

TC
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEK OKULU SPOR
YÖNETİCİLİĞİ BÖLÜM ÖĞRENCİLERİNİN BİREYCİLİK VE
TOPLULUKÇULUK KÜLTÜR BAĞLAMINDA GİRİŞİMCİLİK
ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Mehmet ÖZTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANA BİLİM DALI

Danışman

Doç. Dr. Turgut KAPLAN

KONYA 2015

ONAY SAYFASI

ÖNSÖZ

Akademisyenlik mesleğinin öğrenilmesinde ara kademelerden biri olan Yüksek Lisans Eğitiminin sonuna gelmiş bulunuyorum. Tüm eğitim ve öğretim hayatım boyunca manevi ve maddi desteklerini benden hiç esirgemeyen babama ve anneme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisans ve Yüksek Lisans Eğitimi boyunca ilminden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile de örnek edindiğim, yanında olmaktan her zaman onur duyduğum ve ayrıca tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı değerli hocam, sayın Doç. Dr. Turgut KAPLAN' a

Yüksek Lisans Eğitimim boyunca tezimin yapım aşamasında benden desteğini esirgemeyen ve bir abi gibi yol gösteren sayın Doç. Dr. Erkan Faruk ŞİRİN'e ve Arş. Gör. Ali SEVİLMİŞ' E teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
1. GİRİŞ	1
1.1.Örgüt Kültürü.....	2
1.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı, Örgüt Kültürünün Gelişim Süreci Ve Unsurları.....	2
1.2. Kültürü Kavramı, Özellikleri ve Çeşitleri.....	4
1.2.1. Örgüt Kültürü Tanımı	4
1.2.2. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi	5
1.2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	8
1.3. Örgüt Kültürü Çeşitleri	10
1.3.1. Akademi-Kale Kulüp ve Takım Kültürü.....	10
1.3.2. Güçlü ve Zayıf Kültür	11
1.3.3. Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür	12
1.3.4. Alt Kültür	13
1.4. Örgüt Kültürünün Oluşturulması, Öğrenilmesi ve Değiştirilmesi	14
1.4.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu	14
1.4.2. Örgüt Kültürünü Yaşatma ve Öğrenme	16
1.4.3. İşgören Seçimi	16
1.4.4. Üst Yönetim	17
1.4.5. Örgütsel Toplumsallaşma	17
1.4.6. Örgüt Kültürünün Değişimi	18
1.5. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi	19
1.5.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	19
1.5.2. Örgüt Kültürü ve İletişim.....	20
1.5.3. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme	21
1.5.4. Örgüt Kültürü ve Liderlik	21
1.6. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	22
1.6.1. Normlar	23
1.6.2 İnançlar	24
1.6.3. Değerler.....	24
1.6.4. Kültür Taşıyıcıları	25
1.7. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller	28
1.7.1. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli.....	29

1.7.2. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli	31
1.7.3. Hofstede'nin Örgütsel Kültür Modeli	32
1.7.4. Kets De Vries ve Danny Miller' in Örgütsel Kültür Modeli.....	35
1.7.5. Kilmann Modeli	35
1.7.6. Parsons AGIL Modeli	36
1.7.7. Ouchi 'Z' Teorisi Modeli	39
1.8. Örgüt Kültürünün Yönetim Ve Girişimcilik İle İlişkisi, Kültürel Boyutları.....	41
1.8.1. Yöneticinin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri	41
1.9. Örgüt Kültürünün Yönetim Literatüründeki Diğer Kavramlarla İlişkisi	43
1.9.1. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları.....	43
1.9.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Tasarım	43
1.9.3. Örgüt Kültürü ve Motivasyon	44
1.9.4. Örgüt Kültürü ve Liderlik	45
1.9.5. Örgüt Kültürü ve Küreselleşme	45
1.9.6. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı	45
1.9.7. Örgüt Kültürü ve Stratejik Yönetim.....	46
1.10. Kültürel Boyutlar	48
1.10.1. Geert Hofstede'nin Kültürel Boyutları.....	49
1.10.2. Güç Mesafesi Özelliği (Eşitsizliğin Benimsenme Düzeyi).....	49
1.10.3. Belirsizlikten Kaçınma.....	53
1.10.4. Bireycilik Ve Toplulukçuluk	57
1.11. Cinsiyet Algısı (Erillik-Dışılık)	59
1.12. Hofstede'in Toplumsal Değerler Araştırması ve Türkiye.....	62
1.12.1. Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutu Açısından Değerlendirmeler	62
1.12.2. Kadınsılık-Erkeksilik Boyutu Açısından Değerlendirmeler	64
1.12.3. Güç Mesafesi Boyutu Açısından Değerlendirmeler.....	65
1.13. Kültür Bağlamında Bireycilik ve Toplulukçuluk.....	66
1.13.1. Bireycilik-Toplulukçuluğun Tanımı ve Gelişim	66
1.13.2. Bireycilik-Toplulukçuluk Modelleri	67
1.13.3. Hofstede Sonrası Tartışmalar	69
1.14. Girişimcilik	72
1.14.1. Kültürün Girişimciliğe Etkisi.....	73
2. GEREÇ ve YÖNTEM.....	74
2.1 Evren ve Örneklem	74

2.2. Veri Toplama Araçları	75
2.2. Veri Toplama Araçları	76
2.2.1. Kişisel Bilgi Formu	76
2.3. Verilerin Analizi	78
3. BULGULAR.....	80
4. TARTIŞMA.....	95
5.SONUÇ ve ÖNERİLER	104
6. ÖZET	107
7. SUMMARY	108
8. KAYNAKLAR	109
9. EKLER	114
10.ÖZGEÇMİŞ.....	120

1. GİRİŞ

Örgüt kültürü kavramı yaklaşık otuz yıl önce yönetim literatüründe yer almaya başlamış ve günümüzde oldukça popüler olan ve üzerinde çok fazla araştırma yapılan bir kavram haline gelmiştir. Örgüt kültürüne gösterilen bu ilginin nedenleri arasında kavramın hem sosyolojik, hem antropolojik hem de psikolojik boyutlarının olması; diğer bir deyişle çok yönlü ve karmaşık bir ilişkiler bütünü olması sayılabilir. Bunun yanı sıra örgütün amaç, strateji, yapı süreç, ilişki, uygulama ve hatta performans gibi olgularının üzerinde çok önemli bir etkisinin olduğu günümüzde yadsınamayacak bir gerçektir. Özellikle 1980’li yıllarda örgüt kültürünü tanımlamaya, özelliklerini veya unsurlarını ortaya çıkarmaya yönelik yapılan çalışmalar günümüzde yerini örgüt kültürünün örgüt, iş hayatı ve toplum üzerindeki etkilerini ve bunlarla ilişkilerini saptamaya öncelik veren araştırmalara bırakmıştır.

Örgütler, bireyler arasında paylaşılan değer sistemi olan kültür açısından inceleme fikri, oldukça yeni bir kavramdır. Bundan 15-20 yıl önce birçoğumuz için örgütler, mantıksal anlamda bir grup insanın kontrol ve koordine edildikleri yer olarak görülmektedir. Departmanları, otoriter ilişkileri ve benzeri dikey yapıları vardı. Ancak günümüzde örgütler, bundan daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütlerin de tıpkı bireyler gibi, bir kültürleri ve kişilikleri bulunmaktadır. Tıpkı bireyler gibi, örgütler de çalışanlarına karşı katı veya esnek, uzak veya destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık olabilmektedir.

Günümüzde artan rekabet koşulları, sürekli gelişimi zorunlu kılmakta, yeniliklere uyum sağlamak günlük yaşamın neredeyse bir parçası haline gelmektedir. Mevcut koşullar bireyleri, çevrelerine uyum süreçlerini hızlandırmaya yöneltmektedir. Ancak bireyler yeniliklere adapte olma eğilimleri konusunda farklılaşmaktadır. Değişime istekli olmak, günümüzde olumlu kabul edilen özelliklerden biri haline gelmiştir. Değişimin barındırdığı belirsizlik, bireylerin belirsizlik karşısındaki tutumlarını ya da risk alma yönelimlerini de dikkate almak gerekmektedir. Bireyleri yeniliğe karşı tutumları açısından beş farklı kategoride değerlendirmektedir. Bunlar; yenilikçiler, öncüler, sorguluyucular, kuşkucular ve gelenekçiler olarak tanımlanmıştır. Yenilikçiler risk almaya, bilinmeyi denemeye en açık grup olarak öne çıkarken, gelenekçiler değişime en çok direnen, yeni olanı denemeyi en fazla reddeden grup olarak tanımlanabilmektedir. Bireyci toplulukçu

kültürlere bakıldığında, bireyci topluluklarda bireylerin yalnızca kendilerine ve ailelerine bakmakla yükümlü oldukları, kişiler arası ilişkilerde sıkı bağların olmadığı gözlemlenirken, toplulukçuluğun hakim olduğu yapılarda, bireylerin ait oldukları topluluklarla bütünleştikleri, kaynaştıkları ve koşulsuz sadakat göstererek birbirlerini korudukları gözlemlenmektedir. Bireyci topluluklarda bireyler, tek başlarına başarmaya güdülenirken, toplulukçu bireyler grubun hedeflerini belirlemeye, rekabet ve yenilikleri denemeye yatkın olacakları; toplulukçu grupların ise, yenilikleri denemektense; ait oldukları grubun sunduğu koşulları kabul etmeye mevcut düzen korumaya eğilimli olacakları düşünülmektedir, bunun beraberinde girişimcilik ise, toplumun ekonomik ve toplumsal kalkınması için gerekli olan, üretim sistem ve mekanizmalarını oluşturmak için doğal kaynakları, sermaye öğelerini ve insan gücünü planlı bir biçimde bir araya getirme ve birleştirme faaliyetleridir (Özmen 2013).

Spor, gelişmiş toplumlarda olduğu gibi Türkiye’de de ciddi bir girişimcilik alanı olmaya başlamıştır. Türkiye’de spora olan ilgi hızlı bir şekilde yükselmiştir. Gerek kamu spotlarıyla obezite ve çeşitli sağlık sorunlarıyla arttırılan farkındalık, gerek sağlık Bakanlığının ‘Türkiye’nin hızla obezite ülkesi olma yolunda ilerlediği konusunda verdiği alarm ve buna ilişkin önlem alınacağını açıklaması, spora yönelik farkındalığı arttırmaya başlamıştır. Günümüzde bireylerin hizmet sektörü olan spora talepleri artmaktadır. Artan bu talep karşısında gereksinimleri karşılamak için nitelikli arza gerek duyulmaktadır. Bu nitelikli arzın yerine getirilmesi, spor alanında özellikle de spor yöneticiliği alanında eğitim almış girişimcilere ya da yatırımcılara ihtiyaç göstermektedir. Ancak spor yöneticiliği eğitimi alanların bu konuda ne düşündükleri ya da ne kadar girişimcilik ruhuna sahip oldukları önem arz etmektedir. Bu bağlamda tez çalışmasının bu konudaki boşluğu doldurmakta bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1.Örgüt Kültürü

1.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı, Örgüt Kültürünün Gelişim Süreci Ve Unsurları

İlkez Peter ve Waterman tarafından Amerika’da, Pascale ve Athos tarafından Japonya’da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme

Kültürü olarak da dile getirilen Örgüt Kültürü; “belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan bu nedenle yeni üyelere programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır (İşcan ve Timuroğlu 2007).

Örgüt, iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonu olarak tanımlanabilir.

Sözlük anlamı ise; ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat veya bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü, olarak verilmiştir (Koyuncu 2009).

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içerisindeyler. Bu nedenle, örgütlerin içindeki bulundukları çevrelerinin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır. Çevreleri ile iletişim halinde bulunan ve açık birer sistem olarak görülen örgüt, çevresel değişikliklere uyabilmek için bünyelerinde değişiklikler yapmaları gerekecek, bunu yapamayanlar ise başarısız sayılacaktır (Büyüksulu 1998). Diğer taraftan; örgütler birbirleriyle etkileşim içinde bulunan alt sistemlerden oluştukları için, örgütün bir bölümünde meydana gelecek bir değişiklik, diğer tüm bölümlerde de değişikliğe yol açacaktır. Bu nedenle, önemli olan bir örgütü çevresinden soyutlayıp, amaçlarına ulaşmak için belirlediği hedefleri doğrultusunda gerekeni yapmak değil, onun ideal bir noktada, sürekli değişime ayak uydurarak hedeflerine ulaşacak biçimde yönetilmesini sağlamaktır.

Günümüzde, örgütle işbirliği eş anlama gelmiştir. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olmayacağı artık anlaşılmıştır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur. Örgütler, bireylerin sınırlı, fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bunun yanında örgütler, bireysel yetenekleri artıran bir araçtır. Bireysel amaçları gerçekleştirme aracıdır (Aydın 1991).

1.2. Kùltürü Kavramı, Özellikleri ve Çeşitleri

1.2.1. Örgüt Kùltürü Tanımı

Örgüt kùltürü, örgüt üyelerinin paylaştığı inanç ve beklenti kapılarıdır. Bu inanç ve beklentiler örgüt içindeki bireylerin ve grupların davranışlarını şekillendiren normları oluşturur. Diğer bir örgüt kùltürü tanımına göre, örgüt kùltürü, organizasyon içinde var olan ortak olarak sahip olunan ve göreceli bir sabitlik gösteren inançlar, tutumlar ve değerlerdir (Şahal 2005).

Bazı yazarlar örgüt kùltürünü bir metafor olarak görme eğilimindedirler. Metafor, bir olguyu diğerine benzeterek anlamaya çalışmak demektir. Örgüt kùltürü bir metafor olarak tanımlandığında, örgütte oluşturulan metaforlardan bahsediyoruz demektir. Örneğin yönetilenler için öz evlat üvey evlat benzetmeleri birer metafordur. Bu durumda örgüt kùltürü, ölçümlenebilen bir konu olmaktan çıkmıştır. Örgüt kùltürü, örgütü anlamamıza yarayan bir sözlük gibi düşünölmelidir (Morgan 1997).

