DOI: 10.5961/jhes.2020.374

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*

Adapting the Organizational Culture Assesment Instrument to Turkish: Validity and Reliability Study*

Mehmet Fatih KÖSE, Mehmet KORKMAZ

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin Türkçe uyarlamasını yapmak ve yükseköğretim kurumları için psikometrik özelliklerini değerlendirmektir. Özellikle yükseköğretim alanındaki rekabet sürecinin küresel ve kültürlerarası bağlamı ve giderek artan uluslararasılaşma nedeniyle, uluslararası yükseköğretim literatüründe yaygın olarak kullanılan Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin psikometrik özelliklerinin Türk yükseköğretim kültüründe değerlendirilmesi önemli görülmüştür. Türkçe yükseköğretim literatüründe sıklıkla kullanılan ölçeğin yükseköğretim düzeyinde geçerliliğini test eden bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 417 akademik personel oluşturmuştur. Araştırma bulguları, üniversitelerde, yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür olmak üzere üç farklı örgüt kültürü tipi görüldüğünü ortaya koymaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin üç faktörlü yapısının kabul edilebilir bir model uyumu gösterdiğini ortaya koymaktadır. Alt faktörlere ilişkin iç güvenirlik değerleri ve ölçeğin ayırt edicilik gücü yüksek bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin üniversitelerde örgüt kültürünün değerlendirilmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğuna dair güçlü kanıtlar elde edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt kültürü, Yükseköğretim, Üniversitelerde örgüt kültürü

ABSTRACT

This study seeks to adapt the Organizational Culture Assessment Instrument to Turkish and to assess whether its psychometric properties are suitable for use in higher educational institutions. Since the Organizational Culture Assessment Instrument is heavily used in the international higher education literature, evaluating whether the psychometric properties of this scale are appropriate for a Turkish cultural context has increased in importance. This importance is further compounded when one considers that competition in higher education has taken on a global and intercultural dimension and that the internationalization of higher education has witnessed a rapid increase in recent years. Despite this scale's extensive use within Turkish literature on higher education, no study testing its validity was found. The study group consisted of 417 academic personnel employed in Turkish state and foundation universities. The study's findings revealed that

Köse M. F., & Korkmaz M., (2020). Örgüt kültürü değerlendirme ölçeği türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science, 10*(1), 126-133. https://doi.org/10.5961/jhes.2020.374

* Bu çalışma, ilk yazarın doktora tezinden hazırlanmış ve 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde (12-13 Mayıs 2017, Ankara, Türkiye) sunulmuştur.
** This study was prepared from the doctoral thesis from the first author, and was presented at the 12th International Congress on Educational Administration (May 11-13, 2017, Ankara, Turkey).*

Mehmet Fatih KÖSE (✉)
ORCID ID: 0000-0002-2297-8152
Gençlik ve Spor Bakanlığı, Eğitim Araştırma Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara, Türkiye
Ministry of Youth and Sports, General Directorate of Education Research Coordination, Ankara, Turkey
m.fatihkose@gmail.com

Mehmet KORKMAZ
ORCID ID: 0000-0001-7600-5121
Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, Türkiye
Gazi University, Gazi Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Ankara, Turkey

Geliş Tarihi/*Received* : 21.11.2019
Kabul Tarihi/*Accepted* : 27.01.2020

three types of organizational cultures existed in universities: innovative team culture, competitive culture, and hierarchal culture. A CFA confirmed that the three-factor model of the scale exhibited acceptable fit. Both the scale's discriminatory power and the internal reliability values for its sub-factors were found to be high. The study's findings present strong evidence indicating that the Organizational Culture Evaluation Scale constitutes a valid and reliable measurement tool for assessing organizational culture in universities.

Keywords: Organizational culture, Higher education, Organizational culture in universities

GİRİŞ

Yükseköğretim politikaları, bir yandan nüfusun daha büyük bir bölümünü yükseköğretime taşımayı hedeflerken diğer taraftan nitelik olarak dünya ile rekabet edebilir bir yükseköğretim sistemi inşa etmeye odaklanmaktadır. Yükseköğretimin kitleselleşmesiyle birlikte oluşan nitelik sorunları, küreselleşmeye paralel olarak hızla yükselen yükseköğretimin uluslararasılaşması eğilimi, uluslararası rekabetin temel bir unsuru olarak üniversitelerden beklenen yeni roller, teknolojik gelişmeler ve benzeri olgular, tüm dünyada üniversiteleri ve yükseköğretimi yeniden yapılanma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır (Bartell, 2003; Birds, 2014; Çetinsaya, 2014; Özer, 2017). Söz konusu yapılanma sürecinin zorladığı yeni öncelikler, üniversiteleri değişime zorlamakta ve yapı, misyon ve kültür bakımından yeniden biçimlendirmektedir (Douglas, 2016). Kezar ve Eckel (2002) üniversitedeki bu değişimin kültürel bir süreç olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde Cameron ve Freeman (1991), bir üniversitedeki kültürü değiştirmeksizin üniversiteyi değiştirmenin imkânsız olduğunu vurgulamaktadır.

