

Üniversitede Örgüt Kültürü: Bir Devlet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Örneği*

Organizational Culture at University: A Sample of a State University, Faculty of Education

Bertan Akyol**

Filiz Tanrısevdi***

Yusuf Gidiş****

Nahide Nur Dumlu*****

İlknur Durdu*****

To cite this article/ Atf için:

Akyol, B., Tanrısevdi, F., Gidiş, Y., Dumlu, N. N. ve Durdu, İ. (2020). Üniversitede örgüt kültürü: Bir devlet üniversitesi eğitim fakültesi örneği. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1), 18-38. doi:10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.2m

Öz. Kültür bir örgütü diğerlerinden ayıran en temel özelliklerden biri arasında sayılmaktadır. Örgütler, tıpkı toplumlar gibi kendine özgü normlar, inançlar ve değerlere sahiptir. Örgütlerde kültürün oluşumunda yönetim tarzı, yöneticinin biçemi, örgütün üyeleri gibi unsurlar önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürü üyelerinin özelliklerinin bileşeni olarak görülüp, onların özellikleriyle biçimlenebilmektedir. Bir örgüt olarak üniversitelerde de aynı durum söz konusu olmaktadır. Üniversitelerde alt gruplar, üniversitenin kendi örgütsel kültüründen farklı bir kültüre sahip olabilir ve kendi yapısını oluşturabilirler. Bu durum üniversiteyi farklı alt kültürleri sentezleyen bir örgüt haline getirebilir. Yönetimsel açıdan, gevşek yapılı olan üniversitelerde örgüt kültürünü ve etkilerini görmek için örgüt kültürünün nasıl şekillendiğini incelemek yerinde olacaktır. Bu sebeple, bu çalışmada Bir devlet üniversitesinin eğitim fakültesinde örgüt kültürünü betimlemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda, örgüt kültürü ile ilgili öğretim elemanlarının görüşleri nitel araştırma tekniklerinden görüşme yoluyla toplandıktan sonra tema ve kategorilere ayrılarak incelenmiştir. Araştırmanın sonunda en yaygın kullanılan kültür öğeleri; ortak değerler, iletişim, demokrasi, hiyerarşik yapı, inançlar olarak saptanmıştır. Sürekli değişen yönetimler nedeniyle geleneklerin oluşturulmaması örgüt kültürünün gelişimini olumsuz etkileyen bir unsur olarak saptanmıştır. Örgüt kültürünü geliştirmek için birleştirici etkinlikler düzenlenmesi, ritüeller ve simgeler oluşturulması, bilimsel yardımlaşma için iletişim ağı oluşturulması ve örgüte yeni katılanlara dönük uyum çalışması yapılması katılımcıların önerileri arasında yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yükseköğretim, örgüt kültürü, üniversite

Abstract. Culture is one of the most basic features that distinguishes an organization from others. Organizations, like societies, have their own norms, beliefs and values. In culture formation, elements such as management style, manager style, members of the organization play an important role. Organizational culture is seen as a component of the characteristics of its members and can be shaped by their characteristics. This is also valid for universities as they are a form of organization. Sub-groups at universities can have a different culture from the university's own corporate culture and create their own structure. This may make the university an institution that synthesizes different subcultures. From a managerial point of view, it will be appropriate to examine how organizational culture is shaped in order to see the organizational culture and its effects in the loosely constructed universities. For this reason, this study aims to describe the organizational culture of a state university. In this context, the views of the lecturers about organizational culture were collected through qualitative research techniques by interviewing and analyzed by themes and categories. At the end of the study, the most commonly used cultural elements are determined as common values, communication, democracy, hierarchical structure and beliefs. The failure to create traditions due to ever-changing administrations has been identified as a factor that adversely affects the development of organizational culture. Organizing unifying activities in order to develop organizational culture, creating rituals and symbols, establishing a communication network for scientific cooperation and adapting to the new participants are among the proposals of the participants.

Keywords: Higher education, organizational culture, university

* Bu makaledeki veriler, 1-3 Şubat 2018 tarihleri arasında Kuşadası'nda düzenlenen 15. European Conference on Social and Behavioral Sciences Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Sorumlu Yazar / Correspondence: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Türkiye, e-mail: bertan.akyol@adu.edu.tr ORCID: 0000-0002-1513-1885

*** Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye, e-mail: filizarkan@hotmail.com ORCID: 0000-0003-1538-7183

**** Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye, e-mail: gidisusuf@gmail.com ORCID: 0000-0001-6507-0358

***** Özel Ted Koleji, Türkiye, e-mail: nahidenurdumlu@gmail.com ORCID: 0000-0003-1997-5388

***** Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye, e-mail: i.durdu35@gmail.com ORCID: 0000-0001-5330-1665

Giriş

Kültür kavramı etimolojik açıdan incelendiğinde kavramın Latince colere veya culture sözcüklerinden geldiği ifade edilebilir. Nitekim Voltaire kültürü, zihinsel açıdan insan zekâsının oluşu ve gelişimi anlamlarında kullanmıştır. Sosyal bilimlerde ise kültür, zaman içinde evrilerek insan ve toplumla ilgili anlamlar yüklenerek kavramlaşmıştır. Başka bir ifadeyle kültür kavramı bugüne kadar farklı biçimlerde tanımlanagelmıştır. Bu tanımlarda kültür ya bireysel açıdan ya da bir insan grubuyla ilgili bir kavram olarak ele alınmıştır (Şişman, 2014). Örgütlerin insan gruplarından oluşturulduğu düşünüldüğünde kültürün örgütün temelini oluşturan en önemli unsurlardan biri olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda kültür, örgütün varlığıyla başlayan ve örgütü şekillendiren, örgüt üyelerinin düşüncelerini, davranışlarını etkileyen ve örgütün her aşamasında yer alan değerler sistemidir.

Örgüt kültürü, örgütün zihinsel süreci olarak görülebilir. Örgütün paradigmasını ortaya koyan o örgütün kültürüdür. Bu paradigma içerisinde dil, değerler, normlar, semboller, hikâyeler, ritüeller, mitler, kahramanlar ve törenler gibi pek çok farklı öge bulunmaktadır. Bu öğelerin her biri, o örgütü diğer örgütlerden ayıran tüm özellikleri ortaya koymaktadır (Güçlü, 2003). Örgüt kültürü; örgütte paylaşılan ve örgütü bir arada tutan felsefe, ideoloji, değer, varsayım, inanç, beklenti, tutum ve normlar şeklinde ifade edilmektedir (Lund, 2003; İpek ve Topsakal, 2009). Bush (2003) bir örgütün kültürünün, onun hedefleriyle tanımlanabileceğini belirtmiştir. Amaçların tanımlanması ve eyleme verilen destek, örgütün inanç ve değerlerinin güçlendirilmesine hizmet eder. Bush'a göre hedeflerin ve değerlerin tutarlı olduğu yerlerde örgüt, bütünlük göstermeye yatkındır.

Schein'a (1984) göre, bir örgütün kültürünü gerçekten anlamak ve örgütün değerlerini ve görülen davranışlarını tam anlamıyla ortaya çıkarmak için örgüt üyelerinin nasıl düşündüklerine, hissettiklerine ve algıladıklarına karar veren fakat genellikle bilinçaltında varlığını sürdüren temel varsayımlarını araştırmak yol gösterici olabilir. Bu varsayımlar, örgütün yapısını, özelliklerini, işleyişini ve düşünsel süreçlerini yönetir ve örgütü anlamak için bu varsayımları incelemek faydalı olabilir.

Güçlü (2003) de varsayımların örgüt üyeleri için vazgeçilmez olduğunu belirterek bir diğer önemli unsur olan seremonilere değinmiştir. Seremoniler; belli bir mesajı iletmek ve daha özel bir amacı yerine getirmek için yapılan özel olaylar olarak açıklanmaktadır. Seremoniler esnasında; örgütsel kültürün bir parçası olarak nitelendirilen kahramanlara, mitlere ve sembolere ait kutlamaların yapıldığını belirtilmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan semboller, mitler, hikâyeler, efsaneler, kahramanlar ve adetler örgütü tanımak açısından çok önemli görülmektedir.

Her örgütün bu öğelerle kendi kültürünü oluşturduğu ve bu öğelerle varlığını sürdürdüğü bilinmektedir. İnsan için kişilik ne ise; örgüt için de kültür odur. Fakat bazı örgütlerde kültürü tanımak ve anlamak pek de kolay değildir. Bu tür örgütler gevşek yapıdadır ve saydam bir oluşuma sahiplerdir. Bu durum örgütü değişken ve tahmin edilemez bir yapı haline getirmiştir. Bu örgütlerden biri olan üniversitelerde; gevşek yapılu oluşum sebebiyle net bir örgüt kültüründen bahsedilmese de her üniversite kendi kimliğini ortaya koyan öğelere sahiptir. Erdem ve İşbaşı (2001) da akademik örgütlerin de diğer örgütlerin temel özelliklerini içerdiğini ancak, girdilerinde ve amaçlarındaki farklılıklar nedeniyle üniversitelerde farklı özelliklerin görülebileceğini ve böylece bir ayrışmanın olabileceğini ifade etmektedir.

