mehmet Fatih KÖSE

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOLL OF EDUCATIONAL SCIENCES

SEPTEMBER 2017

ABSTRACT

The main purpose of this study is to investigate the organizational culture in the universities comperatively and to discuss the relationships between organizational culture and academic performance. 647 academics were selected as the sample of the study, who are working in the faculties of education, health, engineering, law and economics and administrative sciences in Ankara, Gazi, Hacettepe and Middle East Technical Universities. In the study, Organizational Culture Assessment Instrument was adapted and used to describe the organizational culture of the universities. The University Ranking by Academic Performance (URAP) data were used to evaluate the academic performans of the universities. The results of the study indicate that 3 different culture types were observed which could be named as “innovative team culture”, “competitive culture” and “hierarchic culture” in the Turkish higher education intitutions. Additionally, some scientific activities which should be results of innovative culture such as researches, treatises, taking out a patent or getting project/research fone were found as parts of competitive culture. The findings show that the organizational culture of the Turkish universities depend on the university, academic units and campus size. There were positive and significant relationships between academic performance and competitive culture and innovative team culture. When their predictive power was examined, it was seen that the competitive culture was significant predictor of the academic performance while innovative team culture and hierarchic culture not. Based on the results of the study, it is discussed how organizational culture can impact increasing academic performance and may

be impacted by the policies aiming to increase academic performance and some recommendations were made for practitioners, researchers and especially policy makers.

Key Words : Organizational culture, academic performance.

Page Number : XV + 121

Supervisor : Mehmet KORKMAZ, Ph.D.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	VI
ABSTRACT	VIII
İÇİNDEKİLER.....	X
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV
SİMGE ve KISALTMALAR	XV
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	3
1.2. Amaç.....	10
1.3. Araştırmanın Varsayımları, Kapsamı ve Sınırlılıkları	11
BÖLÜM II.....	12
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	12
2.1. Dünya’da ve Türkiye’de Üniversitenin Tarihi Gelişimine Kısa Bir Bakış.....	12
2.2. Türkiye’de Yükseköğretimin Genel Görünümü.....	17
2.3. Yükseköğretimde Yeni Yönelimler ve Üniversitelerin Değişen Rollerini.....	18
2.3.1. Yükseköğretimde Uluslararasılaşma	19
2.3.2. Yükseköğretimde Büyüme.....	24
2.3.3. Yükseköğretimde Kalite ve Performans Değerlendirme	30
2.3.4. Üniversitelerin Değişen Rollerini Yeni Amaç ve Yapı	37
2.4. Örgüt Kültürü Kavramı ve Yükseköğretimde Örgüt Kültürü.....	40
2.4.1. Cameron ve Quinn’in Rekabetçi Değerler Çerçevesi	43
2.4.2. Tierney’in Örgüt Kültürü Çerçevesi	46
2.4.3. Sporn’un 4 Tipli Üniversite Kültürü Sınıflaması.....	47
2.4.4. Bergquist ve Pawlak’ın Akademik Kültür Tipolojisi	48
2.4.5. Üniversitede Örgüt Kültürü ve Alt Kültürler.....	49
2.4.6. Yükseköğretimde Örgüt Kültürü Araştırmalarına Genel Bir Bakış	51

BÖLÜM III.....	57
YÖNTEM.....	57
3.1. Evren ve Örneklem.....	57
3.2. Ölçme Aracı.....	61
3.3. Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışmaları.....	63
BÖLÜM IV.....	66
BULGULAR.....	66
4.1. Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü Bulguları.....	66
4.2. Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü Bulguları.....	69
4.3. Üniversiteler Bazında Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü Bulguları.....	71
4.3.1. Ankara Üniversitesinde Örgüt Kültürü.....	72
4.3.2. Gazi Üniversitesinde Örgüt Kültürü.....	73
4.3.3. Hacettepe Üniversitesinde Örgüt Kültürü.....	74
4.3.4. Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde Örgüt Kültürü.....	76
4.4. Eğitim Alanları Bazında Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü Bulguları.....	77
4.4.1. Eğitim Fakültelerinde Örgüt Kültürü.....	77
4.4.2. Mühendislik Fakültelerinde Örgüt Kültürü.....	79
4.4.3. İİBF ve Hukuk Fakültelerinde Örgüt Kültürü.....	80
4.4.4. Tıp Fakültelerinde Örgüt Kültürü.....	81
4.5. Kampüs Büyüklüğü, Cinsiyet, Görev Değişkenlerine Göre Örgüt Kültürü.....	82
4.6. Örgüt Kültürü ve Akademik Performans Arasındaki İlişkiler.....	85
BÖLÜM V.....	87
TARTIŞMA.....	87
BÖLÜM VI.....	96
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	96
6.1. Sonuçlar.....	96
6.2. Öneriler.....	99
KAYNAKÇA.....	102
EKLER.....	118

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Yükseköğretimde Kurum, Öğretim Üyesi ve Öğrenci Sayıları	17
Tablo 2. 2015/2016 Eğitim Öğretim Yılı Yabancı Uyruklu Öğrenci Sayıları.....	22
Tablo 3. 1980-2016 Yılları Arasında Yükseköğretimde Büyüme Göstergeleri.....	25
Tablo 4. 2005 – 2013 Yılları Arasında Yükseköğretim Bütçelerindeki Değişim	26
Tablo 5. Eğitim Alanı Sınıflamasına Göre Lisans Öğrencisi Sayılarındaki Büyüme	27
Tablo 6. 1933 – 2006 Yılları Arasında Kurulan Devlet Üniversiteleri	28
Tablo 7. Vakıf Üniversitelerinin Yıllara Göre Gelişimi.....	29
Tablo 8. Dünya Üniversite Sıralamalarına Göre Türk Üniversitelerinin Durumu	34
Tablo 9. Türkiye’deki Üniversitelerin 2016 URAP Değerlendirme Puanları	35
Tablo 10. Tierney’in Örgüt Kültürü Çerçevesi.....	46
Tablo 11. Araştırma Evreni ve Çalışma Evreni Sayıları	59
Tablo 12. Üniversitelere ve Eğitim Alanlarına Göre Örneklem Sayıları	59
Tablo 13. Katılımcıların Cinsiyet ve Görev Değişkenlerine Göre Üniversitelere Dağılımları	60
Tablo 14. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	63
Tablo 15. Üniversitelerde Örgüt Kültürüne İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	66
Tablo 16. Üniversiteler Arası Örgüt Kültürü Farklılaşması	68
Tablo 17. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Üniversitelerde Örgüt Kültürü	69
Tablo 18. Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....	69
Tablo 19. Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü Farklılaşması.....	70
Tablo 20. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Eğitim Alanlarında Örgüt Kültürü	71
Tablo 21. Ankara Üniversitesi’nde Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü.....	72
Tablo 22. Ankara Üniversitesi’nde Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü Farklılaşması	72
Tablo 23. Gazi Üniversitesi’nde Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü	73
Tablo 24. Gazi Üniversitesi’nde Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü	74
Tablo 25. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü	75
Tablo 26. Hacettepe Üniversitesi’nde Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü	75
Tablo 27. Ortadoğu Teknik Üniversitesi Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü	76

Tablo 28. <i>Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nde Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü</i>	77
Tablo 29. <i>Eğitim Fakültelerinde Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü</i>	78
Tablo 30. <i>Eğitim Fakültelerinde Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü Farklılaşması</i>	78
Tablo 31. <i>Mühendislik Fakültelerinde Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü</i>	79
Tablo 32. <i>Mühendislik Fakültelerinde Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü</i>	79
Tablo 33. <i>İİBF ve Hukuk Fakültelerinde Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü</i>	80
Tablo 34. <i>İİBF ve Hukuk Fakültelerinde Örgüt Kültürü</i>	80
Tablo 35. <i>Tıp Fakültelerinde Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü</i>	81
Tablo 36. <i>Tıp Fakültelerinde Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü</i>	82
Tablo 37. <i>Kampüs Büyüklüğüne Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Analiz Sonuçları</i>	83
Tablo 38. <i>Kampüs Büyüklüğüne Göre Örgüt Kültürü Farklılaşması</i>	83
Tablo 39. <i>Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Farklılaşması</i>	84
Tablo 40. <i>Akademik Göreve Göre Örgüt Kültürü Farklılaşması</i>	84
Tablo 41. <i>Örgüt Kültürü ve Akademik Performans İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları</i>	85
Tablo 42. <i>Akademik Performansın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları</i>	85
Tablo 43. <i>Üniversitelerde Baskın Kültür Tipleri Karşılaştırmalı Genel Sonuç Tablosu</i>	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksinin Boyutları.....	32
<i>Şekil 2.</i> Rekabetçi Değerler Çerçevesi.....	44
<i>Şekil 3.</i> Örgüt Kültürünün Alt Boyutları.....	45
<i>Şekil 4.</i> Üniversite Kültürü Tipolojisi.....	47
<i>Şekil 5.</i> Clark'ın Akademik Birim Kültürü Kavramı.....	50
<i>Şekil 6.</i> Rekabetçi Değerler Çerçevesi Örnek Kültür Tipleri.....	62
<i>Şekil 7.</i> Üniversitelerde Örgüt Kültürüne İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....	67
<i>Şekil 8.</i> Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....	70

SİMGE ve KISALTMALAR

MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
TUBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
AÜ	Ankara Üniversitesi
GÜ	Gazi Üniversitesi
HÜ	Hacettepe Üniversitesi
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
URAP	Akademik Performansa Göre Üniversite Sıralamaları
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
AKTS	Avrupa Kredi Transfer Sistemi
AB	Avrupa Birliği
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Kurumu
ISCED	Uluslararası Standart Eğitim Alanları Sınıflaması
TYYÇ	Türkiye Yeterlikler Çerçevesi
EPDAD	Eğitim Fakülteleri Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
MÜDEK	Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
FEDEK	Fen, Edebiyat, Fen-Edebiyat, Dil ve Tarih-Coğrafya Fakülteleri Akreditasyon Derneği
TEPDAD	Tıp Eğitimi Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
ENQA	European Association for Quality Assurance for Higher Education
EQAR	European Quality Assurance Register for Higher Education
OCAI	Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği

BÖLÜM I

GİRİŞ

Yükseköğretim toplumsal gelişme ve kalkınma üzerindeki etkileri ile ulusal açıdan stratejik bir öneme sahip olduğu gibi özellikle bilim, teknoloji ve ekonomi üzerindeki belirleyici etkileriyle de en önemli küresel rekabet alanlarından birisini oluşturmaktadır. Bilim ve teknolojideki küresel rekabet ve üniversitelerin bu rekabet sürecindeki rolü ile ilgili beklentiler, tüm dünyada sadece bilginin üretiminde değil teknokentlerle ve sektörel işbirlikleri ile bilginin teknolojiye dönüşmesinde ve piyasaya sürümünde de öncü rol üstlenen yeni bir üniversite modeli ortaya çıkmıştır (Çetinsaya, 2014; Kavak, 2011; Kenan, 2015; Kurt, 2014; Özer, 2017; Wissema, 2009). Bilginin korunması ve aktarımı temelinde yapılanmış birinci kuşak Ortaçağ üniversitelerinin ardından, modernizm döneminde ortaya çıkan ve sadece bilgiyi üretme amacındaki ikinci kuşak üniversitelerini yani araştırma temelli Humboldt tipi üniversiteleri, “üçüncü kuşak üniversite” olarak isimlendirilebilecek bu yeni üniversite modeli takip etmektedir. Toplumsal, ekonomik, teknolojik vb. değişimlerin hem belirleyicisi hem de nesnesi olan yükseköğretim sistemleri, bu değişimlerle birlikte sürekli olarak yeniden yapılanmakta ve üniversiteler amaç, kapsam, yapı ve işleyiş bakımlarından değişime uğramaktadır (Anthony, 2005; Cole, 2011; Collins, 2015; Gedikoğlu, 2011; Kenan, 2015; Pinherio ve Pillay, 2016; Wissema, 2009).

Küresel gelişmelere paralel olarak, Türkiye’de de yükseköğretimin yeniden yapılandırılması tartışmaları sürmektedir. Özellikle 1990’lı yıllardan sonra yükseköğretime olan talep artışı, yükseköğretimin kitleleşmesiyle birlikte, nitelik sorununu da beraberinde getirmiştir. Aynı dönemde yine küreselleşmeye paralel olarak gelişen uluslararasılaşma olgusu da nitelikle ilgili tartışmaları farklı bir boyuta taşımıştır. Yükseköğretim kurumlarının uluslararası akreditasyonunu sağlamak ve geniş ölçekli bir yükseköğretim alanı oluşturabilmek amacı ile 1990’lı yılların sonunda Avrupa’da Bologna süreci başlamıştır.

Türkiye'nin Bologna sürecine katılımı ile başlayan yükseköğretim standartlarının Avrupa ile eşgüdümlemesi çalışmaları halen devam etmektedir. Bu kapsamda, Avrupa ile uyumlu bir yeterlikler çerçevesi oluşturulması ve karşılıklı öğrenci/öğretim üyesi değişimlerinin artırılması, diploma ve derecelere eşdeğerlik kazandırılması ve böylece uluslararası meslek elemanlarının yetiştirilmesi yönünde çalışmalar yürütülmektedir. Çetinsaya'ya (2014) göre, Türkiye yükseköğretiminin önündeki en önemli sorunların ve stratejik önceliklerin başında büyüme, nitelik ve uluslararasılaşma sayılmaktadır. Makro yükseköğretim politikaları bağlamında önerilen bu stratejik vizyonu gerçekleştirmek üzere üniversitelerin kurumsal kapasitelerini artırmak amacıyla, yükseköğretimin yönetiminden, yapısına ve finansmanına kadar çok yönlü “*yenilik ve gelişim*” tartışmaları sürdürülmektedir. Bununla birlikte, bir üniversiteyi diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden birisinin kültürü olduğu (Kuh ve Whitt, 1988) ve kültür değişmeden örgütün değişmeyeceği (Cameron ve Freeman, 1991; Kezar ve Eckel, 2002) göz önünde bulundurulursa, fiziksel kapasiteye ruh veren örgüt kültürünün yükseköğretimdeki değişim beklentisini ve stratejik vizyonu ne ölçüde desteklediğinin değerlendirilmesi önemli bir problem alanı olarak görülebilir.

Örgüt kültürü tüm kurumlarda olduğu gibi üniversitelerde de etkililiğin en önemli unsurları arasında görülmektedir. Buna bağlı olarak, üniversitelerde örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmaların oldukça uzun bir geçmişi bulunmaktadır (Bergquist ve Pawlak, 2008; Cameron ve Freeman, 1991; Clark, 1983; Dill, 1982; Sporn, 1996; Tierney, 1988). Yönetim literatürünün çok yoğunlaştığı konular arasında olan örgüt kültürü olgusunu yükseköğretim bağlamında ilk çalışanlardan birisi olan Tierney'e (1988) göre örgüt kültürü, üniversitelerin yönetimini ve performansını anlamlandırmada yararlı bir kavramdır. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) tarafından 1976'dan bu yana yayımlanan raporlar, karşılaştırılabilir eğitim göstergelerinin toplanması ve sunulması yoluyla, yükseköğretimde temel politikaların belirlenmesine yönelik ölçütler sunmakta ve yapılan karşılaştırma çalışmaları rekabeti ve dolayısıyla değişim sürecini hızlandırmaktadır (International Standart Classification of Education [ISCED], 1997). Diğer taraftan özellikle küresel rekabetin ve uluslararası üniversite sıralamalarının zorladığı yeni öncelikler, üniversitelerin misyonlarını ve akademik kültürlerini yeniden şekillendirmekte ve üniversiteleri değişime zorlamaktadır (Douglas, 2016). Kezar ve Eckel'e (2002) göre, üniversitelerde değişim esasen kültürel bir süreç olarak ele alınmalıdır. Üniversiteleri değiştirmenin temel şartı ise üniversitelerdeki örgüt kültürünü değiştirmekten geçmektedir (Cameron ve Freeman, 1991). Söz konusu değişim sürecinin en önemli unsurlarından birisi

de küresel rekabet olgusudur ve “*rekabetçilik*” yükseköğretim sistemlerinin en büyük motivasyonu olarak görülmektedir. Cole’e (2011) göre yükseköğretimde küresel rekabetin lideri durumundaki Amerikan üniversitelerinde kalitenin gelişiminde merkezi rol oynayan unsur rekabet unsurudur. Bu olgu, üniversitelerde örgüt kültürünün incelendiği bu araştırmada *rekabetçi değerler çerçevesinin* esas alınmasındaki temel gerekçeyi oluşturmaktadır. Bu çalışma, üniversitelerin 21. yüzyıl küresel rekabet süreçlerindeki rolü bağlamında ve yükseköğretimdeki uluslararası yönelimler ve ulusal politikalar çerçevesinde, Cameron ve Quinn (2006) tarafından kavramsallaştırılan rekabetçi değerler çerçevesini esas alarak, Türkiye’deki üniversitelerde örgüt kültürü ve üniversitelerin akademik performansları arasındaki ilişkileri tartışmayı amaçlamaktadır.

1.1. Problem Durumu

Yükseköğretim ülkeler açısından ulusal kalkınmanın ve küresel rekabet gücünün en stratejik unsurları arasında yer almaktadır. Bu bağlamda yükseköğretimin küresel rekabette ülkelerin konumu bakımından önemli bir belirleyici olduğu, yani yükseköğretimin niteliği ile ülkenin küresel rekabet gücü arasında bir paralellik olduğu da söylenebilir (Özer, 2017; World Economic Forum [WEF], 2016). Ülkeler bir yandan nüfuslarının daha büyük bir bölümünü yükseköğretime taşımaya hedeflerken diğer taraftan nitelik olarak dünya ile rekabet edebilir bir yükseköğretim sistemi inşa etmeye çalışmaktadırlar. Yükseköğretimin kitleselleşmesiyle birlikte oluşan nicelik baskısının getirdiği nitelik sorunları, küreselleşmeye paralel olarak hızla yükselen yükseköğretimin uluslararasılaşması eğilimi, uluslararası rekabetin temel bir unsuru olarak hükümetlerin üniversitelerden beklediği yeni roller, teknolojik gelişmeler ve benzeri olgular, tüm dünyada üniversiteleri ve yükseköğretimi yeniden yapılanma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır (Bartell, 2003; Birds, 2014; Çetinsaya, 2014; Özer, 2017; Wissema, 2009; Wittrock, 1993).

Bu dönüşüm sürecinde üniversitelerdeki örgüt kültürü de oldukça yoğun ve güncelliğini koruyan bir araştırma alanı olma özelliğini sürdürmekte ve birçok farklı olgu ile ilişkileri bakımından araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Bu bağlamda uluslararası alanyazın incelendiğinde, üniversitelerde örgüt kültürü; örgütsel etkililik ve akademik performans (Cameron ve Freeman, 1991; Ubulom, Ubulom ve Enyoghasim, 2012), teknolojik gelişmeler (Chang, 2015; Czerniewicz ve Brown, 2009), iş doyumu ve örgütsel performans (Arifin, 2015; Bipath, 2014), uluslararası akreditasyon, uluslararasılaşma ve küreselleşme

(Agnew, 2012; Bartell, 2003; Burnett ve Huisman, 2010; Collins, 2015), kalite güvencesi ve yönetimi (Dhaya, 2013; Kleijnen, Dolmans, Willems ve van Hout, 2014), rekabet ve pazar ekonomisi (Hemsley ve Oplatka, 2006; Pushnykh ve Chemeris, 2006), örgütsel sessizlik (Çavuşoğlu ve Köse, 2016) vb. birçok örgütsel değişkenle ilişkileri bakımından araştırmalara konu edilmektedir. Bu ilişkiel örgüt kültürü araştırmalarına ek olarak, genel olarak üniversitelerin sahip oldukları örgüt kültürünü belirlemeye ve örgüt kültürü ve çalışanların örgüt kültürü algıları üzerinde etkili olan, kurum tipi, görev, cinsiyet vb. faktörleri ortaya koymaya odaklanan çok sayıda çalışma literatürde yer almaktadır. (Beytekin, Yalçinkaya, Doğan ve Karakoç, 2010; Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010; Lacatus, 2013; Sanchez ve Yurrebaso, 2009).

Üniversitelerde yürütülen örgüt kültürü araştırmalarında, farklı üniversitelerdeki örgüt kültürü ya da aynı üniversitenin alt kültürleri üzerine odaklanan karşılaştırmalı örgüt kültürü araştırmaları da çok yaygın olmamakla birlikte önemli bir çalışma alanı olarak öne çıkmaktadır (Burnett ve Huisman, 2010; Czerniewicz ve Brown, 2009; Dedoussis, 2004; Ferreira ve Hill, 2008; Obenchain, 2002; Onasch, 2013). Alanyazında yer alan güncel çalışmaların yanı sıra biraz daha geriye gidildiğinde, üniversitelerde örgüt kültürünün liderlikten, örgütsel etkililiğe kadar çok sayıda araştırmaya konu edildiği görülmektedir (Cameron ve Freeman, 1991; Smart ve John, 1996; Sporn, 1996; Tierney, 1988; Välimaa, 1998). Örgüt kültürü konusunun alanyazında bu derece ilgi odağı olmasının, başlı başına kültürün örgütsel işleyişteki öneminin bir göstergesi olduğu söylenebilir.

Türkiye’de özellikle 2000’li yıllardan sonra büyüme eğilimi artan yükseköğretim, önemli bir nitelik sorunu ile karşı karşıya kalmıştır. Artan eğitim talebinin yarattığı büyüme, öğrenci ve kurum sayısında ve dolayısıyla yükseköğretime ayrılan kamu kaynaklarının miktarında çok büyük artışlara neden olmuştur. Genel olarak tüm eğitim düzeylerinde okullaşma oranlarının artmasının doğal bir sonucu olarak yükseköğretime olan talep de her geçen yıl artış göstermektedir. Bu artış, doğal bir sonuç olarak, eğitimde kalite tartışmalarını da beraberinde getirmiştir. Yükseköğretimin yeni dönemdeki en büyük meydan okumaları arasında bulunan nitelik sorunu (Çetinsaya, 2014), üniversitelerdeki örgüt kültürünü de, etkililik, verimlilik ve rekabet gücü bağlamında daha önemli hale getirmektedir. Üniversitelerde örgüt kültürü araştırmaları incelendiğinde, kültürün rekabet kavramı üzerinden ele alındığı çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır (Berrio, 2003; Burnett ve Huisman, 2010; Fralinger ve Olson, 2007; Obenchain, 2002; Zammuto ve Krakower, 1991). Times Higher Education, QS Ranking, University Ranking by Academic Performance

(URAP) gibi, üniversiteleri düzenli olarak izleyen ve değerlendiren uluslararası sıralama indeksleri bu rekabet sürecini daha da derinleştirmektedir. Söz konusu rekabet sürecinin bir sonucu olarak Türkiye’de üniversitelerin kurumsal performansı ve paralelinde öğretim üyelerinin akademik performansları daha yoğun tartışmalara konu olmaktadır. Onasch’e göre (2013) yükseköğretimi biçimlendiren bu sosyal ve ekonomik dış etkenler, kamu otoritelerinin etkililik ve verimlilik anlamında üniversitelerin daha değerlendirilebilir hale gelmesi yönündeki beklentilerini artırmaktadır. Bu çerçevede, kurumsal düzeyde ve bireysel düzeyde oluşan daha etkili bir performans beklentisi bağlamında, girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi, kalite güvencesi çalışmaları, uluslararası akademik performans sıralamaları, güçlü araştırma fonları, akademik teşvik uygulaması gibi politikalar akademinin gündeminde önemli bir yer tutmaktadır. Kalite ve performans hedefleri, kalkınma planlarının ve yasal düzenlemelerin de odağındaki öncelikler arasında yer almaktadır. Üniversitelerde örgüt kültürü ve çalışan davranışları, özellikle etkililik ve performans bağlamında çok sayıda araştırmaya konu edilmektedir (Aypay, 2006; Cameron ve Freeman, 1991; Karataş-Acer, 2015; Smart ve John, 1996). Bu bağlamda ilk araştırmacılar arasında sayılabilecek olan Cameron ve Freeman (1991), üniversitelerdeki örgüt kültürünü rekabetçi değerler modeli ile değerlendirerek üniversite etkililiği ile ilişkisini incelemişler ve kültür türlerinden bağımsız olarak güçlü bir örgüt kültürünün üniversite performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzeri şekilde, kurallara ve prosedürlere aşırı bağlı bürokratik üniversite yerine kimlik, kültür ve değerler gibi sembolik özelliklerin benimsendiği bir üniversite modelinin akademik performansla güçlü bir ilişki gösterdiğini ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Aypay, 2006; Karataş-Acer, 2015). Diğer taraftan bu gelişmeler, performans odaklı politika ve stratejilerin üniversiteleri etki altına aldığı ve akademik çalışmaları manipüle ettiği ile ilgili tartışmaları da beraberinde getirmektedir (Douglas, 2016; Özer, 2017). Bu bağlamda performans odaklı politikaların üniversitelerdeki örgüt kültürünü nasıl etkilediği ve bu kültürden nasıl etkilendiği konusu önemli bir problem alanı olarak öne çıkmaktadır.

Örgütü değiştirmek için öncelikle kültürün değişmesi gerektiği (Cameron ve Freeman, 1991) göz önünde bulundurulduğunda, üniversitenin her anlamda etkililiğinin geliştirilmesi için nasıl bir üniversite kültürünün oluşturulması gerektiği sorusu üniversite yöneticileri için büyük bir önem taşımaktadır. Bu değerlendirmeler çerçevesinde, yükseköğretim politikalarının oluşturulmasında örgüt kültürünün önemli bir araç olduğu ve derinlemesine analiz edilmesi gerektiği söylenebilir.

Nitelik ve etkililik tartışmalarına paralel olarak yükseköğretim sistemlerinin bir diğer temel meselesi küresel rekabet ve uluslararasılaşmadır. Karşı karşıya kalınan yoğun rekabet süreçleri, yükseköğretim kurumlarını yeni bir stratejik vizyonla hareket etmeye, küresel rekabet için yapısal bir dönüşüme zorlamaktadır. Bu anlamda özellikle gelişmekte olan ülkeler, bir yandan yurtdışında eğitim almış, iyi yetişmiş insan gücünü geliştirme diğer taraftan da kendi yükseköğretim sistemlerinin uluslararası öğrenciler ve öğretim üyeleri için bir çekim merkezi haline getirme uğraşısı içindedirler. Ülkesi dışında öğrenimini sürdüren yükseköğretim öğrencisi sayısı, 2000’li yılların başında yaklaşık 2 milyon iken, 2016 yılında 5 milyona yaklaşmıştır ve bu rakam tüm dünyadaki öğrencilerin yaklaşık % 3’üne tekabül etmektedir (International Consultants for Education and Fairs [ICEF], 2017; OECD, 2014). Küreselleşmenin getirdiği “yükseköğretimde uluslararasılaşma” olgusu kalite sorununu/gerekliliğini daha da önemli hale getirmiştir. Bu çerçevede üniversitelerde kurum kültürü bağlamında ele alınan önemli unsurlardan birisi de uluslararasılaşma olgusudur. Uluslararasılaşmanın kurumsal bir öncelik haline gelmesi, kurum kültüründe planlı değişiklikleri ve buna uygun bir kurum kültürünün inşasını gerektirmektedir (Nusbaumer, 2013). Bartell’in (2003) araştırması, kurum kültürünün üniversitenin uluslararasılaşması için önemli unsurlardan birisi olduğunu ortaya koymaktadır. Nusbaumer (2013) üniversitelerde örgüt kültürünün uluslararasılaşma üzerine etkilerini ele alan, 2003 ve 2012 yılları arasında yayımlanmış beş önemli çalışmayı değerlendirdiği incelemesinde; örgüt kültürü ile üniversitelerin uluslararasılaşması arasında çok güçlü bir bağ olduğunu, örgüt kültürünün kurumu uluslararasılaşma için hazır hale getirdiğini, gerekli stratejilerin planlanmasında lideri etkili kıldığını ve alanda örgüt kültürünü ve uluslararasılaşmayı özellikle öğrenci perspektifi ile ele alan çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Uluslararasılaşmada örgüt kültürü önemli bir unsur olmakla birlikte, sürdürülebilir bir uluslararasılaşma stratejisi, güçlü bir politika, kaynak ve altyapı ile güçlü bir liderlik desteğini gerektirmektedir (Hudzik ve McCarthy, 2012). Bu anlamda karşılaştırma araştırmalarında seçilecek üniversitelerin söz konusu özellikler bağlamında karşılaştırılabilir nicelik ve nitelikte olması önemli görülmelidir. Bu araştırmada amaçlanan; oturmuş bir kurumsal yapı ve gelenek sahibi olma, altyapı, kaynak, öğrenci sayısı vb. konularda benzerlikler gösteren başkent in dört büyük devlet üniversitesinin örgüt kültürlerinin karşılaştırılmasının, uluslararasılaşma ve küresel rekabet bağlamında nasıl bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulabileceği tartışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Örgüt kültürü üzerine çalışmaların literatürde kurumsal ortaklıklar ve birleşmelerle ilgili olarak araştırma konusu edildiği de görülmektedir (Cartwright ve Cooper, 1993; Weber, 1996). Benzeri şekilde özellikle 1990'lı yıllardan bu yana uluslararası öğrenci çekme politikalarının yanı sıra, yurt dışında şube kampüs açmak ve bağımsız yükseköğretim kurumu kurmak gibi stratejiler ile uluslararası yükseköğretim ortaklıklarının da yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir (Kırmızıdağ, Gür, Kurt ve Boz, 2012). Yine uluslararası iş birlikleri çerçevesinde Manas Üniversitesi ile Hoca Ahmet Yesevi Üniversiteleri Türkiye özelinde önemli örnekler arasında sayılabilir. Bu üniversitelerde görev yapan öğretim üyelerinin önemli bir bölümü Türk akademisyenlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda, kurumların birbiri ile daha güçlü iş birlikleri geliştirebilmeleri açısından kültürel uyumun incelenmesinin önem taşıdığı söylenebilir. Üniversite sayısının çoğaldığı ve küresel rekabet anlamında ulusal ve uluslararası iş birliklerinin daha da önem kazandığı, üniversitelerin sadece diğer üniversitelerle değil diğer paydaşları ile de güçlü iş birlikleri geliştirme ihtiyacı, kültür incelemelerini değerli hale getirmektedir. Bu anlamda mukayeseli bir metodoloji kullanılan bu çalışmanın, büyüme eğilimindeki yükseköğretimin ve sayısı artan üniversitelerin etkili iş birliği ve koordinasyonu anlamında önemli çıktılar ortaya koyması beklenmektedir. Diğer taraftan ülkenin eski ve köklü üniversitelerinin örgüt kültürlerinin mukayeseli olarak incelenmesinin, son 10 yılda kurulan ve henüz kurumsallaşmasını tamamlamaya çalışan çok sayıda genç üniversite için örgüt kültürü oluşturma anlamında yol gösterici olması beklenmektedir. Bu anlamda, özellikle 2007 yılından sonra her ilde bir üniversite kurulması ile oluşan fiziksel büyümenin bu üniversitelerde bir örgüt kültürü inşası ile desteklenmesinin gerekliliği çalışmayı önemli kılmaktadır.

Küresel rekabet, büyüme, uluslararasılaşma gibi gelişmelerin üniversitelerde örgüt kültürünü nasıl etkilediğinin ve örgüt kültürü bağlamında farklı üniversitelerce algılanma biçimlerinin nasıl farklılaştığının yani bu süreçlerin örgüt kültüründen nasıl etkilendiğinin ve örgüt kültürünü nasıl etkilediğinin değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu çerçevede bu araştırma, Türkiye'nin köklü üniversiteleri arasında yer alan; Ankara, Gazi, Hacettepe ve Ortadoğu Teknik Üniversitelerinin örgüt kültürlerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmaya konu edilen üniversiteler incelendiğinde her bir üniversitenin belirli bölümlerinin daha fazla öne çıktığı söylenebilir. Alanlar bazında 2016 yılı üniversite akademik performans sıralamaları (URAP) ele alındığında, örnek olarak, Hacettepe ve Ankara Üniversitelerinin tıp alanında, ODTÜ ve Gazi Üniversitelerinin ise mühendislik

alanında daha yüksek değerlendirme puanlarına sahip olduğu görülmektedir. Benzeri bir durum, üniversitelerin ve bölümlerin öğrenciler tarafından tercih edilirlilikleri konusunda da dikkat çekmektedir (ÖSYM, 2016; URAP, 2014; URAP, 2015; URAP, 2016). Bu üniversitelerin akademik performans ve öğrencilerce tercih edilirlilik bakımlarından öne çıktıkları alanların, genel olarak ilk kuruluşlarındaki bölüm ile ilgisi dikkat çekicidir. Bugün mühendislik alanında öne çıkan ODTÜ bir “teknoloji enstitüsü” (1956) olarak, sağlık alanında öne çıkan Hacettepe Üniversitesi ise bir “çocuk sağlığı enstitüsü” (1954) olarak kurulmuştur. Benzeri şekilde Gazi Üniversitesinin kuruluşu “terbiye enstitüsü”ne (1926), Ankara üniversitesinin kuruluşu da “hukuk mektebi”ne (1925) dayanmaktadır. Cameron ve Freeman’a (1991) göre güçlü bir örgüt kültürü üniversitenin etkililiği üzerinde önemli bir belirleyicidir. Buna göre köklü bir kurum kültürünün, üniversitelerin ya da bölümlerin başarıları ile ilişkili olduğu düşünülebilir. Araştırma bu bağlamda, belirlenen üniversitelerin genel örgüt kültürleri ile alt kültürleri arasında da mukayeseler yapmayı amaçlamaktadır. Böylelikle farklı üniversitelerin alt kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar, aynı üniversitenin alt kültürlerinin birbirleri ile benzerlik ve farklılıkları gibi noktalardan yeni bakış açıları sunulabilmesi beklenmektedir. Söz gelimi “Gazi Eğitim Fakültesi ile ODTÜ ve Hacettepe Üniversitelerinin eğitim fakültelerinin örgüt kültürleri arasında benzerlikler var mıdır?” ya da “Gazi Eğitim Fakültesi ile Gazi Hukuk Fakültesinin veya Gazi Tıp Fakültesinin örgüt kültürleri arasında benzerlikler var mıdır?” gibi sorulara cevap bulmak bu anlamda değerli olabilir. Yine Türkiye yükseköğretim tarihi çerçevesinde bakıldığında gelenek sahibi sayılabilecek büyük üniversitelerinin örgüt kültürlerinin ayrıntılı ve karşılaştırmalı analizinin, yeni kurulan ve kurumsallaşmasını tamamlama çabası içerisinde olan çok sayıda üniversite açısından da önemli bir örnek teşkil edebileceği düşünülmektedir. Gerek küresel gelişmelerin zorlayıcı etkisi ve gerekse devlet politikaları ile ortaya konulan dönüşüm vizyonunun gerçekleştirilebilmesi ancak üniversitelerin kurumsal yapı ve kültürü ile bu dönüşümü desteklemesi ile mümkün olabilecektir. Bu bağlamda Türkiye’deki özellikle gelişmiş üniversitelerin kurumsal yapılarının bu süreci destekleme kapasitelerinin değerlendirilmesi ve dönüşüm sürecindeki mevcut durumlarının analizi önemli görülmelidir. Bu çalışmada, üniversitelerin kurumsal kapasitelerini ve örgüt kültürlerini rekabetçi değerler çerçevesinde karşılaştırmak yoluyla, başarıyı üreten kurumsal yapının temel özelliklerini tartışmak amaçlanmaktadır.

Cameron ve Quinn’in (2006) rekabetçi değerler çerçevesinde örgüt kültürü; takım (clan) kültürü, yenilikçi (adhocratic) kültür, rekabetçi (market) kültür ve hiyerarşik kültür olmak

üzere dört temel boyutta ele alınmaktadır. Hiyerarşik kültürde, çalışanların ve iş tanımlarının kontrol altında olduğu, görevlerin koordine içerisinde yürütüldüğü, hizmet ve ürünlerin belirli bir biçimde sürdürülmesinin öncelendiği ve kararların belirli bir otorite tarafından alındığı bir yapı söz konusudur. Bu kültürde başarı, standardize edilmiş görev ve prosedürler ile kontrol ve hesap verebilirlik mekanizmaları ile tanımlanmaktadır. Durağanlığın, öngörülebilirliğin ve uzun vadeli amaçların öne çıktığı bu kültürde, çalışanlar belirli bir prosedürü izlemekte ve lider tarafından sağlanan etkili bir koordinasyon ile işlerin aksatılmamasına öncelik verilmektedir. İç yapıdan daha çok çevresel faktörlerin belirleyici olduğu rekabetçi kültürde ise örgüt, dış paydaş ve müşterilerle etkileşime odaklanmaktadır. Bu kültürde, güçlü bir piyasa kontrolü altında biçimlenen ve üretkenliğin öne çıktığı rekabetçi bir ortam belirleyici olmaktadır. Takım kültürü ise aile tipi bir örgüt yapısını yansıtmaktadır. Takım çalışması ve çalışanların gelişimi ve güçlendirilmesi gibi olguların güçlü olduğu bu kültürde, katılımcılık, insani bir iş ortamı, iş doyumunu ve bağlılık gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Uzay çalışmaları, yazılım geliştirme, danışmanlık ve sinema gibi alanlarda yoğunlukla karşılaşılan yenilikçi kültür ise stabil olmayan, dinamik, değişken ve özelleşmiş bir yapıya vurgu yapmaktadır. Bu örgüt tipinde 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.

Bu çalışma, rekabetçi değerlerin ve yenilikçi/girişimci üniversite kavramının öne çıktığı üçüncü kuşak üniversiteler çağında, aynı zamanda Cumhuriyet'in ilk üniversiteleri arasında da yer alan, Ankara'daki dört büyük devlet üniversitesinin örgüt kültürünü karşılaştırmalı olarak değerlendirmeyi hedeflemektedir. Örgüt kültürü bağlamında, makro ve mikro düzeyde üniversiteler ve üniversitelerin alt kültürleri arasında karşılaştırmaya imkan tanınması çalışmanın Türkiye için özgün yönünü oluşturmaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün akademik yayın sayısı ve atıf sayısı gibi somut performans göstergeleri ile ilişkisini ele alması araştırmanın bir başka özgün yönüdür. Kitleleşme, nitelik artışı, etkili bir rekabet gücü oluşturabilme, uluslararasılaşma ve küreselleşme gibi 21. yüzyıl yükseköğretim sistemlerinin stratejik öncelik alanlarının, örgüt kültürü ile yakın ilişkisi yukarıda ana hatları ile değerlendirilmiştir. Araştırma bu çerçevede ortaya koyacağı verilerin, üniversitelerde niteliğin kültürel bir pratiğe dönüştürülebilmesi bağlamında, yükseköğretimin yönetimi ile ilgili politika belirleyiciler ve üniversite yönetimleri için önemli olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın arka planına dair genel bir değerlendirme yapılırsa, bu çalışmanın, ele almış olduğu problem durumu ile ilgili 5 temel boyutta sağlayacağı çıkarımlar bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir:

1. Örgüt kültürü ile akademik performans arasındaki ilişkileri incelemesi ve performans odaklı yönetim politikalarının üniversitelerdeki örgüt kültürünü nasıl etkilediği ve bu kültürden nasıl etkilendiği konusunda veri sağlaması,
2. Uluslararasılaşma ve özellikle küresel rekabet bağlamında, üniversitelerde nasıl bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulabileceği tartışmalarına katkı sağlaması, küresel rekabet süreçlerinde üniversitelerin kendilerinden beklenen rolleri gerçekleştirmesinde örgüt kültürü bağlamını incelemesi,
3. Büyüme eğilimindeki yükseköğretimin ve sayısı artan üniversitelerin ulusal ve uluslararası etkili iş birlikleri ve koordinasyonu açısından kültürel uyum bağlamında veri ortaya koyması,
4. Gelenek sahibi olma, kurumsallaşma, altyapı vb. bakımlardan benzerlikler gösteren köklü üniversitelerin örgüt kültürlerinin mukayeseli olarak incelenmesinin, son 10 yılda kurulan çok sayıda genç üniversitenin kurumsallaşma sürecine örgüt kültürü bağlamında veri sağlaması,
5. 4 büyük devlet üniversitesinin örgüt kültürlerinin karşılaştırılmasının, farklı üniversitelerin alt kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar ile aynı üniversitenin alt kültürlerinin birbirleri ile benzerlik ve farklılıkları gibi noktalardan yeni bakış açıları sunulabilmesi ve üniversitelerde örgüt kültürünün farklılaşması üzerinde etkili olan faktörlerle ilgili tartışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın bu çerçevede ortaya koyacağı veriler, üniversitelerde niteliğin kültürel bir pratiğe dönüştürülebilmesi bağlamında, yükseköğretimin yönetimi ile ilgili politika belirleyiciler ve üniversite yönetimleri için önemli görülmektedir.

