

## YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMALARINA İLİŞKİN BİR ANALİZ: ZONGULDAK KARAEELMAS ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ\*

**Prof.Dr. Güven MURAT**  
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
gmurat@karaelmas.edu.tr

**Arş.Gör. Banu AÇIKGÖZ**  
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
batalay@karaelmas.edu.tr

### ÖZET

*Pozitif örgüt kültürü, örgütteki yaygın değerlerin, inançların ve davranışların örgüte ve örgüt çalışanlarına doğru yolu göstermesi anlamına gelmektedir. Pozitif kültürel değerler çalışanların çoğu tarafından benimsenmekte ise bu durumda güçlü pozitif kültürlerden bahsedilmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili olarak geliştirilmiş olan tipolojiler ise kültürleri anlamak, yorumlamak ve gerekli hallerde örgütlere yol gösterici olmak açısından oldukça yararlıdır. Bu çalışmada Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nin örgüt kültürü incelenmiştir. 2005-2006 eğitim ve öğretim yılında toplanan 131 anketin yorumlanmasıyla, kurumun pozitif kültüre ve rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen tipolojiler açısından da sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Rekabetçi Değerler Yaklaşımı, Pozitif Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Tipolojileri, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

### AN ANALYSIS OF THE MANAGERS' PERCEPTIONS ABOUT ORGANIZATIONAL CULTURE: THE CASE OF ZONGULDAK KARAEELMAS UNIVERSITY

#### ABSTRACT

*Positive organizational culture means that the pervasive values, beliefs and behaviors in the organization show the right direction to the corporation and to the staff. If the positive cultural values are adopted by most of the employees, then strong positive cultures appear. On the other hand, the typologies improved by the academicians help us to understand, interpret and guide the organizations if required. In this study, Zonguldak Karaelmas University's organizational culture has been examined. By analyzing 131 surveys for the 2005-2006 school year, it is found that the organization has positive organizational culture and the organizational culture is healthy enough to bring up fresh minds in accordance with the typologies improved by the competing values framework.*

**Keywords:** Organizational Culture, Competing Values Framework, Positive Organizational Culture, Organizational Culture Typologies, Zonguldak Karaelmas University

\* Bu makale "Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", ZKÜ SBE, İşletme Anabilim Dalı'nda yapılan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmeler performanslarını geliştirme, üretkenliklerini artırma, yönetsel etkinliği sağlama, kârlarını maksimize etme, diğerlerinin bir adım önüne geçme veya pazar payını yükseltme gibi amaçlara ulaşmanın değişik yollarını aramaya başlamıştır. Bu yollardan bir tanesi de örgütte işlerin yapılış şekilleri ile örgüte egemen olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut nesnelere anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışmaktır. Bu noktada örgüt kültürü kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Tanımı konusunda uzlaşma sağlanamamış olan örgüt kültürü kavramının temeli antropoloji, sosyoloji ve psikoloji bilimlerine dayanmaktadır. En genel tanımıyla kültür, insanoğlunun soyut ve somut olarak biriktirebildikleri ile çağlar öncesinden bugüne getirebildikleridir. Günümüzde kullandığımız aletler, semboller, iletişim kurmamızı sağlayan dil, beden hareketleri ve mimikler, bizi birleştiren inançlar, değer yargılarımız, temel varsayımlarımız, ahlak anlayışımız, uyduğumuz kurallar, normlar, katıldığımız tören ve seremoniler, faydalandığımız teknoloji, anlattığımız hikayeler ve daha pek çok kültürel unsur bugüne kadar biriktirebildiklerimizin başlıcalarıdır.

Örgüt kültürünün kendi başına tüm sorunları yok eden sihirli bir değnek olduğunu söylemek de son derece yanlıştır. Örgüt kültürünün işletmeleri başarıya ulaştırması için öncelikle örgüt stratejilerinin kültür ile uyumunun sağlanmış olması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin çeşitli örgütsel süreçlere katılımını ve örgüte bağlanmasını sağlamış kültürler aynı zamanda güçlü kültürler olarak adlandırılmaktadır. Ancak, örgüt üyelerinin davranışlarına etki etmeyi başarmış güçlü kültürler tek başına örgütsel başarıyı sağlamaya yetmemektedir. Güçlü kültürlerin davranışlara, değerlere, inançlara doğru yönü göstermesi durumunda, örgüte başarıyı getiren pozitif kültür kavramıyla karşılaşılmaktadır.

Rekabetçi değerler yaklaşımı ise “kültürel açıdan sağlıklı bir örgüt” ifadesiyle, bir örgütün bünyesinde her bir tipolojinin kimi özelliklerinin barınması gerektiğini ileri sürmektedir. Tek bir tipolojinin özelliklerinin ağır basması örgütleri başarısızlığa götürmekte ve kısır döngülere sürüklemektedir. Tüm tipolojilerden bir parça barındıran örgütlerde ise, farklı tipolojik özelliklerin mutlaka aynı oranda olması gerekmektedir. Buradan da şu sonuç çıkmaktadır: Kültürel açıdan sağlıklı örgütler farklı tipolojilerin özellik, değer ve inançlarını bünyesinde barındırmaktadır. Söz konusu tipolojilerden birisinin örgütte az da olsa ağır basması oldukça doğaldır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konuyla ilgili bir giriş yapıldıktan sonra, ikinci bölümde yerli ve yabancı literatür taranarak genel anlamda örgüt kültürünün tanımı, önemi, fonksiyonları, örgüt stratejisi kavramı ile Cameron ve Freeman’ın rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde örgüt kültürü tipolojileri incelenmiştir. Üçüncü bölümde örgüt kültürü ve örgüt stratejisi ilişkisi ele alınmıştır. Dördüncü bölümde Zonguldak Karaelmas Üniversitesi’nde (ZKÜ) rekabetçi değerler yaklaşımı kapsamında geliştirilmiş olan kültürel tipolojilerin ve pozitif örgüt kültürünün varlığı sorgulanmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın gerekçesi, amacı, sınırlılığı ve hipotezleri ortaya konulduktan sonra, çalışmada kullanılan yöntem ve teknikler ile çalışmanın evreni ve örnekleme yöntemine açıklamar

yapılmaktadır. Araştırma, genel değerlendirme ve sonucun yer aldığı beşinci bölümle sonuçlandırılmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin çeşitli ve çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Schwartz ve Davis'e (1981: 33) göre örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür. Kavramla ilgilenmiş olan bilim insanlarının bir bölümü örgüt kültürünü yaygın olarak paylaşılan ve insanların işte nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunu ayırt edilmesini sağlayan değerlerin oluşturduğu bir küme olarak ele almaktadır (Brown ve Starkey, 1994: 808). Literatürde yer alan diğer bir bakış açısında göre ise örgüt kültürü bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir (Gordon ve DiTomaso, 1992: 784).

Campbell (2004: 42) örgüt kültürüne ilişkin tanımlarda iki ortak noktanın bulunduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan ilki her bir kültürün eşi bulunmayan örgüt tarihinin bir fonksiyonu olmasıdır (Detert vd., 2000: 851). Bu nedenden dolayı "sosyal zank" görevi gören örgüt kültürleri eşsizdir. İkinci ortak nokta ise, örgüt kültürlerinin bilişsel bir bileşeni olduğu yönündeki kanıdır. Diğer bir deyişle, örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin zihinsel aktivitelerinde yattığına inanılmaktadır. Hofstede ve diğerleri (1993: 486) bu bilişsel bileşene "örgütün psikolojik kültürü" adını vermektedir.