Geniş bir kültüre sahip olan üniversiteler; insanlar, fikirler, kaynaklar ve diğer örgüt ve sistemlerle iç içe olduğu için değerlendirilemeyen ve kontrol edilemeyen pek çok karmaşık girdiye sahiptir (Birnbaum, 1988). Üniversiteler çok fazla yarı özerk ve eşgüdümlü gevşek yapılı alt sistemlerden meydana gelmektedir. Üniversitede görev yapanlar ve onların çalışma alanları geniş bir yelpazede ele alınmaktadır (Gizir, 2002).

Üniversitelerin bu yapısı Kuh ve Whitt (1988) tarafından “tek parçalı olmayan örgütler” olarak nitelendirilmiştir. Alt grupların, üniversitenin kendi örgütsel kültüründen farklı olan kendi değerlerini, kendi yapılarını oluşturduklarını vurgulamışlardır. Bu durum üniversitenin farklı alt kültürlerle sahip bir kültür sentezi oluşturan gevşek yapılı bir örgüt olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kültür sentezine üniversitenin en önemli bileşenlerini oluşturan akademisyenlerin etkisi oldukça fazladır.

Nitekim, Daft (1999) yükseköğretimde örgüt kültürünü akademisyenlerin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanmıştır. Akademik örgütler, eğitim örgütlerinin temel özelliklerini içerir; özellikle öğrenci-öğretim elemanları arasındaki etkileşimde bu duruma örnektir. İncelendiğinde, girdilerinde ve amaçlarında farklılaşmaya bağlı olarak bu örgütler değişik özellikler de içermekte olduğu görülebilir. Bu alanda yapılan araştırmalar örgüt kültürüyle ilgili farklı sınıflandırmaları ortaya çıkartmıştır.

Bu sınıflandırmalardan Cameron ve Ettington’a (1988) ait olanı kültürü dört başlık (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü) altında toplamıştır. 334 yükseköğretim örgütünde yaptıkları araştırmada üniversite kültürüne yönelik araştırmaların yetersizliği dolayısıyla, örgüt kültürü tanımında homojenliğin olmadığını belirtmişlerdir. Bir örgüt olarak akademik örgütlerin kültürü, öğretim elemanları, öğrenciler, yöneticiler, veliler tarafından paylaşılan, toplumun kültürel paradigması ve eğitim işinin özelliklerinden etkilenen varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamaları kapsamaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001).

Örgüt kültürü, hangi işlerin nasıl ve kim tarafından yapıldığını anlamamızı sağlayan bir yapı olarak tanımlanabilir. Hem araçsal hem de sembolik olarak kararlar, iletişim ve eylemler ile ilgilidir. Buradan hareketle Tierney (2010) kültür tanımlaması ve yükseköğretim örgütlerinin özelliklerini dikkate alarak yükseköğretim örgütleri için bir kültür çerçevesi oluşturmuştur. Bu modelde değerler, çevre ve yapı olmak üzere üç boyuttan ve zaman, mekân ve iletişim olmak üzere üç temadan oluşmaktadır. Bergquist’in (1992) sınıflandırmasına göre dört tür kültür vardır. Bunlar, meslektaş dayanışması kültürü, yönetsel kültür, gelişimci kültür ve savunmacı kültürdür. İlk iki kültür türü ilk kurulan üniversiteler kadar eskidir. Modern üniversitelerde karşılaşılan sorunlar gelişimci kültür ve savunmacı kültürü ortaya çıkarmıştır. Küreselleşmeyle birlikte bu dört kültüre sanal kültür ve somut kültürün de eklendiği ifade edilebilir.

Yapısında kültür öğelerini barındırmaları nedeniyle üniversiteler hem buldukları toplumdan etkilenmekte hem de bulunduğu toplumu etkilemektedir. Bundan dolayı üniversiteler içinde bulunduğu toplumu değiştiren ve geliştirici yapıya sahip esnek bir kültüre sahip olmalıdır. Eğitim sisteminin en üst basamağı olan yükseköğretimin topluma liderlik etme özelliği bulunmaktadır. Zira üniversiteler, yeni düşünce normları ve değerler geliştirerek, toplumu etkileyebilen, toplumlara yön veren eğitim örgütleridir. Üniversitelerin topluma hizmet ve yol gösterme işlevi de üniversitenin örgüt kültürünü etkileyen unsurları arasında sayılabilir (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005).

Bulunduğu toplumla etkileşimine ilaveten, üniversitelerde örgüt kültürünün oluşumunda, örgütsel eşbiçimcilik, politik ve yasal çevre, ulusal kültür gibi çevresel etkenler de rol oynayabilir. Üniversitelerin içinde bulunduğu ulusun kültüründen ve politik gelişimlerinden etkilenmemesi düşünülemez. Sonuçta üniversitelerin bulunduğu çevre, öğretim elemanlarının niteliği, üniversitelerin kendi öncelikleri, ulusal kültür ve politik çevre gibi etkenlerden dolayı üniversitelerin kültürel yapıları farklılık gösterebilmektedir (Celep ve Tülübaş, 2015).

Alanyazında üniversitelerde örgüt kültürünü şekillendiren birçok unsur vardır. Yönetimsel olarak gevşek bir yapılanmaya sahip olan üniversitelerin karmaşık yapıları, özellikleri ve çevresiyle kendine özgü bir kültürünün olduğu söylenebilir. Birçok paydaşın bir arada çalışmalarını devam ettirdiği üniversitelerde örgütün amaçları ve çalışanların amaçlarının ortak noktada kesiştiği bir kültür oluşturması verimli bir ortam sağlayabilir. Çünkü örgütün amaçları ile çalışanların amaçları ortak olduğunda örgütün başarılı olması daha olasıdır. Üniversitelerde bu farkındalığı oluşturmak için paylaşılan bir kültür ve vizyonun gerekliliği yadsınamaz düzeydedir.

Belirtilen bu durumdan yola çıkarak bu araştırmanın amacı, bir devlet üniversitesinin eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ilişkin görüşlerini ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır;

1. Bir devlet üniversitesinde eğitim fakültesinin öğretim elemanları örgüt kültürünü nasıl tanımlamaktadır?
2. Bir devlet üniversitesinde eğitim fakültesinin öğretim elemanları örgüt kültürü öğelerinin örgütlerindeki işleyişine ilişkin ne düşünülmektedirler?
3. Bir devlet üniversitesinde eğitim fakültesinin öğretim elemanları görüşlerine göre, üniversitelerde güçlü bir örgüt kültürü sağlanması için neler yapılmalıdır?

Yöntem

Bir devlet üniversitesinin eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının “örgüt kültürü” kavramına ilişkin görüşlerinin ortaya konması amaçlanan bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımında, fenomenoloji tarama deseninde bir araştırmadır. Fenomenoloji deseni farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir bilgiye sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Bu olgular, olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli şekillerde biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bize tamamen yabancı olmayan fakat aynı zamanda tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmaların yapılmasına fenomenoloji olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Fenomenolojik araştırma betimleyici ve yorumlamacı fenomenoloji olarak ikiye ayrılmaktadır. Betimleyici fenomenolojide insanların algı ve deneyimleri betimlenirken, yorumlamacı fenomenolojide bireylerin yaşam deneyimleri içine gömülmüş anlamlara odaklanılmaktadır (Ersoy, 2017). Bu araştırmada öğretim elemanlarının “örgüt kültürü” kavramına ilişkin görüşlerinin ortaya konması, kavramı nasıl anlamlandırdıkları ve deneyimlediklerinin incelenmesi amaçlandığı için betimleyici fenomenolojik araştırma deseni tercih edilmiştir.

Ortam ve Katılımcılar

Araştırmada katılımcılar maksimum çeşitlilik yöntemi ile belirlenmiştir. Bu örneklem seçme yöntemiyle çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmak ve bu çeşitlilik doğrultusunda problemin farklı boyutlarının ortaya konulması amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu amaç çerçevesinde araştırmanın katılımcıları, bir devlet üniversitesindeki eğitim fakültesinin farklı anabilim dallarında görev yapan farklı unvanlara sahip öğretim elemanlarından oluşmuştur.