1.2. Amaç

Bu araştırma, Ankara'daki dört devlet üniversitesinde, örgüt kültürü ile akademik performans arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Ankara, Gazi, Hacettepe ve Ortadoğu Teknik Üniversitelerindeki örgüt kültürünün karşılaştırılmalı olarak ve akademik performansla ilişkileri bakımından değerlendirildiği araştırmanın alt problemleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Araştırmanın yürütüldüğü 4 üniversitede;

1. Üniversitelerin örgüt kültürü nasıldır?
2. Örgüt kültürü üniversitelere göre farklılaşmakta mıdır?
3. Eğitim alanlarına (eğitim, mühendislik, iktisadi ve idari bilimler, tıp) göre örgüt kültürü nasıldır?
4. Örgüt kültürü, eğitim alanlarına göre farklılaşmakta mıdır?
5. Örgüt kültürü, aynı üniversitede farklı eğitim alanlarındaki akademik birimlere göre farklılaşmakta mıdır?
6. Örgüt kültürü, farklı üniversitelerin aynı eğitim alanındaki akademik birimlerine göre farklılaşmakta mıdır?
7. Üniversitelerde örgüt kültürü; kampüs büyüklüğü, akademik görev ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
8. Üniversitelerin örgüt kültürü tipleri ile akademik performansları arasında ilişki var mıdır?
9. Örgüt kültürü tipleri, üniversitelerin akademik performansının anlamlı birer yordayıcısı mıdır?

1.3. Araştırmanın Varsayımları, Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada temel olarak, üniversiteler bünyesinde yer alan fakülte, bölüm, anabilim dalı gibi alt akademik birimlerde görev yapan akademik personelin, üniversiteye ve üniversite kültürüne dair genel yargılarının, kendi alt kültürlerinin etkisi ile biçimleneceği varsayılmıştır.

Bu araştırma, çalışma örnekleme bakımından 2016-2017 eğitim öğretim yılında Ankara Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nde, eğitim, tıp, mühendislik, iktisadi idari bilimler ve hukuk fakültelerinde görev yapan akademik personelin görüşleri ile ve bu dört üniversiteye ait 2017 URAP performans verileri ile sınırlıdır. Ayrıca çalışma örneklemine dahil edilme ölçütü olarak, en az bir yıl süreyle aynı üniversitede görev yapıyor olma şartı aranmıştır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın kavramsal bağlamını tanımlamak açısından temel bir literatür incelemesi yapılmış ve yükseköğretim ve örgüt kültürü alanyazınının önemli tartışmalarına dikkat çekilmiştir. Örgütün temel boyutları; amaç, yapı, süreçler ve örgüt kültürü/iklimi olarak tanımlanmaktadır. Kurumun örgütsel yapısı ve süreçleri ile örgüt kültürü, temelde kurumun varoluş amacına hizmet etmelidir (Bursalıoğlu, 2003; Özdemir, 2013). Buna göre birer örgüt olarak üniversitelerin gelişiminin; yapı, süreç ve örgüt kültürünün üniversite amaçlarıyla uyumuna bağlı olacağı söylenebilir. Çalışmanın kavramsal çerçevesinde, yükseköğretim sistemi ve üniversiteler, örgütlerin temel unsurları olan; amaç, yapı, süreç ve örgüt kültürü bağlamında ele alınmıştır. Bu çerçevede, Türk yükseköğretim sisteminin temel problemleri arasında yer alan; uluslararası rekabet gücünün yetersizliği, nitelikli öğretim üyesi sorunu, nicelik artışını kalite artışı ile destekleme sorunu, YÖK temelli merkeziyetçi yönetim sistemi ve üniversite özerkliği sorunu ihtisas üniversiteleri, araştırma üniversiteleri vb. kurumsal çeşitliliğin sağlanamaması, yükseköğretime geçiş sistemindeki sorunlar, mezun ve istihdam dengesizliği, toplumsal sorunlara uzaklık gibi temel sorunlara örgüt kültürü ile ilişkileri bağlamında genel olarak değinilmiştir.

2.1. Dünya’da ve Türkiye’de Üniversitenin Tarihi Gelişimine Genel Bir Bakış

Kurumsal anlamda üniversite oluşumunun temellerinin, milattan sonra 600’de Theodus’un İstanbul’da kurduğu ilk üniversiteye dayandığı öne sürülse de (Ortaylı, 2012) bugünkü anlamda üniversite yapılanmasının ilk oluşumu ve kurumsallaşması İslam dünyasında Nizamiye Medreselerine ve paralel dönemlerde de Avrupa’da kilise etrafında şekillenmeye

başlayan ortaçağ üniversitelerine dayandırılmaktadır. Batıda geleneksel olarak “*değişmez bilgi*”nin kuşaklar arasında aktarımını misyon edinerek başlayan orta çağ üniversitelerinin yapılanması, kutsal bilginin kaynağı kabul edilen, kilise ekseninde şekillenmiş ve uzun yıllar boyunca meşruiyetini kilisenin onayına dayandırmak zorunda kalmıştır. Bu dönemlerde yapılanmaya ve kurumsallaşmaya başlamış üniversite kurumunun ilk yapı taşları ise MÖ 400’lü yıllara, Eflatun’un *Akademiasına* kadar götürülmektedir. Eflatun ve sonrasında öğrencisi Aristo’nun biçimlendirdiği felsefe okulları, bilgi temelli tartışmaları, siyaset ve toplum ilişkileri ile modern üniversitenin oluşumunda önemli kilometre taşları arasında sayılmaktadır.

İslam dünyasında ve Avrupa’da ilk yükseköğretim kurumlarının oluşum süreci incelendiğinde önemli benzerlikler göze çarpmaktadır. İlk medreseler genellikle İslam toplumunun ibadet merkezi olan mescitler etrafında şekillenmeye başlamış ve dini ilimlerin topluma ve yeni kuşaklara aktarılması, hukuki ve sosyal sorunlara çözüm üretilmesi gibi fonksiyonlar icra etmiştir. Bu manada İslam’ın ilk döneminde Medine’de kurulmuş olan Ashab-ı Suffe ismi verilen yapılanma ilk örnek olarak sayılabilir. Mescitle bütünleşik olarak inşa edilen bu yapının, büyük bir bölümünü dışardan eğitim için gelen öğrencilerin oluşturduğu mensuplarına, “Müslümanların Misafirleri” gibi isimler verilmiş olması, toplumda bilgiye verilen değer bir göstergesidir. Bu yapıların giderek güçlenmesinde ve kurumsallaşmasında; ilim tahsilini rütbelerin en üstünü addeden dini öğretilerin etkisiyle toplumun bu kurumları sahiplenmesi ve yine aynı etki ile devlet yönetimlerinden almış oldukları politik ve ekonomik destekler önemli bir rol oynamıştır. Yanı sıra ders okutan büyük âlimlerin çekim gücü de medresenin gelişiminde önemli bir faktör oluşturmuştur. Medrese kavramı Arapça’da ders kavramı ile aynı kökten gelmekte olup, ders okutulan yer anlamına gelmektedir. Uzak beldelerden eğitim amacı ile belirli merkezlerde toplanmaya başlayan öğrencilerin barınma vb. ihtiyaçları ile giderek külliye ismi verilen ve bugünkü modern kampüslerin ilk örnekleri olarak sayılabilecek büyük yapılara dönüşmüştür. Avrupa’da benzeri şekilde bir örgütlenme 11. yüzyıldan itibaren, görülmeye başlanmış, kilise ve şehir yetkililerince verilen beratlarla Avrupa çapında büyük üne kavuşan okutmanların Avrupa’nın her köşesinden çekmiş oldukları öğrenci grupları da Avrupa üniversitelerinin temelini oluşturmuştur. Bu dönemde, Bologna Üniversitesi gibi bazı üniversitelerin öğrenci toplulukları (universitas), Paris Üniversitesi gibi bazı üniversitelerin ise hoca toplulukları olarak yapılandığı bilinmektedir. Keza bugün kısmi bir anlam kaymasına uğrayan “üniversite” kavramının temelinde de topluluk lonca vb. anlamlara gelen

universitas kavramı bulunmaktadır (Baktır, 2009; Çelebi, 1974; Kenan, 2015; Makdisi, 1981; Wissema, 2009).

Makdisi'ye göre Batılı yükseköğretim sisteminin ilk kurumsal yapısı olarak sayılabilecek olan *collagelar*, müfredattan öğretim yöntemlerine, işleyiş usullerinden verilen mezuniyet derecelerine kadar medrese sisteminden derin izler taşımaktadır. Örneğin hocalık belgesi olarak tanımlanabilecek "*licentia docenti*" kavramı, esasen bir medrese tabiri olan "*icâzetü't-tedris*" kavramının Latince tercümesidir. Yine bugün Türkçe'de de Fransızca telaffuzu ile *kolej* olarak kullanılan *college* kavramı Arapça kökenli *küllîye* kelimesinden batılı dillere geçmiştir ve sonra tekrar kolej olarak Türkçeleşmiştir. Özellikle 8. ve 12. asırlar arasındaki medrese tecrübesi, batılı anlamda üniversitenin kurumsallaşmasına önemli katkılar sağlamıştır. Kendi gelişim süreci içerisinde bir dönem boyunca devleti ve toplumu güçlendiren medreseler, zaman içerisinde kendini yenileme gücünü yitirmiş, çeşitli tanzimat çabalarına rağmen misyonunu kaybetmiş ve tedrici olarak yeni yükseköğretim kurumlarına yerini bırakarak Cumhuriyet'in kurulması ile birlikte tamamen kapatılmıştır (İhsanoğlu, 2010; Kenan, 2015; Kenan, 2013; Makdisi, 1981). Avrupa'daki ilk üniversitelere model oluşturan güçlü kurumsal yapısı, bugün için bile zengin sayılacak kütüphaneleri, bilim tarihine yön veren İbn-i Haldun, İbn-i Rüşd, Farabi, Harezmi gibi alimleri yetiştirmesi ve bölgesel çekim merkezleri oluşturma ve bir medeniyeti inşa etme gücü ile bilim tarihinde yer edinen medrese kurumunun, Mehmet Akif (1956) tarafından "*ümme koğuşu*" olarak nitelenen "*beşik uleması*" seviyesine düşüşü, tarihsel, felsefi ve sosyolojik bağlamlarda tartışılmalıdır. Medrese geleneğinin, çağdaşları ve mensuplarınca da yoğun eleştirilere maruz kalan, misyonunu yitirmiş olduğu dönemleri esas alınarak tümüyle reddedilmek yerine objektif olarak değerlendirilmesi ve bugünün yükseköğretim sistemindeki bazı kronik sorunların tarihi, toplumsal ve kültürel temelini anlamlandırmada ve çözümünde önemli bir tecrübe olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Modern anlamda Türk üniversitesinin temelleri, Avrupa'da meydana gelen bilimsel devrimin teknolojik sonuçları ile rekabetin, geleneksel eğitim kurumları ile mümkün olmayacağını anlaşılmaya başlanmıştır. Bu anlamda ilk modern yükseköğretim tecrübesi oldukça erken bir döneme dayanmaktadır. Yabancı hocaların istihdamı ile 1775 yılında kurulan Mühendishane-i Bahri bu anlamda ilk örnek sayılabilir. Bu girişim 1795 yılında Mühendishâne-i Berrî-i Hümâyun'un kurulması ile gerçek manada kurumsallaşabilmiş ve bu kurum, yabancı dil eğitiminden sınıflardaki sıralara kadar, modern eğitimin birçok uygulamasını ilk kez Osmanlı'ya taşımıştır. Bu ilk girişimleri müstakil

alanlarda eğitim veren ve zamanla günümüzdeki bazı üniversitelerin de temelini oluşturan; Tıbbiye, Harbiye, Mülkiye, Ziraat, Hukuk gibi mektepler takip etmiştir. Bu mekteplerin üniversite yapısı altındaki ilk örgütlenmesi ise 1862 yılında kurulan Darulfünun ile gerçekleşmiştir. Darulfünun-u Osmani, bu tarihten itibaren çeşitli tarihlerde küçük çaplı değişimler geçirmiş, İstanbul Darulfünunu olarak 1933 yılına kadar mevcudiyetini sürdürmüş ve Cumhuriyet dönemi yükseköğretim sisteminin de temelini oluşturmuştur (Kenan, 2015; Widmann, 2000). Osmanlı benzeri geçiş dönemi girişimlerinin, Avrupa üniversiteleri açısından da dönemsel bir paralellik arz ettiği söylenebilir. Klasik dönem üniversitelerinin, modernizmle birlikte hız kazanan; toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik dönüşüm hızına uyum güçlükleri, batıda da yükseköğretim kurumlarını farklılaştırmış ve çeşitlendirmiştir. Bu anlamda, Avrupa’da da pozitivist dönemin önemli isimlerinin birçoğunun üniversitelerle kurumsal bağının olmayışı dikkat çekicidir (Kenan, 2015; Wissema, 2009). Osmanlı’nın da yapmış olduğu ilk dönem girişimleri, esasen, batıdakine benzer biçimde yükseköğretimi farklılaştırma ve çeşitlendirme teşebbüsleri sayılabilir ki günümüzde de bu tartışmalar devam etmektedir (Karataş-Acer ve Güçlü, 2017; Küçükcan ve Gür, 2010).

Cumhuriyet döneminde yükseköğretim sisteminin ilk önemli gelişmesi 1924 yılında medreselerin kapatılması ile gerçekleşmiştir. 1924 yılındaki değişiklikle İstanbul Darulfünunu olarak mevcudiyetini sürdüren Darulfünun-i Osmani ise, Cumhuriyet dönemi inkılaplarına istenilen desteği vermediği ve usul ve içerik bakımından çağın gerekliliklerini karşılamaktan uzak olduğu gerekçeleri ile 1933 üniversite reformu ile lağvedilmiştir. İstanbul Darulfünununun genel bir değerlendirmesini yapan yabancı uzman Malche, hazırlamış olduğu raporunda; harp sonrası öğrenci profilinin düşüklüğü, sık sık uygulamaya geçirilen *ıslahat projeleri nedeniyle heyet-i talimiyenin teenni ve intizar içinde olduğu, öğretim standartlarının oluşmadığı vb. tespitlerde bulunmuş; “liselerde garp lisanının tedrisi, Darulfünunda Fransızca ve Almanca lektürleri, birinci sene sonunda Garp lisanları için imtihanlar, Türk lisanında neşriyat, kütüphane teşkilatının merkezileştirilmesi ve randımanlarının tezyidi, tedris usullerinin değiştirilmesi, Darulfünun heyeti talimiyesinin tarzı tayini, fakülte başına profesör kadroları, tıp fakültesinin nakli, Mülkiye Mektebinin nakli ve fakültelere müteallik bazı meseleler ve öğrenci hayatı”* ile ilgili olmak üzere 12 ıslahat önceliği belirlemiştir. Ayrıca orta tedrisatın iyileştirilmesi, umuma mahsus darulfünun derslerinin tesisi, Türkiye Darulfünun Mecmuasının neşri ve milli bir fünun, edebiyat ve sanatlar akademiasının teşkili tavsiyelerinde bulunmuştur (Malche, 1932).

Darulfünunun kapatılmasında bazı yapısal problemler ve nitelik sorunları öne çıkarılmış olsa da esas neden, 1932 yılında toplanan tarih kongresinde aşık hale gelen resmi dil ve tarih görüşüne karşı çıkılması ve genel olarak inkılaplara karşı gösterilen açık ve örtülü direnç olmuştur. Tasfiye uygulamalarında bazı siyasal faktörlerin ve çekişmelerin de etkili olması, daha sonra yine Cumhuriyet üniversitelerinde görev verilen İsmayıl Hakkı Baltacıoğlu ve Ahmet Ağaoğlu gibi birçok akademisyenin de 1933 reformu ile üniversiteden ihraç edilmesi konuları üzerine tartışmalar uzun süre devam etmiştir. 1933 üniversite reformu ile İstanbul Darulfünunu İstanbul Üniversitesi olarak yeniden yapılandırılmış ve eş zamanlı olarak Ankara'da da Yüksek Ziraat Enstitüsü kurulmuştur. Cumhuriyet dönemi ile birlikte kurulmaya başlanan hukuk, tıp, dil tarih gibi fakülteler ise 1946 yılında birleştirilerek Ankara Üniversitesi kurulmuştur. 1933 reformu sonrasında yükseköğretim sisteminin kurumsallaşması bakımından Alman nazi yönetiminden kaçan bilim adamlarının önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Bilsel, 1943; Şenatalar, 1999; Widmann, 2000).

Modern üniversite tarihi boyunca Türk yükseköğretim sistemi Fransız, Alman ve Amerikan yükseköğretim sistemlerinin etkisi altında kalmıştır. Osmanlı dönemine yoğun olarak, Mekteb-i Sultani ve Galatasaray ekolü ile kendini gösteren Fransız etkisi damgasını vurmuştur. Bu dönemde yüksek tahsil için Avrupa'ya gönderilen gençler ile Türk okullarında görev alan Fransız öğretmenler ve profesörler, bilim, edebiyat ve sanat alanlarında etkili olmuşlardır. Yükseköğretimde Alman ve Avusturya etkisi ise ilk izleri yine Osmanlı dönemine ait olmakla birlikte, 1. ve 2. Cihan Harbi dönemlerinde Türkiye'ye iltica eden Alman kökenli bilim adamları ile zirveye çıkmıştır. Türk yükseköğretiminde Amerikan etkisi ise 1950'li yıllardan itibaren, gerek Amerikan yükseköğretiminin küresel etki gücü ve gerekse siyasal ilişkilerin etkisi ile kendisini göstermeye başlamış ve hala devam etmektedir (Dölen, 2007; Hilsreth, 1962; Widmann, 2000).

Yukarıda özetlenen bu gelişmelerle ilk kuruluş aşamasını tamamlayan Türkiye yükseköğretim sistemi 50'li yıllardan itibaren Anadolu'ya yayılmaya başlamış, İzmir, Erzurum, Trabzon gibi şehirlerde ilk üniversiteler kurulmuş, üniversite sayısı 1992 yılına kadar 28'e ulaşmıştır. 1992'de 22, 2006-2008 yılları arasında ise 42 yeni üniversite kurularak yükseköğretim kurumları tüm illere yaygınlaştırılmıştır.

Cumhuriyet dönemi yükseköğretimdeki gelişmelere bakıldığında fiziksel ve sayısal açıdan çok önemli bir büyüme gerçekleştiği görülmektedir. Bununla birlikte idari açıdan üniversiteler ve yükseköğretim sistemi çok sayıda reform teşebbüsüne uğramıştır. 1933

reformunu takiben 1946, 1960, 1973 ve 1981 yıllarında yapılan kanuni düzenlemeler üniversitelerde yapı ve işleyiş bakımından önemli kırılmalar oluşturmuş ve Cumhuriyet dönemi yükseköğretim tarihinde farklı dönemlerin başlangıcını teşkil etmiştir. Her düzenleme kendi içerisinde tartışmalara neden olmuş ve yükseköğretim sisteminin, genel olarak olağanüstü dönemlerde ve kendi iç dinamiklerinden farklı dış müdahalelerle biçimlendirilmesi eleştiri konusu olagelmıştır (Şenatalar, 1999). Kendi dinamikleri ile bir reform çabası sürmekle birlikte, yükseköğretim kanununun YÖK girişimleri ile değiştirilmesi halen mümkün olmamıştır. 2016 yılında üniversitelerde rektör seçiminin kanun hükmünde kararname ile yeniden düzenlenmesi ile 2017 yılında 7033 sayılı sanayinin geliştirilmesi hakkındaki kanunla yapılan düzenlemelerin bu konuda bir istisna oluşturmadığı söylenebilir.

2.2. Türkiye’de Yükseköğretimin Genel Görünümü

Özellikle son 10 yılda devlet tarafından yürütülen genişleme politikasının bir sonucu olarak, Türkiye’de yükseköğretim kurumu, öğretim üyesi ve öğrenci sayılarında çok önemli bir artış kaydedilmiştir. Benzeri şekilde vakıf üniversiteleri de bu dönemde önemli bir sayısal büyüme gerçekleştirmiştir. Tablo 1’de 2015/2016 eğitim öğretim yılı itibarı ile devlet ve vakıf üniversitelerinin kurum, öğrenci ve öğretim üyesi bilgileri ile öğrenci öğretim üyesi oranları paylaşılmaktadır.

Tablo 1.

Yükseköğretimde Kurum, Öğretim Üyesi ve Öğrenci Sayıları

	TOPLAM	DEVLET ÜN.	VAKIF ÜN.	VAKIF MYO
ÜNİVERSİTE SAYISI	193	109	76	8
ÖĞRENCİ SAYISI	6.689.185	6.137.014	534.177	17.994
Önlisans	2285406	2153972	113440	17994
Lisans	3900601	3571220	329381	-
Yüksek Lisans	417084	334491	82593	-
Doktora	86094	77331	8763	-
Açıköğretim	3.077.779	3.077.779	-	-
ÖĞRETİM ELEMANI	156.168	132.366	23.174	628
Profesör	22416	18920	3487	9
Doçent	15023	13091	1927	5
Yardımcı Doçent	35301	28373	6900	28
Öğretim Görevlisi	21852	16687	4604	561
Araştırma Görevlisi	47376	44106	3270	-
Diğer	14200	11189	2986	25
ÖRGÜN EĞİTİM ÖĞRENCİ ÖĞRETİM ÜYESİ ORANLARI	23,13	23,11	23,05	28,65
Profesör	161,11	190,88	153,19	1999,33
Doçent	240,39	275,87	277,21	3598,80
Yardımcı Doçent	102,30	127,28	77,42	642,64
Öğretim Görevlisi	165,27	216,42	116,02	32,07
Araştırma Görevlisi	76,23	81,88	163,36	-
Diğer	254,32	322,76	178,89	719,76
ÖĞRETİM ÜYESİ BAŞINA ARAŞTIRMA GÖR. ORANLARI	0,65	0,73	0,27	-

Kaynak: YÖK, (2017). *Yükseköğretim istatistikleri*. <https://istatistik.yok.gov.tr/sayfasından> erişilmiştir.

2016 yılı itibarı ile YÖK istatistiklerine göre Türkiye’de 193 devlet ve vakıf üniversitesinde toplam 6.689.185 öğrenci öğrenimini sürdürmekte ve 156.168 öğretim üyesi görev yapmaktadır. Dünya Bankası verilerine göre okullaşma oranlarına bakıldığında yükseköğretimde okullaşma oranının Türkiye’de % 86,3 olduğu görülmektedir. Bu oranın yüksek gelir grubundaki ülkelerde % 73,7 olarak gerçekleştiği göz önünde bulundurulursa, yükseköğretimde sayısal büyümenin öncelik olmaktan uzaklaştığı söylenebilir (DB, 2015). Trow’un (1973) sınıflamasına göre Türk yükseköğretim sistemi elit ve kitlesel olma aşamalarını aşarak universal bir yükseköğretim sistemi haline gelmiştir. Bugün Türk yükseköğretim sistemi, sayısal büyüklük açısından, dünyanın en büyük yükseköğretim sistemlerinden birisi haline gelmiştir.

Vakıf yüksekokulları hariç tutulursa öğretim üyesi başına düşen öğrenci oranlarının vakıf ve devlet üniversitelerinde birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte oransal olarak devlet üniversitelerinde araştırma görevlilerinin, vakıf üniversitelerinde ise yardımcı doçent kadrolu öğretim üyelerinin yoğunluğunun çok fazla olduğu görülmektedir. Yani vakıf üniversitelerinde öğretim süreçlerini önemli ölçüde yardımcı doçentlerin yüklediği, öğretim üyesi yetiştirme misyonunun ise daha çok devlet üniversitelerine yüklendiği söylenebilir.

2.3. Yükseköğretimde Yeni Yönelimler ve Üniversitelerin Değişen Roller

Yeni düşünce normları oluşturarak ve bunların topluma aktarılması ve bilimsel araştırmalarla ürettiği bilgiyi kullanarak, toplumun sosyal, ekonomik ve siyasal geleceğinin oluşturulması gibi önemli görevleri üstlenen üniversiteler (Kaya, 2009), evrensel rekabet edebilirlik, küreselleşme ve dünyayla bütünleşme, uluslararasılaşma, artan yükseköğretim talebi ve arz talep dengesizliği, kurumlar arası kalite eşitsizliği, istihdam dengesizliği, bilimsel araştırmaların yetersizliği ve nitelik sorunu vb. faktörler nedeni ile yeniden yapılandırılma zorunluluğu ile karşı karşıyadır. Söz konusu faktörler yükseköğretim kurumlarına yeni rol ve sorumluluklar yüklemekte ve üniversiteleri yönlendirmektedir. Bu bölümde dünyada ve Türkiye’de yükseköğretileri etkileyen; uluslararasılaşma, kitleselleşme, kalite tartışmaları ve rekabet süreçleri ana hatları ile tartışılacaktır.

2.3.1. Yükseköğretimde Uluslararasılaşma

İlk dönem medreselerinden Avrupa kolejlerine kadar kaliteli yükseköğretim kurumları dünyanın her yerinden öğrenci ve akademisyenler için çekim merkezi oluşturmuştur. İslam dünyasında bir dönem Semerkant, Buhara, Bağdat gibi şehirler cazibe merkezi iken özellikle Fatih döneminden itibaren İstanbul doğudan ve batıdan önemli ilim adamları için bir çekim noktası olmuştur. Benzeri şekilde batı üniversite sisteminin öncülleri olan Paris ve Bologna Üniversitesi gibi kurumlar da bölgesel ölçekte ve kıta ölçeğinde öğrenci çekim gücüne ulaşmışlardır (Çelebi, 1974; Kenan, 2015; Makdisi, 1981). Bu çerçevede bilim merkezleri arasında yolculuk yaparak farklı ekollerden ve hocalardan ilim tahsilinin eski bir gelenek olduğu, öğrenci ve bilim insanı çekebilme kapasitesinin, her dönemde yükseköğretimde en önemli kalite göstergelerinden birisi olduğu bilinmektedir. Dönem şartları içerisinde bu bilim yolculuklarının yıllarca sürdüğü ve yürüyerek kat edilecek binlerce kilometre yol anlamına geldiği göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte, günümüz dünyasında küreselleşmenin de etkisiyle ulusal ekonomilerin daha fazla birbirine bağımlı hale gelmesi, sermayenin küresel hareketliliği, bireylerin ve hükümetlerin diğer ülkelerin dil kültür ve iş dünyalarını anlama/anlaşma zorunlulukları, bilginin yayılım kapasitesindeki teknoloji desteği, ulaşım ve erişim imkanlarındaki gelişmeler vb. faktörlerin, yükseköğretimde uluslararasılaşma olgusunu daha da öne çıkardığı söylenebilir.

Uluslararasılaşma, yükseköğretim kurumları arasında, öğrenci/öğretim elemanı değişimi ve eğitim program ve uygulamaların uluslararası transfer edilebilirliği bağlamında yükseköğretim deneyiminin uluslararası boyutunu geliştiren bir süreç olarak tanımlamakta ve uluslararası/kültürlerarası boyutun yükseköğretim kurumlarının amaçlarına, sunumuna ve temel fonksiyonlarına sistematik olarak dahil edilmesi olarak görülmektedir (Knight, 2003; Knight, 2004; OECD, 2006; Wächter, 1999). Bu bağlamda kavrama tarihsel olarak bakıldığında; Avrupa'daki ilk yükseköğretim kurumları olan *collageların* doğudaki medrese sisteminden taşıdığı derin izler, Oxford Üniversite'sinin oluşumunda Paris Üniversitesi'ne eğitim için gelen öğrencilerin belirleyici etkisi, Amerikan üniversitelerinin temelinde 18. yüzyıl Almanya'sında yükseköğretimde yeni bir kuşağı başlatan araştırma temelli Humbolt üniversitesinin ilkelerinin, programlarının ve uygulama esaslarının etkisi (Kenan, 2015; Makdisi, 1981; Wissema, 2009) gibi tarihi olgular ve gelişim aşamaları göz önüne alınırsa, bilgi ve tecrübe transferinin yükseköğretim tarihinin hemen her döneminde etkili olduğu görülmektedir. Bugün ise Fulbright ve Jean Monnet gibi uluslararası burslardan, ERASMUS Programı gibi değişim programlarına kadar birçok girişim, uluslararasılaşmanın tüm

dünyada bir stratejik öncelik haline gelmesini hızlandırmış ve uluslararasılaşma üniversitelerin performanslarının değerlendirmesinde önemli bir kıstas haline gelmiştir. Dünya çapında birçok büyük üniversite, bir taraftan yurtdışından eğitim almak için kendilerine gelen öğrenci sayılarını artırmaya çalışırken diğer taraftan farklı ülkelerde şubeler açmaktadır. Benzeri şekilde ülkemiz de yurtdışından gelen öğrenci sayılarını artırabilmek için Büyük Öğrenci Projesi gibi çalışmalar yürütürken diğer taraftan büyük üniversitelerimiz Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ne kampüsler açarak küresel rekabette yerini güçlendirme gayretini sürdürmektedir. Benzeri bir yönelimi Bologna süreci ile birlikte Avrupa üniversitelerinde de görmek mümkündür.

Yakın dönemde yükseköğretimde uluslararasılaşma olgusunun özellikle Avrupa'da kurumsallaşmasında ve bu alanda sistematik politikaların hayata geçirilmesinde bazı süreçlerin etkili olduğu söylenebilir. Avrupa'da ortak bir yükseköğretim alanı yaratmayı hedefleyen reform süreci, 1998'de yayımlanan Sorbonne Bildirisi ile başlamış ve Bologna Süreci çerçevesinde somutlaştırılarak devam ettirilmiştir. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye'de de yükseköğretimde dünya standartlarında eğitim kalitesine erişme doğrultusunda çalışmalar yürütülmektedir. Yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde, Türkiye'nin de sürece dahil olması ile birlikte, 2001 yılından bu yana Bologna Süreci'nin öngördüğü reformlar, üniversitelerin küresel çapta rekabet gücünü yükseltebilmek amacıyla hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda, Avrupa Yükseköğretim Alanı için Yeterlilikler Çerçevesi (Qualifications Framework for European Higher Education Area [QF-EHEA]) düzey tanımlayıcıları kullanılarak Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi oluşturulması, Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın sosyal boyutu ile ilgili olarak sürdürülen "Eurostudent Projesi", Avrupa Bölgesindeki yükseköğretim ile ilgili diploma ve derecelerin tanınması vb. çalışmalar yürütülmüştür (Resmi Gazete, 2007; TYYÇ, 2011; YÖK, 2008). Bu süreçleri destekler nitelikte bir program olan ve ülkedeki yükseköğretim kurumlarının birbirleri ile işbirliği yapmalarını teşvik etmeye yönelik bir Avrupa Birliği programı olan Erasmus programı da, kapsamını geliştirmiş ve AB ve EFTA ülkeleri ile başlayan süreç hemen tüm dünyaya yaygınlaştırılabilir hale gelmiştir (EC, 2017). Türkiye'de Erasmus Programı kapsamındaki öğrenci hareketliliği 2016 yılında 5457 olarak gerçekleşmiştir (YÖK, 2017). Bu anlamda dikkat çeken bir başka gelişme, Avrupa yükseköğretim alanına benzer bir şekilde, İslam ülkeleri arasında yükseköğretim alanı oluşturmak amacı ile Türkiye'nin öncülük ettiği girişimlerdir. Bu çerçevedeki girişimler

henüz başlangıç aşamasında olmakla birlikte orta vadede önemli bir vizyon ortaya koymaktadır.

Benzeri bir bağlamda Türkiye, özellikle Milli Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu vasıtası ile başarılı öğrenci ve öğretim elemanlarının yurtdışına gönderilmesi yolu ile yükseköğretimdeki büyümeye paralel olarak ortaya çıkan yetişmiş bilim insanı ihtiyacını gidermeye dönük önemli politikalar yürütmektedir. Özellikle 1416 sayılı kanun kapsamında devlet desteği ile Avrupa ve Amerika'da lisansüstü öğrenimlerini tamamlayarak geri dönen genç akademisyenler bugün Türkiye'de önemli bir insan kaynağı teşkil etmektedir. Yine YÖK ve TÜBİTAK gibi kurumlar tarafından sağlanan doktora ve doktora sonrası araştırma bursları, öğretim üyelerinin uluslararası bilgi ve tecrübe edinmelerine yönelik önemli fırsatlar sağlamaktadır.

Ülkelerin stratejik politikalarına paralel olarak özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, uluslararasılaşmada başka bir boyutu da önemli ölçüde desteklemiştir. Bugün birçok üniversite, fiziksel devam zorunluluğu gerektirmeden uzaktan eğitim yolu ile özellikle lisansüstü düzeyde eğitim imkanı sağlamaktadır. Yine MIT gibi birçok üniversite, derslerini çevrimiçi olarak takibe imkan tanıyacak teknolojik yenilikleri uygulamaya geçirmekte ve eğitimin uluslararasılaşmasına bir başka boyut kazandırmaktadır. Türkiye'de de bu bağlamda Ahmet Yesevi Üniversitesi ile yapılan işbirliği kapsamında yürütülen uzaktan lisansüstü eğitim programlarının önemli bir örnek teşkil ettiği söylenebilir.

Uluslararasılaşma olgusunun yabancı öğrenci ve öğretim üyesi sayılarından hareketle değerlendirmesi yapılırsa, gerek dünyada gerekse Türkiye'de özellikle son yıllarda önemli gelişmeler yaşandığı söylenebilir. Ulusal yükseköğretim sistemlerinin küresel sisteme eklemlenme arayışları sonucunda, ülkesi dışında öğrenimini sürdüren yükseköğretim öğrencisi sayısı, sadece son 10 yılda 2 kattan fazla artmış ve 5 milyona yaklaşmıştır ve bu oran her yıl yaklaşık olarak % 10 artış göstermektedir (ICEF, 2017). Uluslararası öğrencilerin sayısının artırılması, üniversiteler için stratejik öncelikler arasındadır. 2016'da ABD'de yabancı öğrenci sayısının 1,04 milyon olduğu görülmekte, İngiltere ve Avustralya'da uluslararası öğrenciler yükseköğretimin % 21'ini oluşturmaktadır (IIE, 2016).

Türkiye'de yabancı uyruklu, uluslararası, öğrencilerin sayılarına bakıldığında, YÖK (2016) istatistiklerine göre, Türkiye'de 59.975'i erkek öğrenci ve 27.654'ü kız öğrenci olmak üzere toplam 87.629 öğrenci öğrenimini sürdürmektedir. 2014 yılında 48.183 olarak belirlenen bu sayının 2 yıl içerisinde neredeyse 2 katına yaklaştığı, 1998/1999 eğitim öğretim yılında ise

13.597 olduğu (ÖSYM, 1999) göz önüne alındığında Türkiye’de uluslararasılaşmanın özellikle son dönemde çok hızlı biçimde ivme kazandığı görülmektedir.

Yabancı uyruklu öğrencilerin üniversitelere ve şehirlere göre dağılımları incelendiğinde; 69.529’unun devlet üniversitelerinde, 24.248’inin İstanbul’da ve 11.367’sinin Ankara’da öğrenim gördüğü görülmektedir. Suriye ve Irak uyruklu öğrenci sayısının yaklaşık 14.000 olduğu düşünüldüğünde, bölgedeki siyasal gelişmelerin ve süregelen savaş durumunun üniversitelerdeki yabancı uyruklu öğrenci sayısı üzerinde kısmi bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yaklaşık sayılara bakıldığında, 2014 yılında; 1800 olan Suriye uyruklu öğrenci sayısı 2016 yılında 9400’e, 1600 olan Irak uyruklu öğrenci sayısı ise 4500’e yükselmiştir. Bununla birlikte Avrupa ülkelerinden ülkemize gelen öğrenci sayısının 10.000’e yaklaştığı, ABD, Avustralya ve Kanada gibi kıta ötesi ülkelere gelen öğrencilerin ise yaklaşık 500 öğrencinin ülkemize öğrenimlerini sürdürmek için geldiği görülmektedir. Tablo 2’de Türkiye’ye en fazla öğrenci gönderen 30 ülkeden gelen öğrencilerin ülkelere göre sayısal dağılımları paylaşılmaktadır.

Tablo 2.

2015/2016 Eğitim Öğretim Yılı Yabancı Uyruklu Öğrenci Sayıları

SN	ÜLKELER	ÖĞRENCİ SAYILARI
1	Azerbaycan Cumhuriyeti	12503
2	Türkmenistan	9903
3	Suriye Arap Cumhuriyeti	9684
4	İran İslam Cumhuriyeti	5657
5	Irak Cumhuriyeti	4414
6	Afganistan İslam Cumhuriyeti	4333
7	Yunanistan Cumhuriyeti	1993
8	Kazakistan Cumhuriyeti	1980
9	Kırgız Cumhuriyeti	1974
10	Libya Devleti	1725
11	Pakistan İslam Cumhuriyeti	1434
12	Nijerya Federal Cumhuriyeti	1391
13	Somali Federal Cumhuriyeti	1383
14	Kosova Cumhuriyeti	1339
15	Çin	1308
16	Rusya Federasyonu Ve Bağlı Cum	1282
17	Filistin Devleti	1235
18	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti	1080
19	Yemen Cumhuriyeti	993
20	Bulgaristan Cumhuriyeti	951
21	Moğolistan	936
22	Arnavutluk Cumhuriyeti	885
23	Makedonya Cumhuriyeti	769
24	Gürcistan Cumhuriyeti	762
25	Ürdün Haşimi Krallığı	728
26	Almanya Federal Cumhuriyeti	722
27	Endonezya Cumhuriyeti	705
28	Tacikistan Cumhuriyeti	700
29	Mısır Arap Cumhuriyeti	695
30	Özbekistan Cumhuriyeti	650
31	Diğer	13515
TOPLAM		87.629

Kaynak: YÖK, (2017). *Yükseköğretim istatistikleri*. <https://istatistik.yok.gov.tr/sayfasından> erişilmiştir.

YÖK istatistiklerine göre (2017) Türkiye'deki üniversitelerde 178 farklı ülkeden öğrenci öğrenimini sürdürmektedir. Öğrenci sayıları incelendiğinde, ülkemizde öğrenim görmekte olan yabancı uyruklu öğrencilerin yaklaşık % 90 oranında 30 ülkeden geldikleri anlaşılmaktadır. Öğrencilerin yoğun olarak gelmiş oldukları ülkeler incelendiğinde ise, Türk Cumhuriyetleri ve Türklerin yoğun yaşadığı ülkeler ile Müslüman ülkelerin öne çıktığı görülmektedir. Buna göre, Türkiye yükseköğretiminde uluslararasılaşmanın temel dinamiklerinin tarihi ve dini bağlar ile kültürel değerler ekseninde şekillendiği söylenebilir. Türkiye'de yabancı öğrenci sayısının artışında önemli bir çalışma olarak Büyük Öğrenci Projesi'ne temas etmek yerinde olacaktır. 1992 yılında başlatılan proje ile özellikle Türk Cumhuriyetlerinden öğrenci çekmek ve öğrencilerin geldiği ülkelerle tarihi ve kültürel bağları canlandırmak amacı ile başarılı öğrencilere devlet bursu sağlanmıştır. Bununla birlikte mezun öğrenci sayısının düşük kalması, bursların düşüklüğü, seçim süreçleri vb. hususlarda eleştirilmiştir (Özoğlu, Gür ve Coşkun, 2012).