Edgar Scheine' a göre örgüt kùltürü ; Örgütün dış uyumunu ve iç bütünleşmesini sağlarken geçerli kabul edilecek kadar iyi çalışmış, müşterek olarak paylaşılan ve öğrenilen temel varsayımlardır ve bu nedenle, yeni işletme üyelerine sorunlarla ilgili olarak doğru düşünme, algılama ve hissetme yolu ile öğretilendir (Schein 1988).

Örgüt kùltürü, organizasyonun kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir. Genel olarak kùltür kavramının ifadesinin zorluğu burada karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kùltürü ile ilgili çalışmalarda kavramın değişik tanım ve açıklamalarla ele alındığı görölmektedir (Kabakçı 2007).

Örgüt kùltürü konusunda yapılan tanımların çokluğu, bu konuda antropolojide olduğu gibi bilim adamlarının arasında ortak bir görüş birliğinin olmadığına göstergesidir. Aşağıda bu konuda yapılan tanımların bazıları sıralanmıştır.

Örgüt kùltürünü, Louis; Bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar demeti, Alvesson; sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayıltılar, Deal ve Peterson;

Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar, değerler örüntüsü, Schwartz ve Davis; Örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren normları yaratan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış beklentiler, değerler ve inançlar kalıbı, Wagner ve Hollenbeck; Örgüt içerisinde temel değerler ve normlara dayalı ve örgüt üyelerinin örgütü anlamalarına yardım eden paylaşılmış algılar ve tutumlar, Armstrong; Örgüt içerisinde eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılmış inançlar, beklentiler ve varsayımlar örüntüsü, Hofstede; Bir grubu diğerlerinden ayırt edecek bir biçimde aklın kollektif olarak programlanması olarak tanımlamışlardır (Terzi 2000).

Örgüt kültürünün tanımı konusunda görüş birliği olmamakla birlikte, bu konuda yapılmış tanımlar; incelendiğinde örgüt kültürünü ‘paylaşılmış değerler ve normlar’ ve bunların taşıyıcısı olan sembollerin oluşturduğunu söylemek yanıltıcı olmaz.

1.2.2. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançların yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi 2000).

Örgüte kültürel yönde yaklaşımın temelleri, insan ilişkileri yaklaşımına dayanmaktadır. Neo- klasik yaklaşımı benimseyen örgüt kuramcıları, örgüt içindeki kültüre esas itibariyle davranışsal ve psikolojik yönden yaklaşarak, bu kültürü sağlıklı ve sağlıksız olarak adlandırıp, iklim kavramı yerine kullanmışlar ve öncelikle de örgütsel sağlığın önemi üzerinde durmuşlardır. Örgütsel kültür araştırmalarının, insan ilişkileri yaklaşımıyla yapılan araştırmalarla ortak yönü, her ikisinin de daha çok biçimsel olmayan örgüt ve sosyal yapı üzerinde yoğunlaşmaları yönündedir. Bu durumda örgütsel kültür üzerinde yapılan bir çalışma, bir bakıma örgütsel yaşamın biçimsel olmayan, sosyal ve sembolik yönü üzerinde yapılan bir çalışma olmaktadır (Şişman 1994).

Örgüt kültürü kavramını gerçekte ön saflara iten şey, Amerikan şirketlerinin, özellikle Japonya gibi, diğer toplumlardaki eşdeğer şirketler kadar iyi performans

göstermemelerinin nedeni açıklamaya çalışan son zamanlardaki vurgusudur. ABD ve Batı Avrupalı bilim adamları, kendi ülkelerinde ve dünya pazarında gittikçe artan Japon rekabeti ve Japon işletmelerinin dinamizmi karşısında dikkatlerini önce Japonların bu başarısının temelleri üzerine çevirmişler, elde ettikleri bilgilerden kendi ülkelerine aktarabilecek yönler aramışlardır (Alamur 2005).

Örgüt kültürü kavramını taşıyan araştırmalar, her ne kadar 1980’li yıllardan itibaren yoğunlaşmaya başlamışsa da, insan ilişkileri yaklaşımını benimseyen araştırmacıların 1930’lu ve 1950’li yıllarda yaptıkları bazı araştırmalar, 1980’li yıllardan itibaren ‘örgüt kültürü’ ya da ‘ortak kültür’ biçiminde ifade edilmeye başlanan kavramın bazı öğeleriyle yakından ilgilidir.

Kültür terimlerde modern çalışma örgütlerini anlamada ilk sistematik teşebbüsler Illinois Chicago’daki Western Elektrik Şirketi’nde 1930’larda, iyi bilinen Hawthorne çalışmalarının son evresi esnasında meydana gelmiştir. Bu çalışmalar, örgütlerde insan davranışlarını anlamada temel olmuştur.

Hawthorne araştırmaları ilk olarak, fiziksel çalışma şartları ve verimlilik arasındaki ilişkileri inceleyen deneylerle başlamıştır. Bu deneylerin sonuçlarının şaşırtıcı olduğu ve açıklanmasının güç olduğu görüldüğünde, örgütsel davranışlarla ilgili araştırmalar kaçınılmaz olmuştur.

Yönetim ve kültür kavramlarının bir arada düşünülmesi ABD’nin dış yatırımları ve daha sonraları da özellikle Japonya’nın ABD piyasalarına girmesi ile paralellik gösterir. 1950’ler ve 1960’larda başlatılan bu akımlarla işletmecilikte ulusal kültür kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavramın tüm dünya literatürün de yerleşmesinde sonra, işletmelerin iç davranış kalıplarını yansıtan örgütsel kültür kavramı gelişmiştir (Berberoğlu 1990).

1950’ler ve 1960’larda Amerika’da antropologlar örgütsel kültür çalışmalarında devam etmişlerdir. 1952, 1953, 1954, ve 1960’larda Donal Doy, küçük çalışma grupları içinde kültürü araştırmak için öğrenci gözlemleri kullandı ve elde edilen sonuçlar, Hawthorne çalışmasındaki sonuçlara benzemekteydi. Bu dönemde en iyi bilinen çalışma ise Melville Dalton’un araştırmasında elde edilen bilgilerde, alt kültürlerin doğal olarak çalışanların bilgilerinden ortaya çıktığını ve bu örgütlerde gayri resmi grupların nasıl yönetildiği belgelendirilmiştir (Çetin 2004).

Hawthorne çalışmalarından biri olan ‘Seri Bağlama Gözlem Odası’ çalışmaları antropolojik alanın unsurlarını sunmuştur. Araştırmacılar; gözlem ve mülakat teknikleriyle test odasında meydana gelen sosyal ilişkilerin üç çeşidini tanımlamayı amaçlamıştır. Bunlar teknik, sosyal ve ideolojiktir. Teknik ilişkiler makinelerde materyalin akış, aletler ve onların çıktılarını, sosyal yapı biçimsel olarak tasarlanan özel ilişkiler ve arkadaşlar arası biçimsel olmayan ilişkileri, üçüncü çeşit ideolojik ilişkiler de çalışanların çalışma yeri hakkında paylaştıkları anlayış ve inançları, onların kültürlerini içermiştir.

Aynı zamanda İngiltere’de Tavistock Enstitüsünde bir grup sosyal bilim adamı sosyal sistemler gibi örgütler üzerinde de araştırma yapmışlardır. Çeşitli yenilikleri örgütsel kültürle tanıtmayı denemişler, özellikle örgütsel karar vermede çalışanların değer ve inançlarının da önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu gelenekte Amerikalı araştırmacı olan F. Richordson dış ilişkilerin yapılandırılmasında stresin ve anlaşmazlıkların örgütte verimliliği nasıl etkilediğini göstermiştir.

1960’ların sonlarında Harrison Trice, grubun kişisel hareketleri ile kültürel törenler hakkındaki gözlemlerini yorumlamıştır. 1971’de ise Bary Turner örgütsel kültürün formlarını ve özünü araştıran analizini İngiliz kültürel antropologlarının kavramlarına dayandırmıştır (Koyuncu 2009).

1980’li yıllara kadar çok detaylı incelenmeyen bir kavram olan örgüt kültürü, 1980’lerin başlarında dikkat çekici konular arasına girmiştir. Bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmış, birçok kitap ve dergi basılmıştır. Bu ilgi sadece üniversitelerle de sınırlı kalmamış, birçok işletme, konuyla ilgili çalışmalar yürütmüştür. Amerika’da Business Week ve Fortune gibi ticarete dönük dergilerde kültürlerle ilgili çeşitli hikayeler yayımlanmış, hatta çağımızda örgütlerin başarısının büyük bir kısmı sahip oldukları başarılı kültüre bağlanmıştır (Özkalp, Kırel 2001).

1980’li yıllarda ise; kültür kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesinden bu yıllardaki gerçekleştirilen iki çalışma önemli rol oynamıştır. Bunlar; Deal ve Kennedy’nin ‘Corporate Culture’ adlı kitabı ile Peters ve Waterman’ın ‘In Search of Excellence’ adlı eserleridir. Bu eserler kültür kavramının ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır. Yine aynı dönemde Ouchi

tarafından ortaya atılan ‘Theory Z’ ile Pascale ve Athos’un ‘The Art of Japanese Management’ adlı eserleri örgüt kültürünü ele alan önemli çalışmalar olarak belirtilebilir (Unutkan 1995).

1.2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünü daha birçok tanımlayan olmuştur ancak bu tanımların bazı ortak noktalarda birleştikleri görülmüştür.

Bunlardan birinci ortak özellik örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Yani bu değerler herhangi bir kitapta yazılı olmadığı gibi, bunu çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlarından oluşmasıdır. Bu nedenle çalışanlar tarafından anlaşılması bazen zor olabilir. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmaya çalışan örgütler bazen açıklamaya çalışma yoluna da gidebilirler.

İkinci ortak özellik; bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler ve bireyler arası ilişkileri etkiler. Örneğin örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar nesilden nesle bir efsane olarak geçer (Vural 2003).

Bu ortak noktaları birleştirip yapacağımız bir tanım şu şekilde olacaktır; örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşmuş ve bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği, örgüt içinde çalışanların tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler çalışanların istedik ve istenmedik davranışlarını belirlerler ve iş görenlerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir (Alamur 2005).

Tanımlardan yola çıkılarak elde edilen ortak özelliklere ek olarak şu örgüt kültürü özelliklerini de verebiliriz;

Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur: Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri (çalışan görevlileri) etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır: Örgütsel kültür her örgüt için ayrıca bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak, paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır. Buna kültürün hikâyelerle, sembollerle, seremonilerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp uygulanması da denilebilir.

Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır: Örgüt kültürü E. Schein isimli düşünüre göre, üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman diyoruz. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını görmekteyiz. Grup üyeleri yazılı olmayan, bu değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşırırlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Kilman isimli düşünürde, örgüt içindeki bir takım varsayımların ve gerçeklerin bilinmesi, kişilerin düşünce yapısı içerisinde yer alarak, davranışlar için değer ve inanç sistemi oluşturulması gereğini savunur. Bunlar yazılı değildir. Ancak üst katmandan alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar. Bu yapılmaz ise birey birçok şeyi farkında olmadan öğrenir, doğru olarak kabul eder ve basmakalıp şekilde uygulamaya koyar. Bilinçliliğin geliştirilmesi ve yayılması güçlü inançları, daha bilinçli davranışlar olarak ortaya çıkarır. Bu nedenle örgütsel öğrenme ve paylaşım, yazılı olmayan veya yazılı olarak ifade edilmesi zor olan örgütsel kültürde çok önem taşımaktadır.

+ Örgütsel kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır: Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür; inanç, sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır.

Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır. Bunların nedenleri örgüt üyelerine zamanla, yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça verilmeli, örgütsel öğrenme gerçekleştirilmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktarılarak pekiştirilmelidir (Eren 1993).

1.3. Örgüt Kültürü Çeşitleri

Örgüt kültürü kavramı birçok sınıflamaya tabi tutulmuştur. Bunların başlıcaları;

1.3.1. Akademi-Kale Kulüp ve Takım Kültürü

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jeffrey Sonnenfeld farklı örgütlerde yaptığı araştırmalarda örgütlerde dört tür kültürün bulunduğunu vurgulamaktadır. Bazı örgütlerde baskın bir tek kültür bulunurken, liderlik tarzlarına veya liderlik biçimlerinin değişmesinden dolayı bir türden bir diğer türe geçen geçici bir kültürde bulunabilir.

Bazı örgütlerde ise her bölümün kendine özgü kültürleri bulunabilmektedir. Jeffrey'in bahsettiği bu dört kültür;

I.Akademi Kültürü,

II.Kale Kültürü,

III.Kulüp Kültürü,

IV.Takım(Futbol Takımı) Kültürü.

Bu ayrımlar sonucu ortaya çıkan en önemli nokta, bu ayrımlar neticesinde kendimize en uygun kültür biçiminin ne olabileceğinin vurgulanmasıdır. Yani en verimli olabileceğimiz yere karar verilebilmesidir. Örneğin güvenli bir ortamı ve kariyer planlaması ile yükselmeyi arzu eden bir birey için ‘Akademi kültürü’ uygun iken, risk almayı seven, mücadeleci bir birey için ‘Futbol Takımı Kültürü’ daha uygun olabilir (Kabakçı 2007).

Jeffrey’in yaptığı bu sınıflamadaki kültür türlerine değinecek olursak;

Akademi kültürü; İhtisaslaşmış işler, iyi bir biçimde tanımlanmış ilerleme ve devamlı bir eğitim ile kendini belirgin kılar. Buna uygun örnekler olarak üniversiteler, IBM ve GM verilebilir.

Kale kültürü; Bu kültür türünde ortak bir yaşam ve birliktelik en önemli konuyu oluşturmaktadır. İsminin de çağrıştırdığı gibi kaleyi korumak için sergilenen birliktelik ve mücadele burada da esastır.

