

## Examining Experiences and Views on Developing Organizational Culture in the University

Fatma Hümeýra Yücel<sup>1</sup> 

### Article Info

#### Keywords

Higher education,  
Organizational culture,  
Phenomenon,  
Teacher candidates,  
University

Received: 04.11.2024

Accepted: 18.06.2025

Published: 30.06.2025

Research Article

DOI: [10.17984/adyuebd.1578753](https://doi.org/10.17984/adyuebd.1578753)

### Abstract

The aim of the study is to examine the experiences and opinions of teacher candidates regarding the development of organizational culture at the university. Qualitative research method, phenomenological design, content analysis technique were used in the study. The data in the study were obtained from 24 participants through semi-structured interview form. In order to reflect the perspectives of teacher candidates on the phenomenon of organizational culture, first of all, "organizational culture tree phenomenon" was created. 17 phenomenon expressions were revealed based on the positive and negative experiences of university students. The most frequently used phenomena were determined as "value", "belief", "interaction", "activity". Then, the opinions of the participants were subjected to content analysis. Matching was carried out with 3 sub-themes and 17 categorical coding. According to the participants, "university faculty-student, university administrative staff-student, student-student interactions" and "university attaching importance to national values and protecting its history" were frequently expressed in the development of organizational culture at the university. It was mostly stated in the study by the participants that "the university's core values and beliefs should be made clear" in order to ensure the effectiveness of the organizational culture. It was stated that increasing and spreading various intermediaries such as "trips", "conferences, panels, and shows", "symbolic tools" would contribute to the university in order to increase the organizational culture in the university. At the end of the study, different suggestions were given regarding the development of organizational culture in the university, both by using the university's facilities and through social media, despite the university's complex structure.

### Introduction

The concept of "organizational culture" needs to be well understood and evaluated correctly in order to guide an organization, to reveal the underlying reasons for the behavior of the personnel in the organization, to make and implement strategically effective decisions (Cameron & Quinn, 2006). Organizational culture emerges in relation to the national culture, the members of the organization create their own cultural structures by blending the culture in the society within the organization and affect the organizational culture with a similar understanding (Hartnell et al., 2011). Culture is described as a power that enables employees working in an organization to achieve the goals of the organization and connects employees to each other (Köse et al., 2001).

The main factors that make up culture are language, religion, beliefs, values, norms, symbols, attitudes, customs, laws, and moral rules (Taylor, 1958). Culture can be described as habits and behavior patterns that contain many elements and concern all segments of society. Through culture, people and structures can meet on common grounds, and organizational culture becomes more active (Nar, 2020). At the same time, all organizations are formations whose power and influence consist of subcultures, where specific common understandings are developed depending on experiences, common problems, and interactions (Van Maanen & Barley 1985). The cultural characteristics of an organization are revealed by the subcultures and values that

Corresponding author<sup>1</sup>: Fatma Hümeýra Yücel, Kırşehir Ahi Evran University, Türkiye, [fhuyucel@ahievran.edu.tr](mailto:fhuyucel@ahievran.edu.tr)

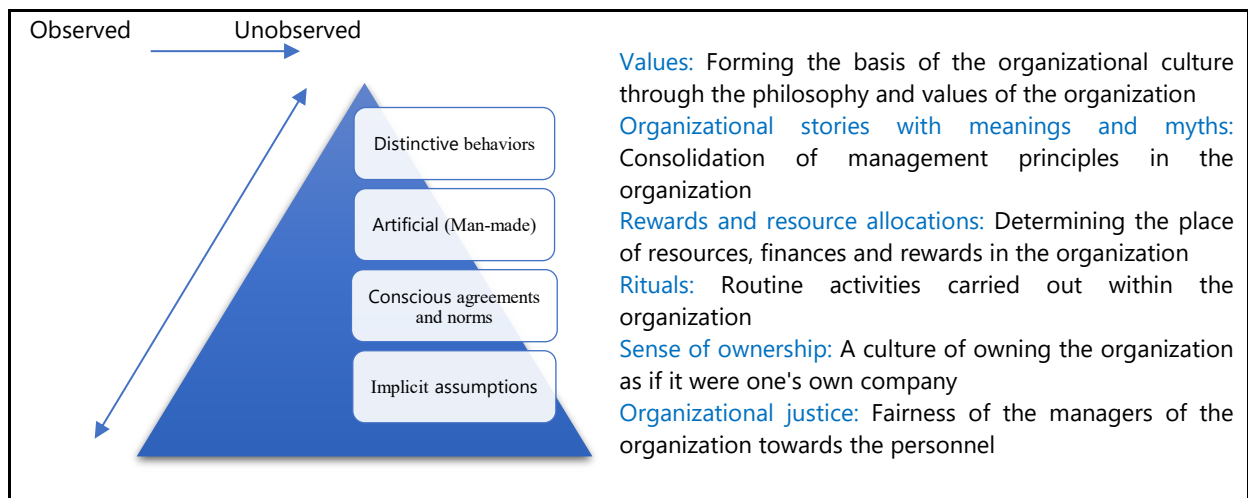
Yücel, F. H.(2025). Examining experiences and views on developing organizational culture in the university. *Adiyaman University Journal of Educational Sciences*, 15(1), 269-297.

are dominant in organizational practices (Robbins, 2000). Therefore, all cultures come together in universities in a similar way, organizational culture is experienced in its most intense form and continues to exist as a cyclical living system. Although studies for academic staff are frequently included in universities in this system, university students' perspectives on organizational culture are ignored. College students are the core input of a university. For the orientation of university students, it is necessary to study the experiences of organizational culture so that they perceive themselves as an important component of the university.

### Terminology and Building Blocks of Organizational Culture

The term organizational culture refers to the mental value system that explains the reasons why the members of the organization think, make decisions, and evaluate (Pettigrew, 1979), the set of thoughts shared by the members of the organization and the characteristics that distinguish an organization from other organizations (Hofstede et al., 2010; Robbins, 2000), the deep values, beliefs, and assumptions held by the members of the organization (Denison, 1990; Watson, 2004). Organizational culture can be broadly defined as "the accumulation of a group in the process of ensuring its external adaptation and solving internal integration problems" (McShane & Glinow, 2016; Schein & Schein, 2017). The development of organizational culture in an institution provides the opportunity for different views and understandings to coexist, and provides a control mechanism in shaping and directing the attitudes and behaviors of the personnel (Eren, 2012; Sezgin, 2010). From here, in addition to the unifying aspect of the organizational culture, the continuity of the organization is ensured with the supervisory function.

Organizational culture is dynamic structures that show continuity, but are focused on change in themselves. In order to create change, the link between the mental structures that shape the organization, the interactions between individuals, and the concrete symbolic tools must be taken into account (Detert et al., 2000). The important approach here is to evaluate the current status of the work carried out in the organization rather than temporary attitudes, and to position the building blocks of the organizational culture correctly. The building blocks of organizational culture are indicated in Figure 1:



**Figure 1.** The Building Blocks of Organizational Culture (Cameron & Quinn, 2017; DuBrin, 2019)

In the triangular pyramid in the first part of Figure 1, we go from what cannot be observed to what is observed. In the second part, the elements of organizational culture are stated with their explanations. While the indirect assumptions at the base of the pyramid consist of norms and indicate a more abstract concept, they are embodied by written norms with conscious contracts. On the next step, symbolic objects that can be artificially observed are placed. When the pyramid narrows and reaches its peak, it becomes more concrete and visible with human behavior.

From a general point of view, organizational culture is expressed as a subculture of the society in which it is located (Eren, 2012). Subculture is the set of qualities that distinguish the members of an organization from other organizations (Hofstede, 2000). Although each subculture has its own lifestyle, values, norms, attitudes, and behaviors, it also includes some dominant values of the general culture (Özkalp, 2011). In this context, it

can be stated that university students have a subculture that comes from different cultural fields and is influenced by each other. In addition, the student subculture is considered a culture shaped by historical, economic, and ideological changes, characterized by demographic features, less radical in nature, and open to social transformation (Rui, 1997). In this way, students transfer cultural elements to each other, rediscover or consolidate some elements. In order to ensure effectiveness in the organizational culture within the university, it is necessary to give importance to the student culture and to evaluate their position in the organizational structure in a good way. Contributions to the organizational culture at the university can be increased by creating a cognitive learning environment for university students, managing applied learning processes, providing justice and equality to students, keeping the leadership culture alive by showing the values of solidarity and originality, and strengthening students' communication skills (Milstein, 1999; Murphy, 2015).

### **Development of Organizational Culture in Universities**

Universities are generally positioned as the highest and privileged level of education in the society, and they have a flexible structure that is influenced by the society and at the same time feeds the society with cultural elements. Therefore, universities strongly influence the society by producing new thoughts, values and norms, come to the fore with their function of serving the society, and are a guide (Turan et al., 2005). Organizational culture in higher education institutions, as in many institutions, is formed in the form of a system of values and beliefs that shape the thoughts and behaviors of the members of the organization and are dominant in that organization (Güçlü, 2003). Thus, it can be stated that the value systems of universities have a dominant role in the creation of organizational culture.

Organizational culture in higher education shows commonalities with other organizational structures. It is necessary to plan and build the organizational culture step by step. These steps should include a learned or acquired fact, should be shared by group members, should not be in the form of written texts, should take place in their mindset, and should be in the form of repetitive behavior patterns (Eren, 2012). In addition, organizational culture, with all its features, is a phenomenon that gives employees a sense of "identity", provides unwritten, unspoken principles for continuation in the organization, and helps them keep the social system they experience in balance (Cameron & Quinn, 2017). It can be stated that each university creates its university identity with its mission and vision, and even the name of the university contributes to the acquisition of corporate identity.

National culture, political developments, legal environment, the environment to which universities are affiliated, organizational uniformity, qualifications of academic staff, priorities of the university, and cultural differences in university structures play an active role in the organizational culture in universities (Akyol et al., 2020; Celep & Tülübaşı, 2015). Although organizational culture covers processes that take a long time, it can lead to the development of the institution together with internal and external stakeholders in higher education institutions, acceptability by the socioeconomic environment, and an increase in the job performance of the staff at the university. In particular, it can be stated that as employees are informed, trained and equipped to do their jobs in new ways, their culture will change and they will progress further (Desson & Clouthier, 2010). If the dynamic structure of higher education institutions is put to work, the fact that all staff at the university act together with the students can lead to the consolidation of the organizational culture through common feelings, beliefs, and behaviors (Gizer, 2008; Schein, 1992).

There are many benefits of developing organizational culture in universities that turn into practical applications. By increasing the organizational culture, the motivation of all stakeholders can be ensured, performance levels can be increased, and the quality assurance system can be activated (Wallace et al., 1999). Culturally, it can lead to the creation of a positive and healthy culture at the university (Alamur, 2015). Therefore, organizational commitment is created among all members of the organization, it is advantageous in terms of management, and it is adapted to changes by organizing the working environment (Fidan, 2011; Hofstede et al., 2010). Thus, communication improves and the phenomenon of organizational culture is strengthened (Murat & Açıkgöz, 2007). As a result, when considered with a holistic approach, universities strengthen their social position with organizational culture and gain continuity by ensuring the transfer of culture over generations.



When the literature was examined, it was determined that different researches on "organizational culture" were included in the country and abroad. In the international literature, it is directly related to organizational culture (Alvesson, 2012; Ouchi & Wilkins, 1985; Schein, 1990), the relationship between organizational culture and organizational performance (Jamaludin & Subiyanto, 2023; Shahzad et al., 2012), organizational culture, motivation, and effectiveness (Kaligis et al., 2023). In the national literature, many studies examine the elements of organizational culture (Durğun, 2006; Strong, 2003; Kiziloglu, 2017; Köse et al., 2001; Sezgin & Sönmez, 2018; Tailor, 2005). On the other hand, in the context of universities, studies have explored various dimensions of organizational culture (İplikçi & Sakal, 2014), examined organizational culture within university settings (Akyol et al., 2020; Erdem et al., 2010; Fidan, 2011; Kesen & Akyüz, 2015), and investigated the impact of digital transformation on organizational culture (Atabay & Aytekin, 2022; Nalbantoğlu, 2021). These researches only convey the views and experiences of academic staff on organizational culture. However, the opinion of the students, who are the most numerous stakeholders of higher education, was not consulted. Therefore, it is aimed to reflect the perspectives of university students, who are the main input and internal stakeholders of higher education institutions, towards organizational culture in the literature.

The aim of the research is to examine the experiences and opinions of pre-service teachers about the development of organizational culture at the university. The sub-problems related to the determined objectives are listed below:

- 1) What does the organizational culture at their universities mean for prospective teachers?
- 2) In a university according to teacher candidates,
  - a) How should the organizational culture be developed?
  - b) How is the effectiveness of the organizational culture ensured?
- 3) According to pre-service teachers, what activities can be carried out to increase the organizational culture in a university?

## Method

The study was prepared according to the qualitative research method. Qualitative research involves a phenomenon that is desirable to be discovered and requires the collection of data in real environments (Yıldırım & Şimşek, 2016). Different views and perspectives on newly unearthed phenomena should be created through open and evolving discovery processes (Creswell, 2017). People are constantly reconstructing their own information. Based on this approach, each relationship is special, relative, and temporary in itself, and the information revealed is developed depending on accuracy and meaning (ideographic), information is based on credit (credibility), transferability can be transferred to other facts (transferability), affirmation, provision, and documentation (Sönmez & Alacapınar, 2011). In this study, in accordance with the nature of qualitative research, "organizational culture" was examined factually. The data were obtained by being in the faculty of education, which is its natural environment. The reason for choosing the faculty of education is that the teacher candidates have both a theoretical background on the subject of organizational culture and experience the phenomenon practically in the university environment. Interviews were conducted with different pre-service teachers and it was aimed to express various opinions about the phenomenon. In addition, research problems are systematically presented in order to structure the phenomenon in terms of knowledge of pre-service teachers.

## Research Design

The phenomenological (phenomenology) design of the research was taken as a basis. Phenomenological approaches are used to determine the meaning and experiences of phenomena by focusing on phenomena that are aware but do not include in-depth understandings (Cropley, 2002). In this context, people's perspectives, feelings, understandings or perceptions about a concept or phenomenon are expressed, and human experiences are tried to be understood (Rose et al., 1995; Van Manen, 2007). The essence of the approach is based on "experiences, essence, loaded meaning, describe" (Creswell, 2020). As data sources, individuals or groups who experience the phenomenon being investigated and who can reflect this

phenomenon should be included, and the study should be designed through revealing meanings, interaction, flexibility, and examination (Büyüköztürk et al., 2017). The pre-service teachers' experiences gained with their university life, their different views on the phenomenon, and their reflection of various perspectives shaped the study. In this context, differentiated examples, explanations, experiences related to organizational culture are expressed, and meanings and descriptions of organizational culture are presented.