Yükseköğretimde nitelik arayışlarının bir parçası olarak nitelikli öğretim üyelerinin uluslararası dolaşımı da sürekli artmaktadır. YÖK (2017) istatistiklerine göre 2015/2016 eğitim öğretim yılında Türk üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının sayısı 3114 olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının nitelikli öğretim üyesi ve öğrenciler için cazip hale getirilmesi amacı ile burs ve tanıtım çalışmalarını içeren birçok çalışma yürütülmektedir. Özellikle TÜBİTAK tarafından yabancı öğrenci ve öğretim üyeleri için sağlanan burslar önemli imkanlar sağlamaktadır. Benzeri şekilde, Türkiye'deki önemli üniversitelerin akademisyen alım ölçütleri arasında yurtdışında doktora yapmış ya da doktora sonrasında belirli bir dönem yurtdışında akademik bir görev yapmış olma şartının aranması, uluslararasılaşma perspektifinin bir neticesi olarak değerlendirilebilir.

Tüm bu çerçevede Türkiye yükseköğretim sisteminin uluslararasılaşma politikalarına bakıldığında, dünyadaki genel eğilimlerle birlikte bazı kurumsal stratejilerin uygulamaya geçirildiği görülmektedir. Bununla birlikte bir üniversite için yurtiçinden ya da yurtdışından nitelikli öğrenci ve öğretim üyelerinin çekimi genel olarak bir nitelik ve buna bağlı itibar düzeyi artışı gerektirmektedir. Dolayısıyla Türkiye üniversitelerinin özellikle gelişmiş ülkeler için bir çekim noktası olabilmesi, tanıtım burs vb. aracı teşvik stratejilerinden ziyade genel manada yükseköğretim sisteminde bir nitelik artışı ile mümkün olabilecektir. Yurtdışında eğitim görmek isteyen öğrencilerin tercihlerini etkileyen faktörlerle ilgili önemli bir araştırma raporu (EMEA, 2015); öğrencilerin tercihlerinde üniversite alan sıralamaları (% 26), mezunların iş bulma oranı (% 22), üniversite genel sıralamaları (% 26), eğitim

maliyetleri (% 17) ve potansiyel kazanç durumunun (% 16) etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Benzeri şekilde, Küresel Uluslararası Öğrenciler Araştırması da (ISS, 2017) üniversite sıralamalarının öğrencilerin üniversite tercihlerini etkileyen en önemli faktörler arasında yer aldığını göstermektedir. Buna göre yurtdışından öğrenci çekebilmede en etkili faktörlerin, dünya üniversite sıralamaları ve istihdam kapasitesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu da üniversite eğitiminin niteliğinin başta nitelikli bilimsel bilgi ve bilimsel yayın kalitesi olmak üzere çok yönlü olarak yükselmesini gerektirmektedir.

Yükseköğretim sisteminin önemli dinamikleri arasında yer alan uluslararasılaşma olgusu örgüt kültürü bağlamında ele alındığında, kültürlerarası işbirliği ve etkileşim potansiyeli bakımından yönetsel ve stratejik yaklaşımlar daha da önem kazanmaktadır. Üniversitelerdeki baskın örgüt kültürünün uluslararasılaşma stratejileri üzerinde etkili olduğunu ve yine örgüt kültürünün de uluslararasılaşmanın sonuçlarından etkilendiği bilinmektedir (Bartell, 2003; Burnett ve Huisman, 2010).

2.3.2. Yükseköğretimde Büyüme

Yükseköğretim sistemleri, hizmet sunulan kitlenin büyüklüğüne göre elit, kitlesel ve universal olarak sınıflanabilmektedir. Buna göre brüt okullaşma oranının % 15'in altında kaldığı yükseköğretim sistemleri elit, %15 ve %50 arası kitlesel, % 50 üzerindeki ise universal olarak isimlendirilmektedir (Trow, 1974). Türkiye'de özellikle Cumhuriyet dönemi ile birlikte diğer eğitim düzeylerinde olduğu gibi yükseköğretimde de formal eğitimin daha geniş kitlelere erişmesinde önemli sayısal gelişmeler yaşanmıştır. Belirli dönemlerde yavaş belirli dönemlerde daha hızlı olmakla birlikte doğal bir artış seyri korunmuştur. Üniversitelerin sayısal büyümesinde özellikle 80'li yıllardan itibaren büyük bir ivme yakalandığı görülmektedir. Yükseköğretimin daha geniş kitlelere yayılması bağlamında, üniversite sayılarının artışı ile ilgili 1992 ve 2007 yıllarında 2 önemli gelişim aşamasından söz edilebilir. Bugün Anadolu şehirlerindeki üniversitelerin büyük bir bölümü 1992'de kurulan üniversiteler ile 2007 sonrası kurulan üniversitelerden oluşmaktadır. 1991 yılında Türkiye'deki toplamda 29 olan üniversite sayısının 13 tanesi İstanbul, Ankara ve İzmir'de bulunmaktadır. 2007 sonrası her ilde üniversite açılması politikası, fakülte kontenjanlarının artışı ve yükseköğretimde okullaşma oranlarının artışı ile sonuçlanmıştır. Yükseköğretim istatistiklerine göre, Türkiye'de üniversite öğrenci sayılarındaki gelişmeler incelendiğinde, öğrenci sayısının; 1964 yılında 75.130, 1974 yılında 185.999 ve 1978 yılında

299.555 olduğu görülmektedir. Tablo 3'te 1980 sonrası yükseköğretimdeki temel büyüme göstergeleri paylaşılmaktadır.

Tablo 3.

1980-2016 Yılları Arasında Yükseköğretimde Büyüme Göstergeleri

TEMEL GÖSTERGELER	ÖĞRETİM YILI				
	1980/81	1990/91	1998/99	2004/05	2015/16
Üniversite Sayısı	19	29	74	128	193
Öğrenci Sayısı	237.369	667.930	884.144	1.224.432	6.689.185
Öğretim Elemanı	20.917	34.469	60.129	82.096	156.168
Örgün Eğitim Öğrenci Öğretim Üyesi Oranları	11,12	12,61	9,87	7,85	23,13
Açıköğretim Öğrenci Sayıları	4.742	260.962	290.548	695.391	3.077.779
Yabancı Uruklu Öğrenci Sayıları	-	5.438	13.597	10490	87.903

Kaynaklar: YÖK, (1988). *Kasım 1981 - Kasım 1988 döneminde yükseköğretimdeki gelişmeler*. Ankara: YÖK. YÖK, (2017). *Yükseköğretim istatistikleri*. <https://istatistik.yok.gov.tr/sayfasından> erişilmiştir.

1978 yılında yaklaşık 300 bin olan üniversitelerdeki öğrenci sayısı, 1980 yılına gelindiğinde dönemin siyasal olaylarının etkisi ile önemli bir düşüş göstermiştir. Bununla birlikte; üniversite, öğrenci ve öğretim üyelerinin sayısı, 1980 itibarı ile istikrarlı bir şekilde artışını sürdürmüştür. 1980 - 2015 yılları arasında, yükseköğretimde brüt okullaşma oranları incelendiğinde (Günay ve Günay, 2016), söz konusu oranın % 6'lardan % 94'lere kadar yükseldiği görülmektedir. Açıköğretim hariç tutulursa brüt okullaşma oranı 2015 yılında % 49.98 olarak gerçekleşmiştir. Net okullaşmada ise 2015 yılı oranları, açıköğretim % 7.59 ve yüz yüze eğitim % 31.34 olmak üzere toplam % 38.93 olarak gerçekleşmiştir. Yükseköğretimde büyümeye yönelik olarak yapılan uzun vadeli bir kestirim çalışması (Kavak, 2011) genel çağ nüfusunun azalma eğiliminde olmasına karşın, okullaşma oranlarının ve öğrenci sayısının artışını öngörmektedir. Yine aynı çalışmaya göre, kız öğrenci oranlarında, lisansüstü öğrenci sayılarında ve öğrenci yaş ortalamalarında da bir artış beklenmektedir.

2006 sonrası yükseköğretim verileri incelendiğinde en dikkat çekici gelişmelerden birisinin öğrenci öğretim elemanı oranları olduğu görülmektedir. 2005 yılında % 7,85 olan söz konusu oran, 2016 yılında % 23,13 olarak gerçekleşmiştir. Veriler, yükseköğretim sisteminde öğretim üyelerinin sayısal artışının, öğrenci artış hızı ile uyumlu bir gelişme göstermediğini ortaya koymaktadır. Dengesiz bir büyümeye işaret eden bu gelişmenin, nitelik bağlamında politika belirleyiciler için önemli bir gösterge niteliğinde olduğu

söylenbilir. Çetinsaya da (2014) yükseköğretim sisteminde öğretim üyelerinin nicelik olarak yetersizliği bağlamında benzeri bir soruna işaret ederek, yükseköğretimin evrenselleşmesi stratejilerine paralel biçimde öğretim üyesi yetiştirmeye yönelik uygun politikaların geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde özellikle açıköğretim öğrencilerinin sayılarındaki dikkat çekici artış göze çarpmaktadır. Toplam öğrenci sayısının yarısına yaklaşan açıköğretim öğrencilerinin sayısındaki artış, toplumun yükseköğrenim talebinin önemli bir göstergesi sayılabilir. Bununla birlikte açıköğretim alanındaki yüksek okullaşma oranları gelişmekte olan ülkelerde yaygın görülen bir olgu olup, gelişmiş ülkelerde genç çağ nüfusunun yüzyüze eğitim aldığı, açıköğretimin ise daha ziyade yüz yüze eğitime devam etme imkanı olmayanlara yönelik bir hayat boyu öğrenme misyonu üstlendiği bilinmektedir (Küçükcan ve Gür, 2010).

1980 sonrası yabancı öğrenci sayılarındaki değişim incelendiğinde, 2005 yılına kadar istikrarlı bir uluslararasılaşma politikasının yürütülmediği söylenebilir. Bununla birlikte son 10 yılda yabancı öğrenci sayısının yaklaşık 8,5 kat artış gösterdiği, aynı dönemde toplam öğrenci sayısındaki artışın ise yaklaşık 5,5 kat olduğu görülmektedir. Türk yükseköğretimde uluslararasılaşma hızı yükseköğretimin büyüme hızından çok daha yüksektir.

Yükseköğretimdeki finansal büyümeye bakıldığında 2005 sonrası önemli bir gelişme gerçekleştiği görülmektedir. Tablo 4'te 2005 ile 2013 yılları arasında bazı ülkelerin yükseköğretim maliyetlerindeki değişim özet olarak paylaşılmaktadır.

Tablo 4.

2005 – 2013 Yılları Arasında Yükseköğretim Bütçelerindeki Değişim

Ülkeler	Bütçe Değişimi 2008 = 100			Öğrenci Sayısı Değişimi 2008 = 100			Öğrenci Başına Bütçe Değişimi 2008 = 100		
	2005	2011	2013	2005	2011	2013	2005	2011	2013
Türkiye	88	147	206	89	135	156	99	109	132
ABD	89	107	108	94	118	114	95	91	94
OECD	91	112	117	96	108	111	94	104	105
AB	90	111	111	98	105	107	92	106	106

Kaynak: OECD, (2014). *Education at a glance 2014: OECD indicators*. Paris: OECD.

Tablo 4 incelendiğinde 2008 yılı göstergeleri 100 birim olarak kabul edilirse, Türkiye’de yükseköğretim bütçesi yaklaşık 2,5 kat, öğrenci sayısı 1,8 kat, öğrenci başına ayrılan bütçe oranı da 1,3 kat artış göstermiştir. Bu göstergeler ABD, AB ülkeleri ortalamaları ve OECD ortalamaları ile karşılaştırıldığında, yükseköğretimde en hızlı büyümeyi Türkiye’nin gerçekleştirdiği görülmektedir.

Yükseköğretimdeki büyümenin öğretim alanlarına göre dağılımlarına bakıldığında büyümenin alanlar bazında oldukça farklı sonuçlar gösterdiği görülmektedir. Uluslararası Standart Eğitim Sınıflaması (ISCED) esas alınarak düzenlenmiş ÖSYM istatistiklerinde yer alan öğrenci sayıları aşağıdaki Tablo 5’te paylaşılmaktadır.

Tablo 5.

Eğitim Alanı Sınıflamasına Göre Lisans Öğrencisi Sayılarındaki Büyüme

EĞİTİM ALANLARI	ÖĞRETİM YILI							
	1988/89		1998/99		2004/05		2015/16	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Eğitim Bilimleri	41831	8,60	157670	15,76	252070	18,95	270583	8,49
Beşeri Bilimler, Din ve Teoloji, Güzel San.	31090	6,39	74649	7,46	80109	6,02	449825	14,11
Hukuk ve Toplumsal Bilimler	252801	51,97	495963	49,57	663182	49,87	1646218	51,66
Müspet ve Doğal Bilimler	33142	6,81	77315	7,73	110398	8,30	119182	3,74
Tıp Bilimi Ve Sağlık Bilimleri	46226	9,50	58726	5,87	72790	5,47	224767	7,05
Mühendislik	62907	12,93	107383	10,73	117030	8,80	434145	13,62
Tarım	18413	3,79	28742	2,87	34297	2,58	42179	1,32

Kaynaklar: YÖK, (1988). *Kasım 1981 – Kasım 1988 döneminde yükseköğretimdeki gelişmeler*. Ankara: YÖK. YÖK, (2017). *Yükseköğretim istatistikleri*. <https://istatistik.yok.gov.tr/sayfasından> erişilmiştir.

Yükseköğretimdeki büyümeye alanlar bazında bakıldığında, tarım ve doğal bilimler alanlarında oransal olarak önemli bir küçülme yaşanırken, beşeri bilimler alanında özellikle son 10 yılda 3 kata yaklaşan önemli bir büyüme gerçekleştiği görülmektedir. Eğitim bilimleri alanındaki 25 yıllık seyre bakıldığında öğrenci sayılarında göze çarpan düzensiz değişimler,

öğretmen yetiştirme alanında bir plansızlığa işaret etmektedir. Sağlık bilimleri, toplumsal bilimler ve mühendislik alanlarındaki büyümenin ise oransal olarak istikrarlı bir seyir izlediği görülmektedir.

Yükseköğretimdeki büyümeye üniversite sayıları açısından bakıldığında, sayısal büyümenin düzensiz bir seyir izlediği görülmektedir. Tablo 6’da 1933 ve 2006 döneminde kurulan devlet üniversiteleri kuruluş yılları itibarı ile paylaşılmaktadır.

Tablo 6.

1933 – 2006 Yılları Arasında Kurulan Devlet Üniversiteleri

Kuruluş Yılları	Kurulan Üniversiteler	Sayı
1933	İstanbul Üniversitesi	1
1944	İstanbul Teknik Üniversitesi	1
1946	Ankara Üniversitesi	1
1956-1957	KTÜ, Ege, ODTÜ ve Atatürk Üniversiteleri	4
1967	Hacettepe Üniversitesi	1
1971	Boğaziçi Üniversitesi	1
1973-1978	Çukurova, Dicle, Anadolu, Cumhuriyet, Uludağ, Fırat, Selçuk, İnönü, Ondokuz Mayıs ve Erciyes Üniversiteleri	10
1982	Akdeniz, Dokuz Eylül, Gazi, Marmara, Mimar Sinan, Trakya, Yıldız Teknik, Yüzüncü Yıl Üniversiteleri	8
1988	Gaziantep Üniversitesi	1
1992	Pamukkale, Süleyman Demirel, Adnan Menderes, Afyon Kocatepe, Balıkesir, Celal Bayar, Çanakkale Onsekiz Mart, Dumlupınar, Galatasaray, Gaziosmanpaşa, Gebze Teknik, Harran, Kafkas, Kahramanmaraş Sütçü İmam, Kırıkkale, Kocaeli, Mersin, Muğla Sıtkı Koçman, Mustafa Kemal, Niğde, Bülent Ecevit Üniversiteleri ve İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	22
TOPLAM		50

Kaynak: YÖK, (2017). *Yükseköğretim istatistikleri*. <https://istatistik.yok.gov.tr/sayfasından> erişilmiştir.

1992 yılında kurulan 22 üniversiteden sonra 2006 yılına kadar 14 yıl boyunca devlet üniversitesi açılmamış, YÖK tarafından yayılma karşıtı bir politika uygulanmıştır. 2006-2008 yılları arasında siyasi irade doğrultusunda tüm illere üniversite politikası çerçevesinde 42 yeni üniversite kurulmuş ve 3 yıl içerisinde devlet üniversitesi sayısı yaklaşık 2 katına çıkmıştır. Gerek 1992 yılında gerekse 2006 yılında görülen gelişme göz önüne alındığında, Türkiye’de yükseköğretimin kurumsal anlamda büyümesi ile ilgili gelişmelerin, doğal bir seyir izlemekten ziyade siyasi kararlar ekseninde şekillendiği söylenebilir.

Vakıf üniversitelerinin sayısal artışının, devlet üniversitelerine nispetle daha düzenli bir ivme ile sürdüğü söylenebilir. Türk yükseköğretiminde vakıf üniversiteleri ilk olarak 1984 yılında Bilkent Üniversitesi'nin kurulumu ile başlamıştır. Vakıf üniversitelerindeki sayısal değişim Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7.

Vakıf Üniversitelerinin Yıllara Göre Gelişimi

	1986/87		1995/96		2005/06		2015/16	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Üniversite Sayısı	1	-	3	-	24	-	76	-
Öğrenci Sayısı	426	0,09	9.103	0,79	95.782	4,44	534.177	7,99
Öğretim Elemanı	89	-	1.103	-	11.398	-	23.174	-
Öğrenci Öğretim Elemanı Oranı	4,79	-	8,25	-	8,40	-	23,05	-

Kaynaklar: YÖK, (1988). *Kasım 1981 – Kasım 1988 döneminde yükseköğretimdeki gelişmeler*. Ankara: YÖK. YÖK, (2017). *Yükseköğretim istatistikleri*. <https://istatistik.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir. Özdem, G. (2008). 1980 sonrası yükseköğretim politikalarında vakıf üniversitelerinin yeri. İ. Bircan. (Ed.) *Türkiye'nin 2023 vizyonunda vakıf üniversiteleri* içinde. Ankara: Atılım Üniversitesi.

Vakıf üniversitelerinin gelişiminin Türk yükseköğretiminin sayısal büyümesi üzerindeki etkisinin giderek arttığı söylenebilir. Büyüme hızı yüksek olmakla birlikte, son 10 yılda devlet üniversitelerinin büyüme hızındaki artış nedeni ile toplam yükseköğretim sistemindeki oranın (% 7,99) oldukça düşük olduğu görülmektedir.

80'li yıllarda büyük Anadolu şehirlerinde bugün Türkiye yükseköğretimi için önemli bir tecrübe birimine sahip üniversiteler kurulmuş olmasına rağmen, 1980/81 öğretim yılında toplam öğretim üyesinin % 87'sinin, İstanbul, Ankara ve İzmir'deki üniversitelerde görev yaptığı görülmektedir. 1988 yılında ancak % 70'lere kadar düşen bu oran, 2016 yılı itibarı ile yaklaşık olarak % 38 seviyelerindedir (YÖK, 1988; YÖK, 2016). İlk gelişim dönemi sonrasında uzun bir dönem boyunca yükseköğretimde hızlı bir genişleme stratejisi yürütülmemiş, 1992 yılındaki ve özellikle 2006 yıllarındaki politikalar ile 2017 yılı itibarı ile Türkiye'nin her ilinde olmak üzere 193 üniversite sayısına erişilmiştir.

Türkiye'de ilk ve ortaöğretimde okullaşma oranlarının artışı ve bu artışın etkisi ile yükseköğretimde kitleselleşmesi, beraberinde yükseköğretime geçiş sistemi problemlerini ve mezun istihdam dengesizliği sorunlarını getirmiştir. Her yıl Ölçme Seçme ve Yerleştirme

Merkezi (ÖSYM) tarafından gerçekleştirilen üniversite giriş sınavları, sınavın kapsamı, süresi, yöntemi vb. yönlerden çok sayıda eleştiriye konu edilmektedir. Sınavın öğrenciler için hayati düzeydeki belirleyici etkisinin ortaöğretim sistemi üzerinde oluşturduğu baskı ve bunun getirdiği dersane sistemine sağlıklı bir alternatifin halen üretilmemiş olması bir başka önemli tartışma konusudur.

Yükseköğretimin büyümesi ve kitleselleşmesi örgüt kültürü bağlamında ele alındığında, özellikle yeni kurulan çok sayıda üniversite ve akademik birimin bir yükseköğretim kültürü oluşturulabilmesi önem taşımaktadır. Dünyanın en iyi üniversiteleri arasında gösterilen Harvard Üniversitesi'nin başarısının temelinde köklü bir gelenekten beslenen güçlü bir örgüt kültürünün yattığı, yeni kurulmuş bir kurumda, ortak değer, norm ve sembol gibi ortak kültürel unsurlar geliştirilmesinin özellikle yeni kurulmuş üniversiteler için gereklilik olacağı ileri sürülmektedir (Deal'den aktaran Şişman, 1994). Bu çerçevede özellikle YÖK tarafından; Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı, Öğretim Üyesi Değişim Programı, Öğrenci Değişim Programı gibi belirli politikalar uygulanmaktadır. Bu uygulamalar, Türkiye'nin 1700'lü yıllara dayanan modern yükseköğretim tecrübesinin yeni kurumsallaşma aşamasındaki üniversiteleri desteklemesi bağlamında önem taşımaktadır.

2.3.3. Yükseköğretimde Kalite ve Performans Değerlendirme

Cole'e (2011) göre, Amerikan üniversitelerinde lisans eğitiminin kalitesi çok önemlidir ancak bu üniversiteleri dünyada en iyi yapan şey araştırmalar yolu ile günlük hayatı ve dünyayı değiştiren yeni bilgi ve teknoloji üretimidir. Eesley ve Miller (2012) tarafından yürütülen bir araştırmada, mensuplarının Google, Nike, HP gibi dünya çapında markalarının yaratıcısı olduğu Stanford Üniversitesi'nin, dünya ekonomisinde etki ettiği finansal sermaye 3 trilyon dolar olarak hesaplanmıştır. Sadece bu üniversite öğretim elemanları ve mezunları tarafından bilgi ve teknoloji sektöründen sosyal inovasyon alanına ve sivil toplum girişimlerine kadar binlerce organizasyon kurulduğu ve bu üniversite mensuplarının Silikon Vadisinin öncülüğünü yaptığı bilinmektedir. Üçüncü kuşak üniversite tartışmalarında değinildiği üzere, 20. yüzyıl üniversitelerin amaç, yapı, süreçler ve örgüt kültürü açısından büyük bir değişim zorunluluğu ile karşı karşıya geldiği bir dönem olmuştur (Çetinsaya, 2014; Wissema, 2009). Yükseköğretim sisteminin performans ve kalite odaklı rekabetçi bir yapıya dönüştürülmesi 10. Kalkınma planında da yer bulan önemli bir hedef olarak öne çıkmakta ve güçlü bir rekabet kapasitesinin temel önceliğinin kalite ve performans olduğuna

işaret edilmektedir (Resmi Gazete, 2014). Bu çerçevede, üniversitelerde akademik süreçlerin kalitesinin değerlendirilmesi bağlamında, yenilikçilik ve girişimcilik endeksleri, akademik performans sıralamaları, akreditasyon ve kalite değerlendirme gibi girişimlerin giderek önem kazandığı görülmektedir. Özellikle Times Higher Education, QS Rangking vb. uluslararası akademik performans değerlendirme sıralamalarının, uluslararası öğrencilerin üniversite seçimindeki en önemli kıstaslardan birisi haline geldiği bilinmektedir (EMEA, 2015; ISS, 2017).

Akreditasyon alanındaki gelişmelere kısaca bakıldığında, üniversitelerde belirli standartların oluşturulması yönündeki tüm çalışmalar 2547 sayılı kanunla oluşturulan Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından yürütülmektedir. YÖK fakülte bölüm ve programların açılması konusunda belirli standartlar getirmektedir. Ek olarak 90'lı yılların sonunda eğitim fakültelerinin akredite edilmesi girişimleri ile hız kazanan akreditasyon süreci, 2005 yılında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu'nun (YÖDEK) oluşturulması ile kurumsallaşmaya başlamıştır. 2015 yılında YÖK bünyesinde oluşturulan Yükseköğretim Kalite Kurulu, yükseköğretimde kalite güvencesi ve akreditasyon ile ilgili ulusal politika ve stratejisini tanımlamakla ve uygulamakla görevlendirilmiştir. 2015 yılında çıkartılan 29473 sayılı Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında yürütülen çalışmalar, tüm üniversitelerin kendi iç değerlendirmelerini düzenli olarak yaparak Yükseköğretim Kurulu'na sunmalarını ve en az 5 yılda 1 olmak üzere bağımsız akreditasyon kuruluşlarının denetiminden geçmelerini öngörmektedir. Bu kapsamda her yıl üniversiteler tarafından hazırlanan iç değerlendirme raporları YÖK tarafından yayınlanmaktadır. Dış kalite değerlendirmesi ve akreditasyon çalışmalarını yürütmek üzere YÖK tarafından tescil edilmiş; EPDAD, MÜDEK, FEDEK, TEPDAD gibi dernekler, mühendislik, mimarlık vb. alanlarda dış değerlendirme çalışmalarını yürütmektedir. Avrupa'da da kalite ve akreditasyon süreçlerinin Türkiye ile yakın yıllarda başladığı ve özellikle Bologna süreci ile birlikte önemli bir ivme kat ettiği görülmektedir. Türkiye'deki yapılanmaya benzer bir biçimde ENQA ve EQAR gibi kalite güvence kuruluşları da Avrupa yükseköğretim sisteminin kalite güvencesi için çalışmalar yürütmektedir.

Özellikle 20. yüzyıl sonlarına doğru üniversite ve sanayi işbirlikleri bağlamında öne çıkan önemli kavramlardan birisi girişimci üniversite kavramı olmuştur. Üniversite ve sanayi arasında bağımsız aracı kurumlar, teknokentler ve yenilikçilik merkezleri ile kurumsallaşan bu kavramlar yeni bir üniversite modelinin anahtar kelimelerini oluşturmaktadır (Lazzeroni ve Piccaluga, 2003). Girişimci ve yenilikçi üniversite kavramı, özellikle son yıllarda

yükseköğretimle ilgili tartışmalarda öne çıkan kavramlar arasında yer almaktadır. Bu çerçevede, TÜBİTAK 2012 yılından bu yana Türkiye'deki üniversiteleri Girişimcilik ve Yenilikçilik Endeksi çerçevesinde değerlendirerek sıralama yapmaktadır. Şekil 1'de görüleceği üzere söz konusu endeks beş temel boyutta değerlendirme yapmaktadır.



Şekil 1. Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksinin boyutları. TÜBİTAK, (2016). *Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi gösterge seti*. http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue_gosterge_seti_1.pdf sayfasından erişilmiştir.

Üniversitelerin “Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Yetkinliği Boyutu”; bilimsel yayın, atıf, Ar-Ge ve yenilik destek programlarından alınan proje sayısı, ulusal ve uluslararası bilim ödülü sayısı, doktoralı mezun sayısı gibi göstergelerle ölçümlenmektedir. Bu boyutun ağırlık oranı % 20 olarak belirlenmiştir. Ağırlık oranı % 15 olan “Fikri Mülkiyet Havuzu Boyutu”; patent başvuru ve belge sayısı, faydalı model/endüstriyel tasarım belge sayısı gibi unsurları içermektedir. “İşbirliği ve Etkileşim Boyutu” ise üniversite-sanayi işbirliğinde yapılan Ar-Ge ve yenilik projeleri sayısı, dolaşımdaki öğretim elemanı/öğrenci sayısı gibi unsurları içermektedir. Bu boyutun ağırlık oranı % 25’tir. “Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü Boyutu”; lisans ve lisansüstü seviyesinde girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi ders sayısı; üniversite dışına yönelik düzenlenen girişimcilik, teknoloji yönetimi ve inovasyon yönetimi eğitimi/sertifika programı sayısı gibi göstergeleri içermektedir ve ağırlık oranı % 15’tir. Ağırlık oranı % 25 olan “Ekonomik Katkı ve Ticarileşme Boyutu” ise akademisyenlerin teknoparklarda, kuluçka merkezlerinde,

Teknoloji Merkezleri (TEKMER)'lerde ortak veya sahip oldukları faal firma sayısı; lisanslanan patent/faydalı model/endüstriyel tasarım sayısı gibi göstergelerle ölçümlenmektedir (TÜBİTAK, 2016). Çetinsaya (2014), Türkiye yükseköğretiminin stratejik önceliklerini büyüme, nitelik ve uluslararasılaşma olarak tanımlamaktadır. Nitelik bağlamında ele alınan temel hususların, girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi ile benzerlikler taşıdığı söylenebilir. Esasen bu tür değerlendirmeler üniversiteleri doğrudan yönlendirmekte, amaçlarını belirli alanlara odaklı olarak tanımlayan ve gerçekleştirebilen üniversiteleri başarılı kabul etmektedir.

Yükseköğretim bilgi çağıının stratejik bir unsuru olarak önemli tartışmaların merkezinde yer almakta ve üniversiteler kurumsal analizlere ve performans değerlendirme çalışmalarına konu edilmektedir. Bu çerçevede uluslararası düzeyde yükseköğretim kurumlarının farklı ölçütler kullanılarak karşılaştırılmasına yönelik çalışmalar giderek yaygınlık kazanmaktadır. Özellikle son yıllarda oldukça revaçta olan, University Ranking by Academic Performance (URAP), QS World University Rankings, Times Higher Education gibi dünya ölçeğinde yapılan, akademik performansa dayalı üniversite sıralama endeksleri de benzeri ölçütler çerçevesinde üniversiteleri değerlendirerek her yıl sıralamalar yayımlamaktadır. Ortadoğu Teknik Üniversitesi tarafından 2010 yılından bu yana sürdürülen URAP sıralamasında; “*makale sayısı, atıflar, bilimsel doküman, doktora mezun sayısı, öğretim üyesi ve öğrenci oranı*” olmak üzere 5 temel ölçüt esas alınarak sıralama yapılmaktadır (URAP, 2016).

Farklı bir değerlendirme yöntemi ile çalışan QS sıralaması (2017) ise; *akademik bilinirlik, öğrenci öğretim üyesi oranı, istihdam kapasitesi, akademisyenlerin aldığı atıf sayıları ve uluslararasılaşma* olmak üzere üniversiteleri 5 kritere bağlı olarak değerlendirmektedir. En bilinen sıralama indeksleri arasında yer alan Times Higher Education sıralaması ise temel olarak; öğretim, araştırma, atıf, uluslararası görünüm ve üretim gelirleri alanlarında yaptığı ölçümlenmelerle sıralama yapmaktadır (Bridgestock, 2016). Bu sıralamalara ek olarak; LEIDEN, CWUR, ARWU, US News and World Report gibi farklı ölçütlere göre sıralamalar yapan farklı sıralama indeksleri de bulunmaktadır.

Özellikle son yıllarda Türkiye’den de birçok üniversitenin sıralama indekslerinde kendisine yer bulduğu bilinmektedir. Tablo 8’de bu sıralama indekslerinde en az 5 sıralamada yer bulan üniversitelerimizin dünya sıraları paylaşılmaktadır. Farklı 2016 sıralamalarına giren üniversitelerimizin performansları incelendiğinde; 10 farklı sıralamada kendine yer bulan tek üniversitemizin İstanbul Üniversitesi olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 8.

Dünya Üniversite Sıralamalarına Göre Türk Üniversitelerinin Durumu

SN	ÜNİVERSİTELER	WEBOMETRIC S	URAP	SCIMAGO	US NEWS AND W. R.	QS	THE	LEIDEN	CWUR	RUR	ARWU	TOPLAM
1	İstanbul Üniversitesi	710	515	490	619	700	700	353	652	540	450	10
2	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	456	528	506	231	476	700	501	525	341	-	9
3	Hacettepe Üniversitesi	764	546	546	550	700	700	452	668	587	-	9
4	İstanbul Teknik Üniversitesi	513	552	533	257	676	550	575	700	416	-	9
5	Ankara Üniversitesi	743	618	571	557	700	801	612	720	580	-	9
6	Gazi Üniversitesi	902	648	559	760	700	801	554	857	642	-	9
7	Boğaziçi Üniversitesi	629	671	587	166	476	450	-	813	418	-	8
8	İ.D. Bilkent Üniversitesi	678	865	555	389	416	375	-	828	357	-	8
9	Koç Üniversitesi	919	998	588	576	456	275	-	-	466	-	7
10	Ege Üniversitesi	796	600	574	593	-	-	482	761	-	-	6
11	Erciyes Üniversitesi	1166	830	567	933	-	801	686	-	-	-	6
12	Dokuz Eylül Üniversitesi	1065	889	619	942	-	-	715	954	-	-	6
13	Marmara Üniversitesi	1296	895	627	888	-	801	-	-	677	-	6
14	Yıldız Teknik Üniversitesi	1235	929	600	718	-	801	-	-	680	-	6
15	Sabancı Üniversitesi	1006	1250	591	-	446	325	-	-	339	-	6
16	Atatürk Üniversitesi	1282	963	590	999	-	-	761	-	-	-	5
17	Çukurova Üniversitesi	1261	1036	631	700	700	-	-	-	-	-	5

Kaynak: URAP, (2017). *Üniversitelerimizin 2016 yılı dünya genel sıralamalarındaki durumu*. Ankara: URAP.

Tablo 8 incelendiğinde farklı sıralamalarda kendisine ilk 500’de en fazla yer bulan üniversitenin Boğaziçi ve Bilkent Üniversiteleri olduğu görülmektedir. Tablo 9’da 2016 URAP sıralamalarına göre ilk 10’da yer alan Türkiye’deki üniversitelerin değerlendirme puanları paylaşılmaktadır.

Tablo 9.

Türkiye’deki Üniversitelerin 2016 URAP Değerlendirme Puanları

SN	ÜNİVERSİTELER	Makale Puanı	Toplam Atıf Puanı	Toplam Bilimsel Doküman Puanı ³	Doktora Mezun Öğrenci Sayısı Puanı	Öğretim Üyesi / Öğrenci Puanı	TOPLAM
1	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	158.22	190.85	163.32	185.82	58.45	756.67
2	Hacettepe Üniversitesi	163.35	162.34	167.84	156.53	70.36	720.42
3	İstanbul Üniversitesi	153.14	154.07	158.80	174.57	61.97	702.55
4	Ankara Üniversitesi	145.01	143.77	148.77	192.96	57.56	688.08
5	Gebze Teknik Ün.	146.04	164.23	150.64	139.37	71.81	672.09
6	İ.D. Bilkent Ün.	153.46	187.38	168.09	108.88	53.73	671.53
7	Gazi Üniversitesi	145.20	141.82	147.65	170.29	57.83	662.79
8	İstanbul Teknik Ün.	151.34	152.94	148.29	146.24	57.85	656.67
9	Ege Üniversitesi	147.03	149.77	151.75	141.20	65.63	655.38
10	Koç Üniversitesi	158.48	169.01	139.11	95.23	80.96	642.79

Kaynak: URAP, (2017). *Üniversitelerimizin 2016 yılı dünya genel sıralamalarındaki durumu*. Ankara: URAP.

Tablo 9 incelendiğinde değerlendirme ölçütlerine göre üniversite puanlarının değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Genel toplamda birinci sırada olan ODTÜ; öğretim üyesi oranı, bilimsel doküman puanı ve makale puanlarında Hacettepe Üniversitesinin gerisinde kalabilmektedir. Dolayısıyla güçlü rekabet için tüm değerlendirme alanlarında iyileştirme yapılması gerekmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında başarının uluslararası ölçekte temel ölçütlerini ortaya koyan bu tür çalışmalar, amaçların yeniden tanımlanması bağlamında üniversiteleri etki altına almaktadır. Bu olgunun yükseköğretimde küresel eğilimleri belirginleştirdiği ve tüm dünyada yükseköğretim alanının yeniden biçimlenmesine yol açtığı söylenebilir. Başarı sıralamaları, toplumsal beklentileri ve buna bağlı olarak devletlerin üniversiteler üzerindeki baskılarını artırıcı bir etki oluşturmaktadır. Bu zincirleme etki yükseköğretim yönetim mekanizmaları üzerinden öğretim üyelerine yansımakta ve başarı ölçütleri arasında yer alan öncelikler akademik hayatı etki altına alabilmektedir. Bu çerçevede, üniversite sıralama ölçütlerinin, rekabet yelpazesinin orta ve orta alt sıralarında yer alan ve yükselme çabası içerisinde özellikle gelişmekte olan ülke üniversiteleri bağlamında bazı olumsuz etkileri

de tartışılmaktadır. Özellikle uluslararası yayın sayılarına verilen öncelik ve önemli veri tabanlarında taranan dergilerde yayın yapma zorunluluğu, araştırmacıları yerel sorunlardan uzaklaştırıp, hakim güçlerin öncelikleri doğrultusunda araştırma ve yayın yapmaya yönlendirmektedir. Özellikle toplumbilimleri açısından bilim için bilim tartışmalarını beraberinde getiren bu süreçler, gelişmekte olan ülkelerin akademik kapasitelerini hakim yükseköğretim sisteminin taşıyıcısı haline getirmektedir. Bu tartışma beraberinde üniversite ve toplum ilişkilerinin kopukluğu ve yerel kültürel değerlerin akademik çalışmalara yansımaması problematiğini getirmektedir. Yabancı dil ve kültürel bağlamda üretilmiş bir bilgi kümesinin çeviri ve uyarılma yöntemleri ile yeniden yorumlanması (*ithalatçı bilim*) akademik çalışmalarda yoğun eleştiri alan konuların başında gelmektedir (Arslan, 2007; Douglass, 2016; Özer, 2017; Kaya, 2009; Kılıçbay, 2012). Üniversitenin, yasal olarak tanımlanmış topluma hizmet misyonunun yanı sıra, toplumsal değişim süreçlerinin sağlıklı değerlendirilebilmesi, bu anlamda ihtiyaç duyulan derinlikli analizlerin yapılması, doğrudan ve dolaylı olarak değişim süreçlerinde aktif rol alması beklentilerini karşılamaktan uzak olduğu tartışılmaktadır. Yükseköğretimde toplumsal değer çatışmalarının önemli düzenlemeler gerektireceğini belirten Clark (1983), bu bağlamda gücün bölünmesinin ve çeşitliliğin desteklenmesinin önemine dikkat çekmektedir.