### 2.2. Örgüt Stratejisi

İşletmeler açısından rekabetin sürekli artması, tüketici taleplerinin sürekli değişmesi ve teknolojinin hızla gelişmesi gibi nedenlere bağlı olarak, örgüt kültürlerinin işletme stratejilerini desteklemesi oldukça önemli bir konudur. Chandler'a göre strateji, bir işletmenin amaçlarının belirlenmesini, tercih edilen yöntemlerin benimsenmesini ve söz konusu amaçlara ulaşmak için kaynakların yeniden dağıtımını içerirken; Hofer ve Schendel stratejiyi örgütün kaynakları, yetenekleri, çevresel fırsatları ve üstlendiği riskleri arasındaki örtüşme olarak tanımlamaktadır (Arogyaswamy ve Byles, 1987: 651).

Porter'a (1996: 64) göre stratejiler örgüte rekabetçi üstünlük sağlamalıdır. Rekabetçi stratejiler geliştirmenin yolu, diğerlerinden farklı olmaktan geçmektedir. Farklılık, rakiplerinden farklı aktiviteler sergileme ya da aynı aktiviteleri farklı yollardan gerçekleştirme şeklinde olmaktadır (Porter, 1996: 62). Kültür ile strateji arasında uyum varsa, kültür stratejinin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır; aksi takdirde değişimi güçleştiren ve engelleyen bir unsur haline dönüşmektedir (Fernández vd., 2003: 641).

### 2.3. Pozitif Örgüt Kültürü

Bir kültürün pozitifliğinden bahsedebilmek için kültürün davranışlara örgüt açısından doğru yönü işaret ediyor, örgütün genelinde paylaşıyor ve grup üyelerini belli şekillerde davranmaya zorluyor olması gerekmektedir (Kilmann vd., 1986: 88-89).

Pozitif örgüt kültürü bağlamında, örgütteki varsayımların, değerlerin, davranış kalıplarının ve diğer kültürel formların ne denli yoğun ve yaygın biçimde benimsendiğini ortaya koymak, modern örgütlerin hazırlanan vizyonlar doğrultusunda ilerlemesini kolaylaştırmaktadır. Sadri ve Lees (2001: 854), çalışanların üretkenliğini ve örgütün başarısını gösteren parametrelerin yaratılmasında çok önemli bir rol oynayan pozitif örgüt kültürünün temel özelliklerini beş ana madde altında toplamaktadır:

1. Misyon ifadeleri hazırlamak ve örgütün geleceğine ilişkin bir kurumsal vizyon oluşturmak bu temel özelliklerin ilkidir. Kurumsal vizyon, güçlü değerlere ve karizmatik bir kişiliğe sahip üst düzey yöneticiler tarafından örgüt çalışanlarına açıkça iletildiği takdirde etkinlik kazanmaktadır.
2. Pozitif örgüt kültürü, işgörenlerin bireysel değerleriyle uyuşan ve işletmenin amaçlarıyla tutarlılık gösteren kurumsal değerlerce desteklenmektedir. Kurumsal vizyon ve değerler, üst düzey yöneticilerin tutarlı bir biçimde örnek davranışlar sergilemesi sonucu örgütün bütün kademelerine nüfuz etmektedir.
3. Çalışanlara değer verilmekte, arkadaş ya da takım arkadaşı gözüyle bakılmaktadır. Farklı bölümlerde çalışan işgörenler arasında etkileşim bulunmaktadır.
4. Pozitif örgüt kültürü, değişen dışsal koşullara uyarlanabilir niteliktedir. İşgörenlere eşit ve adil davranılmasını öngörmektedir.
5. Kültür, kurumsal değerleri vurgulayan birtakım somut semboller aracılığıyla günlük yaşamın bir parçası haline gelmektedir. Bu somut semboller arasında ritler, seremoniler, ritüeller, anlatılan hikâye, masal ve destanlar, mitler, kullanılan beden dili ve mimikler, fiziki düzenlemeler, yaratılar ile iş yerinde giyilen giysiler yer almaktadır.

Cabrera ve Bonache (1999: 55) güçlü ve pozitif bir örgüt kültürünün oluşturulmasında stratejik insan kaynakları uygulamalarının önemini ayrıca vurgulamaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları, işgörene örgütün stratejik amaçları doğrultusunda kendisinden beklenen davranışların ne olduğu konusunda mesajlar göndermelidir (Rowden, 2002: 157). Diğer bir deyişle, insan kaynakları uygulamaları kültürü yaratan ve kültürün sürdürülebilirliğini sağlayan davranışlara ilişkin gerekli bilgiyi sağlamalı ve davranışları şekillendirmelidir. Bu doğrultuda öncelikle işletme stratejileri belirlenmeli, ardından da insan kaynakları stratejileri örgütün temel stratejileri ile ilişkilendirilmelidir.

#### **2.4. Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Çerçevesinde Geliştirilmiş Olan Örgüt**

##### **Kültürü Tipolojileri**

Rekabetçi değerler yaklaşımı, yöneticilerin kendilerini, örgütlerini ve kaotik dünyamızı daha iyi anlamalarına yardımcı olan kuralcı değil, tanımlayıcı bir çerçevedir (Sendelbach, 1993: 75).

Rekabetçi değerler yaklaşımı, kültür ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Goodman vd., 2001: 60). Georgopoulos ve Tannenbaum'a (1957: 535) göre örgütsel etkinlik, sosyal bir sistem olan örgütün üyeleri üzerinde aşırı bir baskı yaratmadan belirli kaynakları ve yöntemleri kullanarak amaçlarına

ulaşması anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda örgütsel etkinlik kavramı üç unsuru içinde barındırmaktadır: (1) örgütsel üretkenliğin varlığı, (2) örgütün iç ve dış çevresinde yaşanan değişimlere uyum göstermesini sağlayan örgütsel esnekliğe sahip olması ve (3) örgüt içinde gerilimin ya da var olan alt gruplar arasında çatışmanın olmaması. Her üç unsur da rekabetçi değerler modelinde yer alan kadranslar için öngörülen amaç ve yöntemlerle doğrudan ilgilidir.

Çok sayıda araştırmacı rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde örgüt tipolojileri geliştirmiştir. Bunlar Quinn ve Rohrbaugh (1983), Cameron ve Freeman, Saxby, Parker, Nitse ve Dishman (Saxby vd., 2002: 32), McDonald ve Gandz (1992) tarafından geliştirilen örgüt tipolojileridir. Burada araştırmanın amacı doğrultusunda Cameron ve Freeman'ın (Lund, 2003) rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirdiği örgüt kültürü tipolojileri üzerinde durulmaktadır.

Lund'a göre (2003: 221) -konuyla ilgili diğer tipolojik çalışmalarda olduğu gibi- Cameron ve Freeman'ın çalışmasında da yatay ve dikey ekseninde yer alan değerler sabit kalırken, her bir kadrana bir örgüt tipolojisi konulmaktadır. Her bir kültür tipinin kendine has paylaşılan inançları, liderlik tarzı, üyeleri bir arada tutmaya yarayan değerleri ve stratejik açıdan vurguladığı faaliyetleri bulunmaktadır. Bu dört örgüt kültürü tipi klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasidir. İçlerinde "en iyi" tek bir tipoloji olduğunu söylemek yanlış olmakla birlikte, Deshpandé ve diğerleri (1993: 31) yaptıkları çalışma sonucunda performans anlamında çevresel değişime görece daha hızlı yanıt veren pazarların ve esnek olan adhokrasilerin, uzlaşmaya dayalı klanlardan ve bürokratik hiyerarşilerden daha başarılı olduğunu belirtmektedir.

Şekil 1'in sol üst çeyreğinde yer alan klanlar, akıl hocası ya da kılavuz olarak adlandırılan, çevresindekilerin işini kolaylaştıran ve anne/baba rolü üstlenen bir liderin öncülüğünde işlemektedir. Kişileri birbirine bağlayan temel faktörler sadakat ve geleneklerdir. Stratejik odak noktası insan kaynağıdır.