Eğitim fakülteleri, geleceği inşa eden öğretmenlerin yetiştirildiği örgütsel bir yapıdır. Bu yapı içerisinde yetiştirilen tüm öğretmenler, o örgütten aldıkları kültür ile ülkesine hizmet eden vatandaşlar yetiştirmekte ve edindikleri kültürü aktarmaktadırlar. Bu sebeple, eğitim fakültelerinde edinilen kültürün ne denli önemli olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bahsi geçen devlet üniversitesinde ise; eğitim fakültesinin kuruluşunun üzerinden yirmi yıl geçmiş olduğundan köklü bir örgüt kültürüne sahip olduğu tahmin edilmektedir. Bu sebeple bu araştırma ile örgütteki örgüt kültürünün ne denli oluştuğunun, diğer eğitim fakültelerinden ne denli farklılaştığının ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın verilerinin elde edildiği öğretim elemanlarına ilişkin bilgiler Tablo 1’de listelenmiştir.

Tablo 1.

Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Öğretim Elemanı (Kod İsim)	Unvan	Kıdem
Ahmet	Prof. Dr.	33
Hakan	Prof. Dr.	20
Murat	Doçent Dr.	16
Hale	Doçent Dr.	26
Emre	Dr. Öğr. Üyesi	32
Mehmet	Dr. Öğr. Üyesi	18
Serkan	Arş. Gör.	16
Pelin	Arş. Gör.	7
Kemal	Öğr. Gör.	32
Hasan	Öğr. Gör.	34

Tablo 1’de bilgilerinin yer aldığı katılımcılar, bahsi geçen üniversitein farklı anabilim dallarında görev yapan farklı unvanlara sahip 10 öğretim elemanından (İkisi Dr. Öğr. Üyesi, ikisi Doç., ikisi Prof., ikisi Arş. Gör., ikisi Öğrt. Gör.) oluşmaktadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından alanyazın taraması yapılarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile elde edilmiştir. Konu uzmanı üç öğretim üyesi ve dil uzmanı bir öğretim üyesinin görüşüne başvurulmuş, elde edilen bilgiler ışığında görüşme formu düzenlenmiştir. Görüşme formu, iki öğretim üyesi ile yapılan pilot uygulama sonucunda yeniden düzenlenmiş ve ardından uygulamaya geçilmiştir.

Söz edilen eğitim fakültesinin farklı anabilim dallarında görev yapmakta olan öğretim elemanlarının örgütlerindeki kültüre ilişkin görüşleri hakkında derinlemesine bilgi edinmek amaçlı yapılan bu araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu, öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin ne olduğunu, öğretim elemanlarının kendi

örgütü ile ilgili örgüt kültürü algısının ne yönde olduğunu ve örgütlerinde örgüt kültürünü geliştirmedeki önerilerinin ne olduğunu belirlemeye ilişkin sorular (11 soru) içermektedir. Görüşmeler yüzyüze gerçekleştirilmiş ve veri kaybına sebebiyet vermemek amacıyla yapılan tüm görüşmelerde katılımcıların izniyle ses kaydı alınmıştır.

Öğretim elemanlarının çalışma grubuna dâhil edilmesinde araştırmaya katılmada gönüllülük göstermeleri esas alınmış ve verdikleri cevapları içeren kayıtların gizli kalacağı kendilerine belirtilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği üniversitede görevli öğretim elemanları ile yüz yüze görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır.

Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir. Veriler temalara göre gruplanarak içerik analizi yapılmıştır. Değerlendirme birimi olarak kullanılan cümle ve sözcükler (kodlar) yardımıyla araştırma soruları ile ilgisi olmayanlar ayıklanarak veri azaltma işlemi uygulanmıştır (Maxwell, 1992). Elde edilen tema ve alt temalar, katılımcıların dikkat çekici görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak açıklanmış, böylece bütünselliğe katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Verilerin analizi sırasında katılımcılara kod isimler verilerek araştırma boyunca bu isimler kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için oluşturulan kod, tema ve alt temalar, üç uzmanın görüşüne sunulmuş, karşılaştırılmış, karşılaştırmalarda görüş birliği ve görüş ayrılığı sayıları tespitinde Miles ve Huberman'ın (1994) modeli esas alınmıştır.

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın gerçekleştirildiği üniversitede görev yapmakta olan öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin içerik analizi sonucu ortaya çıkan bulgularına yer verilmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular “*örgüt kültürü tanımı*”, “*örgüt kültürü öğeleri*”, “*örgüt kültürü önerileri*” ana temalarından oluşmuştur. Bu kapsamda örgüt kültürü tanımı teması; “*katılımcıların örgüt kültürü tanımlamalarına ilişkin görüşleri*” alt temasından oluşmuştur. Örgüt kültürü öğeleri teması; “*kendi örgütlerine yönelik örgüt kültürü tanımlamaları*”, “*örgüt kültürü öğelerine ilişkin olumlu ve olumsuz örnekler*”, “*dayanışma faaliyetleri*”, “*uyum çalışmaları*”, “*örgüte özgü semboller, ortak dil ve hikâyeler*”, “*örgüt ne ifade ediyor*” alt temalarından oluşmuştur. “*Örgüt kültürü önerileri*” teması ise; “*etkili örgüt kültürü önerileri*” alt temasından oluşmuştur.

Örgüt Kültürü Tanımı Teması

Araştırmanın birinci alt problemi, “*Öğretim elemanları örgüt kültürünü nasıl tanımlamaktadır?*” şeklindedir ve bu çerçevede katılımcıların örgüt kültürünü tanımlamada kullandığı kavramlar saptanmaya çalışılmıştır. Katılımcılar örgüt kültürünü tanımlarken; “*ortak maddi ve manevi değerler bütünüdür*”, “*örgüt içi iletişim, demokrasi, kutlama ve anma örgüt kültürünü oluşturur*”, “*inanç, gelenek, görenek ve değerler örgüt kültürünü oluşturur*”, “*kurallar ve normlar örgüt kültürünü oluşturur*”, “*örgüte özgü özelliklerin tümü örgüt kültürünü oluşturur*” ifadelerini kullanmışlardır. Örgüt kültürünün oluşması için olmazsa olmazın örgüt içi iletişim ve demokrasi olduğunu belirten katılımcı Emre bu görüşünü şu ifadelerle dile getirmiştir:

“...Örgütte demokrasi olabilmesi için dört ilke; iyi bir eğitim, iyi bir iletişim, iyi bir ekonomi ve gelişmiş sivil toplum örgütleri olmalı. Demokrasinin olmazsa olmazı bunlardır.”

Bu ilkelerden biri eksik olduğu sürece örgütte demokrasiden bahsedilemez. Demokrasi yoksa kültürden de bahsedilemez...

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgüt kültürü tanımlamasına ilişkin görüşlerinden bazıları şu şekildedir;

Hakan: "Örgüt kültüründe söyleyebileceğimiz şeyler; canlı ve cansız varlıklardan oluşan, birbirleriyle iletişim içerisinde olan, her birinin birbirinden farklı sorumlulukları olması gereken bir yapıdır."

Pelin: "O kuruma özgü birtakım nitelikler, ama belirli bir geçmişi olan nitelikler, işte buradaki değerler, belli mevzulara bakış açısı, normlar, kutlama anlayışı yani örgütü örgüt yapan, dışarıdan bakanlara en azından burada şunlar oluyor diye fikir verecek değişkenlerin tümü bence örgüt kültürü."

Araştırmanın çalışma grubundaki öğretim elemanlarının örgüt kültürü tanımlamaları, genel olarak örgüt kültürü tanımı ile uyusmaktadır. Örgüt kültürünün örgüt üyeleri tarafından tanımlanabilmesi bir örgütte olumlu bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için önemli sayılabilecek bir faktördür. Bu durum, örgütünü iyi tanıyan, örgütün zayıf ve güçlü yanlarının farkında olan örgüt üyelerinin varlığına işaret etmektedir.