Örgüt kültürü, özellikle 80'li yıllardan itibaren yönetim alanının en önemli çalışma alanlarından birisini oluşturmuştur (Clark, 1983; Dill, 1982; Martin & Siehl, 1983; Ouchi, 1981; Kuh & Whitt, 1988; Masland, 1985; Pettigrew, 1979; Smircich, 1983; Tierney, 1988). Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders (1990), örgüt kültürü kavramının yönetim literatüründe ilk kez Pettigrew (1979) tarafından kullanıldığını belirtmektedir. Bir kurumsal yapı içerisindeki insanları çevreleyen, başkalarıyla olan etkileşimle ve liderlik davranışları ile sürekli yeniden biçimlenen dinamik bir olgu olan örgüt kültürü, kurumdaki insan davranışlarına rehberlik eden bir dizi yapılar, değerler, uygulamalar, inançlar, varsayımlar, rutinler, ritüeller, kurallar, gelenekler ve normlar olarak tanımlanmaktadır (Deal & Kennedy 2000; Kuh & Whitt, 1988; Martin & Siehl, 1983). Örgütte genel kabul görmüş bir anlamlar sistemine işaret eden örgüt kültürü (Pettigrew, 1979), örgütün operasyonel felsefesini tanımlamakta (Ouchi, 1981) ve kurum içinde ve çevresinde olay ve olguların anlamlandırılması için ortak bir algı çerçevesi sunmaktadır (Kuh & Whitt, 2000). Bazı temel özellikleri incelendiğinde örgüt kültürünün; bütüncül, tarihsel bir oluşum süreci gerektiren, antropolojik kavramlarla ilişkili, sosyal olarak yapılandırılan, yumuşak ama değiştirilmesi zor bir olgu olduğu vurgulanmaktadır (Hofstede et al., 1990). Yükseköğretimde örgüt kültürü ise, üniversite ve kolejlerde bireylerin ve grupların davranışlarını biçimlendiren; norm modelleri, değerler, uygulamalar, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlamaktadır (Kuh & Whitt, 1988). Kuh ve Whitt'e (1988) göre, örgüt kültürü kampüs içinde ve dışında, olayların ve eylemlerin gerçek anlamı hakkında referans çerçevesi sunmaktadır.

Örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalarda farklı bakış açıları ile farklı sınıflamalar yapılarak soyut bir kavram olan örgüt kültürü analiz edilmeye çalışılmış ve farklı örgüt kültürü modelleri kavramsallaştırılmıştır. Literatürdeki çalışmalarda örgüt kültürü; uyumlu, amaç odaklı, bütünleşik ve yasal kültür (Parsons, 2005); bürokratik kültür ve yenilikçi kültür (Kilmann'dan akt. Eren, 2004); güçlü kültür, zayıf kültür (Sporn, 1996); sistematik, girişimci, bütünleşik ve etkileşimci kültür (Byars'dan akt. Eren, 2004); takım, yenilikçi, rekabetçi ve hiyerarşik kültür (Cameron & Quinn, 2011); hızlı ve yavaş kültür, düşük risk eğilimli ve yüksek risk eğilimli kültür (Deal & Kennedy, 2000); koruyucu, geliştirici, analizci, tepkisel kültür (Miles & Snow, 1978); rol, görev, birey ve güç kültürü (Handy, 1993); aile kültürü, görev odaklı hiyerarşik kültür, amaç odaklı kültür ve yenilikçi kültür (Trompenaars, 1993) gibi boyutlara ayrılmaktadır.

Örgüt kültürü kavramının işletme ve yönetim alanında olduğu kadar yükseköğretim alanında da yoğun ilgi gören bir kavram olduğu görülmektedir. Clark (1983), ülkeler arası farklılıkları göz ardı etmemek kaydıyla, yükseköğretimde örgüt yapısını; görevlerin düzenlenme biçimi, temel normlar ve değerler ve gücün sistem genelinde dağılımı olmak üzere üç temel unsur çerçevesinde tanımlamıştır. Bu temel unsurlar çerçevesinde akademisyenler için ulusal destek yapıları, akademik çalışmaların organizasyonu, akademik iş gücünün disiplinlere göre dağılımı ve bürokrasi, siyaset, meslekler ve piyasa vasıtasıyla yükseköğretime entegrasyonu gibi konular önem taşımaktadır. Austini'ye (akt. Celep & Tülübaş, 2015) göre; örgütsel hedefler ve misyon, liderlik tarzları, müfredat yapısı ve akademik standartlar, öğrenci öğretim üyesi ilişkileri ile yerleşim bölgesi ve fiziksel çevre, üniversite kültüründe belirleyici rol oynayan temel etmenler arasında yer almaktadır. Tüm bu faktörler, yükseköğretim kurumları bağlamında örgüt kültürünü farklılaştırmış ve farklı kavramsal modellere kaynaklık etmiştir. Örgüt kültürünü yükseköğretim bağlamında kavramsallaştıran önemli çalışmalar arasında Bergquist ve Pawlak'ın (2008) akademik kültür tipolojisi (Bergquist & Pawlak, 2008); Tierney (1988)'in örgüt kültürü çerçevesi, Sporn'un (1996) üniversitede örgüt kültürü modeli ve Cameron ve Quinn'in (2011) rekabetçi değerler çerçevesinde örgüt kültürü modellerinin öne çıktığı görülmektedir.