Kulüp kültürü; Şirkette uzun yıllar çalışmanın insanların sosyal açıdan yaptıkları ise uygunluğunun, gruba bağlılığının ve sadakatinin önem taşıdığı, bu tür kültürel değerlerin öne çıktığı bir yapıdır. Bunlara örnek olarak Japon işletmelerini vermemiz mümkün olacaktır. Japonya’da insanların çalıştıkları şirkete bağlılığı üst noktadadır ve istihdam tarzı ise ömür boyu olarak uygulanmaktadır.

Takım Kültürü; Yaratıcılık ve riske girmenin desteklendiği, bireylerin şirkete olan katkılarının ödüllendirildiği, yeni buluşların sergilendiği bir kültür türüdür. Ancak bu kültürde örgüte bağlılık ve sadakat çok önem taşımaktadır ve ikinci planda kalmıştır. Buna örnek olarak Microsoft verilebilir.

1.3.2. Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgüt kültüründe çalışanlar üzerindeki etkileri açısından güçlü ve zayıf kültürler ayrımı yapılmaktadır.

Güçlü kültür; örgütün değerlerinin ve normlarının bütün örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesidir. Birçok araştırmacı güçlü kültürleri zayıf kültürlerden ayırmada temel etkenleri incelemişlerdir. Sonuçta güçlü kültürlerin yukarıdaki özelliklere sahip olduğu ve zayıf kültürlerin örgüt üyeleri üzerinde fazla etkili

olmadıkları gözlemlenmiştir. Örgüt elemanları ortak değerleri normları kabul ederek paylaşma arzusunda olduğu zaman örgüt kültürü güçlenir. Ancak örgüt kültürünü güçlendirmek işletme politikalarının örgüt üyelerine destek olmasında ve işletme sahipleri ile üst yöntemlerinin güçlü örgüt kültürü için destek olmalarına bağlıdır (Zeytinoğlu 2009).

Başka bir tanımla güçlü kültür; örgütün temel değerlerinin çoğunlukla paylaşılması ve kabulüdür. Üyeler bu değerleri ne kadar çok benimserler ve onaylarsa kültürde buna paralel olarak güçlenecektir. Güçlü kültür örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemede daha baskın olacaktır.

Güçlü bir örgüt kültürü oluşturma en önemli yollarından birisi, belki de en başta geleni, çalışanın, örgütte rolünü almadan önce işe ve işletmeye alıştırma programı olan uyum programlarından geçmeleri olacaktır (Berberoğlu ve ark,1990).

Zayıf kültür; bu kültür türünde ise güçlü kültürün aksine, örgütte normların ve değerlerin geniş çapta kabul edilmediğinde ortaya çıkmaktadır. Zayıf kültürler örgüt üyelerine olan etkilerinin azlığından dolayı daha yüksek oranda işten ayrılma gözlemlenmesi doğal olacaktır.

1.3.3. Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür

Bu ayrıma sosyallik ve dayanışma boyutlarından yola çıkılarak ulaşılmıştır. Sosyallik bir toplumun üyeleri arasındaki yakın dostlukların bir ölçütüdür. Dayanışma ise, kişisel bağlardan bağımsız olarak topluluğun ortak hedeflerinin hızlı ve etkin biçimde hayata geçirilme becerisinin bir ölçütüdür.

Sosyallik ve dayanışmayı Şekil 1 üzerinde gösterdiğimizde bahsedilen bu dört kültür daha da belirgin olacaktır.

Şekilde de görüldüğü gibi, şebekeleşmiş kültürel yapı, yüksek sosyallik ve düşük dayanışma alanı içerisindedir. Bu yapıya sahip organizasyonlarda insanların birbirleriyle ilişkileri sıkı denecek kadar ileri düzeydedir. Örneğin çalışanlar birlikteliklerini sadece işle ortamıyla sınırlı tutmayıp dış ortamlarda da bir araya gelirler. Öğle yemekleri, informal toplantılar ve kutlamalar bunlardan bir kaçıdır. Yani burada informal yapı mevcuttur (Berberoğlu ve ark.1990).

Çıkarıcı kültürel yapı, düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam tersidir. İnsanların birbiriyle ilişkileri tamamen iş ile sınırlıdır ve iş dışındaki bir birliktelik mevcut değildir. İş ve sosyal yaşantı birbirinden kesin olarak ayrılmışlardır.

Toplumcu kültürel yapı, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Burada ise çalışanların kendilerini işleri ve işletmeleriyle tamamen özdeşleştirdikleri görülmektedir. Bireyler kimliklerini örgütleriyle eş tutmaktadırlar.

Parçalı kültürel yapı da ise düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyi mevcuttur. Aidiyet duygusu yok denecek kadar azdır. Kişisel ilişkiler azdır, dedikodu ve insanların birbirlerini çekemedikleri sıkça görülür.

1.3.4. Alt Kültür

Kültür, küçük işletmelerde çok etkin unsurlardandır, hatta bazen işletmeyi yönlendiren bir unsurdur. Buna karşın büyük ve karmaşık işletmelerde ise şirketi yönlendiren esas olan ana kültürün yanında bu kültüre yardımcı destek sağlayıcı özelliği olan yardımcı, yani alt kültürler olacaktır (Özkalp ve Kırel 2001).

Alt kültürler küçük gruplardan veya bölüm içindeki üyelerden oluşabilmektedir. Alt kültürler genelde görülen fonksiyona, çalışma yerine ve ünitesine, anahtar kişilere veya bireylerin sosyal ilgilerine göre oluşur. Bunlar işletmenin temel görevlerini oluşturabileceği gibi, oluşturmayabilir de.

Bu konuda yapılan birkaç tanım şu şekildedir;

Alt kültür, örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir (Vural 2003).

Bir örgütte alt kültürler, örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bir örgütün herhangi bir bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür, belirli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahiplerse, yatay alt kültür söz konusudur (İpek 1999).

Örgütün kültürü, alt kültürler arası etkileşimin ürünüdür. Alt kültürlerin benzerlik düzeyi, kültürün homojen ve heterojen oluşunu belirler. Diğer bir ifadeyle, alt kültürlerin değerleri, tutumları birbirleriyle ne kadar çok örtüşüyorlarsa, örgüt kültürü o kadar bütünlük gösterir. Ancak alt kültürler arası ara kesitler dar ise bütünlük görüntüsü zayıftır (Erdem, Özen 2001).

Alt kültürlerle ilişkin en önemli sorun alt kültürlerin değer ve normlarının örgütün görevi ile uyumlu olmaması durumunda ortaya çıkar. Eğer bu farklılık büyük oranda ise örgütün büyümesi ve bürokratik örgütler bu tür bir rekabete alışkın olmadıklarından, alt grupların gelişimini engellemek isteyebilirler. Çünkü alt grupların farklı değerleri onların örgütsel amaçlarını ve etkinliğini yıprattığı veya bozduğu için bu tür bir gelişime izin vermeyebilirler. Bu tür kuramlara örnek olarak, üniversiteler, hastaneler ve kamu kuruluşları verilebilir (Kabakçı 2007).

Sonuçta; özellikle büyük çaplı işletmelerde görülen alt kültürlerin, işletme üzerinde baskın olan esas kültüre destek niteliğinde olduğu ve oluşması bazen kaçınılmaz hale geldiği gibi, her zaman olumlu etki yapması da beklenemez.

1.4. Örgüt Kültürünün Oluşturulması, Öğrenilmesi ve Değiştirilmesi

Örgüt kültürü kısa bir sürede oluşturulamayacağı gibi, hemen yok edilmesi de zor bir unsurdur. Örgüt kültürü bir süreç sonucu meydana gelmektedir.

1.4.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi 2000).

Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur (Başaran 1982).

Örgütün faaliyet gösterdiği çevre de örgüt kültürü oluşumunda etkili olacaktır. İşletmeler dışı kapalı birer sistem olmadıklarından ve de devamlı hem iç

hem de dış çevreleriyle bir alış veriş içerisinde olduklarından, örgüt kültürü oluşumunu etkileyen faktörlerden birisi de faaliyet gösterilen çevre olacaktır.

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir.

- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığını, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.
- Üçüncü aşamada ise, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur (Doğan 1997).

Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf etmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireyler de farklılaşmaktadır. Yani örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz etkide bulunacaktır.

Örgüt liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir. Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler

düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesle aktarabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturma kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Alganer 2000).

Örgüt kültürü oluşturulduktan sonra onun yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir. Özellikle bu konuda örgütteki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin, çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirilmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri, işe yeni alınanların kültürü uyum göstermelerine, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre aykırı davranışların ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını sağlar.

Diğer yandan, örgüt kültürü çalışanlara sosyalleşme süreci içinde; hikaye, adet, sembol ve örgüt dili gibi öğeler aracılığı ile aktarılır (Terzi 2000).

1.4.2. Örgüt Kültürünü Yaşatma ve Öğrenme

Kültür yerleştikten sonra örgüt içinde olan çeşitli eylemler ve davranışlar onun benimsenmesine, devamına ve geliştirilmesine yöneliktir. Ancak üç temel nokta kültürün varlığını sürdürmesinde önemli rol taşıyacaktır. Bunlar; iş gören seçimi, üst yöneticilerin tutumları ve örgütsel toplumsallaşmadır (Özkalp, Kirel 2001).

1.4.3. İşgören Seçimi

İşgören seçiminin temel amacı, örgütü başarıya ulaştıracak bilgili, yetenekli insanları istihdam etmektir. Ancak bu işgören seçimi sırasında işin yapısını ve niteliklerine uygun birden fazla aday çıkacaktır. Bu noktada kimin seçileceği önem kazanacaktır. Burada seçimi etkileyecek olan bireyin bilgi ve becerisinin yanında, örgütün değerlerine uyup uymadığı ölçütü olacaktır. Bu değerlerin hepsinin örgütle tutarlılık göstermesi beklenmez ancak büyük bir kısmının uyması beklenecektir.

Başvuru sırasında örgüt tarafından kültürüyle ilgili gerekli bilgi adaya verilerek çift taraflı birbirini anlama süreci içine girilecektir. Bunun sonucu olarak aday kendi değerleriyle örgüt değerleri arasında bir çatışma hissederse başvurusunun

geri alabileceği gibi, örgüt de bu çatışmayı anladığı taktir de seçimini farklı bir yönde kullanabilecektir.

1.4.4. Üst Yönetim

Şüphesiz üst yönetimin örgüt kültürü üzerine çok büyük bir etkisi olmaktadır. Gerek kurucuların işletmeyi kurmaları esnasında oluşturdıkları kültür gerekse faaliyetler sırasında işletme üst yönetiminin eylemleri, tutumları, davranışları ve beklentileri kültürün korunmasında önemli bir rol oynayacaktır.

1.4.5. Örgütsel Toplumsallaşma

Toplumsallaşmayı tanımlarsak; bireyin bir toplum içinde geçerli değer ve davranış kalıplarını öğrendiği ve sosyal bir varlık haline geldiği bir süreçtir.

Yöneticiler, iş gören seçiminde ne kadar seçici olurlarsa olsunlar işe yeni aldıkları çalışanla örgüt kültürü arasında bir fark olacaktır. İşte örgütler mevcut çalışanların işe yeni alınan personele kültürü aktarmaları sürecine veya uyum sağlama sürecine örgütsel toplumsallaşma adı verilmektedir.

Örgütsel toplumsallaşma üç aşamada görülmektedir.

- Örgüte girmeden önce,
- Örgütle karşılaşma,
- Başkalaşım ve değişme (Manen ve Schein 1997).

İlk aşama bireyin işe girmeden önceki tutumları, eğitim süreci içinde öğrendiği değerleri kapsar. İkinci aşama ise karşılama aşamasıdır. Bu aşamada birey örgütün değerlerini öğrenmeye çalışır, kendi değerleri ile örgütün değerlerini karşılaştırır ve mevcut ikilemleri gidermeye çalışır. Son aşama ise değişme aşamasıdır. Burada birey kendini örgüte uyum sağlama yönünde değiştirmeye çalışacaktır. Bu değişim uzun sürede gerçekleşebileceği gibi, her zaman sonucunun olumlu olması beklenmemektedir. Olumlu değişim, verim artışı, işten ayrılma oranının düşmesi ve örgüte bağlanma gibi sonuçlar doğuracaktır.

1.4.6. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürü uzun zamanda ve büyük çabalarla sağlanır, ancak değişmez bir olgu değildir. Örgüt kültürü dengeli değerler, varsayımlar, inançlar ve normlara dayandığı ve uzun zaman örgüt üyelerine yol gösterici olmasından dolayı örgüt kültürünün değişimi zordur.

Örgütün çevresi bunlar arasında da özellikle dış çevresi oldukça dinamiktir. Çevresel değişimler örgüt kültürünün de değişimini gerekli kılabilen ölçüde ise örgüt biçimsel yapıda olduğu kadar örgüt kültüründe de değişimleri sağlamaya çalışır. Ancak örgüt kültürünün değişimi çok zaman alan finansal açıdan da önemli bir yük getiren ve biçimsel olmayan yapıda ve bireyler üzerinde olumsuzluk meydana getiren bir iştir (Özkalp, Kirel 2001).

Çevreden gelen baskının yanı sıra, örgüt kültürü örgütün ana hedeflerini desteklemediğinde, örgütün başarısı için itici güç olma özelliğini yitirdiğinde örgütteki çıkar gruplarını, örgütün amaçları doğrultusunda uzlaştıramadığında, örgüt üyelerinin katılımını ve desteğinin sağlanmadığında başka bir ifadeyle paylaşılan bir değerler bütünü olmadığında değişim zorunludur. Örgüt kültürünü başarılı bir şekilde değiştirmek için önce eski kültürü anlamak gerekir. Örgütsel kültür, örgütün içindeki ve dışındaki birey ve grupların ilişkileri ve etkileşimleri ile geliştiği için üst yönetimin emri ile değiştirilemezler. Örgüt içerisindeki iş görenlerin ve yöneticilerin etkileşimi ile oluşturulan kültür, örgüt dışındaki müşteriler, rakipler ve toplumsal çevrenin beklentilerinden etkilenir. Bu nedenle kültürel değişimin uzun bir sürede gerçekleşebileceğini dikkate almak gerekir.