Örgüt Kültürü Öğeleri Teması

Araştırmanın ikinci alt problemi, "öğretim elemanları örgüt kültürü öğelerinin örgütlerindeki işleyişine ilişkin ne düşünmektedirler?" olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcılardan örgüt kültürü öğelerini kendi örgütlerindeki işleyişleri açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

Katılımcıların kendi örgütlerine yönelik örgüt kültürü tanımlamalarında kullandıkları kavramlar incelenmiştir. Katılımcıların "kendi örgütlerine yönelik örgüt kültürü tanımlamaları" alt temasına ilişkin görüşlerinden frekansı en yüksek olan kavram, "sürekli değişen yönetimler nedeniyle geleneklerin oluşturulamaması" ve "örgüte özgü özelliklerin varlığı" ifadesidir. Kendi örgütlerini ifade ederken katılımcılar; "örgüt içi demokratik olmayan uygulamalardan dolayı örgüt kültürü gelişmemesi", "alt birimlere ait örgüt kültürü çeşitliliği", "hiyerarşik yapı", "egoizmin ön planda olması", "ikiyüzlülük" ifadelerini kullanmışlardır. Kendi örgütlerinde var olan örgüt kültüründen bahsederken yönetimlerin sık sık değişmesinin kültür oluşumuna engel olduğunu söyleyen katılımcılar olduğu gibi; örgütlerinde kültürün egoizmle ve ikiyüzlülükle özdeşleştiğini ifade edenler de olmuştur. Örgüte özgü özelliklerin varlığı kategorisinde katılımcılar sadece bahsi geçen üniversiteye ait oluşumunun bilinmediği bir süreçle örgütün kendi özelliklerini oluşturduğunu dile getirmiştir:

Mehmet: "Eğitim fakültesinin kendine ait bir yapılanması var. Ona ait özellikleri var. Tam olarak kafanızda sistem oturdu mu dersiniz? Hayır, benimde kafamda soru işaretleri var. Genel yapısı itibarıyla eğitim fakültesinin kurum kültürü olduğunu görebiliyorum. Ama bu kurum kültürünün oluşmasındaki etmenleri çok fazla analiz etmiyorum. Yani bu bir süreçtir. Kurulduğu andan itibaren işte kimler etmen olmuştur, kimler dahil olmuştur, nasıl olmuştur, tam olarak bunu bilmiyorum. Ama böyle bir felsefe olduğunu hissedebiliyorum."

Katılımcılardan, "örgüt kültürü öğelerinin örgütteki işleyişi" teması kapsamında, "örgüt kültürü öğelerine ilişkin olumlu ve olumsuz örnekler" alt temasına ilişkin görev yaptıkları örgütün kültürüne ilişkin görüşleri sorulmuş ve bulgular "olumlu örnekler" ve "olumsuz örnekler"

şeklinde iki boyutta ele alınmıştır. Olumlu örnekler boyutu; “bir araya gelmeye dönük etkinliklerin yapılması”, “akademik yükselmede sorun yaşanmaması” ve “bilimsel çalışmalarda etik ilkelere dikkat edilmesi” ifadelerinden oluşmaktadır. Olumsuz örnekler boyutunda ise; “akademik düzeyde birlikte hareket etmenin düşük düzeyde olması”, “yönetim değişikliğinin olumlu örneklerin devamlılığını engellemesi”, “örgüt içi demokratik uygulama eksikliği”, “mezun takibinin bırakılması”, “lisanstan ders almamaya yönelik bir tutum varken formasyondan ders almaya yönelik tutum olması”, “örgüt içi demokrasinin olmaması”, “çıkarlar çerçevesinde ilişkilerin gelişmesi” ifadeleri yer almaktadır. Akademisyenlerin örgüt kültürü öğelerine ilişkin olumlu ve olumsuz örnekler hakkındaki görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

Hale: “Ortak bir araya gelmeye yönelik etkinlikler düzenlenmeye çalışılıyor. Bu olumlu bir çaba olarak değerlendirilebilir. Bu durum yönetimden yönetime değişmeye daha iyi olurdu. Değişmesi veya bir süreklilik göstermemesi olumsuz olarak değerlendirilebilir.”

Ahmet: “...burada genelde yükselmelerde bir sıkıntı çıkmaz çünkü eğitim fakültesinde ara ara tabi ki sorunlar çıkıyor ama genelde kadrosu gelenlerin kadrosu veriliyor.”

Serkan: “...eğitim fakültesi mezunları ile ilgili mesela daha önceki yıllarda bir çalışma yapıyorduk. İşte nereye atanmışlar, kaç puanla atanmışlar bunu bir kültür haline getirmiştik. Her sene mezuniyetten sonra atamalardan sonra bunu yapıyorduk. Ama son dönemde son beş altı yıldır falan bunların hiç biri yapılmıyor.”

Örgütün kültürünü ortaya koymak amacıyla katılımcıların örgüt üyeleri arasındaki dayanışma faaliyetleri hakkındaki görüşleri “*dayanışma faaliyetleri*” alt teması çerçevesinde değerlendirilmiş ve bu değerlendirmeye ilişkin katılımcılar en çok, “üyeler arası maddi yardımlaşma faaliyetleri” ve “topluların organizasyonları yetersizliği” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Aynı zamanda, “örgüt içerisinde çıkar grupları arasında dayanışma faaliyetlerinin yüksek düzeyde olduğu” görüşünde olan katılımcılar olduğu gibi, “örgüt içindeki alt birimler arası dayanışmanın daha yüksek düzeyde olduğunu” dile getiren katılımcılar da olmuştur. Bununla beraber katılımcıların bir kısmı, “örgüt üyelerinin verdiği bilimsel konferans, seminerlere destek amaçlı katılım kültürünün zayıflığı”, “öğrenci-akademisyen ve akademisyen-akademisyen dayanışmasının zayıflığı”, “topluların organizasyonları yapıldığında katılımın diğer fakülteye göre yüksek olması” görüşlerini de dile getirmişlerdir.

Üniversitelerde belki de en önemli dayanışma akademik düzeyde olmalıdır denilebilir. Bu çerçevede, örgüt üyelerinin verdiği bilimsel konferans, seminerlere destek amaçlı katılım kültürünün zayıf olduğundan bahseden bir katılımcı görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

Ahmet: “...üretilen bilginin yayılması konusunda çok fazla dayanışma olduğunu söyleyemem. Mesela birbirimizin konferanslarına çok fazla gidildiğini, seminerlerine katılımı pek görmüyoruz. Samimi arkadaşlarsak onlar geliyor. Bu kültür zayıf maalesef. Hâlbuki en büyük dayanışma noktası bu olmalı.”

Örgütün kültürünü ortaya koymak amacıyla sorulan örgüt yöneticilerinin örgüte yeni katılanlara yönelik uyum çalışmaları hakkındaki görüşleri “*uyum çalışmaları*” alt teması çerçevesinde değerlendirilmiştir. Ortaya çıkan bulguların sonuçları; katılımcıların örgüte yeni katılanların uyum çalışmalarına ilişkin görüşlerini ortaya koymuştur. Katılımcılara göre; akademik toplantılarda yeni üyelerin tanıştırılması ve bireysel çabalarla oluşturulmuş uyum çalışmaları vardır. Pek çok katılımcı bu uyum çalışmasını bireysel çabaya bağlı olduğunu ve örgütsel bir

çabanın olmadığını vurgulamışlardır ve bu sebeple örgütün bu alanda daha yoğun bir çalışma yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu çerçevede katılımcıların bazılarının ifadeleri şöyledir:

Hakan: "İşte aşağıda toplantı olunca ayağa kalıp kendini tanıtıyorsun bu kadar. Herhangi bir yemek sırasında denk gelirse ayağa kalkıp kendilerini tanıtıyor yeni gelenler. Onlar için özel bir etkinlik olmuyor. Bu kurum olarak yapılan şey. Bireysel olarak aslında onun bize alışması değil de onun aslında ne gibi özellikleri var onu keşfetmeye yönelik çalışma yapılabilir. Genellikle bir sorun oldu mu kendinin gelip sorması beklenir. Farklı özellikte olan insanlar var. Sev ya da sevme birilerinin onlara yardım etmesi gerekiyor. Değişik çünkü adam, tavırla giyimiyle, konuşmasıyla değişik. Ben akademisyenim, profesörüm deyip de onu itelersen olmaz...."

Murat: "Uyum çalışması olarak ancak şunu ifade edebilirim. Gördüğüm kadarıyla her yeni katılan, özellikle akademik genel toplantılarda faaliyetlere ilişkin dönem başı dönem sonu toplantılarında yeni katılan arkadaşlarımız diğer arkadaşlarımıza tanıtılıyor. Bu anlamda kendilerini tanıtmaları sağlanıyor ama onun dışında yine bireysel çabalara kalıyor...."

Hale: " Akademik kurullarda arkadaşlar tanıştırılıyor. Onun dışında bir etkinlik yapılmıyor...."

Örgütün kültürünü ortaya koymak amacıyla sorulan örgüte özgü semboller hakkındaki katılımcı görüşleri "örgüte özgü semboller, ortak dil ve hikâyeler" alt teması çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanları, görüşmelerde örgüte ait amblem, sembol ve marşın var olduğunu, ancak bu sembollerin örgüt üyeleri tarafından tam olarak benimsenmediğine dikkat çekmişlerdir. Bu çerçevede katılımcıların bazılarının ifadeleri şöyledir:

Kemal: "Problem amblemin olması değil; insanların eylemlerinde bunun ne kadar yer aldığı ne kadar içselleştirildiği, ilişkileri değerler sistemi olarak ne kadar belirleyici olduğu önemli. Mesela üniversitenin kendine özgü bir şarkısı oluşturuldu kim biliyor."