Örgüt kültürü tüm kurumlarda olduğu gibi üniversitelerde de etkililiğin en kilit unsurları arasında görülmekte ve üniversitelerde örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmaların oldukça uzun bir geçmişi bulunmaktadır (Bergquist & Pawlak, 2008; Cameron & Freeman, 1991; Clark, 1983; Dill, 1982; Sporn, 1996; Tierney, 1988). Söz konusu literatürün en önemli odak noktalarından birisi de küresel rekabet olgusudur. Yükseköğretim ülkeler

açısından ulusal kalkınmanın ve küresel rekabet gücünün en stratejik unsurları arasında yer almaktadır. Bu bağlamda yükseköğretimin küresel rekabette ülkelerin konumu bakımından önemli bir belirleyici olduğu, yani yükseköğretimin niteliği ile ülkenin küresel rekabet gücü arasında bir paralellik olduğu da söylenebilir (Özer, 2017; World Economic Forum-WEF, 2016). Cole (2011)'e göre yükseköğretimde küresel rekabetin lideri durumundaki Amerikan üniversitelerinde kalitenin gelişiminde merkezi rol oynayan unsur rekabet unsurudur. Buna göre üniversitelerde örgüt kültürünün, rekabetçi değerler çerçevesi esas alınarak değerlendirilmesi önemlidir. Cameron ve Quinn (2011)'in rekabetçi değerler çerçevesine göre örgüt kültürü; takım kültürü, yenilikçi kültür, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür olmak üzere dört temel boyutta ele alınmaktadır. Hiyerarşik kültürde, çalışanların ve iş tanımlarının kontrol altında olduğu, görevlerin koordinasyon içerisinde yürütüldüğü, hizmet ve ürünlerin belirli bir biçimde sürdürülmesinin öncelendiği ve kararların belirli bir otorite tarafından alındığı bir yapı söz konusudur. Bu kültürde başarı, standardize edilmiş görev ve prosedürler ile kontrol ve hesap verebilirlik mekanizmaları ile tanımlanmaktadır. Duraganlığın, öngörülebilirliğin ve uzun vadeli amaçların öne çıktığı bu kültürde, çalışanlar belirli bir prosedürü izlemekte ve lider tarafından sağlanan etkili bir koordinasyon ile işlerin aksatılmamasına öncelik verilmektedir. İç yapıdan daha çok çevresel faktörlerin belirleyici olduğu rekabetçi kültürde ise örgüt, dış paydaş ve müşterilerle etkileşime odaklanmaktadır. Bu kültürde, güçlü bir piyasa kontrolü altında biçimlenen ve üretkenliğin öne çıktığı rekabetçi bir ortam belirleyici olmaktadır. Takım kültürü ise aile tipi bir örgüt yapısını yansıtmaktadır. Takım çalışması ve çalışanların gelişimi ve güçlendirilmesi gibi olguların güçlü olduğu bu kültürde, katılımcılık, insani bir iş ortamı, iş doyumu ve bağlılık gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Uzay çalışmaları, yazılım geliştirme, danışmanlık ve sinema gibi alanlarda yoğunlukla karşılaşılan yenilikçi kültür ise stabil olmayan, dinamik, değişken ve özelleşmiş bir yapıya vurgu yapmaktadır. Bu örgüt tipinde temel odak, yenilikçilik ve uyum sağlama kapasitesi olarak belirlenmekte ve merkeziyetçi bir yapı ve otoriter ilişkiler bulunmamaktadır. Bu yapıda, güç akışı problem durumuna, zamana, işe ve kişilere göre, değişkenlik göstermekte, bireyler ise değişimi öngören anlayan ve uyum sağlayabilen riskleri bireysel olarak üstelenen kişiler olarak öne çıkmaktadır.

Yukarıda ele alınan literatür çerçevesinde bu araştırma, Cameron ve Quinn (2011) tarafından ortaya konulan örgüt kültürü yaklaşımının, Türkiye'deki yükseköğretim kurumları bağlamında kullanılabilirliğine odaklanmaktadır. Özellikle yükseköğretim alanındaki rekabet sürecinin küresel ve kültürlerarası bağlamı ve üniversite kültürünü de etkileyen uluslararasılaşma olgusu nedeniyle, Türk kültüründe geliştirilen örgüt kültürü ölçeklerine alternatif olarak, uluslararası yükseköğretim literatüründe yaygın olarak kullanılan ÖKDÖ'nün psikometrik özelliklerinin Türk yükseköğretim kültüründe değerlendirilmesi ayrıca önemli görülmüştür. Rekabetçi değerler çerçevesinde oluşturulmuş söz konusu ölçek, ulusal ve uluslararası birçok araştırmada ve doktora tezlerinde kullanılmış olup hâlen güncelliğini korumaktadır (Berrio, 2003; Beytekin, Yalçınkaya, Doğan & Karakoç, 2010; Çavuşoğlu & Köse, 2016; Erdem, Adıgüzel & Kaya, 2011; Ferreira & Hill, 2008; Graven, 2014; Obenchain, 2002; Özgözgü, 2015; Kaufman, 2013; Zammuto & Krakower, 1991). Söz konusu ölçeğin Türkiye'de kullanıldığı araştırmalarda özgün yapısında yer alan dörtlü kültür tipolojisi esas alınmış olup, Türk yükseköğretim kültürü bağlamında yapı geçerliliğini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Ölçeğin ortaöğretim kurumlarında test edildiği bir çalışmada ise yapı geçerliliğinin farklılaştığı belirlenmiştir (Özgözgü, 2015). Yine Portekiz'deki üniversitelerde yürütülen bir araştırma da (Ferreira & Hill, 2008) ölçeğin faktör yapılarının bağlama göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bu açıdan rekabetçi değerler çerçevesinde yapılandırılmış bu ölçeğin Türk yükseköğretim kültürü bağlamında uyarlanmasının yapılması ve yapı geçerliliğinin test edilmesi önemli görülmüştür. Kutanis ve ark. (2015) yapmış oldukları incelemede bu tespiti destekler bulgular ortaya koymuşlar ve örgüt kültürü üzerine yapılan lisansüstü çalışmaların önemli bir bölümünde geçerlik ve güvenirlik analizlerinin ihmal edildiğini ve doktora tezleri de dahil olmak üzere çalışmalarda önemli yöntemsel eksiklikler bulunduğunu belirtmişlerdir.