### Participant Group

While determining the participant group, the sampling method was selected according to the aims of the study, and the specific characteristics of the participant group and the number of participants were taken into consideration. In this study, criterion sampling type was used. In the form of criterion sampling, one or more criteria can be determined by the researcher (Marshall & Rossman, 2014), and a situation related to the subject of the research can be discussed (Grix, 2010). The pre-service teachers in the study experience the phenomenon of "organizational culture" theoretically and practically as internal stakeholders of a particular university. At the same time, they were preferred as participants of this study because they observed the organizational culture for a long time. In phenomenological studies, the sample size consists of "5-25" individuals (Patton, 2014). In this study, 24 pre-service teachers studying in different departments were included. Table 1 presents information on the group of participants.

**Table 1.** Information About the Participant Group

| Type of faculty   | Department Branch          | Class Level | Gender             | Age       | Income level         | Enclave                             |
|-------------------|----------------------------|-------------|--------------------|-----------|----------------------|-------------------------------------|
| Education Faculty | Preschool                  | First       | F: n (2), M: n (1) | 18: n (2) | Low income: n (13)   | Mediterranean Region: n (2)         |
|                   |                            |             |                    | 19: n (3) |                      | Eastern Anatolia Region: n (4)      |
|                   |                            | Second      | F: n (4), M: n (2) | 20: n (5) | Middle income: n (9) | Aegean Region: n (1)                |
|                   |                            |             |                    | 21: n (6) |                      | Southeastern Anatolia Region: n (5) |
|                   | Mathematics Social Studies | Third       | F: n (4), M: n (3) | 22: n (6) | High income: n (2)   | Central Anatolia Region: n (10)     |
|                   |                            |             |                    | 23: n (1) |                      | Black Sea Region: n (1)             |
|                   |                            | Fourth      | F: n (6), M: n (2) | 24: n (1) |                      | Marmara Region: n (1)               |
|                   |                            |             |                    |           |                      |                                     |

The group of participants mentioned in Table 1 consists of students studying at 3 different departments in the faculty of education of a state university, at education levels from the 1st grade to the 4th grade. There are a total of 24 teacher candidates in the study, with the numbers F=16 (n), E=8 (n) at all grade levels. The majority of the participants are female teacher candidates. When the income level of the participants was examined, it was determined that they mostly had low = 13 (n) and medium = 9 (n) income levels. According to the settlement information of the participants, although all 7 geographical regions in the country are included, the highest participation is listed as Central Anatolia Region = 10 (n), South-eastern Anatolia Region = 5 (n), Eastern Anatolia Region = 4 (n). It can be stated that the participants generally live in the Central Anatolia Region or nearby regions where the university is affiliated.

### Data Collection Tools

A semi-structured interview form was prepared by the researchers to collect the data used in the study. In the development of the data collection tool, it is aimed to reflect the characteristics of the research subject and to reach the discipline in depth. The draft form is staged as basing the study on a fact, reviewing the conceptual information by reviewing the literature on the phenomenon of organizational culture, accessing up-to-date information, developing sub-problems in line with the aims of the research, ensuring semantic integrity, maintaining succession and integrity.



The draft form is prepared by two professors and one assistant. It was created with the opinions of academicians with the title of member. The question expressions were reviewed and arranged with fixed options and open-ended answering technique. The form is structured with two main sections: "personal information" and "theoretical information". In the first part, 5 statements were included and written answers were obtained, and for the 5 statements in the last part, the interviews were held in the faculty by face-to-face interview method. The answers were recorded and transferred to the computer environment. All interviews were completed in approximately 30 minutes and 60 days. Below are the questions in the semi-structured interview form:

- 1) What does organizational culture at the university mean for you? You can answer as follows: "In my opinion, organizational culture is like/means ....."
- 2) How do you define organizational culture at the university?
- 3) In your opinion, how can organizational culture be improved at the university?
- 4) In your opinion, how can the effectiveness of organizational culture at the university be ensured?
- 5) In your opinion, what activities can be carried out to increase organizational culture at the university?

### Analysis of Data

The analysis was carried out with the content analysis technique. Content analysis is based on bringing together similar data with certain concepts or themes, organizing and interpreting them in a way that the reader can understand (Yıldırım & Şimşek, 2011). The important point here is that the data are presented systematically. The basic stages of the content analysis technique are coding the data, revealing the themes, analyses and interpreting the findings (Kıncal, 2013). In the prepared study, first of all, the phenomenon of "organizational culture tree" is explained with a figure showing the expression of 24 phenomena. Then the other process steps are indicated in order. As a first operation, participant codes are created and shown in Table 2.

**Table 2.** Participant Codes

| Number of participants, grade levels, and names |              |        |    |             |        |    |              |        |
|-------------------------------------------------|--------------|--------|----|-------------|--------|----|--------------|--------|
| 1                                               | First grade  | Acelya | 10 | Third grade | Asya   | 16 | Fourth grade | Azra   |
| 2                                               | First grade  | Ayse   | 11 | Third grade | Ayca   | 17 | Fourth grade | Almira |
| 3                                               | First grade  | Aykut  | 12 | Third grade | Aylin  | 18 | Fourth grade | Alara  |
| 4                                               | Second grade | Arya   | 13 | Third grade | Aybuke | 19 | Fourth grade | Askin  |
| 5                                               | Second grade | Arzu   | 14 | Third grade | Atakan | 20 | Fourth grade | Aygen  |
| 6                                               | Second grade | Asena  | 15 | Third grade | Atilla | 21 | Fourth grade | Aysel  |
| 7                                               | Second grade | Asli   |    |             |        | 22 | Fourth grade | Aytac  |
| 8                                               | Second grade | Ahmet  |    |             |        | 23 | Fourth grade | Arda   |
| 9                                               | Second grade | Alper  |    |             |        | 24 | Fourth grade | Anil   |

Each of the 24 participants mentioned in Table 2 was given names beginning with the letter "A". In this way, the information of the participants was preserved and the comprehensibility of the narration was ensured. Then, the 3 sub-themes determined were paired with 17 categorical codings. Frequency values were given and tabulated, and research data were supported by direct quotation. In the last stage, all data were sorted and interpreted and presented according to semantic information.

### Validity and Reliability

"Validity" in qualitative research, taking the necessary measures to reach the right information; "reliability" is the ability to define the processes in the research, to clearly state the research data in detail, and to evaluate them by different researchers (Yıldırım & Şimşek, 2016). The use of direct quotation from data sources is the detailed description of the data, the preservation of the data, and the reporting of it in a specific and systematic way (Brantlinger et al., 2005; Creswell, 2020). Validity is based on the ethical conduct of the research (Merriam, 2013), and in this study, the process was carried out in accordance with ethical rules by obtaining an ethical permission certificate. Participants are provided with information about the study, obtaining participant consents, protecting their identities, performing coding, and other validity and reliability criteria (Berg & Lune, 2015; Christensen et al., 2015). At the same time, efforts were made to increase reliability by expert review, detailed reporting, detailed specification of the stages for transferability, use of direct quotation, compilation

of semantic information in a way that the reader can understand, internal consistency of the data for consistency, and the ability to generalize for different situations (Merriam, 2013; Patton, 2014). Verifiability is ensured by the objective reflection of the phenomenon being investigated, research supervision, and participant feedback, regardless of the researcher's wishes, thoughts, and perspectives of the findings obtained (Morrow, 2005; Roller & Lavrakas, 2015). Verifiability was obtained by transferring the findings of the study to the computer environment as it is, stating it in the report in the same way, keeping the records properly, detailed reporting, and participant feedback. In addition, the COREQ [Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research] checklist was used; the steps of the process were used to determine the participants of the study, to organize the study design, to perform data analysis and reporting (Tong et al., 2007). In addition; other list criteria were met by sampling method, data collection environment, data collection method, verification of findings by the participant, data recording method, explanation of the derivation of themes, and inclusion of supporting quotations in the study. Using the Miles and Huberman "Harmony Formula" (Miles & Huberman, 1994), the agreement ratio between the codes, themes, comparisons of 'Reliability = Consensus/Compromise + Disagreementx100' was calculated, and the agreement rate between encoders was found to be 0.84, and since this ratio was above 0.70, reliability was obtained (Akay & Ültanır, 2010).

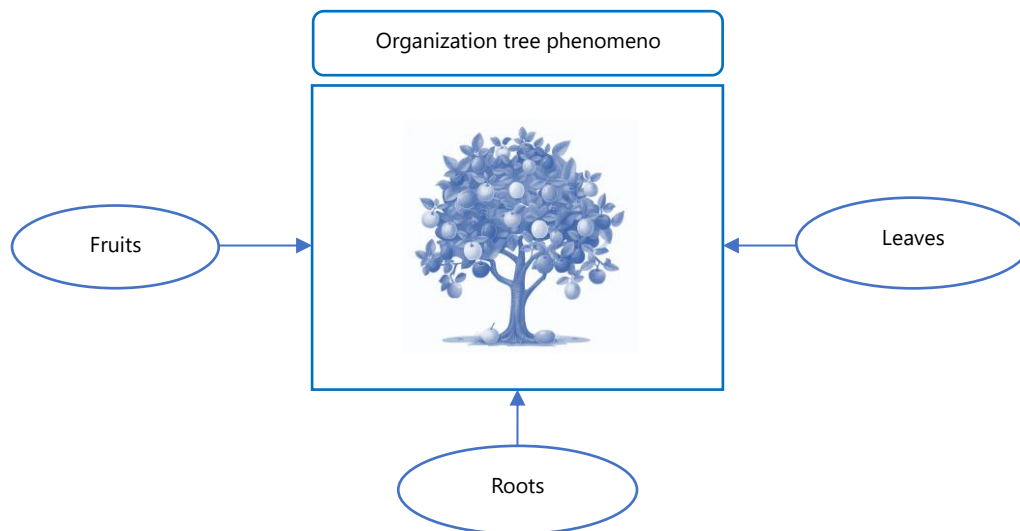
### Ethical Disclosure

**Ethics Committee Approval:** This research was conducted with the permission obtained by the Kırşehir Ahi Evran University Scientific Research and Publication Ethics Social and Human Sciences Board's decision dated 21/03/2024 and numbered 2024/03/24.

## Findings

### The Organizational Culture Tree Phenomenon

In this study, it is aimed to express the organizational culture experiences of pre-service teachers at the university during their student life and the essence of their experiences. The experiences and perspectives of the teacher candidates regarding the organizational culture at the university were evaluated through the participant discourses. As a result of these inferences, the following figure was created by the author and identified with the phenomenon of "organizational culture tree". In Figure 2, the phenomenon of the organizational culture tree is visualized and presented.



**Figure 2.** Teacher Candidates' Experiences of Organizational Culture at the University

According to Figure 2, the organizational culture tree, which shows what organizational culture means, consists of roots, tree, fruits, and leaves on the tree. Roots express the university itself, and it shows that organizational culture is also related to the roots. The fruits and leaves on the tree reflect the connotation and perception of the organizational culture in pre-service teachers.

The organizational culture tree phenomenon consists of 17 "organizational culture" phenomena expressed by pre-service teachers. In the organizational culture tree, positive experiences consist of 11 statements and negative experiences consist of 6 statements. In order to identify the phenomena, students were asked to say, "I think organizational culture, ..... means." sentence pattern was used. The frequency of use in positive experiences was determined as "belief" (f:3), "value" (f:3), "interaction" (f:2), "activity" (f:2), "communication" (f:1), "love" (f:1), "belonging" (f:1), "group" (f:1), "commitment" (f:1), "harmony" (f:1), "history" (f:1). In negative experiences, the frequency of use is "formality" (f:1), rules (f:1), "difficulty" (f:1), "discipline" (f:1), "not getting used to it" (f:1), "distance" (f:1). The phenomena of positive experiences are greater than those of negative experiences. In this context, it can be stated that teacher candidates internalize and adopt the organizational culture in general.

### **a) Positive Experiences on the Concept of Organizational Culture**

"I think organizational culture means beliefs," Arzu said. Emphasizing the phenomenon of "faith", Aytaç said, "I think organizational culture means our social values, the values of our school." reveals the phenomenon of "value". Alper said, "I think organizational culture is to come together. It means activity, it means interaction." Internalizing the organizational culture with "interaction" in the form of Azra, Azra said, "I think organizational culture means having a lot of activities. The more activities there are, the more connected we are to our university." and reconciles the phenomenon of "activity" with the organizational culture. Atilla said, "I think organizational culture means communication. Through communication, we understand each other's feelings and thoughts." reflects a different perspective and states that the organizational culture will be healthier with the phenomenon of "communication". Aygen, one of the other participants, said, "I think organizational culture means commitment. Connecting to the university makes us love the university, and we come to the school more willingly." It creates the phenomenon of "commitment" in the form of and expresses the need for commitment for organizational culture.

### **b) Negative Experiences Towards the Concept of Organizational Culture**

Ayşe said, "I think organizational culture means discipline. Sometimes too much discipline drives us out of school, order is essential, but sometimes you have to be flexible." Acelya reveals the phenomenon of "discipline" and explains that he sees discipline in the form of strict rules. She said, "I think organizational culture means difficulty. It must be difficult for so many people to be together in an organization and to share." With his discourse, he expresses the phenomenon of "difficulty", arguing that organizational culture in a university means a large number of people and it will be difficult to bring them together. Ahmed, on the other hand, said, "I think organizational culture means not being able to get used to it. Even though I'm a sophomore, I still haven't fully adjusted to college. If the sharing and activities increase, if our professors are guides, maybe we will feel more belonged to the university." It reflects a different point of view with its view in the form. Since the participant explains the organizational culture with the phenomenon of "not getting used to it", carrying out adaptation studies to the organization can provide a better understanding of the organizational culture.

### **Developing Organizational Culture at the University and Ensuring Its Effectiveness**

The opinions of pre-service teachers on the development of organizational culture at the university and ensuring its effectiveness are presented in Table 3.