Murat: "Fakülte özelinde bakacak olursak üniversitenin bazı kendine has rozet gibi kıyafet gibi tasarladığı satışa sunduğu ya da çalışanlarına yılbaşlarında promosyon niteliğinde dağıttığı ürünler var ama dediğim gibi bu üniversite özelinde bir soruya evet var ama fakülte anlamında soruyorsak fakültede yok."

Hakan: "...sorsanız burada futbol takımının, basketbol takımının rengini kimse bilmez. Sarı gri olması lazım. Bilmezler yani çünkü ortam yok. Flama diyorsunuz. Flaması var mıdır? Vardır. Ama kimse görmemiş ki çünkü spor salonu yok hani maçına gitseniz."

Örgütün kültürünü ortaya koymak amacıyla sorulan örgüte özgü gelişmiş ortak dil ile ilgili katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde ortaya çıkan ifadelerle bakarak, "katılımcıların en çok ortak bir dil yok" görüşünü ifade ettikleri söylenebilir. Katılımcıların diğer ifadeleri ise; "informal gruplar arası ortak dil var", "öğretmen yetiştirmeye dönük ortak bir dil var", "bilimsel etik ilkeler çerçevesinde gelişen bir ortak dil var", "öğretme ve üretme üzerine gelişen bir ortak dil var" şeklindedir. Ortak dil gelişimi ile ilgili katılımcı ifadelerinden dikkat çeken ifadeler şöyledir:

Pelin "Çok da profesyonel olmayan bir dil var işte. İletişimde falan, zaten sınırlı iletişim. İletişimde falan da daha gayri resmi. Ben öyle hissediyorum."

Hale: "Benim gözlemlediğim bir ortak dil yok."

Ahmet: “Şimdi ortak dili biz öğretmen yetiştirme üzerinden oluşturmaya çalışıyoruz. Nedir o örneğin; öğrencinin istenmeyen davranışlarına dönük olarak ortak hareket etmeye çalışıyoruz. Bununla ilgili öğrencileri uyardırma ortak bir dil kullanılmaya çalışılıyor ama sistematik mi dersin sistematik değil. Yani kendiliğinden oluşmuş hafif bir hava var.”

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde informal gruplar arasında ortak dil gelişimi dikkat çekmektedir. Bu durumun nedeni olarak ise üniversitelerin gevşek yapılı örgütlerden olması gösterilebilir. Diğer ortak dil gelişimine ilişkin görüşler incelendiğinde ise öğretmen yetiştirmeye dönük ortak bir dilin varlığından bahseden katılımcıların da olduğu görülmektedir. Öğretmen yetiştirmeye dönük ortak dil gelişimi eğitim fakültelerinden beklenen en önemli örgüt kültürü öğelerindedir denilebilir.

Örgütün geçmişine dayanan hikâyeler ile ilgili katılımcıların çoğu örgüte ait hikâye bulunmadığını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar, ilk rektörün aniden fakülteye ziyaretler yaptığıyla ilgili anlatılanların olduğunu ifade ederken katılımcıların bir kısmı ise, ek binada ders yapıldığı dönemde kullanılan tahtaların silinememesi ile ilgili bir hikâyenin anlatıldığını belirtmişlerdir. Bu çerçevede bir katılımcının ifadesi şöyledir:

Hale: “Benim duyduğum bir hikâye yok. Bu okulda eski olmama rağmen hiç duymadım.”

Örgüt kültürünü ortaya koymak amacıyla sorulan örgütün katılımcılar için ne ifade ettiği ile ilgili görüşleri “örgüt ne ifade ediyor” alt teması çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda ifadeler incelendiğinde örgütün katılımcılar için ne ifade ettiğine ilişkin olarak en çok “para kazanma” ifadesi tekrarlanmıştır. Katılımcıların diğer ifadeleri ise; “benim için önemli”, “kendimi geliştirdiğim için doyuma ulaştığım yer”, “yaşamıma anlam katan yer”, “yeteneğimi ortaya koymak için fırsat”, “karmakarışık bir yer” ve “uygarlık, çağdaşlık, bilimsellik, üretkenlik ve çalışkanlık” şeklinde olmuştur. Katılımcıların bazılarının bu alt tema çerçevesinde ifadeleri şöyledir:

Pelin: “Burası iş benim için. Ondan sonra ekmek kapısı. Daha fazlasını hayal ederek geldim. Ama daha fazlası değil. Şimdilik değil en azından.”

Hale: “Yaşamıma belli bir düzeyde anlam katma fırsatı verilen yer olarak tanımlayabilirim.”

Ahmet: “Benim için uygarlık, çağdaşlık, bilimsellik, üretkenlik, çalışkanlık. Bunlarla anılmasını isterim çünkü böyle olmasını istiyorum.”

Hakan: “Karmaşık bir yapı. Ortak bir dili olmayan, ortak bir amacı olmayan bir yer burası. Kimisi para için geliyor kimisi başka bir iş için geliyor. Karmaşık. Bunun sebebi de herkes farklı bir iklimden geliyor. Toplama bir yer. Kendi yetiştirdiği çok az burada eleman var.”

Katılımcılar, ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, örgütün kendileri için genelde olumlu anlamlar içerdiğini öne sürmüşlerdir. Olumsuz anlam olarak görülebilecek ifade olan karmaşıklık bile aslında örgütün lehine kullanılabilir bir özelliktir denilebilir. Çünkü katılımcının ifadesinde de belirttiği gibi örgüt, farklı üniversitelerden gelen öğretim elemanlarının eski örgütten yeni örgüte taşıdıkları iklimden etkilenen bir kültüre sahiptir. Olumsuz bir etkilenme anlaşılmasına karşın, aslında aktarımların daha çok olumlu olanlardan olması durumunda örgütün daha da güçlü bir kültüre sahip olacağından bahsedilebilir.

Örgüt Kültürü Önerileri Teması

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “örgütünüzde daha etkili bir kültür ortamı olması için neler önerirsiniz?” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, katılımcıların kendi örgütlerinde etkili bir kültür ortamı oluşması için gerekli gördükleri öneriler “*etkili örgüt kültürü önerileri*” alt teması çerçevesinde incelenmiştir. Katılımcıların kendi örgütlerine yönelik örgüt kültürü önerilerine ilişkin ifade ettikleri önerilerden en çok “daha çok bir araya getirici etkinlikler yapılmalı” önerisi tekrarlanmıştır. Bununla birlikte daha az ifade edilen öneriler; “ritüeller olmalı”, “simgeler oluşturulmalı”, “bilimsel yardımlaşma için iletişim ağı oluşturulmalı”, “örgüte yeni katılanlara yönelik uyum çalışması yapılmalı” şeklindedir. Aynı zamanda katılımcılar birer frekansa sahip öneriler de ifade etmişlerdir. Bu ifadeler şunlar olmuştur: “Çalışanlar ile yakından ilgilenilmeli”, “birlikte çalışma ve üretmeye dönük teşvik olmalı”, “yönetici atama akademik kıdeme göre yapılmalı”, “örgüt içi demokrasi geliştirilmeli”, “bilimsel ve sosyal, sanatsal etkinlikler artırılmalı”, “özel sektörle (okullar) iletişim artırılmalı”. Bu çerçevede katılımcıların bazılarının ifadeleri şöyledir:

Hakan: “Akademik olarak ilerlemesini tamamlamış kişilerin idareci olması lazım. Daha akademisyenliğin ne olduğunu keşfedememiş insanlarla işler başlarsa o işlerin devamını getirecek yetenekli kişiler de çok zorlanır.”

Ahmet: “Örgüt kültürünü geliştirirken hikâyeleri ön plana çıkaracak etkinliklerin de yapılabilir, beyin fırtınasıyla geçmişe dönük hikâyeler ortaya çıkabilir. Onlar bir şekilde örgütün hafızasına yerleştirilebilir. Belli simgeler oluşturulabilir. Başarıyı simgeleyen, dayanışmayı simgeleyen. Birlikte çalışma alışkanlığı geliştirmeye dönük ve paylaşımlar artırmaya dönük proje üretmek için insanlar teşvik edilebilir.”

Mehmet: “Daha iyi bir kültür ortamı oluşması için iletişim ağının güçlendirilmesi gerekiyor diğer öğretim üyeleriyle ilgili. Bu iletişim ağının güçlendirilmesi için artık bu sosyal faaliyet mi olur yoksa belki de rutin düzenli işte bilimsel çalışmalarla ilgili toplantılar mı olur onu bilemeyeceğim ama bunların arttırılması gerekiyor.”