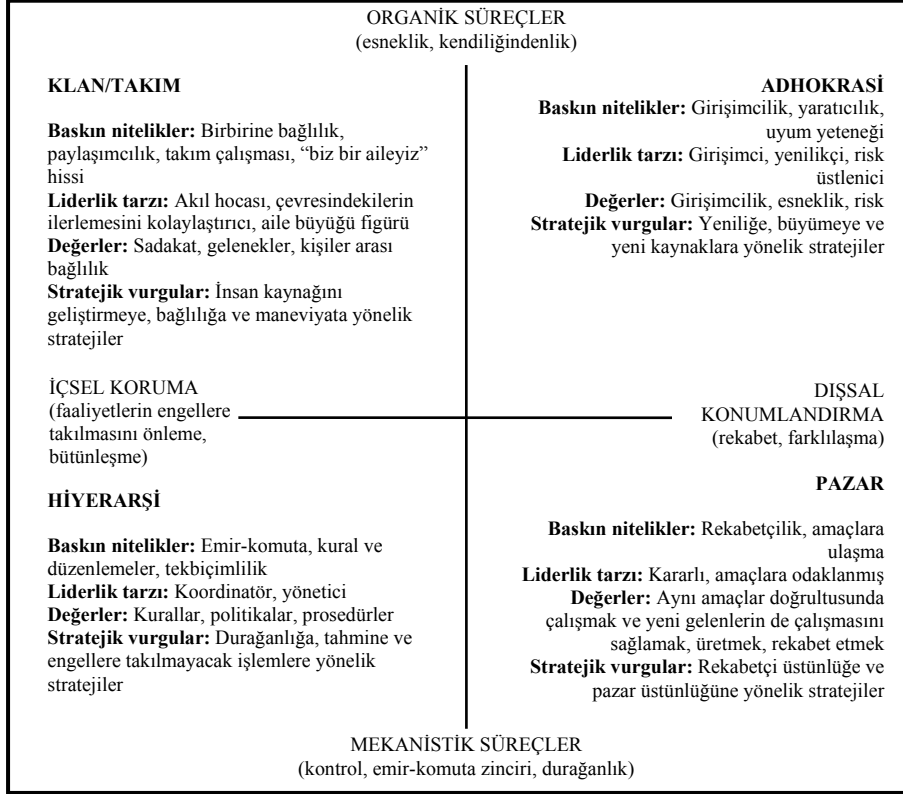
Sağ alt kadranda ise pazarlar bulunmaktadır. Pazarlar, genel olarak amaç odaklı teşebbüsleri temsil etmektedir. Liderin nitelikleri arasında zorluklardan kaçmamak ve üretkenlik vardır. Kişiler arasındaki bağlar söz konusu olduğunda esas olan, görev ve amaçların başarıyla sonuçlandırılmasıdır. Stratejik açıdan ise, rekabetçi faaliyetler ve bu faaliyetler sonucu başarı kazanma vurgulanmaktadır.

Sağ üst kadranda adhokrasiler dinamizmi ve girişimciliği desteklemektedir. Liderler girişimci ve yenilikçidir. Çalışanlar, yeniliğe ve gelişmeye açıktır. Bu da kişiler arasındaki bağları kuvvetlendirmektedir. Adhokrasî kültürünü temsil eden stratejiler ise büyüme ve yeni kaynaklar elde etmedir.

Adhokrasinin karşısında, sol alt kadranda hiyerarşi tipi örgüt kültürü yer almaktadır. Bu resmî ve katı örgüt kültürünün lideri bir koordinatör veya organizatör olarak tanımlanmaktadır. Kişileri bir arada tutan unsurlar resmî kural ve politikalarıdır. Durağanlık ve değişmezlik, hiyerarşik örgüt kültürünü benimseyen işletmelerin stratejilerini ifade etmektedir. Bir örgütün, bu tipolojilerden yalnızca bir tanesini sıkı sıkıya benimsemiş olması çoğunlukla mümkün olmamakta, bunun yerine birden fazla örgüt tipine ait özelliklerin örgütte yaşatılması söz konusu olabilmektedir (Lund, 2003: 221-222). Manley ve diğerlerine (1998) göre klan tipi kültürlerle uyumlu olan yöntemler arasında personel güçlendirme ve kendini

yöneten takımlar oluşturma yer almakta; adhokrasi tipi kültürler ile matris örgüt yapısı uyum sağlamaktadır. Pazarlarda bireysel performans ödüllendirilmekte, hiyerarşiler ise zamanın önemli olmadığı ve görevin iyice özümsemiği durumlarda en iyi şekilde işlemektedir.

**Şekil 1: Cameron ve Freeman'ın Örgüt Kültürü Tipolojileri**



**Kaynak:** Daulatram B. Lund (2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3): 221.

Hooijberg ve Petrock'a (1993: 30-31) göre rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin temel özellikleri şunlardır:

Klan kültürü:

- İnsanların pek çok şeylerini paylaştıkları içten bir mekandır.
- Geniş bir aile gibidir.
- Liderlerin ve örgütü yönetenlerin birer akıl hocası ve hatta anne/baba figürü olarak görüldüğü bir kültür tipidir.
- Örgütte sadakat ve geleneklere bağlılığı sağlamaktadır.

- İletişimin gelişmesine olanak tanımaktadır.
- İnsan kaynaklarının birlik duygusu ve güven sayesinde geliştirilmesinin örgüte uzun vadede fayda sağlayacağını savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken müşterilere karşı olan duyarlılığı ve ilgiyi esas almaktadır.
- Takım çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem vermektedir.

#### Adhokrasi kültürü:

- Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş mekanı sunmaktadır.
- Çalışanları risk üstlenmeye teşvik etmektedir.
- Liderlerin de yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlamaktadır.
- Örgütü bir arada tutabilmek için denemeye bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır.
- Liderlerinin sıra dışı durumlara hazır olması gerekmektedir.
- Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olarak beklemeyi öngörmektedir.
- Örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken eşsiz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır.
- Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir.

#### Pazar kültürü:

- Sonuç odaklı olmayı gerektirmektedir.
- Liderler zorlayıcı, üretken ve rekabetçidir.
- Örgütü bir arada tutmak için “kazanma” kavramından yola çıkmaktadır.
- Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşmayı öngörmektedir.
- Başarı kriterleri olarak pazar payı ve pazara nüfuzu esas almaktadır.
- Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliğini önemsemektedir.
- Zorlu bir rekabetin varlığı, örgüt için çok önemlidir.

#### Hiyerarşi kültürü:

- Resmi yapıda bir iş mekanı sunmaktadır.
- Çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanmaktadır.
- Liderleri iyi birer koordinatör ve organizatör olmakla övünmektedir.
- Uzun vadede istikrarı, ileriye tahmin etmeyi ve verimliliği amaçlamaktadır.
- Saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma çabasındadır.
- Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalardan faydalanmaktadır.

Quinn ve Kimberly'ye (1984) göre modern örgütler bünyesinde (ya da kimliğinde) dört kadrardan da özellikler barındırmaktadır. Ancak kimi değerler elbette çok daha baskındır (Howard, 1998: 235).