Kalite ve performans değerlendirme çalışmalarının gündeme getirdiği bir diğer konu, yine akademinin yoğun tartışma alanlarından birisini oluşturan üniversite özerkliği olgusudur. Tarihi olarak da üniversite özerkliğinin dikkat çekici bir geçmişi bulunmaktadır. 1924 yılında Darülfünun'a verilen özerklik 1933 yılında 157 öğretim üyesinin de (müderris) üniversiteden uzaklaştırıldığı kanunla geri alınmıştır. Benzeri şekilde 1946 yılında çıkarılan kanunla verilen özerklik de 1960 yılında yeniden değiştirilmiş bu defa da 146 öğretim üyesi üniversite dışı kalmıştır. Bu düzenlemeyi takiben 1961 yılında verilen özerklik tartışmaları, 1980 ihtilalini takiben YÖK'ün de kuruluşu ile yeni bir mecraya taşınmıştır. Yetkileri çok güçlü olan merkeziyetçi yapı ve zayıf üniversite özerkliği meselesi Türkiye yükseköğretim sisteminin temel tartışma alanlarından birisini oluşturmuştur (Çelik ve Gür, 2014; Gürüz, 2003; Özcan ve Çakır, 2016; TÜSİAD, 2003). Merkezi yükseköğretim sistemi ve üniversitelerin yönetimine dair temel sorunlar üzerinde kısmi bir mutabakat görünümü bulunmasına rağmen yeni bir yükseköğretim modelinin oluşturulması noktasındaki arayışların devam ettiği söylenebilir. Kalite arayışları bağlamında yukarıdaki bölümlerde özetlenen politikaların sağladığı sayısal büyümenin nitelikle desteklenmesi önemli bir problem alanı olarak görülmektedir. Türkiye'nin bilimsel yayın sıralamalarında son 20

yıldaki gelişimi incelendiğinde sayısal büyümeye rağmen nitelik düşüşü dikkat çekicidir. 1996 yılında tüm ülkeler arasında 27 olan genel yayın sıralamasının 2017 yılında 17. sıraya yükseldiği ancak bilimsel dokümanlara alınan atıflardaki sıralamanın aynı dönemde 151’den 194’e gerilediği görülmektedir (Scientific Journal Rankings [SJR], 2017). Genel anlamda yükseköğretimdeki yapısal sorunların ve bu çerçevedeki strateji ve politikaların, akademisyenlerin yetiştirme ve istihdam süreçlerindeki kültürel sorunlardan bağımsız değerlendirilmesi mümkün değildir. Benzeri şekilde akademik kariyer telaşının bilimsel yayınlarda oluşturduğu; mükerrer yayınlar, anlaşmalı isim ekleme, sonuçları manüple etme, uydurma çalışmalar yapma vb. ahlaki sorunlar, bilimsel bilginin niteliği ve güvenilirliği ile ilgili önemli bir tartışma alanı oluşturmaktadır (Baker, 2016; Freedman, Cockburn ve Simcoe, 2015; Kırkkılıç, Sevim ve Söylemez, 2015; Newsroom, 2017).

Örgüt kültürü bağlamında genel bir değerlendirme yapıldığında, dış kontrol, kalite ve performans değerlendirme ile ilgili uygulamaları üniversitelerdeki örgüt kültürü üzerinde önemli sonuçları olduğu ve dönüştürücü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Dhaya, 2013; Douglas, 2016). Yukarıda da ana hatları ile vurgulandığı üzere, söz konusu değerlendirme mekanizmaları, toplumsal ve politik beklentileri etkilemek suretiyle, üniversiteler ve dolayısıyla öğretim üyeleri üzerinde doğrudan ve dolaylı bir baskı unsuru oluşturabilmektedir. Üniversitelerde performans beklentisinin neden olabileceği sonuçlardan birisi olarak akademik etik ilkelerinin ihlali, bu alandaki bir başka tartışma konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye’de 2007-2015 yılları arasında eğitim bilimleri alanında hazırlanan lisansüstü tezler üzerinde yapılan bir inceleme (Toprak ve Yücel, 2016), tezlerin % 30’un üzerinde intihal içerdiğini ve özgünlük oranının % 30’un altında kaldığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak bütün bu tartışmalar, performans odaklı politikaların uygulanmasında, kurumsal süreçlere yansımalarının ve akademik kültür üzerindeki etkilerinin çok yönlü olarak değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

2.3.4. Üniversitelerin Değişen Roller ve Yeni Amaç ve Yapılar

1982 Anayasasının 130. maddesi Türk yükseköğretiminde temel bir yönelim ve misyona işaret etmektedir. Buna göre yükseköğretim sistemi, “*Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek*” misyonu ile görevlendirilmiştir.

Yükseköğretim Kanununun 4. Maddesinde yer alan yükseköğretimin amaçları incelendiğinde; eğitim öğretim, topluma hizmet ve bilimsel çalışmalar olmak üzere 3 temel görev verildiği görülmektedir. Özellikle maddenin son fıkrasında yer alan; “yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmak” amacı, girişimci ve yenilikçi bir anlayışı gerekli kılmaktadır.

5018 sayılı kanunla birlikte tüm kamu idareleri gibi Türk üniversiteleri de 5’er yıllık stratejik planlarını yapmak ve uygulamakla yükümlü tutulmuşlardır. Bu kapsamda 2010 yılı itibarı ile tüm üniversiteler birinci 5 yıllık planlamalarını yaparak; temel vizyon ve misyonları ile stratejik amaç ve hedeflerini ortaya koymuşlardır. Karabağ, İhtiyaroğlu ve Köse (2013) yapmış oldukları araştırmada, QS World University Rankings tarafından yapılan sıralamada Türkiye’de ilk 5’te yer alan üniversiteler ile dünyada ilk 5’te yer alan üniversitelerin stratejik planlarının karşılaştırmasını yapmış ve yabancı üniversitelerin temel fonksiyonları olan eğitim/öğretim, araştırma ve hizmet alanlarına yoğunlaşmış bir planlama yaparken, Türk üniversitelerinin gelişim planlarında örgütsel yapı ve finansal yapı gibi araçsal boyuttaki eksiklikler üzerinde daha fazla durdukları tespitinde bulunmuşlardır. Benzeri şekilde, Çatı, Bilgin, Kesici ve Kethüda (2016) üniversitelerin stratejik planlarının girişimci üniversite endeksinde yer alan temalarla büyük ölçüde örtüşmediği tespitinde bulunmaktadırlar. Buna göre, üniversitelerin stratejik planlarında en çok yer verilen tema “dolaşımdaki öğretim görevlisi ve öğrenci sayısı” iken, “lisanslı patent” ya da “endüstriyel tasarım” sayısı gibi üçüncü kuşak üniversitelerin en belirgin özellikleri arasında yer alan temaların üniversitelerimizin stratejik öncelikleri arasına henüz giremediği görülmektedir.

Toplumsal ve politik beklentiler sonucunda, amaçların ve stratejik önceliklerin değişmesi ile birlikte, üniversitelerin yapısında da değişim yaşandığı söylenebilir. Yönetim mekanizmalarında bu bağlamda doğrudan bir değişim söz konusu olmasa da özellikle teknokent yapılanmaları, üniversite mensuplarının hiyerarşik görev süreçleri dışında piyasaya açılımı, esnek piyasa koşullarına uyum ve yeni ortaklarla işbirlikleri geliştirilebilmesi bağlamında önemli bir açılım sağlamıştır. Bu yeni yapının ilk örneği Amerika’da, Stanford Üniversitesi’nde ortaya çıkmış ve üniversite mensupları tarafından başlatılan girişimler dünyanın en büyük girişim merkezi olan Silikon Vadisinin kurulmasını sağlamıştır. Bu yapılanma modeli kısa sürede tüm dünyada yaygınlaşmış, başta üniversiteler

olmak üzere, kamu kurumları ve ticari girişimler tarafından dünyanın her yerinde çok sayıda merkez, teknokent, teknopark, teknoloji bölgesi gibi isimlerle hayata geçirilmiştir.

Türkiye’de ise teknokent yapılanmasının öncülüğünü Orta Doğu Teknik Üniversitesi yapmış ve üniversite tarafından 80’li yıllarda başlatılan girişimler ve yapılanma çalışmaları, 2001 yılında “4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu”nun yürürlüğe girmesi ile yasal bir zemine oturmuştur. 4691 sayılı kanunun amacında; üniversiteler ve araştırma kurumları ile üretim sektörünün işbirliğinin oluşturulması ve sanayii alanında dünya ile rekabet edebilir bilgi ve teknoloji üretiminin güçlendirilmesi, teknolojik bilginin ticarileştirilmesi, girişimciliğin desteklenmesi ve teknoloji transferi gibi hususlar özellikle vurgulanmaktadır. İlgili kanunda teknoloji geliştirme bölgesi tanımı incelendiğinde de üniversite ve sektör işbirliğinin temele alındığı görülmektedir. Türkiye genelinde 2016 tarihi itibari ile 51’i aktif 13 tanesi ise alt yapı çalışmaları devam eden toplam 64 Teknoloji Geliştirme Bölgesi bulunmaktadır. Bu bölgelerde; 4217 firma, 33.293 ARGE personeli ile araştırma ve üretim faaliyetleri sürdürülmektedir. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından her yıl yayımlanan performans endeksine göre, ODTÜ Teknokent, İTÜ Arı Teknokent ve Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi (CYBERPARK) Türkiye’nin en etkili teknoloji geliştirme bölgeleri olarak belirlenmiştir (BSTB, 2016).

Teknokent yapılanmaları gibi fiili olarak kurumsal yapıyı esneklettiği söylenebilecek olan uygulamalar dışında, özellikle özerklik, yenileşme, finansman gibi farklı bağlamlarda yönetim yapılanmasının gerek merkezi koordinasyon düzeyinde gerekse üniversite düzeyinde yeniden yapılanması tartışmaları da oldukça geniş bir yelpazede yürütülmektedir (Kurt ve Gümüş, 2015; Kurt, Gür ve Çelik, 2017; Vardar, 2012; Wissema, 2009).

Yükseköğretimin vizyonuna dair 10. kalkınma planı çerçevesinde genel bir değerlendirme yapıldığında; sistemin merkeziyetçi yapısının, hizmet sunumunda çeşitliliğin yeterince sağlanamamasının ve kalite sorunlarının, yükseköğretim sisteminin kapasitesini ve rekabet edebilirliğini olumsuz yönde etkilemeye devam ettiği tespit edilmektedir. Bu tespit çerçevesinde, *“toplumun ve ekonominin ihtiyaçlarına duyarlı, paydaşlarıyla etkileşim içerisinde olan, ürettiği bilgiyi ürüne, teknolojiye ve hizmete dönüştüren, akademik, idari ve mali açıdan özerk üniversite modeli çerçevesinde küresel ölçekte rekabetçi bir yükseköğretim sistemi”* amaçlanmaktadır (Resmi Gazete, 2014). Bu amaç çerçevesinde; performans ve kalite odaklı, hesap verebilir ve özerk, ihtisaslaşmış, rekabetçi bir yükseköğretim sistemi hedeflenmektedir. Bu hedeflere ulaşmak için ise, Yükseköğretim

Kurulu'nun sistemin merkeziyetçiliğini azaltmak üzere yeniden yapılandırılması, kalite güvence sisteminin oluşturulması, sanayi işbirliklerinin ve teknoloji üretim girişimlerinin teşviki ve uluslararasılaşma kapasitesinin güçlendirilmesi öncelikli adımlar olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede 2017 yılında yayımlanan 7033 sayılı sanayinin geliştirilmesi hakkındaki kanunla getirilen düzenlemeler incelendiğinde; kalite, küresel rekabet ve farklılaşma, istihdam ve sanayi işbirliği, yüksek teknoloji kapasitesi, araştırma kapasitesi, uluslararası işbirlikleri ve performans vurgularının öne çıktığı görülmektedir.

Amaç esasen kurumun varoluş nedeni olarak görülebilir. Anayasa ve yasalarda üniversitelere ve yükseköğretim sistemine biçilmiş rol ve görevler üniversitelerin amacı bakımından temel zemini oluşturmaktadır. Bu ortak temelini yanı sıra her bir üniversitenin kendisi için koymuş olduğu bir stratejik vizyon ve buna bağlı strateji amaçlar ve hedefler bulunması beklenmektedir. Üniversitedeki yönetim yapısı, akademik yapı, insan kaynakları yapısı ve finansal yapılanma gibi yapısal unsurlar bu amacı desteklemek üzere kurgulanmalıdır. Yine amaç temelli inşa edilecek bir kurum kültürü ile kurumsal süreçler bu yapı ile uyumlu bir biçimde işletilmelidir. Kurumda; yapı, süreç ve örgüt kültürünün birbiri ile uyumsuzluğu, kurumsal amaçların gerçekleşmesini sekteye uğratabilecek ve kurumun var oluş nedenini sorgulamaya açabilecektir. Uluslararası işbirlikleri, teknokentler ve teknoloji üretim kapasitesi gibi yeni beklentiler, üçüncü kuşak üniversite (Wissema, 2009) ya da girişimci ve yenilikçi üniversite (TÜBİTAK, 2016) bağlamındaki tartışmalar üniversitelerin hedeflerinin yeniden tanımlanması gerekliliğine işaret etmektedir.

2.4. Örgüt Kültürü Kavramı ve Yükseköğretimde Örgüt Kültürü

Toplumların tarihsel gelişim süreci içerisinde ortaya koymuş oldukları ve onları bir arada tutan ortak değerlerin tanımlanmasında kullanılan kültür kavramı, 19. yüzyıldan itibaren, birey ve toplum davranışlarının analizinde yararlanılan temel kavramlardan birisi haline gelmiş ve sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi farklı bilim disiplinlerinde araştırmalara konu edilmiştir (Gonzales, 1999; Güçlü, 2014). Yorumlayıcı paradigmaya göre bir süreç ve ürün olarak tanımlanan kültür, insan davranışlarının hem biçimlendiricisi hem de süregelen etkileşimlerinin bir ürünüdür (Jelinek, Smircich ve Hirsch, 1983). Esasen insanların ait oldukları kültürel ortamın ruhu ile kişisel karakteri arasındaki etkileşim, İbn-i Haldun'dan bu yana bilinen bir tespittir. Güçlü'ye (2003) göre, herhangi bir vakıa karşısında kişilerin davranışlarını belirleyen duygu ve sezgileri kültür kazandırmaktadır. Kültür üzerine

odaklanmak, bireylerin ve grupların eylemlerini etkileyen faktörleri ve kişilerin belirli bir ortamda olaylara verdiği anlamları tanımlama girişimi anlamına gelir (Geertz, 1973). Anlamı yönetmek ise liderlerin en önemli sorumlulukları arasındadır (Kuh ve Whitt, 1988). Bu açıdan kültür kavramı, örgüt araştırmacılarından da yoğun bir ilgi görmüş ve 70’li yıllarda yönetim ve yükseköğretim literatürüne girmeye başlamıştır. *Örgüt kültürü*, özellikle 80’li yıllardan itibaren yönetim alanının en önemli çalışma alanlarından birisini oluşturmuştur (Clark, 1972; Dill, 1982; Martin ve Siehl, 1983; Ouchi, 1981; Kuh ve Whitt, 1988; Masland, 1985; Pettigrew, 1979; Smircich, 1983; Tierney, 1988). Örgüt kültürü kavramı, bağlamına uygun olarak, kurum kültürü, şirket kültürü, işletme kültürü vb. biçimlerde kullanılabilir (Deal ve Kennedy, 2000; Pettigrew, 1979). Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders (1990), örgüt kültürü kavramının yönetim literatüründe ilk kez Pettigrew (1979) tarafından kullanıldığını ileri sürmektedir. Bir kurumsal yapı içerisindeki insanları çevreleyen, başkalarıyla olan etkileşimle ve liderlik davranışları ile sürekli yeniden biçimlen dinamik bir olgu olan örgüt kültürü, kurumdaki insan davranışlarına rehberlik eden bir dizi yapılar, değerler, uygulamalar, inançlar, varsayımlar, rutinler, ritüeller, kurallar, gelenekler ve normlar olarak tanımlanmaktadır (Deal and Kennedy 2000; Kuh and Whitt, 1988; Martin ve Siehl, 1983; Schein, 2004). Örgütte genel kabul görmüş bir anlamlar sistemine işaret eden örgüt kültürü (Pettigrew 1979), örgütün operasyonel felsefesini tanımlamaktadır (Ouchi, 1981) ve kurum içinde ve çevresinde olay ve olguların anlamlandırılması için ortak bir algı çerçevesi sunmaktadır (Kuh ve Whitt, 2000). Çok farklı disiplinlerden araştırmacıların ilgisini çekmesi nedeni ile kültür kavramının tanımlarında bir çeşitlilikten söz edilebilir. Dolayısıyla benzeri bir durum örgüt kültürü açısından da geçerlidir. Yönetim literatüründe, örgüt kültürü tanımları üzerinde henüz genel bir uzlaşma oluşmamakla birlikte bazı temel karakteristik özellikleri konusunda bir uzlaşmadan söz edilebilir. Buna göre örgüt kültürü; bütüncüdür, tarihsel bir oluşum süreci gerektirir, antropolojik kavramlarla ilişkilidir, sosyal olarak yapılandırılır, esnektir ama değiştirilmesi zordur (Hofstede vd., 1990). Yükseköğretim bağlamında örgüt kültürü kavramına bir tanımlama getiren Kuh ve Whitt (1988) örgüt kültürünü, üniversitelerde ve kolejlerde, bireylerin ve grupların davranışlarını biçimlendiren; norm modelleri, değerler, uygulamalar, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlamakta ve örgüt kültürünün kampüs içinde ve dışında, olayların ve eylemlerin gerçek anlamını yorumlayabilmemiz için bir referans çerçevesi sağladığını belirtmektedir.

Örgüt kültürü kavramının kuramsal gelişimi incelendiğinde, Hofstede, Oushi, Shein, Denison gibi çok sayıda teorisyenin önemli katkıları olduğu görülmektedir. Özellikle toplumlararası kültür karşılaştırmaları bağlamında önemli araştırmalardan birisini Hofstede araştırmaları (2001) oluşturmaktadır. Hofstade, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erillik/dişillik ve uzun ya da kısa dönem odaklılık bağlamında kurumsal çalışmalar yürüterek, farklı kültürlerin karşılaştırmalı olarak analizini yapmıştır. Örgüt kültürü alanında önemli isimlerden birisi olan Shein (2004), örgütün ilk bakışta gözlenebilen özellikleri ile fark edilmesi daha güç bazı özelliklerini temel alarak yapmış olduğu sınıflamasında, üç düzeyli bir kültür çerçevesi oluşturmuştur. Buna göre, *artifakt* olarak isimlendirmiş olduğu ilk düzeyde; mimari, dil, tören, ritüel gibi gözlenebilen unsurlar yer almaktadır. Daha derin olan ve ilk gözlemlerle anlaşılması güç olan ikinci düzeyde ise örgüt mensuplarınca benimsenmiş ortak *inançlar ve değerler* yer almaktadır. Kültürün özünü oluşturan üçüncü düzeyde ise, örgüte ve mensuplarına kimliğini veren *temel varsayımlar* yer almaktadır. Özellikle 70'li yıllarda Japon ekonomisinin parlaması ile birlikte Japon örgüt kültürü ve yönetim modeli, yönetim alanyazınında önemli çalışma konularından birisini oluşturmuştur (Kuh and Whitt, 1988). Bu anlamda geleneksel Japon kültürünün iş ve örgüt kültürü bağlamında yansımalarını ele alan Ouchi'nin (1981) Z Teorisi Amerikan yönetim modeline yeni bir açılım getirmiştir. Hayat boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, uzmanlaşmamış mesleki gelişim, ortak karar ve sorumluluk, örtülü kontrol ve bütünlük gibi temel özellikleri ile farklılaşan bu örgüt modeli beraberinde yeni bir örgüt yapısı ve kültürünü de getirmektedir. Geliştirmiş oldukları kuramsal model birçok örgüt kültürü araştırmasında kullanılan Denison ve Mishra (1995) ise örgüt kültürünü, uyum yeteneği, misyon, tutarlılık ve katılım boyutlarında; takım çalışması, yetkilendirme, temel değerler, uzlaşma, koordinasyon, müşteri odaklılık, değişim ve stratejik yönelim gibi alt kavramlar ile analiz etmişlerdir. Ayrıca örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalarda farklı bakış açıları ile farklı sınıflamalar yapılarak soyut bir kavram olan örgüt kültürü analiz edilmeye çalışılmış ve farklı örgüt kültürü modelleri tanımlanmıştır. Buna göre alanyazındaki çalışmalarda örgüt kültürü; uyumlu, amaç odaklı, bütünleşik ve yasal kültür (Parsons, 2005); bürokratik kültür ve yenilikçi kültür (Kilmann'dan aktaran Eren, 2004); güçlü kültür, zayıf kültür (Sporn, 1996); sistematik, girişimci, bütünleşik ve etkileşimci kültür (Byars'tan aktaran Eren, 2004); klan, yenilikçi, rekabetçi ve hiyerarşik kültür (Cameron ve Quinn, 2011); hızlı ve yavaş kültür, düşük risk eğilimli ve yüksek risk eğilimli kültür (Deal ve Kennedy, 2000); koruyucu, geliştirici, analizci, tepkisel kültür (Miles ve Snow, 1978); rol, görev, birey ve güç kültürü

(Handy, 1993); aile kültürü, görev odaklı hiyerarşik kültür, amaç odaklı kültür ve yenilikçi kültür (Trompenaars, 1993) gibi boyutlara ayrılmaktadır.

Örgüt kültürü kavramının işletme ve yönetim alanında olduğu kadar yükseköğretim alanında da yoğun ilgi gören bir kavram olduğu görülmektedir. Yükseköğretim ve örgüt kültürü alanında önemli çalışmalar yürüten akademisyenlerden olan Clark (1983), ülkeler arası farklılıkları göz ardı etmemek kaydıyla, yükseköğretimde örgüt yapısını; görevlerin düzenlenme biçimi, temel normlar ve değerler ve gücün sistem genelinde dağılımı olmak üzere üç temel unsur çerçevesinde tanımlamıştır. Bu temel unsurlar çerçevesinde akademisyenler için ulusal destek yapıları, akademik çalışmaların organizasyonu, akademik iş gücünün disiplinlere göre dağılımı ve bürokrasi, siyaset, meslekler ve piyasa vasıtasıyla yükseköğretime entegrasyonu gibi konular önem taşımaktadır. Austini'ye (Austini'den aktaran Celep ve Tülübaş, 2015) göre; örgütsel hedefler ve misyon, liderlik tarzları, müfredat yapısı ve akademik standartlar, öğrenci öğretim üyesi ilişkileri ile yerleşim bölgesi ve fiziksel çevre, üniversite kültüründe belirleyici rol oynayan temel etmenler arasında yer almaktadır. Tüm bu faktörler, yükseköğretim kurumları bağlamında örgüt kültürünü farklılaştırmış ve farklı kavramsal modellere kaynaklık etmiştir.

Örgüt kültürünü yükseköğretim bağlamında kavramsallaştıran önemli çalışmalar arasında Bergquist ve Pawlak'ın (2008) akademik kültür tipolojisi (Bergquist ve Pawlak, 2008); Tierney'in (1988) örgüt kültürü çerçevesi, Sporn'un (1996) üniversitede örgüt kültürü modeli ve Cameron ve Quinn'in (2011) rekabetçi değerler çerçevesinde örgüt kültürü modellerinin öne çıktığı görülmektedir. Aşağıdaki bölümlerde bu kavramsal modeller ana hatları ile açıklanmaktadır.

2.4.1. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesi

İlk olarak Cameron ve Freeman (1991) tarafından kavramsallaştırılan bu modelin 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, iç odaklılığa karşı dış odaklılık ve esnekliğe karşı kontrol ekseninde 4 temel kültür tipine sahip olduklarını öne sürmektedir. Bu kültür tipleri; takım (clan) kültürü, yenilikçilik (adhocracy) kültürü, rekabet (market) kültürü ve hiyerarşik kültür olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 2’de rekabetçi değerler çerçevesinin ana hatları dörtlü bir kadranda verilmektedir. Yenilikçi ve rekabetçi kültürün ortak özellikleri kurumu dış çevreye odaklı olarak tanımlamaları ve farklılaşmayı öne çıkarmalarıdır. Takım kültürü ve hiyerarşik kültür ise dış dünyaya karşı daha kapalı ve kendi içinde bütünleşmeyi önceleyen özellikler taşımaktadır.

	Esneklik ve Hoşgörü		
İç Odaklılık ve Bütünleşme	TAKIM KÜLTÜRÜ	YENİLİKÇİ KÜLTÜR	Dış Odaklılık ve Farklılaşma
	HİYERARŞİK KÜLTÜR	REKABETÇİ KÜLTÜR	
	Durağanlık ve Kontrol		

Şekil 2. Rekabetçi değerler çerçevesi. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006, 2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hiyerarşik Kültür (The Hierarchy Culture) Teorik temelleri Alman sosyolog Max Weber’in bürokratik örgüt kuramına dayandırılabilen bu kültür türündeki 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 hesapverebilirlik, etkinlik ve verimlilik, bu tür örgütlerde temel kavramlardır. 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.

Rekabetçi Kültür (The Market Culture) Ortaya çıkan yoğun rekabetçi ortam nedeniyle 1960’ların sonlarına doğru popüler olan bir diğer örgüt formu ise rekabetçi kültürdür. 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 rekabetçi kültür sonuç odaklı iş ortamını gerektirir. Örgüt liderleri rekabetçi ve zorlayıcıdır. İnsanları bir arada tutan değer, kazanma tutkusudur ve alanda lider olmak önemlidir (Cameron ve Quinn, 2006). Rekabetçi kültürünün teorik alt yapısı ise Williamson’ın (1975) piyasaya dayalı organizasyon teorisi ile temellendirilebilir.

Takım Kültürü (The Clan Culture) Takım kültürü aile tipi bir örgüt yapısı ile tanımlanmaktadır. Özellikle 70’li yıllarda Japon örgüt yapısı üzerine yapılan çalışmalar bu örgüt kültürünün kavramsallaşmasında önemli rol oynamıştır (Ouchi, 1981). Takım kültürünün güçlü olduğu kurumlarda; ilişkilerin bir aile yapısına benzetildiği, yöneticilerin daha ziyade bir rehber ve koruyucu olarak görüldüğü, uzlaşa ve işbirliğinin teşvik edildiği bir kurumsal yapı öne çıkmaktadır. Paylaşılan değer ve amaçlar, katılımcılık, bireye değer verme ve biz duygusu gibi kavramlar kurumsal kültürün belirgin özellikleri arasındadır. İnsanları bir arada tutan değer bağlılık ve güven duygusudur (Cameron ve Quinn, 2006).

Yenilikçi Kültür (The Adhocracy Culture) Yenilikçi kültür 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 anlayıcı ve uyum sağlayabilen riskleri bireysel olarak üstlenen kişiler olarak öne çıkmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999). Yenilikçi kültür, merkezîyetçi ve denetim odaklı bir organizasyon yapısının örgütleri güçlendirmeyeceği (Mintzberg, 1996) varsayımını temel almaktadır.

Cameron ve Quinn oluşturmuş oldukları modelde yer alan kültür tiplerini, Şekil 3’te görüleceği gibi, 6 temel boyutta analiz etmektedir.

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

Şekil 3. Örgüt kültürünün alt boyutları

Buna göre örgütler; baskın özellikleri, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağ, stratejik vurgu ve başarı ölçütleri boyutlarında ortaya koydukları belirgin özellikler bakımından ayrılmaktadır.

2.4.2. Tierney'in Örgüt Kültürü Çerçevesi

Tierney'e göre örgüt kültürü; normlar, hikayeler, ortak dil ve ideoloji ile bireysel/örgütsel davranışlardan anlaşılabilir ve örgüt üyelerinin ortak varsayımlarına dayalı olarak şekillenir (Celep ve Tülübaş, 2015). Tierney (1988) örgüt kültürünü anlamlandırmada; çevre, misyon, sosyalleşme, enformasyon, strateji ve liderlik olmak üzere 6 temel kavram kullanmaktadır. Tierney'in kavramsal çerçevesinde üzerinde durmuş olduğu önemli konulardan birisi, tüm etkin ve verimli kurumların benzer kültürleri olmayabileceğidir. Tierney'e (1988) göre bir kültürde sergilenen başarılı bir liderlik, farklı bir kültürde tamamen başarısız sonuçlar üretebilir. Bu bağlamda, ortaya koyduğu kültürel çerçevenin temel mantığı, tüm organizasyonların benzer şekilde işlev görmesi gerektiğini varsaymak değil, yöneticilerin ve araştırmacıların kendi organizasyonlarını teşhis etmelerine yardımcı olabilecek bir şema ortaya koymaktır (Tablo 10).

Tablo 10.

Tierney'in Örgüt Kültürü Çerçevesi

Çevre	Örgüt çevresini nasıl tanımlar? Çevreye karşı tutumu nasıldır?
Misyon	Misyon nasıl tanımlanmaktadır? Kararları nasıl etkiler?
Sosyalleşme	Örgütün yeni üyeleri nasıl sosyalleşir? Sosyalleşme nasıl ifade edilir? Örgütte kalıcı olmak için ne yapmak gerekir?
Bilgi	Bilgiye kim sahiptir? Bilgiyi kim üretir? Bilgi nasıl yayılır?
Strateji	Örgütte kararlar nasıl alınır? Hangi stratejiler kullanılır? Kötü kararın yaptırımı nedir?
Liderlik	Örgüt liderlerden ne bekler? Liderler kimlerdir?

Kaynak: Tierney, W.G. (1988). Organisational culture in higher education: Defining the essentials. *Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.

Tierney'e (1988) göre tabloda yer alan temel sorulara örgüt tarafından verilen cevaplar, örgüt kültürünün temel çerçevesini oluşturmakta ve örgütün genel karakteristik özelliklerini belirlemektedir. Bazı değişikliklerle birlikte, tüm örgütler için geçerli olacağı ileri sürülen söz konusu kavramlar her biri örgüt kültürünün temel boyutlarını oluşturmaktadır.

2.4.3. Sporn'un 4 Tipli Üniversite Kültürü Sınıflaması

Üniversiteleri farklı kültürlerden oluşan karmaşık sosyal organizasyonlar olarak tanımlayan Sporn (1996), üniversite birimlerinin değişimi nasıl yönetebilecekleri sorununa cevap üretmek amacıyla 4 tipli üniversite kültürü tipolojisini geliştirmiştir. Şekil 4'te Sporn'un örgüt kültürü tipolojisi gösterilmektedir.

Üniversite Kültürünün Gücü	Güçlü	3	4
	Zayıf	1	2
		İçsel	Dışsal

Üniversite Kültürünün Odağı

Şekil 4. Üniversite kültürü tipolojisi. Sporn, B. (1996). *Managing university culture: An analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. Higher Education, 32(1), 41–61.*

Şekil 4'te görüleceği üzere Sporn kültürün gücünü ve odağını temele aldığı kavramsallaştırmada; üniversitelerin kültürlerini; güçlü ve zayıf kültürler ile içsel ve dışsal odaklı kültürler olmak üzere sınıflandırmıştır (Sporn, 1996). Bu tipoloji, üniversite sınırlarının ötesinde onu çevreleyen toplumsal ve siyasal yapı ile ilişkilerini anlamlandırmak açısından da bir çerçeve sunabilir. Üniversite kültürünün dış çevreyle uyum derecesi, uluslararasılaşmaya geçişte olduğu gibi, üniversitenin yenilikçiliğe uyumunun değerlendirilmesine yardımcı olabilmektedir (Stankevicienė ve Karvelienė, 2008). Sporn, güçlü kültürlerin zayıf kültürlerle göre daha başarılı olduğunu, dış odaklı kültürlerin çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesinin daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur.

2.4.4. Bergquist ve Pawlak'ın Akademik Kültür Tipolojisi

Bergquist ve Pawlak'a göre (2008) bir örgütün kültürü, insanların davranış ve tutumlarını etkileyen alışkanlıklar, varsayımlar, ortak davranış, değerler ve beceriler bütünüdür. Akademik kültür tipolojisi ile yükseköğretim kurumlarında bulunan 6 temel kültür tipini tanımlanmaktadır. Bu kültür tipleri; meslektaş kültürü, yönetsel kültür, gelişimci kültür, savunmacı kültür, sanal kültür ve somut kültür olarak gruplanmaktadır.

Meslektaş Kültürü Meslektaş kültürü öncelikle kurumdaki akademik personelin ait olduğu bilimsel disiplinler temelinde anlam kazanan bir kültür tipidir. Bu kültürde ölçülebilir sonuçlar ve hesapverebilirlik kavramlarına karşı direnç söz konusudur ve akademik özgürlük kurumun belirgin karakteristiğidir. Yönetimden ziyade bir yönetişim söz konusudur ve bu süreçler akademisyenler tarafından yönlendirilmekte ve kontrol edilmektedir.

Yönetsel Kültür Tanımlanmış amaçlara yönelik olarak uygulamaların yürütülmesini ve değerlendirilmesini temele alan bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. Finansal sorumluluk ve etkili denetim becerileri net tanımlanmış amaç ve hedefler ve değerlendirme kapasitesi temel kavramlardır. Yönetsel kültür, örgütte insan kaynakları potansiyelinin geliştirilmesi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir ve örgütü hedeflerin başarılmasına yönlendirmektedir (Bergquist ve Pawlak, 2008). Yönetsel kültür, temel özellikleri itibarıyla, hiyerarşik kültür (Cameron ve Quinn, 2006) ile önemli benzerlikler taşımaktadır.

Gelişimsel Kültür Gelişimsel kültür, örgütleri öğrenmenin doğal ve kolay bir şekilde gerçekleştiği yerler olarak tanımlanmaktadır. Örgütü hayatta tutabilmek için örgütsel öğrenmeye ve örgütün yeni durumlara uyum sağlama becerisini güçlendirmeye yönelik planlama yapılmasını gerekli görmektedir. Kültür kurumda öğrenmeyi teşvik edebilir veya engelleyebilir. Gelişimsel kültür; öğrencilerin, öğretim üyelerinin ve personelin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal gelişimini değerlendirir ve programlı olarak bu gelişimi destekler.

Sanal Kültür Teoriye sonradan eklenen sanal kültür kavramı, öğrenciler, öğretim üyeleri, yöneticiler ve diğer personelin kişisel ve mesleki yaşamını çevreleyen teknolojik buluşların etkisi ile biçimlenen yeni bir kültür türüne vurgu yapmaktadır. Uzaktan eğitim ve sanal üniversitelerin ortaya çıkışı da dahil olmak üzere, sanal kültürü bugünün yükseköğrenimini anlamak için gerekli görmektedir. Dijital devrimin doğrudan bir sonucu olan sanal kültür, yükseköğretim kurumlarının eğitim kaynaklarının küresel ve teknolojik kaynaklara bağlandığı ve böylece küresel öğrenme ağını genişlettiği fikri üzerine yoğunlaşmaktadır.

Somut Kültür Sanal kültürün tersi olarak somut kültür, geleneğe vurgu yapmakta ve yükseköğretimin geleneksel kökenlerinden kopmaması gerekliliğini vurgulamaktadır. Sanal kültürün yükselişine tepki olarak somut kültür, yüz yüze ve gerçek fiziksel ortamdaki eğitimin değerini önemli görmektedir.

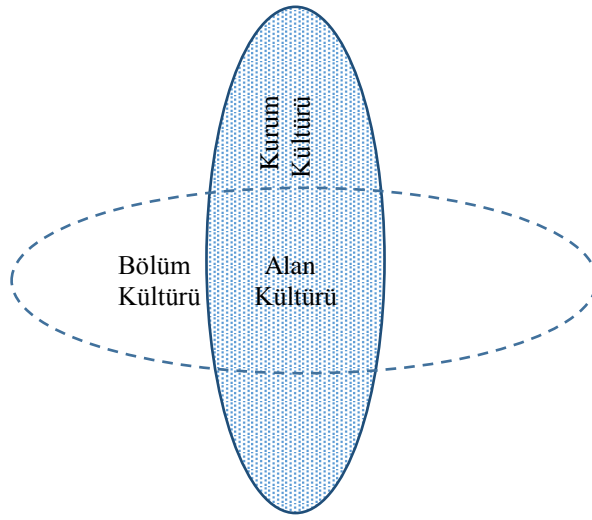
Yukarıda özet olarak bahsedilen modeller dışında üniversitelerde örgüt kültürünü kuramsal olarak ele alan pek çok çalışma bulunmaktadır (Clark, 1983; Kuh and Whitt, 1988; McNay 1995; Phelsey, 1993). Söz konusu çalışmaların örgüt kültürünün temel boyutları ve özellikleri bakımından önemli benzerlikler gösterdikleri, kavramsal benzerliklere karşın isimlendirmede ve odak noktalarında bazı farklılıklar olduğu görülmektedir.

2.4.5. Üniversitede Örgüt Kültürü ve Alt Kültürler

Özel uzmanlık alanı/disiplin kültürü, akademik alan kültürü, kurum kültürü ve ulusal yükseköğretim sisteminin kültürü olmak üzere birbirinden ayrı ancak bağımsız olmayan dört ayrı kültür evreninin akademisyenlerin düşünme biçimlerini ve davranışlarını etkilediği ileri sürülmektedir (Kuh ve Whitt, 1988). Uzmanlık alanının akademisyenlerin değerlerini ve dolaylı olarak fakülte normlarını ve kültürünü etkilediğini ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Braxton ve Bayer, 1999; Lee, 2007; Nesi ve Gardner, 2006; Vålmaa, 1998). Becher (1981; 1994) uzmanlık alanlarını; pozitif bilimler, beşeri bilimler, uygulamalı pozitif bilimler ve uygulamalı sosyal bilimler olmak üzere 4 temel kategori altında sınıflandırmış ve bu uzmanlık alanlarına göre kültürel özelliklerin tanımlamasını yapmıştır. Buna göre pozitif bilimlerde (fizik vb. pür bilimler) bilginin doğası modernist paradigma çerçevesinde şekillendiği için nicelikçi, rekabetçi, görev odaklı kültürel özellikler öne çıkmakta ve buna bağlı olarak da yayın oranları yüksek olmaktadır. Tarih, sosyoloji, antropoloji gibi beşeri bilim alanlarında ise bilginin doğası bütüncül, nitelikle ve detaylarla ilgili olup, kültürel özellikler bakımında kişi odaklı değerler öne çıkmaktadır. Yayın oranları ise daha düşüktür. Uygulamalı pozitif bilimler (mühendislik vb.) amaç yönelimli ve yararcı dolayısıyla girişimci ve sonuç odaklı kültürel değerlerin baskın olduğu bir alandır. Eğitim bilimleri gibi uygulamalı sosyal bilimlerde ise uygulamalı pozitif bilimlerdeki benzer biçimde işlevsellik ve yararcılık ve dolayısıyla dışa odaklı kültürel değerler öne çıkmaktadır (Becher, 1994).

Bir örgütün kültürü, tek bir kültür türünün benimsendiği homojen bir yapıda olmayıp, örgütlerde birbirleri ile uyuşmayabilen alt kültürler de bulunabilir. Özellikle büyük

üniversitelerde, birden çok baskın öğretim üyesi ve öğrenci alt kültürü bulunabilir. Kuh ve Whitt (1988) tarafından belirtilen dört kültürün eşzamanlı olarak alt kültürlerden ve dış ortamdaki gelen kuvvetlerle etkileşim olasılığı, araştırmacıların ve yöneticilerin kültürel perspektifleri kullanırken üstesinden gelmek zorunda oldukları karmaşıklığı göstermektedir. Clark'ın da kavramsallaştırdığı üzere, üniversitelerde bölüm kültürü, üniversitenin genel kurum kültürü ile uzmanlık alanının kesişimi ile oluşmuş yeni ve farklı bir bileşim olarak ortaya çıkmaktadır (Lee, 2007).



Şekil 5. Clark'ın akademik birim kültürü kavramı. Lee, J.J. (2007). The shaping of the departmental culture: Measuring the relative influences of the institution and discipline. *Journal of Higher Education Policy And Management*, 29(1), 41-55.

Bu bağlamda denilebilir ki; üniversitelerdeki 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, yenilikçi bir yönetim kadrosu gibi çok sayıda unsurun da üniversite kültürü üzerinde etkili olabildiği bilinmektedir.