Hale: “...kuruma yeni katılanlarla ilgili oryantasyon çalışmaları yapılabilir. Bunun için bir program hazırlanıp sürekli olarak kullanılabilir. Çalışanların motivasyonunu arttırıcı çalışmalar yapılabilir.”

Araştırmanın çalışma grubunda yer alan öğretim elemanlarının ifadelerinden de anlaşılacağı üzere katılımcılar, örgütlerinin kültür gelişimi için gerekliliklerin neler olduğunu tüm yönleriyle ortaya koyabilmişlerdir. Bu çerçevede katılımcıların örgütlerini çok iyi tanıdıkları ve olumlu bir örgüt kültürü geliştirmeye açık oldukları söylenebilir.

Sonuç ve Tartışma

Bir örgütün kültürünün inşası uzun yıllar devam etse de tüm örgütler kendi var oluşlarına özgü bir başlangıç yaratır ve bu doğrultuda gelişmeler gösterir. Her örgüt, farklı açılardan farklı yorumlamalarla kendi başkılığını kültürü olarak ortaya koyar ve diğer örgütlerden kendini ayırır. Tüm bunların oluşumunda pek çok etken rol oynamaktadır. Bu araştırmada, eğitim fakültesinde var olan örgüt kültüründeki öğeleri araştırmak amacıyla öğretim elemanlarına örgüt kültürü hakkında ne düşündükleri, kendi örgütlerindeki örgüt kültürünü ve bu kültürü geliştirmek için ne gibi önerilerde bulunacakları sorulmuştur.

Birinci alt problemde katılımcıların örgüt kültürü dendiğinde zihinlerinde canlanan kavramlar öğrenilmek istenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların yoğun olarak kullandığı kültür öğeleri; ortak maddi ve manevi değerler bütünü, örgüt içi iletişim, örgüt içi demokrasi, örgüte özgü özelliklerin tümü, hiyerarşik yapı, inançlar, kutlama ya da anma, gelenek ve görenekler değerler, kurallar ve normlar, olarak saptanmıştır. Bu araştırmaya benzer biçimde Sabuncuoğlu ve Tüz, (2003); Köse, Tetik ve Ercan, (2001); Özkalp ve Kırel, (2001); Erdem, (2003); Güçlü, (2003), Fralinger ve Olson, (2007), Lacatus, (2013) yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün öğelerini normlar, değerler, inançlar, hikâyeler, seremoniler, gelenek ve görenekler biçiminde ifade etmişlerdir. Genel anlamda bir örgütü, diğer örgütlerden ayıran öğeleri sıraladığımızda araştırmada yer alan ifadeler karşımıza çıkmaktadır. Cucu-Ciuhan ve Guită-Alexandru, (2014) 25 ve 57 yaş aralığında bulunan 102 öğretim elemanı ile yürüttüğü çalışmada örgüt kültürünün ortak değerler, inançlar, bireylerin örgüte kattıklarıyla oluştuğunu ifade etmişlerdir. Çimen, (2009) de Polis Meslek Yüksek Okullarında örgüt içi iletişimin örgüt kültürüne etkisi ve rolünü incelediği araştırmasında PMYO'larda okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir etken olarak görülen bayrak törenlerine, öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem verildiği, çok yüksek düzeyde olmasa da biz bilincini vurgulayacak bir kültürün var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aslan, Özer ve Bakır'ın (2009) çalışmalarında ise katılımcılar okullarındaki ortak değerleri güven, sevgi-saygı, işbirliği ve hedef birlikteliği olarak belirtmişlerdir.

İkinci alt problemde katılımcıların kendi örgütlerindeki örgüt kültürü işleyişine ilişkin görüşleri araştırılmıştır. Öncelikle katılımcılardan kendi örgütlerindeki örgüt kültürü tanımlamaları istenmiştir. Bulgulara bakılarak; sürekli değişen yönetimler nedeniyle geleneklerin oluşturulamaması, örgüte özgü özelliklerin var olması, hiyerarşik yapının var olması, egoizmin ön planda olması ve ikiyüzlülüğün var olması ifadeleri, katılımcıların kendi örgütlerine ilişkin yaptıkları örgüt kültürü tanımlamaları olduğu söylenebilir. Lacatus (2013) çalışmasında benzer unsurların örgüt kültürünü etkileyen önemli unsurlar olduğunu ifade etmiştir. Çimen (2009) araştırmasında Beden Eğitimi ve Spor öğrenimi veren yükseköğretim örgütlerinde güçlü örgütsel kültürün olmadığı ancak; örgüt kültürü ile ilgili öğelerin bu örgütlerde olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

İkinci alt problem çerçevesinde katılımcılardan kendi örgütlerine ilişkin olumlu ve olumsuz örnekler vermeleri istenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların verdikleri örnekler bakılarak, örgütlerine ilişkin bir araya gelmeye dönük etkinliklerin yapılması, akademik yükselmede sorun yaşanmaması ve bilimsel çalışmalarda etik ilkelere dikkat edilmesi gibi olumlu örnekler vermişlerdir. Bunun aksine katılımcılar, mezun takibinin bırakılması, yönetim değişikliğinin olumlu örneklerin devamlılığını engellemesi, lisanstan ders almamaya yönelik bir tutum varken formasyondan ders almaya yönelik tutum olması, akademik düzeyde birlikte hareket etmenin düşük düzeyde olması, örgüt içi demokrasinin olmaması, çıkarlar çerçevesinde ilişkilerin gelişmesi örgüt kültürünün olumsuz örnekleri olarak ifade edilmiştir. Güzel sanatlar fakültesi çerçevesinde yürütülen benzer bir çalışmada araştırmacılar katı kuralların olduğu bir ortamın olumsuz, ortak değerlerin paylaşıldığı, zorlukların birlikte göğüsleendiği bir ortamın olumlu bir ortam olduğunu ortaya koymuştur (Rajala, Ruokonen ve Ruismäki, 2012). Çimen (2009) de araştırmasında okulun kahramanlarının anlatılması ve yüceltilmesinin yeterli düzeyde olmadığı, okulun geçmişinin tüm çalışanlar tarafından bilinmediği sonucuna ulaşmıştır.

İkinci alt problem kapsamında katılımcılara, örgüt üyeleri arasındaki dayanışma faaliyetlerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Katılımcılardan bir kısmı, “üyeler arası maddi yardımlaşma faaliyetleri vardır”, “örgüt içindeki alt birimler arası dayanışma daha yüksek düzeydedir”, “toplular

organizasyonlar yapıldığında katılım diğer fakültelere göre yüksek düzeydedir”, “çıkar grupları arasında dayanışma faaliyetleri yüksek düzeydedir” gibi olumlu ifadeler kullanılırken katılımcılardan bir kısmı, “toplular organizasyonlar yetersizdir”, “örgüt üyelerinin verdiği bilimsel konferans, seminerlere destek amaçlı katılım kültürü zayıf” ve “öğrenci-akademisyen ve akademisyen-akademisyen dayanışması zayıf” ifadeleri ile olumsuz görüşlerini belirtmişlerdir. Elde edilen bu bulgu Aslan vd.’nin (2009) araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Aslan vd. (2009) araştırmasında katılımcılar, okullarında statü ve teşvik törenlerinin düzenlendiğini, ancak okuldaki farklı gruplar arasında bütünleşmeyi sağlayacak organizasyonların bütçe yetersizliği, fiziki mekân sorunu gibi nedenlerle yapılmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuç eldeki

İkinci alt problem çerçevesinde yeni katılanların uyum çalışmalarına ilişkin görüşleri sorulmuştur. Katılımcılar, yeni gelenlerin uyum çalışmalarının ya bireysel olarak gerçekleştirildiğini ya da akademik toplantılarda kendilerini akademik açıdan tanıtmaya şeklinde gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Vasyakin, Ivleva, Pozharskaya ve Shcherbakova (2016) üniversitelerde örgütsel kültürün paydaşların katılımıyla geliştiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda örgüte yeni katılan bireylere yönelik örgüte uyum çalışmaları yapılması paydaşların tümünün katılımı sağlanacak ve böylece örgütsel kültür gelişebilecektir. Aslan vd.’nin (2009) yaptıkları araştırmada okul dışından görevlendirme ile gelen öğretmenlerin okul kültürü üzerindeki olumsuz bazı etkilerinin (adaptasyon sorunları) olduğu ifade edilmiştir. Yapılan bu araştırma da örgüte yeni katılan bireylerin örgüte uyum çalışmalarının önemini ortaya koymaktadır.