### 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ – ÖRGÜT STRATEJİSİ İLİŞKİSİ

Bir örgüt için doğru stratejiyi ve vizyonu bularak doğru amaçları belirlemek, uzun dönemli başarı için gereklidir. Kısa dönemde işgörenler terfi, ücret artışı gibi ödüllerle motive edilirken, uzun dönemde örgüte bağlılık motivasyon aracı olarak kullanılabilir. İşgören kuruma fayda sağladığına ve bir fark yarattığına inandığı takdirde, örgüte bağlanma konusunda mesafe almaktadır (Tushman ve O'Reilly III, 2002: 100). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, örgütün kültüre yönelik gönderdiği mesajların işgörenler tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığının tespit edilmesidir. Eğer işgörene gönderilen formel veya informal mesajlar planlanan şekilde algılanmıyorsa, bu örgütte bir kültürel boşluk/gedik olduğundan bahsedilmektedir. Stratejik amaçlarına etkin ve verimli bir biçimde ulaşmayı isteyen örgütler, var olan kültürel boşlukları doldurmalıdır (Burton, 1999: 23). Kültürel boşlukları doldurmada en etkili yollar örgütte etkin bir iletişim mekanizmasının, sürekli öğrenmenin ve personel güçlendirme aktivitelerinin desteklenmesidir.

Eğer bir örgütte işlerin yapılaş biçimini etkileyen kültür, örgütü başarıya taşımaktaysa veya örgüte rekabetçi üstünlük sağlamaktaysa, bu durumda strateji ve kültür arasında uyumu sağlayabilmiş olan işletmenin stratejik bir kültüre sahip olduğu söylenmektedir. Denison'a (1984: 5) göre örgüte avantaj sağlayan güçlü bir kültür, üyelerin çeşitli süreçlere katılımını ve örgüte bağlılığını sağlamalıdır. Geleceğe odaklanmış bir işletme yaratırken, güçlü bir örgüt kültürünün avantaj sağlıyor olması için kültürün stratejiyi destekliyor olması, uyarlanabilir olması ve var olan ya da ortaya çıkması olası gerçeklerle eşanlı olarak değişebilir olması gerekmektedir (Harper, 2001: 46).

O'Reilly'ye (1989: 16) göre güçlü bir örgüt kültürünü değerli kılan iki neden bulunmaktadır. İlk neden güçlü kültürün kültür-strateji uyumunu daha kolay sağlıyor olmasıdır. Bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için uygun bir kültürel zemin gerekmektedir. Bu nedenle örgüt stratejisinde ve yapısında bir değişiklik düşünülürken, kültürün temelini oluşturan değerler göz ardı edilmemelidir. İkinci neden ise işgörenlerin işletmeye daha fazla bağlanmasını sağlıyor olmasıdır. Örgütsel bağlılık, bireyin işine duyduğu ilgiyi, sadakati ve örgütsel değerlere duyduğu inancı içeren ve bireyin örgütle kurduğu psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır.

## 4. ZONGULDAK KARAEMLAS ÜNİVERSİTESİ YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR ANALİZ

### 4.1. Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgüt kültürüne yönelik uluslararası çapta hazırlanmış ve ampirik bulgularla desteklenmiş çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte, burada rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde Zonguldak Karaelmas Üniversitesi yöneticilerinin tipolojik algılamalarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmayla paralellik taşıyanlar vurgulanacaktır. Ardından da yerli literatürde örgüt kültürüne ilişkin uygulamalar içeren araştırmalar irdelenecektir.

Örgütlerde paylaşılan değerlerin neler olabileceği konusunda çalışmış olan McDonald ve Gandz (1992: 65) özel sektörde ve kamu sektöründe çalışmakta olan 33 orta kademe yöneticisini, 8 yönetici danışmanını ve 4 çalışanı içeren 45 kişilik



örneklem grubunun üyeleriyle iki saati geçmeyen görüşmeler yapmıştır. Bu görüşmeleri yönlendiren üç açık uçlu soru bulunmaktadır. Bu sorular sırasıyla paylaşılan değer kavramının ne kadar önemli olduğunu, özellikle paylaşılan değerlerin hangilerinin önemli olduğunu ve paylaşılan değerlerin yönetiminde hangi teknik ve stratejilerin kullanılabileceğini sorgulamaya yöneliktir. Araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular ise şöyledir (McDonald ve Gandz, 1992: 76): Öncelikle bir örgüt, kapasitesini ve etkinliğini artıracak paylaşılan değerlere sahip olmak istiyorsa, söz konusu değerleri açıkça tartışabilir nitelikte olmalıdır. İkinci olarak, paylaşılan değerlerin rekabetçi üstünlük sağlaması isteniyorsa, değerlerin çevresel değişimi ve gerekleri ne dereceye kadar karşıladığının yönetimde belirlenmesi gerekmektedir. Üçüncü olarak yönetim, paylaşılan değerlerin bir araya gelerek örgütü oluşturan çok farklı yeteneklere, amaçlara, görevlere, etnik ve kültürel inançlara sahip çalışanlara uygun düşeceğini temin edebilmelidir.

Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ampirik çalışma yapmış olan diğer bir grup bilim adamı ise Goodman, Zammuto ve Gifford'dır. Goodman ve diğerleri (2001: 62) yedi farklı hastanenin doğum ünitesinde çalışan 276 kişilik bir örneklem grubuyla çalışmıştır. Geliştirilen hipotezlerden ilki gruptaki kültürel değerlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile pozitif; işten ayrılma eğilimi ile ise negatif ilişki içerisinde olduğu; ikincisi ise hiyerarşik kültüre ilişkin değerlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile negatif; işten ayrılma eğilimi ile ise pozitif ilişki içerisinde olduğudur. Çalışmanın sonucunda hipotezleri doğrulayan bulgulara ulaşılmıştır.

Lund (2003: 223) ise işgörenlerde iş tatminini sağlama açısından rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen tipolojilerin iyiden kötüye doğru klan (organik), adhokrasi (organik), hiyerarşi (mekanistik) ve pazar (mekanistik) şeklinde sıralandığı hipotezinden yola çıkarak hipotezini doğrulayıcı sonuçlar elde etmiştir. Pazar ve hiyerarşi tipi kültürel özelliklerin ağır bastığı kurumlarda çalışan anket katılımcılarının iş tatmin düzeyinin, klan ve adhokrasi tipi kültürel özelliklerin ağır bastığı kurumlarda çalışanlarınkine göre daha düşük düzeyde kaldığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda iş tatmini ile performansın karıştırılmaması gerektiği, klan ve adhokrasilerde iş tatmininin yüksek olmasının bu tip örgütlerde performansın da yüksek olacağı anlamına gelmediği de Lund (2003: 228) tarafından özellikle vurgulanmıştır.

Türkçe literatür incelendiğinde ise rastlanılan ampirik çalışmalardan birisi Halis'e aittir. Halis (2001) "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler" başlıklı çalışmada örgüt kültürlerinin esnek olup olmadığını, durumsal özellikler gösterip göstermediğini, örgüt kültürünün boyutları (yenilik/risk, başarı/hedef, işbirliği, güven/destek ve kural/hiyerarşi) arasında karşılıklı ilişki bulunup bulunmadığını ve örgütlerin çevresel değişim hızına yanıt verecek yeterli kültürel özellikleri taşıyıp taşımadığını incelemektedir. Çalışmanın sonucunda ise örgüt kültürlerinin esnek ve durumsal özellikler gösterdiği, örgütteki kuralcı, hiyerarşik, geleneksel ve otoriter uygulamaların başarıyı, işbirliğini ve güveni çok önemli düzeyde olmasa da olumsuz yönde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca, örgütlerin çevresel koşullarla başa çıkabilecek nitelikte kültürel özelliklere sahip olmadığı da Halis'in ulaştığı diğer bir sonuçtur.