Birçok başarılı organizasyon kültürün değişme direnç gösteren bir yapıya sahip olduğunu, değişen çevre koşulları ile hemen uyum sağlamadığını hatta bu konuda önemli engellerin ortaya çıkabileceğini zaman içerisinde öğrenmişlerdir. Örgüt kültürünü değiştirmeyi amaçlayan organizasyonların, genelde yaptıkları yeni bir reorganizasyondur. Yani bazı anahtar yerlerdeki kişileri değiştirmek, ödül sistemini genişletmek, kültür konusunda yeni hikayeler, semboller ve değerler ileri sürmek, örgüte yeni alınacak personeli yeniden örgütsel toplumsallaşma sürecinden geçirerek yeni değerler benimseyecek kişileri desteklemek gibi işler bu sürecin parçalarını oluşturmaktadır.

İş görenlerin yeni davranış biçimlerine hazır olmaları eğitim desteğini gerektirecektir. İstenilen yönde değişim yaratmak için iletişim, grup üyeliği, karar verme, liderlik ve rekabet gibi temel örgütsel süreçteki sorunları çözme, potansiyel çalışma alanlarını denetim altında tutma ve çözme, insan davranışlarını tanımlama ve iyileştirme, duyarlılık eğitimleri, kariyer planlama, takım çalışması gibi yöntemlerden yararlanmak gereklidir (Akın 2004).

Örgütte kültür değişimini iki yolla sağlamak mümkündür. Bunlardan birincisi mevcut örgüt üyelerinin yeni düşünce ve inançlara ortak olmalarını sağlamak, bir diğeri ise işletmeye yeni eleman almak bu esnada da eski personelin azaltılması yoluna gitmek yoluyla yeni düşünce ve inançları sağlamaktır (Özalp 2001).

Sonuç olarak; örgüt kültürünü oluşturmak ne denli zor ise mevcut kültürü değiştirmek ise ondan daha da zordur. Çünkü yeni bir kültür oluşturulmasında, yeni kurulan bir işletmede yeni çalışanlarla bunu başarmak diğer duruma göre daha kolaydır (Alamur 2005).

1.5. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi

Örgüt kültürü, birçok örgütsel süreçle ilgilidir. Aşağıda bunlardan örgüt kültürü ile örgüt iklimi, iletişim, sosyalleşme ve liderlik ilişkisi konularına değinilmiştir (Koyuncu 2009).

1.5.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt kültürü kavramıyla yakından ilgili olarak 1960'lı yıllardan itibaren örgüt kuramcıları yönetim bilimciler, uygulamacılar ve davranış bilimciler arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir araştırma konusudur. Oysa örgüt kültürü kavramı nispeten daha yeni bir kavram olarak yönetim biliminde yaygınlaşmıştır.

Örgüt iklimini tanımlarken bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler setini ifade ettiğini ve bu tanımın kişilik kavramına benzemekle olup gerçekte örgüt ikliminin sıklıkla örgütün kişiliği olarak ima edildiği belirtilmektedir. Biray için kişilik neyse örgüt içinde iklim odur. Örgüt iklimi örgütün kişiliğini oluşturan örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüte betimleyen örgüte egemen olan, örgütün iç çevresini oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğe sahip ve örgütte bulunan bireylerin

davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen bir terimdir.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletme içinde çalışanlarına hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden işletme zarar görebilir. İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır (Çelik 1993). İklim örgüt içindeki uygulamalar, süreçler ve teşvik sistemleri ile ilgili kısa vadede geliştirilebilecek yöntemleri, işletmenin hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren faaliyet planlarını kapsar. Örgüt iklimi tutumlar düzeyinde bir fonksiyona sahipken, örgüt kültürü, inanç, beklentiler ve varsayımlar düzeyindedir.

Örgüt kültürü, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecaz, ve paylaşılmış örgütsel düşüncede ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgüt kültürü, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Aykanat 2010).

1.5.2. Örgüt Kültürü ve İletişim

Teknolojide yaşanan gelişmeler, özellikle iletişimde karşılaşılan zaman ve uzaklık kısıtlarını ortadan kaldırmıştır. İletişim süreci normatif inançlar, varsayımlar ve ortak sembollerle, belirli kültürel yapılar içinde gerçekleşir.

Örgütsel iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kültür ve iletişim örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlamaktadır. Kültür ve iletişim örgütsel davranışı etkilemekte, iletişim örgüt kültürünün daha derin seviyelerinin anlaşılmasında bir pencere işlevi görmektedir. Örgütsel iletişim örgüt üyeleri arasında paylaşılmış anlam, değer ve inançların gelişmesinin bir

kolaylaştırıcısı olarak görülmektedir. Öte yandan, örgüt üyelerinin sosyalizasyonunu sağlayan, sorumluluklarını hafifleten, statü elde etmelerini sağlayan ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye imkan veren örgütsel iletişim örgüt kültürü açısından politik olarak tarafsız değildir. Örgütsel iletişim örgüt üyelerini belirli bir şekilde davranmaya zorlamaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürü bağlamında örgütsel iletişimin imkan verme ve zorlama şeklinde iki yönü bulunmaktadır. Örgütsel iletişimin zorlama yönü, özellikle kültürel farklılıklar ve alt kültürler söz konusu olduğunda belirginlik kazanmaktadır. Çünkü, her birey nüfus, ideoloji, uyruk, statü, yaş, cinsiyet gibi birtakım özellikleriyle iletişime girmektedir. Bu gibi özellikler, örgüt üyeleri arasında yanlış bir iletişim ve engelleme hissi yaratabilmekte ve bu durum örgütsel bütünleşmeye zarar verebilmektedir (Duruğun 2006).

1.5.3. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme örgüt kültürünü öğrenme ve ona uyum sağlama sürecidir. Örgüt üyelerinin bir bütün olarak örgütte geçerli kurallar, değerler, anlayışlar, önyargılar vb. örgüt kültürüne uyum sağlamalarını ifade etmektedir. Örgüte yeni giren üye, örgütün gerekli kıldığı davranış örüntülerini öğrenir. Örgütsel sosyalleşme, genel anlamda örgüt kurallarını öğrenme, telkin edilme ve eğitilme esaslarını içermektedir. Bu formel eğitim kuramlarında başlayabileceği gibi meslek yaşamının geçtiği örgüt içinde de olabilir. Örgütsel sosyalleşme devamlılığı olan bir süreçtir.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin en önemli işlevlerinden biri de örgüte sadakati ve bağlılığı artırmaktır. Örgüt üyeleri örgütsel amaçlara odaklandıkça, örgüt kültürüyle uyumu arttıkça örgütsel hedeflere de bağlılığı artacaktır (Kaya 2007).

1.5.4. Örgüt Kültürü ve Liderlik

Liderlik kavramı etimolojik anlamda incelendiğinde Anglo-Sakson kökenli olup “yol” ya da “yön” anlamına gelmektedir. Lider kelimesinin Yunancada karşılığı “hegemon”, Romalılarda ise “dux” kelimesidir. Bu kelimeler de yol ya da seyahat anlamına gelmektedir. Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1775 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmış, liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan sözlüğünde yer almış ve “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Lider

kelimesinin Türkçe karşılığı “önder” kelimesidir, fakat lider kelimesinin dilimize yerleştiği ve yapılan çalışmalarda önder kelimesinin pek kullanılmadığı gözlenmektedir (Gül, Aykanat 2012).

Lider kelimesi, Türkçede sözlük anlamı itibariyle; “bir kurumun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” anlamlarında kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak liderlik ise liderin görevini, lider olma durumunu ifade etmektedir. Gruplar halinde yaşayan insan toplulukları, kendilerini belli hedeflere götürecek ve bu amaçla yönetecek lidere gereksinim duymaktadır. Toplumların vazgeçilmez bir unsuru olan liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmış ve yaklaşım geliştirilmiştir (Gül, Aykanat 2012).

Liderler, örgüt kültürünü biçimlendirebilme, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğunu dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgüt kültürünün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgüt kültürünün güçlenmesini sağlayabilir.

Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde liderler, örgüt üyeleri için rol modelliği oluşturma, performans ölçütlerini gösterme, örgütü iç ve dış çevreye karşı temsil etme ve örgüt üyelerini güdüleme gibi önemli işlevleri yerine getirmektedir.

Lider ve çalışanlar arasındaki olumlu iletişim sayesinde çalışanlar kurallara uyacaklar, disiplinli çalışmaya özen göstereceklerdir. Liderin veya amirin yaklaşımı çalışanı direkt etkileyecektir. Ona göre bir çalışma sergilenecektir. Liderlerde beşeri ilişkilerin yüksek olması çalışanlarda örgüte bağlılığı ve motivasyonu artırıcı bir sebeptir (Şahal 2005).

1.6. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgüt kültürünün unsurları ortaya koyarken bunları iki aşamada ele almak mümkündür. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan varsayımlar, değer, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde durulabilir. İkinci aşamada ise törenler seremoniler ve benzer kültürel unsurların ifade biçimleri ele alınabilir. Diğer bir

ifade ile örgüt kültürünün unsurları ikiye ayrılarak incelenebilir. Bunlar; Örgütü meydana getiren unsurlardır (Değerler, Normlar, İnançlar).

Kültürün taşıyıcıları, (Törenler, Seremoniler, Gelenekler, Alışkanlıklar, Efsaneler, Hikayeler, Masallar, Dil, Söylentiler, Ritüel “Dini bir inanç gibi benimsenmiş alışkanlık, kişilerce kutsallaştırılmış davranışlar, biçimler, davranış biçimleri, temalar şeklinde tanımlayabiliriz”) (Alamur 2005).

1.6.1. Normlar

Bir örgütte paylaşılan değerlerin ve inançların, iş görenlerin davranışlarını etkileyen normları besleyici rolleri bulunmaktadır. Değerler, genellikle grup normlarıyla uyumludur. Yani davranış normları değerleri, değerlerde davranış normlarını yansıtır.

Normlar, davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar, iş görenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, işgörene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler (Başaran 1982).

Normlar, oyunun yazılı olmayan kurallarıdır. Yazılı olmamalarına rağmen, hikâyelerle, ritüellerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle iş görenler tarafından nesilden nesle aktarılırlar.

Normlar davranışın yazılı olmayan kuralları olarak, yönetim biçimini, örgüt iklimini, iş görenlerin nasıl birlikte çalışacaklarını ve görevlerini ne şekilde icra edeceklerini güçlü bir şekilde etkileyebilme özellikleri vardır (Tolan 1996).

Normlar, sosyal olarak yaratılmış standartlar olup, olayları yorumlamaya ve değerlendirmeye yardım ederler. Ayrıca normlar; kalite, performans veya çatışmalar gibi konular etrafında şekillenir. Bu çeşit normlar “Örgüt içerisinde iletişime açık ol ve bilgiyi paylaş” değişim hakkında olumlu tutum takın eleştiriye kabullen şeklinde ifade edilebilir.

Bu açıdan bakıldığında bir örgütün içerisinde hangi davranışların onay gördüğü hangi davranışların onay görmediğinin incelenmesi o örgütün normlarına ilişkin bilgi sahibi olmamızı sağlar.

Grup, bireye grup normlarına uyması için yaptırım uygular ve bu yaptırımlar sıklıkla davranışın kesin bir şekilde oluşmasını sağlar. Yaptırımın anlamı grubun bireyden istediği davranışlara verdiği ödüller, aykırı davranışlara verdiği cezalardan oluşan baskı düzenidir. Normlar, amaçların başarılmasına yardım edebilir fakat kişisel başarıların önünde engel olabilirler.

Bir örgüt içerisinde değerleri ve normları teşvik eden eylemler genellikle bilinç dışıdır. Bu nedenle örgüt üyeleri kültürün ya da bu kültürün sürdürülmesini sağlayan kendi rollerinin genellikle farkında olmazlar (Terzi 2000).

1.6.2 İnançlar

Gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir (Erdoğan 1987). Örgütsel açıdan paylaşılmış inanç kavramını düşündüğümüz şey doğrudur şeklinde ifade edilmektedir.

İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü bir çok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir (Özkalp, Kırel 2001).

1.6.3. Değerler

Her toplum nasıl ki kendine özgü bir takım değerlere sahipse o toplumda var olan örgütlerinde kendine özgü değerleri vardır. Hangi davranışın iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Değerler kural koyucu nitelik taşımakta ve örgüt kültürünün temeli oluşturmaktadır, iyi kötü ayrımıyla ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirler (Özkalp 1999).

1.6.4. Kùltür Taşıyıcıları

Kùltür taşıyıcıları başlığı altında inceleyebileceğimiz kavramlar, farklı kaynaklarda kùltürü ifade biçimleri olarak da geçmektedir.

a)Seremoniler: Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kùltürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kùltürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin bir çoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır.

İşletme içinde bir yandan çalışanları güdüleme diğer yandan örgüt kùltürünün gelişimi için belirli zamanlarda seremoniler önemli bir görev yüklenmektedirler.

Ayrıca seremoniler örgüt üyelerini biraraya getirme özelliklerinden dolayı da önemlidirler. Seremonilerin temel amacı örgütte süreklilik sağlamaya dönük olarak örgütteki elemanların ortak amaçları etrafında toplamaktır. Bundan dolayı seremonilere, belli olaylara paralel olarak veya periyodik olarak düzenlenen toplantılar diyebiliriz (Kabakçı 2007).

b) Törenler: Törenler işletmelerde kùltür oluşumunda etkili olan ve çalışanlarda iz bırakan unsurlardandır. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini, örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenebilir.

Törenler, örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu ve bunun tam tersini açıklayan ve pekiştiren olaylardır (Alamur 2005).

Nelson ve Campbell örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir, bunlar;

i.Statü Töreni: Bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin, emeklilik yemekleri statü törenlerindendir.

ii.Teşvik Törenleri: Bireylerin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi buna örnektir.

iii.Yenileme Töreni: Örgütteki değişime önem verir ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması olabilir.

iv.Bütünleşme Törenleri: Örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.

v.Çatışmayı Azaltıcı Törenler: Örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, şikayetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri olabilir.

vi.Derece İndirme Törenleri: Bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulunduklarında gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya’ da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

c) Semboller: Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller işgörenlere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriteri öğrenci, bireyci, sosyal vb.) aktarır (Taş 1995).

d) Adetler (Ritüeller): Schermerhom’ e göre ritüeller örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standart haline gelmiş eylemlerdir.