İkinci alt problem çerçevesinde katılımcıların örgüte özgü sembollere ilişkin görüşleri sorulmuştur. Katılımcılardan bir kısmı, örgüte ait sembol olarak fakülteye ait marşın olduğunu, bir kısmı örgütün sembolü olarak ambleminin olduğu ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir kısmı ise; örgüte özgü içselleştirilmiş bir sembolün olmadığını dile getirmiştir. Aslan vd.’nin (2009) araştırma yaptıkları okulun birinde arma veya logo kullanılmadığı, arma kullanılan okullarda ise katılımcıların bu armaların okulu temsil ettiğine inandıkları görülmüştür.

İkinci alt problem çerçevesinde; katılımcıların örgüte özgü ortak bir dile ilişkin görüşleri öğrenilmek istenmiştir. Bu bağlamda, katılımcılar en çok “ortak bir dil yok” cevabını vermişlerdir. Katılımcıların bazıları, “informal gruplar arası ortak dil var”, “profesyonellikten uzak ortak dil gelişimi gözliyorum”, “öğretmen yetiştirmeye dönük ortak bir dil var” ifadelerini kullanmıştır. Birtakım katılımcılar ise; “bilimsel etik ilkeler çerçevesinde gelişen bir ortak dil var”, “öğretme ve üretme üzerine gelişen bir ortak dil oluşmuştur” ifadeleri ile ortak dil hakkındaki görüşlerini belirtmişlerdir. Nitekim Silver da (2010) bu bulguları desteler şeklinde günümüz üniversitelerinde “kültür” ve “alt kültürler” olduğunu fakat ortak dili oluşturabilecek bir örgüt kültürünün olmadığını ifade etmektedir.

İkinci alt problem çerçevesinde katılımcıların örgütün geçmişine dönük bir hikâyeye ilişkin görüşleri sorulmuştur. Katılımcıları çoğu, yeni bir örgüt olması dolayısıyla bir hikâyeye ya da efsaneye sahip olmadığını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar, ilk rektör ile ilgili bazı hikâyelerin ya da anlatılanların olduğunu ifade ederken katılımcıların bir kısmı ise, ek binada ders yapıldığı dönemde kullanılan tahtaların silinmemesi ile ilgili bir hikâyenin anlatıldığını belirtmişlerdir. Aslan vd. (2009) benzer şekilde araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamının örgüt içi hikâyeye ve efsanelerin varlığından habersiz olduğu sonucuna varmışlardır.

İkinci alt problem örgütün katılımcılar için ne ifade ettiği ile ilgili görüşleri öğrenilmek istenmiştir. Katılımcılar, örgütün onlar için ne ifade ettiğini belirtirken en çok “para kazanma”, “benim için önemli”, “kendimi geliştirdiğim için doyuma ulaştığım yer” ifadelerini

kullanmışlardır. Katılımcıların bazıları ise; “kendimi geliştirdiğim için doyuma ulaştığım yer”, “yaşamıma anlam katan yer”, “yeteneğimi ortaya koymak için fırsat”, “karmakarışık bir yer” ve “uygarlık, çağdaşlık, bilimsellik, üretkenlik ve çalışkanlık” şeklinde ifade etmişlerdir. Genel çerçevede katılımcıların görüşleri incelendiğinde örgütlerine ait olumlu algılarının olduğu ifade edilebilir. Örgütlerini benimsemelerine destek olan bu görüşler umut vericidir. Benzer bir araştırmada akademisyenlerin en çok örgütlerini kendilerini gerçekleştirdikleri yer, ikinci olarak para kazandıkları yer ve üçüncü olarak sosyal ihtiyaçlarını doyurdıkları yer olarak tanımladıkları görülmektedir (Cucu-Ciuhan ve Guită-Alexandru, 2014).

Üçüncü alt problem kapsamında katılımcılardan örgütlerinin kültürünü geliştirmek için önerilerde bulunmaları istenmiştir. Katılımcılar en çok daha fazla bir araya getirci etkinliklerin yapılması önerisini getirmişlerdir. Bu durumun örgütün kültürünü geliştirmede en etkili yol olduğunu düşünmüşlerdir. Bununla birlikte katılımcılar, ritüeller oluşturulması, simgeler oluşturulması, bilimsel yardımlaşma için iletişim ağı oluşturulması ve örgüte yeni katılanlara dönük uyum çalışması yapılması önerilerinde bulunmuşlardır. Bununla birlikte örgüt içi demokrasinin geliştirilmesi, birlikte çalışma ve üretmeye yönelik teşvikin olması, çalışanlar ile yakından ilgilenilmesi, yönetici atamalarının akademik kıdeme göre yapılması, bilimsel, sanatsal ve sosyal etkinliklerin artırılması ve özel sektörle (okullar) iletişimin artırılması gibi öneriler de katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Tierney de (1988) araştırmasında, katılımcıların önerilerine benzer şekilde örgütün üyelerinin alınacak yönetsel kararları resmi olmayan yollarla önceden öğrenmesinin örgütte olumlu bir ortam yarattığını belirtmiştir. Araştırmada ayrıca rektörün örgüt kültürünün unsurlarını etkin bir şekilde kullandığı ve üniversitenin koridorlarında dolaşarak yönetsel kararları paydaşlarla paylaştığı ve bu yolla karara katılımlarını sağladığı ifade edilmiştir.

Öneriler

Katılımcıların ifade ettiği öneriler çerçevesinde örgüte ait ortak bir kültür meydana gelebilmesi için araştırmacılar tarafından şu öneriler geliştirilmiştir:

- Örgüt üyelerinin ortak paylaşımında bulunabileceği ortamlar oluşturulabilir. Böylece örgütün ortak deneyimleri ve kazanımları artabilir.
- Örgüte yeni katılan üyelerin uyum süreci daha iyi planlanabilir.
- Örgütün geçmişine ait hikâyeler ortaya çıkartılması amacıyla tüm örgüt üyelerinin katılacağı bir beyin fırtınası çalışması yapılabilir.
- Akademik yardımlaşma için örgüt yönetimi tarafından iletişim ağı oluşturulması teşvik edilebilir.
- Örgüt içerisinde örgüt üyelerinin daha çok etkileşime geçebileceği bilimsel, sosyal ve sanatsal etkinlikler artırılabilir.
- Örgüte ait sembollerin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilmesini sağlayacak çalışmalar yapılabilir.
- Örgüt kültürü çalışmalarının sürekliliğinin önemli olması nedeniyle yapılacak çalışmalar yönetim değişikliğinden etkilenmeyecek hale getirilebilir.

- Örgüt üyelerinin örgüte bağlılığı artırmak için üyelere özel kutlama ve etkinlikler düzenlenebilir.
- Örgütü temsil eden sembolleri ve seremonileri artıracak etkinlikler düzenlenebilir.
- Örgüte yönelik hikâyeleri araştırmak için daha uzun dönem örgütte yer almış katılımcılar seçilmelidir.
- Örgüte ait alt kültürler ve o kültüre ait ortak bir dil oluşturulması için etkinlikler düzenlenebilir.

Kaynaklar / References

- Aslan, M., Özer, N. ve Bakır, A. A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 5(1), 268-281.
- Bergquist, W. H. (1992). *The four cultures of academy: Insights and strategies for improving leadership in collegiate organizations*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: The Jossey-Bass Publishers.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management (3.Ed.)*. London: SAGE publications.
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. in Smart, J. C. (ed.) *Higher education. Handbook of Theory and Research (4)*, (pp. 356-396). New York: Agathon Press.
- Celep, C. ve Tülübaş, T. (2015). *Yükseköğretimin yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Cucu-Ciuhan, G., & Guită-Alexandru, I. (2014). Organizational culture versus motivation for the academic staff in a public university. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (127), 448-453.
- Çimen, M. A. (2009). Polis meslek yüksek okullarında örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü ve önemi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Çimen, Z. (2009). *Beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daft, R. L. (1999). *Management*. Orlando: The Dryden Press.
- Erdem, F. ve İşbası, J.Ö. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*. 1, 33-57.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite kültüründe önemli bir unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (4), 55-72.
- Ersoy, A. F. (2017). Fenomenoloji. A. Saban ve A. Ersoy (Edt.), *Eğitimde nitel araştırmalar desenleri içinde* (s. 81-138). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Fralinger, B., & Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning*, 4(11), 85-98.
- Gizir, S. (2002). Üniversite ve iletişim: Bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 30, 219-244
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 148-159.
- İpek, C. ve Topsakal, C. (2009). Genel ve mesleki-teknik lise öğrencilerinin örgütsel kültür algıları: Kosova örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 53-76.
- Köse, S., Tetik, E. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Kuh, G. D., & Whitt, E. J. (1988). The invisible tapestry. Culture in American colleges and universities. *ASHE-ERIC Higher Education, Report No. 1*. Association for the Study of Higher Education, Dept. E, One Depont Circle, Suite 630, Washington, DC 20036-1183.
- Lacatus, M. L. (2013). Organizational culture in contemporary university. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (76), 421-425.