**Table 3.** Developing Organizational Culture at the University and Ensuring Its Effectiveness

| Sub-themes                                                        | Categorical codes                                                                                                                                                                          | f  |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Developing organizational culture in the university               | Finding the interaction between the lecturer and the student at the university, the administrative staff of the university and the student, and the student-student interaction sufficient | 7  |
|                                                                   | The university attaches importance to national values and protects its history                                                                                                             | 6  |
|                                                                   | Meeting educational and social expectations of the university                                                                                                                              | 5  |
|                                                                   | The formation of norms and patterns of behavior that are evident in the university                                                                                                         | 2  |
|                                                                   | Feeling yourself as a member of the university                                                                                                                                             | 2  |
|                                                                   | The university publishes periodicals                                                                                                                                                       | 2  |
| The effectiveness of the organizational culture in the university | Revealing or clarifying the core values and beliefs of the university in order to reinforce the organizational culture                                                                     | 11 |
|                                                                   | The university's upholding of cultural norms from the past                                                                                                                                 | 6  |
|                                                                   | Finding various stories and myths told about the university                                                                                                                                | 3  |
|                                                                   | Giving importance to the historical development of the university                                                                                                                          | 2  |
|                                                                   | Reproduction of different ceremonies and events held at the university                                                                                                                     | 1  |
|                                                                   | The university has past or present female/male protagonists                                                                                                                                | 1  |

Table 3 is given as a sub-theme under the title of "Creating an organizational culture in the university", which is the first of the views on the development of organizational culture in universities and ensuring its effectiveness. This sub-theme is grouped into 6 categories. When the usage cases were examined, it was determined that interaction-oriented views were in the first place in the creation of organizational culture at the university. It was emphasized that the interaction was aimed at both staff and students. Alper,

*"... At the beginning of the academic year, Ahi rice days, various activities for student inclusion, competitions, conferences about the history and vision of the university can be organized. With these activities, interaction increases, and we come together with our teachers. Why our friends prefer this university, what their goals are and their expectations can be examined. In this way, it will be easier for us to get used to the university..."*

expresses it in the form. Here, the participant associates organizational culture with adaptation to the university and explains the interaction with many of the activities he proposes. Aylin said, *"Physical education, scouting, music, and folk dances can be done to contribute to the organizational culture. Because such activities provide unity and solidarity, and increase interaction in group work, people in the organization can have fun and maintain teamwork."* Along with participatory interaction, it also considers activities that feed the national culture. Referring to the importance of values in organizational culture, Aysel said,

*"... For Kırşehir, Ahi is an extremely important value. In order to learn, know, and have a mission to learn this value, students should be introduced to Ahi. If Ahi rice days are organized in the beginning of the academic year, they will contribute positively to the adaptation process of newly enrolled students to the school and the city. The concerts and competitions organized within the scope of this event will provide entertainment to the students and other staff and contribute to their energetic start to the semester. In the conferences organized for the promotion of the university, getting to know our professors, getting to know the university will enable the students to have information about the university they are studying, and will contribute to the university being heard by others."*

It states that the organizational culture will be shaped by giving priority to the basic values and promotion of the university. Another participant, Atilla, said,

*"... Each region in our country has its own unique places to visit and see. It is very important for young people of university age to see these places. I think it is very important to see different places and to see the cultural differences there. Organizational culture is like that. First, we have to get to*

*know our cultures, then our university. The history of the university we study at dates back to ancient times. I can say that we have an advantage in this respect..."*

The participant associates the organizational culture with cultural differences and considers the history of the university useful in creating the organizational culture. Ayça, on the other hand, expresses;

*"... If we want to create an organizational culture, we must spread our university to everyone. For this, the most permanent and public-minded activity is the publications that will make a sound. Symbolic tools may not be available to everyone, not everyone may be able to participate in many events such as theater and ceremonies, but publications are more permanent. Publications can draw attention to the university and raise awareness. We can adopt to our school better..."*

The participant mentions the importance of periodicals from a different perspective. In this way, she argues that loyalty to the organization will increase and external stakeholders should also get to know the university.

Table 3 shows the second of the views on the development and effectiveness of organizational culture in universities as a sub-theme under the title of "effectiveness of organizational culture in the university". This sub-theme is paired with 6 categories. Considering the use cases, it is stated by the majority of the participants that making the core values and beliefs of the university clear will provide effectiveness in the organizational culture. Aykut said, *"Ahi culture is widespread in our university. In the Ahi culture, there are virtues such as being a good person and doing justice to the job. Ahi Evran's words are our core values, they hang in different parts of our school. This makes the organizational culture effective."* shows that values and beliefs are effective in organizational culture. Aslı, another participant, said, *"Our spiritual values match the values of our university. I think universities should pay attention to values."* It states that the values of the university cause effectiveness.

The fact that the university embraces cultural norms from the past is found to be effective in the organizational culture by the participants. Aysel said, *"Our faculty has transformed from a teacher training school. That is why there is discipline in our faculty. Our school has its own behavior patterns and rules."* She states that both effectiveness and continuity will be ensured in the university with norms. Asya said, *"Our university represents a certain culture. Various norms are being formed. In my opinion, this is how the organizational culture is reinforced."* and sees norms as the dominant element in effectiveness.

### Activities to Increase Organizational Culture at the University

The opinions of pre-service teachers about the activities aimed at increasing the organizational culture at the university are stated in Table 4.

**Table 4.** Activities To Increase Organizational Culture at The University

| Sub-thema                                                       | Categorical codes                                                             | f  |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Activities to increase organizational culture at the university | Organizing trips on and off campus where staff and students can come together | 10 |
|                                                                 | Conducting more conferences, panels and demonstrations at the university      | 6  |
|                                                                 | Increasing the symbolic means of representing the university                  | 5  |
|                                                                 | Various activities related to certain days and weeks in the country           | 3  |
|                                                                 | Increasing the activities for art and sports activities at the university     | 2  |

In Table 4, the opinions of pre-service teachers about which activities can be organized to increase the organizational culture in their universities are collected in a sub-theme, 5 categories. The most common view in these categories is that "trips" are seen as the most important activity among students. Aybüke, one of the participants, said,

*"... Although the city we are in is small, it contains many cultures and experiences from the past. It is possible to come across structures such as museums, complexes, underground cities and even churches in our city. It has made a name for itself not only historically but also with its natural beauties. By organizing trips under the name of contributing to the organizational culture, our university can contribute to the spread of this culture and to the socialization of students by having fun and seeing. Excursions can be remarkable and attract more students. It can also make its name known by future generations with the trips to be organized by our university. Our university can*

*enrich itself with trips both in terms of its own structure and reaching students, and it can also contribute to the organizational culture with trips..."*

With the stated opinion, the teacher candidate takes into account the position of the province and the region in order to increase the organizational culture and states that the organizational culture should be integrated with the national culture. Similarly, Alara expressed that

*"...Together with the whole university, nature trips, museum visits, home visits, trips to the families of martyrs and martyrdoms can be organized. During nature trips, students' environmental literacy can be improved and they can observe the environment better. On museum trips, they can improve their historical knowledge by seeing and examining historical objects and objects more closely. On nursing home trips, we can make them happy and make their days better by making our elders experience the values such as respect, tolerance and belonging in our culture. Trips and visits to the families of the martyrs and their martyrdoms are like a debt that we have to pay to the martyrs and their families. It makes us aware that we need to be aware that they are martyrs for us, for their homeland, for new generations, for our future. During visits to the families of the martyrs, it makes us feel that they are not alone and that we should share their pain. These and similar visits bring us together around shared values and concerns, highlighting that we are part of an inseparable whole. As members of the new generation and future society, such trips and activities contribute to our development as conscious and responsible individuals."*

The teacher candidate made a statement that prioritized national values, historical heritage and social values. More conferences, panels and seminars are among the findings obtained. Ahmet expressed his opinion as;

*"... When schools open, various shows can be prepared for both new students and other students to attract their attention and motivate them. At the beginning of the semester, various informative conferences can be organized to provide students with information about the school, their departments, and student psychology. Interdepartmental or general panels can be held at the school at regular intervals, this situation, in which students are also present, will both motivate the students as it creates excitement and help students gain the ability to think differently as it is in the mood for discussion."*

According to this statement, the realization of knowledge-based seminars in the dissemination of organizational culture creates different perspectives on students and increases motivation.

Participants made different suggestions regarding the use of symbolic tools to increase organizational culture at the university. Arda said, *"The use of symbolic tools by the people of the institution and the frequent use of banners are good for everyone to recognize and see. It's intriguing and can invite research."* Anil said, *"In order to reinforce the organizational culture, a new logo can be made that will attract the attention of students. Then things like banners, stickers, etc., can be made on this logo and they can be hung in different parts of the university. In this way, the organizational culture increases at the university and among the students."* He expressed his views as follows. It can be stated that the symbolic tools and images of the university attract the attention of the students and are found to be in accordance with the spirit of the organizational culture.

### **Conclusion, Discussion and Recommendations**

In this study, which examines the experiences and opinions of pre-service teachers on the development of organizational culture at the university, it is primarily based on the experiences of the participants. What the participants understand from the concept of "organizational culture", how they examine the concept, and how they present different perspectives are identified with a phenomenon. By creating the "organizational tree phenomenon", 11 different phenomena related to positive experiences and 6 different phenomenon expressions related to negative experiences were produced. From positive experiences, it can be stated that with the phenomenon of "values", pre-service teachers internalize the organizational culture. Values are among the elements of organizational culture that are frequently mentioned in the literature (Durğun, 2006; Hofstede, 1994; Mitchell & Yates, 2002). Values play an important role in organizational behavior preferences in

universities and are a guide (Köse et al., 2001). In addition, it gives the feeling of being a group and gives group awareness (Matkó & Takács, 2017).

One of the key phenomena, interaction, aligns with the view in the literature that interactions within universities—as institutional settings—contribute to the development of organizational culture, particularly through shared activities (Peters & Waterman, 2006). Similarly, the phenomenon of "belief", which provides an understanding of organizational culture, is the basic element of organizational culture (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998; Young, 2000). According to the phenomenon of "communication", which is one of the positive experiences, positive emotions increase among the members of the organization (Öztürk & Şahin, 2017). Therefore, the relations of university students with each other, lecturers, and staff are strengthened, and a basis is created for organizational culture at the university. One of the negative experiences, "formality", has been mentioned in the literature on "rules" (Fralinger & Olson, 2007; Lacatus, 2013). This situation is seen as an element of pressure according to the students and it can be stated that it will weaken the organizational culture at the university.

According to the data obtained from the study, the sub-theme of "developing organizational culture at the university" is matched with 6 categories. The interactions were handled holistically by the participants, and opinions were expressed as "the academic staff-student at the university, the administrative staff-student of the university-student, and the student-student interaction was found sufficient". It is stated that the realization of interactions through promotions will improve the organizational culture (Vasyakin, 2016). Although many suggestions have been made to ensure the effectiveness of the organizational culture, the most frequently expressed view has been "revealing or clarifying the basic values and beliefs of the university". Similarly, in the literature, it is stated that the creation of rituals in universities, the development of a common language by university stakeholders, and the adoption of a common material or spiritual culture will increase the effectiveness of the organizational culture (Akyol et al., 2020). "Norms" strengthen the organizational culture in universities and stand out for their collective and guiding features (Pehlivan, 2001). As mentioned above, although formality is perceived as a negative situation, the behavior patterns and determined rules in the university, which emerge with norms, increase compliance with the organizational culture. While the female/male heroes of the university are not found to be very effective in this study, it is stated in the literature that this situation has a positive effect on the organizational culture (Daft, 2000).

Activities that can be organized for organizational culture were expressed as "trips", "conferences, panels, and shows" and "symbolic tools" and were considered particularly important by the participants. With trips, the university spirit can be strengthened, sharing increases, and therefore organizational culture awareness can be formed. At the same time, students are offered the opportunity to learn by doing and experiencing, and permanent increases occur in their learning (Tatar & Bağrıyanık, 2012). With the conferences and panels held at the university, sharing is provided between faculty members and students as members of the same organization, and it can be instrumental in the development of organizational culture. Symbolic tools, which are another element of organizational culture, mostly consist of products with logos and various items in universities. Organizational commitment can be created and organizational culture can be increased with symbolic tools (Daft, 2000). In particular, designs suitable for new technologies can increase students' interest in organizational culture.

Another finding obtained from the study is that the socioeconomic structure of the participants shows similar characteristics to the province or region where the university is located. Universities, which are associated with a very broad culture, differ from other organizations with their resources, organizational members, ways of thinking, and systemic structure (Birnbaum, 1988). The fact that students come to the university from a culture they feel close to and are familiar with the sociodemographic characteristics of the university creates an advantage in terms of organizational culture.

In this study, "ceremonies" were not found to be very important by the participants. However, ceremonies are stated in the literature as traditions that are characterized as special events, in which important cultural norms and values are commemorated and strengthened in the organization (Kızıloğlu, 2017). In addition, no opinions were expressed about "celebrations", and through celebrations, students' motivation towards the university can be increased and organizational culture can be nurtured (Robbins & Judge, 2013). Giving more space to

both ceremonies and celebrations with students in universities can make positive contributions to the consolidation of organizational culture.

Below are various suggestions for researchers, practitioners and readers to improve organizational culture in universities and are presented in order:

- The values of the higher education institution have an important share in the creation of organizational culture at the university. These values are stated in the mission statements and strategic plans of the universities. Values, on the other hand, generally include cultural, national, spiritual and sociological values and are prioritizing and integrating the social development of universities. Therefore, the determined values should not remain theoretically limited. Administrators should be able to integrate students into university life together with academics. The values, beliefs and cultural norms of the university should be promoted through social media and especially reminded on certain days.
- Interaction in universities increases the effectiveness of organizational culture. According to the findings of the research, university students state that social, sports, and art activities should be given importance both among themselves and with faculty members at certain times. Faculty members can take on the role of guidance and counselling in providing interaction. A larger number of conferences, panels and demonstrations related to academic content or daily life can be organized administratively and on the basis of academics. The number of activities in special days and weeks can be increased in a way that is specific to the faculty of education. In addition, the effectiveness of the organizational culture can be increased and the interaction of the members of the organization can be strengthened by organizing trips inside and outside the university, in and out of the city.
- Academics at the university should be role models to increase the effectiveness of organizational culture. In this way, among university students, lecturers begin to be seen as the female or male heroes of that institution over time and organizational commitment may increase.
- Symbolic tools can be used more frequently to activate the organizational culture at the university. Products with logos and other items that show the university's own identity and create a sense of belonging can always be included in the process from university promotion days to graduation.
- More opportunities should be given to innovative and creative thinking to increase common feelings at the university. University students can be offered environments to reflect their feelings and thoughts by taking part in student congresses, quality commissions, and student projects more frequently. Thus, it can be contributed to the development of organizational culture by bringing students together with common feelings, values, and goals in alternative ways.