2.4.6. Yükseköğretimde Örgüt Kültürü Araştırmalarına Genel Bir Bakış

Araştırmanın problem durumunda da ana hatları ile değinildiği üzere, örgüt kültürü olgusu yükseköğretim bağlamında yoğun ve güncelliğini koruyan bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Alanyazın incelendiğinde, üniversitelerde örgüt kültürü; örgütsel etkililik (Ashraf, Kadir, Pihie, ve Rashid, 2014; Cameron ve Freeman, 1991; İmam vd., 2013; İra, 2011), liderlik stilleri (Mozaffari, 2008), karar verme (Çetin, Doğan ve Kınık, 2016), teknolojik gelişmeler (Chang, 2015; Czerniewicz ve Brown, 2009), iş doyumu, örgütsel performans ve bağlılık (Sanchez ve Yurrebaso, 2009), uluslararası akreditasyon, uluslararasılaşma ve küreselleşme (Agnew, 2012; Bartell, 2003; Burnett ve Huisman, 2010; Collins, 2015), kalite güvencesi ve yönetimi (Dhaya, 2013; Kleijnen, Dolmans, Willems ve van Hout, 2014; Stankeviciene ve Karvelienė, 2008), rekabet, pazar ekonomisi ve inovasyon (Hemsley ve Oplatka, 2006; Obenchain, 2002; Pushnykh ve Chemeris, 2006) vb. birçok örgütsel değişkenle ilişkileri bakımından araştırmalara konu edilmektedir. Bu ilişkiel örgüt kültürü araştırmaları dışında genel olarak üniversitelerin sahip oldukları örgüt kültürünü belirlemeye odaklanan çalışmalarda literatürde yer almaktadır (Beytekin vd., 2010; Erdem vd., 2010; Fralinger ve Olson, 2007; İplikçi ve Topsakal, 2014; Lacatus, 2013). Çalışmanın bu bölümünde, üniversitelerde akademik ve idari personel ile yahut öğrenciler ile yürütülen örgüt kültürü araştırmalarının bazı önemli bulguları karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır.

Üniversitelerde örgüt kültürü üzerine yapılan ilk ve en önemli araştırmalardan birisi, bu araştırmada kullanılan ölçme aracının da ilk versiyonunun kullanıldığı, Cameron ve Freeman (1991) tarafından yapılan, “Kültürel Uyum, Kültürün Gücü ve Kültür Tipinin Etkililikle İlişkileri” araştırmasıdır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; kurumdaki örgüt kültürünün tipi, örgüt kültürünün gücü ya da örgütteki kültürel uyumuna nazaran örgütsel etkililikle çok daha yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur. İmam ve arkadaşları (2013), üniversitelerde misyon, tutarlılık, uyumluluk ve katılım gibi örgüt kültürü değerlerinin performans üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir. İra (2011) tarafından yapılan çalışmada ise başarı ve destek kültürü ile yönetsel etkililik arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürü ve öğrencilerin akademik performansları arasındaki ilişkileri araştıran Ubulom ve arkadaşları (2012), ilgili ve bütünleştirici bir örgüt kültürü ile öğrencilerinin akademik performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu, ilgisiz ve zorlayıcı kültürün ise akademik performansla anlamlı bir ilişki göstermediğini ortaya koymuştur.

Aynı ölçme aracının kullanıldığı Sanchez ve Yurrebaso (2009) tarafından yürütülen daha güncel bir başka çalışmada, çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürü ile arzu edilen örgüt kültürü arasındaki uyumun çalışanların grup bağlılıkları ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Buna göre, bireylerin çalıştıkları kurumun kültürünü benimseme düzeylerinin örgüte bağlılıklarını artırdığı deneysel olarak tespit edilmiştir. Kültür ve bağlılık arasındaki ilişkinin deneysel olarak ortaya konulduğu farklı ölçme araçları ile yürütülmüş çalışmalar (Uçkun, Uçkun, Demir ve Gültekin, 2013) bu bulguyu güçlendirmektedir.

Berio (2003) tarafından yürütülen ve Ohio State Üniversitesi'nin örgüt kültürünün incelendiği araştırma sonuçları, bu üniversitede baskın örgüt kültürünün esnek ve insan odaklı bir yönetsel anlayışın öne çıktığı klan kültürü olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte üniversite çalışanlarının, hiyerarşinin ve rekabetçi şartların daha da azalması beklentisi içerisinde oldukları görülmektedir. Amerika'daki başka üniversitelerde yürütülen araştırmalarda da benzeri sonuçlar görülmektedir (Dale, 2012; Fralinger, 2007; Kaufman, 2013). Ancak yine Amerika'da üniversitede baskın kültürün rekabetçi kültür ve klan kültürü olduğunu ve beklentinin rekabetçi kültürün azalarak atokratik ve hiyerarşik kültürün artması yönünde olduğunu gösteren araştırmalar da bulunmaktadır (Graveen, 2014). Aynı bağlamda Türkiye'de yürütülen araştırmalar ise Türk üniversitelerindeki baskın kültürün hiyerarşik kültür olduğunu ortaya koymaktadır (Beytekin vd., 2010; Erdem vd, 2010). Libya üniversitelerinde örgüt kültürü üzerine yapılan bir araştırma (Mohammed ve Bardai, 2012), buradaki üniversitelerde de hiyerarşik kültürün baskın olduğunu ortaya koymaktadır. Türk ve Amerikan kültürlerinde yürütülen araştırmaların ortak bulguları, akademisyenlerin daha esnek bir çalışma kültürü beklentisi içerisinde olduklarını göstermektedir.

Çetin ve arkadaşları (2016) tarafından yürütülen ve üniversitedeki örgüt kültürü ile öğrencilerin karar verme stilleri arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırma, kültürün öğrencilerin karar verme stilleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Benzeri şekilde, Çavuşoğlu ve Köse (2016), üniversitede hiyerarşik ve rekabetçi kültür baskınlaştıkça örgütsel sessizliğin artış gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte farklı kültür tiplerinin düzeyindeki değişim farklı sessizlik türlerini ortaya çıkarabilmektedir. Salonda (2008) tarafından üniversitede örgüt kültürü üzerine hazırlanan doktora tezi, üniversitenin insan kaynakları uygulamaları, karara katılım süreçleri gibi politikalarının, örgüt kültürü üzerinde ve akademisyenlerin kendilerinden beklenen örgütsel davranışları yerine getirmeleri açısından etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Üniversitelerde örgüt kültürünü teknoloji bağlamında inceleyen Chang'ın (2015) araştırması, örgüt kültürünün, öğretim üyelerinin inovasyon algıları ve tepkileri ile teknolojik yenilikleri uygulamalarında önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Benzeri bir bulgu Czerniewicz ve Brown (2009) tarafından yapılan çalışmada e-öğrenme ile ilgili olarak ortaya konulmaktadır. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü, üniversitedeki e-öğrenme sürecini önemli ölçüde etkilemektedir. Buna göre aşırı yapılandırılmamış bir kurumsal kültür yeniliği teşvik etmede daha başarılı iken bürokratik yapının hakimiyeti e-öğrenme sürecini desteklememektedir. Araştırmacılar, destekleyici, esnek, kısıtlayıcı olmayan kurumsal politikaların, sınıf içinde akademik personelin yenilikçi olabilmesi ve pedagojik uygulamaların çeşitlendirilebilmesi için gerekli olduğunu ve yararlı çerçeveyi oluşturacağını ortaya koymaktadır.

Yükseköğretimde uluslararasılaşma bağlamında Bartell (2003) tarafından yürütülen ve alanda çok fazla atıf alan araştırma oldukça önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Bartell'in araştırması; farklı üniversitelerde ve aynı üniversitenin alt birimlerinde uluslararasılaşmaya ilişkin farklı anlayışlar olduğunu ve bu farklı anlayışların örgüt kültürü ile de yakından ilişkili olduğunu, örgüt kültürleri güçlü ve dışa yönelik kurumların, uluslararasılaşmanın getirdiği etkin değişimlere uyum sağlamada başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Benzeri bir çalışmayı Kanada üniversiteleri üzerinde yürüten Burnett ve Huisman (2010), üniversitelerin örgüt kültürleri ile uluslararasılaşmaya yönelik stratejik yaklaşımları arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Üniversitede örgüt kültürünün dış kalite güvencesi ile ilişkileri üzerine, etkinlik, verimlilik ve mükemmellik bağlamında, bir inceleme yapan Dhaya (2013), dış kontrol ve kalite güvencesi gibi uygulamaların örgüt kültürü üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Onesh (2013) hazırlanan ve Ohio'daki 5 devlet üniversitesinin sanat ve bilim fakültelerindeki örgüt kültürünü karşılaştırmalı olarak inceleyen doktora tezi önemli bulgular ortaya koymaktadır. Araştırma, Kent State Üniversitesi, Miami Üniversitesi, Ohio Üniversitesi, Akron Üniversitesi ve Wright Eyalet Üniversitesi'ndeki sanat ve bilim fakültesinde görev yapan öğretim üyeleri ile çevrimiçi olarak yürütülmüştür. Araştırma bulguları, beş üniversitenin tamamında, örgüt kültürünün uyumunu etkileyen en önemli faktörün kampüs paylaşımı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca öğretim üyelerinin sendikalaşmasının da örgüt kültürünü olumlu yönde geliştirebileceği sonucuna varılmıştır.

Dale (2012) tarafından hazırlanan doktora tezi de, benzeri bir şekilde, kampüs faktörünün örgüt kültürü üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Buna göre söz konusu araştırma sonuçları, ana kampüs çalışanlarının algıladıkları kültür tipi klan kültürü olarak öne çıkarken, diğer kampüs bileşenlerinde algılanan örgüt kültürünün hiyerarşik kültür olduğunu ortaya koymaktadır. Beytekin ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan araştırma ise yönetici pozisyonunda görev yapan öğretim üyelerinin kültüre ilişkin algılarının diğer öğretim üyelerine göre anlamlı ölçüde farklılaştığı belirlenmiştir. Sporn (1996) tarafından yapılan araştırma; profesörlerin, asistan profesörlerin ve yöneticilerin farklı değerlere sahip farklı alt kültürler oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Stratejik yönetim bağlamında Graveen (2014) tarafından hazırlanan doktora tezinde, örgüt kültürü değişiminin etkin stratejik planlamadaki rolü araştırılmış ve Capella Üniversitesi'nin stratejik planlama çalışmalarının uygulanması öncesindeki örgüt kültürü ile planın uygulanmasından sonraki örgüt kültürü karşılaştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, plan dönemi öncesinde tercih edilen kültürün klan kültürü ve atokratik kültür olduğu belirlenmiş, planlama dönemi sonunda ise klan kültürünün anlamlı derecede farklılaştığı, atokratik kültürün de istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte bir artış gösterdiği belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, üniversitede istenilen kültürel özelliklerin stratejik bir planlama ile yapılandırılmasının örgütte planlama çalışmalarının desteklenmesi ve istenilen bir kültürel ortamın sağlanması için gerekli olduğunu göstermektedir.

Kaufman (2013) tarafından yapılan bir başka önemli doktora tezi çalışmasında, kurum türünün bir fonksiyonu olarak örgüt kültürü incelenmiştir. Bu çalışmada, yükseköğretimde kurum kültürünün, kurum türünün bir fonksiyonu olarak değişip değişmediğini incelemek ve örgüt kültürü türü ile lider davranışı arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. Iowa, Minnesota, North Dakota, South Dakota ve Wisconsin bölgesindeki özel ve devlet üniversitelerinde görev yapan akademik ve idari yöneticileri kapsayan çalışmada, meslek yüksekokulu, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim veren üniversiteler gibi farklı türlerde kurumlara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, tüm kurum türlerinde baskın örgüt kültürü tipi olarak klan kültürünün öne çıktığını, yöneticilerin, algıladıkları ve arzu ettikleri örgüt kültürü arasında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Benzeri bağlamda, Ramachandran, Chong ve Ismail (2011), tarafından Malezya'da yürütülen bir başka çalışmada kamu ve özel üniversitelerin örgüt kültürleri arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları bu iki türdeki üniversitelerin örgüt kültürlerinin önemli ölçüde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Yine Portekiz üniversitelerinde kamu ve özel üniversitelerin kültürel

farklılaşmasını inceleyen Ferreira ve Hill (2008), özel üniversitelerin kamu üniversitelerine göre rekabet ve hiyerarşi açısından daha güçlü kültürlerle sahip olduğu belirlemişlerdir. Kezar ve Eckel (2002) ise yapmış oldukları araştırmada, uygulayıcıların dışardan bir gözle kurumsal kalıpları gözleyebilmelerini gerekliliğini vurgulamışlar ve üniversitelerdeki kültürel değişim süreçlerinde üniversite alt kültürlerin önemi üzerinde durarak, alt kültür katmanlarına uygun stratejiler geliştirilmesinin gerekliliğine vurgu yapmışlardır.

Dedoussis (2004) tarafından yapılan ve kültürlerarası farklılaşmanın yükseköğretim kurumlarına yansımalarını ele alan, Arap ve Japon yükseköğretim kurumlarının karşılaştırmalı olarak incelendiği araştırmada, üniversitelerde toplumsal kültüre atfedilen önemli benzerlikler ve farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışmada; grup yönelimi, sadakat, kıdem saygı ve kişilerarası ilişkiler kurma kaygısı gibi Japon kültürel değerlerinin ve otoriteye bağlılık, düşük katılım, uyum, güçlü kişilerarası ilişkiler gibi Arap kültür değerlerinin üniversite kültürüne yansımaları üzerinde durulmuştur.

Alanda yapılan araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde, üniversitelerde örgüt kültürü araştırmalarında en fazla 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). Rekabetçi değerler çerçevesinde örgüt kültürünü araştıran yayınlar üzerine yapılan bir metaanaliz çalışması bu bakımdan önemlidir (Büschgens, Bausch ve Balkin, 2013). 6341 organizasyonu kapsayan 43 araştırmanın incelendiği söz konusu metaanaliz çalışmasının sonuçları, rekabetçi değerler çerçevesinin farklı kültürel özelliklerin örgütün yenilikçilik özelliklerini açıklamak için güçlü bir çerçeve oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları; örgütsel değerleri içselleştiren bireylerin, kendilerini kontrol etme becerilerinin güçlü olduğunu, yenilikçi organizasyonlarda, genel olarak dış odaklı ve esneklik yönelimini vurgulayan bir gelişim kültürünün öne çıktığı, aşırı kontrol ve iç yönelimi vurgulayan hiyerarşik kültürlerin yenilikçi organizasyonlarda bulunma olasılığının daha düşük olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

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 5 tanesi yükseköğretim bağlamında

yürütülmüştür. Üniversitelerde örgüt kültürünün incelendiği söz konusu 5 tezin ise 2 tanesi eğitim öğretim alanında, 3 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, 2014; Çimen, 2001; Çimen, 2009; Denктаş, 2015)

Bu bölümde incelenen araştırmalarda, örgüt kültürünün üniversiteleri çok yönlü olarak etkileyen, performanstan uluslararasılaşmaya kadar birçok kurumsal değişkenin 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 kurum olarak alan, karşılaştırmalı örgüt kültürü araştırmalarının yetersiz olduğu söylenebilir. Bu doktora tez çalışmasının alanyazına bu bakımdan katkı sağlaması beklenmektedir.

Örgüt kültürü araştırmalarına metodolojik açıdan bakıldığında niceliksel ve niteliksel yöntemlerin tercih edilmesi noktasında bir tartışma olduğu ancak genel olarak hem nitel araştırma hem de nicel araştırma sonuçlarının benzer bir kültür profiline işaret ettiği görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı doğrultusunda uygun olan yöntemin araştırmacı tarafından belirlenmesi gerekmektedir (Danışman ve Özgen, 2003).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde yapılandırılmış olup, üniversitelerdeki örgüt kültürünün detaylı olarak betimlenmesini ve akademik performansla ilişkilerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışmada; betimsel istatistikler ile ANOVA, t-testi, Pearson korelasyonu ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Verilerin dağılımlarındaki homojenliği incelemek üzere Levene testi, veri setlerinin normallik varsayımını karşılama düzeyleri için ise basıklık ve çarpıklık değerleri (skewness-kurtosis) ile Shapiro-Wilk testi kullanılmıştır (Shapiro ve Wilk, 1965; Tabachnick ve Fidel, 2007). Araştırmanın veri analizinde iki aşamalı bir süreç izlenmiştir. Birinci aşamada analiz birimi akademisyenlerden oluşmuş ve ölçme aracı ile alınan cevaplar üzerinden istatistiksel analizler ve değerlendirmeler yapılmıştır. Analizin ikinci aşamasında ise analiz birimi kurum olarak alınmış ve üniversiteler ile fakültelerin akademik performansları ile örgüt kültürü değerleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Akademik performans verileri için URAP (2017) tarafından yayınlanan, üniversitelerin akademik performans puanları esas alınmıştır.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmada üniversiteler arası karşılaştırma yapmak amaçlandığı için araştırmanın yürütüleceği üniversitelerin bazı temel özellikler bakımından benzeşik olması önemli görülmüştür. Bu çerçevede, kurumsal geçmiş, akademik bir geleneğe sahip olma, bulunduğu şehir gibi ölçütler bakımından benzer özelliklere sahip olduğu değerlendirilen Ankara'daki 4 devlet üniversitesinde (Ankara Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi) görev yapan akademik personel araştırma evreni olarak

belirlenmiştir. Üniversitelerin seçiminde temel özelliklerin benzerliğine dikkat edilmesinin nedeni, temel değişkenleri kontrol altına almak suretiyle karşılaştırma sonucunda farklılıkları daha detaylı olarak inceleyebilmektir. Kavramsal çerçevede tartışıldığı üzere, örgüt kültürünün değişmesinin güçlüğü ve tarihi geçmişin örgüt kültürü açısından önemi üzerinde bir uzlaşma bulunmaktadır (Hofstede vd., 1990; Hoy ve Miskel, 2015). Bu bakımdan araştırmanın yürütüleceği üniversitelerin seçiminde, bu üniversitelerin en eski üniversiteler arasında yer almaları, örgüt kültürü bağlamında bir geleneğe sahip olma açısından önemli görülmüştür.

Örneklem seçiminde seçkisiz örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre üniversitelerdeki eğitim alanları birer alt evren olarak tanımlanmış ve temsiliyetinin sağlanması hedeflenmiştir. Bu kapsamda kalmak üzere, araştırmanın alt evrenlerindeki küme çeşitliliğinin çok fazla olması nedeniyle kademeli örnekleme (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010) çalışması yapılmış ve araştırma kümeleri oluşturmak üzere üniversitelerin akademik birimleri gruplara ayrılmıştır. Akademik birimlerin gruplamasında, UNESCO (2011) tarafından geliştirilen Uluslararası Standart Eğitim Sınıflandırması'nda (ISCED) yer alan eğitim öğretim alanları esas alınmıştır. ISCED sınıflamasında yer alan eğitim alanları arasından çalışma evreninin belirlenmesinde, 4 üniversitenin her birinin ilk kuruluş birimlerini oluşturan fakültelere öncelik verilmiştir. Araştırma kapsamındaki üniversiteler ilk kuruluş birimleri bakımından incelendiğinde; Ankara Üniversitesi'nin hukuk fakültesine ve mülkiyeye, Gazi Üniversitesi'nin eğitim fakültesine, Hacettepe Üniversitesi'nin tıp fakültesine, Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin ise mühendislik fakültesine dayandığı görülmektedir. Buna göre çalışmada 4 temel eğitim alanında toplam 18 fakülte (eğitim, iktisadi idari bilimler, mühendislik ve tıp alanları) araştırmanın çalışma evreni olarak belirlenmiştir. Türkiye'de iktisadi ve idari bilimler fakülteleri (İİBF); siyasi bilgiler, işletme, yönetim bilimleri vb. farklı isimler altında yapılandırılabilir. Bu çalışmada bunların tümü İİBF olarak tanımlanmıştır. Ayrıca ISCED sınıflamasına göre, İİBF ve Hukuk alanlarının aynı alan altında sınıflandırılması nedeniyle, bu çalışmada da söz konusu birimler tek bir grup olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın ulaşılabilir çalışma evreni olarak kabul edilen alanlardaki öğretim üyesi sayıları Tablo 11'de gösterilmektedir. Tablo 11'de görüleceği üzere araştırmanın çalışma evreninde toplam 6373 öğretim üyesi yer almaktadır. 2017 YÖK istatistiklerine göre 4 üniversitenin toplam öğretim üyesi sayılarına bakıldığında; 13.060

öğretim üyesinin görev yaptığı görülmektedir. Buna göre çalışma evreni, araştırma evreninin % 48,8'ini oluşturmaktadır.

Tablo 11.

Araştırma Evreni ve Çalışma Evreni Sayıları

	EĞİTİM ALANLARINA GÖRE ÖĞRETİM ÜYESİ SAYILARI				ARAŞTIRMA EVRENİ TOPLAMI	TOPLAM ÖĞRETİM ÜYESİ SAYISI
	EĞİTİM	MUHENDİSLİK	İİBF ve HUKUK	TIP		
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	193	196	248	992	1629	3656
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	475	188	303	890	1856	3815
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	197	343	277	1077	1894	3600
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	129	662	203	-	994	1989
TOPLAM	994	1389	1031	2959	6373	13060

Kaynak: YÖK, (2017). *Yükseköğretim istatistikleri*. <https://istatistik.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.

Büyüköztürk ve arkadaşları (2010) tarafından verilen formülasyon esas alınarak yapılan hesaplama ile ulaşılabilecek asgari örneklem büyüklüğü 362 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte nicel araştırmalarda ulaşılabilecek örneklem büyüdükçe araştırma evreninin özellikleri için daha güçlü kestirim sağlayacağı (Fraenkel ve Wallen, 2009) varsayımıyla ve daha güçlü parametrik analizlere imkan sağlaması amacı ile toplam 647 akademik personele ulaşılmıştır. Araştırma örnekleminde yer alan akademik personelin üniversitelere ve eğitim alanlarına göre dağılımları Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12.

Üniversitelere ve Eğitim Alanlarına Göre Örneklem Sayıları

		EĞİTİM ALANLARI				TOPLAM
		EĞİTİM	MUHENDİSLİK	İİBF ve HUKUK	TIP	
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	N	53	34	38	37	162
	%	8,2	5,3	5,9	5,7	25,0
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	N	43	48	43	59	193
	%	6,6	7,4	6,6	9,1	29,8
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	N	39	32	48	45	164
	%	6,0	4,9%	7,4%	7,0%	25,3
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	N	32	56	40	0	128
	%	4,9	8,7%	6,2%	0,0%	19,8
TOPLAM	N	167	170	169	141	647
	%	25,8	26,3	26,1	21,8	100,0

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

Araştırma örnekleminin cinsiyet ve görev değişkenlerine göre üniversitelere dağılımları Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13.

Katılımcıların Cinsiyet ve Görev Değişkenlerine Göre Üniversitelere Dağılımları

CİNSİYET	GÖREV	ÜNİVERSİTELER					TOPLAM
		AÜ	GÜ	HÜ	ODTÜ		
Kadın	Prof. Dr.	N	18	13	15	12	58
		%	4,9%	3,6%	4,1%	3,3%	15,8%
	Doç. Dr.	N	10	5	19	15	49
		%	2,7%	1,4%	5,2%	4,1%	13,4%
	Yrd. Doç. Dr.	N	36	16	21	20	93
		%	9,8%	4,4%	5,7%	5,5%	25,4%
	Ar. Gör.	N	38	60	44	24	166
		%	10,4%	16,4%	12,0%	6,6%	45,4%
	Toplam	N	102	94	99	71	366
		%	27,9%	25,7%	27,0%	19,4%	56,6%
Erkek	Prof. Dr.	N	12	14	10	8	44
		%	4,3%	5,0%	3,6%	2,8%	15,7%
	Doç. Dr.	N	8	19	11	11	49
		%	2,8%	6,8%	3,9%	3,9%	17,4%
	Yrd. Doç. Dr.	N	17	14	18	12	61
		%	6,0%	5,0%	6,4%	4,3%	21,7%
	Ar. Gör.	N	23	52	26	26	127
		%	8,2%	18,5%	9,3%	9,3%	45,2%
	Toplam	N	60	99	65	57	281
		%	21,4%	35,2%	23,1%	20,3%	43,4%
Toplam	Prof. Dr.	N	30	27	25	20	102
		%	4,6%	4,2%	3,9%	3,1%	15,8%
	Doç. Dr.	N	18	24	30	26	98
		%	2,8%	3,7%	4,6%	4,0%	15,1%
	Yrd. Doç. Dr.	N	53	30	39	32	154
		%	8,2%	4,6%	6,0%	4,9%	23,8%
	Ar. Gör.	N	61	112	70	50	293
		%	9,4%	17,3%	10,8%	7,7%	45,3%
	Toplam	N	162	193	164	128	647
		%	25,0%	29,8%	25,3%	19,8%	100,0%

Tablo 13 incelendiğinde katılımcılar içerisinde en kalabalık grubu araştırma görevlilerinin oluşturduğu görülmektedir. Araştırma görevlilerini sırasıyla; yardımcı doçentler, profesörler ve doçentler izlemektedir. Ayrıca araştırma katılan kadın akademik personel oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Görev değişkeni bakımından ise değerlerin evrendeki dağılımlarına yakın bir dağılım gösterdikleri söylenebilir.

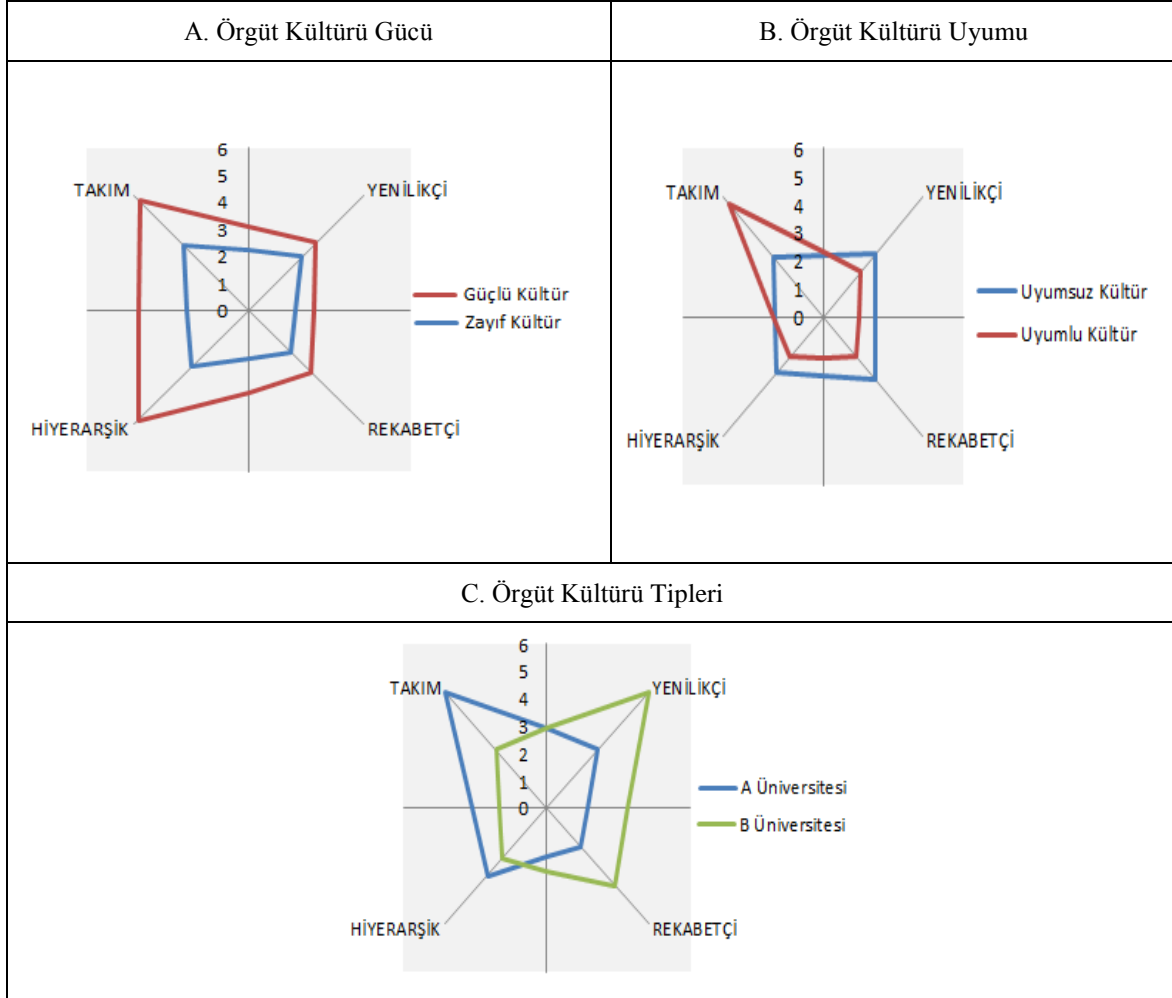
3.2. Ölçme Aracı

Araştırmada, üniversitelerin örgüt kültürünü incelemek amacıyla, Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği”, (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) Türkçe’ye ve yükseköğretim kurumlarına uyarlanarak kullanılmıştır. Rekabetçi değerler çerçevesinde (the competing values framework) oluşturulmuş söz konusu ölçek, ulusal ve uluslararası birçok araştırmada ve doktora tezlerinde kullanılmış olup halen güncelliğini korumaktadır (Berrio, 2003; Beytekin, Yalçınkaya, Doğan ve Karakoç, 2010; Çavuşoğlu ve Köse, 2016; Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2011; Ferreira ve Hill, 2008; Graven, 2014; Obenchain, 2002; Özgözü, 2015; Kaufman, 2013; Zammuto ve Krakower, 1991). Söz konusu ölçek Türkiye’de yapılan bazı araştırmalarda kullanılmış olmasına karşın, özgün yapısında yer alan 4 kültür tipolojisi esas alınmış olup, Türk yükseköğretim kültürü bağlamında yapısal analizlerine rastlanamamıştır. Ölçeğin ortaöğretim kurumlarında test edildiği bir çalışmada yapı geçerliliğinin farklılaştığı belirlenmiştir (Özgözü, 2015). Yine Portekiz’deki üniversitelerde yürütülen bir araştırma da (Ferreira ve Hill, 2008) ölçeğin faktör yapılarının bağlama göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bu açıdan rekabetçi değerler çerçevesinde yapılandırılmış bu ölçeğin Türk yükseköğretim kültürü bağlamında yeniden uyarlanması ve yapı geçerliliğinin test edilmesi önemli görülmüştür. Kutanis ve arkadaşları (2015) yapmış oldukları incelemede bu tespiti destekler bulgular ortaya koymuşlar ve örgüt kültürü üzerine yapılan lisansüstü çalışmaların önemli bir bölümünde geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin ihmal edildiğini ve doktora tezleri de dahil olmak üzere çalışmalarda önemli yöntemsel eksiklikler bulunduğunu belirtmişlerdir.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği; örgütün baskın özellikleri, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağ, stratejik vurgu ve başarı ölçütleri olmak üzere 6 boyutta değerlendirme yapmaktadır. Her bir boyutta; takım kültürü, yenilikçi kültür, rekabetçi kültür

ve hiyerarşik kültür olmak üzere 4 farklı kültür tipolojisi ortaya koymaktadır (Cameron ve Quinn, 2011).

Araştırmada kullanılan ölçek üniversitedeki örgüt kültürünü; kültürün gücü, kültür tipi ve kültür uyumu olmak üzere 3 boyutta değerlendirme imkanı sunmaktadır.



Şekil 6. Rekabetçi değerler çerçevesi örnek kültür tipleri

Şekil 6'da görüleceği üzere, rekabetçi değerler modeli, güçlü ve zayıf kültürler, uyumlu ve uyumsuz kültürler ve kültür tipleri arasında karşılaştırmalı olarak değerlendirmeler yapmaya imkan tanımaktadır.

Çalışma öncesinde ölçeğin uyarlanması için gerekli izin e-posta yoluyla ölçeğin birinci yazarından alınmıştır (Ek 1). Ölçek formunun, özgün dili olan İngilizce'ye hakim 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, Türk Dili ve Edebiyatı alanında çalışan öğretmen ve öğretim elemanlarının

görüşüne sunularak ölçeğin Türkçe anlatım gücü bakımından değerlendirilmesi yapılmıştır. Son aşamada eğitim yönetimi alanında çalışan 5 akademisyenin görüşüne sunulan Türkçe form pilot uygulama için hazır hale getirilmiştir.

3.3. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında 2 aşamalı pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Birinci pilot uygulama sonuçlarına göre yapılan düzeltmelerle 2. pilot uygulamaya çıkmıştır. Böylece pilot uygulamalar kapsamında; 1. uygulamada 187 ve 2. uygulamada 230 olmak üzere toplam 417 veri toplanmıştır. 1. uygulama sonucunda gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi neticesinde 1’den fazla faktöre yakın yük veren 3 maddenin bazı değişikliklerle ölçekte tutulmasına karar verilmiştir.

Tablo 14.

Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Ölçek Maddeleri	Faktör	Faktör Yükleri	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
1	TAKIM 17	YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	,815	,718	,93
2	TAKIM 9		,807	,712	
3	TAKIM 10		,789	,731	
4	TAKIM 5		,787	,662	
5	TAKIM 13		,779	,673	
6	TAKIM 21		,770	,750	
7	YENİLİKÇİ 14		,768	,742	
8	YENİLİKÇİ 6		,763	,698	
9	YENİLİKÇİ 2		,715	,661	
10	TAKIM 1		,683	,545	
11	REKABETÇİ 23	REKABETÇİ KÜLTÜR	,789	,484	,87
12	REKABETÇİ 15		,771	,457	
13	YENİLİKÇİ 18		,706	,717	
14	REKABETÇİ 19		,698	,658	
15	REKABETÇİ 11		,660	,718	
16	YENİLİKÇİ 22		,653	,724	
17	REKABETÇİ 3		,645	,592	
18	REKABETÇİ 7		,582	,574	
19	HİYERARŞİK 12	HİYERARŞİK KÜLTÜR	,738	,564	,80
20	HİYERARŞİK 8		,718	,384	
21	HİYERARŞİK 4		,665	,513	
22	HİYERARŞİK 16		,662	,137	
23	HİYERARŞİK 20		,619	,595	
24	HİYERARŞİK 24		,443	,550	
				ÖLÇEK TOPLAM	,94

Verinin faktör analizine uygunluğunu test etmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü yapılmış ve KMO değeri ,94 olarak belirlenmiştir. Barlett testi sonucu elde edilen ki-kare değeri ise anlamlı çıkmıştır ($X^2= 9106,04$; $p < .01$). Bu sonuçlar doğrultusunda açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analiz sonuçlarına göre, özgün yapısı 4 faktörlü bir yapı gösteren ölçeğin, Türk yükseköğretim kültürü bağlamında; "**yenilikçi takım kültürü**", "**rekabetçi kültür**" ve "**hiyerarşik kültür**" olarak adlandırılabilir 3 faktörlü bir yapı ortaya koyduğu görülmektedir. Analiz sonuçları, özgün ölçekte farklı faktörlerde yer alan, takım kültürünün ve yenilikçi kültürün aynı faktör yapısı altında toplandığını göstermektedir. Buna göre, Türk yükseköğretim kültürü bağlamında bu iki boyutun birbirinden tamamıyla bağımsız algılanmadığı söylenebilir. Model uyumu doğrulan 3 faktörlü yapıya ilişkin güvenilirlik analizleri Tablo 14'te gösterilmektedir.

Ayrıca özgün ölçekte yenilikçi kültür faktöründe yer alan 2 maddenin (*1. Üniversitem yeni kaynaklar (araştırma/proje fonları vb.) elde etmeye önem verir. Yeni şeyler denemeye ve fırsatlar aramaya değer verilmektedir.* *2. Üniversitemde başarı; özgün çalışmalar (araştırma, patent, eser vb.) ortaya koymak ve yenilikçi olmaktır.*) bu çalışmada rekabetçi kültür faktöründe yer aldığı görülmektedir. Bu maddelerde vurgulanan, “proje fonları elde etmek” ve “akademik yayın üretmek” gibi olguların, özellikle akademik teşvik uygulamaları ve TÜBİTAK gibi kurumların proje fonlarının sınırlılığı bağlamında değerlendirildiğinde, yenilikten çok rekabetin bir parçası haline geldiği düşünülebilir.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçları, ölçekteki bu 3 faktörün toplam varyansın % 61,3'ünü açıkladığını göstermektedir. Madde iç geçerlik analizleri, maddelerden herhangi birisinin ölçekten çıkartılmasının iç geçerlik değerlerini iyileştirmediğini göstermektedir. Tabloda da görülen Cronbach's Alpha değerleri, yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür faktörlerinin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçları doğrultusunda, AMOS programı kullanılarak, temel bileşenler doğrulayıcı faktör analizi çalışması yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, 3 faktörlü yapının kabul edilebilir bir model uyumu gösterdiğini ortaya koymaktadır ($x^2/sd= 2,064$; GFI = .89; RMSEA = .07; CFI=.96; AGFI=.86; NFI= .93).

Faktör yapısı doğrulan yeni modele göre Türk yükseköğretim kültürü bağlamında üniversitelerin, kullanılabilir rekabetçi değerler çerçevesi temelinde “yenilikçi takım kültürü”, “rekabetçi kültür” ve “hiyerarşik kültür” olmak üzere 3 farklı örgüt kültürü tipolojisi sergiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Cameron ve Quinn (2011) tarafından

kavramsallaştırılan tipolojik ayrıma alternatif olarak farklılaşan yeni tip “*yenilikçi takım kültürü*”dür. Aile tipi örgüt yapısı ile dinamik örgüt yapısının bir sentezi olarak değerlendirilebilecek bu kültür tipi, takım (klan) kültürü ve yenilikçi (atokratik) kültür özelliklerini bir arada göstermektedir. Bu kültür tipolojisi, iletişim ve işbirliğinin güçlü olduğu bununla birlikte yenilikçi ve üretken reflexler de gösterebilen bir değerler kümesine işaret etmektedir. Bağlılık ve güven duygusu ile birlikte, yenilikçilik ve gelişim tutkusu insanları bir arada tutan örgütsel değerlerdir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

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

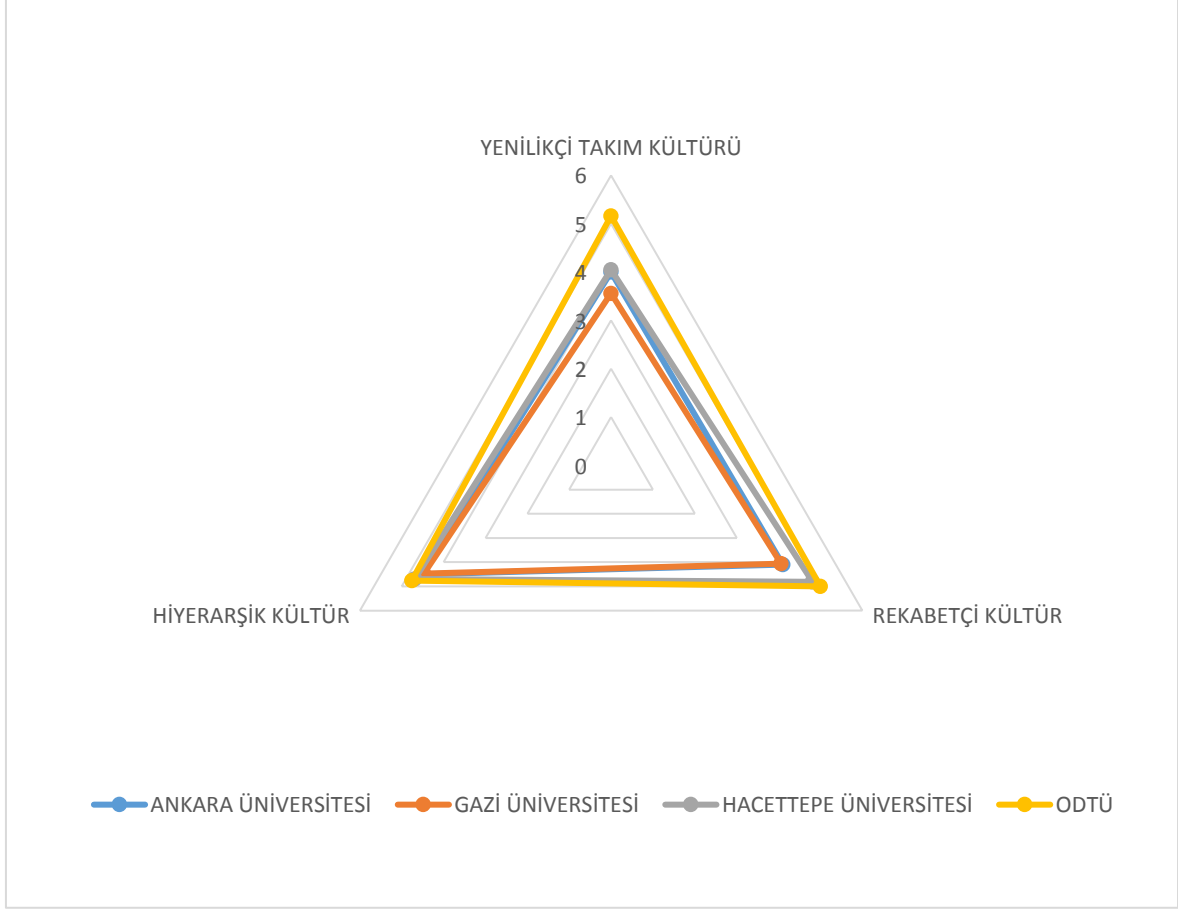
4.1. Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü Bulguları

Araştırmanın ilk iki alt problemini oluşturan, örgüt kültürünün üniversitelere göre farklılaşmasına ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 15’te ve sonuçların anlamlılığına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 16’da verilmektedir.