Erkmen ve Ordun (2001) İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otelleri uygulama alanı olarak seçmiş ve Handy’nin kültür tipolojileri (güç, rol, görev ve birey kültürleri) ile Likert’in ortaya koyduğu yönetim tarzları (sömürücü-otokrat, yardımsever-otokrat, katılımcı ve demokrat) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre, güç kültürü ile otokrat yönetim tarzları arasında pozitif ve yüksek korelasyon; rol kültürü ile yardımsever-otokrat ve otokrat yönetim tarzları arasında pozitif, demokrat yönetim tarzı ile negatif korelasyon; başarı kültürü ve destek kültürü ile demokrat yönetim tarzı arasında pozitif, otokrat ve yardımsever-otokrat yönetim tarzları arasında negatif korelasyon bulunduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Aydın (2003) “Örgüt Kültürü Değerlendirmesi ve Bir Uygulama” adlı doktora tezinde Hacettepe Üniversitesi’nin birleştirilmiş mi, yoksa parçalanmış bir kültüre mi sahip olduğunu test etmekte ve sonuç kısmında kurumun birleştirilmiş kültür özelliklerini sergilediğini ifade etmektedir.

Eren ve diğerleri (2003) tarafından yayımlanan çalışma bir işletmede personel güçlendirme uygulamalarının, içsel değerlerin geliştirilmesinin, değişimi oluşturma yeteneğinin, vizyon belirlemenin ve vizyonun paylaşılmasının işletme performansını artırıp artırmadığı incelenmiştir. Sonuç olarak, personel güçlendirme faaliyetlerinin ve içsel değerler oluşturma işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı; ancak paylaşılan vizyonun ve değişimi oluşturma yeteneğinin performansı olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Yerli literatüre katkıda bulunmuş olan diğer bir çalışma ise Berberoğlu ve diğerlerinin (1998: 29-52) Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde gerçekleştirmiş olduğu uygulamalı araştırmadır. İdari ve akademik personel ile öğrencilerin de dahil edildiği söz konusu çalışmada İİBF’nin kendine özgü gelenekçi değerlere sahip olduğu, kuruma bağlılık anlamında öğretim elemanlarının idari personel ve öğrencilerin aksine kendini kurumla daha bütünleşik hissettiği, iletişim ile örgüt kültürü arasında doğrudan bir bağ bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. İşbirliği, uyum, ekip çalışması, esneklik, katılım ve informal ilişkiler gibi kavramlarla ilgili olarak katılımcıların ne gibi inançlar taşıdığı ise ulaşılan diğer bulgulardandır. Bunlara ek olarak İİBF’de kültürün büyük ölçüde bir alt kültür olan öğretim elemanlarınca şekillendirildiği, öğrenciler dahil edilmediğinde tespit edilen güçlü kültürün öğrenciler dahil edildiğinde zayıfladığı ve tipolojik olarak Goffee ve Jones’un (1996) iki boyutlu sınıflandırması bağlamında her dört kategoriden de –şebekeli, toplumcu, parçalı, çıkarıcı- özellikler taşıdığı ancak parçalı kültürel yapı özelliklerinin görece daha belirgin olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

## 4.2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu başlık altında, çalışmanın gerekçesine, amacına, sınırlılığına, hipotezlerine, yöntemine, tekniklerine, evrenine ve örnekleme ait bilgiler ile anketlerin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin bilgiler sırasıyla açıklanmaktadır.

### 4.2.1. Çalışmanın Gerekçesi

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde, yapılan uygulamaların daha çok kültür-yönetim tarzı ve kültür-performans ilişkilerini irdelediği görülmektedir. Yapılan araştırmada Türkçe literatürde tipolojiler ve pozitif kültür anlamında herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmayla literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına katkıda bulunmaya çalışılmaktadır.

#### 4.2.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nin yönetsel kademelerinde rekabetçi değerler yaklaşımının öngördüğü kültür tipolojilerinden herhangi birinin ağır basıp basmadığı, klan, pazar, adhokrası ve hiyerarşi olarak adlandırılan tipolojilerin dördünün de var olup olmadığı ve örgütün yöneticileri açısından pozitif bir kültürün var olup olmadığı araştırılmaktadır.

#### 4.2.3. Çalışmanın Evreni ve Örnekleme

Bu çalışmanın evreni Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'ne bağlı akademik ve idari birimlerin yöneticilerinden oluşmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak tamsayım yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında 134 kişinin 131'ine ulaşılmıştır. Çalışmanın yapıldığı birimler alfabetik sırayla şunlardır:

##### *Enstitüler:*

- Fen Bilimleri Enstitüsü
- Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Sosyal Bilimler Enstitüsü

##### *Fakülteler:*

- Bartın Orman Fakültesi
- Ereğli Eğitim Fakültesi
- Fen Edebiyat Fakültesi
- Fethi Toker Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi
- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- Karabük Teknik Eğitim Fakültesi
- Mühendislik Fakültesi
- Tıp Fakültesi

##### *Yüksekokullar:*

- Zonguldak Sağlık Yüksekokulu

##### *Meslek Yüksekokulları:*

- Alaplı Meslek Yüksekokulu
- Bartın Meslek Yüksekokulu
- Çaycuma Meslek Yüksekokulu
- Devrek Meslek Yüksekokulu
- Karabük Meslek Yüksekokulu
- Safranbolu Meslek Yüksekokulu
- Zonguldak Meslek Yüksekokulu
- Zonguldak Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

##### *Rektörlük ve Rektörlük'e Bağlı Daire Başkanlıkları:*

- Rektörlük ve Genel Sekreterlik
- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
- İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
- Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
- Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

- Personel Daire Başkanlığı
- Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
- Yapı İşleri Daire Başkanlığı

#### 4.2.4. Çalışmanın Sınırları

Örgüt kültürüne yönelik bu uygulama 2005-2006 eğitim ve öğretim yılında, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'ne bağlı akademik ve idari birimlerin yöneticilerine uygulanmıştır. Diğer çalışanların uygulama evreni kapsamı dışında bırakılma nedeni, yöneticilerin birer rol modeli olarak (Sims ve Brinkmann, 2002: 332; Sarros ve Santora, 2001: 387) örgüt kültürüne yönelik düşüncelerine odaklanılmak istenmesidir.

#### 4.2.5. Çalışmanın Hipotezleri

Bu çalışmada doğruluğu test edilmek istenen hipotezler şunlardır:

**H<sub>1</sub>:** Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nde klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür tiplerinin dördünün özelliklerine de rastlanmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nin sahip olduğu kültürel özellikler pozitif nitelik taşımaktadır.

**H<sub>3</sub>:** Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nde rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen tipolojilerden herhangi biri ağırlıklı olarak örgütün bütününe egemen değildir.

#### 4.2.6. Çalışmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler

Tipolojilere ve pozitif örgüt kültürüne yönelik bu uygulamada, cevaplayıcıların yönettiği geleneksel anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket soruları literatür incelendikten sonra kapalı uçlu sorular halinde hazırlanmıştır. Ölçek bağlamında ise metrik ölçek türlerinden biri olan beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmanın ölçeğinde 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Bir fikrim yok”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Kesinlikle katılıyorum” ifadelerini temsil etmektedir. Pozitif örgüt kültürünü (25 soru) ve rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde dört tipolojinin de var olup olmadığını (7 soru) ölçmek amacıyla sorular gruplanmış ve sorulara ait puanlar toplanarak, birikimli toplam puan üzerinden çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışmanın değişkenleri incelendiğinde, anketin 1-4. sorularının, katılımcıların kişisel ve mesleki niteliklerini belirlemeye yönelik olduğu görülecektir. 5-36. sorular ile katılımcıların çalıştıkları birimdeki kültürel eğilim ve düşüncelerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Anketin pozitif örgüt kültürü ile örgüt kültürü tipolojilerine yönelik önermelerden oluşan 2. bölüm sorularının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,93'tür. Alpha değeri 0 ile 1 arası değerler almakta ve kabul edilebilir bir Alpha katsayısının 0,7'den büyük olması arzulanmaktadır (Altunışık vd., 2005:116). Toplanan verilerin analizinde SPSS 11.5 for Windows paket programından yararlanılmıştır.