## Üniversitede Örgüt Kültürünün Geliştirilmesine Yönelik Deneyimlerin ve Görüşlerin İncelenmesi

Fatma Hümeysra Yücel<sup>1</sup> 

### Makale Bilgisi

### Özet

#### Anahtar Kelime

Fenomen,  
Öğretmen adayları,  
Örgüt kültürü,  
Üniversite,  
Yükseköğretim

Yükleme: 04.11.2024

Kabul: 18.06.2025

Yayın: 30.06.2025

Araştırma Makalesi

[DOI: 10.17984/adyuebd.1578753](https://doi.org/10.17984/adyuebd.1578753)

Bu araştırmanın amacı, üniversitede örgüt kültürünün geliştirilmesine yönelik öğretmen adaylarının deneyimlerini ve görüşlerini incelemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi, fenomenolojik desen ve içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Çalışmadaki veriler 24 katılımcıdan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilmiştir. Öğretmen adaylarının örgüt kültürü olgusuna bakış açılarını yansıtmak amacıyla öncelikle "örgüt kültürü ağacı fenomeni" oluşturulmuştur. Üniversite öğrencilerinin olumlu ve olumsuz deneyimlerinden yola çıkılarak 17 fenomen ifadesi ortaya çıkarılmıştır. En sık kullanılan fenomenler "değer", "inanç", "etkileşim", "etkinlik" olarak belirlenmiştir. Ardından katılımcıların görüşleri içerik analizine tabi tutulmuştur. 3 alt tema ve 17 kategorik kodlamayla eşleştirmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara göre üniversitedeki örgüt kültürünün geliştirilmesinde "üniversitedeki öğretim elemanı-öğrenci, üniversitenin idari personeli-öğrenci, öğrenci-öğrenci etkileşimleri" ile "üniversitenin ulusal değerlere önem vermesi ve tarihine sahip çıkması" önemli görülmüş ve sıklıkla ifade edilmiştir. Katılımcılar tarafından örgüt kültürünün etkililiğini sağlamak üzere "üniversitenin temel değerlerle inançlarının belirgin hâle getirilmesi" gerektiği çalışmada çoğunlukla belirtilmiştir. Üniversitedeki örgüt kültürünü artırmak üzereyse "geziler", "konferanslar, paneller ve gösteriler", "sembolik araçlar" şeklindeki çeşitli araçların artırılarak yaygınlaştırılmasının üniversiteye katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Çalışmanın sonunda üniversitenin karmaşık yapısına rağmen gerek üniversitenin olanaklarını kullanarak gerek sosyal medya aracılığıyla üniversitede örgüt kültürünün geliştirilmesine ilişkin farklı önerilere yer verilmiştir.

### Giriş

Bir kuruma yön vermek, kurumdaki personelin davranışlarının altında yatan nedenleri ortaya çıkarmak, stratejik açıdan etkili kararlar almak ve uygulamak için "örgüt kültürü" kavramının iyi anlaşılması ve doğru değerlendirilmesi gerekmektedir (Cameron & Quinn, 2006). Örgüt kültürü ulusal kültürle ilişkili biçimde ortaya çıkmakta, örgüt üyeleri kendi aralarında toplumdaki kültürü örgüt içinde harmanlayarak kendi kültürel yapılarını oluşturmakta ve benzer bir anlayışla örgüt kültürünü etkilemektedir (Hartnell vd., 2011). Kültür bir örgütte görev alan çalışanların örgütün amaçlarına ulaşmalarını sağlayan, çalışanları birbirlerine bağlayan bir güç olarak nitelendirilmektedir (Köse vd., 2001).

Kültürü oluşturan başlıca faktörler dil, din, inançlar, değerler, normlar, simgeler, tutumlar, örf ve adetler, yasalar, ahlak kurallarıdır (Taylor, 1958). Kültür, pek çok öğeyi bünyesinde barındıran, toplumun bütün kesimlerini ilgilendiren alışkanlıkları ve davranış kalıpları olarak nitelendirilebilir. Kültür aracılığıyla insan ve yapılar ortak paydalarda buluşabilmekte, örgüt kültürü daha aktif hâle gelmektedir (Nar, 2020). Aynı zamanda tüm örgütler deneyimlere, ortak sorunlara ve etkileşimlere bağlı biçimde spesifik ortak anlayışların geliştirildiği, gücü ve etkisi alt kültürlerden meydana gelen bir oluşumdur (Van Maanen & Barley 1985). Örgüt içi uygulamalarda baskın olan alt kültürler ve değerlerle bir örgütün kültürel özellikleri ortaya konmaktadır (Robbins, 2000). Dolayısıyla üniversitelerde benzer biçimde tüm kültürler bir araya gelmekte, örgüt kültürü en yoğun şekilde yaşanmakta,

Sorumlu yazar<sup>1</sup> : Fatma Hümeysra Yücel,Ahi Evran Üniversitesi, Türkiye, [fhyucel@ahievran.edu.tr](mailto:fhyucel@ahievran.edu.tr)

Yücel, F. H.(2025). Examining experiences and views on developing organizational culture in the university. *Adiyaman University Journal of Educational Sciences*, 15(1), 269-297.

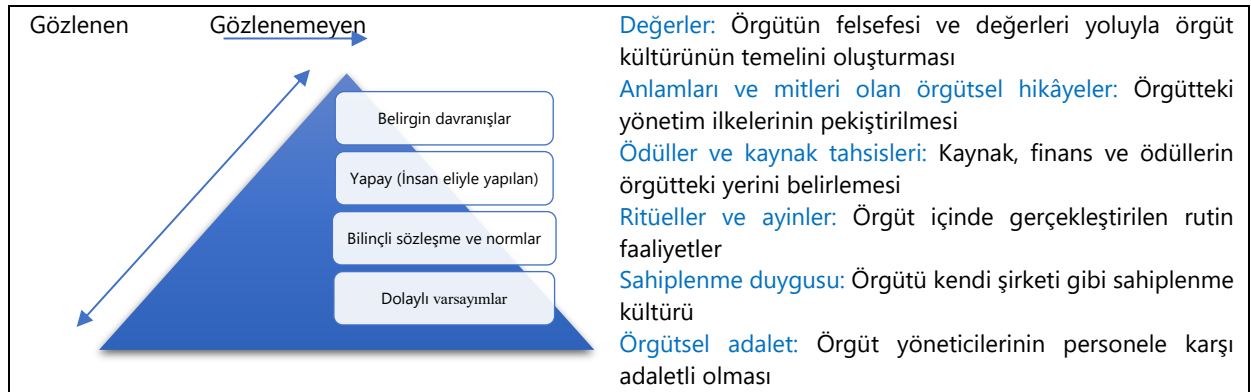


döngüsel canlı bir sistem olarak varlığını sürdürmektedir. Bu sistem içerisinde üniversitelerde akademik personele yönelik çalışmalara sıklıkla yer verilmesine rağmen üniversite öğrencilerinin örgüt kültürüne yönelik bakış açıları göz ardı edilmektedir. Üniversite öğrencileri bir üniversitenin temel girdisidir. Üniversite öğrencilerinin oryantasyonu ve kendilerini üniversitenin önemli bir bileşeni olarak algılamaları için örgüt kültürüne ilişkin deneyimlerin incelenmesi gerekir.

### Örgüt Kültürünün Terminolojisi ve Yapı Taşları

Örgüt kültürü terimi, örgüt üyelerinin düşünme, karar verme, değerlendirme sebeplerini açıklayan zihinsel değerler sistemi (Pettigrew, 1979), örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerle düşüncelerin bütünü (Hofstede vd., 2010; Robbins, 2000), örgüt üyelerinin sahip olduğu derin değerler, inançlar ve varsayımlar (Denison, 1990; Watson, 2004) biçiminde tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü genel anlamda "bir grubun dış adaptasyonunun sağlanması ve iç bütünlük sorunlarını çözme aşamasında meydana getirdiği birikimler" şeklinde tarif edilebilir (McShane & Glinow, 2016; Schein & Schein, 2017). Bir kurumda örgüt kültürünün geliştirilmesi kendi içinde farklı görüş ve anlayışların birlikte olmasına fırsat vermekte, personelin tutum ve davranışlarının şekillendirilip yönlendirilmesinde denetim mekanizması sağlamaktadır (Eren, 2012; Sezgin, 2010). Buradan örgüt kültürünün birleştirici yönünün yanı sıra denetleme fonksiyonuyla birlikte örgütün sürekliliği sağlanmaktadır.

Örgüt kültürü, devamlılık gösteren fakat kendi içinde değişim odaklı olan dinamik yapılardır. Değişim yaratmak içinse örgütü biçimlendiren zihinsel yapılar, bireyler arasındaki etkileşimler ve somut sembolik araçlar arasındaki bağ dikkate alınmalıdır (Detert vd., 2000). Burada önemli olan yaklaşım geçici tutumlardan daha çok örgütte gerçekleştirilen işlerin mevcut durumlarını değerlendirmek, örgüt kültürünün yapı taşlarını doğru şekilde konumlandırmaktır. Örgüt kültürünün yapı taşları Şekil 1'de belirtilmektedir:



**Şekil 1.** Örgüt Kültürünün Yapı Taşları (Cameron & Quinn, 2017; DuBrin, 2019)

Şekil 1'in birinci kısmındaki üçgen piramitte gözlenemeyenden gözlenene doğru gidilmektedir. İkinci kısımda ise örgüt kültürüne ilişkin unsurlar açıklamalarıyla beraber belirtilmektedir. Piramidin tabanındaki dolaylı varsayımlar normlardan oluşup daha soyut bir kavramı göstermekten ziyade, bilinçli sözleşmelerle yazılı normlarla bir basamak daha somutlaşmaktadır. Bir üstteki basamakta yapay biçimde dolayısıyla gözlenebilir sembolik eşyalara yer verilmektedir. Piramit daralıp tepe noktasına ulaşıldığında insan davranışlarıyla daha somut ve görünür olmaktadır.

Genel bir bakış açısıyla ele alındığında örgüt kültürü, içinde bulunduğu toplumun bir alt kültürü olarak ifade edilmektedir (Eren, 2012). Alt kültür, bir örgütün üyelerini diğer örgütlerden ayıran niteliklerin bütünüdür (Hofstede, 2000). Her alt kültürün kendine özgü yaşam biçimi, değerleri, normları, tutum ve davranışları olmasına rağmen bu kültürler genel kültürün bazı baskın değerlerini de içermektedir (Özkalp, 2011). Bu bağlamda üniversite öğrencilerinin farklı kültürel alanlardan gelen, birbirlerinden etkilenen bir alt kültüre sahip oldukları belirtilebilir. Ayrıca öğrenci alt kültürü; tarihi, ekonomik, ideolojik değişimlere bağlı, demografik özellikler gösteren, daha az radikal, sosyal değişimlere açık bir kültür olarak ele alınmaktadır (Rui, 1997). Böylelikle öğrenciler kültürel unsurları birbirlerine aktarmakta, bazı unsurları yeniden keşfetmekte ya da sağlamlaştırmaktadır. Üniversite içindeki örgüt kültüründe etkililik sağlamak için öğrenci kültürüne önem

vermek, örgütsel yapı içindeki konumlarını iyi yönde değerlendirmek gerekmektedir. Üniversite öğrencileri için bilişsel öğrenme çevresi yaratarak, uygulamalı öğrenme süreçlerini yöneterek, öğrencilere adalet ve eşitlik sağlayarak, dayanışma, özgünlük değerlerini göstererek liderlik kültürünü yaşatmak, öğrencilerin iletişim yeteneklerini güçlendirerek üniversitede örgüt kültürüne katkılar artırılabilir (Milstein, 1999; Murphy, 2015).

### Üniversitelerde Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi

Üniversiteler toplumda genellikle en üst ve ayrıcalıklı eğitim kademesi olarak konumlanmakta, toplumdan etkilenen, aynı zamanda toplumu kültürel öğelerle besleyen esnek bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla üniversiteler yeni düşünceler, değerler, normlar üreterek güçlü şekilde toplumu etkilemekte, topluma hizmet fonksiyonuyla ön plana çıkmakta, yol gösterici pozisyonda bulunmaktadır (Turan vd., 2005). Yükseköğretim kurumlarındaki örgüt kültürü pek çok kurumda olduğu üzere örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını biçimlendiren, o örgütte hâkim olan değer ve inançlar sistemi biçiminde oluşturulmaktadır (Güçlü, 2003). Böylelikle üniversitelerin değer sistemlerinin örgüt kültürünün yaratılmasında başat role sahip olduğu ifade edilebilir.

Yükseköğretimde örgüt kültürü diğer örgütsel yapılarla ortaklıklar göstermektedir. Örgüt kültürünü adım adım planlamak ve inşa etmek gerekmektedir. Bu adımlar öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olguyu içermeli, grup üyeleri tarafından paylaşılmalı, yazılı metinler biçiminde olmamalı, düşünce yapılarında gerçekleşmeli, tekrar edici davranış kalıpları biçiminde olmalıdır (Eren, 2012). Ayrıca örgüt kültürü bütün özellikleriyle birlikte çalışanlar için “kimlik” hissini veren, örgütte devam edebilmek üzere yazılı olmayan, konuşulmayan ilkeleri sunan, tecrübe edilen sosyal sistemin dengede tutulmasına yardımcı olan bir olgudur (Cameron & Quinn, 2017). Her üniversitenin misyonu ve vizyonu ile birlikte üniversite kimliğini oluşturduğu, üniversitenin adının bile kurumsal kimlik kazanımına katkı sağladığı belirtilebilir.

Üniversitelerdeki örgüt kültüründe ulusal kültür, politik gelişmeler, yasal çevre, üniversitelerin bağlı olduğu çevre, örgütsel eşbiçimcilik, öğretim elemanlarının nitelikleri, üniversitenin öncelikleri, üniversite yapılarındaki kültürel farklılıklar etkin rol oynamaktadır (Akyol vd., 2020; Celep & Tülübaş, 2015). Örgüt kültürü uzun zaman alan süreçleri kapsamakla beraber yükseköğretim kurumlarında iç ve dış paydaşlarla birlikte kurumun geliştirilmesini, sosyoekonomik çevre tarafından kabul edilebilirliğinin yükselmesini, üniversitedeki personelin iş performanslarının artmasını sağlayabilir. Özellikle çalışanlara işlerini yeni yollarla yapmaları için bilgi verildikçe, çalışanlar eğitim aldıklarında ve daha donanımlı hâle geldiklerinde onlara içerisinde bulundukları kültürün değişeceği ve daha da ilerleyecekleri belirtilebilir (Desson & Clouthier, 2010). Yükseköğretim kurumlarının dinamik yapısı işe koşulursa üniversitedeki bütün personelin öğrencilerle hep birlikte hareket etmesi ortak duygu, inançlar ve davranışlar üzerinden örgüt kültürünün sağlamaştırılmasını temin edebilir. (Gizer, 2008; Schein, 1992).