- Lund, D. B. (2003); Organizational culture and job satisfaction, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Maxwell, J. (1992) Understanding and validity in qualitative research. *A Harvard Educational Review; Fall 1992*; 62, 3; Research Library Core pg. 279.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özkalp, E.ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149.
- Rajala, I., Ruokonen I., & Ruismäki, H. (2012). Organizational culture and organizational change at arts universities. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (45), 540-547.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. (Gözden geçirilmiş 4. Baskı), Bursa: Furkan Ofset.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-15.
- Silver, H. (2010). Does a university have a culture? *Studies in Higher Education*, 28(2), 157-169.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2-22.
- Tierney W. G. (2010). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. In M. C Brown II (ed.) *Organization & governance in higher education* (pp.54-73). Boston: Pearson Learning Solutions.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202
- Vasyakin, B. S., Ivleva, M. I., Pozharskaya, Y. L., & Shcherbakova, O. I. (2016). A study of the organizational culture at a higher education institution (Case Study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE)). *International Journal of Environmental & Science Education*, 11(10), 11515-11528.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri* (9. Baskı). Seçkin Kitapevi, Ankara.

Yazarlar

Bertan AKYOL (Doç. Dr.), Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ABD’da öğretim üyesidir. Çalışma konuları arasında, örgütsel davranış, yaşam boyu öğrenme ve yükseköğretim yönetimi yer almaktadır.

Filiz TANRISEVDİ, Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Yönetimi doktora öğrencisidir. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi eğitim örgütlerinde 2002 yılından bu yana coğrafya öğretmenini ve okul yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Çalışma konuları arasında, eğitim yönetiminde kadınlar, örgütsel davranış, yükseköğretim yönetimi, karşılaştırmalı eğitim yönetimi yer almaktadır.

İletişim

Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Merkez Kampüsü Kepez Mevkii Efeler/Aydın
E-mail: bertan.akyol@adu.edu.tr

Aydın Ticaret Borsası Bilim ve Sanat Merkezi Fatih Mah. Çine Cad. 1123 Sk. No:32 Efeler/ Aydın
E-mail: filizarkan@hotmail.com

Yusuf GİDİŞ, Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Yönetimi doktora öğrencisidir. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi eğitim örgütlerinde 2000 yılından bu yana coğrafya öğretmeni ve okul yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Eğitim ve gelecek, örgütsel davranış, örgüt geliştirme konularına ilgi duymaktadır.

Nahide Nur DUMLU, Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Yönetimi doktora öğrencisidir. 2011 yılından beri TED Ege Kolejinde İngilizce Öğretmeni olarak görev yapmaktadır. 2018 yılından beri aynı kurumda öğretmen eğitimcisidir. Örgütsel davranış, mesleki gelişim, karşılaştırmalı eğitim yönetimi, yükseköğretim yönetimi konuları üzerinde çalışmaktadır.

İlknur DURDU, Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Yönetimi doktora öğrencisidir. 2011 yılından beri MEB'e bağlı resmi okullarda İngilizce öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Örgütsel davranış, karşılaştırmalı eğitim yönetimi, yükseköğretimin yönetimi, öğretmen atamaları, eğitim yönetiminde sorunlar konuları üzerinde çalışmaktadır.

Niyazi Üzmez Anadolu Lisesi
Ergenekon Mah. Mehmet Tüzel
Gökyayla Sk. No:1 Turgutlu/ Manisa
E-mail: gidisyusuf@gmail.com

TED Ege Koleji İncirliova/Aydın
E-mail: nahidenurdumlu@gmail.com

Ötüken Ortaokulu Buca / İzmir
E-mail: t.i.durdu35@gmail.com

Summary

Purpose and Significance. Sub-groups at universities can have a different culture from the university's own corporate culture and create their own structure. This may make the university an institution that synthesizes different subcultures. From a managerial point of view, it will be appropriate to examine how organizational culture is shaped in order to see the organizational culture and its effects in the loosely constructed universities. In universities, in which many partners work together regularly, create an effective environment in which the aims of organization and the aims of employees have intersected commonly. For this reason, this study aims to describe the organizational culture of a state university, faculty of education. In accordance with this purpose; in this research, sub-problems below have been answered:

1. How do lecturers in faculty of education, a state university define organizational culture?
2. How do lecturers in faculty of education, a state university think about process of organizational culture factors in their organizations?
3. What should be made in universities to create an effective organizational culture on the perspective of lecturers?

Methodology. In this research, phenomenological approach, which concentrates on the experiences of individuals that make up their own realities and their meaning for an individual (Creswell, 2015), has been used. Phenomenological studies are intended to describe in detail the experiences of people about a specific phenomenon (Patton, 2014). The phenomenon examined in this research is the experience of lecturers in faculty of education in a state university. In this context, the aim of this study is to examine the experiences of the lecturers in faculty of education in a state university by analyzing their experiences in the field of organizational culture. Thus, that clues to lecturers' definitions and perceptions of organizational culture are provided is among the expected results of the study. For Patton (2002), it is more suitable to resort to a qualitative research approach that provides a detailed exploration rather than a quantitative research approach in cases where there is not sufficient and comprehensive knowledge in the literature on the subject of research. 10 lecturers from different branches of Faculty of Education participated in the study and data was collected through semi-structured interview form. In this context, the views of the lecturers about organizational culture were collected through qualitative research techniques by interviewing and analyzed by themes and categories. As the researches carried in regard to the qualitative approach mostly reflect the personal thoughts of the lecturers or their own reality, the participants' thoughts were consulted on the themes and categories obtained in order to ensure validity and reliability.

Results. Firstly, it should be pointed out that lecturers applied to faculty of education in a state university to express their definitions, experiences and suggestions in organizational culture in their university. In this context, the findings related to definitions of organizational culture were analyzed under the categories "all common material and moral values", "organizational communication", "organizational democracy", "all features of organization", "hierarchical structure", "beliefs", "celebrations or remembrance", "traditions", "rules or norms", "values".

In second sub-problems, participants' opinions about the process of organizational culture in their own organization have been searched. Firstly, participants have been asked to make their own definitions on organizational culture in their organization. When findings have been analyzed, the statements, which is "not creating traditions because of constantly changing in

administration of university", "being egoist in the foreground", "having their own features", "being hierarchical structure in university", "having hypocrisy" has been seen that participants have some definitions about organization culture in faculty of education.

In second sub-problems, participants have been asked to give some negative and positive samples about their organizations. In this context, as seen participants' examples, while organizing cohesive activities, not having trouble in academic advancement and being careful about ethical principals in scientific research are positive samples, giving up follow-up of graduate, changing in administration, preventing good examples in administration, having low-level-synchronisation in academic studies, having no democracy in organization, having relationship based on self-interest are negative samples.

In second sub-problems, participants' opinions about adaptation process of new comers in organizations have been asked. Participants have explained that newcomers have carried out their process either individually or in academically at meetings.

In second sub-problems, participants' opinions about symbols related to their organizations have been asked. Some participants says there is a march, which belongs to the faculty whereas some participants says they think the logo as the symbol of faculty. Some other participants think that there is no symbol belonging to their organization.

In second sub-problems, participants have been asked to express their thoughts about a common language in their organization. In this context, most of participants says that there is no common language in their organization. However, some participants says there is an informal language among groups. Some participants express that there is a common language but it is far away from professionalism where as some says there is a common language for training teachers.

In second sub-problems, participants' thoughts about a myth related to the organization's history have been asked. Most participants say that it doesn't have any myths or any story as this organization was founded a short time ago.

In third sub-problems, participants have been asked to make some suggestions to improve their organization's culture. They mostly have focused on suggestions about combinative activities. They have thought that this is the most effective way in improving organizational culture.

Suggestions. In the light of participants' thoughts and suggestions, in order to create a common organizational culture some suggestions have been made:

- Some environments in which organizations' members have come together can be created.
- Adaptation process of new comers in organizations can be planned more effectively.
- On the purpose of revealing some legends of organizations' history, a brain storming, in which organizations' all members have joined, can be organized.
- In order to provide academic contribution, creating communication network can be encouraged by the leaders in organization.

- Some social, scientific and artistic activities can be increased for providing more interaction among organization's members.

In addition, "creating rituals", "creating signs", "creating communication network for scientific purpose" and "organizing adaptation process for new employees" are some other suggestions.