Tablo 15. Üniversitelerde Örgüt Kültürüne İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

ÜNİVERSİTELER		YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	REKABETÇİ KÜLTÜR	HİYERARŞİK KÜLTÜR
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	3,94	4,06	4,50
	SS	1,325	1,179	1,119
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	3,56	4,06	4,47
	SS	1,256	1,212	1,123
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	4,05	4,81	4,72
	SS	1,202	1,117	0,961
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	5,11	5,07	4,72
	SS	0,963	0,936	0,922
TOPLAM	\bar{X}	4,08	4,45	4,59
	SS	1,324	1,210	1,049

Tablo 15 incelendiğinde, Ankara ve Gazi Üniversiteleri’nde baskın kültürün hiyerarşik kültür olarak öne çıktığı, Hacettepe Üniversitesi’nde en baskın kültür tipinin rekabetçi kültür olduğu, Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nde ise yenilikçi takım kültürünün en yüksek değer alan kültür tipi olduğu görülmektedir.



Şekil 7. Üniversitelerde örgüt kültürüne ilişkin betimsel analiz sonuçları

Şekil 7’de de görüldüğü üzere, ODTÜ tüm kültür tiplerinde ve genel örgüt kültürü açısından en yüksek değerlere sahip üniversitedir. Onu sırasıyla Hacettepe, Ankara ve Gazi Üniversiteleri izlemektedir. Kültür tipleri açısından değerlendirildiğinde, üniversitelerin hiyerarşik kültür özellikleri birbirine yakın değerler göstermektedir. Buna mukabil rekabetçi kültür özellikleri bakımından Ankara ve Gazi Üniversitelerinin bir grup, Hacettepe ve ODTÜ’nün ise ayrı bir grup oluşturduğu görülmektedir. Ankara Üniversitesi yenilikçi takım kültürü bakımından Hacettepe Üniversitesi ile ve rekabetçi kültür bakımından ise Gazi Üniversitesi benzerlik göstermektedir. Standart sapmalarla ilgili bir değerlendirme yapıldığında, kurum kültürü üzerindeki uzlaşımın da en yüksek ODTÜ’de olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile ODTÜ akademik personelin örgüt kültürü algılarının en az değişkenlik gösterdiği üniversitedir.

Örgüt kültürünün üniversitelere göre farklılaşma düzeyinin anlamlılığını test etmek üzere varyans analizi yapılmıştır. Veri setinin varyans analizine uygunluğunu tespit etmek üzere

yapılan Levene analizi sonuçları ($p > ,05$) verinin analiz için homojenlik açısından uygun olduğunu göstermektedir. ANOVA testi sonuçları Tablo 16’da sunulmaktadır.

Tablo 16.

Üniversiteler Arası Örgüt Kültürü Farklılaşması

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	Gruplararası	196,529	3	65,510	44,599	,000
	Gruplariçi	984,124	670	1,469		
	Toplam	1180,653	673			
REKABETÇİ KÜLTÜR	Gruplararası	110,450	3	36,817	28,057	,000
	Gruplariçi	879,169	670	1,312		
	Toplam	989,619	673			
HIYERARŞİK KÜLTÜR	Gruplararası	9,163	3	3,054	2,849	,037
	Gruplariçi	718,239	670	1,072		
	Toplam	727,402	673			
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Gruplararası	98,193	3	32,731	36,641	,000
	Gruplariçi	598,498	670	,893		
	Toplam	696,692	673			

Analiz sonuçları, tüm kültür tiplerinde ve genel örgüt kültürü değerleri açısından üniversiteler arasındaki farklılıkların anlamlı olduğunu göstermektedir ($F_{(3-670)}=2,849-44,599$; $p<,05$). Farklılaşmanın hangi üniversiteler arasında anlamlı olduğunu tespit etmek üzere yapılan Scheffe testi sonuçları, yenilikçi takım kültürü bağlamında Ankara ve Hacettepe Üniversitelerinin benzerlik gösterdiğini diğer iki üniversitenin ise farklı özellikler gösterdiğini ortaya koymaktadır. Rekabetçi kültür bağlamında Ankara ile Gazi Üniversitesi kendi arasında ve Hacettepe ile ODTÜ kendi arasında benzer özellikler göstermekte, iki grup ise birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Hiyerarşik kültür değerleri bakımından değerlendirildiğinde ise 4 üniversitenin birbirleri farklılaşmasının en düşük düzeyde bu kültür tipinde gerçekleştiği görülmektedir.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği; örgütün baskın özellikleri, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağ, stratejik vurgu ve başarı ölçütleri olmak üzere 6 boyutta değerlendirme yapmaktadır. Üniversitelerin her bir boyutta göstermiş oldukları baskın kültür tipi özellikleri Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17.

Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Üniversitelerde Örgüt Kültürü

ÜNİVERSİTELER		Baskın Nitelikler	Liderlik	Yönetim	Örgütsel Bağ	Stratejik Vurgu	Başarı Kriterleri
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	4,04	4,12	4,12	3,79	4,39	4,18
	SS	1,103	1,136	1,261	1,149	1,364	1,208
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	3,75	3,91	3,87	3,89	4,04	4,00
	SS	1,207	1,240	1,257	1,029	1,275	1,288
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	4,27	4,31	4,36	4,12	4,78	4,60
	SS	1,042	1,094	1,160	0,954	1,131	1,101
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	4,99	4,60	5,06	4,59	5,63	5,15
	SS	0,813	0,840	0,834	0,827	0,787	0,830
TOPLAM	\bar{X}	4,20	4,20	4,29	4,06	4,63	4,42
	SS	1,155	1,132	1,234	1,044	1,309	1,216

Tablo 17 incelendiğinde, üniversitelerde örgüt kültürü üzerindeki etkisi en yüksek faktörlerin sırasıyla; “Stratejik Vurgu”, “Başarı Kriterleri”, “Yönetim”, “Liderlik”, “Baskın Nitelikler” ve “Örgütsel Bağ” faktörleri olduğu görülmektedir. Bununla birlikte üniversiteler arasında bazı farklılıklar olduğu da göze çarpmaktadır. Örneğin ODTÜ’de “stratejik vurgu” kültür üzerindeki en baskılayıcı faktör olarak öne çıkarken, Gazi Üniversitesi’nde “stratejik vurgu” faktörü ile “başarı ölçütleri” faktörü yakın değerler almaktadır. Liderlik faktörünün en düşük olduğu üniversite Gazi Üniversitesi iken örgütsel bağın en düşük olduğu üniversitenin Ankara Üniversitesi olduğu görülmektedir.

4.2. Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü Bulguları

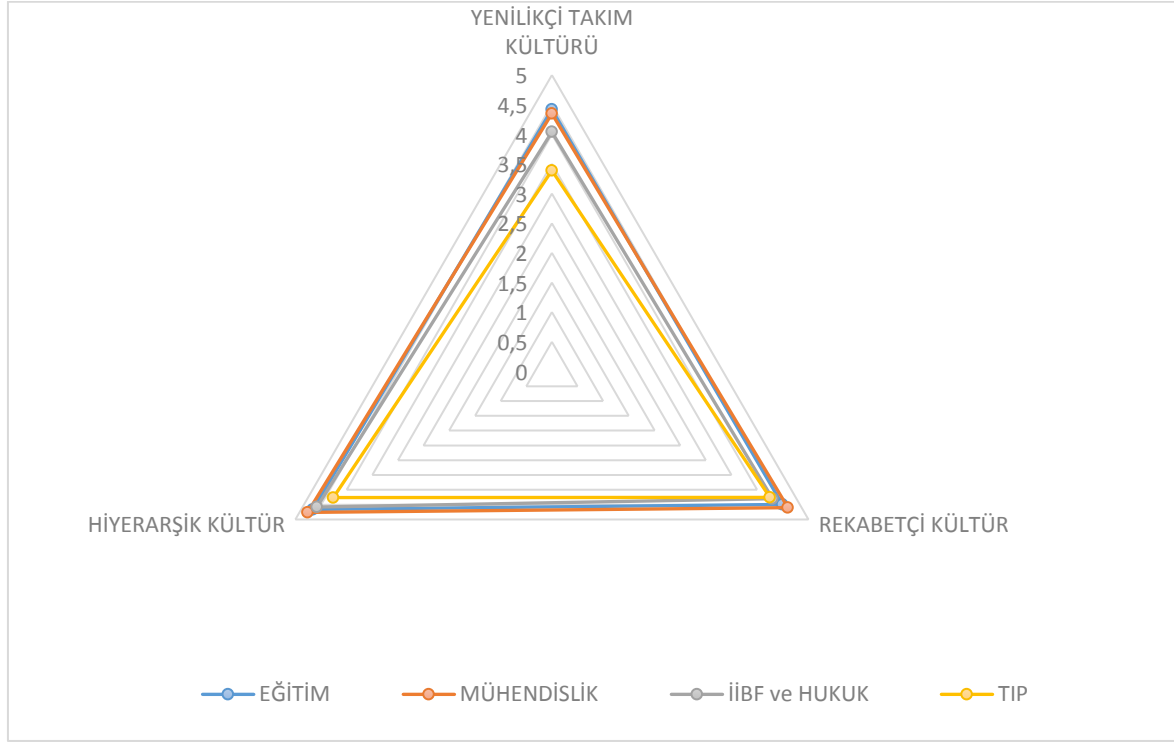
Araştırmanın 3. ve 4. alt problemleri ile ilgili olarak eğitim alanlarına göre örgüt kültürünün farklılaşmasına ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 18’de ve sonuçların anlamlılığına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 18.

Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

ALANLAR		YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	REKABETÇİ KÜLTÜR	HIYERARŞİK KÜLTÜR
EĞİTİM	\bar{X}	4,42	4,52	4,71
	SS	1,318	1,086	0,976
MÜHENDİSLİK	\bar{X}	4,37	4,66	4,78
	SS	1,205	1,144	0,975
İİBF ve HUKUK	\bar{X}	4,04	4,33	4,56
	SS	1,303	1,253	1,065
TIP	\bar{X}	3,39	4,25	4,26
	SS	1,228	1,333	1,127
TOPLAM	\bar{X}	4,08	4,45	4,59
	SS	1,324	1,210	1,049

Tablo 18 ve Şekil 8 birlikte incelendiğinde, üniversite ayrımı kadar belirgin bir ayrışma olmamakla birlikte, tıp fakültelerindeki örgüt kültürünün daha düşük değerler aldığı görülmektedir. Eğitim ve mühendislik fakültelerinin yenilikçi takım kültürü bağlamında yakın değerler gösterdiği söylenebilir.



Şekil 8. Eğitim alanlarına göre örgüt kültürüne ilişkin betimsel analiz sonuçları

Örgüt kültürünün eğitim alanlarına göre farklılaşma düzeyinin anlamlılığını test etmek üzere varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 19.

Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü Farklılaşması

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	Gruplararası	102,715	3	34,238	21,281	,000
	Gruplarıçi	1077,937	670	1,609		
	Toplam	1180,653	673			
REKABETÇİ KÜLTÜR	Gruplararası	12,677	3	4,226	2,898	,034
	Gruplarıçi	976,942	670	1,458		
	Toplam	989,619	673			
HİYERARŞİK KÜLTÜR	Gruplararası	21,684	3	7,228	6,862	,000
	Gruplarıçi	705,719	670	1,053		
	Toplam	727,402	673			
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Gruplararası	48,528	3	16,176	16,721	,000
	Gruplarıçi	648,163	670	,967		
	Toplam	696,692	673			

Analiz sonuçları, tüm kültür tiplerinde ve genel örgüt kültürü değerleri açısından eğitim alanları arasındaki farklılıkların anlamlı olduğunu göstermektedir ($F_{(3-670)}=2,898-21,281$; $p<,05$). Farklılaşmanın hangi eğitim alanları arasında anlamlı olduğunu tespit etmek üzere yapılan Scheffe testi sonuçları, yenilikçi takım kültürü ve hiyerarşik kültür boyutlarında tıp fakültelerinin anlamlı ölçüde diğer fakültelerden farklılaştığını göstermektedir.

Örgüt kültürünün; örgütün baskın özellikleri, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağ, stratejik vurgu ve başarı ölçütleri alt boyutlarında eğitim alanları bazında değerlendirme yapıldığında önemli farklılıklar görülmektedir. Tablo 20 eğitim alanlarının her bir boyutta göstermiş oldukları baskın kültür tipi özelliklerini göstermektedir.

Tablo 20.

Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Eğitim Alanlarında Örgüt Kültürü

ÜNİVERSİTELER		Baskın Nitelikler	Liderlik	Yönetim	Örgütsel Bağ	Stratejik Vurgu	Başarı Kriterleri
EĞİTİM	\bar{X}	4,36	4,42	4,58	4,20	4,92	4,63
	SS	1,047	1,024	1,146	0,887	1,193	1,000
MÜHENDİSLİK	\bar{X}	4,49	4,40	4,50	4,32	4,87	4,68
	SS	1,147	1,062	1,145	1,025	1,256	1,171
İİBF ve HUKUK	\bar{X}	4,18	4,15	4,21	3,90	4,65	4,37
	SS	1,087	1,106	1,237	1,104	1,277	1,237
TIP	\bar{X}	3,68	3,78	3,80	3,78	3,97	3,92
	SS	1,199	1,246	1,282	1,074	1,319	1,325
TOPLAM	\bar{X}	4,20	4,20	4,29	4,06	4,63	4,42
	SS	1,155	1,132	1,234	1,044	1,309	1,216

Tablo 20 incelendiğinde, eğitim alanlarına göre, örgüt kültürü üzerindeki etkisi en yüksek faktörlerin sırasıyla; “Stratejik Vurgu”, “Başarı Kriterleri”, “Yönetim”, “Liderlik”, “Baskın Nitelikler” ve “Örgütsel Bağ” faktörleri olduğu görülmektedir.

4.3. Üniversiteler Bazında Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü Bulguları

Araştırmanın 5. alt problemini oluşturan, aynı üniversitede farklı eğitim alanlarındaki akademik birimlere göre örgüt kültüründeki farklılaşmaların tespit edilebilmesi için üniversiteler bazında ayrı ayrı olmak üzere eğitim alanları arasında varyans analizleri yapılmış ve betimsel analiz sonuçları ile birlikte paylaşılmıştır.

4.3.1. Ankara Üniversitesinde Örgüt Kültürü

Ankara Üniversitesi'nde örgüt kültürünün eğitim alanlarına göre nasıl farklılaştığını belirlemek üzere yapılan betimsel analizler ve varyans analizi sonuçları Tablo 21 ve 22'de paylaşılmaktadır.

Tablo 21.

Ankara Üniversitesi'nde Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü

ALANLAR		YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	REKABETÇİ KÜLTÜR	HİYERARŞİK KÜLTÜR
EĞİTİM	\bar{X}	4,27	4,29	4,82
	SS	1,111	1,153	0,898
MÜHENDİSLİK	\bar{X}	4,19	4,23	4,80
	SS	1,104	1,044	0,951
İİBF ve HUKUK	\bar{X}	3,42	3,55	4,00
	SS	1,467	1,086	1,161
TIP	\bar{X}	3,75	4,09	4,28
	SS	1,480	1,304	1,297
TOPLAM	\bar{X}	3,94	4,06	4,50
	SS	1,325	1,179	1,119

Tablo 21 incelendiğinde, Ankara Üniversitesi'nde en baskın örgüt kültürü tipinin hiyerarşik kültür olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün en güçlü olduğu birimin ise genel örgüt kültürü bazında ve örgüt kültürü tipleri bazında Eğitim Bilimleri Fakültesi olduğu görülmektedir. Buna mukabil İİBF ve hukuk fakültelerinin 3 kültür tipinde ve genel örgüt kültürü düzeyi açısından en düşük değerleri aldığı görülmektedir.

Tablo 22.

Ankara Üniversitesi'nde Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü Farklılaşması

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	Gruplararası	19,727	3	6,576	3,953	,009
	Gruplariçi	262,815	158	1,663		
	Toplam	282,542	161			
REKABETÇİ KÜLTÜR	Gruplararası	13,758	3	4,586	3,452	,018
	Gruplariçi	209,926	158	1,329		
	Toplam	223,684	161			
HİYERARŞİK KÜLTÜR	Gruplararası	19,616	3	6,539	5,671	,001
	Gruplariçi	182,162	158	1,153		
	Toplam	201,778	161			
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Gruplararası	17,667	3	5,889	6,148	,001
	Gruplariçi	151,343	158	,958		
	Toplam	169,010	161			

Tablo 22 değerlendirildiğinde, Ankara Üniversitesi'nin eğitim birimleri arasında örgüt kültürünün tüm örgüt kültürü tiplerinde anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir ($F_{(3-158)}=3,452-6,148$; $p<,05$). Kültür farklılaşmasının hangi akademik birimler arasında gerçekleştiğine ilişkin Scheffe testi sonuçlarına göre; hiyerarşik kültür bakımından mühendislik fakültesi ve eğitim bilimleri fakültesinin benzerlik gösterdiği, mühendislik fakültesi ile İİBF ve hukuk fakültelerinin anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Yenilikçi takım kültürü ve rekabetçi kültür bakımından, İİBF ve hukuk fakültelerinin eğitim ve mühendislik fakültelerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir.

4.3.2. Gazi Üniversitesinde Örgüt Kültürü

Gazi Üniversitesi'nde örgüt kültürünün eğitim alanlarına göre nasıl farklılaştığını belirlemek üzere yapılan betimsel analizler Tablo 23'te ve varyans analizi sonuçları ve Tablo 24'te paylaşılmaktadır.

Tablo 23.

Gazi Üniversitesi'nde Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü

ALANLAR		YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	REKABETÇİ KÜLTÜR	HİYERARŞİK KÜLTÜR
EĞİTİM	\bar{X}	3,84	4,37	4,69
	SS	1,491	1,109	1,169
MÜHENDİSLİK	\bar{X}	3,82	4,32	4,57
	SS	1,123	1,219	1,077
İİBF ve HUKUK	\bar{X}	3,59	3,79	4,77
	SS	1,163	1,140	1,081
TIP	\bar{X}	3,11	3,81	4,01
	SS	1,135	1,259	1,037
TOPLAM	\bar{X}	3,56	4,06	4,47
	SS	1,256	1,212	1,123

Gazi Üniversitesi'nde en baskın örgüt kültürü tipinin hem genel olarak üniversitede hem de eğitim alanları bazında hiyerarşik kültür olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün tüm kültür tipleri açısından ve genel örgüt kültürü düzeyi açısından en yüksek değerleri aldığı akademik birimin eğitim fakültesi olduğu tespit edilmiştir. İİBF/hukuk fakültelerinde rekabetçi kültür ise en düşük değeri hiyerarşik kültür en yüksek değeri almaktadır.

Betimsel istatistiklerdeki farklılaşmanın anlamlılık düzeyini tespit etmek üzere yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 24.

Gazi Üniversitesi’nde Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	Gruplararası	19,000	3	6,333	4,213	,007
	Gruplariçi	284,114	189	1,503		
	Toplam	303,114	192			
REKABETÇİ KÜLTÜR	Gruplararası	14,205	3	4,735	3,339	,020
	Gruplariçi	268,048	189	1,418		
	Toplam	282,253	192			
HIYERARŞİK KÜLTÜR	Gruplararası	18,872	3	6,291	5,322	,002
	Gruplariçi	223,406	189	1,182		
	Toplam	242,278	192			
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Gruplararası	15,236	3	5,079	4,939	,003
	Gruplariçi	194,369	189	1,028		
	Toplam	209,605	192			

Tablo 24’te de görüleceği üzere, ANOVA sonuçlarına göre tüm kültür tiplerinde akademik birimler arası farklılaşma anlamlı bulunmuştur ($F_{(3-189)}=3,339-5,322$; $p<,01$). Farklılaşmanın hangi eğitim alanları arasında anlamlı olduğunu tespit etmek üzere yapılan Scheffe testi sonuçları, yenilikçi takım kültüründeki farklılaşmanın tıp fakültesi ile eğitim ve mühendislik fakültelerinden kaynaklandığını göstermektedir. Hiyerarşik kültür tipindeki farklılaşma yine tıp fakültesi ile eğitim ve İİBF/hukuk fakülteleri arasında oluşmaktadır. Rekabetçi kültür ve genel örgüt kültürü açısından ise tıp ve İİBF/hukuk ile eğitim ve mühendislik fakülteleri arasında olduğu görülmektedir. Buna göre Gazi Üniversitesinde eğitim ve mühendislik fakültelerindeki örgüt kültürünün benzeşik özellikler taşıdığı söylenebilir.

4.3.3. Hacettepe Üniversitesinde Örgüt Kültürü

Hacettepe Üniversitesi’nde örgüt kültürünün eğitim alanlarına göre nasıl farklılaştığını göstermek üzere yapılan betimsel analizler ve varyans analizi sonuçları Tablo 25 ve 26’da paylaşılmaktadır.

Tablo 25.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü

ALANLAR		YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	REKABETÇİ KÜLTÜR	HİYERARŞİK KÜLTÜR
EĞİTİM	\bar{X}	4,28	4,67	4,66
	SS	1,208	0,948	0,924
MÜHENDİSLİK	\bar{X}	4,31	4,64	4,71
	SS	1,228	1,263	1,047
İİBF ve HUKUK	\bar{X}	4,23	4,90	4,91
	SS	1,169	1,085	0,844
TIP	\bar{X}	3,46	4,95	4,55
	SS	1,041	1,183	1,036
TOPLAM	\bar{X}	4,05	4,81	4,72
	SS	1,202	1,117	0,961

Hacettepe Üniversitesi'nde, Ankara ve Gazi Üniversitelerinden farklı olarak, en baskın örgüt kültürü tipinin genel üniversite düzeyinde rekabetçi kültür olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, eğitim ve mühendislik ile İİBF ve Hukuk fakültelerinde rekabetçi ve hiyerarşik kültür özelliklerinin çok yakın değerler aldığı görülmektedir. Yenilikçi takım kültürünün en yüksek olduğu birimin ise mühendislik fakültesi olduğu görülmektedir.

Betimsel istatistiklerdeki farklılaşmanın anlamlılık düzeyini tespit üzere yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26.

Hacettepe Üniversitesi'nde Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	Gruplararası	21,336	3	7,112	5,313	,002
	Gruplariçi	214,165	160	1,339		
	Toplam	235,501	163			
REKABETÇİ KÜLTÜR	Gruplararası	2,929	3	,976	,779	,507
	Gruplariçi	200,475	160	1,253		
	Toplam	203,404	163			
HIYERARŞİK KÜLTÜR	Gruplararası	3,191	3	1,064	1,156	,328
	Gruplariçi	147,196	160	,920		
	Toplam	150,388	163			
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Gruplararası	5,723	3	1,908	2,478	,063
	Gruplariçi	123,170	160	,770		
	Toplam	128,893	163			

ANOVA sonuçlarına göre tüm kültür tiplerinde akademik birimler arası anlamlı farklılaşma sadece yenilikçi takım kültürü açısından bulunmuştur ($F_{(3-160)}=5,313$; $p<,01$). Farklılaşmanın

hangi eğitim alanları arasında anlamlı olduğunu tespit etmek üzere yapılan Scheffé testi sonuçları, yenilikçi takım kültüründeki farklılaşmanın tıp fakültesinden kaynaklandığı görülmektedir. Sınırlı düzeyde de olsa örgüt kültüründeki farklılaşmanın ana kampüs dışındaki tek birim olan tıp fakültesinden kaynaklanması dikkat çekici bir bulgudur. Bununla birlikte genel olarak Hacettepe Üniversitesi'nin kendi içerisinde örgüt kültürü açısından bir birlikten, kültürel uyumdan söz edilebilir.

4.3.4. Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde Örgüt Kültürü

Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde örgüt kültürünün eğitim alanlarına göre nasıl farklılaştığını göstermek üzere yapılan betimsel analizler ve varyans analizi sonuçları Tablo 27 ve 28'de paylaşılmaktadır.

Tablo 27.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü

ALANLAR		YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	REKABETÇİ KÜLTÜR	HİYERARŞİK KÜLTÜR
EĞİTİM	\bar{X}	5,63	4,91	4,62
	SS	0,630	1,006	0,906
MÜHENDİSLİK	\bar{X}	4,97	5,22	4,98
	SS	1,074	0,813	0,829
İİBF ve HUKUK	\bar{X}	4,89	4,99	4,45
	SS	0,882	1,027	0,984
TOPLAM	\bar{X}	5,11	5,07	4,72
	SS	0,963	0,936	0,922

Tablo 27'de görüleceği üzere, Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde en baskın örgüt kültürü tipi, üniversite düzeyinde, yenilikçi takım kültürüdür. Bununla birlikte, mühendislik ile İİBF ve hukuk fakültelerinde rekabetçi kültürün baskın olduğu görülmektedir. Eğitim alanlarına göre bakıldığında, rekabetçi kültürün ve hiyerarşik kültürün en güçlü olduğu akademik birimin mühendislik fakültesi olduğu görülmektedir. Yenilikçi takım kültürü ise en yüksek eğitim fakültesinde görülmektedir. Genel örgüt kültürü değerlerinin en düşük olduğu birim İİBF/hukuk fakülteleridir.

Tablo 28.

Ortadoğu Teknik Üniversitesi'nde Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	Gruplararası	11,665	2	5,832	6,870	,001
	Gruplariçi	106,117	125	,849		
	Toplam	117,782	127			
REKABETÇİ KÜLTÜR	Gruplararası	2,318	2	1,159	1,330	,268
	Gruplariçi	108,934	125	,871		
	Toplam	111,252	127			
HIYERARŞİK KÜLTÜR	Gruplararası	6,997	2	3,498	4,331	,015
	Gruplariçi	100,972	125	,808		
	Toplam	107,969	127			
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Gruplararası	2,844	2	1,422	3,706	,027
	Gruplariçi	47,953	125	,384		
	Toplam	50,797	127			

ANOVA sonuçlarına göre Ortadoğu Teknik Üniversitesinde rekabetçi kültürün tüm akademik birimlerde benzeşik olduğu görülmektedir ($F_{(2-125)}=1,330-6,870$; $p<,01$). Buna göre üniversitedeki tüm birimler açısından ortak değer rekabetçi kültür olduğu söylenebilir. Diğer kültür tiplerindeki farklılaşmanın kaynağını tespit etmek üzere yapılan Scheffe testi sonuçları, yenilikçi takım kültürü tipinde eğitim fakültesi ile İİBF/hukuk ve mühendislik fakülteleri; hiyerarşik kültür tipinde ise mühendislik ile İİBF/hukuk fakülteleri arasındaki farklılaşmanın anlamlı olduğunu göstermektedir.

4.4. Eğitim Alanları Bazında Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü Bulguları

Araştırmanın 6. alt problemini oluşturan, aynı eğitim alanındaki örgüt kültürünün üniversitelere göre farklılaşmasının tespit edilebilmesi için eğitim alanları bazında üniversiteler arası varyans analizleri yapılmış ve betimsel analiz sonuçları ile birlikte paylaşılmıştır.

4.4.1. Eğitim Fakültelerinde Örgüt Kültürü

Eğitim fakültelerinde örgüt kültürünün üniversitelere göre nasıl farklılaştığını göstermek üzere yapılan betimsel analizler ve varyans analizi sonuçları Tablo 29 ve 30'da paylaşılmaktadır.

Tablo 29.

Eğitim Faküllerinde niversitelere Göre rgt Kültürü

ÜNİVERSİTELER		YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	REKABETÇİ KÜLTÜR	HİYERARŞİK KÜLTÜR
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	4,27	4,29	4,82
	SS	1,111	1,153	0,898
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	3,84	4,37	4,69
	SS	1,491	1,109	1,169
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	4,28	4,67	4,66
	SS	1,208	0,948	0,924
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	5,63	4,91	4,62
	SS	0,630	1,006	0,906
TOPLAM	\bar{X}	4,42	4,52	4,71
	SS	1,318	1,086	0,976

Eğitim fakültelerindeki örgüt kültürü incelendiğinde, hiyerarşik kültürün en baskın kültür tipi olduğu, yenilikçi takım kültürünün ise en düşük kültür tipi olduğu görülmektedir. Hiyerarşik kültür, en yüksek Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde, rekabetçi kültür ve yenilikçi takım kültürü en yüksek Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görülmektedir.

Tablo 30.

Eğitim Fakültelerinde niversitelere Göre rgt Kültürü Farklılaşması

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	Gruplararası	63,130	3	21,043	15,224	,000
	Gruplarıçi	225,300	163	1,382		
	Toplam	288,430	166			
REKABETÇİ KÜLTÜR	Gruplararası	9,373	3	3,124	2,733	,046
	Gruplarıçi	186,329	163	1,143		
	Toplam	195,702	166			
HİYERARŞİK KÜLTÜR	Gruplararası	,980	3	,327	,339	,797
	Gruplarıçi	157,254	163	,965		
	Toplam	158,234	166			
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Gruplararası	20,120	3	6,707	10,461	,000
	Gruplarıçi	104,500	163	,641		
	Toplam	124,620	166			

Eğitim fakültelerinde kültür tiplerinin hiyerarşik kültür bakımından farklılaşmadığı, yenilikçi takım kültürü ve rekabetçi kültür açısından ise üniversitelere göre anlamlı düzeyde

farklılaştığı görülmektedir ($F_{(3-163)}=2,733-15,224$; $p<,01$). Kültür tiplerindeki farklılaşmanın kaynağını tespit etmek üzere yapılan Scheffe testi sonuçları, yenilikçi takım kültürü ve rekabetçi kültür tipinde ODTÜ'nün diğer üniversitelerden farklılaştığını göstermektedir.

4.4.2. Mühendislik Fakültelerinde Örgüt Kültürü

Mühendislik fakültelerinde örgüt kültürünün üniversitelere göre nasıl farklılaştığını göstermek üzere yapılan betimsel analizler ve varyans analizi sonuçları Tablo 31 ve 32'de paylaşılmaktadır.

Tablo 31.

Mühendislik Faküllerinde Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü

ÜNİVERSİTELER		YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	REKABETÇİ KÜLTÜR	HIYERARŞİK KÜLTÜR
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	4,19	4,23	4,80
	SS	1,104	1,044	0,951
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	3,82	4,32	4,57
	SS	1,123	1,219	1,077
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	4,31	4,64	4,71
	SS	1,228	1,263	1,047
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	4,97	5,22	4,98
	SS	1,074	0,813	0,829
TOPLAM	\bar{X}	4,37	4,66	4,78
	SS	1,205	1,144	0,975

Mühendislik fakültelerinde örgüt kültürü incelendiğinde, genel olarak, hiyerarşik ve rekabetçi kültürün baskın kültür tipleri olduğu görülmektedir. Rekabetçi kültürün ve yenilikçi takım kültürünün en yüksek olduğu üniversitenin ise ODTÜ olduğu görülmektedir.

Tablo 32.

Mühendislik Fakültelerinde Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	Gruplararası	35,945	3	11,982	9,487	,000
	Gruplarıçi	209,648	166	1,263		
	Toplam	245,594	169			
REKABETÇİ KÜLTÜR	Gruplararası	29,357	3	9,786	8,477	,000
	Gruplarıçi	191,627	166	1,154		
	Toplam	220,984	169			
HIYERARŞİK KÜLTÜR	Gruplararası	4,502	3	1,501	1,595	,193
	Gruplarıçi	156,162	166	,941		
	Toplam	160,664	169			
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Gruplararası	22,981	3	7,660	9,461	,000
	Gruplarıçi	134,410	166	,810		
	Toplam	157,390	169			

Mühendislik fakültelerinde kültür tiplerinin hiyerarşik kültür bakımından farklılaşmadığı, yenilikçi takım kültürü ve rekabetçi kültür açısından ise üniversitelere göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir ($F_{(3-166)}=1,595-9,487$; $p<,01$). Kültür tiplerindeki farklılaşmanın kaynağını tespit etmek üzere yapılan Scheffe testi sonuçları, yenilikçi takım kültürü ve rekabetçi kültür tipinde ODTÜ'nün diğer üniversitelerden farklılaştığını göstermektedir.

4.4.3. İİBF ve Hukuk Fakültelerinde Örgüt Kültürü

İktisadi ve idari bilimler, siyasal bilgiler ve hukuk fakültelerinde örgüt kültürünün üniversitelere göre nasıl farklılaştığını göstermek üzere yapılan betimsel analizler ve varyans analizi sonuçları Tablo 33 ve 34'te paylaşılmaktadır.

Tablo 33.

İİBF ve Hukuk Faküllerinde Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü

ÜNİVERSİTELER		YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	REKABETÇİ KÜLTÜR	HIYERARŞİK KÜLTÜR
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	3,42	3,55	4,00
	SS	1,467	1,086	1,161
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	3,59	3,79	4,77
	SS	1,163	1,140	1,081
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	4,23	4,90	4,91
	SS	1,169	1,085	0,844
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	4,89	4,99	4,45
	SS	0,882	1,027	0,984
TOPLAM	\bar{X}	4,04	4,33	4,56
	SS	1,303	1,253	1,065

İİBF ve hukuk faküllerinde üniversitelere göre örgüt kültürü incelendiğinde, hiyerarşik kültürün en baskın kültür tipi olduğu, onu sırası ile rekabetçi kültürün ve yenilikçi takım kültürünün izlediği görülmektedir.

Tablo 34.

İİBF ve Hukuk Fakültelerinde Örgüt Kültürü

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	Gruplararası	54,092	3	18,031	12,878	,000
	Gruplarıçi	231,020	165	1,400		
	Toplam	285,112	168			
REKABETÇİ KÜLTÜR	Gruplararası	68,788	3	22,929	19,425	,000
	Gruplarıçi	194,767	165	1,180		
	Toplam	263,556	168			
HIYERARŞİK KÜLTÜR	Gruplararası	20,308	3	6,769	6,565	,000
	Gruplarıçi	170,123	165	1,031		
	Toplam	190,431	168			
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Gruplararası	37,750	3	12,583	15,834	,000
	Gruplarıçi	131,124	165	,795		
	Toplam	168,874	168			

İİBF ve hukuk fakültelerinde, hiyerarşik kültürün en baskın olduğu üniversitenin Hacettepe Üniversitesi olduğu görülmektedir. ODTÜ’de baskın kültürün rekabetçi kültür olduğu, Hacettepe Üniversitesinde rekabetçi ve hiyerarşik kültürün çok yakın olduğu diğer üniversitelerde hiyerarşik kültürün baskın olduğu görülmektedir.

Tablo 34 incelendiğinde, İİBF ve hukuk fakültelerinde kültür tiplerinin yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür açısından üniversitelere göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir ($F_{(3-165)}=6,565-19,425$; $p<,01$). Kültür tiplerindeki farklılaşmanın kaynağını tespit etmek üzere yapılan Scheffe testi sonuçları, yenilikçi takım kültüründe ve rekabetçi kültür bağlamında, ODTÜ ve Hacettepe Üniversitelerinin Ankara ve Gazi Üniversitelerinden farklılaştığını; hiyerarşik kültürde ise farkın Ankara Üniversitesinden kaynaklandığını göstermektedir.

4.4.4. Tıp Fakültelerinde Örgüt Kültürü

Tıp fakültelerinde örgüt kültürünün üniversitelere göre nasıl farklılaştığını göstermek üzere yapılan betimsel analizler ve varyans analizi sonuçları Tablo 35 ve 36’da paylaşılmaktadır.

Tablo 35.

Tıp Faküllerinde Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü

ÜNİVERSİTELER		YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	REKABETÇİ KÜLTÜR	HİYERARŞİK KÜLTÜR
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	3,75	4,09	4,28
	SS	1,480	1,304	1,297
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	3,11	3,81	4,01
	SS	1,135	1,259	1,037
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	\bar{X}	3,46	4,95	4,55
	SS	1,041	1,183	1,036
TOPLAM	\bar{X}	3,39	4,25	4,26
	SS	1,228	1,333	1,127

Tıp fakültelerinde örgüt kültürü incelendiğinde, yenilikçi takım kültürünün düşük olduğu, rekabetçi ve hiyerarşik kültürün birbirine çok yakın değerler aldığı görülmektedir. Hacettepe Tıp Fakültesinde rekabetçi, Ankara ve Gazi Tıp Fakültelerinde ise hiyerarşik kültür baskın görünmektedir.

Tablo 36.

Tıp Fakültelerinde Üniversitelere Göre Örgüt Kültürü

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	Gruplararası	9,796	2	4,898	3,359	,038
	Gruplarıçi	201,241	138	1,458		
	Toplam	211,037	140			
REKABETÇİ KÜLTÜR	Gruplararası	34,263	2	17,131	11,013	,000
	Gruplarıçi	214,660	138	1,556		
	Toplam	248,922	140			
HIYERARŞİK KÜLTÜR	Gruplararası	7,500	2	3,750	3,041	,051
	Gruplarıçi	170,197	138	1,233		
	Toplam	177,697	140			
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Gruplararası	10,235	2	5,117	4,811	,010
	Gruplarıçi	146,801	138	1,064		
	Toplam	157,036	140			

Tıp fakültelerinde kültür tiplerinin yenilikçi takım kültürü ve rekabetçi kültür açısından üniversitelere göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir ($F_{(2-138)}=3,041-11,013$; $p<,01$). Kültür tiplerindeki farklılaşmanın kaynağını tespit üzere yapılan Scheffe testi sonuçları, rekabetçi kültür bakımından Hacettepe Tıp Fakültesinin Ankara ve Gazi tıp fakültelerinden anlamlı ölçüde farklılaştığını göstermektedir. Yenilikçi takım kültürü açısından ise Ankara ve Gazi tıp fakülteleri birbirine göre farklı özellikler göstermektedir.

4.5. Kampüs Büyüklüğü, Cinsiyet, Görev Değişkenlerine Göre Örgüt Kültürü

Araştırmanın 7. alt problemi olan bağımsız değişkenlere göre örgüt kültürünün farklılaşmasına ilişkin ANOVA ve t testi analizleri yapılmıştır.

Kampüs büyüklüğüne göre katılımcılar; büyük, orta ve küçük kampüs olmak üzere 3 farklı gruba ayrılmıştır. Büyük kampüs Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve Hacettepe Üniversitesinin Tıp Fakültesi dışındaki birimlerinden; orta ölçekli kampüs, Ankara ve Gazi Üniversitelerinin ilk kampüslerinde yer alan birimlerinden (eğitim fakülteleri ve siyasal bilgiler fakültesi); küçük kampüs ise, ana kampüsten ayrı müstakil alanlarda hizmet sunan; tıp fakülteleri, Gazi Mühendislik, İİBF ve Hukuk Fakülteleri ile kampüsüne yakın bir dönemde taşınmış olan Ankara Üniversitesi Mühendislik fakültelerinden oluşmaktadır. Kampüs büyüklüğüne göre ANOVA testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 37.