Üniversitelerde örgüt kültürünün geliştirilmesinin pratik uygulamalara dönüşen pek çok faydası bulunmaktadır. Örgüt kültürünün artırılmasıyla tüm paydaşların motivasyonu sağlanabilir, performans düzeyleri artabilir, kalitede güvence sistemi etkinleştirilebilir (Wallace vd., 1999). Kültürel açıdan ise üniversitede pozitif ve sağlıklı bir kültürün yaratılmasına katkı sağlanabilir (Alamur, 2015). Dolayısıyla tüm örgüt üyeleri arasında örgütsel bağlılık yaratılmakta, yönetsel açıdan avantajlı bulunmakta, çalışma ortamını organize ederek değişikliklere uyum sağlanmaktadır (Fidan, 2011; Hofstede vd., 2010). Böylelikle iletişim gelişerek örgüt kültürü olgusu güçlenmektedir (Murat & Açıkgöz, 2007). Sonuçta bütünsel bir yaklaşımla ele alındığında örgüt kültürü ile üniversiteler, toplumsal konumunu sağlamaştırmakta, nesiller boyunca kültür aktarımını sağlayarak süreklilik kazanmaktadır.

Alan yazını incelendiğinde “örgüt kültürü” ile ilgili yurt dışı / yurt içinde farklı araştırmalara yer verildiği belirlenmiştir. Uluslararası alan yazınında, örgüt kültürü ile doğrudan ilişkili (Alvesson, 2012; Ouchi & Wilkins, 1985; Schein, 1990), örgüt kültürü ve örgütsel performans ilişkisi (Jamaludin & Subiyanto, 2023; Shahzad vd., 2012), örgüt kültürü, motivasyon ve etkililiği (Kaligis vd., 2023) çalışmalarına yer verilmiştir. Ulusal alan yazınında, örgüt kültürünün unsurlarını inceleyen pek çok araştırma (Durğun, 2006; Güçlü, 2003; Kızıloğlu, 2017; Köse vd., 2001; Sezgin & Sönmez, 2018; Terzi, 2005) bulunmaktadır. Üniversiteleri konu alan araştırmalarda ise örgüt kültürünün boyutlarını ele alan (İplikçi & Sakal, 2014), üniversitelerdeki örgüt kültürünü inceleyen (Akyol vd., 2020; Erdem vd., 2010; Fidan, 2011; Kesen & Akyüz, 2015), dijital dönüşümlerin örgüt kültürüne yansımalarını araştıran (Atabay & Aytekin, 2022; Nalbantoğlu, 2021) birtakım çalışmalar bulunmaktadır. Bahsi

geçen araştırmalar sadece akademik personelin örgüt kültürüne ilişkin görüş ve deneyimlerini aktarmaktadır. Fakat yükseköğretimin en kalabalık paydaşı olan öğrencilerin görüşüne başvurulmamıştır. Dolayısıyla alan yazınına yükseköğretim kurumlarının temel girdisi ve iç paydaşlarından biri olan üniversite öğrencilerinin örgüt kültürüne yönelik bakış açılarını yansıtmak amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amacı, üniversitede örgüt kültürünün geliştirilmesine yönelik öğretmen adaylarının deneyimlerini ve görüşlerini incelemektir. Belirlenen amaçlarla ilgili alt problemler aşağıda sırasıyla belirtilmektedir:

- 1) Öğretmen adayları için üniversitelerindeki örgüt kültürü ne anlama gelmektedir?
- 2) Öğretmen adaylarına göre bir üniversitede,
  - a) Örgüt kültürü nasıl geliştirilmelidir? b) Örgüt kültürünün etkililiği nasıl sağlanır?
- 3) Öğretmen adaylarına göre bir üniversitede örgüt kültürünün artırılmasına yönelik hangi etkinlikler gerçekleştirilebilir?

## Yöntem

Çalışma nitel araştırma yöntemine göre hazırlanmıştır. Nitel araştırmalar keşfedilmesi arzu edilen bir olguyu içermekte olup gerçek ortamlarda verilerin toplanmasını gerektirmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Açık ve gelişmeye uygun şekilde keşif süreçleriyle yeni ortaya çıkarılan olgulara yönelik farklı görüşler ile bakış açıları oluşturulmalıdır (Creswell, 2017). İnsanların her defasında kendi bilgilerini yeniden yapılandırması söz konusudur. Bu yaklaşımdan hareketle her bir ilişki kendi içinde özel, göreceli ve geçici olup ortaya çıkarılan bilgiler ise doğruluk anlama bağlı gelişmekte (ideografik), bilgi kredisine dayanmakta (kredibilite), başka olgulara aktarılabilirlikte (transfer edilebilirlik), olumlama, sağlanabilme, belgelendirme ile şekillenmektedir (Sönmez & Alacapınar, 2011). Bu çalışmada nitel araştırmanın doğasına uygun olarak "örgüt kültürü" olgusal biçimde incelenmiştir. Veriler kendi doğal ortamı olan eğitim fakültesinde bulunularak elde edilmiştir. Eğitim fakültesinin seçilmesinin sebebi, öğretmen adaylarının örgüt kültürü konusuna ilişkin hem teorik alt yapılarının bulunması, hem de üniversite ortamında olguyu pratik şekilde deneyimlemeleridir. Farklı öğretmen adaylarıyla görüşmeler gerçekleştirilerek olguya yönelik çeşitli görüşlerin ifade edilmesi amaçlanmıştır. Ek olarak olguyu öğretmen adaylarının bilgi bakımından yapılandırmaları için araştırma problemleri sistematik olarak sunulmuştur.

## Araştırma Deseni

Araştırmanın deseni olarak fenomenolojik (olgubilim) desen esas alınmıştır. Fenomenolojik yaklaşımlar farkında olunan fakat derinlemesine anlayışları kapsamayan olgulara odaklanarak, olgulara yönelik anlam ve yaşantıları belirleyebilmek üzere kullanılmaktadır (Crosley, 2002). Bu bağlamda insanların bir kavram veya fenomenle ilgili bakış açıları, duyguları, anlayış veya algıları ifade edilmekte, insan deneyimleri anlaşılma çalışılmaktadır (Rose vd., 1995; Van Manen, 2007). Yaklaşımın özü "deneyimler, öz, yüklenmiş anlam, betimlemek" üzerine kuruludur (Creswell, 2020). Veri kaynakları olarak araştırılan olguyu deneyimleyen, bu olguyu yansıtabilecek birey ya da gruplara yer verilmeli, anlamların ortaya çıkarılması, etkileşim, esneklik ve irdeleme yoluyla çalışmanın dizayn edilmesi gerekmektedir (Büyükoztürk vd., 2017). Öğretmen adaylarının üniversite yaşamlarıyla kazandıkları deneyimleri, olguya ait farklı görüşler ileri sürmeleri, çeşitli bakış açılarını yansıtmaları çalışmayı şekillendirmiştir. Bu bağlamda örgüt kültürüne ilişkin farklılaştırılmış örnekler, açıklamalar, yaşantılar ifade edilmiş, örgüt kültürüne ilişkin yüklenen anlamlar ve betimlemeler sunulmuştur.

## Katılımcı Grubu

Katılımcı grubu belirlenirken çalışmanın amaçlarına göre örnekleme yöntemi seçilmiş, katılımcı grubunun belirli özellikleri ile katılımcı sayısı göz önünde bulundurulmuştur. Bu çalışmada ölçüt örnekleme türü kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme biçiminde araştırmacı tarafından bir ya da birden çok kriter belirlenebilmekte (Marshall & Rossman, 2014), araştırmanın konusuna ilişkin bir durum ele alınabilmektedir (Grix, 2010). Çalışmadaki öğretmen adayları belli bir üniversitenin iç paydaşları olarak "örgüt kültürü" olgusunu teorik ve pratik şekilde deneyimlemektedir. Aynı zamanda örgüt kültürünü uzun süre gözlemlemiş olmalarından dolayı bu çalışmanın katılımcıları olarak tercih edilmiştir. Fenomenolojik çalışmalarda örneklem büyüklüğü "5-25" bireyden oluşmaktadır (Patton, 2014). Bu çalışmada farklı öğretmenlik programlarında öğrenim gören 24 öğretmen adayına yer verilmiştir. Tablo 1'de katılımcı grubuna ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcı Grubuna İlişkin Bilgiler

| Fakülte türü     | Programı        | Sınıf düzeyi | Cinsiyet              | Yaş                    | Gelir düzeyi           | Yerleşim bölgesi                                       |
|------------------|-----------------|--------------|-----------------------|------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------|
| Eğitim Fakültesi | Okul Öncesi     | Birinci      | K: n (2),<br>E: n (1) | 18: n (2)<br>19: n (3) | Düşük gelir:<br>n (13) | Akdeniz Bölgesi: n (2)<br>Doğu Anadolu Bölgesi: n (4)  |
|                  |                 | İkinci       | K: n (4),<br>E: n (2) | 20: n (5)<br>21: n (6) | Orta gelir: n (9)      | Ege Bölgesi: n (1)<br>Güneydoğu Anadolu Bölgesi: n (5) |
|                  | Matematik       | Üçüncü       | K: n (4),<br>E: n (3) | 22: n (6)<br>23: n (1) | Yüksek gelir:<br>n (2) | İç Anadolu Bölgesi: n (10)<br>Karadeniz Bölgesi: n (1) |
|                  |                 | Dördüncü     | K: n (6),<br>E: n (2) | 24: n (1)              |                        | Marmara Bölgesi: n (1)                                 |
|                  | Sosyal Bilgiler |              |                       |                        |                        |                                                        |
|                  |                 |              |                       |                        |                        |                                                        |

Tablo 1’de belirtilen katılımcı grubu, bir devlet üniversitesinin eğitim fakültesinde 3 farklı programda, 1. sınıftan 4. sınıfa kadar eğitim düzeylerinde öğrenim gören öğrencilerden oluşmaktadır. Araştırmada tüm sınıflar düzeyinde K=16 (n) , E=8 (n) biçiminde toplam 24 öğretmen adayı yer almaktadır. Katılımcıların çoğunluğu kadın öğretmen adaylarından meydana gelmektedir. Katılımcıların gelir düzeyi incelendiğinde çoğunlukla düşük=13 (n) ve orta=9 (n) gelir seviyesine sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların yerleşim yeri bilgilerine göre ülkedeki 7 coğrafi bölgenin tümü yer almakla birlikte en fazla katılım İç Anadolu Bölgesi=10 (n), Güneydoğu Anadolu Bölgesi=5 (n), Doğu Anadolu Bölgesi=4 (n) şeklinde sıralanmaktadır. Katılımcıların genellikle üniversitenin bağlı bulunduğu İç Anadolu Bölgesinde veya yakın bölgelerde yaşadığı belirtilebilir.

### Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan verileri toplamak üzere araştırmacılar tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Veri toplama aracının geliştirilmesinde araştırma konusunun özelliklerini yansıtmaları ve çalışılan disiplin alanına derinlemesine ulaşabilmesi amaçlanmıştır. Taslak form, çalışmanın bir olguya dayandırılması, örgüt kültürü olgusuna yönelik alan yazını taraması yapılarak kavramsal bilgilerin gözden geçirilmesi, güncel bilgilere ulaşılması, araştırmanın amaçları yönünde alt problemlerin geliştirilmesi, anlam bütünlüğünün sağlanması, ardıcılık ve bütünselliğin korunması biçiminde aşamalandırılmıştır.

Taslak form “Eğitim Yönetimi” bilim dalındaki iki Prof. Dr., bir Dr. Öğr. Üyesi ünvanlı akademisyenin görüşleriyle birlikte oluşturulmuştur. Soru ifadeleri gözden geçirilerek sabit seçenekli ve açık uçlu cevaplama tekniğiyle düzenlenmiştir. Form, “kişisel bilgiler” ve “kuramsal bilgiler” biçimindeki iki temel bölümle yapılandırılmıştır. İlk bölümde 5 ifadeye yer verilmiş olup yazılı şekilde cevaplar alınmış, son bölümdeki 5 ifade için yüz yüze görüşme yöntemiyle görüşmeler fakültede gerçekleştirilmiştir. Cevaplar kayıt altına alınarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bütün görüşmeler yaklaşık 30 dakika sürmüş ve tüm görüşmeler toplam 60 günlük süreçte tamamlanmıştır. Aşağıda ise yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan soru ifadelerine yer verilmektedir:

- 1) Size göre, üniversitedeki örgüt kültürü neyi ifade etmektedir? “Bence örgüt kültürü, ..... gibidir / demektir.” şeklinde cevaplarınızı belirtebilirsiniz.
- 2) Üniversitedeki örgüt kültürünü nasıl tanımlarsınız?
- 3) Sizce üniversitede örgüt kültürü nasıl geliştirilebilir?
- 4) Sizce üniversitede örgüt kültürünün etkililiği nasıl sağlanabilir?
- 5) Sizce üniversitede örgüt kültürünü artırmak için hangi etkinlikler gerçekleştirilebilir?

### Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. İçerik analizi birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar veya temalarla bir araya getirilmesini, okuyucunun anlayabileceği şekilde organize edilip yorumlanmasını esas almaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Burada önemli olan nokta verilerin sistematik şekilde sunulmasıdır. İçerik analizi tekniğinin temel aşamaları ise verileri kodlamak, temaları ortaya çıkarmak, bulguları analiz ederek yorumlamaktır (Kıncal, 2013). Hazırlanan çalışmada öncelikle “örgüt kültürü ağacı” fenomeni, 24 fenomen ifadesini gösteren bir şekilde açıklanmıştır. Ardından diğer işlem basamakları sırasıyla belirtilmiştir. İlk işlem olarak katılımcı kodları oluşturularak Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Katılımcı Kodları

| Katılımcı sayısı, sınıf düzeyleri ve adlar |               |        |    |              |        |    |                |        |
|--------------------------------------------|---------------|--------|----|--------------|--------|----|----------------|--------|
| 1                                          | Birinci sınıf | Açelya | 10 | Üçüncü sınıf | Asya   | 16 | Dördüncü sınıf | Azra   |
| 2                                          | Birinci sınıf | Ayşe   | 11 | Üçüncü sınıf | Ayça   | 17 | Dördüncü sınıf | Almira |
| 3                                          | Birinci sınıf | Aykut  | 12 | Üçüncü sınıf | Aylin  | 18 | Dördüncü sınıf | Alara  |
| 4                                          | İkinci sınıf  | Arya   | 13 | Üçüncü sınıf | Aybüke | 19 | Dördüncü sınıf | Aşkın  |
| 5                                          | İkinci sınıf  | Arzu   | 14 | Üçüncü sınıf | Atakan | 20 | Dördüncü sınıf | Aygen  |
| 6                                          | İkinci sınıf  | Asena  | 15 | Üçüncü sınıf | Atilla | 21 | Dördüncü sınıf | Aysel  |
| 7                                          | İkinci sınıf  | Aslı   |    |              |        | 22 | Dördüncü sınıf | Aytaç  |
| 8                                          | İkinci sınıf  | Ahmet  |    |              |        | 23 | Dördüncü sınıf | Arda   |
| 9                                          | İkinci sınıf  | Alper  |    |              |        | 24 | Dördüncü sınıf | Anıl   |

Tablo 2’de belirtilen 24 katılımcının her birine “A” harfiyle başlayan adlar verilmiştir. Böylelikle katılımcıların bilgileri korunmuş, anlatımın anlaşılabilirliği sağlanmıştır. Daha sonra belirlenen 3 alt tema, 17 kategorik kodlama ile eşleştirilmiştir. Frekans değerleri verilerek tablolar haline getirilmiş, doğrudan alıntılanmayla araştırma verileri desteklenmiştir. Son aşamada bütün veriler sıralanarak anlam bilgisine göre yorumlanmış ve sunulmuştur.

### Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda “geçerlik”, doğru bilgilere ulaşmak üzere gerekli önlemleri alma; “güvenirlik” araştırmadaki süreçleri tanımlama, araştırma verilerini ayrıntılı olarak açık bir biçimde belirtme, farklı araştırmacılar tarafından değerlendirilebilir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Veri kaynaklarından doğrudan alıntılanmayı kullanma, verileri detaylı olarak betimleme, muhafaza etme, belli ve sistematik şekilde raporlamadır (Brantlinger vd., 2005; Creswell, 2020). Geçerlik, araştırmanın etik şekilde yürütülmesine (Merriam, 2013) dayalı olup bu çalışmada etik izin belgesi alınarak süreç etik kurallara uygun şekilde yürütülmüştür. Katılımcılara çalışmayla ilgili bilgi verilmesi, katılımcı onamlarının alınması, kimliklerinin korunması, kodlanmanın gerçekleştirilmesiyle diğer geçerlik ve güvenilirlik kriterleri sağlanmaktadır (Berg & Lune, 2015; Christensen vd., 2015). Aynı zamanda güvenilirliği artırmak üzere uzman incelemesi, ayrıntılı raporlama, transfer edilebilirlik için aşamaların detaylıca belirtilmesi, doğrudan alıntılanmanın kullanılması, okuyucunun anlayabileceği şekilde anlam bilgilerinin derlenmesi, tutarlılık için verilerin kendi içinde tutarlı olması, farklı durumlara yönelik genellemelere gidilebilmesi ile sağlanmaya çalışılmıştır (Merriam, 2013; Patton, 2014). Doğrulanabilirlik, elde edilen bulguların araştırmacının istek, düşünce, bakış açısına bağlı olmaksızın araştırılan olgunun objektif olarak yansıtılması, araştırma denetimi ve katılımcı geri bildirimi ile sağlanmaktadır (Morrow, 2005; Roller & Lavrakas, 2015). Çalışmadaki bulguların olduğu gibi bilgisayar ortamına aktarılması, aynı biçimde raporda belirtilmesi, kayıtların düzgün tutulması, detaylı raporlama, katılımcı dönütleriyle doğrulanabilirlik elde edilmiştir. Ayrıca COREQ [Nitel Araştırma Raporlama İçin Birleştirilmiş Kriterler] kontrol listesinden de faydalanılmış; araştırmanın katılımcılarının oluşturulması, çalışma tasarımının düzenlenmesi, veri analizinin ve raporlamanın gerçekleştirilmesi işlem basamakları kullanılmıştır (Tong vd., 2007). Ek olarak; örnekleme yöntemi, veri toplama ortamı, veri toplama yöntemi, bulguların katılımcı tarafından doğrulanması, veri kaydetme yöntemi, temaların türetilmesinin açıklanması, destekleyici alıntılarının çalışmaya dahil edilmesiyle diğer liste ölçütleri karşılanmıştır. Miles ve Huberman “Uyum Formülü” (Miles & Huberman, 1994) kullanılarak ‘Güvenirlik=Uzlaşma / Uzlaşma+Anlaşmazlıkx100’ kodlar, temalar, karşılaştırmalar arasındaki uyum oranı hesaplanmış, enkoderler arası uyum oranı 0.84 olarak bulunmuş, bu oran 0.70’in üstünde olduğundan ötürü güvenilirlik elde edilmiştir (Akay & Ültanır, 2010).

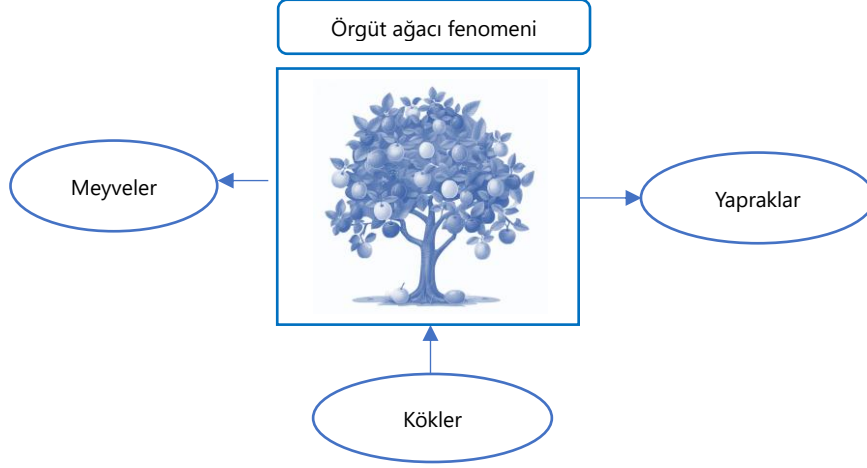
### Etik Bildirim

**Etik Kurul İzin Bilgisi:** Bu araştırma, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Sosyal ve Beşeri Bilimler kurulunun 21/03/2024 tarihli 2024/03/24 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.

## Bulgular

### Örgüt Kültürü Ağacı Fenomeni

Çalışmada üniversitedeki öğretmen adaylarının öğrencilikleri boyunca yaşadıkları örgüt kültürü deneyimleri ile deneyimlerinin özünün ifade edilmesi amaçlanmaktadır. Öğretmen adaylarının üniversitedeki örgüt kültürüne ilişkin tecrübeleri ve bakış açıları, katılımcı söylemleri üzerinden değerlendirmeye alınmıştır. Bu çıkarımlar sonucunda yazar tarafından aşağıdaki şekil oluşturularak "örgüt kültürü ağacı" fenomeni ile katılımcı söylemleri özdeşleştirilmiştir. Şekil 2'de örgüt kültürü ağacı fenomeni görselleştirilerek sunulmaktadır.



**Şekil 2.** Öğretmen Adaylarının Üniversitedeki Örgüt Kültürü Deneyimleri

Şekil 2'ye göre örgüt kültürünün ne anlama geldiğini gösteren örgüt kültürü ağacı, kökler, ağaç, ağaçtaki meyveler ile yapraklardan oluşmaktadır. Kökler, üniversitenin kendisini ifade etmekte, örgüt kültürünün kökle de ilintili olduğunu göstermektedir. Ağaç kısmındaki meyveler ve yapraklar, öğretmen adaylarındaki örgüt kültürünün çağrışımını ve algılama biçimlerini yansıtmaktadır.

Örgüt kültürü ağacı fenomeni, öğretmen adayları tarafından ifade edilen 17 "örgüt kültürü" fenomeninden meydana gelmektedir. Örgüt kültürü ağacında olumlu deneyimler 11, olumsuz deneyimler 6 ifadeden oluşmaktadır. Fenomenleri belirlemek için öğrencilerden "Bence örgüt kültürü, ..... demektir." şeklindeki cümle kalıbından faydalanılmıştır. Olumlu deneyimlerde kullanım sıklığı "inanç" (f:3), "değer" (f:3), "etkileşim" (f:2), "etkinlik" (f:2), "iletişim" (f:1), "sevgi" (f:1), "aitlik" (f:1), "grup" (f:1), "bağlılık" (f:1), "uyum" (f:1), "tarihçe" (f:1) olarak belirlenmiştir. Olumsuz deneyimlerde ise kullanım sıklığı "resmiyet" (f:1), kurallar (f:1), "zorluk" (f:1), "disiplin" (f:1), "alışmamak" (f:1), "mesafe" (f:1) şeklindedir. Olumlu deneyimlere ait fenomenler, olumsuz deneyimlere kıyasla daha fazladır. Bu bağlamda öğretmen adaylarının genel anlamda örgüt kültürünü içselleştirdikleri ve benimsedikleri belirtilebilir.

#### a) Örgüt Kültürü Kavramına Yönelik Olumlu Deneyimler

Arzu, "Bence örgüt kültürü, inançlar demektir." diye belirterek "inanç" fenomenine vurgu yapmakta, Aytaç, "Bence örgüt kültürü, toplumsal değerlerimiz, okulumuzun değerleri demektir." şeklinde "değer" fenomenini ortaya çıkarmaktadır. Alper, "Bence örgüt kültürü, bir araya gelmektir. Aktiflik demektir, etkileşim demektir." biçiminde "etkileşim" ile örgüt kültürünü içselleştirmekte, Azra, "Bence örgüt kültürü, etkinliklerin çok olması demektir. Ne kadar çok etkinlik olursa üniversitemize daha çok bağlanırsınız." söyleminde bulunarak "etkinlik" fenomenini örgüt kültürüyle bağdaştırmaktadır. Atilla, "Bence örgüt kültürü, iletişim demektir. İletişimle birbirimizin duygu ve düşüncelerini anlamış oluruz." şeklinde farklı bir pencereden bakış açısını yansıtmakta, "iletişim" fenomeniyle örgüt kültürünün daha sağlıklı olacağını ifade etmektedir. Diğer katılımcılardan biri olan Aygen ise, "Bence örgüt kültürü, bağlılık demektir. Üniversiteye bağlanmak bize üniversiteyi sevdirebilir, okula daha istekli geliriz." biçiminde "bağlılık" fenomenini oluşturmakta, örgüt kültürü için bağlılık gerektiğini ifade etmektedir.



## b) Örgüt Kültürü Kavramına Yönelik Olumsuz Deneyimler

Ayşe, "Bence örgüt kültürü, disiplin demektir. Bazen fazla disiplin bizi okuldan soğutuyor, düzen şart ama bazen esnek olunmalı." şeklindeki görüşüyle "disiplin" fenomenini ortaya çıkarmakta, disiplini katı kurallar şeklinde gördüğünü açıklamaktadır. Açelya, "Bence örgüt kültürü, zorluk demektir. Bu kadar insanın bir örgütte bir arada bulunması, paylaşım yapması zor bir durum olsa gerek." söylemiyle "zorluk" fenomenini ifade etmekte, bir üniversitede örgüt kültürünün çok sayıda insan anlamına geldiğini ve bunları bir araya getirmenin zor olacağını ileri sürmektedir. Ahmet ise, "Bence örgüt kültürü, alışmamak demektir. İkinci sınıfta olmama rağmen hâlâ tam olarak üniversiteye alışamadım. Paylaşımlar, etkinlikler artarsa, hocalarımız rehber olursa kendimizi üniversiteye daha ait hissedebiliriz belki." şeklindeki görüşüyle farklı bir bakış açısını yansıtmaktadır. Katılımcı örgüt kültürünü "alışmamak" fenomeniyle açıkladığından ötürü örgüte uyum çalışmalarının yürütülmesi örgüt kültürünün daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir.

## Üniversitede Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi ve Etkililiğinin Sağlanması

Üniversitede örgüt kültürünün geliştirilmesi ve etkililiğinin sağlanmasına yönelik öğretmen adaylarının görüşleri Tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3.** Üniversitede Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi ve Etkililiğinin Sağlanması

| Alt temalar                                  | Kategorik kodlar                                                                                                                | f  |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Üniversitede örgüt kültürünün geliştirilmesi | Üniversitedeki öğretim elemanı-öğrenci, üniversitenin idari personeli-öğrenci, öğrenci-öğrenci etkileşiminin yeterli bulunması  | 7  |
|                                              | Üniversitenin ulusal değerlere önem vermesi ve tarihine sahip çıkması                                                           | 6  |
|                                              | Üniversiteye karşı eğitimsel ve sosyal beklentilerin karşılanması                                                               | 5  |
|                                              | Üniversitede belirgin olan normlar ve davranış kalıplarının oluşması                                                            | 2  |
|                                              | Kendini üniversitenin bir üyesi olarak hissetme                                                                                 | 2  |
|                                              | Üniversitenin süreli yayınlar çıkarması                                                                                         | 2  |
| Üniversitedeki örgüt kültürünün etkililiği   | Örgüt kültürünü pekiştirmek için üniversiteye ait temel değerlerle inançların ortaya çıkarılması veya belirgin hâle getirilmesi | 11 |
|                                              | Üniversitenin geçmişten gelen kültürel normlara sahip çıkması                                                                   | 6  |
|                                              | Üniversite hakkında anlatılan çeşitli öyküler ve mitlerin bulunması                                                             | 3  |
|                                              | Üniversitenin tarihsel gelişiminin önemsenmesi                                                                                  | 2  |
|                                              | Üniversitede düzenlenen farklı törenler ile etkinliklerin çoğaltılması                                                          | 1  |
|                                              | Üniversitenin geçmişteki veya hâlihazırdaki kadın / erkek kahramanlarının olması                                                | 1  |

Tablo 3'te üniversitelerindeki örgüt kültürünün geliştirilmesi ve etkililiğinin sağlanması hakkındaki görüşlerden birincisi olan "üniversitede örgüt kültürünün geliştirilmesi" başlığı altında alt tema olarak kategorik kodlar verilmektedir. Bu alt tema 6 kategoride toplanmaktadır. Kullanım durumları incelendiğinde etkileşim ağırlıklı görüşlerin üniversitede örgüt kültürünün oluşturulmasında ilk sırada konumlandığı belirlenmiştir. Etkileşimin hem personele, hem de öğrencilere yönelik olduğu vurgulanmıştır. Alper,

"... Öğretim yılı başında Ahi pilav günleri, öğrenci kaynaştırma amaçlı çeşitli etkinlikler, yarışmalar, üniversitenin tarihini, vizyonunu anlatan konferanslar düzenlenebilir. Bu etkinliklerle etkileşim artar, hocalarımızla da bir araya gelmiş oluruz. Arkadaşlarımızın neden bu üniversiteyi tercih ettikleri, amaçlarının ne olduğu ve beklentilerine bakılabilir. Böylelikle üniversiteye alışmamız kolaylaşır..."