#### 4.2.7. Çalışmanın Bulguları

Çalışmanın örnekleme cinsiyet, yaş, çalışılan birim, idari görev, çalışılan birimin niteliği ve yerleşkenin konumu değişkenlerine göre incelendikten sonra, anket sorularının istatistiksel özellikleri tanımlanmakta ve son olarak da pozitif örgüt kültürü ile örgüt kültürü tipolojilerine yönelik önermeler ele alınmaktadır.

#### 4.2.7.1. Örneklem Demografik ve Mesleki Değişkenlere Göre Dağılımı

Ankete katılanların cinsiyet itibarıyla dağılımı Tablo 1’de, yaş grupları itibarıyla dağılımı ise Tablo 2’de verilmektedir.

**Tablo 1: Örneklem Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Sayı	%
Kadın	27	20,6
Erkek	103	78,6
Yanıtız	1	0,8
Toplam	131	100

**Tablo 2: Örneklem Yaş Değişkenine Göre Dağılımı**

Yaş Grupları	Sayı	%
25-34	12	9,2
35-44	51	38,9
45-54	50	38,2
55	18	13,7
Toplam	131	100

Tablo 1’e göre katılımcıların %20,6’sını kadınlar, %78,6’sını erkekler oluşturmaktadır. Tablo 2’ye göre katılımcılar arasında 25 yaşından küçük kimse bulunmamaktadır. Katılımcıların %77,1’lik dilimini 35-44 ve 45-54 yaş gruplarında yer alan katılımcılar oluşturmaktadır.

Katılımcıların çalışılan birime göre dağılımı ise Tablo 3’te yer almaktadır. Tablo 3’e göre en kalabalık birim, %16,8’lik pay ile Rektörlük ve Rektörlük’e bağlı daire başkanlıklarıdır.

**Tablo 3: Örneklem Çalışılan Birim Değişkenine Göre Dağılımı**

Çalışılan Birim	Sayı	%
Rektörlük ve Bağlı Daire Başkanlıkları	22	16,8
Mühendislik Fakültesi	10	7,6
Ereğli Eğitim Fakültesi	9	6,9
Karabük Teknik Eğitim Fakültesi	9	6,9
Bartın Orman Fakültesi	7	5,3
Fen Edebiyat Fakültesi	7	5,3
Alaplı Meslek Yüksekokulu (MYO)	6	4,6
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	6	4,6
Tıp Fakültesi	6	4,6
Bartın MYO	5	3,8
Çaycuma MYO	5	3,8
Karabük MYO	5	3,8
Safranbolu MYO	5	3,8
Devrek MYO	4	3,1
Fethi Toker Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi	4	3,1
Sosyal Bilimler Enstitüsü	4	3,1
Zonguldak MYO	4	3,1
Zonguldak Sağlık Hizmetleri MYO	4	3,1
Fen Bilimleri Enstitüsü	3	2,3
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	3	2,3
Zonguldak Sağlık Yüksekokulu	3	2,3
Toplam	131	100

Katılımcıların idari görevlerine göre dağılımı Tablo 4'te belirtilmektedir. Tablo incelendiğinde katılımcılar arasındaki en kalabalık grubun 39 kişiyle bölüm başkanlarının oluşturduğu grup (%29,8) olduğu görülmektedir. Ardından sırasıyla 19 kişi ile Enstitü/MYO müdür yardımcıları (%14,5) ve 18 kişi ile Fakülte /Enstitü/Yüksekokulu/MYO sekreterleri (%13,7) gelmektedir.

**Tablo 4: Örneklemin Çalışılan İdari Görev Değişkenine Göre Dağılımı**

İdari Görev	Sayı	%
Rektör	1	0,8
Rektör Yardımcısı	3	2,3
Dekan	8	6,1
Dekan Yardımcısı	13	9,9
Enstitü/MYO Müdürü	11	8,4
Enstitü/MYO Müdür Yardımcısı	19	14,5
Bölüm Başkanı	39	29,8
Genel Sekreter	1	0,8
Genel Sekreter Yardımcısı	1	0,8
Daire Başkanı	7	5,3
Fakülte/Enstitü/Yüksekokulu/MYO Sekreteri	18	13,7
Şube Müdürü	9	6,9
Yanıtız	1	0,8
Toplam	131	100

Katılımcıların çalıştıkları yerleşke itibarıyla dağılımları Tablo 5'te gösterilmektedir. Tablo 5'e göre katılımcıların %55'i Zonguldak Merkez'de, %45'i ise çevre il ve ilçelerdeki birimlerde çalışmaktadır.

**Tablo 5: Örneklemin Yerleşke Konumu\* Değişkenine Göre Dağılımı**

Yerleşkenin Konumu	Sayı	%
Merkez Yerleşke	72	55
Şehir Merkezi Dışındaki Yerleşkeler	59	45
Toplam	131	100

\* Merkez yerleşke içerisinde Mühendislik Fakültesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Zonguldak MYO, Zonguldak Sağlık Yüksekokulu, Zonguldak Sağlık Hizmetleri MYO, Fen Edebiyat Fakültesi, Tıp Fakültesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü ile Rektörlük ve Bağlı Daire Başkanlıkları bulunmaktadır. Şehir merkezi dışındaki yerleşkeler arasında Bartın MYO, Devrek MYO, Bartın Orman Fakültesi, Alaplı MYO, Çaycuma MYO, Karabük MYO, Safranbolu MYO, Fethi Toker Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi, Karabük Teknik Eğitim Fakültesi ve Ereğli Eğitim Fakültesi yer almaktadır.

Katılımcıların çalışılan birimin niteliğine göre dağılımları Tablo 6'da yer almaktadır. Katılımcıların %16,8'ine karşılık gelen 22 kişi Rektörlük ve Rektörlük'e bağlı daire başkanlıklarında, %82,4'ü fakülte, meslek yüksekokulu, yüksekokul ve enstitü gibi akademik birimlerde çalışmaktadır. Katılanlardan bir kişi (%0,8) çalıştığı birimi belirtmemiştir.

**Tablo 6: Örneklemin Çalışılan Birimin Niteliğine Göre Dağılımı**

Çalışılan Birimin Niteliği	Sayı	%
Rektörlük ve Daire Başkanlıkları	22	16,8
Akademik Birim Yöneticileri	108	82,4
Yanıtsız	1	0,8
Toplam	131	100

#### 4.2.7.2. Pozitif Örgüt Kültürü Açısından Bulguların Yorumlanması

Araştırma bulguları pozitif örgüt kültürü açısından ele alındığında; birimlerdeki bilginin paylaşımı, karar almaya katılım, temel değerlerin varlığı, iletişimin sağlığı, vizyon ve misyonun bulunup bulunmadığı, yeniliklere açık olma, planlı faaliyetlere gönüllü katılımın sağlanması, ilişkilerin dostluk temeline dayanıp dayanmadığı gibi unsurlara yönelik 25 soru bulunmaktadır. Her bir soruya maksimum 5 puan verilmekte ve değerlendirmeler 125 puan üzerinden yapılmaktadır. Pozitif örgüt kültürü puanlarının kestirim noktaları aşağıdaki gibidir: 01,00 – 50,00 zayıf, 50,01 – 74,99 kararsız ve 75,00 – 125,00 güçlü.