Adetler kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Örgütün içinde önemli miktarda tekrarlanmış ve alışkanlık oluşturmuş eylemlerdir.

Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak “biz burada işleri böyle yaparız” mesajını açıkça verirler. Bazı şirketler çalışanların birbirlerine “Hanım,

Bey’’ kullanarak hitap etmesini isterken, bazı firmalarda en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir. Yeni bir yönetici veya çalışanı tanıtmak amacıyla yapılan toplantılar buna örnek teşkil edecektir (Koyuncu 2009).

e) Hikâye ve Efsaneler: Hikâye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikâye ve masalların önemli bir özelliği olarak belirtilebilir (Unutkan 1995).

Hikâyeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikâyeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir.

Örgüt üyeleri hikâyelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikâyelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca, örgütün tarihine ilişkin hikâyeler de çalışanların kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, hikâyeler çalışanların örgütün yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamları açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikâyeler ve efsaneler, özellikle uyum dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedirler.

f) Mitler: Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin, ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenilebilmektedir. Bir paylaşımaya yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatiftirler (Erdem, Özen 2001).

Mitler kısaca açıklanmakta güçlük çekilen aktivite ve olayları açıklamaya yardımcı olacak masalı andıran hikayelerdir. Mitler de örgüt kültürünün şekillenmesinde yardımcı rol oynamaktadır.

g) Dil: İşletmelerde biçimsel yapıya paralel olarak oluşan örgüt kültürünün en önemli elemanlarından biriside örgütte kullanılan dildir. Örgütlerin ve bölümlerinin kültürün üyelerini tanınmasında yardımcı olan dil geliştirilir ve bu dili öğrenen örgüt elemanları kültürel kabul edilmelerini sağlar (Özalp 2001).

Dil, bir işletmenin aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir anadili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilmekte ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Terzi 2000).

Her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şarkılar, mecazlar, sloganlar ve sözel semboller yer aldığını söyleyebiliriz.

h) Kahramanlar: Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü başarılı kişiliklerinde karakterize edip sergileyen insanlardır.

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan gerçek , gerçek kişiler olabileceği gibi , gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür (Şişman 1994).

Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Alamur 2005).

1.7. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller

Örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modellerin başlıcaları ‘‘Harrison ve Handy’nin Örgütsel Kültür Modeli, Hofstede’ nin Örgütsel Kültür Modeli, Kets De

Vries ve Danny Miiller’ in Örgütsel Kültür Modeli, Killmann Modeli, Parsons AGIL Modeli, Ouchi’nin Z Teorisi’’ modelleridir.

1.7.1. Deal ve Kennedy’nin Örgütsel Kültür Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük bir etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bunlar; yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk- hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk- yavaş geri bildirim kültürü, düşük risk- yavaş geribildirim kültürüdür. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin strateji kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır. Bu kültürel sınıflar şunlardır.

- Sert erkek, Maço kültürü
- Sıkı çalış, Sert oyna kültürü
- Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü
- Süreç kültürü

Sert Erkek, Maço Kültürü

Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin söz konusu olduğu ve geri beslenmenin hızlı olduğu durumları ifade etmektedir. Bu tür koşullarda ortaya çıkan işletmeler, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklamı, davetler ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür işletmelerde yıldız olanlar bireylerdir, gruplar veya takımlara önem verilmez. Maço kültürüne sahip başlıca sektörler reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Bu sektörlerde risk çok fazla ama aynı zamanda yüksek riske paralel olarak kazanç da çok fazla olabilmektedir. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak ve planlar oluşturmak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir (Daft 1991).

Sıkı Çalış-Sert Oyna Kültürü

Bu kültürün genel özellikleri şöyledir; geri bildirimin hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür. Bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Maço kültürünün aksine takımlar halinde ve organize biçimde çalışma hakimdir ve kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ile amaç hep heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu tür işletmelerde monotonluk, hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle böyle durumlarda yaratıcı, dinamik ve heyecan katacak yeni üyeleri kültür içine almak ve heyecanını ve yaratıcılığını kaybeden üyeleri kültür dışına çıkarmak eğilimi vardır. Zira canlılık ve heyecan sayesinde dış çevrede başarılı olabilmek ve rekabet edebilmek için gerekli olan sert oynayabilme gücü korunmuş olur. Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan firmalarda ve satış organizasyonlarının başarıda önem taşıyan firmalarda gereklidir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan firmalarda bu kültür hakimdir. Sıkı çalışmanın ve takım çalışmasının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır (Eren 2001).

Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA' yı da içeren uzay ve AR-GE endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir. Petrol veya gaz sahası satın almak ve geliştirmek, yeni bir uçak tasarlamak geliştirmek ve satmaya çalışmak büyük miktarlarda para ve çok fazla sabır gerektirir. İlaç ve kimya endüstrileri de benzer özelliktedir. İşletmeler AR-GE' ye büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun yıllar test etmek zorundadırlar. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde

ederler. Genellikle, petrol, uzay sanayi, havacılık araştırma geliştirme bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda görülür. Bu tür işletmeler genellikle nakit sıkıntısı çekmekte ve ekonomik dalgalanmalardan olumsuz biçimde etkilenmektedir. Çünkü ekonomik krizlerde yeni ve büyük yatırımlarda bulunmak yerine biraz tasarrufa yönelmektedirler (Aykanat 2010).

Süreç Kültürü

Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Sonuçları, getiriye ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir. Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kağıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin ve standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdendir. Unvanlar önemlidir, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir (Eren 2001).

1.7.2. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli

William Handy, bir psikolog olan Harrison'ın çalışmalarına dayanarak değişik örgüt kültürleri olduğunu belirlemiştir. Buna göre dört değişik örgüt kültürü sınıflandırmasına gitmiştir. Bu sınıflar şöyledir.

Güç Kültürü

Pek çok küçük işletme merkezileşmiş güç kültürünü kullanmaktadır. Bu sanki bir ağa hükmeden örümcek gibidir. Ağ içindeki her şey merkezi güç kaynağına bağlıdır. Güç merkezi bir birimden yada gruptan yayılır. Bireylerin karar verme yetkileri yoktur. Bir uzman veya fonksiyonel yapı olabilir ama merkezden gelen müdahaleler ile merkezi kontrol sağlanır. Örgüt merkezi gücün yeteneğine ve muhakemesine bağlıdır. Eğer bu zayıf ise örgüt sorunlar yaşar. Güç örgütü büyüdükçe, eğer merkezin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolünü sürdürmesi olanaksızlaşıyorsa merkezi kültür parçalanır. Oluşan büyük organizasyon bölümlemeye ihtiyaç duyabilir. Bu kültürde bireyler güç yönelimli olduğu sürece başarılı olurlar. Örgüt içerisinde alınan kararlar yöneticilerin niteliklerine bağlıdır. Risk almayı tercih eden yöneticiler daha başarılı olurlar. Orta

kademede ki yöneticiler arasında değişim oranı diğerlerine göre daha fazladır (Gürgen 1997).

Rol Kültürü

Genellikle bürokrasi olarak bilinir. Temel taşları olan departmanlar fonksiyonları ve uzmanlıkları temsil eder. Departmanlar içi ve arası çalışmalar, prosedürler, rol tanımları ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir. Haberleşme yapıları, sistem ve ürünler iyi tanımlanmıştır. Süreç ile ilgili kararlar ve çatışmaların çözümleri için mekanizmalar ve kurallar vardır. Koordinasyon tepe yönetimindedir. Kişiler, fonksiyonları yerine getirebilme yeteneklerine göre rollere atanırlar. Bu Weber'in bürokrasisine oldukça benzemektedir. Gerekli performans rol ve fonksiyonel pozisyon ile ilgilidir. Rolün üzerinde performans beklenmez ve bu zarar verici olabilir. Rol kültüründe değişime uyum sağlama zor olsa da kuralların ve prosedürlerin değişen şartları karşılayamayacağı açıktır.

Görev Kültürü

Bu kültürü bir ağ içerisindeki küçük deliklerde yer alan hücrelerin oluşturduğu bir kültür olarak düşünebiliriz. Örgütlerdeki küçük takımlar yaklaşımıdır. Ağ organizasyonu bir projeyi yürütmek için birlikte çalışan küçük örgütler ile hareket eder. Dolayısıyla büyük organizasyonlar her biri kendine göre bir katkısı olan yüzlerce küçük örgütlerden oluşmaktadır. Devamlı değişen veya anlaşmalı takımlardan oluşan proje yönelimli matris organizasyonudur. Takım veya hücre teknolojileri bu sınıflamaya girer. İşlerin yapılmasına ve sonuçlara önem verilir. İşin en iyi şekilde yapılması bu kültürün başarı derecesini gösterir. Görev merkezli oluşturulan ekipler kolektif ve öğrenci bir yönetim uygulamakta ve proje için bir araya gelen gruplar proje bitiminde dağıtılmaktadır (Topaloğlu, Kara 2004).

1.7.3. Hofstede'nin Örgütsel Kültür Modeli

Bilindiği gibi, ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o örgütün kendine has alt kültürlerini oluşturmakla beraber yoğun biçimde örgüt, içinde bulunduğu toplumdan etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapılarında kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı

olmaktadır. Hollandalı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin kültürel farklılıklar üzerine 40 ülkede yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmasında beş değişken ele alınmıştır. Hofstede'ye göre değişkenler, şunlardır; 1: güç uzaklığı, 2: belirsizlikten kaçınma, 3: bireysellik, 4:erkeksilik-kadınsallık, 5: zaman oryantasyonu (Sungur 2006).

Güç Uzaklığı (Güç Mesafesi)

Güç uzaklığı toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç uzaklığı az olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda

- Toplumlardaki eşitsizlikler azalmıştır,
- Toplumdaki herkes birbirine bağımlıdır,
- Herkes eşit haklara sahiptir,
- Sosyal sistem sorgulanabilmektedir,
- Güçlü insanlar sahip oldukları gücü bir baskı aracı olarak kullanmak yerine, sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemektedir.

Güç uzaklığının düşük olduğu toplumlarda bu durumlara rastlanırken, güç uzaklığının yüksek olduğu toplumlarda ise şu özelliklere rastlanmaktadır.

- Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yerdedir.
- Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır.
- Hiyerarşi, var oluşsal eşitsizlik anlamındadır.
- Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar.
- Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmektir.
- Toplumun alt katmanlarında olanlar ile üst katmanlarında olanlar birbirlerini farklı kategorilerde görürler (Şimşek, Akgemci ve Çelik 2008).

Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyutta bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir (<https://www.edam.com.tr>). Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, yenilikler, farklılıklar ve değişiklikler anlayışla karşılanır; inisiyatif kullanmaktan kaçınmazlar, belirsizlikler aşılması gereken engeller olarak algılanır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda; bireyler, belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Örgütlerde hiyerarşi yapıları açıktır ve hiyerarşi kuralları uygulanır, çalışanlar kurallar çerçevesinde hareket etmeyi tercih ederler (Bakan, ve ark. 2004).

Bireysellik

Bireysellik, insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimidir. Kollektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kollektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir (Bakan, ve ark. 2004).

Erkekşilik ve Kadınsallık (Erillik ve Dişilik)

Hofstede, erkekşiliği bir toplumda para ve başarının en önemli ve baskın değerler olarak ortaya çıkmasının karşılığı olarak kullanılmaktadır. Kadınsallık ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Diğer bir ifadeyle erkeksi kültürler, kadın ve erkek rollerinin sosyal olarak çok açık olarak ayrıldığı (erkeklerin iddiacı, sert ve maddi kazanca odaklı, kadınların ise daha alçakgönüllü, yumuşak yaşam kalitesi ile daha ilgili olmalarının beklendiği) kadınsı kültürler ise kadın ve erkek rollerinin birbiri ile çakıştığı kültürler olarak tanımlanabilir (İslamoğlu ve ark. 2007).

Zaman Oryantasyonu

Zaman oryantasyonu bir toplumun kararlarını ne kadar gelenek ve geçmişteki olaylara, ne kadar kısa dönemli ve şimdiki zaman kazançlarına ya da gelecek için elde edilecek yararlılık algılarına dayandırıldığını gösterir. Zaman değeri dakiklikle ölçülür. Örneğin bir toplantı tam zamanında başlar, verilen sürede biter ve bu da herkes tarafından ciddiye alınır (Bakan ve ark. 2004).

1.7.4. Kets De Vries ve Danny Miller’ in Örgütsel Kültür Modeli

Vries ve Miller kişilik terminolojisi çerçevesi içerisinde, örgütsel kültürü tanımlayan netrovik örgütsel yaklaşımını ileri sürmüşlerdir. Netrovik örgütler sıkıntılı ve sorunların yaşandığı örgütlerdir. Bu örgütler, netrovik yöneticilerin veya yönetici gruplarının idaresinde faaliyetlerine devam ederler. Kets De Vries ve Danny Miller’e göre örgütsel kültür şöyle sınıflandırılmıştır; paranoit kültürler, çekinik kültürler, ihtiyatlı kültürler, bürokratik kültürler ve karizmatik örgütsel kültürler (Bakan ve ark. 2004).

Karizmatik Örgütsel Kültür

Karizmatik örgütsel kültür, bireysellik tepe yönetimince özellikle abartılı biçimde sergilenir. Yöneticiler örgüt dışında tanınma ihtiyacı hissederler. Karar alma süreçleri örgütün kapasitesini ve çevrenin şartları dikkatli bir analize bağlı olmaksızın tahminlere ve sezgilere dayalıdır. Karizmatik kültürde her şey liderin etrafında döner ve diğer yöneticilerin duygu ve ümitleri yüceltilmiş insan etrafında şekillenir. Liderin formal ve informal gücünün büyüklüğü kendisine tek yanlı cesur kararları almada büyük bir serbestlik sağlar (Bakan ve ark. 2004).