şeklinde ifade etmektedir. Burada katılımcı örgüt kültürünü üniversiteye uyumla bağdaştırmakta, etkileşimi ise önerdiği pek çok etkinlikle açıklamaktadır. Aylin ise, "Örgüt kültürüne katkıda bulunmak için beden eğitimi, izcilik, müzik, halk oyunları çalışmaları yapılabilir. Çünkü bu gibi faaliyetler birlik ve beraberlik sağlar, grup çalışması içinde etkileşimi artırdığı için örgütteki insanlar hem eğlenip, hem de ekip çalışmasını sürdürebilir." biçiminde görüşünü beyan etmektedir. Katılımcı etkileşim ile birlikte ulusal kültürü besleyen etkinlikleri de göz önünde bulundurmaktadır. Örgüt kültüründe değerlerin önemine değinen Aysel ise,

"...Kırşehir için Ahilik son derece önemli bir değerdir. Bu değeri öğrenmek, bilmek ve misyon edinmek için öğrencilere Ahilik tanıtılmalıdır. Ahi pilav günleri öğretim başı yılında düzenlendiği takdirde yeni kayıt yaptıran öğrencilerin okula ve şehre uyum sürecine olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Bu etkinlik kapsamında düzenlenen konserler ve yarışmalar öğrencilerin ve diğer personellerin

*eğlenmesini sağlayacak, döneme enerjik başlamalarına katkıda bulunacaktır. Üniversitenin tanıtımı amacıyla düzenlenen konferanslarda ise hocalarımızı tanımak, üniversiteyi tanımak, öğrencilerin okuduğu üniversite hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayacak, üniversitenin başkaları tarafından duyulmasına katkı sağlayacaktır..."*

şeklinde üniversitenin temel değerlerine ve tanıtılmasına öncelik vererek örgüt kültürünün şekilleneceğini belirtmektedir. Diğer bir katılımcı olan Atilla,

*"...Ülkemizde her bölgenin kendine özgü gezilmesi ve görülmesi gereken yerleri vardır. Bu yerleri üniversite çağındaki gençlerin görmesi çok önemlidir. Gerek farklı yerleri görmek, gerekse oradaki kültürel farklılıkları görmek bence çok önemlidir. Örgüt kültürü de böyledir. Önce kültürlerimizi tanımalıyız, sonra üniversitemizi. Bizim okuduğumuz üniversitenin tarihi de çok eskiye dayanmakta. Bu açıdan avantajlı olduğumuzu söyleyebilirim..."*

biçiminde belirtmektedir. Katılımcı, örgüt kültürünü kültürel farklılıklarla ilişkilendirmekte, üniversitenin tarihini örgüt kültürünün oluşturulmasında faydalı görmektedir. Ayça ise,

*"...Örgüt kültürünü oluşturmak istiyorsak eğer üniversitemizi herkese yaymalı, duyurmalıyız. Bunun için en kalıcı ve herkese duyurulabilecek faaliyet ses getirecek olan yayınlardır. Sembolik araçlar herkesin eline geçmeyebilir, tiyatro, tören gibi katılımlı olacak birçok etkinliğe herkes katılamayabilir ama yayınlar daha kalıcıdır. Yayınlarla üniversiteye dikkat çekilebilir, farkındalık yaratılabilir. Biz de okulumuzu daha iyi benimseyebiliriz..."*

biçiminde görüşünü beyan etmektedir. Katılımcı farklı bir bakış açısıyla süreli yayınların önemine değinmektedir. Bu sayede örgüte bağlılığın artacağını ve dış paydaşların da üniversiteyi tanımasını gerektiğini ileri sürmektedir.

Tablo 3'te üniversitelerindeki örgüt kültürünün geliştirilmesi ve etkililiğinin sağlanması hakkındaki görüşlerden ikincisi olan "üniversitedeki örgüt kültürünün etkililiği" başlığı altında alt tema olarak gösterilmektedir. Bu alt tema 6 kategori ile eşleştirilmektedir. Kullanım durumları göz önüne alındığında, katılımcıların çoğunluğu tarafından üniversitenin temel değer ve inançlarının belirgin hâle getirilmesinin örgüt kültüründe etkililik sağlayacağı belirtilmektedir. Aykut, "Üniversitemizde Ahilik kültürü yaygındır. Ahilik kültüründe iyi insan olmak, işin hakkını vermek gibi erdemler vardır. Ahi Evran'ın sözleri bizim temel değerlerimizdir, okulumuzun farklı yerlerinde asılıdır. Bu da örgüt kültürünü etkili yapar." biçimindeki görüşüyle örgüt kültüründe değer ve inançların etkili olduğunu göstermektedir. Katılımcılarından bir diğeri olan Aslı, "Bizim manevi değerlerimizle üniversitemizin değerleri uyuyor. Bence üniversiteler değerlere önem vermelidir." şeklinde üniversitenin değerlerinin etkililiğe sebep olduğunu belirtmektedir.

Üniversitenin geçmişten gelen kültürel normlara sahip çıkması katılımcılar tarafından örgüt kültüründe etkili bulunmaktadır. Aysel, "Fakültemiz öğretmen okulundan dönüşmüş. Bu yüzden fakültemizde disiplin var. Okulumuzun kendine göre davranış kalıpları var, kuralları var." biçimindeki görüşüyle normlarla üniversitede hem etkililik, hem süreklilik sağlanacağını ifade etmektedir. Asya ise "Üniversitemiz belli bir kültürü temsil etmekte. Çeşitli normlar oluşmakta. Bana göre örgüt kültürü böyle pekişiyor." şeklindeki görüşüyle normları etkililikte baskın unsur olarak görmektedir.

### Üniversitede Örgüt Kültürünün Artırılmasına Yönelik Etkinlikler

Öğretmen adaylarının üniversitede örgüt kültürünün artırılmasına yönelik etkinliklerle ilgili görüşleri Tablo 4'te belirtilmektedir.

**Tablo 4.** Üniversitede Örgüt Kültürünün Artırılmasına Yönelik Etkinlikler

| Alt tema                                                        | Kategorik kodlar                                                                             | f  |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Üniversitede Örgüt kültürünün artırılmasına yönelik etkinlikler | Kampüs içiyle dışında personel ve öğrencilerin bir araya gelebileceği gezilerin düzenlenmesi | 10 |
|                                                                 | Üniversitede daha fazla sayıda konferans, panel ve gösterilerin gerçekleştirilmesi           | 6  |
|                                                                 | Üniversiteyi temsil eden sembolik araçların artırılması                                      | 5  |
|                                                                 | Ülkedeki belirli gün ve haftalarla ilgili çeşitli etkinlikler yapılması                      | 3  |
|                                                                 | Üniversitede sanat ve spor faaliyetlerine yönelik etkinliklerin artırılması                  | 2  |

Tablo 4'te öğretmen adaylarının üniversitelerindeki örgüt kültürünün artırılmasına yönelik hangi etkinliklerin düzenlenebileceği hakkında aktardıkları görüşler bir alt tema, 5 kategoride toplanmaktadır. Bu kategorilerdeki en yaygın olan görüş "geziler" öğrenciler arasında en önemli etkinlik olarak görülmektedir. Katılımcılardan biri olan Aybüke,

*"...Bulunduğumuz şehir küçük olmasına rağmen geçmişten gelen birçok kültür ve yaşantıyı içinde barındırır. Müze, külliye, yer altı şehirleri hatta kilise gibi yapılara bulunduğumuz şehirde rastlamak mümkündür. Sadece tarihi olarak değil doğal güzellikleriyle de adını duyurmuştur. Üniversitemiz örgüt kültürüne katkı adı altında geziler düzenleyerek hem bu kültürün yayılmasına hem de öğrencilerin eğlenerek, gezip görerek sosyalleşmesine katkıda bulunabilir. Geziler dikkat çekici olabilir ve daha fazla öğrenciyi kendine çekebilir. Üniversitemizin düzenleyeceği geziler ile gelecek nesillere de adını duyurabilir. Üniversitemiz hem kendi yapısı hem de öğrencilere ulaşması açısından gezilerle kendisini zenginleştirebilir, örgüt kültürüne de aynı şekilde geziler ile katkıda bulunabilir..."*

biçiminde ifade etmektedir. Belirtilen görüş ile öğretmen adayı örgüt kültürünü artırmak için ilin ve bölgenin konumunu dikkate almakta, örgüt kültürünün ulusal kültürle bütünleştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Alara da benzer şekilde,

*"...Tüm üniversite ile birlikte doğa gezileri, müze gezileri, huzurevi gezileri, şehit ailelerine ve şehitliklere geziler düzenlenebilir. Doğa gezilerinde öğrencilerin çevre okuryazarlıkları geliştirilebilir, çevreyi daha iyi gözlemleyebilirler. Müze gezilerinde ise tarihi nesneleri, objeleri daha yakından görerek ve inceleyerek tarih bilgilerini geliştirebilirler. Huzurevi gezilerinde ise bizim kültürümüzde olan saygı, hoşgörü, aidiyet gibi değerleri oradaki büyüklerimize yaşatarak onları mutlu edebilir, günlerini güzelleştirebiliriz. Şehit ailelerine ve şehitlikleri yapılan geziler ve ziyaretler bizim şehitlere ve ailelerine ödememiz gereken bir borç gibidir aslında. Onların bizim için, vatanları için, yeni nesiller için, geleceğimiz için şehit olduklarının bilincinde olmamız gerektiğinin farkında olmamızı sağlar. Şehit ailelerine yapılan ziyaretlerde ise onların yalnız olmadıklarını, acılarını paylaşmamız gerektiğini bize hissettirir. Bu ve bunun gibi ziyaretler bizleri ortak bir değerde, konuda birleştirir ve ayıramaz bir parça olduğumuz gösterir. Yeni nesiller ve geleceğin bireyleri olarak bizleri bilinçli bir bireyler olarak yetiştirmeye, en çok da böylesi geziler ve etkinlikler yardımcı olacaktır bizlere..."*

şeklinde görüşünü bildirmektedir. Öğretmen adayı ulusal değerleri, tarihi zenginlikleri, toplumsal değerleri önceleyen bir açıklamada bulunmuştur. Konferans, panel ve seminer etkinliklerinin daha fazla gerçekleştirilmesi elde edilen diğer bulgulardandır. Ahmet,

*"...Okullar açıldığında hem yeni gelen öğrenciler, hem de diğer öğrenciler için onların ilgilerini çekmek ve motive olmaları açısından çeşitli gösteriler hazırlanabilir. Dönem başında çeşitli konferanslar verilerek hem okul ile ilgili hem de öğrencilerin okudukları bölümlerle ilgili veya öğrenci psikolojisi hakkında bilgilendirici konferanslar verilebilir. Belirli aralıklarla okulda bölümler arası veya genel paneller yapılabilir, öğrencilerin de bulunduğu bu durum hem heyecan yarattığı için öğrenciyi motive edecektir, hem de tartışma havasında olduğu için öğrencilerde farklı düşünme yeteneği kazandırılmasına yardımcı olacaktır..."*

şeklinde görüşünü ifade etmektedir. Bu ifadeye göre örgüt kültürünün yaygınlaştırılmasında bilgiye dayalı seminerlerin gerçekleştirilmesi öğrenciler üzerinde farklı bakış açıları oluşturmakta ve motivasyonu artırmaktadır.

Üniversitede örgüt kültürünün artırılması için sembolik araçların kullanılmasıyla ilgili olarak katılımcılar farklı önerilerde bulunmuştur. Arda, "Yapılan sembolik araçların kurum kişileri tarafından kullanılması, pankartların sık kullanılması herkesin tanınması görmesi açısından iyidir. Merak uyandırır ve araştırmaya davetiye çıkarabilir." Anıl, "Örgüt kültürünü pekiştirmek üzere öğrencilerin ilgisini çekecek yeni logo yapılabilir. Sonra bu logo üzerinde pankart çalışmaları çıkartmalar gibi şeyler yapılabilir ve üniversitenin farklı yerlerine bunlar asılabilir. Böylelikle üniversitede ve öğrenciler arasında örgüt kültürü artar." şeklinde görüşlerini dile getirmiştir. Üniversiteye ait simgesel araç ve imgelerin öğrencilerin dikkatini çektiğini, örgüt kültürünün ruhuna uygun bulunduğu belirtilebilir.

## Sonuçlar, Tartışma ve Öneriler

Üniversitede örgüt kültürünün geliştirilmesine yönelik öğretmen adaylarının deneyimlerini ve görüşlerini inceleyen bu çalışmada öncelikle katılımcıların deneyimlerinden yola çıkılmıştır. Katılımcıların “örgüt kültürü” kavramından ne anladıkları, kavramı nasıl irdeledikleri, farklı bakış açılarını sunmaları bir fenomenle özdeşleştirilmiştir. “Örgüt ağacı fenomeni” yaratılarak olumlu deneyimlere ilişkin 11, olumsuz deneyimlere ilişkin 6 farklı fenomen ifadesi üretilmiştir. Olumlu deneyimlerden “değerler” fenomeni ile öğretmen adaylarının örgüt kültürünü içselleştirdikleri ifade edilebilir. Değerler alan yazınında sıklıkla belirtilen örgüt kültürü unsurlarından (Durğun, 2006; Hofstede, 1994; Mitchell & Yates, 2002) birisi olup elde edilen verilerle uyumaktadır. Değerler üniversitelerde örgütsel davranış tercihlerinde önemli bir rol oynamakta ve yol gösterici bulunmaktadır (Köse vd., 2001). Ayrıca grup olma hissini yaşatmakta, grup bilincini kazandırmaktadır (Matkó & Takács, 2017).

Diğer fenomenlerden biri olan “etkileşim” fenomeni, alan yazınındaki kurum olarak üniversitelerde etkileşimlerin örgüt kültürüne katkı sağladığı, benzer biçimde etkinlikler yoluyla etkileşim kurulduğu görüşüyle örtüşmektedir (Peters & Waterman, 2006). Benzer biçimde örgüt kültürünün anlaşılmasını sağlayan “inanç” fenomeninin örgüt kültürünün temel unsuru olduğu (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998; Young, 2000) belirtilmektedir. Olumlu deneyimlerden olan “iletişim” fenomenine göre ise örgüt üyeleri arasında olumlu duygular artmaktadır (Öztürk & Şahin, 2017). Dolayısıyla üniversite öğrencilerinin kendi aralarındaki, öğretim elemanları ve personelle ilişkileri güçlenmekte, üniversitede örgüt kültürü için zemin oluşturulmaktadır. Olumsuz deneyimlerden olan “resmiyet”, “kurallar” ile ilgili alan yazınında (Fralinger & Olson, 2007; Lacatus, 2013) yer verilmektedir. Bu durum öğrencilere göre baskı unsuru olarak görülmekte olup üniversitedeki örgüt kültürünü zayıflatacağı belirtilebilir.