Kampüs Büyüklüğüne Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Analiz Sonuçları

KAMPÜSLER		YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	REKABETÇİ KÜLTÜR	HİYERARŞİK KÜLTÜR
BÜYÜK KAMPÜS	\bar{X}	4,71	4,92	4,75
	SS	1,155	1,024	0,923
ORTA ÖLÇEKLİ KAMPÜS	\bar{X}	3,89	4,11	4,54
	SS	1,381	1,167	1,115
KÜÇÜK KAMPÜS	\bar{X}	3,60	4,18	4,46
	SS	1,210	1,255	1,109
TOPLAM	\bar{X}	4,08	4,45	4,59
	SS	1,324	1,210	1,049

Tablo 37’de görülen betimsel analiz sonuçları, büyük kampüslerde rekabetçi kültürün, orta ve küçük ölçekli kampüslerde ise hiyerarşik kültürün baskın kültür tipi olarak öne çıktığını göstermektedir.

Tablo 38.

Kampüs Büyüklüğüne Göre Örgüt Kültürü Farklılaşması

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	Gruplararası	162,111	2	81,056	53,842	,000
	Gruplarıçi	969,500	644	1,505		
	Toplam	1131,611	646			
REKABETÇİ KÜLTÜR	Gruplararası	88,559	2	44,279	33,285	,000
	Gruplarıçi	856,730	644	1,330		
	Toplam	945,289	646			
HİYERARŞİK KÜLTÜR	Gruplararası	10,733	2	5,366	4,933	,007
	Gruplarıçi	700,619	644	1,088		
	Toplam	711,352	646			
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Gruplararası	89,500	2	44,750	50,610	,000
	Gruplarıçi	569,434	644	,884		
	Toplam	658,934	646			

ANOVA sonuçları, kampüs büyüklüğü faktörünün tüm kültür tiplerini anlamlı düzeyde farklılaştırdığı göstermektedir ($F_{(2-644)}=4,933-53,842$; $p<,01$). Kültür tiplerindeki farklılaşmanın kaynağını tespit etmek üzere yapılan Scheffe testi sonuçları, yenilikçi takım kültürü ve rekabetçi kültür bakımından orta ve büyük kampüslerin benzeştiğini, hiyerarşik

kültür bakımından küçük ve büyük kampüslerdeki örgüt kültürünün anlamlı ölçüde farklılaştığını göstermektedir.

Tablo 39.

Cinsiyete Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Analiz Sonuçları

KÜLTÜR TIPLERİ	KADIN		ERKEK		t	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	4,16	1,347	3,98	1,288	1,745	,80
REKABETÇİ KÜLTÜR	4,42	1,198	4,49	1,226	-,729	,466
HİYERARŞİK KÜLTÜR	4,53	1,033	4,67	1,066	-1,733	,083

Cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü algılarının farklılaşmasına ilişkin t-testi yapılmış ve söz konusu değişkenin örgüt kültürü tipleri üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür.

Tablo 40.

Akademik Göreve Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Analiz Sonuçları

KÜLTÜR TIPLERİ	Ar. Gör		Yrd. Doç.		Doç.		Prof.		F	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	3,71	1,680	4,02	1,908	3,84	1,544	3,72	1,442	1,573	,18
REKABETÇİ KÜLTÜR	4,28	1,580	4,63	1,589	4,39	1,749	4,27	1,526	1,479	,21
HİYERARŞİK KÜLTÜR	5,24	1,090	4,74	1,544	4,63	1,563	4,78	1,340	1,402	,23

Akademik görev değişkenine göre örgüt kültürü algılarının farklılaşmasına ilişkin ANOVA testi yapılmış ve söz konusu değişkenin örgüt kültürü tipleri üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür.

4.6. Örgüt Kültürü ve Akademik Performans Arasındaki İlişkiler

Örgüt kültürünün ve kültür tiplerinin üniversitelerin URAP akademik performans göstergeleri ile ilişkisini incelemek üzere basit korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 41.

Örgüt Kültürü ve Akademik Performans İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları

	YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	REKABETÇİ KÜLTÜR	HİYERARŞİK KÜLTÜR	AKADEMİK PERFORMANS
YENİLİKÇİ TAKIM KÜLTÜRÜ	1			
REKABETÇİ KÜLTÜR	,736**	1		
HİYERARŞİK KÜLTÜR	,520*	,603**	1	
AKADEMİK PERFORMANS	,739**	,886**	,386	1

** p >0.01; * p >0.05

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, akademik performans ile “yenilikçi takım kültürü” ($r = .74$; $p < .01$), “rekabetçi kültür” ($r = .89$; $p < .01$) ve “örgüt kültürü” ($r = .81$; $p < .01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Akademik performans ile hiyerarşik kültür arasındaki ilişki ise anlamlı bulunmamıştır ($r = .37$; $p < .01$).

Korelasyon analizi sonuçları, çoklu bağımlılık (multi-colinearity) bakımından verinin regresyon analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007). Veri dağılımının normalliğini ve homojenliğini test etmek üzere Levene ve Shapiro-Wilk testleri kullanılmıştır. Ayrıca basıklık ve çarpıklık değerleri (skewness-kurtosis) incelenmiş ve normal ve homojen dağılım değerlerinin analiz için uygun olduğu görülmüştür (Tabachnick ve Fidel, 2007). Bu veriler doğrultusunda, örgüt kültürü tiplerinin akademik performans üzerindeki etkisini değerlendirmek üzere yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 42’de gösterilmektedir.

Analiz sonuçları, kültür tiplerinin, akademik performans ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir ($R = 0,918$, $R^2 = 0,844$, $p < ,000$). Üç kültür tipi birlikte akademik performanstaki değişimin % 84’ünü açıklamaktadır.

Tablo 42.

Akademik Performansın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p
Sabit	303,015	3,629	-	83,492	,000
Yenilikçi Takım Kültürü	,728	,476	,233	1,530	,147
Rekabetçi Kültür	3,596	,673	,872	5,341	,000
Hiyerarşik Kültür	-1,988	,984	-,261	-2,020	,062
R = ,918		R ² = 0,844			
F _(3, 15) = 26,973		p = ,000			

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde, standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin akademik performans üzerindeki etkisinin önem sırasına göre, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve yenilikçi takım kültürü olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, sadece rekabetçi kültür değişkeninin akademik performansın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu, yenilikçi takım kültürü ve hiyerarşik kültürün ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Rekabetçi değerler çerçevesinde, Türk yükseköğretim kültürünü kendi örneklemini sınırlılığında karşılaştırmalı olarak incelemeyi ve üniversitelerde başarıyı üreten kültürel faktörleri tartışmayı amaçlayan bu araştırmada, üniversitelerde örgüt kültürü çeşitli değişkenlere göre ve akademik performansla ilişkileri bakımından incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın temel bulguları alanyazında yer alan diğer bazı çalışmalarla karşılaştırmalı olarak tartışılmakta ve yorumlanmaktadır.

Araştırma bulgularına göre, Türk yükseköğretim sisteminde örgüt kültürünün rekabetçi değerler çerçevesinde; “yenilikçi takım kültürü”, “rekabetçi kültür” ve hiyerarşik kültür” şeklinde isimlendirilebilecek üç farklı kültür tipi özellikleri sergilediği görülmektedir. Rekabetçi değerler çerçevesi esas alınarak Türkiye’de yapılan örgüt kültürü araştırmalarında (Beytekin vd., 2010; Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010; Ergün, 2007; İplikçi ve Topsakal, 2014) söz konusu kavramsal çerçevenin, Amerikan kültürü bağlamında geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış özgün yapısı (Cameron ve Quinn, 2011) esas alınarak kullanıldığı ve kültürel bağlama uygunluğuna dair yapısal analizlerin yapılmadığı görülmektedir. Özgözgü (2015) tarafından ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürünün araştırıldığı çalışmada, rekabetçi kurum kültürü faktöründe yer alan maddelerin çalışmadığı görülmüştür. Ölçeğin yapı analizinde ise atokratik ve klan kültürü faktörleri ise farklılaşmamış ve 2 faktörlü bir örgüt kültürü yapısı sergilediği belirlenmiştir. Rekabetçi değerler çerçevesinde örgüt kültürünün, farklı sektörlerde ve kurum türlerinde farklı sonuçlar gösterdiğine dair araştırma bulguları da literatürde yer almaktadır (Ferreira ve Hill, 2008; Özgözgü, 2015; Tseng, 2010). Ferreira ve Hill (2008) tarafından yapılan çalışmada da Portekiz üniversitelerinde klan kültürü ve atokratik kültür değerlerinin tek bir faktör altında birleştiği belirlenmiştir. Bu tartışmalar çerçevesinde, araştırmanın teorik modelinin

(Cameron ve Quinn, 2011) kültürel bağlama ve kurum türüne uygun olarak yeniden uyarlanması sonucu elde edilen üç faktörlü yeni model, araştırmanın önemli bir bulgusu olarak değerlendirilebilir. Bu yeni modele göre ayrıca, yenilikçi kültürün bir sonucu olması beklenen (Cameron ve Quinn, 2011) *özgün çalışmalar (araştırma, patent, eser vb.) ortaya koyma ve yeni kaynaklar (araştırma/proje fonları vb.) elde etme* gibi eğilimlerin, bu çalışmada rekabetçi kültür faktöründe yer aldığı görülmektedir. Buna göre “proje fonları elde etmek” ve “akademik yayın üretmek” gibi olguların, özellikle akademik teşvik uygulamaları ve TÜBİTAK gibi kurumların proje fonlarının sınırlılığı bağlamında değerlendirildiğinde, yenilikten çok rekabetin bir parçası haline geldiği değerlendirilebilir.

Türkiye’nin en eski ve büyük üniversiteleri arasında yer alan Ankara, Gazi, Hacettepe ve Orta Doğu Teknik Üniversitelerindeki örgüt kültürünün karşılaştırmalı olarak incelendiği bu araştırma, bu üniversitelerin, bazı kültürel benzerlikler taşımakla birlikte, örgüt kültürü bakımından önemli ölçüde farklılaştığını göstermektedir.

Tablo 43.

Üniversitelerde Baskın Kültür Tipleri Karşılaştırmalı Genel Sonuç Tablosu

DEĞİŞKENLER	KÜLTÜR TİPLERİ		
	Yenilikçi Takım Kültürü	Rekabetçi Kültür	Hiyerarşik Kültür
EĞİTİM ALANLARI	Eğitim		*
	Mühendislik	*	*
	Hukuk ve İBF		*
	Tıp	*	*
ÜNİVERSİTELER	AÜ		*
	GÜ		*
	HÜ	*	*
	ODTÜ	*	*
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	Eğitim		*
	Mühendislik		*
	Hukuk ve İBF		*
	Tıp		*
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	Eğitim		*
	Mühendislik		*
	Hukuk ve İBF		*
	Tıp		*
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	Eğitim	*	*
	Mühendislik	*	*
	Hukuk ve İBF	*	*
	Tıp		*
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	Eğitim	*	
	Mühendislik		*
	Hukuk ve İBF	*	*
	Tıp	-	-

(*) Birimdeki baskın örgüt kültürü tipini göstermektedir.

Araştırmanın en belirgin sonuçlarından birisi, araştırma kapsamındaki üniversitelerin hiyerarşik kültür özellikleri bakımından benzerlik göstermeleridir. Bununla birlikte üniversitelerin, yenilikçi bir takım kültürü oluşturma ve rekabetçi kültür özellikleri bakımından farklılaşmaları önemli bir bulgudur. Araştırma tüm üniversitelerin belirli düzeyde ve birbirine yakın hiyerarşik örgüt kültürü özellikleri gösterdiğini ortaya koymaktadır. Üniversitelerde ve eğitim alanlarında görülen örgüt kültürü tipleri, her bir birimdeki baskın örgüt kültürü tipleri esas alınarak hazırlanan karşılaştırmalı sonuç tablosunda (Tablo 43) özet olarak gösterilmektedir. Tablo 43'te, aritmetik ortalamaları en yüksek olan ve anlamlı olarak farklılaşan örgüt kültürü tipi ya da tipleri (*) işareti ile belirtilmiştir. Buna göre Tablo 43 incelendiğinde, üniversiteler ve fakülteler bazında en yaygın kültür tipinin hiyerarşik kültür olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bazı üniversitelerde ve fakültelerde baskın kültür tipinin değişkenlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Türkiye'deki üniversitelerde yürütülen birçok araştırma, genel olarak, Türkiye'deki üniversitelerde baskın kültür tipinin hiyerarşik kültür olduğu sonucunu destekler niteliktedir. Diğer taraftan özellikle Amerikan üniversitelerinde yürütülen araştırmalarda, bu üniversitelerdeki baskın örgüt kültürünün, genel olarak, esnek ve insan odaklı bir yönetsel anlayışın öne çıktığı klan kültürü ile rekabetçi kültür olduğu görülmektedir (Beytekin vd., 2010; Berrio, 2003; Erdem vd., 2010; Fralinger, 2007; Kaufman, 2013). Söz konusu araştırmaların sonuçları gerek Türk üniversitelerinde gerekse Amerikan üniversitelerinde akademik personelin daha çok hiyerarşik ve rekabetçi kültürün azalması ve takım kültürünün ve yenilikçi kültürün artması beklentisi içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, örgüt kültürünün; üniversitelere, akademik birimlere ve kampüs büyüklüğüne göre değişkenlik gösterdiğini, cinsiyet ve akademik görev değişkenlerinin ise örgüt kültürünü anlamlı ölçüde etkilemediğini ortaya koymaktadır. Kampüs büyüklüğü ilgili sonuçlar, büyük kampüslerde rekabetçi kültürün, orta ve küçük ölçekli kampüslerde ise hiyerarşik kültürün baskın kültür tipi olarak öne çıktığını göstermektedir. Dale (2012) tarafından yapılan kampüs faktörünün örgüt kültürü üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma, ana kampüste klan kültürünün diğer küçük kampüslerde ise hiyerarşik kültürün baskın olduğunu ortaya koymaktadır. Benzeri şekilde Onesh (2013) üniversitede örgüt kültürünün uyumunu etkileyen en önemli faktörün kampüs paylaşımı olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu araştırmadan farklı olarak, alanyazında cinsiyet ve görev değişkenlerinin örgüt kültürü algılarında farklılık oluşturduğunu ortaya koyan bazı araştırma sonuçları da bulunmaktadır

(İra, 2011; Sanchez ve Yurrebaso, 2009; Sporn, 1996). Onesh (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, sendikalı olma durumlarının da öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ramachandran ve arkadaşları (2011), kamu ve özel üniversitelerin örgüt kültürleri arasında yaptıkları karşılaştırma çalışmasında, bu iki türdeki üniversitelerin örgüt kültürlerinin önemli ölçüde farklılaştığını belirlemişlerdir. Ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim veren üniversitelerin kurum kültürlerini karşılaştıran Kaufman (2013), ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim veren üniversitelerde klan kültürünün, doktora düzeyinde eğitim veren üniversitelerde ise klan kültürü ile birlikte hiyerarşik kültürün baskın özellikler gösterdiğini ortaya koymaktadır. Akademik ya da idari kadronun örgüt kültürü algıları ile ilişkisinin değerlendirildiği bazı araştırmalar, yöneticilik pozisyonunun (Beytekin vd., 2010; Dale, 2012) ve kadro türünün (İplikçi ve Topsakal, 2014) öğretim üyelerinin kültüre ilişkin algılarını farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bu çalışmada ve alanyazındaki birçok başka araştırma bulguları ile ortaya konulan; örgüt kültürünün; üniversite, akademik birim, kampüs büyüklüğü gibi faktörlere göre değişkenlik göstermesi üniversite yöneticileri tarafından üzerinde durulması gereken bir bulgudur. Bu bağlamda Kezar ve Eckel (2002), üniversitelerdeki kültürel değişim süreçlerinde üniversite alt kültürlerine ve farklı kültür katmanlarına uygun stratejiler geliştirilmesinin önemine dikkat çekmektedir. Sargut'a (2007) göre kültürler arası farklılaşma, yönetim süreç ve stratejileri açısından temel belirleyiciler arasındadır.

Araştırmanın en önemli bulgularından birisi örgüt kültürü tipleri ve akademik performans arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Buna göre rekabetçi kültür ve yenilikçi takım kültürünün akademik performansla ilişkisi en yüksek bulunan kültür tipleri olduğu görülmüştür. Hiyerarşik kültürün ise akademik performansla anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Araştırma bulguları, üniversitelerde akademik performans üzerinde anlamlı etkiye sahip örgüt kültürü tipinin rekabetçi kültür olduğunu göstermektedir. Hartnell, Ou ve Kinicki (2011) tarafından yapılan meta analiz çalışmasının sonuçları rekabetçi değerler çerçevesinde tanımlanan örgüt kültürü tiplerinin önemli örgütsel etkinlik kriterleriyle güçlü bir ilişki içerisinde olduğu bulgusunu desteklemektedir. Araştırma bulguları amaçsal açıdan; bilim nedir ve ne için yapılmalıdır, bilim adamının temel motivasyonu ne olmalıdır gibi temel sorulara üretilen cevaplar bağlamında değerlendirildiğinde, “*makale sayısı, atıflar, toplam yayın, makale etki düzeyi, atıf etki düzeyi ve uluslararası işbirlikleri*” gibi alanlardaki performanslarını belirleyen temel değerlerin; rakipleri geçmeyi ve alanında lider olmayı

önceleyen, sonuca ulaşmayı ve başarıyı en büyük değer olarak tanımlayan rekabetçi kültür olması, sorgulanması gereken önemli bir bulgudur. Ek olarak özellikle son dönemde akademik teşvik uygulamaları ile tahkim edilen yayın ve proje sayısı, “proje fonları elde etme” ve “akademik yayın üretme” gibi olguların yenilikçi kültür değerlerinden ziyade rekabetçi kültür ile ilişkili bulunması da akademisyenlerin bilimsel araştırma motivasyonlarında bir değişime işaret etmektedir. Zira TÜBA raporunda da (Türkiye Bilimler Akademisi [TÜBA], 2009) ifade edildiği üzere; bilim, bir toplumsal kültür kurumudur ve bilimsel araştırmanın temel motivasyonları, yakıcı bir merak, bilme arzusu ya da toplumun sıradan olmayan bir sorununa çare bulma gibi arayışlar olmalıdır. Üniversitelerin akademik performans ölçütlerinin ve akademisyen performansını artırmaya yönelik teşvik uygulaması gibi politikaların, kültürel açıdan değer kaymasına neden olabileceği tespiti, söz konusu politikaların etkileri ve insana hizmet odaklı yeniden biçimlendirilme gerekliliği üzerinde daha derinlemesine bilimsel araştırmalar ve tartışmaların gerekliliğine işaret etmektedir. Söz konusu bulgular, akademide performansı artırmaya yönelik politikaların kültürel değerleri nasıl etkilediği ve bu değerlerden nasıl etkilendiği sorunsalını gündeme getirmektedir. Bu bağlamda, Türkiye'nin dünya genelinde bilimsel yayın sıralamalarındaki sayısal gelişmeye rağmen ortaya çıkan nitelik düşüşü, yükseköğretimde kalite arayışları bağlamındaki politikaların tartışılması gerektiğini göstermektedir. Türkiye'nin genel bilimsel yayın sayılarındaki sıralamasının yükselmesine rağmen bilimsel yayınlara alınan atıflardaki sıralamada 194. sıraya gerilediği görülmektedir (SJR, 2017). Akademik kariyer telaşının bilimsel yayınlarda oluşturduğu; mükerrer yayınlar, anlaşmalı isim ekleme, sonuçları manipüle etme, uydurma çalışmalar yapma vb. ahlaki sorunlar, bilimsel bilginin niteliği ve güvenilirliği ile ilgili önemli bir tartışma alanı oluşturmaktadır (Baker, 2016; Freedman vd., 2015; Kırkkılıç vd., 2015; Newsroom, 2017; TÜBA, 2009). Bu tartışmadan hareketle, genel anlamda yükseköğretimle ilgili strateji ve politikaların, akademisyenlerin yetişme ve istihdam süreçlerini de içeren kültürel sorunlarla bir arada değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Aynı zamanda öğrenci yetiştirme ve “ülkeye ve insanlığa hizmet” misyonu kanunla tanımlanmış olan üniversitelerdeki örgüt kültürünün ve öğretim üyelerinin örgüt kültürü ile ilgili temel değer yargılarının, üniversite alt kültürlerinden birisini oluşturan öğrencilerle etkileşimleri açısından da belirleyici olduğu bilinmektedir. Bu anlamda üniversitelerin araştırma misyonundaki ahlaki sorunların, insan yetiştirme misyonu ile birlikte değerlendirildiğinde daha vahim hale geleceği söylenebilir. Benzeri şekilde Dill (1982) piyasa odaklı işletmelerde kullanılan yönetim tekniklerinin

akademik kurumlarda uzun vadede değer çatışmaları ortaya çıkaracağını kurumların gelişimine katkı sağlamayacağını ifade etmektedir.

Üniversitelerde başarının uluslararası ölçekte temel ölçütlerini belirleme iddiasındaki sıralama çalışmalarının, amaçların yeniden tanımlanması bağlamında üniversiteleri etki altına aldığı ve yükseköğretimde küresel eğilimlerin yeniden biçimlenmesine yol açtığı olgusu alanyazında tartışılan konular arasındadır (Douglass, 2016). Başarı sıralamaları, toplumsal talepleri ve buna bağlı olarak devletlerin üniversitelerden taleplerini biçimlendirici bir etki oluşturmaktadır. Bu zincirleme etki yükseköğretim yönetim mekanizmaları üzerinden öğretim üyelerine yansımakta ve başarı ölçütleri arasında yer alan öncelikler akademik hayatı etki altına alabilmektedir. Bu çerçevede, üniversite sıralama ölçütlerinin, rekabet yelpazesinin orta ve orta alt sıralarında yer alan ve yükselme çabası içerisinde özellikle gelişmekte olan ülke üniversiteleri açısından bazı olumsuz etkileri de tartışılmaktadır. Özellikle uluslararası yayın sayılarına verilen öncelik ve önemli veri tabanlarında taranan dergilerde yayın yapma zorunluluğu, araştırmacıları yerel sorunlardan uzaklaştırıp, hâkim güçlerin öncelikleri doğrultusunda araştırma ve yayın yapmaya yönlendirmektedir. Özellikle toplumbilimleri açısından bilim için bilim tartışmalarını beraberinde getiren bu süreçler, gelişmekte olan ülkelerin akademik kapasitelerini hâkim yükseköğretim sisteminin taşıyıcısı haline getirmektedir. Bu tartışma beraberinde üniversite ve toplum ilişkilerinin kopukluğu ve yerel kültürel değerlerin akademik çalışmalara yansımaması problematiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda yabancı dil ve kültürel bağlamda üretilmiş bir bilgi kümesinin çeviri ve uyarlama yöntemleri ile bağlam tutarsızlıkları göz ardı edilerek yorumlanması (*ithalatçı bilim*) akademik çalışmalarda yoğun eleştiri alan konuların başında gelmektedir (Arslan, 2007; Douglass, 2016; Özer, 2017; Kaya, 2009; Kılıçbay, 2012). Tüm bu çerçeve içerisinde, üniversitenin, yasal olarak tanımlanmış topluma hizmet misyonunun yanı sıra, toplumsal değişim süreçlerinin sağlıklı değerlendirilebilmesi, bu anlamda ihtiyaç duyulan derinlikli analizlerin yapılması, doğrudan ve dolaylı olarak değişim süreçlerinde aktif rol alması beklentilerini karşılamaktan uzak olduğu tartışılmaktadır.

Hiyerarşik kültürün akademik performansla ilişkisinin düşük bulunması ve baskın kültür olarak öne çıktığı üniversitelerde akademik performansın nisbeten daha düşük oluşu üniversite yönetimleri açısından dikkate alınması gereken bir husustur. Cameron ve Freeman araştırması (1991) üniversitedeki kültür tipinin etkililik üzerindeki en etkili değişen olduğunu ortaya koymaktadır. İra (2011) tarafından yapılan çalışma da başarı ve destek

kültürünün yönetsel etkililikle güçlü bir ilişki içerisinde olduğu göstermektedir. Benzeri şekilde, kurallara ve prosedürlere aşırı bağlı bürokratik üniversite yerine kimlik, kültür ve değerler gibi sembolik özelliklerin benimsendiği bir üniversite modelinin akademik performansı güçlendirdiğini ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Aypay, 2006; Karataş-Acer, 2015). Klasik dönem kuramlarından Weber'in bürokratik örgüt kuramına dayandırılabilir olan hiyerarşik kültürün getirdiği; aşırı yapılandırmış süreçler, açık tanımlanmış hiyerarşi, net kurallar, sıkı ve sistematik bir disiplin ve kontrol gibi unsurların üniversitelerde akademik performans bağlamında sonuç üretmediği görülmektedir. Esasen aşırı merkezîyetçi ve denetim odaklı bir organizasyon yapısının örgütleri güçlendirmeyeceği tartışmaları (Mintzberg, 1996) klasik yönetim teorilerine alternatif olarak ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımlarıyla birlikte tartışılmaya başlanan bir konudur. Otoriteye aşırı bağlılık ve güvenin bilimsel bilginin gelişimi için büyük bir tehlike oluşturacağı argümanı Bacon'dan bu yana savunula gelmektedir (Standford Encyclopedia of Philosophy, 2016). Bu çerçevede araştırma sonuçları, Toffler'in (1980) üçüncü dalga değerlendirmesi bağlamında ele alınırsa Türk akademisinin, hiyerarşinin ve kuralların keskin olduğu ve başarının rekabetten beslendiği sanayi dönemi reflekslerini yansıttığı söylenebilir.

Araştırmanın bir başka önemli bulgusu, örgüt kültürü tipinden bağımsız olarak, güçlü bir örgüt kültürünün de akademik performansla güçlü bir ilişki içerisinde olduğu bulgusudur. Ayrıca yine araştırma bulgularına göre, güçlü örgüt kültürünün özellikle takım kültürü ile yüksek ilişki içerisinde olmasının, paylaşılan kültürel değerlerin örgüt içi çatışma ihtimalini azaltması (Güçlü, 2003) ile ilgili olduğu düşünülebilir. Güçlü'ye göre olaylar karşısında kişilerin davranışlarını belirleyen duygu ve sezgileri kültür kazandırmaktadır. Böylece güçlü ve ortak bir kültürden beslenen bireyler arasında iletişim ve etkileşimin de güçlü olması beklenebilir. Benzeri şekilde, Sporn (1996) ortaya koymuş olduğu modelde, üniversitelerde güçlü kültürün zayıf kültüre göre daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları ayrıca ortak bir üniversite kültürü oluşturabilen üniversitelerde akademik performans göstergelerinin de yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma bulgularına göre üniversiteler bazında Ankara Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi'nde hiyerarşik kültür özellikleri baskın iken Hacettepe Üniversitesi'nde hiyerarşik ve rekabetçi kültür değerleri bir arada görülmektedir. Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde ise hiyerarşik kültürün düşük olduğu, buna karşın, rekabetçi kültür ve yenilikçi takım kültürü değerlerinin baskın olduğu görülmektedir. Üniversitelerin stratejik planlarında yer vermiş oldukları stratejik amaçlar bağlamında bir değerlendirme

yapıldığında, söz konusu bulguları destekler sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi ve rekabetçi kültürün baskın olduğu Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin stratejik amaçlarında öne çıkan öncelikler incelendiğinde; nitelikli öğrenci çekimi, uluslararasılaşma ve uluslararası öğretim üyelerinin üniversiteye çekimi, teknokentin ve sanayi işbirliklerinin güçlendirilmesi, kalite güvencesinin güçlendirilmesi, ARGE desteklerinin ve patent teşviklerinin artırılması gibi rekabetçi hususların vurgulandığı görülmektedir (ODTÜ, 2011). Diğer taraftan, araştırma bulgularına göre hiyerarşik kültürün baskın olduğu görülen Ankara Üniversitesi'nin stratejik amaç ve hedefleri arasında (AÜ, 2012), sanayi işbirliği, uluslararasılaşma, patent vb. rekabet unsurlarının yer almadığı görülmektedir. Benzeri şekilde Hacettepe Üniversitesinin stratejik planında da (HÜ, 2013) Ortadoğu Teknik Üniversitesinde olduğu gibi sanayi işbirlikleri, uluslararası öğretim üyelerinin çekimi vb. rekabetçi vurguların güçlü bir biçimde vurgulanmadığı görülmektedir. Söz konusu tespitler, üniversitelerin yapılandırılmış stratejik yönelimlerinin kültür ile ilişkili olduğunu ortaya koyan araştırma bulgularını desteklemektedir. Stratejik yönetim ve örgüt kültürü bağlamında Graveen (2014) tarafından yapılan çalışma sonuçları, üniversitede istenilen kültürel özelliklerin stratejik bir planlama ile yapılandırılmasının örgütte planlama çalışmalarının desteklenmesi ve istenilen bir kültürel ortamın sağlanması için gerekli olduğunu göstermektedir. Bu paralelde araştırmanın bir başka önemli sonucu, üniversitelerde örgüt kültürü üzerindeki etkisi en yüksek faktörlerin sırasıyla; “Stratejik Vurgu”, “Başarı Kriterleri”, “Yönetim”, “Liderlik”, “Baskın Nitelikler” ve “Örgütsel Bağ” faktörleri olduğu sonucudur. Bununla birlikte üniversiteler arasında bazı farklılıklar olduğu da göze çarpmaktadır. Örneğin ODTÜ’de “stratejik vurgu” kültür üzerindeki en baskılayıcı faktör olarak öne çıkarken, Gazi Üniversitesi’nde “stratejik vurgu” faktörü ile “başarı ölçütleri” faktörü yakın değerler almaktadır. Yine liderlik faktörünün en düşük olduğu üniversite Gazi Üniversitesi iken örgütsel bağın en düşük olduğu üniversitenin Ankara Üniversitesi olduğu görülmektedir. Liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile ilişkisi farklı kültürlerde ve bağlamlarda yürütülen araştırmalarla da ortaya konulan bir olgudur (Atwell, 2016; Demirtaş, 2010; Mozaffari, 2008; Tsai, 2011). Bu araştırmanın sonuçları özellikle üniversitelerde stratejik vurgunun kültür üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın eğitim alanlarına göre örgüt kültürünün farklılaşması ile ilgili bulguları, tıp fakültelerindeki örgüt kültürünün daha düşük değerler aldığını ve özellikle “yenilikçi takım kültürü” ve “hiyerarşik kültür” boyutlarında diğer fakültelerden önemli ölçüde farklılaştığını, eğitim ve mühendislik fakültelerinin ise yenilikçi takım kültürü bağlamında

benzer kültürel özellikler gösterdiğini ortaya koymaktadır. Genel örgüt kültürü özellikleri bakımından, eğitim fakültelerinin ve mühendislik fakültelerinin en güçlü örgüt kültürü özellikleri gösteren eğitim alanları olduğu görülmektedir. Bununla birlikte eğitim alanları açısından genel bir değerlendirme yapıldığında, “eğitim fakültesi kültürü” ya da “mühendislik fakültesi kültürü” gibi genel bir alan kültüründen söz etmek zor görünmektedir. Kuh ve Whitt (1988), akademisyenlerin uzmanlık alanlarının düşünme biçimlerini ve davranışlarını etkilediğini ileri sürmektedir. Braxton ve Bayer (1999) ve Lee (2007) gibi araştırmacılar da uzmanlık alanının akademisyenlerin değerlerini ve dolaylı olarak fakülte normlarını ve kültürünü etkilediğini belirtmektedir.

Üniversitelerin kendi içerisinde akademik birimlerinin örgüt kültürlerindeki farklılaşma ile ilgili araştırma bulguları, Ankara, Gazi ve Ortadoğu Teknik Üniversitelerinde en güçlü örgüt kültürünün eğitim fakültelerinde olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın Hacettepe Üniversitesi’nde iktisadi ve idari bilimler fakültesi ile hukuk fakültelerinin örgüt kültürlerinin daha güçlü olduğu görülmektedir. ODTÜ’nün bir “*teknoloji enstitüsü*” (1956), sağlık alanında öne çıkan Hacettepe Üniversitesi’nin bir “*çocuk sağlığı enstitüsü*” (1954), Gazi Üniversitesi’nin “*terbiye enstitüsü*” (1926), Ankara Üniversitesi’nin “*hukuk mektebi*” (1925) olarak kurulmuş olmaları bağlamında sonuçlar değerlendirildiğinde, Gazi Üniversitesi dışındaki üniversiteler bakımından sonuçların ilk kuruluş birimleri ile doğrudan ilişkili bulunmadığı söylenebilir.

BÖLÜM VI

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Bu araştırma bulguları doğrultusunda elde edilen temel sonuçlar şu şekildedir:

1. Türk yükseköğretim sisteminde, rekabetçi değerler çerçevesinde, “yenilikçi takım kültürü”, “rekabetçi kültür” ve hiyerarşik kültür” şeklinde isimlendirilebilecek üç farklı kültür tipi özellikleri görülmektedir.
2. Türk üniversitelerinde, özgün çalışmalar (araştırma, patent, eser vb.) ortaya koyma ve yeni kaynaklar (araştırma/proje fonları vb.) elde etme gibi eğilimlerin, yenilikçilikten çok rekabetin bir parçası haline geldiği görülmektedir.
3. Örgüt kültürü ile akademik performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde, “yenilikçi takım kültürü” ve “rekabetçi kültür”ün akademik performansla güçlü biçimde ilişkili olduğu, hiyerarşik kültür ile akademik performans arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
4. Örgüt kültürü tiplerinin akademik performans üzerindeki etkisi incelendiğinde, üç kültür tipinin akademik performanstaki değişimi % 84 oranında açıkladığı görülmektedir. Araştırma sonuçları, rekabetçi kültür değişkeninin akademik performansın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu, yenilikçi takım kültürü ve hiyerarşik kültürün ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.
5. Akademik başarı üzerindeki etkili olan tek kültür tipinin rekabetçi kültür olması, özellikle akademik teşvik uygulamaları ile teşvik edilen yayın ve proje sayısı, “proje fonları elde etme” ve “akademik yayın üretme” gibi olguların yenilikçi kültür değerlerinden ziyade rekabetçi kültür ile ilişkili bulunması sonucu ile bir arada değerlendirildiğinde, örgüt kültürü değerlerinde bir kayma olabileceği sonucunu ortaya koymaktadır.

6. Üniversitelerde örgüt kültürü üzerindeki etkisi en yüksek faktörler, stratejik vurgu ve başarı kriterleridir. Liderlik, örgütsel bağ ve örgütün baskın nitelikleri gibi hususların örgüt kültürü üzerinde daha az belirleyici olduğu görülmektedir. Ayrıca örgüt kültürü tipinden bağımsız olarak güçlü bir örgüt kültürü de akademik performansla ilişkili bulunmuştur. Örgüt kültürünün ise genel olarak yenilikçi takım kültürünün güçlü olduğu üniversitelerde daha güçlü olduğu görülmektedir.
7. Üniversitelerde örgüt kültürü; üniversiteye, akademik birimlere ve kampüs büyüklüğüne göre değişkenlik göstermekte, cinsiyet ve akademik görev değişkenleri ise örgüt kültürü algılarını etkilememektedir. Araştırma sonuçları, büyük kampüslerde rekabetçi kültürün, orta ve küçük ölçekli kampüslerde ise hiyerarşik kültürün baskın kültür tipi olarak öne çıktığını göstermektedir.
8. Araştırmanın en önemli sonuçlarından birisi, üniversitelerin birbirleri ile farklılaşmasının en düşük düzeyde hiyerarşik kültür tipinde gerçekleştiği sonucudur. Bununla birlikte üniversiteler, yenilikçi takım kültürü ve rekabetçi kültür özellikleri bakımından büyük ölçüde farklılaşmaktadır. Rekabetçi kültür özellikleri bakımından Ankara ve Gazi Üniversitelerinin bir grup, Hacettepe ve ODTÜ'nün ise ayrı bir grup oluşturduğu görülmektedir. Ankara Üniversitesi yenilikçi takım kültürü bakımından Hacettepe Üniversitesi ile ve rekabetçi kültür bakımından ise Gazi Üniversitesi benzerlik göstermektedir. Standart sapmalarla ilgili bir değerlendirme yapıldığında, kurum kültürü üzerindeki uzlaşının da en yüksek ODTÜ'de olduğu görülmektedir. Yani ODTÜ akademik personelin örgüt kültürü algılarının en az değişkenlik gösterdiği üniversitedir.
9. Örgüt kültürünün eğitim alanlarına göre farklılaşması ile ilgili araştırma sonuçları, tıp fakültelerindeki örgüt kültürünün daha düşük değerler aldığı, özellikle yenilikçi takım kültürü ve hiyerarşik kültür boyutlarında tıp fakültelerinin anlamlı ölçüde diğer fakültelerden farklılaştığını ortaya koymaktadır. Örgüt kültürünün en güçlü olduğu eğitim alanları ise genel örgüt kültürü değerleri birbirlerine çok yakın olan eğitim fakülteleri ve mühendislik fakülteleridir. Ayrıca mühendislik fakültelerinde rekabetçi kültürün, eğitim fakültelerinde ise yenilikçi takım kültürünün daha baskın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte eğitim alanları açısından genel bir değerlendirme yapıldığında, "eğitim fakültesi kültürü" ya da "mühendislik fakültesi kültürü" gibi genel bir alan kültüründen söz etmek zor görünmektedir.

10. Örgüt kültürünün üniversitelere ve eğitim alanlarına göre farklılaşması ile ilgili bulgular, üniversitelerin ilk kuruluş birimlerinin güçlü bir geleneği temsil etmesi nedeni ile en güçlü örgüt kültürüne sahip birimler olacağı varsayımını doğrulamamaktadır.

11. Araştırma bulgularının üniversiteler düzeyinde farklılaşması ile ilgili ortaya koyduğu sonuçlar değerlendirildiğinde, Ankara Üniversitesi'nde en baskın örgüt kültürü tipinin hiyerarşik kültür olduğu, örgüt kültürünün en güçlü olduğu birimin ise genel örgüt kültürü bazında ve örgüt kültürü tipleri bazında Eğitim Bilimleri Fakültesi olduğu görülmektedir. Buna mukabil İİBF ve hukuk fakültelerinin 3 kültür tipinde ve genel örgüt kültürü düzeyi açısından en düşük değerleri aldığı görülmektedir. Gazi Üniversitesi'nde en baskın örgüt kültürü tipinin hem genel olarak üniversitede hem de eğitim alanları bazında hiyerarşik kültür olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün tüm kültür tipleri açısından ve genel örgüt kültürü düzeyi açısından en yüksek değerleri aldığı akademik birimin eğitim fakültesi olduğu tespit edilmiştir.

Hacettepe Üniversitesi'nde, Ankara ve Gazi Üniversitelerinden farklı olarak, en baskın örgüt kültürü tipinin genel üniversite düzeyinde rekabetçi kültür olduğu görülmektedir. Hacettepe Üniversitesi'nde sınırlı düzeyde de olsa örgüt kültüründeki farklılaşmanın ana kampüs dışındaki tek birim olan tıp fakültesinden kaynaklanması dikkat çekici bir bulgudur. Bununla birlikte genel olarak Hacettepe Üniversitesi'nin kendi içerisinde örgüt kültürü açısından bir birlikten ve kültürel uyumdan söz edilebilir.

ODTÜ'de en baskın örgüt kültürü tipi, üniversite düzeyinde, yenilikçi takım kültürüdür. Bununla birlikte ODTÜ, akademisyenlerin üniversitedeki örgüt kültürü konusundaki algılarının en az farklılaştığı üniversitedir.