1.7.5. Kilmann Modeli

Kilmann’a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürlerin izleri rahatlıkla görülebilmektedir. Diğer bir ifadeyle kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır;

Bürokratik Kültürler

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürle sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek oldukça güçtür.

Yenilikçi Kültürler

Bugün pek çok şirketin sahip olduğu ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler (Bakan, ve ark. 2004).

1.7.6. Parsons AGIL Modeli

Parsons 1940 ile 1960 yılları arasında düşünceleri ile sosyoloji tarihinde önemli yer alan bir kuramcıdır.

ABD’li olan sosyal psikolog Talcot Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons, sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin karmaşıklığını, üst sistemlere bağıllığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren bir sosyologdur.

Kültürel değerlerin incelenmesinde ortaya atılan modellerden birisi Amerikalı sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilmiştir. Parsons, 1940-1960 yıllarında düşünceleri ile sosyoloji tarihinde önemli bir yeri olan bir kuramcıdır. Çalışmaları karmaşık bir yapıyı sahiptir. Parsons’ a olan ilgi 1960’lardan sonra azalmış ve sadece üniversitelerde sosyoloji tarihi derslerinde çalışmaları ve fikirleri incelenir hale gelmiştir (Koyuncu 2009).

Parsons geliştirdiği ‘‘AGIL’’ modelinde her sosyal sistemde (bu ister ekonomik, ister toplum ister bir organizasyon olsun) sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürer. Bu fonksiyonların baş harflerini alınması ile ‘‘AGIL’’ modeli oluşmaktadır (Adaptation, Goal Attainment, Integration, Latency). Eğer bir sosyal sistem yaşamda kalmak ve gelişmek istiyorsa ‘‘Uyum sağlamalı’’, ‘‘Amaca ulaşmalı’’, ‘‘Parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli’’ ve ‘‘Hem kendi içindeki insanlar hem de kendi dışındaki organizasyonlardaki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir’’.

Uyum ve amaca ulaşma kavramları nispeten açık ve anlaşılır fonksiyonlardır. Bir şişeye başarılı biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir. Amaca ulaşmak için sosyal sistem hem bu amaçları belirlemeli hem de bu amaçlara ulaşmak için belirli stratejileri oluşturmalıdır.

Parsons’ın diğer iki fonksiyonu olan bütünleşme ve meşruluk kavramları biraz daha az açık olan fonksiyonlardır. Bütünleşme, sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyaından kaynaklanır. Sosyal sistemi oluşturan parçalar birbirleri ile ilişkili olmalı, birbiriyle olan bağlılıkları anlaşmalı, organize olmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Meşruluk, sosyal sistemin yaşadığı evre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyaından doğar. Yani sosyal sistemin meşru olması demek, toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir.

Bu model oldukça zor anlaşılır bir yaklaşımdır. Bu modele göre örgüt içindeki kültürel değerler ‘‘AGIL’’ fonksiyonlarının tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlardır. Yani örgütün kültürel değerleri, organizasyonun çevresindeki değerlişlere nasıl uyum sağlayacağını belirtmektedir. Diğer kültürel değerler ise amaçlarına nasıl ulaşacağını göstermektedir. Bir başka değer grubu ise işletmenin nasıl bir bütünü oluşturup devamlılık sağlayacağını ve çevresiyle olan meşruluğunu koruyacağını gösterir.

Parsons geliştirdiği AGIL modelini dört kısımda ele almıştır. Bunlar;

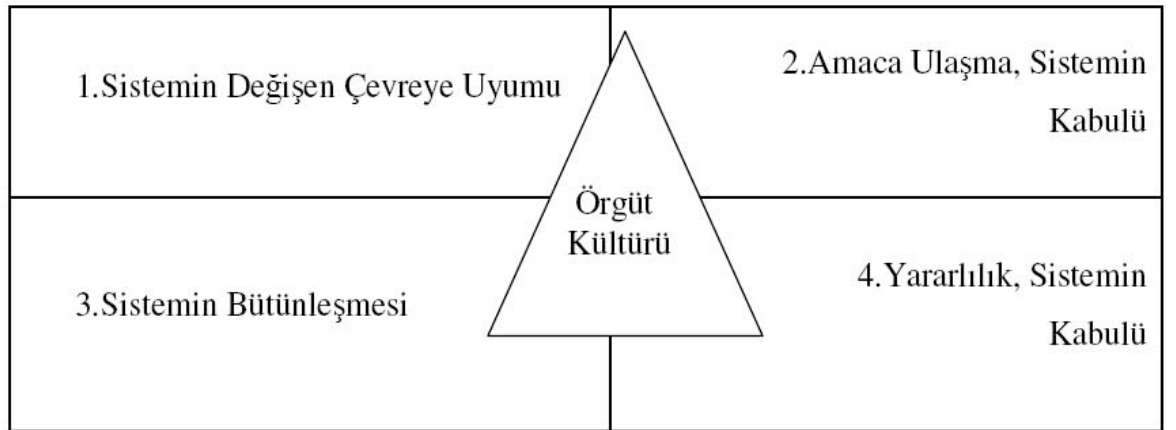
1. Uyum; bir şeye başarılı biçimde uyum sağlayabilmek için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna gerekli uyumu göstermelidir.

2. Amaca Ulaşma; sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.

3. Bütünleşme; sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama

4. Yasallık; içinde bulunduğu evre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma.

Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerekli olduğunu söylemekte, diğer bir deyişle sistemin devamı AGIL'a bağlıdır (zalp 2001).



şekil 1.2. Parsons AGIL Modeli

Kaynak: G. Moorhead ve R. W. Griffin, Organizational Behavior, (New York: Houghton Millin Co, 1989)

Modelde ne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli amaçlar olarak tanımlanmaktadır.

1.7.7. Ouchi 'Z' Teorisi Modeli

Parsons'un modeline karşılık bir kısım yazarlar belirgin bir grup şirket üzerinde durarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk araştırmacı da Japon Profesör William Ouchi olmuştur. Z teorisini geliştireni olan Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan Şirketleri iken, ikinci tip ise klasik Japon Şirketi idi. Ouchi üçüncü gruba ise 'Z' tipi Amerikan Şirketleridir.

William Ouchi'nin geliştirdiği modelde organizasyon kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevlerde bulundukları için, ortak deneyimlere sahiptirler. Hikayeler anlatabilir, benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla hatırlayabilirler. Bu ortak noktaların çokluğu, onlara iletişimde de bir çeşit kolaylık sağlamaktadır (Pride ve ark. 2008).

Ouchi, ABD'de ve Japonya'da iş yapan 20 şirket temsilcisiyle yaptığı görüşmeler doğrultusunda 'Z' teorisini geliştirmiştir. Bu araştırmasıyla Ouchi, ABD işletmeleriyle Japon işletmeleri arasında birçok farklılığın olduğu sonucuna varmıştır (Hofstede, Geert 1994).

Aşağıda Ouchi'nin 'Z' Teorisi tablolastırılarak verilmektedir.

Çizelge 1.1. Ouchi'nin 'Z' Teorisi

Kültürel Değerler	Klasik Japon Şirketi	Amerikan 'Z' Tipi Şirket	Klasik Amerikan Şirketi
İşgörenlere Bağlılık	Yaşam Boyu İstihdam	Uzun dönem İstihdam	Kısa dönem İstihdam
Değerlendirme	Yavaş ve Nicel	Yavaş ve Nicel	Hızlı ve İstatistiksel
Kariyer Gelişimi	Çok Geniş Zamanlı	Orta Genişlikte	Çok Dar
Kontrol	Gizli ve İnformal	Gizli ve İnformal	Açık ve Formal
Karar Verme	Gruba Bağlı ve Öğrenci	Gruba Bağlı ve Öğrenci	Bireysel Sorumluluğa Dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara İlgi	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı	İş ile Sınırlı ve Dar

Ouchi'nin üzerinde durduğu bu yedi noktaya göz atılırsa. Bunlar;

İş görenlere Bağlılık: Ouchi'ye göre Japon işletmeleri ve 'Z' tipi işletmelerde uzun süreli hatta ömür boyu istihdam peşindedirler ve kültürel değerleri de bunun paralelinde geliştirirler. Tipik Amerikan işletmelerinde ise tercih bunun tersi yönünde yani kısa zamanlı istihdam tercih edilmektedir. 'Z' tipi şirketlerde insanlar ancak başarısız olduklarında veya kötü bir performans sergilediklerinde işten uzaklaştırılmaktadır. Tipik Amerikan şirketinde, şirketin en ufak bir zararı işten çıkarılma nedenidir.

Değerlendirme: 'Z' tipi işletmelerde ve Japon işletmelerinde işgörenler ve yöneticiler devamlı ve uzun bir değerlendirme altında tutulurken, tipik Amerikan işletmelerinde ise değerlendirme kısa sürelidir. Uzun değerlendirme sonucunda doğal olarak terfilerde zaman alacaktır.

Kariyer Gelişimi: Ouchi'nin değerlendirmelerine göre kariyer gelişimi klasik Japon işletmelerinde ve Amerikan 'Z' tipi işletmeler için en önemli değer taşıyan unsurdur. Burada, çalışanlar çeşitli görevlerde farklı fonksiyonlar icra ederek gelişirler. Tipik Amerikan işletmelerinde ise gelişim daha sınırlı bir anlam taşımaktadır. Dolayısıyla bu tip işletmelerde ihtisaslaşma önem taşımaktadır.

Kontrol ve Denetim: Tüm organizasyonlarda belirli bir seviyede kontrol söz konusudur. 'Z' tipi Amerikan işletmelerinde ve tipik Japon işletmelerinde örgütsel kontrole büyük önem verilmektedir. Bu kontrol resmi olmayan kanallarla ve gizli olarak yürütülür. Burada en güçlü mekanizma şirketin kültürüdür. Tipik Amerikan şirketlerinde kontrolün Açık ve resmi yollardan yapılması tercih edilmektedir. Yani yazılı kuralların insanları sorunlardan uzak tutacağına inanılmaktadır.

Karar Verme: Tipik Japon ve 'Z' tipi Amerikan şirketlerinde karar verme fikir birliğine ve katılım esasına dayanır. Bunun aksine Amerikan işletmelerinde karar verme yok denecek kadar azdır. Karar sorumluluğu ise bir tek kişiye bırakılır.

Sorumluluk: Ouchi, Japonların temel bir kültürel normunun ortak sorumluluk olduğunu belirtmektedir. Grubun sorumluluğu önem taşımaktadır. Ancak 'Z' tipi Amerika şirketlerinde ve Tipik Amerikan işletmelerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir. Bunun yanında, grup kararlarında özellikle yöneticilerin katılımı, onların gruplarla kurmuş oldukları ilişkiler önemlidir.

Çalışanlarla İlgili: çalışanlara ilgi 'Z' tipi Amerikan şirketlerinde ve tipik Japon şirketlerinde çok önemlidir ve bu ilgi sadece işleriyle sınırlı değildir. İnsanların ev yaşantıları dahi bu ilginin kapsamındadır. Tipik Amerikan şirketlerinde ise çalışanlara ilgi dar kapsamlı ve sadece iş hayatıyla sınırlıdır (Özkalp, Kırel 2001).

1.8. Örgüt Kültürünün Yönetim Ve Girişimcilik İle İlişkisi, Kültürel Boyutları

1.8.1. Yöneticinin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri

Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden bir tanesi işletme amaçlarıyla iş görenlerle işletmeyi özdeşleştirebilmektedir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insan amaçları çeşitli sebeplerle farklılık arz eder. Her şeyden önce, örgüte gelen iş görenlerin farklı çevrelerde yetişmiş olmaları, karakterleri,

eğitim düzeyleri, inanç sistemlerinin farklılığı gibi faktörler kişilerin amaçlarını da farklı kılar. Bu sebeple farklı kültürlerden bu işletmeye çalışmak üzere gelen iş görenler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım kümesi oluşturmak gerekmektedir (Koyuncu 2009).

Her şeyden önce kültür oluşumunda yöneticinin rolü oldukça büyüktür. Bu bakımdan yönetim ile yönetici özdeşleştirilebilir. Çünkü esas itibariyle işletmelerde yönetim fonksiyonunun icrası yöneticiler aracılığı ile gerçekleşir. Yürütme fonksiyonunun da başı olan yöneticiler bir organizasyonda kendine özgü kültürün oluşumunda en etkili faktördür. Yürütme fonksiyonuna kültürün etkisi çok yönlüdür. Yukarıda da bahsedildiği üzere örgüt içerisinde yer alan personel benzer veya farklı kültürlerin üyesidirler. Kişiler, örgüt içinde kendi kültürlerinin etkisinde olabilecekleri gibi başka kültürlerin üyelerini etkiler ya da etkilenirler. Toplum kültürünün bir birimi olan örgütün bu etkileşimden önemli derecede pay alacağı da, sosyal hayatın gerçeğidir. Kültürel etkileşim; örgütsel kararlara alt yapı olabileceği gibi kararlara ve yeniliklere engel de olabilir. Üyelerin davranışlarının temeli olan ve davranışların sınırlayan kültür; yöneticilerin alacağı kararların ve verecekleri emirlerin yönünü de tayin edecektir. Bu bağlamda, kişilerin yönetim tarzlarının ait oldukları toplumun kültürünü bağlı olduğu söylenebilir. Davranış kalıpları, değer ve tutumları ile kısaca tüm öğeleriyle kültür, toplumun tüm üyelerinin düşünce ve davranışlarına çerçeve olacaktır. Kültürün sınırlayıcı yapısı içinde olan kişinin yönetim felsefesinin kültürel normlara uymaması olanaksızdır (Sağlam 1998).