Çalışmadan elde edilen verilere göre “üniversitede örgüt kültürünün geliştirilmesi” alt teması 6 kategoriyle eşleştirilmektedir. Etkileşimler katılımcılar tarafından bütünsel olarak ele alınmış, “üniversitedeki öğretim elemanı-öğrenci, üniversitenin idari personeli-öğrenci, öğrenci-öğrenci etkileşiminin yeterli bulunması” şeklinde görüşler beyan edilmiştir. Etkileşimlerin tanıtımlar yoluyla gerçekleştirilmesinin örgüt kültürünü geliştireceği belirtilmektedir (Vasyakin, 2016). Örgüt kültürünün etkililiğini sağlamada pek çok öneri getirilmekle beraber “üniversiteye ait temel değerlerle inançların ortaya çıkarılması veya belirgin hâle getirilmesi” en sık dile getirilen görüş olmuştur. Alan yazınında da benzer şekilde üniversitelerde ritüeller oluşturulmasının, üniversite paydaşlarınca ortak dil geliştirmenin, ortak maddi ya da manevi kültürü benimsenin örgüt kültürünün etkililiğini artıracak ifade edilmektedir (Akyol vd., 2020). “Normlar”, üniversitelerde örgüt kültürünün güçlenmesini sağlamakta, kolektif ve yön gösteren özellikleriyle ön plana çıkmaktadır (Pehlivan, 2001). Yukarıda belirtildiği üzere resmiyet olumsuz bir durum olarak algılanmasına rağmen normlarla ortaya çıkan üniversitedeki davranış kalıpları ve belirlenmiş kurallar örgüt kültürüne uyumu artırmaktadır. Her ne kadar bu çalışmada üniversitenin kadın /erkek kahramanları pek etkili bulunmasa da alan yazınında tam tersine bu durumun örgüt kültürüne olumlu yönde etki sağladığı (Daft, 2000) belirtilmektedir.

Örgüt kültürüne yönelik düzenlenebilecek etkinlikler “geziler”, “konferanslar, paneller ve gösteriler”, “sembolik araçlar” şeklinde ifade edilmiş, katılımcılara göre daha önemli bulunmuştur. Gezilerle üniversite ruhu güçlenebilir, paylaşımlar artar ve dolayısıyla örgüt kültürü bilinci oluşabilir. Aynı zamanda öğrencilere yaparak yaşayarak öğrenme fırsatı sunulur, kalıcı öğrenmelerinde artışlar meydana gelir (Tatar & Bağrıyanık, 2012). Üniversitede gerçekleştirilen konferans, panel ve konferanslarla aynı örgütün üyeleri olarak öğretim üyeleriyle öğrenciler arasında paylaşım sağlanır, örgüt kültürünün gelişmesine aracı olunabilir. Örgüt kültürünün başka bir ögesi olan sembolik araçlar, üniversitelerde çoğunlukla logolu ürünlerden, çeşitli eşyalardan meydana gelmektedir. Sembolik araçlarla örgütsel bağlılık yaratılabilir, örgüt kültürü artırılabilir (Daft, 2000). Özellikle yeni teknolojilere uygun tasarımlar öğrencilerin örgüt kültürüne olan ilgilerini artırabilir.

Çalışmadan elde edilen bir diğer bulgu ise katılımcıların sosyoekonomik yapısının üniversitenin bulunduğu il veya bölgeye benzer özellikler göstermesidir. Oldukça geniş bir kültürle bağdaştırılan üniversiteler, kaynaklarıyla, örgüt üyeleriyle, düşünce biçimleriyle, sistemik yapısıyla diğer örgütlerden ayrılmaktadır (Birnbaum, 1988). Öğrencilerin kendilerine yakın hissettikleri bir kültürden üniversiteye gelmeleri, üniversitenin sosyodemografik özelliklerine aşina olmaları örgüt kültürü açısından avantaj yaratmaktadır.

Hazırlanan bu çalışmada "törenler" katılımcılar tarafından pek önemli bulunmamıştır. Oysa törenler, alan yazınında örgütte önemli kültürel normlarla değerlerin anılarak sağlamlaştırıldığı, özel olaylar biçiminde nitelendirilen gelenekler olarak belirtilmektedir (Kızıloğlu, 2017). Ayrıca "kutlamalar" ile ilgili görüş bildirilmemiş olup, kutlamalar yoluyla öğrencilerin üniversiteye olan güdülenmeleri artırılabilir, örgüt kültürü beslenebilir (Robbins & Judge, 2013). Üniversitelerde hem törenlere, hem de öğrencilerle birlikte kutlamalara daha fazla yer verilmesi örgüt kültürünün pekişmesine pozitif katkılar sağlayabilir.

Aşağıda üniversitelerdeki örgüt kültürünü geliştirmeye yönelik araştırmacılar, uygulayıcılar ile okuyucular için çeşitli öneriler geliştirilmiş olup sırasıyla sunulmaktadır:

- Üniversitede örgüt kültürünün oluşturulmasında yükseköğretim kurumunun değerleri önemli bir paya sahiptir. Bu değerler üniversitelerin misyon bildiremelerinde ve stratejik planlarında belirtilmektedir. Değerler ise genellikle kültürel, millî, manevî, sosyolojik değerleri içermekte olup üniversitelerin toplumsal gelişimini önceleyici ve bütünleştirici niteliktedir. Dolayısıyla belirlenen değerler teorik olarak sınırlı bir biçimde kalmamalı; yöneticiler, akademisyenlerle birlikte öğrencilerin üniversite yaşamlarına entegre edilebilmelidir. Üniversitenin değerleri, inançları, kültürel normları sosyal medya aracılığıyla tanıtılmalı, belirli günlerde özellikle hatırlatılmalıdır.
- Üniversitelerdeki etkileşim örgüt kültürünün etkililiğini artırmaktadır. Araştırma bulgularına göre üniversite öğrencileri, hem kendi aralarında hem de öğretim üyeleriyle belirli zamanlarda bir araya gelebilecekleri sosyal, spor, sanat etkinliklerine önem verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Öğretim üyeleri etkileşim sağlamada rehberlik ve danışmanlık rolünü üstlenebilir. Yönetimsel olarak ve akademisyen bazında daha fazla sayıda akademik içerikli veya gündelik hayatla ilgili konferans, panel, gösteri düzenlenebilir. Eğitim fakültesine özgü biçimde özel günlerle haftalardaki etkinliklerin sayısı artırılabilir. Ayrıca üniversite içi-dışı, şehir içi-dışı geziler düzenlenerek örgüt kültürünün etkililiği artırılabilir, örgüt üyelerinin etkileşimi güçlendirilebilir.
- Üniversitedeki akademisyenler örgüt kültürünün etkililiğini artırmak için rol model olmalıdır. Böylelikle üniversite öğrencileri arasında öğretim elemanları zamanla o kurumun kadın ya da erkek kahramanları olarak görülmeye başlanır ve örgütsel bağlılık artabilir.
- Sembolik araçlar üniversitede örgüt kültürünü aktifleştirmede daha sık kullanılabilir. Üniversitenin kendi kimliğini gösteren, aidiyet hissi yaratan logolu ürünlere ve diğer eşyalara üniversite tanıtım günlerinden mezuniyete kadar olan süreçte her zaman yer verilebilir.
- Üniversitede ortak duyguların artırılmasına yönelik yenilikçi ve yaratıcı düşüncelere daha fazla fırsat verilmelidir. Üniversite öğrencilerine öğrenci kongrelerinde, kalite komisyonlarında, öğrenci projelerinde daha sık yer verilerek duygu ve düşüncelerini yansıtmaya ortamları sunulabilir. Böylece alternatif yollarla, öğrencilerin ortak duygu, değer ve amaçlarla bir araya gelmesiyle örgüt kültürünün geliştirilmesine katkı sağlanabilir.



## References

- Akay, C., & Ültanır, E. (2010). Facilitated literacy education based on andragogic foundations opinions of KOYE trainers on the process. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 75-88. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mersinefd/issue/17376/181445>
- Akyol, B., Tanrısevdı, F., Gidiş, Y., Dumlu, N. N., & Durdu, İ. (2020). Üniversitede örgüt kültürü: Bir devlet üniversitesi, eğitim fakültesi örneği. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 18-38. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.2m>
- Alamur, B. (2015). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde bir uygulama* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Alvesson, M. (2012). Understanding organizational culture. *Understanding Organizational Culture*. Sage.
- Atabay, E. S., & Aytekin, S. S. (2022). Metaverse: Örgüt kültürünün gelenekselden dijitale evrimi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (36), 21-36. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1130922>
- Berg, B.L., & Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri [Qualitative research methods in the social sciences]*. H. Aydın (Çev. Ed.). Eğitim Yayınevi.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. The Jossey-Bass Publishers.
- Brantlinger, E., Jimenez, R., Klingner, J., Marleen, P., & Virginia, R. (2005). Qualitative studies in special education. *Exceptional Children*, 71(2), 195-207. <https://doi.org/10.1177/001440290507100205>
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. U., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2017). *Örgüt kültürü-Örgütsel tanı ve değişim*. M. G. Gülcan & N. Cemaloğlu (Çev. Ed.). Pegem Akademi.
- Celep, C., & Tülübaş, T. (2015). *Yükseköğretimin yönetimi*. Nobel.
- Creswell, J. W. (2017). *Nitel araştırmacılar için 30 temel beceri*. H. Özcan (Çev.). Anı.
- Creswell, J. W. (2020). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. M. Bütün & S. B. Demir (Çev. Ed.). Siyasal.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz [Research methods: Design and analysis]* A. Aypay (Çev. Ed.). Anı.
- Cropley, A. (2002). *Qualitive research methods: An introduction for students of psychology and education*. University of Latvia.
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design*. South-Western Publishing.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Desson, K., & Clouthier, J. (2010). Organizational culture – Why does it matter? *Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency*. Vienna.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). a Framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Rewiew*, 25, 85-863.
- DuBrin, A. J. (2019). *Fundamentals of organizational behavior*. Academic Media Solutions.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Erdem, R., Adigüzel, 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.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta.



- Fidan, M. (2011). *Yeni kurulan üniversitelerde çalışanların örgüt kültürü algısı: Bilecik Üniversitesi örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bilecik Üniversitesi.
- 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. <https://doi.org/10.19030/tlc.v4i11.1528>
- Gizer, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Grix, J. (2010). *The foundations of research*. Palgrave Macmillan.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Hofstede, G. (1994) *Vive dans le monde culturelle*. Les Editions D'Organisation.
- Hofstede, G. (2000). Organizational culture: Siren or sea cow? A reply to Dianne Lewis. *Strategic Change*, 9, 135-137.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- 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.
- Jamaludin, M., & Subiyanto, D. (2023). The influence of leadership style, organizational culture, and job satisfaction on employee performance. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(4), 1711-1731.
- Kaligis, J. N., Tumbelaka, S. S. X., & Goni, D. (2023). Organizational culture, work motivation, and work effectiveness (case study on hotels in Tomohon and Tondano). *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 8(1), 89-100.
- Kıncal, R. Y. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Nobel.
- Kızıloğlu, M. (2017). *Denison örgüt kültürü modeli bağlamında örgüt kültürü ve örgütsel güç ilişkisi üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Lacatus, M. L. (2013). Organizational culture in contemporary university. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (76), 421-425. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.139>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage.
- Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 8(1), 99-105. <https://doi.org/10.1556/1848.2017.8.1.14>
- McShane, S. L., & Glinow, M. V. (2016). *Örgütsel davranış*. A. Günsel ve S. Bozkurt (Çev.). Nobel.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber [A guide to qualitative research design and practice]*. S. Turan (Çev. Ed). Nobel.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Mitchell, M. A., & Yates, D. (2002). How to use your organizational culture as a competitive tool. *Nonprofit World*, 20(2), 33-34.

- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal Of Counseling Psychology*, 52(2), 250-260. <https://www.researchgate.net/publication/232446190>
- Murat, G., & Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(5), 1-20.
- Murphy, A. (2015). Revisiting Leirman's four cultures of education: Expert, engineer, prophet, communicator. *Dublin Institute of Technology*, 12(1), 8.
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193-207.
- Nar, M. Ş. (2020). Örgütlenmenin kültürel temelleri: Kültür-örgüt etkileşimi üzerine kuramsal bir analiz. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(72), 558-566.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology*, 11(1), 457-483.
- Özkalp, E. (2011). *Sosyolojiye giriş*. Ekin.
- Öztürk, N., & Şahin, S. (2017). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İlköğretim Online*, 16(4), 1451-1468. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2017.342967>
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. M. Bütün & S. B. Demir (Ed.). Pegem Akademi.
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetmelik mesleki ve örgütsel etik*. Pegem A Yayıncılık.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2006). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper Collins Publishers Inc.
- Pettigrew, A. M. (1979). on studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Robbins, S.P. (2000). *Essentials of organizational behaviour*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. İ. Erdem (Çev.). Nobel.
- Roller, M. R., & Lavrakas, P. J. (2015). *Applied qualitative research design: A total quality framework approach*. Guilford Publications.
- Rose, P., Beeby, J., & Parker, D. (1995). Academic rigour in the lived experience of researchers using phenomenological methods in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 21(6), 1123-1129. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1995.21061123.x>
- Rui, Y. (1997). *College student culture in contemporary China: An analysis*. International Education.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Alfa.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. Wiley Online Library.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Sezgin, F., & Sönmez, E. (2018). Örgüt kültürü ve iklimi çalışmalarının sistematik incelemesi: Bir içerik analizi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 257-275.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975-985.
- Sönmez, V., & Alacapınar, F. G. (2011). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Anı.
- Tatar, N., & Bağrıyanık, K.E. (2012). Fen ve teknoloji dersi öğretmenlerinin okul dışı eğitime yönelik görüşleri. *İlköğretim Online*, 11(4), 883-896.

- Taylor, E. B. (1958). *The origins of culture and religion in primitive culture*. Harper & Brothers.
- Terzi, A. R. (2000). Örgüt kültürü. Nobel.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 423-442.
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349-357. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
- Turan, S., Durceylan, B., & Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- Van Maanen, J., & Barley S. (1985). Cultural organization-fragments of a theory. Frost, P. (Comp.). *Organizational Culture* içinde. Sage.
- Van Manen, M. (2007). Phenomenology of practice. *Phenomenology & Practice*, 1(1), 11-30. <https://doi.org/10.29173/pandpr19803>
- 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.
- Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999), The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548-564.
- Watson, T. J. (2004). *Sociology, work and industry*. Taylor & Francis Group.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Young, D. W. (2000). The six levers for managing organizational culture. *Business Horizons*, 43, 19-29.