12. Araştırma bulgularının eğitim alanları düzeyinde farklılaşması ile ilgili ortaya koyduğu sonuçlar değerlendirildiğinde, eğitim fakültelerinde hiyerarşik kültürün en baskın kültür tipi olduğu ve hiyerarşik kültür bakımından eğitim fakültelerinin farklılaşmadığı görülmektedir. Yenilikçi takım kültürü ve rekabetçi kültür açısından ise ODTÜ Eğitim Fakültesinin diğerlerine göre farklı özellikler taşıdığı görülmektedir.

Mühendislik fakültelerinde örgüt kültürü incelendiğinde, genel olarak, hiyerarşik ve rekabetçi kültürün baskın kültür tipleri olduğu görülmektedir. Rekabetçi kültürün ve

yenilikçi takım kültürünün en yüksek olduğu üniversitenin ise ODTÜ olduğu görülmektedir.

İİBF ve hukuk fakültelerinde üniversitelere göre örgüt kültürü incelendiğinde, hiyerarşik kültürün en baskın kültür tipi olduğu, onu sırası ile rekabetçi kültürün ve yenilikçi takım kültürünün izlediği görülmektedir.

Tıp fakültelerinde örgüt kültürü incelendiğinde, yenilikçi takım kültürünün düşük olduğu, rekabetçi ve hiyerarşik kültürün birbirine çok yakın değerler aldığı görülmektedir. Hacettepe Tıp Fakültesinde rekabetçi, Ankara ve Gazi Tıp Fakültelerinde ise hiyerarşik kültür baskın görünmektedir.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, Türk yükseköğretim kurumlarında, rekabetçi değerler çerçevesinde; “yenilikçi takım kültürü”, “rekabetçi kültür” ve “hiyerarşik kültür” şeklinde isimlendirilebilecek üç farklı kültür tipi gözlenmektedir. Ayrıca, yenilikçi kültürün bir sonucu olması beklenen; araştırma, patent, eser vb. özgün çalışmalar ortaya koyma ve yeni araştırma/proje fonları alma gibi bilimsel faaliyetlerin, yenilikten çok rekabetin bir parçası olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları örgüt kültürünün; üniversitelere, akademik birimlere, kampüs büyüklüğüne göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü tipinin akademik performansla ilişkisini sorgulayan korelasyon ve regresyon analizi sonuçları, rekabetçi kültürün ve yenilikçi takım kültürünün akademik performansla güçlü bir ilişki gösterdiğini, hiyerarşik kültürün ilişkisinin ise anlamlı düzeyde olmadığını göstermektedir. Ayrıca rekabetçi kültürün akademik performans üzerinde etkili olduğu, hiyerarşik kültür ile yenilikçi takım kültürünün akademik performansa etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Çalışmanın sonuçlarına dayalı olarak, örgüt kültürünün akademik performansı nasıl etkilediği ve akademik performansı artırmaya yönelik politikalardan nasıl etkilenebileceği tartışılmış, uygulayıcılar, araştırmacılar ve özellikle politika yapıcılar için bazı öneriler sunulmuştur.

6.2. Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda, araştırmacılar, politika belirleyiciler ve uygulayıcılar için ortaya konulan öneriler şu şekildedir:

1. Özellikle son dönemde akademik teşvik uygulamaları ile tahkim edilen yayın ve proje sayısı, “proje fonları elde etme” ve “akademik yayın üretme” gibi olguların yenilikçi kültür değerlerinden ziyade rekabetçi kültür ile ilişkili bulunması

düşündürücüdür. Bu bağlamda, Türk yükseköğretim sisteminde üniversitelerin akademik performans ölçütlerinin ve performansı artırmaya yönelik politikaların kültürel açıdan değer kaymasına neden olabileceği ve insana hizmet odaklı yeniden tanımlanması gerekliliği üzerinde daha derinlemesine tartışmalar yürütülmelidir. Yoğun küresel rekabet süreçlerinde üniversitelere yönelik artan beklentilerin sonucu olarak geliştirilen politikalar, kültürel değerlere etkileri açısından dengeli planlanmalıdır. Performans odaklı bu tür politikaların üniversiteler ve akademik personel üzerindeki tüm etkileri araştırmacılar açısından önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır.

2. Rekabetçi kültürün akademik performans üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, üniversitelerin; sonuç odaklı, yüksek beklenti ve başarıyı teşvik edici, rekabetçiliğe ve diğer üniversiteler arasında öne çıkmaya öncelik veren stratejileri benimsemelerinin akademik performans bakımından olumlu sonuçlar doğurabileceği söylenebilir. Bununla birlikte, üniversitelerin mekanik birer örgüt olmadığını ve performansın nihai odağında insan olması gerekliliğini ihmal etmeyen ve ne kadar ve nasıl sorularından önce niçin sorusuna cevap arayan, kültürel bağlama duyarlı bir kurum kültürü inşasına öncelik verecek politikalar geliştirilmelidir.
3. Mevcut akademik performans değerlendirme sıralamalarına alternatif olarak, bir kültür ve medeniyet tasavvuruna dayanan performans değerlendirme ve motivasyon mekanizmaları tasarlanmalıdır. Bu çerçevede uluslararası akademik performans sıralama indekslerinin kültür unsurları ile uyumunu karşılaştırmaya ve üniversiteler ile akademisyenler üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırmalar yürütülmelidir.
4. Örgüt kültürünün akademik birimler bazında farklılaşması sonucu göz önünde bulundurulduğunda, üniversitelerdeki kültürel değişim süreçlerinin yönetiminde, üniversite alt kültürlerine uygun stratejiler geliştirilmelidir. Bu bağlamda üniversite yönetimlerinin farklı akademik birimlerin ve alt kültürlerin kültürel farklılıklarını göz önünde bulundurarak yönetim stratejilerini yapılandırmaları önerilmektedir. Araştırma bulgularının ortaya koymuş olduğu bu farklılaşmanın birimler arasındaki kültürel farklılaşmanın yönetimi, mesleki etkileşim, disiplinler arası işbirliği vb. bağlamlarda, üniversite yönetimleri tarafından göz önünde bulundurulması ayrıca önemli görülmelidir. Yine araştırmacılar tarafından araştırma probleminin farklı

araştırma evrenlerinde sorgulanmasını sağlayacak araştırmalar yapılması, farklılaşmanın daha geniş varyanslarını ortaya çıkarabilir.

5. Araştırma sonuçları, ortak kampüs paylaşımının örgüt kültürü üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Buna göre özellikle yeni üniversitelerin kuruluşunda kampüs yapılanmasının orta ve uzun vadede iyi planlanması ve dağınık kampüs yapısından kaçınılması önerilebilir.
6. Araştırma sonucunda üniversitelerde, kuralların tamamı ile önemsiz görüldüğü ve kontrol mekanizmasının yok sayıldığı bir örgüt kültürü tipine rastlanmamıştır. Araştırma sonuçları, üniversitelerde hiyerarşik yapılanmanın gücünün belirli düzeyde bir kurumsallaşmanın işaretçisi kabul edilebilirse de baskın kültürün hiyerarşik kültür olmasının, akademik performans bakımından olumsuz etkiler doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Buna göre üniversitelerin temel ilke ve süreçler bakımından net tanımlamalar yapmaları ancak bununla birlikte makul çizgiler içerisinde esnek bir yönetim anlayışını da ortaya koyabilmeleri önerilmektedir. Bu bağlamda araştırmacılar için üniversite yöneticilerinin liderlik davranışlarının rekabetçi kültür ve diğer kültürlerdeki etkileri incelenmelidir.
7. Örgüt kültürü tipinden bağımsız olarak güçlü bir örgüt kültürünün akademik performansla güçlü ilişkisi ve yenilikçi takım kültürünün güçlü olduğu üniversitelerde genel örgüt kültürünün de güçlü olması özellikle üniversite yönetimleri açısından dikkat edilmesi gereken bir sonuçtur. Buna göre üniversite yönetimlerinin yenilikçi takım kültürünü teşvik edici yönetsel stratejileri ve liderlik tarzlarını benimsemeleri önerilmektedir.
8. Tarihi bir geçmişe sahip olma ve güçlü bir geleneği temsil etme gibi özelliklerin üniversitelerde güçlü bir örgüt kültürü oluşturma açısından tek başına yeterli olmadığını ortaya koyan bulgular, özellikle yeni kurulan üniversiteler açısından dikkate değerdir. Bu sonuç, üniversitelerde örgüt kültürü üzerindeki etkisi en yüksek faktörlerin “stratejik vurgu” ve “başarı ölçütleri” olduğu sonucu ile birlikte değerlendirildiğinde, özellikle yeni kurulan üniversiteler açısından bu iki boyut üniversite yönetimleri tarafından güçlü bir biçimde tanımlanmalıdır. Ayrıca liderlik, örgütsel bağ ve örgütün baskın nitelikleri gibi hususların örgüt kültürü üzerinde daha az belirleyici olduğu sonucu, üniversite yönetimlerinin bu alanlarda iyileştirmeler yapması gerekliliğine işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

- Agnew, M. (2012). A false dichotomy of serving "either" the local "or" the global community and its impact on internationalisation of the university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(5), 473-489.
- Anthony, F. J. (2005). *Challenges in ranking of universities*. Paper presented at the First International Conference on World Class Universities, Shanghai, China.
- Arifin, H. M. (2015). The influence of competence, motivation, and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38- 45. doi: 10.5539/ies.v8n1p38.
- Arslan, H. (2007). *Epistemik cemaat bir bilim sosyolojisi denemesi*. İstanbul: Paradigma.
- Ashraf, G., Kadir, S.A, Pihie, Z.A.L. & Rashid, A.M. (2014). The mediator role of organizational innovativeness between organizational culture and organizational effectiveness. *British Journal of Education*, 2(6), 30-54.
- Atwell, A. D. (2016). *The relationship between organizational culture and perceptions of leadership style of principals in the Middle East*. Doktora Tezi, Faculty of The Chicago School of Professional Psychology, Chicago.
- AÜ, (2012). Ankara Üniversitesi 2014-2018 stratejik planı. ankara.edu.tr. sayfasından erişilmiştir.
- Aypay, A. (2006). Üniversitelerde akademik etkinlik ve örgütsel davranış arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 175-198.
- Aydın E. M. (2003). *Örgüt kültürü değerlendirmesi ve bir uygulama*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baker, M. (2015). Is there a reproducibility crisis? *Nature*, 533, 452-455.

- Baktır, M. (2009). Ashab-ı Suffe, *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi* içinde. (c. 37, ss. 469-470).
- Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education*, 45(1), 43-70.
- Becher, T. (1981). Towards a definition of disciplinary cultures. *Studies in Higher Education*, 6, 109-22.
- Becher, T. (1994). Significance of disciplinary differences. *Studies in Higher Education*, 19(2), 151-162.
- Bergquist, W. H. & Pawlak, K. (2008). *Engaging the six cultures of the academy*. San Francisco: The John Wiley & Sons.
- Berrio, A.A. (2003). An organisational cultural assessment using the competing values framework: A profile of Ohio state university extension. *Journal of Extension*, 41(2).
- Beytekin, O.F., Yalçınkaya, M., Doğan, M. & Karakoç, N. (2010), The organizational culture at the university, *The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1-13.
- Bogotch I. & Maslin-Ostrowski, P. (2010). Internationalizing educational leadership: how a university department jumps the curve from local to international. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 210-240.
- Bilsel, C. (1943). *İstanbul üniversitesi tarihi*. İstanbul: Kenan.
- Bipath, K. (2014). The strength of organisational culture: organisational performance in south african schools, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23).
- Birds, R. (2014). Entrepreneur-managers in higher education: (how) do they exist? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(1), 62-73.
- Braxton, J. M. & Bayer, A. E. (1999). *Faculty misconduct in collegiate teaching*. Baltimore: Johns Hopkins University.
- Bridgestock, L. (2016). World University Ranking Methodologies Compared. <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/world-university-ranking-methodologies-compared> sayfasından erişilmiştir.

- BSTB, (2016). *Teknoloji geliştirme bölgeleri performans endeksi 2015*. <https://teknopark.sanayi.gov.tr/Upload/SingleFile/Dosya-957-47.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Burnett, S. A. & Huisman, J. (2010). Universities' responses to globalisation: the influence of organisational culture. *Journal of Studies in International Education*, 14(2), 117-142.
- Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*. 30(4), 763-781.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: PegemA.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Cameron, K. S. & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. J.C. Smart, (Ed.), *Higher education handbook of theory and research* içinde. New York: Agathon.
- Cameron K.S. & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. New York: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006, 2011). *Diagnosing and changing organizational culture* San Francisco: Jossey-Bass.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1993b). The role of culture compatibility in successful organisational marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Celep, C. & Tülübaş, T. (2015). *Yükseköğretimin yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Chang, Z. (2015). Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 24(1), 65-79. 10.1080/1475939X.2013.822414.
- Clark, B.R. (1983). *The higher education system: academic organization in cross-national perspective*. Berkeley: University of California.

- Clark, B.R. (1972), Organization saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 178-184.
- Cole, J. (2011). The great American university. *Bulletin of the American Academy*, Spring 2011.
- Collins, L. (2015). Using international accreditation in higher education to effect changes in organisational culture: a case study from a Turkish university *Journal of Research in International Education*, 14(2), 141-154.
- Czerniewicz, L. & 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.
- Çatı, K., Bilgin, Y., Kesici, B. & Kethüda, Ö. (2016). Üniversitelerin stratejik planlarının girişimci üniversite bağlamında incelenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2(2), 35-54.
- Çağlar Kuşçu, P. (2011). Örgüt kültürü ve iş yeri zorbalığı; İŞKUR ve ORS örneği. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çavuşoğlu, S. & Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(1), 115-146.
- Çelebi, A. (1974). *İslam'da eğitim öğretim tarihi*. İstanbul: Damla.
- Çetin, M., Doğan, B. & Kınık, F.Ş.F. (2016). Yükseköğretimde örgütsel kültürün öğrencilerin karar verme stillerine etkisi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(9), 223-232.
- Çetinsaya, G. (2014). *Büyüme, kalite, uluslararasılaşma: türkiye yükseköğretimi için bir yol haritası*. Ankara: YÖK.
- 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.

- Dale, K. K. (2012). *Perceptions of organizational culture of a multi-campus community college district: mixed methods in concert*. Doktora Tezi, Colorado State University, Colorado.
- Danışman, A. & Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Deal, T. E. & Kennedy A. A. (2000). *Corporate cultures*. New York: Basic.
- Dedoussis, E. (2004). A cross- cultural comparison of organizational culture: evidence from universities in the Arab world and Japan. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(1), 15 - 34.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*. 35(158), 3-13.
- Denison, D. R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- 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.
- Dhaya, N. (2013). Reconciling Organisational Culture And External Quality Assurance In Higher Education, *Higher Education Management and Policy*, 24(2), 85-98.
- Dill, D.D. (1982), The management of academic culture: notes on the management of meaningand social integration. *Higher Education*. 11, 303-20.
- Dolgun, U. (2007). *Enformasyon toplumunda yükseköğretimin yeni misyonu: ticari üniversite ve girişimci akademisyen*. <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusoskon/article/download/1023006713/1023006235> sayfasından erişilmiştir.
- Douglass, J. A. (2016). *The new flagship university: Changing the paradigm from global ranking to national relevancy*. New York: Palgrave.
- Dölen, E. (2007). *İstanbul Darülfünununda ve Üniversitesinde yabancı öğretim elemanları. Türkiye’de üniversite anlayışının gelişimi 1861-1961*. Ankara: TÜBA.
- Duralı, Ş. T. (2014). *Felsefe ve bilim nedir?* İstanbul: Dergah.

- EC, (2017). Erasmus+ Programme Guide. http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/files/resources/erasmus-plus-programme-guide_en.pdf sayfasından erişilmiştir.
- EP, (2015). Internationalisation of higher education. <http://www.europarl.europa.eu/studies> sayfasından erişilmiştir.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Ergüder, Ü., Şahin, M., Terzioğlu, T. & Vardar, Ö. (2007). *Neden yeni bir yükseköğretim vizyonu*. İstanbul: İPM.
- Ergün, E. (2007) *Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi*, 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- 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.
- Ersoy, M. A. (1956). *Safahat*. İstanbul: İnkılap.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Fralinger, B. & Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: A study the OCAI instrument. *Journal Of College Teaching&Learning*, 4(11), 85-97.
- Freedman, L. P., Cockbur, J. M. & Simcoe, T. (2015). The economics of reproducibility in preclinical research. *PLoS Biol* 13(6), e1002165. 10.1371/journal.pbio.1002165.
- Ferreira, A. I. & Hill, M. M. (2008). Organisational cultures in public and private portuguese universities: a case study higher education. *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 55(6), 637-650.
- Gazi Üniversitesi, (2014). Gazi Üniversitesi Stratejik Planı 2014-2018. gazi.edu.tr sayfasından erişilmiştir.
- Gaff, J. G. & Wilson R. C. (1971). Faculty Cultures and Interdisciplinary Studies. *Journal of Higher Education*, 42, 186-201.
- Gedikoğlu, T. (2011). *Yükseköğretimde hesap verebilirlik ve akademik özgürlük*. VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri, KKTC.

- Geertz, C. 1973. *The Interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Gonzales, N. (1999). What will we do when culture does not exist anymore? *Anthropology & Education Quarterly*. 30(4), 431-435.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güçlü, N. (Ed.). (2014). *Okul kültürü*. Ankara: PegemA.
- Günay, D. ve Günay, A. (2016). Dünyada ve Türkiye’de yükseköğretim okullaşma oranları ve gelişmeler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6(1), 13-30. 10.5961/jhes.2016.139
- Gürüz, K. (2003). *Dünyada ve Türkiye’de yükseköğretim*. Ankara: ÖSYM.
- Graven, M. L. (2014). *The role of organizational culture change in effective strategic planning: a community college action research project*. Doktora Tezi, Capella University School of Education. Minneapolis.
- Hacettepe Üniversitesi, (2012). Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı 2013-2017. hu.edu.tr sayfasından erişilmiştir.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework’s theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Hemsley, B.J. & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing, *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316-338.
- Hilsreth, G. (1962). An American professor at the University of İstanbul. *Journal of Higher Education*, 322, 160-163.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. CA: Sage.
- Hoy W. K. & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel.

- ICEF, (2017). *Measuring up: Global market share and national targets in international education*.<http://monitor.icef.com/2017/04/measuring-global-market-share-national-targets-international-education/> sayfasından erişilmiştir.
- İhsanoğlu, E. (2010). *Darülfünun Osmanlı'da kültürel modernleşmenin odağı*. İstanbul: IRCICA.
- İmam, A., Abbasi, A. S., Muneer, S. & Qadri, M. M. (2013). Organizational culture and performance of higher educational institutions: the mediating role of individual readiness for change. *European Journal of Business and Management*, 5(20), 23-34.
- IIE, (2017). International Student Mobility Statistics. <https://www.iie.org/Research-and-Insights/Project-Atlas/Tools/Current-Infographics> sayfasından erişilmiştir.
- ISCED, (1997). *International standard classification of education 1997*. http://www.unesco.org/education/information/nfsunesco/doc/isced_1997.htm. sayfasından erişilmiştir.
- Ishikawa, M. (2009). University rankings, global models, and emerging hegemony: critical analysis from Japan. *Journal of Studies in International Education*, 13(2), 159-173.
- ISS, (2017). *Global international student survey 2017*. www.internationalstudentsurvey.com sayfasından erişilmiştir.
- İplikçi F. N. & Topsakal, Y. (2014). Üniversitelerde örgüt kültürünü belirleyen ve etkileyen boyutlar: ampirik bir çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 47-60.
- Jambor, P. (Şubat, 2009). Why south korean universities have low international rankings. *Academic Live Leadership*, 7 155-162. <http://www.academicleadership.org/article/print/why-south-korean-universities-have-low-international-rankings> sayfasından erişilmiştir.
- 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. https://www.srhe.ac.uk/downloads/events/22_HEP-dl-111011_Jameson.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Jelinek, M., Smircich, L. & Hirsch P. (1983). Introduction: a `code' of many colors. *Administrative Science Quarterly*, 28, 331-38.

- Kantek F. (2005). *Hemşirelik yüksekokulları için örgüt kültürü ölçeğinin geliştirilmesi ve uygulanması*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Karabağ, E., İhtiyaroğlu, N. & Köse, M. F. (2011). *Türk ve dünya üniversitelerinin gelecek yönelimlerinin karşılaştırılması*. V. Lisansüstü Eğitim Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karataş-Acer, E. (2015). Türkiye'de yükseköğretimin genişlemesi ve yeni kurumsalcılık ışığında devlet üniversitelerinin incelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Karataş-Acer, E. & Güçlü, N. (2017). Türkiye'de yükseköğretimin genişlemesi: gerekçeler ve ortaya çıkan sorunlar. *Yükseköğretim Dergisi*, 7(1), 28–38. 10.2399/yod.17.003.
- Kavak, Y. (2011). Türkiye'de yükseköğretimde büyüme: yakın geçmişe bakış ve uzun vadeli (2010-2050) büyüme projeksiyonları. *Yükseköğretim Dergisi*, 1(2), 95-102. 10.2399/yod.11.095.
- Kaya, Y. K. (2009). *İnsan yetiştirme düzenimiz*. Ankara: Pegem.
- Kaufman, J. A. (2013). *Organizational Culture as a Function of Institutional Type in Higher Education*. Doktora Tezi, Minnesota State University.
- Kenan, S. (2013). Türk eğitim düşüncesi ve deneyiminin dönüm noktaları üzerine bir çözümleme. *Osmanlı Araştırmaları*, 41, 1-31.
- Kenan, S. (2015). Modern üniversitenin oluşum süreci. *Osmanlı Araştırmaları*, 45, 333-367.
- Kezar, A. J. & Eckel, P. D. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education: universal principles or culturally responsive concepts?. *The Journal of Higher Education*, 73, 435-460.
- Kılıçbay, M.A. (2014). *Üniversite bilim ve Türkiye*. (Ed. Bilgin, V.). Ankara: A Kitap.
- Kırkkılıç, H. A., Sevim O. & Söylemez, Y. (2015). Akademisyenlerin bilimsel araştırma tutumlarının akademik etik değerler açısından incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 375-390.
- Kırmızıdağ, N., Gür, B.S., Kurt, T. & Boz, N. (2012). *Yükseköğretimde sınır-ötesi ortaklık tecrübeleri*. Ankara: Ahmet Yesevi Üniversitesi.

- Kleijnen, J., Dolmans, D., Willems, J. & van Hout, H. (2014). Effective quality management requires a systematic approach and a flexible organisational culture: a qualitative study among academic staff. *Quality in Higher Education*, 20(1), 103-126.
- Knight, J. (2003). Updated definition of internationalization. *International Higher Education*, 33, 2-3.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31. 10.1177/1028315303260832.
- Kuh, G.D. & Whitt, E.J. (2000). *Culture in American colleges and universities, Organization and governance in higher education*. Boston: Pearson.
- Kuh, G. D. & Whitt, E.J. (1988). The invisible tapestry: culture in American colleges and universities. *ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1*. Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education.
- Kurt, T. & Gümüş, S. (2015). Dünyada yükseköğretimin finansmanına ilişkin eğilimler ve Türkiye için öneriler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 5(1), 14-26. 10.5961/jhes.2015.105
- Kurt, T., Gür, B. & Çelik, Z. (2017). Türkiye yükseköğretim sisteminde reform ihtiyacı ve devlet üniversitelerinde mütevelli heyeti yönetiminin uygulanabilirliği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 42(189), 49-71. 10.15390/EB.2017.6253.
- Kutunis, R. Ö., Özsoy, E., Karakiraz, A., Aras, M., Erol, E. & Uslu, O. (2015). Örgüt kültürü çalışmalarının yöntem ve kapsam bakımından incelenmesi: Lisansüstü tezler üzerinden bir inceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 123-142.
- Küçükcan, T. & Gür, B. (2010). *Türkiye’de yükseköğretim karşılaştırmalı bir analiz*. Ankara: SETA.
- Lacatus, M. L. (2013). Organizational culture in contemporary university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 76, 421-425.
- Lazzeroni, M. & Piccaluga, A. (2003). Towards the entrepreneurial university. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 18(1), 38-48.

- Lee, J.J. (2007). The shaping of the departmental culture: Measuring the relative influences of the institution and discipline. *Journal Of Higher Education Policy And Management*, 29(1), 41-55. 10.1080/13600800601175771.
- Maassen, P. A. M. (1996). The Concept of Culture and Higher Education Tertiary Education and Management, 1(2), 153-159.
- Malche, A. (1932). *İstanbul Darulfünunu hakkında rapor*. İstanbul: Devlet.
- Martin, J. and Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*. 12(2), 52-64.
- Masland, A.T. (1985). Organizational culture in the study of higher education. *Review of Higher Education*. 59(1), 57-168.
- McNay, I. (1995) From the collegial academy to corporate enterprise: the changing cultures of universities, in T. Schuller (ed.) *The Changing University?* Buckingham: Open University.
- Miles, R.E. & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1996), *Musings on management*, *Harvard business review*, <https://hbr.org/1996/07/musings-on-management> sayfasından erişilmiştir.
- 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), 175-184.
- Mozaffari, F. A. (2008). *A study of the relationship between organizational culture and leadership*. International Conference on Applied Economics'de sunulmuş bildiri. Nicosia, Cyprus.
- Mozaffari, F. A., Pardakhtchi, M. H., Sorkhabi, M. Y. D. & Zokaii, M. (2008). A study of relationship between organizational culture and leadership styles in Iranian institutes of higher education. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. <http://journal.irphe.ir/article-1-191-en.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Obenchain, A. M. (2002). Organizational culture and organizational innovation in not-for-profit, private, and public institutions of higher education. Doktora Tezi. Nova Southeastern University Graduate School of Business and Entrepreneurship. Florida.

- ODTÜ, (2011). *Orta Doğu Teknik Üniversitesi stratejik planı 2011 – 2016*.
http://sp.metu.edu.tr/system/files/odtu_stratejik_plan_2011_2016.pdf sayfasından erişilmiştir.
- OECD, (2014). *Education at a glance 2014: OECD indicators*. Paris: OECD.
- OECD, (2006), *The internationalisation of higher education: towards an explicit policy in Education Policy Analysis 2005-2006*. Paris: OECD,
- Onasch, C. (2013). Comparison of Organizational Cultures Among Arts and Sciences Faculty at Ohio Public Universities. Doktora Tezi, Bowling Green State University Higher Education Administration, Ohio.
- Ouchi, W. (1981). *Z theory: How American business can meet the Japanese challenge*, New York: Addison-Wesley.
- Ortaylı, İ. (2014). *Üniversite bilim ve Türkiye*. Bilgin, V. (Ed.) Ankara: A Kitap.
- ÖSYM, (1999). *1998/1999 öğretim yılı yükseköğretim istatistikleri*. Ankara: ÖSYM.
- ÖSYM, (2005). *2004/2005 öğretim yılı yükseköğretim istatistikleri*. Ankara: ÖSYM.
- Özdem, G. (2008). 1980 sonrası yükseköğretim politikalarında vakıf üniversitelerinin yeri. İ. Bircan. (Ed.) *Türkiye'nin 2023 vizyonunda vakıf üniversiteleri içinde*. (s. 689-713). Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Özdemir, S. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Özer, M. (2017). *A New page in Turkish higher education: the institutional evaluation era*.
<http://thenewturkey.org/a-new-page-in-turkish-higher-education-the-institutional-evaluation-era/> sayfasından erişilmiştir.
- Özgözü, S. (2015). *Eğitim örgütlerinde yöneticilerin liderlik davranışları, bilgi yönetimi ve örgüt kültürü ilişkisi*. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Parsons, T. (2005). *The social system*. London: Taylor & Francis.
- Pehlivan, F. & Ateş, F. (2011). *Türkiye'de üniversitelerin stratejik planlarının üniversite özerkliği bağlamında değerlendirilmesi*. VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri, KKTC.

- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational cultures: types and transformations*. London: Routledge.
- Pinherio, R. & Pillay, P. (2016). Higher education and economic development in the OECD: policy lessons for other countries and regions. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 38(2), 150-166. 10.1080/1360080X.2016.1150237
- Pushnykh, V. & Chemeris, V. (2006). Study of a russian university's organisational culture in transition from planned to market economy. *Tertiary Education and Management*, 12(2), 161-182.
- QS, (2017). QS World University Rankings 2016-2017. www.topuniversities.com sayfasından erişilmiştir.
- Ramachandran, S. D., Chong, S. C. & Ismail, H. (2011). Organisational culture: An exploratory study comparing faculties' perspectives with public and private universities in Malaysia. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 615-634.
- Resmi Gazete, (2007, Mayıs 5). Yurtdışı yükseköğretim diplomaları denklik yönetmeliği. *Resmi Gazete*. 26519.
- Resmi Gazete, (2014, Temmuz 2). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018). *Resmi Gazete*. 28699.
- Salonda, L. L. (2008). *Exploration of a university culture: a papua new guinea case study*. Doktora Tezi, Victoria University of Technology, Australia.
- Sargut, A. S. (2007). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge.
- Sánchez J. C. & Yurrebaso, A (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*. 21(1), 97-104.
- Scientific Journal Rankings [SJR], (2017). *Scimago journal & country rank*. <http://www.scimagojr.com/countryrank.php> adresinden erişilmiştir.
- Shapiro, S. S. & Wilk, M.B. (1965). An analysis of variance test for normality complete samples. *Biometrika*, 52(3/4), 591-611.

- Shein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: The John Wiley & Sons.
- Smart, J.C. & John, E.P.S. (1996). Organisational culture and effectiveness in higher education: A test of the 'culture type' and 'strong culture' hypotheses. *Education Evaluation and Policy Analysis*, 16(3), 219–241.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Standford Encyclopedia of Philosophy, (2016). *Standford encyclopedia of philosophy*. <https://plato.stanford.edu/entries/roger-bacon/> sayfasından erişilmiştir.
- Sporn, B. (1996). Managing university culture: An analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher Education*, 32(1), 41–61.
- Stankevicienė, J. & Karvelienė, R. (2008). Internationalization of universities: a typology of Siauliai University culture. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. 2(12), 174-183.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tabachnick, B. G. & Fidel, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Tierney, W.G. (1988). Organisational culture in higher education: Defining the essentials. *Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Times Higher Education, (2017). World University Rankings 2016-2017. www.timeshighereducation.com/ sayfasından erişilmiştir.
- Toffler, A. (2012). *Üçüncü dalga*. İstanbul: Koridor.
- Toprak, Z. & Yücel, V. (2016). Lisansüstü Öğretimde Akademik Yazım Turnitin Örneğinde. International Conference on Quality in Higher Education sunulmuş bildiri, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Trow, M. (1973). *Problems in the transition from elite to mass higher education. policies for higher education*. <https://eric.ed.gov/?id=ED091983> sayfasından erişilmiştir.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 98.

- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269-284.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Economist.
- TYYÇ, (2011). *Türkiye yükseköğretim yeterlikler çerçevesi*. <http://tyyc.yok.gov.tr/sayfasından> erişilmiştir.
- TÜBA, (2009). *Türkiye Bilimler Akademisi bilim raporu 2009*. Ankara: TÜBA.
- TÜBİTAK, (2016). *Girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi gösterge seti*. http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/gyue_gosterge_seti_1.pdf sayfasından erişilmiştir.
- TÜSİAD (2003). *Yükseköğretimin yeniden yapılandırılması: temel ilkeler*. İstanbul: TÜSİAD.
- Ubulom, W. J., Ubulom E. W. & Enyoghasim, M. O. (2012). Organizational culture and academic performance of undergraduate business education students in Rivers State, Nigeria. *Academic Research International*, 3(1), 301 - 310.
- Uçkun, G., Uçkun, S., Demir, B. ve Gültekin, A. (2013). Örgüt kültürünün yapısı ve insani ilişkiler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi kocaali üniversitesi idari personel örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 3(3): 69-91.
- URAP, (2017). *Üniversitelerimizin 2016 yılı dünya genel sıralamalarındaki durumu*. Ankara: URAP.
- URAP, (2016; 2015; 2014). *Türkiye genel sıralamaları*. <http://www.urapcenter.org> sayfasından erişilmiştir.
- Vardar, Ö. (2012). Yükseköğretimin yeniden yapılandırılması: çeşitlilik modelleri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 2, 35-37.
- Välimaa, J. (1998). Culture and identity in higher education research. *Higher Education*, 36(2), 119–138.
- Wächter, O. (1999). *Internationalisation in higher education. A paper and seven essays on international cooperation in the tertiary sector*. Bonn: Lemmens.

- Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by Henderson, A.M. and Parsons, T. (Eds), The Free Press, New York, NY.
- Weber, Y. (1996). Corporate cultural fit and performance in merger and acquisitions. *Human Relations*, 49(9), 1181–1202.
- WEF, (2016). *The global competitiveness report 2016–2017*. Geneva: World Economic Forum.
- Widmann, H. (2000). *Atatürk ve üniversite reformu*. İstanbul: Kabalıcı.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies*. New York: The Free.
- Wissemá, J. G. (2009). *Towards the Third Generation University*. Edward Elgar: Northampton.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Seçkin.
- YÖK, (2017). Yükseköğretim Kurulu 2016-2017 Eğitim Öğretim Yılı İstatistikleri. <https://istatistik.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- YÖK, (1988). Kasım 1981 – Kasım 1988 döneminde yükseköğretimdeki gelişmeler. Ankara: YÖK.
- YÖK, (2008). Bologna Process template for national reports: 2007-2009. <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/links/National-reports-2009/National-Report-Turkey-2009.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- YÖK, (2016). *2015-2016 öğretim yılı yükseköğretim istatistikleri*. <https://istatistik.yok.gov.tr/sayfasından> erişilmiştir.
- Zammuto, R. F. & Krakower, J. Y. (1991) Quantitative and qualitative studies of organisational culture. *Research in Organisational Change and Development*, 5, 83-114.
- Zilwa, D. (2007). Organisational culture and values and the adaptation of academic units in Australian universities higher education. *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 54(4). 557-574.

EKLER

Ek 1. Üniversitelerde Örgüt Kültürü Ölçeği

ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Değerli Hocam,

Bu araştırmanın amacı üniversitelerdeki örgüt kültürünü, farklı değişkenlerle ilişkileri bakımından ve karşılaştırmalı olarak değerlendirmektir. Kişisel herhangi bir kayıt tutulmamakta olup, veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Araştırmaya katılımınız için teşekkür ederiz.

Mehmet Fatih KÖSE

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü

m.fatihkose@gmail.com

1. Cinsiyet: () Kadın () Erkek 2. Kaç yıldır bu üniversitede görev yapıyorsunuz (lütfen belirtiniz):.....

3. Akademik Görev: ()Prof. Dr. ()Doç. Dr. ()Yrd. Doç. Dr. ()Araştırma Görevlisi ()Öğretim Görevlisi

4. Üniversiteniz:..... 5. Fakülteniz: 6. Bölümünüz:

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLENDİRME SORULARI	Katılmıyorum....Katılıyorum						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Üniversitem geniş bir aile gibidir, insanlar kendileriyle ilgili pek çok şeyi paylaşır.							
2. Üniversitem dinamik ve girişimci bir yerdir, insanlar girişken ve risk almaya isteklidir.							
3. Üniversitem sonuç odaklıdır, insanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.							
4. Üniversitem çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacağını genelde resmi prosedürler belirler.							
5. Üniversitemde yöneticiler, genel olarak, rehber, kolaylaştırıcı ve koruyucu olarak görülür.							
6. Üniversitemde yöneticiler, genel olarak, yenilikçi ve risk alabilen kişiler olarak görülür.							
7. Üniversitemde yöneticiler, genel olarak, rekabetçi ve sonuç odaklı kişiler olarak görülür.							
8. Üniversitemde yöneticiler, genel olarak, koordinatör ve bürokratik işleyişe önem veren kişiler olarak görülür.							
9. Üniversitemin yönetim tarzı; takım çalışması, uzlaşma ve işbirliğini teşvik eder.							
10. Üniversitemin yönetim tarzı; bireysel risk almayı ve özgünlüğü teşvik eder.							
11. Üniversitemin yönetim tarzı; sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarıyı teşvik eder.							
12. Üniversitemin yönetim tarzı; istikrar ve kurallara uymayı teşvik eder.							
13. Üniversitemde insanları bağlılık ve karşılıklı güven bir arada tutar.							
14. Üniversitemde insanları yenilikçilik ve gelişim tutkusu bir arada tutar.							
15. Üniversitemde insanları başarı ve rakipleri geçme tutkusu bir arada tutar.							
16. Üniversitemde insanları resmi görevler ve kurallar bir arada tutar.							
17. Üniversitem insana değer verir. Kurumda güven, açıklık ve paylaşım değerlidir.							
18. Üniversitem yeni kaynaklar (araştırma/proje fonları vb.) elde etmeye önem verir. Yeni şeyler denemeye ve fırsatlar aramaya değer verilmektedir.							
19: Üniversitem rekabetçiliğe ve diğer üniversiteler arasında öne çıkmaya öncelik verir.							
20: Üniversitemde kontrol ve işlerin düzgün yürütülmesi önemlidir.							
21. Üniversitemde başarı; takım çalışması ve insana hizmet açısından tanımlanmaktadır.							
22. Üniversitemde başarı; özgün çalışmalar (araştırma, patent, eser vb.) ortaya koymak ve yenilikçi olmaktır.							
23. Üniversitemde başarı rakipleri geçmek ve alanda lider olmaktır.							
24. Üniversitemde başarı, planlamayı iyi yapmak, çalışmalarını aksatmadan ve düşük maliyetle tamamlamaktır.							

TEŞEKKÜRLER

Ek 2. Ölçek Kullanım İzni

27.03.2017

Gmail - Permission to use the OCAI



Fatih KÖSE <m.fatihkose@gmail.com>

Permission to use the OCAI

Meredith Smith <meredithbusiness@gmail.com>
Alıcı: m.fatihkose@gmail.com

27 Mart 2017 16:14

Dear Mehmet,

Thank you for your inquiry regarding the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Kim Cameron copyrighted the OCAI in the 1980s, but because it is published in the Diagnosing and Changing Organizational Culture book, it is also copyrighted by Jossey Bass.

The instrument may be used free of charge for research or student purposes, but a licensing fee is charged when the instrument is used by a company or by consulting firms to generate revenues. As a graduate student, you may use it free of charge. Please be sure all surveys include the appropriate copyright information (© Kim Cameron). Professor Cameron would appreciate it if you would share your results with him when you finish your study.

We do have a local company (BDS, Behavioral Data Services, 734-863-2960, Sherry.Slade@b-d-s.com) which can distribute the instrument on-line, tabulate scores, and produce feedback reports for a fee. These reports include comparison data from approximately 10,000 organizations--representing many industries and sectors, five continents, and approximately 100,000 individuals.

I hope this explanation is helpful. Congratulations on your program, and I wish you well on your project.

Best wishes,

Meredith Smith
Assistant to Kim Cameron

Ek 3. Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/05/2017-E-70161



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 77082166-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bilgi : 31/03/2017 tarihli ve 80287700-302.08.01-48760 sayılı yazı.

Bilgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Eğitim Bilimleri Araştırma Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi Mehmet Fatih KÖSE'nin, Prof.Dr.Mehmet KORKMAZ'ın danışmanlığında yürüttüğü "Üniversitelerde Örgüt Kültürü" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 09.05.2017 tarih ve 05 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, Ankara Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde izin alınması kaydıyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiş ve kararın ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Alper CEYLAN
Komisyon Başkanı

Araştırma Kod No : 2017-247

Eklil Liste

Ankara
Tel: (312) 302 30 17 - 4 (312) 2, Faks: (312) 302 38 76
E-posta Adresi: etik@etikkomisyon.gazi.edu.tr

Bilgi için: Aylin Çelimek
Genel Evrak Sorumlusu
Telefon: No: 312 18 07

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..