Örgüt üyelerinin hareket tarzları, işletmenin kültürel ortamıyla (amaçlar, değerler, çıkarlar, vb.) çatışabilir. Örgüt üyelerinin davranışlarıyla, kültürel ortamı uyuşturma görevini üzerinde bulunduran yönetici gerektiğinde personelinin davranışını etkilemek zorundadır. Başka bir ifade ile yönetici personelinin kişiliğine, ihtiyaçlarına, inançlarına, değerlerine vs. (kültürün temel sayılan faktörleri) etki etmek zorunda kalacaktır. Her kültürde değerlerin düzen ve önemi değişik olacağından; kişilerin davranışlarına etki eden değerlerin sırası da kültürden kültüre değişiklik arz edecektir. Bu nokta; yöneticilerin analiz konusuna hakim olmalarının gereğini ve önemini ispat etmektedir (Koyuncu 2009).

1.9. Örgüt Kültürünün Yönetim Literatüründeki Diğer Kavramlarla İlişkisi

1.9.1. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları

Son yıllarda yapılan araştırmalar, insan kaynakları planlamasının örgüt stratejisi ile yeterince ilişkilendirilmediğini ortaya koymaktadır. Bu zayıflık stratejik insan kaynakları uygulamalarını da sekteye uğratmaktadır. Etkin insan kaynakları planlamasının yapılabilmesi için planlayıcıların örgüt stratejisini en temel dayanak olarak düşünmeleri gerekmektedir. Bu yüzden örgütlerin stratejik hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda alt amaçları belirlendikten sonra bu stratejik hedeflere ulaşmada gereksinim duyulacak olan departman hedefleri ve kısa vadeli örgütsel hedefler belirlenmelidir. Oluşturulan bu stratejik planlama sürecinde etkin bilgi akışı ve paylaşımı sağlamak ise son derece önemlidir. Bununla birlikte, bütün örgütsel düzeylerde eşgüdüm ve iletişim sağlamak da sürecin işleyişi açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla strateji planlama sürecine insan kaynakları planlamasıyla mümkün olacaktır. Bu bağlamda örgütsel stratejilere uyumlu ve etkinliği sağlanmış bir stratejik insan kaynakları planlaması için gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İnsan kaynakları planlaması örgütün stratejik hedefleri ile uyum içinde olmalıdır.
- Örgütsel strateji ve politikaların insan kaynakları departmanı üzerindeki etkileri açıkça ortaya konmalıdır.
- Örgüt stratejisini etkilemesi olası olan insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm konular açıkça belirlenmelidir.
- Etkin bir stratejik insan kaynakları planlaması için örgütün stratejik hedefleri ile insan kaynakları departmanının hedefleri arasında entegrasyon sağlanmalıdır.
- Stratejik planlama sürecini insan kaynakları departmanının katılımı sağlanmalıdır (Akgemci 2008).

1.9.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Tasarım

Örgütsel tasarım; örgüt içi yetki dağılımını, karar mekanizmalarını, ilişki biçimlerini, hiyerarşik düzeni ve merkezileşme derecesini belirleyen yapının

oluşturulmasıdır. Bu faaliyetler örgütlenme fonksiyonunun kapsamındadır. Örneğin, etkin bir örgüt için rol kültürü, yenilikçi bir örgüt için güç kültürü önemlidir. Örgüt, bunlardan sadece birini değil belki de hepsinden birer parça seçmek zorunda kalacaktır ve baskın kültürünü buna göre belirleyecektir (Koyuncu 2009).

1.9.3. Örgüt Kültürü ve Motivasyon

Bu bölümde, örgütlerde çalışanların motivasyonuna ilişkin model ve kurumları inceleme konusu yapacağız. Bunu yaparken de önce motivasyon konusundaki geleneksel, daha sonra da modern yaklaşımlar gözden geçirilecek, son olarak da örgütlerde işgörenlerin motivasyonunu yükselten görev tasarımlarının nasıl olması gerektiği üzerinde durarak konu üzerindeki açıklamalarımızı tamamlamış olacağız. Motivasyon ile ilgili teorilerin bir ya da birkaçının tercih edilmesi ve uygulanma şekilleri, örgüt kültürünü belirleyen bir diğer önemli faktördür. Örneğin; klasik yönetim anlayışını yakın bir işletme yönetimi, çalışanları X teorisine göre değerlendirilecek ve Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına yönelik ödüllendirme yöntemleri kullanacaktır (Şimşek 2007).

Örgüt kültürü, bireylerin ve örgütün performansını sağlama da en önemli öğelerden biridir. Örgüt içerisinde kullanılan motivasyon teknikleri örgüt kültürü ile bütünleştirilmeli ve örgüt kültürünü desteklemelidir. Motivasyon hem kişi hem de örgüt performansında önemli bir rol oynar. Motivasyon bireysel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır. Bireyde bir davranışta bulunma isteği verir. Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Bunlar; motivasyonun kişisel bir olay oluşu ve insan davranışlarında gözlemlenebilmesidir. Bu bağlamda motivasyonu etkileyen en önemli unsurlardan birisi moraldir. Moral bir örgütte çalışanlara hakim olan kültür ve örgütün iklimi ve etkinliğinin arttırılmasında önemli bir role sahiptir. Dinamiktir, devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterir. Bu nedenle örgüt kültürü içerisinde çalışanlara verilen mesajlarla sürekli desteklenmelidir. Motivasyon yöntemleri çalışanlar ve örgüt arasında kurulan duygusal bağ, kişisel başarı ve performansın artmasını sağlamanın yanında örgütsel başarının ve etkinliğinin arttırılmasında önemli bir role sahiptir. Örgütlerde çalışanların motivasyonunu arttırmaya yarayan ekonomik (ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödüller vb. gibi araçlardır), psiko-sosyal (takdir edilme, övgü, çevreye uyum, sosyal uğraşlar vb. araçlardır), yönetsel (yetki ve sorumluluk dengesi, kararlara katılma, çalışma

ortamını geliştirme vb. araçlar) araçlar olarak sınıflamak mümkündür (Vural, Coşkun 2007).

1.9.4. Örgüt Kültürü ve Liderlik

Örgüt kültüründeki değişimleri açıklamaya çalışan araştırmacılar örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişkinin, diğer yönetim fonksiyonları ile kültür arasındaki ilişkiden daha sıkı olduğunu iddia etmektedirler. Modern liderlik teorilerine göre liderlik; izleyenler ve koşulların bir fonksiyonudur. Buna göre lider, koşulları ve izleyenlerin muhtemel tepkilerini göz önünde bulundurarak örgüt kültürünün sürdürülmesine ya da değiştirilmesine karar vermelidir (Güney 2001).

1.9.5. Örgüt Kültürü ve Küreselleşme

Küresel düşün fakat yerel hareket et şeklinde özetlenebilecek olan ilke örgüt kültürü ile ilgili incelemelerde göz önünde bulundurulması gereken bir ilkedir. Küreselleşme terimi 1980'lerden beri işletme literatüründe yer almaktadır ve bunda dünya çapında etkileri olan çok uluslu şirketlerin etkisi büyüktür.

Kültürün toplulukları etkileyip onları farklı davranış biçimlerine yönelttiklerini, bilimsel araştırmalara dayanarak örneklendirmek mümkündür. Farklı kültürlerde yaşayan insanların, benzer konu ya da koşullar altında farklı tepkiler verdikleri gözlemlenmektedir. Bu açıdan çeşitli kültürlerden gelen insanların bir arada yaşadıkları firmalarda ve çok uluslu iş ortamlarında örgüt kültürü, yerel kültürlerin etkileri ve özellikleri dikkate alınarak belirlenmelidir. Bununla beraber birçok uluslu şirketin kültürünün farklı ülkelerdeki şubelerde başarılı olamayabileceği de bilinmelidir. Örneğin; güç mesafesinin düşük olduğu Amerika'da geliştirilmiş bir örgüt kültürü ile güç mesafesinin yaşa ve kıdeme göre yüksek olduğu Türkiye'de yerleşmiş olan kültürün çatışması kuvvetle muhtemeldir (Güney 2001).

1.9.6. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı

İş ahlakı, özellikle 1990'lı yıllarda işletme literatürüne hakim olmuş bir terimdir. Hem üniversitedeki işletme yönetimi programlarında ders olarak yer almış hem de bu konuda akademik dergiler yayınlamaya başlamıştır. İş ahlakı, işletmelerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan sorunları ahlak disiplini açısından inceler. Bu sorunlar, işletmenin içinde veya dışında yer alabilir ve işletmeyle doğrudan ilişkide

bulunanları etkileyebileceği gibi hiçbir ilişkide bulunmayan üçüncü kişileri de etkileyebilir. İşletmenin hem çalışanlarına, hem müşterilerine hem toplumun tümüne, hem de içinde yer aldıkları doğal çevreye karşı sorumlulukları vardır. İşte bu sorumlulukların nasıl algılandığı örgüt kültürü ile ilgilidir. Başka bir deyimle bir işletmenin örgüt kültürü o işletmenin ahlaki yapısını da kapsamaktadır.

Çalışma ahlakı ise iş ahlakının içinde yer alan daha dar kapsamlı bir kavramdır. Çalışma ahlakı dendiğinde bir kültürde işe karşı geliştirilen tutum ve davranışları anlıyoruz. Örneğin bireyci bir ulusal kültürün etkisine açık bir örgüt kültüründe, bireysel kararların grup kararlarına tercih edileceğini tahmin etmek güç olmayacaktır. Çalışma ahlakına ilişkin ilk kayda değer araştırma Alman sosyolog Max Weber tarafından yapılmıştır. Yirminci yüzyılın başında yazdığı ‘ Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu’ adlı eseriyle Weber, Protestan toplumların Katoliklere göre daha işe yönelik oldukları, bireycilik, yaratıcılık, girişimcilik ve dürüstlüğe dayalı bir iş kültürü oluşturdukları, bu kültüründe Batı Avrupa ülkelerinde kapitalizmin gelişmesine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu belirtmiştir. 1999 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre Türk yöneticilerin Protestan iş ahlakı değerleri İngiliz ve İrlandalı yöneticilerden daha fazla bulunmuştur. Bu durum sanayileşmeyle birlikte Türk toplumunun daha bireyci ve çalışma odaklı bir kültürü doğru yol almakta olduğuna güçlü bir delil teşkil etmektedir. Ancak bir başka çalışma Türk işletmelerinde paternalist özelliklerin hala varlığını koruduğunu ortaya koymaktadır (Güney 2001).

1.9.7. Örgüt Kültürü ve Stratejik Yönetim

Küreselleşmeye bağlı olarak örgütsel ölçekler değişmekte ve işletmelerde daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine doğru bir değişim yaşanmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda, işletmelerin başarılı olabilmeleri için karşıacakları tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle küresel düzeyde stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır (Akgemci 2008).

Strateji her şeyden önce örgütsel amaçlara ulaşmak için, rekabetçi çevreyle etkileşim halinde bir planlama sürecidir. Bu bağlamda, strateji, değişen çevre

koşullarına uyum kabiliyetinin bir ögesi olarak, örgüt kültürünün kapsamında değerlendirilebilir.

Örgüt kültürü ile strateji arasındaki ilişkiler şöyle açıklanabilir:

- Stratejinin oluşturulması, örgütün çevreden veri elde etme şekline bağlıdır. Stratejiyi de oluşturan varsayımlar, çevrenin belirlilik durumunu da içerir.
- Çevresel tarama sürecinde hakim olan varsayımlar, çevreden bazı bilgileri alıp bazılarını ihmal eden bir filtre mekanizması haline gelir. Filtrelemenin şekli, örgüt kültürüne bağlıdır.
- Veriler toplandıktan sonra değerlendirilirken, örgüt kültürü ve ulusal kültür yine belirleyici olur.
- Veriler yorumlanıp, sonuç ilişkileri belli olduktan sonra örgüt stratejisini belirleyecektir. Bu belirleme yapılırken örgüte ait kültürel veriler hakim olurlar.
- Alınacak stratejik kararlar, geçmiş uygulamalardan ve genel kabullerden de etkilenirler.
- Örgütün alt birimlerinin kültürlerince, örgütün tümünü ilgilendiren bir sorun üzerinde kendi çıkarlarına uygun çözümler geliştirilebilir.
- Örgüt kültürü ile stratejinin ilişkili olduğu başka bir alanda “toplam kalite yönetimi” TKY yaklaşımıdır. Kısaca, bütün örgütün kaliteye odaklanması demek olan TKY, bir yönetim felsefesi ve stratejisidir. Buna göre, kalite uygulamaları örgütün tamamına nüfuz etmelidir. Nüfuzun kuvvetli olması ise, örgüt kültürünün bilinmesine ve de elastikiyetine bağlıdır (Koyuncu 2009).

Görülmektedir ki kültür, örgütlerin var olmalarını sağlayan ve yaşam standartları hakkında veriler sunan çok önemli bir bütünleşik sistemdir. Bu sistem; örgüte ait değerler, inançlar, varsayımlar gibi soyut kavramların temel olduğu, liderler, törenler, semboller, yapı, yönetim tarzı gibi somut kavramların anlaşılabilir kıldığı bir olgudur. Kültürel sistem, üyelerinin getirdiği değerler ile çevresinden aldığı değerleri kendi eğer potasında eriterek dönüşümden geçirmekte ve örgütün yerleşik kültürünü ortaya çıkarmaktadır. Kültür konusunda tanımlamaların çokluğu ve kültürel sistemin temelinin biraz öncede değinildiği gibi soyut kavramlarca oluşturulmuş olması sisteme ait çıktıların ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Buna rağmen geliştirilmiş olan kültür ölçeklerinden bazılarına değinilmiştir. Yerleşmiş

olan kültürün değiştirilmesi de zordur. Bunun için kültürel sistemin işleyişinin yani örgütün değer, inanç ve varsayımlarının köklü bir değişime tabi tutulması gerekmektedir. Herhangi bir örgüt anlaşılmak isteniyorsa, örgüte ait kültürel veriler, bu verilerin işleyiş sürecinin yapısı ve süreci etkileyen faktörler ortaya çıkarılmalıdır (Türk ve ark, 2007).