ÖKDÖ; örgütün baskın özellikleri, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağ, stratejik vurgu ve başarı ölçütleri bağlamında örgüt kültürünü değerlendirmektedir. Takım kültürü, yenilikçi kültür, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür olmak üzere dört alt boyuttan oluşan ölçeğin her bir boyutunda altı madde yer almaktadır (Cameron & Quinn, 2011). Ölçeğin değerlendirilmesinde ölçek toplam puanı alınmamakta, her bir alt boyutun kendi içerisinde toplam puanı alınarak o boyuttaki örgüt kültürünün düzeyi belirlenmektedir. Ölçekte ters kodlanması gereken madde yer almamaktadır. Kurumsal analizler için farklı bir puanlama modeli de bulunan ölçek, akademik çalışmalarda, yaygın olarak, "Hiç katılmıyorum" ile "Tamamen katılıyorum" arasında değişen 5'li ya da 7'li likert tipinde kullanılmaktadır (Cameron & Quinn, 2011; Ferreira & Hill, 2008; Graven, 2014; Obenchain, 2002; Özgözgü, 2015; Kaufman, 2013). Bu çerçevede mevcut araştırmanın amacı Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen ÖKDÖ'nün Türkçe'ye uyarlamasını yapmak ve yükseköğretim kurumları için psikometrik özelliklerini test etmektir.

YÖNTEM

Çalışma Grubu

Çalışmada 12 farklı devlet ve vakıf üniversitesinde görev yapan öğretim üyelerinden oluşan iki farklı örneklem grubuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda, birinci aşamada 187 ve ikinci aşamada 230 olmak üzere toplam 417 öğretim üyesi araştırmaya katılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında katılımcı sayısının, madde sayısının asgari beş ila on katı olması önerilmektedir (Tinsley & Tinsley, 1987). Buna göre pilot uygulamalar için katılımcı sayılarının yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Örneklem büyüklüğünün faktör çıkarmaya uygunluğu ile ilgili analiz sonuçları da bu değerlendirmeyi destekler niteliktedir.

İşlem

Ölçeğin uyarlanması için gerekli izin, çalışma öncesinde,

Tablo 1: Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Gruplar			
	Örneklem 1		Örneklem 2	
	n	%	*n*	%
Cinsiyet				
Kadın	102	54.55	127	55.22
Erkek	85	45.45	103	44.78
Akademik Unvan				
Araştırma Görevlisi	63	33.69	79	34.35
Yard. Doç.	49	26.20	57	24.78
Doç.	34	18.18	43	18.70
Prof.	41	21.93	51	22.17
Bölüm				
Eğitim	37	19.79	61	26.52
İktisadi İdari Bilimler	24	12.83	33	14.35
Tıp	18	9.63	21	9.13
Mühendislik	24	12.83	32	13.91
İlahiyat	21	11.23	18	7.83
Ziraat Mühendisliği	17	9.09	0	0.00
Hukuk	19	10.16	28	12.17
Fen Edebiyat	27	14.44	37	16.09
Toplam	187	100.0	230	100.0

e-posta yoluyla ölçeğin birinci yazarından alınmıştır. Ölçek formunun, özgün dili olan İngilizce'ye hâkim ve eğitim yönetimi alanı uzmanı iki farklı akademisyen tarafından çeviri ve ters çevirileri yapılmıştır. Yapılan çevirilerin dil uyumluluğu ve ters çeviri yoluyla tekrar özgün dile çevrilen metnin özgün dili ile uyumu, hazırlanan form aracılığıyla, profesyonel olarak çevirmenlik yapan ve birisi anadili İngilizce olan beş uzmanın değerlendirmesine sunulmuştur. Değerlendirmeler sonucunda elde edilen form, Türk Dili ve Edebiyatı alanında çalışan öğretmen ve öğretim elemanlarının görüşüne sunularak ölçeğin Türkçe anlatım gücü bakımından değerlendirmesi yapılmıştır. Son aşamada eğitim yönetimi alanında çalışan beş akademisyenin görüşüne sunulan Türkçe form pilot uygulama için hazır hâle getirilmiştir.

Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında iki aşamalı veri toplama çalışması yapılmıştır. Birinci pilot uygulama sonuçlarına göre yapılan düzeltmelerle ikinci uygulamaya çıkılmıştır. Böylece ön uygulamada 187 ve ikinci uygulamada 230 olmak üzere toplam 417 veri toplanmıştır. Analiz sürecinde öncelikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçeğin dört faktörlü özgün yapısının model uyumu değerlendirilmiştir. Özgün yapıdaki dört faktörlü modelin doğrulanmaması üzerine açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile ölçeğin yapısal özellikleri incelenmiş ve ikinci bir DFA ile yeni yapı doğrulanmıştır. Doğrulanan yeni model için güvenirlik analizleri yapılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan farklı veri setlerinin istatistiksel analizler için uygunluğunu test etmek üzere veri dağılımlarının normallik, doğrusallık ve homojenlik değerlendirmeleri yapılmıştır. Ölçek maddeleri için tekli ve çoklu aykırı değerler incelenmiş ve z puanları +2 ile -2 aralığının dışında kalan sekiz verinin değerlendirme dışı bırakılmasına karar verilmiştir. Ölçeğin yapısal özelliklerini test etmek üzere AFA ve DFA çalışmaları yürütülmüştür. Verinin faktör analizine uygunluğunu test etmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri yapılmıştır. Faktör yapısını değerlendirmek için eigen değerleri ve screeplot grafikleri incelenmiştir. Faktörleşme için Eigen değerin 1'in üzerinde olması esas alınmıştır. AFA sonuçlarının model uyumunu değerlendirmek üzere tekrar DFA çalışması yürütülmüştür. Model uyumu için; x^2/sd, RMSEA, GFI, CFI, NFI değerleri incelenmiştir. Ölçeğin güvenirlik çalışmaları kapsamında, alt boyutlar arası korelasyon değerleri ile iç güvenirlik katsayıları değerlendirilmiştir. Ayrıca ölçeğin ayırt edicilik gücünü değerlendirmek üzere %27'lik alt ve üst gruplar arası farklılaşmalar incelenmiştir.

BULGULAR

Araştırmanın ilk aşamasında 187 katılımcı ile yapılan pilot uygulama sonuçları doğrultusunda madde toplam korelasyonu .5'in altında olan üç madde belirlenmiştir. Özgün ölçeğin yapı ve kapsam geçerliliğini korumak amacıyla bu maddelerde bazı değişiklikler yapılarak ikinci bir pilot uygulama yapılmasına karar verilmiştir. İkinci aşama uygulamada tüm maddelerin madde toplam korelasyonlarının, bir madde dışında .5'in üzerinde olduğu görülmüştür. Uzman görüşleri doğrultusunda kapsam geçerliği açısından ilgili maddenin ölçekte tutulabileceği değerlendirilmiştir. Ölçeğin özgün faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek üzere, dört faktörlü yapı için DFA yapılmıştır. Ölçeğin dört faktörlü yapısına ilişkin model uyumu kabul edilebilir düzeyin altında kalmıştır (x^2/sd= 5.64; GFI = .73; RMSEA = .12; CFI=.85; NFI=.83). Dört faktörlü yapıya ilişkin DFA modeli Şekil 1'de sunulmaktadır.

Buna göre ölçeğin yapısal özelliklerini belirlemek üzere AFA yapılmasına karar verilmiştir. İkinci aşamada toplanan 230 veri üzerinde AFA yapmak amacıyla verinin faktör analizine ve faktör çıkarmaya uygunluğunu değerlendirmek üzere KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO değeri .94 olarak belirlenmiştir. Barlett testi sonucu elde edilen ki-kare değeri ise anlamlı çıkmıştır (x^2= 9106.04; $p < .01$). Bu sonuçlar doğrultusunda AFA yapılmasına karar verilmiştir. AFA sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2 incelendiğinde, AFA sonuçlarına göre, özgün yapısı dört faktörlü olan ölçeğin, Türk yükseköğretim kültürü bağlamında; *yenilikçi takım kültürü*, *rekabetçi kültür* ve *hiyerarşik kültür* olarak adlandırılabilecek üç faktörlü bir yapı ortaya koyduğu görülmektedir. Analiz sonuçları, özgün ölçekte farklı faktörlerde yer alan, takım kültürünün ve yenilikçi kültürün aynı faktör yapısı altında toplandığını göstermektedir. AFA sonuçlarına göre, ölçekteki bu üç faktör, toplam varyansın %61.3'ünü açıklamaktadır. Madde iç geçerlik analizleri, maddelerden herhangi birisinin ölçekten çıkartılmasının iç geçerlik değerlerini iyileştirmediğini ortaya koymaktadır.

AFA sonuçları doğrultusunda, AMOS programı kullanılarak, DFA yapılmıştır. DFA sonuçları Şekil 1'de yer almaktadır.

Tablo 2: Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör	Faktör Yükleri	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Açıklanan Varyans	Eigen Değerleri
17	Yenilikçi Takım Kültürü	.815	.718	42.950	10.308
9		.807	.712		
10		.789	.731		
5		.787	.662		
13		.779	.673		
21		.770	.750		
14		.768	.742		
6		.763	.698		
2		.715	.661		
1		.683	.545		
23	Rekabetçi Kültür	.789	.484	11.613	2.787
15		.771	.457		
18		.706	.717		
19		.698	.658		
11		.660	.718		
22		.653	.724		
3		.645	.592		
7		.582	.574		
12	Hiyerarşik Kültür	.738	.564	7.018	1.684
8		.718	.384		
4		.665	.513		
16		.662	.137		
20		.619	.595		
24		.443	.550		
	Açıklanan Toplam Varyans			61.5	

DFA sonuçları, üç faktörlü yapının kabul edilebilir bir model uyumu gösterdiğini ortaya koymaktadır (x^2/sd= 2.064; GFI = .89; RMSEA = .07; CFI=.96; AGFI=.86; NFI= .93).