Cinsiyete göre kadınların (110,56) ve erkeklerin (105,14); çalışılan birimin niteliğine göre Rektörlük ve bağlı daire başkanlıkları (105,85) ile akademik birimlerin (106,22); yerleşkenin konumuna göre merkezdekiler (105,44) ile çevre il ve ilçedekilerin (107,02) pozitif örgüt kültürü önermelerine verdikleri puan ortalamaları 75 puanın üzerinde olduğundan güçlü pozitif kültür sınıfına girmektedir. Çalışılan birim ölçütüne göre tüm birimlerde güçlü pozitif kültür söz konudur. Ancak yine de bir sıralama yapıldığında, görece en düşük puan ortalamasına sahip birimin Sosyal Bilimler Enstitüsü, en yüksek puan ortalamasına sahip birimin ise Zonguldak Sağlık Hizmetleri MYO olduğu görülmektedir. ZKÜ'nün bir bütün olarak pozitif kültür puan ortalaması 106,16'dır ve pozitif kültüre sahip olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır.

#### 4.2.7.3. Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Çerçevesinde Örgüt Tipolojileri Açısından Bulguların Yorumlanması

Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde örgüt kültürü tipolojileri açısından ulaşılan bulgulara bakıldığında, tipoloji puanlarının kestirim noktaları aşağıdaki gibidir: 0,01 – 2,00: katılmıyor, 2,01 – 3,00: kararsız 3,01 – 5,00: katılıyor.

“Birimde çalışanlar arasında yoğun bir rekabet vardır” önermesine erkekler (3,17) düşük de olsa katılmaktayken, kadınların eğilimi (2,63) kararsız kalma yönünde olmuştur. Sağlık Bilimleri Enstitüsü yöneticilerine (1,67) göre çalışanlar arasında rekabet bulunmamaktadır. Sosyal Bilimler Enstitüsü yöneticileri (3,75) ise en yüksek puan ortalamasına sahiptir. İdari birim yöneticileri (2,77) kararsızken, akademik birim yöneticileri (3,10) düşük de olsa önermeye katılmaktadır. ZKÜ (3,05) bir bütün olarak bu önermeye katılmaktadır. Ancak katılım çok düşük düzeydedir. Bunun nedeni olarak, bir özel sektör işletmesi olmayan ZKÜ'nün kâr elde amacının çok arka planda kalmış olması ve bu zayıf amacın rekabeti tetiklememesi gösterilebilir. Bu önermeye verilen yanıtlardan ZKÜ'nün rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiş olan pazar tipi kültürel özelliklere düşük de olsa sahip olduğu anlaşılmaktadır.



“Birimimizde faaliyetlerin düzenli ve sistemli biçimde gerçekleştirilebilmesi için hiyerarşik bir yapının varlığı zorunludur” önermesine erkekler (4,66) kadınlardan (4,37) daha fazla katılmaktadır. Hiyerarşik yapılanmaya duyulan ihtiyaç yaşla beraber artmaktaysa da, 55 ve üzeri yaştaki yöneticilerde ufak bir düşüş yaşanmaktadır. Birimler arasında hiyerarşiye ihtiyaç duymayan olmamakla birlikte, kararsız kalan tek birim Zonguldak Sağlık Yüksekokulu’dur (2,33). İdari birimler (4,82), akademik birimlere (4,55); merkezden uzak olan birimler (4,67) de merkezdekilere (4,53) kıyasla hiyerarşik yapılanmaya daha çok ihtiyaç duymaktadır. Merkez ile çevre arasındaki bu farkın nedeni olarak merkezden uzak olan birimlerin örgütü bir arada tutmak için hiyerarşik yapıya daha çok gerek duyması gösterilebilir. ZKÜ (4,59) bir bütün olarak bu önermeye yüksek düzeyde katılmaktadır. Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ZKÜ hiyerarşik kültürel özelliklere sahiptir.

“Çalışanlar arasında ‘Biz bir aileyiz’ duygusu egemendir” şeklindeki önermeye kadınlar (4,26) erkeklere (4,17) kıyasla daha fazla katılmaktadır. Sosyal Bilimler Enstitüsü (2,50) önermeyle ilgili kararsız kalan tek birimdir. Diğer birimler bu önermeye katılmaktadır. Akademik birim yöneticileri (4,11) idari birim yöneticilerine (4,50) göre birimlerinde ailevi bağların daha zayıf olduğunu düşünmektedir. ZKÜ (4,18) bir bütün olarak bu önermeye katılmaktadır. Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ZKÜ klan tipi kültürel özelliklere sahiptir.

“Girişimcilik, esneklik, risk alma, yaratıcılık ve otonomi gibi değerler ön plandadır” şeklindeki önermeye katılım düzeyi kadınlarda 4,22; erkeklerde 4,00’tür. Çalışılan birimin niteliğine göre Rektörlük ve bağlı daire başkanlıkları (4,23) ile akademik birimlerin (3,99); yerleşke konumuna göre merkezdekiler (4,04) ile çevre il ve ilçedekilerin (4,02) bu önerme ile ilgili tutumları katılma yönündedir. Sosyal Bilimler Enstitüsü ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi önermeyle ilgili kararsız kalan birimlerdir. ZKÜ (4,03) bir bütün olarak bu önermeye katılmaktadır. Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ZKÜ adhokrasi tipi kültürel özelliklere sahiptir.

“Emir-komuta zinciri, kurallara itaat ve tutumluluk gibi temel değerler, örgütsel yaşantımızın önemli bir parçasıdır” önermesi açısından cinsiyete göre erkekler (4,18) kadınlara (3,63) kıyasla; çalışılan birimin niteliğine göre Rektörlük ve bağlı daire başkanlıkları (4,27) akademik birimlere kıyasla (4,01); yerleşke konumuna göre ise çevre il ve ilçedeki yöneticiler (4,10) merkezdekilere kıyasla (4,01) daha fazla hiyerarşik eğilim taşımaktadır. Hiyerarşiyle ilgili diğer önermeyle de tutarlı olarak hiyerarşik yapılanmaya duyulan ihtiyacın yaşla beraber arttığı fakat 55 ve üzeri yaştaki yöneticilerde ufak bir düşüş yaşandığı görülmektedir. ZKÜ (4,05) bir bütün olarak bu önermeye katılmaktadır. Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ZKÜ hiyerarşi tipi kültürel özelliklere sahiptir.

“Baskın nitelikler denince akla ilk gelen kavramlar diğer benzer örgütlerle saldırgan biçimde rekabet etme ve amaçlara ulaşmadır” önermesine cinsiyet açısından erkeklerin (2,64) ve kadınların (2,19); çalışılan birimin niteliğine göre Rektörlük ve bağlı daire başkanlıklarının (2,27) ve akademik birimlerin (2,60); yerleşke konumuna açısından çevre il ve ilçedeki yöneticiler (2,65) ile merkezdekilerin (2,46) verdikleri puan ortalamalarına bakıldığında kararsız kaldıkları görülmektedir. Yaş gruplarına göre bu önermeye katılmayan tek grup 25-

35 yaş arasındaki (1,83) yöneticilerdir. ZKÜ (2,54) bir bütün olarak pazar tipi bir kültürel değerleri temsil eden bu önerme karşısında kararsız kalmaktadır.

“Arkadaşlık bağları zayıf ancak mesleki anlamda dayanışma ileri düzeydedir” önermesine erkekler (3,17), akademik birimler (3,12) ve merkezdeki yöneticiler (3,24) katılmaktadır. Kadınlar (2,85), idari birimler (3,00) ve merkezden uzak birim yöneticileri (2,93) önerme karşısında kararsız kalmaktadır. ZKÜ (3,10) bir bütün olarak pazar tipi bir kültürel özelliği temsil eden bu önermeye katılmaktadır.