Model uyumu doğrulanan üç faktörlü yapıya ilişkin iç güvenirlik ve faktörler arası korelasyon değerleri Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3'te görülen iç tutarlılık (Cronbach's alpha) değerleri, *yenilikçi takım kültürü*, *rekabetçi kültür* ve *hiyerarşik kültür* faktörlerinin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Faktörler arası korelasyon değerleri ise alt boyutların çoklu bağıntı göstermediğini (r^2<.5) ve her bir alt boyutun farklı özellikleri değerlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Ölçeğin ayırt edicilik gücünü belirlemek üzere %27'lik alt ve üst gruplar arasındaki farklılaşma değerlendirilmiştir. Söz konusu farklılaşmaya ilişkin *t*-testi sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4 incelendiğinde, *t* değerlerinin *p*<.001 düzeyinde, anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre tüm ölçek için ve alt faktörler bazında ölçeğin ayırt edicilik gücünün yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

TARTIŞMA

Bu araştırmada, Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen ÖKDÖ'nün Türkçe'ye ve yükseköğretim kurumlarına uyarlaması yapılarak, Türk üniversitelerinde örgüt kültürü bağlamında psikometrik özellikleri incelenmiştir. Araştırmada faktör yapısı doğrulanan yeni modele göre Türk yükseköğretim kültürü bağlamında üniversitelerin, *yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür* ve *hiyerarşik kültür* olmak üzere üç farklı örgüt kültürü tipolojisi sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin yenilikçi takım kültürü alt boyutu 10 maddeden, rekabetçi kültür alt boyutu sekiz maddeden ve hiyerarşik alt kültür boyutu altı maddeden oluşmaktadır. Herbir alt boyuttan alınan yüksek puan, o kültür tipinde kurumun ne düzeyde baskın kültürel özellikler taşıdığını ortaya koymaktadır. "Hiç katılmıyorum" ve "Tamamen katılıyorum" aralığında 7'li Likert tipinde hazırlanan ölçekte ters kodlu madde bulunmamaktadır.

Rekabetçi değerler çerçevesi esas alınarak Türkiye'de yapılan örgüt kültürü araştırmalarında (Beytekin et al., 2010; Erdem et al., 2010; Ergün, 2007; İplikçi & Topsakal, 2014) söz konusu kavramsal çerçevenin, Amerikan kültürü bağlamında geçerlik ve

Tablo 3: Betimsel İstatistikler, Korelasyon ve İç Tutarlılık Katsayıları

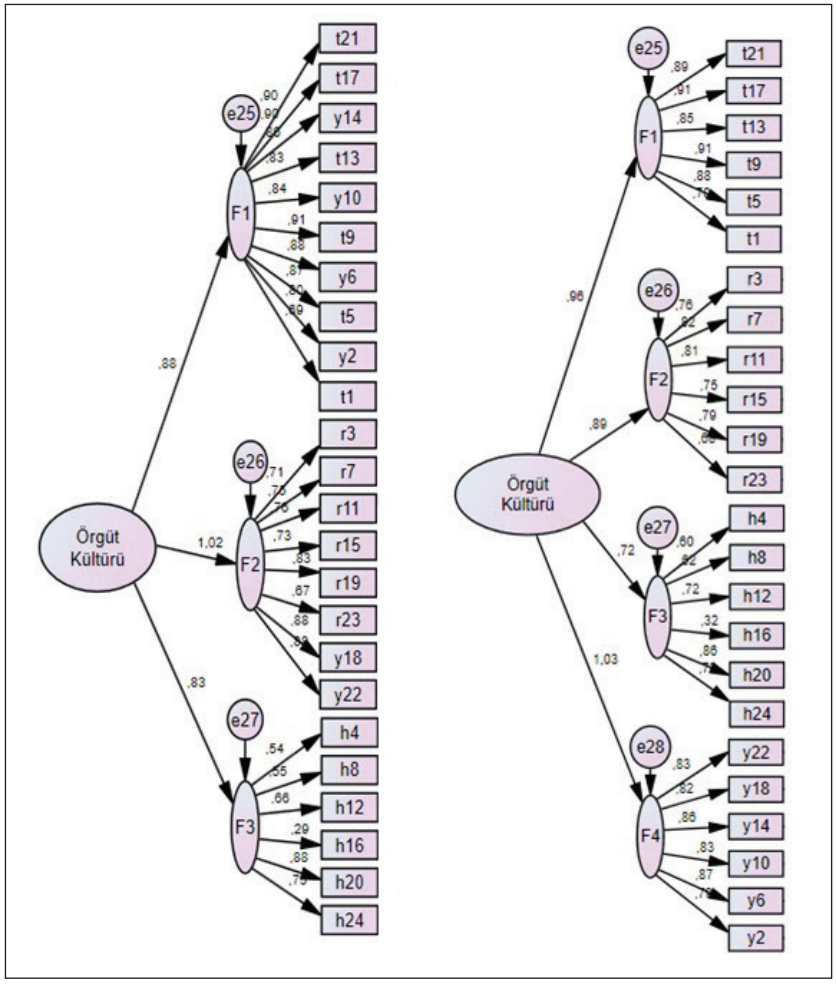
		$\bar{X}$	SD	α	1	2	3
1	Tüm Ölçek	4.02	1.22	.94	1		
2	Yenilikçi Takım Kültürü	3.46	1.55	.93	.92**	1	
3	Rekabetçi Kültür	4.04	1.37	.87	.89**	.73**	1
4	Hiyerarşik Kültür	4.57	1.23	.80	.71**	.45**	.59**

***p<.001.*

Tablo 4: Alt ve Üst Gruplar Arası Farklılaşma

	Gruplar	$\bar{X}$	SD	*t*	*p**
Tüm Ölçek	Alt	2.37	0.59	-29.87	.000
	Üst	5.51	0.46		
Yenilikçi Takım Kültürü	Alt	1.74	0.61	-25.76	.000
	Üst	5.45	0.71		
Rekabetçi Kültür	Alt	2.47	0.91	-14.77	.000
	Üst	5.49	0.96		
Hiyerarşik Kültür	Alt	3.38	1.24	-9.51	.000
	Üst	5.56	0.75		

**p*<.001.



Şekil 1: Üç faktörlü ve dört faktörlü DFA modelleri.

güvenirliği kanıtlanmış özgün yapısı (Cameron & Quinn, 2011) esas alınarak kullanıldığı ve kültürel bağlama uygunluğuna dair yapısal analizlerin paylaşılmadığı görülmektedir. Özgözgü (2015) tarafından ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürünün araştırıldığı çalışmada, rekabetçi kurum kültürü faktöründe yer alan maddelerin çalışmadığı görülmüştür. Ölçeğin yapı analizinde ise otokratik ve klan kültürü faktörleri ise farklılaşmamış ve iki faktörlü bir örgüt kültürü yapısı sergilediği belirlenmiştir. Rekabetçi değerler çerçevesinde örgüt kültürünün, farklı sektörlerde ve kurum türlerinde farklı sonuçlar gösterdiğine dair araştırma bulguları da literatürde yer almaktadır (Ferreira & Hill, 2008; Heritage, Pollock & Roberts, 2014; Özgözgü, 2015; Tseng, 2010). Ferreira ve Hill (2008) tarafından yapılan çalışmada da Portekiz üniversitelerinde klan kültürü ve otokratik kültür değerlerinin tek bir faktör altında birleştiği belirlenmiştir. Bu tartışmalar çerçevesinde, araştırmanın teorik modelinin (Cameron & Quinn, 2011) kültürel bağlama ve kurum türüne uygun olarak yeniden uyarlanması sonucu elde edilen üç faktörlü yeni model, araştırmanın önemli bir bulgusu olarak değerlendirilebilir. Bu sonuçlar doğrultusunda, ÖKDÖ, Türk yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünü değerlendirmek üzere, geçerli güvenilir ve ayırt ediciliği güçlü bir ölçme aracı olarak kullanılabilir.

Bu çalışmada takım kültürünün ve yenilikçi kültürün aynı faktör yapısı altında yer alması, Türk yükseköğretim kültürü bağlamında bu iki boyutun birbirinden tamamıyla bağımsız algılanmadığı şeklinde yorumlanabilir. Cameron ve Quinn (2011) tarafından kavramsallaştırılan tipolojik ayrıma alternatif olarak farklılaşan yeni tip *yenilikçi takım kültürü*dür. Aile tipi örgüt yapısı ile dinamik örgüt yapısının bir sentezi olarak değerlendirilebilecek bu kültür tipi, *takım kültürü* ve *yenilikçi kültür* özelliklerini bir arada göstermektedir. Bu kültür tipolojisi, iletişim ve işbirliğinin güçlü olduğu, bununla birlikte yenilikçi ve üretken refleksler de gösterebilen bir değerler kümesine işaret etmektedir. Bu kültürde, bağlılık ve güven duygusu ile birlikte, yenilikçilik ve gelişim tutkusu insanları bir arada tutan örgütsel değerlerdir.

Araştırmanın ortaya koyduğu üç faktörlü yeni modele göre, özgün ölçekte yenilikçi kültürün bir sonucu olması beklenen (Cameron & Quinn, 2011) özgün çalışmalar (araştırma, patent, eser vb.) ortaya koyma ve yeni kaynaklar (araştırma/proje fonları, vb.) elde etme gibi eğilimlerin, bu çalışmada rekabetçi kültür faktöründe yer aldığı görülmektedir. Buna göre "proje fonları elde etmek" ve "akademik yayın üretmek" gibi olguların, özellikle akademik teşvik uygulamaları ve TÜBİTAK gibi kurumların proje fonlarının sınırlılığı bağlamında değerlendirildiğinde, yenilikten çok rekabetin bir parçası haline geldiği değerlendirmesi yapılabilir. Özellikle son dönemde akademik teşvik uygulamaları ile tahkim edilen yayın ve proje sayısı, "proje fonları elde etme" ve "akademik yayın üretme" gibi olguların yenilikçi kültür değerlerinden ziyade rekabetçi kültür ile ilişkili bulunması önemli bir bulgudur. Bu bağlamda, Türk yükseköğretim sisteminde üniversitelerin performansını artırmaya yönelik politikaların örgüt kültürü açısından etkilerinin belirlenmesine yönelik daha derinlemesine araştırmalar yürütülmelidir. Yoğun küresel rekabet süreçlerinde üniversitelere yönelik artan beklentilerin sonucu olarak geliştirilen politikaların kültürel değerlere etkileri bağlamında sonuçları itibariyle dengeli planlanması önerilmektedir. Ayrıca performans odaklı bu tür politikaların üniversiteler ve akademik personel üzerindeki tüm etkileri araştırmacılar açısından önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır.

Yükseköğretim bağlamında örgüt kültürünün çeşitliliğini etkileyen, üniversitenin genel kurum kültürü, bölüm kültürü ve akademik disiplin alanının kültürü gibi çok sayıda faktör bulunması nedeniyle (Lee, 2007) tüm yükseköğretime dair bir örgüt kültürü değerlendirmesi yapmaktaki güçlük araştırmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Dolayısıyla farklı üniversite, fakülte ve birimlerde yürütülecek araştırmalarda, üniversite, bölüm ya da uzmanlık alanından kaynaklanabilecek muhtemel farklılaşmalar olabileceğine dikkat edilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education, 45*(1), 43-70.