## 5. SONUÇ

Örgüt kültürü insanların bir araya gelerek bir ekonomik birim oluşturmasıyla, diğer bir deyişle işletmelerin kurulmasıyla birlikte ortaya çıkmış; ancak 20. yüzyılın son çeyreğine dek hak ettiği önemi pek görmemiştir. 1970’lerden sonra dikkatle incelenmeye başlanmasının en temel nedeni ise Amerikan şirketlerinin Japon şirketleri ile rekabette uğradığı başarısızlıktır. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürlerinin -iyi yönetildikleri takdirde- işletmelere rekabetçi üstünlük sağladığı sonucuna varılmaktadır.

Pozitif örgüt kültürü ve rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde ZKÜ’nün kültürel yapısının ortaya konmaya çalışıldığı bu çalışmada çalışmanın hipotezleri başlığı altında sıralanmış olan hipotezlerin üçü de doğrulanmıştır. ZKÜ’de pozitif kültürün varlığı sorgulandığında, pozitif kültürel değerlerin örgütte yaygın biçimde benimsendiği bulgusuna ulaşılmıştır. ZKÜ’de rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiş olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi kültürel özellikler görülmektedir ve söz konusu tipolojilerden herhangi birisi örgütün bütününe tek başına egemen değildir.

Bu çalışma ile literatür taranarak örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında var olan uygulama eksikliğinin biraz da olsa giderilmesi amaçlanmaktadır. Yerli literatürde rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen tipolojik özellikleri ya da bir örgütün pozitif kültüre sahip olup olmadığını ölçmeye yönelik bir başka örneğe rastlanmamıştır.

Çalışmada yalnızca yöneticilerle çalışılmasının nedeni, birer rol modeli olan ve çalışanlar açısından örnek oluşturan yöneticilerin eğilim ve düşüncelerine odaklanılmak istenmesidir. Ancak bu noktadan hareketle, yöneticiler dışındaki çalışanların kültür oluşumuna herhangi bir etkisi olmadığı şeklinde bir yargıya varmak son derece yanlış olacaktır. Aksine, üniversiteler gibi eğitim kurumlarında yöneticiler kadar diğer akademik ve idari personel ile öğrenciler de kültüre şekil vermekte, kültürü değiştirmektedir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda bir örgütün tüm iç müşterileriyle birlikte incelenmesi literatüre katkı ve yeni bir boyut katacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*, 4. Baskı Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arogyaswamy, Bernard ve Charles M. Byles (1987), "Organizational Culture: Internal and External Fits", *Journal of Management*, 13(4): 647-659.
- Aydın, Eren Miski (2003), "Örgüt Kültürü Değerlendirmesi ve Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, SBE, Ankara.
- Berberoğlu, Güneş, Senem Besler ve H. Zümrüt Tonus (1998), "Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1-2): 29-52.
- Brown, Andrew D. ve Ken Starkey (1994), "The Effect of Organizational Culture on Communication and Information", *Journal of Management Studies*, 31(6): 807-828.
- Burton, Donald N. (1999), "Corporate Culture-Gap Assessments within a Segmented Population: A Comparative Analysis of Culture Norms within a Geographically Segmented Population", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), School of Business and Entrepreneurship of Nova Southeastern University.
- Cabrera, Elizabeth F. ve Jaime Bonache (1999), "An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy", *Human Resource Planning*, 22(1): 51-60.
- Campbell, Constance R. (2004), "A Longitudinal Study of One Organization's Culture: Do Values Endure?", *Mid-American Journal of Business*, 19(2): 41-51.
- Denison, Daniel R. (1984), "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dynamics*, 13(2): 5-22.
- Deshpandé, Rohit, John U. Farley ve Frederick E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, 57(1): 23-37.
- Detert, James R., Roger G. Schroeder ve John J. Mauriel (2000), "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", *Academy of Management*, 25(4): 850-863.
- Eren, Erol, Lütfihak Alpkan ve Ercan Ergün (2003), "Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1): 55-70.
- Erkmen, Turhan ve Güven Ordun (2001), "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs 2001.

- Fernández, Esteban, Beatriz Junquera ve Mónica Ordiz (2003), "Organizational Culture and Human Resources in the Environmental Issue: A Review of the Literature", *International Journal of Human Resource Management*, 14(4): 634-656.
- Georgopoulos, Basil S. ve Arnold S. Tannenbaum (1957), "A Study of Organizational Effectiveness", *American Sociological Review*, 22(5): 534-540.
- Goffee, Rob ve Gareth Jones (1996), "What Holds the Modern Company Together?", *Harvard Business Review*, 74(6): 133-148.
- Goodman, Eric A., Raymond F. Zammuto ve Blair D. Gifford (2001), "The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life", *Organization Development Journal*, 19(3): 58-68.
- Gordon, George G. ve Nancy DiTomaso (1992), "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, 29(6): 783-798.
- Halis, Muhsin (2001), "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler – Ampirik Bir Çalışma", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:2: 109-135.
- Harper, Stephen C. (2001), *The Forward-Focused Organization: Visionary Thinking and Breakthrough Leadership to Create Your Company's Future*, New York: AMACOM.
- Hofstede, Geert, Michael Harris Bond ve Chung-leung Luk (1993), "Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis", *Organization Studies*, 14(4): 483-503.
- Hooijberg, Robert ve Frank Petrock (1993), "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management*, 32(1): 29-50.
- Howard, Larry W. (1998), "Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures", *International Journal of Organizational Analysis*, 6(3): 231-250.
- Kilmann, Ralph H., Mary J. Saxton ve Roy Serpa (1986), "Issues in Understanding and Changing Culture", *California Management Review*, 28(2): 87-94.
- Lund, Daulatram B. (2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3): 219-236.
- Manley, T. Roger, Louis A. Martin-Vega, Wade H. Shaw Jr. ve Philip Mighdoll (1998), "Understanding Organizational Culture and Its Role in Organization Transformation and Development", *Proceeding of the International Conference on Pioneering New Technologies Management: Management Issues and Challenges in the 3rd Millennium*, <http://ieeexplore.ieee.org/iel4/5884/15675/00727784.pdf?tp=&arnumber=727784&isnumber=15675>, 26.09.2005.

- McDonald, Paul ve Jeffrey Gandz (1992), "Getting Value from Shared Values", *Organizational Dynamics*, 20(3): 64-77.
- O'Reilly, Charles; 1989, "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, 31(4): 9-25.
- Porter, Michael E. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
- Quinn, Robert E. ve John Rohrbaugh (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, 29(3): 363-377.
- Quinn, Robert E. ve John R. Kimberly (1984), "Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for Managerial Practice", *New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions* içinde, (Editörler: John R. Kimberly ve Robert E. Quinn), Homewood, IL: Dow Jones-Irwin: 295-313.
- Rowden, Robert W. (2002), "The Strategic Role of Human Resource Management in Developing a Global Corporate Culture", *International Journal of Management*, 19(2): 155-160.
- Sadri, Golnaz ve Brian Lees (2001), "Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage", *The Journal of Management Development*, 20(9-10): 853-859.
- Sarros James C. ve Joseph C. Santora (2001), "The Transformational – Transactional Leadership Model in Practice", *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7-8): 383-393.
- Saxby, Carl L., Kevin R. Parker, Philip S. Nitse ve Paul L. Dishman (2002), "Environmental Scanning and Organizational Culture", *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1): 28-34.
- Schwartz, Howard ve Stanley M. Davis (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, 10(1): 30-48.
- Sendelbach, Neil B. (1993), "The Competing Values Framework for Management Training and Development: A Tool for Understanding Complex Issues and Tasks", *Human Resource Management*, 32(1): 75-99.
- Sims, Ronald R. ve Johannes Brinkmann (2002), "Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers", *Journal of Business Ethics*, 35(4): 327-339.
- Tushman, Michael L. ve Charles A. O'Reilly III (2002), *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Change and Renewal*, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.