Bergquist, W. H., & Pawlak, K. (2008). *Engaging the six cultures of the academy.* San Francisco: The John Wiley & Sons.

Berrio, A. A. (2003). An organisational cultural assessment using the competing values frame- work: A profile of Ohio state university extension. *Journal of Extension*, *41*(2).

Beytekin, O. F., Yalçınkaya, M., Doğan, M., & Karakoç, N. (2010), The organizational culture at the university, *The International Journal of Educational Researchers*, *2*(1), 1-13.

Birds, R. (2014). Entrepreneur-managers in higher education: (how) do they exist? *Journal of Higher Education Policy and Management, 36*(1), 62-73.

Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationaships to effectiveness. *Organizational Change and Development*, *5,* 23-58.

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

Celep, C., & Tülübaş, T. (2015). *Yükseköğretimin yönetimi.* Ankara: Nobel.

Clark, B. R. (1983). *The higher education system: academic organization in cross-national perspective.* Berkeley: University of California.

Cole, J. (2011). The great American university. *Bulletin of the American Academy*, Spring 2011.

Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 18*(1), 115-146.

Çetinsaya, G. (2014). *Büyüme, kalite, uluslararasılaşma: Türkiye yükseköğretimi için bir yol haritası.* Ankara: Yükseköğretim Kurulu.

Deal, T. E., & Kennedy A. A. (2000). *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life* (2nd Ed.). New York: Basic Books.

Dill, D. D. (1982), The management of academic culture: notes on the management of meaningand social integration. *Higher Education, 11*, 303-20.

Douglass, J. A. (2016). *The new flagship university: Changing the paradigm from global ranking to national relevancy*. New York: Palgrave.

Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Ergün, E. (2007) *Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi,* 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Erdem, R., Adıgüzel, O., & Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 36*, 73-88.

Ferreira, A. I., & Hill, M. M. (2008). Organisational cultures in public and private portuguese universities: a case study higher education. *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, *55*(6), 637-650.

Graven, M. L. (2014). *The role of organizational culture change ın effective strategic planning: a community college action research project* (Yayımlanmamış doktora tezi). Capella University, Minneapolis.

Handy, C. B. (1993). *Understanding organizations* (4th Ed). New York: Oxford University Press, Inc.

Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *Plos one, 9*(3), e92879. doi:10.1371/journal.pone.0092879

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 286-316.

İplikçi, F. N., & Topsakal, Y. (2014). Üniversitelerde örgüt kültürünü belirleyen ve etkileyen boyutlar: Ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *23*(2), 47-60.

Kaufman, J. A. (2013). *Organizational culture as a function of ınstitutional type in higher education (Yayımlanmamış doktora tezi).* Minnesota State University, Minnesota.

Kezar, A. J., & Eckel, P. D. (2002). The effect of ınstitutional culture on change strategies in higher education: universal principles or culturally responsive concepts? *The Journal of Higher Education*, *73*, 435-460.

Kuh, G. D., & Whitt, E. J. (1988). The invisible tapestry: Culture in American colleges and universities. *ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1.* Washington, D. C.: Association for the Study of Higher Education.

Kuh, G. D., & Whitt, E. J. (2000). *Culture in American colleges and universities, Organization and governance in higher education.* Boston: Pearson.

Kutanis, R. Ö., Özsoy, E., Karakiraz, A., Aras, M., Erol, E., & Uslu, O. (2015). Örgüt kültürü çalışmalarının yöntem ve kapsam bakımından incelenmesi: Lisansüstü tezler üzerinden bir inceleme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13*(1), 123-142.

Lee, J. J. (2007). The shaping of the departmental culture: Measuring the relative influences of the institution and discipline. *Journal of Higher Education Policy And Management, 29*(1), 41-55.

Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics, 12*(2), 52-64.

Masland, A. T. (1985). Organizational culture in the study of higher education. *Review of Higher Education, 59*(1), 57-168.

Miles, R. E., & Snow, C. (1978). *Organizationalstrategy, structure and process.* New York: McGraw Hill.

Obenchain, A. M. (2002). *Organizational culture and organizational innovation in not-for-profit, private, and public institutions of higher education (Yayımlanmamış doktora tezi).* Nova Southeastern University, Florida.

Ouchi, W. (1981). *Z theory: How American business can meet the Japanese challenge.* New York: Addison-Wesley.

Özer, M. (2017). A new page in Turkish higher education: The institutional evaluation era. Retrieved from https://thenewturkey.org/a-new-page-in-turkish-higher-education-the-institutional-evaluation-era

Özgözgü, S. (2015). *Eğitim örgütlerinde yöneticilerin liderlik davranışları, bilgi yönetimi ve örgüt kültürü ilişkisi (Yayımlanmamış doktora tezi).* Ege Üniversitesi, İzmir.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly, 24,* 570-581.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly, 28,* 339-358.

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

Tabachnick, B. G., & Fidel, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.

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

Tinsley, H. E., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology, 34*(4), 414-424.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business.* London: Economist.

Tseng, S. M. (2010). Thecorrelation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, *14*(2), 269-284.

World Economic Forum (WEF). (2016). *The global competitiveness report 2016–2017*. Geneva: World Economic Forum.

Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991) Quantitative and qualitative studies of organisational culture. *Research in Organisational Change and* Development, *5*, 83-114.