1.10. Kültürel Boyutlar

Belli bir kültürde, ister bireysel isterse kurumsal veya toplumsal düzeyde olsun sembollerin, tören ve ayinlerin, mitlerin, normların, değerlerin ve temel varsayımların neler olduğunun ve hangi özellikleri gösterdiğinin açıklanmasına ihtiyaç duyulur. Başka bir deyişle bir kültürde insan doğa mücadelesi ve toplumsal sorunlara getirilmiş olan çözümler hangi boyutlardan oluşmaktadır. Farklı kültürlerin var olduğu bilindiğine göre bunlar farklı kültürlerde hangi özellikleri taşımaktadır? Farklı kültürlerde sorunlarla başa çıkma yolu olarak, bireysel çabalar yoksa ortaklaşa çabalar mı doğru kabul edilmektedir. İnsanların doğayla mücadelesinde doğaya uyum mu yoksa doğaya hakimiyet anlayışı mı hakim eğilimdir. İnsanların toplumsal sistem ile ilişkilerinde değişime açıklık mı yoksa düzenin korunması mı önde gelmektedir? İnsanların değişimden kaynaklanan endişe karşısındaki tutumları hangi düzeydedir? İnsanlar arası ilişkiler hangi temel özellikleri taşımaktadır? Birey kendisini toplumsal yapı içinde nasıl tanımlamaktadır. Toplumsal hiyerarşi birey açısından nasıl algılanmaktadır. Toplumsal eşitsizlikler toplumun üyeleri tarafından ne ölçüde kabul görmektedir? Bireyin zamana ilişkin algısı nasıldır? Birey veya toplumun dünyayı kavramaya ilişkin zihinsel süreçleri nasıl işlemektedir. Bütün bu sorulara ilişkin cevaplar aslında bir toplumun yaşam tarzının açıklanmasına, başka bir ifadeyle bir kültürün özelliklerinin neler olduğuna ilişkindir. Bu sorulara verilecek cevaplar hem bir kültürün temel özelliklerinin neler olduğunu hem de farklı kültürleri birbirleriyle karşılaştırma olanağı sağlayacaktır. Kültürün, açıklanmasına ilişkin bu yönü, kültürün boyutları olarak tanımlanmaktadır (Triandis 1994).

Hofstede, kültürel boyutları Alex Inkeles ve Daniel Levinsan'un görüşlerinde hareketle bütün kültürler yüz yüze kaldıkları ancak farklı kültürlerin farklı çözümler buldukları ortak sorunları olarak ele almaktadır (Doğan 2007). Hofstede tarafından bütün kültürler için ortak olan sorunlar dört grup olarak ele alınmıştır. Bunlar, otorite ilişkilerini de kapsayan sosyal eşitsizlik ile ilgili sorunlar, birey ve grup ilişkileri ile

ilgili sorunlar, cinsiyete dayalı insanlar arasındaki ilişkilerin niteliği ile ilgili sorunlar ve belirsizlikle mücadele biçimine ilişkin sorunlardır. Bunlar farklı kültürlerin farklı çözümler buldukları tüm kültürler için ortak sorunlarıdır. Bu nedenle farklı kültürleri karşılaştırmak için ölçü olarak ele alınabilirler. Farklı kültürlerle göre değişkenlikleri nedeniyle bu boyutları kültürel değişkenler olarak da ele almak mümkündür.

Hofstede, kültürel boyutları toplumların yüz yüze kaldıkları ortak sorunlara buldukları çözümleri kapsayan zihinsel bir programlama süreci olarak ele almakta ve sorunların ilgili olduğu alanı esas alarak yukarı da sıralanan kültürel boyutları tanımlamaktadır (Hofstede 1994).

1.10.1. Geert Hofstede'nin Kültürel Boyutları

Kültürler arası farklılıkları belirlemede metodolojik açıdan en güçlü araştırma Geert Hofstede'nin çalışmasıdır. Hollandalı araştırmacı araştırmasını, 53 ülke ve 3 bölgedeki 160.000' den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütmüş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak aşağıda açıklanan dört boyut belirlemiştir. Yani Hofstede kültürü dört özellik üzerinde durarak ele almıştır. Bunlar;

1.10.2. Güç Mesafesi Özelliği (Eşitsizliğin Benimsenme Düzeyi)

Doğada temel olan eşitsizliktir. Eşitsizliğin yalnız doğan için değil bütün toplumlar için geçerli olduğu kabul edilir. Bütün toplumlarda bazı kesimler değerlerine göre daha fazla güce sahiptir. Dolayısıyla bunlar diğerlerine göre daha fazla saygı görürler ve diğerlerinin davranışlarını etkileme olanağına sahiptirler. Güç mesafesi (eşitsizliğin benimsenme düzeyi) toplum veya grupların toplum veya gruptaki eşitsizlikleri benimseme düzeyleri ile ilgili bir kültürel değişkendir. Ancak toplumların veya grupların eşitsizliği karşı toleransları birbirlerinden farklılık gösterir. Bunlar toplumlarda, yönetenler veya güçlüler, hakimiyet alanlarını genişletme, buna karşılık yönetilenler ise bu alanları daraltma eğilimindedirler. Bu anlamda ikisi arasında bir çatışma süreci yaşanmaktadır. Uzlaşma, yönetenlerin hakimiyet alanlarını genişletmekten vazgeçtikleri ve yönetilenlerin de rıza gösterdiği bir noktada gerçekleşmektedir. Bu nokta denge noktasıdır. Bu noktanın eşitliğe olan uzaklığı güç mesafesi olarak tanımlanmaktadır. Bu aynı zamanda, toplumun veya

grubun o toplum veya grupta var eşitsizliği benimseme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Hofstede 1988).

Toplumun otokratik veya demokratik öğrencilik düzeyi, doğal olarak o toplumda faaliyet gösteren örgütlere de yansımaktadır. Güç aralığının düşük olduğu toplumlarda, toplumlardaki eşitsizliklerin azaltıldığı, herkesin karşılıklı ilişkiler içinde bir birilerine bağımlı olduğu, toplumdaki hiyerarşi yalnızca rollerin gereği olduğu, buna karşılık, toplumun alt katmanları ile üst katmanları arasında sosyal mesafenin az olduğu görülmektedir. Toplum üyeleri nispeten eşit haklara sahiptir. Güç aralığının yüksek olduğu toplumlarda ise, eşitsizlik ve güç toplumun temel gerçeğidir. Güç sahibi olanlar ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar. Bu toplumlarda güçsüzler kınanırlar (Hofstede 1994).

Güç mesafesi, bir toplumun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zaman içerisinde içselleştirilerek, kurumsallaşmaktadır. Çeşitli ülkelerde, belirli yaşta olmanın, belirli ailelerden gelmenin, yada belirli eğitim kurumlarında okumuş olmanın; çaba, yetenekler, teknik eğitim ve deneyime bakılmaksızın bireylere ayrıcalık getirdiği bilinmektedir.

Güç mesafesinin günlük hayata yansımalarından birisi, eşitli / hiyerarşi ikileminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de kaçınılmaz olarak eşitsizlikler vardır. Toplumun değerlerini benimseyen örgütlerde, doğal olarak eşitsizliğin benimsenme düzeyi ast üst ilişkilerine yansır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan ve basık örgütsel yapılar ön plana çıkar. Buna karşılık güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde ise, ast ile üst arasındaki sosyal mesafenin çokluğu, biçimsel iletişimin yukarıdan aşağıya doğru işlediği görülmektedir. Yatay düzeyde veya aşağıdan yukarıya doğru iletişim çok sınırlı kalmaktadır. Güç mesafesinin örgütsel yapı ve faaliyetlerine bir başka yansıması da, görevlerin yerine getirilme biçimi ile ilgilidir. Güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda, yönetilenlerin inisiyatif kullandığı, öneri ve fikir beyanında bulunduğu öğrenci sistemler ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık güç aralığının yüksek olduğu durumlarda ise örgütlerde çalışanların görevlerine göre iki grupta toplandığı

görülmektedir. Üst kademede yer alanlar, görevlerini faaliyetleri planlama, programlar hazırlama ve kontrol etme olarak algılamaktadır. Diğerlerinin görevleri ise planlama faaliyetlerini yerine getirmek ve sadakat olarak ortaya çıkmaktadır (Kandemir 2014).

Hofstede'ye göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı, hiyerarşi rollerinin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuş, toplumun alt katmanında olanlar ile toplumun üst katmanında olanlar birbirini kendisi gibi bir insan olarak görmekte gücün kullanımı hukuki ve iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlı, herkes eşit haklara sahip, güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, bir sosyal sistemin değiştirilebilmesinin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamakta, güçlü ve güçsüzler arasındaki işbirliği, dayanışma temelinde oluşabilmektedir.

Güç mesafesinin örgütsel yapı ve işleyişe ilişkin bir diğer yansıması da, olaylara ve sorunlara olan yaklaşımlarda ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, merkezi yönetim anlayışı hakim olduğundan olaylara ve sorunlara yaklaşımlarda tekli vizyon egemendir. Dolayısıyla sorunlara çözüm bulmada sınırlı seçenekler üzerinde yoğunlaşma olmaktadır. Buna karşılık güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde sorunlara çözüm bulmada çoklu vizyon yaklaşımı daha yaygın olmaktadır. Sorunlara çözüm önerileri örgütün her düzeyinden geldiğinden ve öğrenci yaklaşımlar benimsendiğinden sorunlara çözüm seçenekleri daha fazla olabilmektedir. Hofstede, güç mesafesinin yüksek ve düşük olduğu toplumlar arasında farkların aşağıdaki çizelgelerde belirtmektedir (Hofstede 1994).

Çizelge 1.2. Aile, Okul Ve İşyerlerinde Yüksek Ve Düşük Güç Mesafesine Sahip Topumlarda Önde Gelen Normlar.

Düşük Güç Mesafesine Sahip Toplumlar	Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplumlar
Toplumdaki eşitsizlikler en aza indirilmelidir	İnsanlar arasındaki eşitsizlikler
Sosyal olarak güçlü ve zayıf olanlar arasındaki bağımlılık az olmalıdır	Sosyal olarak daha az güçlü insanlar daha güçlü insanlara tabi olmalıdır
Aileler çocuklara davranışı eşit bireyler biçiminde olmalıdır	Aileler çocuklara itaat etmeyi öğretirler
Öğretmenler sınıfta çocukların inisiyatif sahibi olmalarına önem verirler	Çocuklar anne ve babaya davranış biçimi saygı olmalıdır
Öğretmenler kurumsal kimliğe sahip uzmanlardır	Sınıfta bütün inisiyatif öğretmenlerin olmalıdır
Öğrenciler, öğretmenleri kendileriyle eşit kişiler olarak görmelidirler	Öğretmenler kişisel görüşlerini aktaran guru olarak kabul edilirler
Daha yüksek eğitilmiş kişiler daha az eğitilmiş kişilere nazaran daha az otoriterdir.	Öğrencilerin öğretmenlere yaklaşım biçimi saygıdır
Kurumlardaki hiyerarşi, roller itibarı bir eşitsizliktir	Hem eğitilmiş hem de eğitimsiz kişiler daima otoriter tutum içindedirler
Ademi merkezileşme arzulanan bir durumdur	Kurumlardaki hiyerarşiler üst kademe ile kademe arasındaki eşitsizliği yansıtır
Üst ve alt kademe arasındaki ücret farkı az olmalıdır	Üst ve alt kademe arasındaki ücret farkları büyüktür
Astlar kendilerine danışılmasını arzularlar	Astlar, yapılacaklar hakkında üstlerin talimatlarını beklerler
İdeal işveren demokrat olandır.	İdeal işveren, yardımsever otokratik olan işverendir
Ayrıcalıklar ve statü sembolleri en az düzeydedir	Yöneticilere ayrıcalıklar ve statü sembolleri beklenen ve yaygın bir durumdur

Çizelge 1.3. Yüksek Ve Düşük Güç Mesafesine Sahip Toplumlarda Önde Gelen Siyasal Ve Düşünsel Norm Özellikleri

Düşük Güç Mesafesine Sahip Toplumlar	Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplumlar
Gücünün kullanılması iyi ve kötü kriterine yönelik olarak yasaldır	Gücü elinde bulunduran kim olursa olsun doğru ve iyidir
Yetenekler, refah, güç ve statülerin birbirleriyle ilgili olması gerekmez.	Yetenekler, refah, güç ve statü birbirleriyle ilgilidir
Orta sınıf sayı olarak görece büyüktür	Orta sınıf olarak küçüktür
Herkes eşit haklara sahip olmalıdır	Güçlü olanlar ayrıcalıklara sahiptir
Güçlü kişiler olduğundan daha az güçlü görünmeye çalışırlar	Güçlü kişiler mümkün olduğunca etkileyici görünmeye çalışırlar. Güç aile, arkadaşlık, karizma gücü kullanma yeteneklerine dayanır
Siyasal sistemin değişmesi kuralların değişmesi yoluyla olur	Siyasal sistemin değişmesi, tepedeki insanların değişmesi yoluyla olur
Şiddete başvurulması nadiren görülür	Yerel siyasi çatışmalarda genellikle şiddet görülür
Çoğulcu yönetimler çoğunluğun oyları ile oluşur	Otokratik ya da oligarşik yönetimler yasal olmayan bir temele dayanır
Siyasal yelpaze güçlü merkez ve zayıf sağ ve sol kanatlar biçiminde oluşur	Siyasal yelpaze eğer izin verilirse zayıf merkez ve güçlü sağ, sol kanatlardan oluşur
Düşük gelir grupları vergi sistemi ile dengelenir	Toplumdan gelir dağılımı adaletsizliği ve vergiler yüksektir
Hakim inançlar ve felsefi sistem eşitlik yönündedir.	Hakim inançlar ve felsefi görüşler hiyerarşi ve katmanlaşmaya yöneliktir
Hakim siyasal ideoloji gücün paylaşılması esasına dayanır	Hakim politik ideolojiler güç çatışmasına yöneliktir
Yönetim kuramları çalışanların rolü üzerinde dururlar	Yönetim kuramları yöneticilerin rolü üzerinde durur

1.10.3. Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut, bir topluluğun, bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilmez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyulan tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir.

Belirsizlikten kaçınma kültürel değişkenin temel dayanağı, belirsizliğin insanlar için endişe kaynağı olduğunun kabulüne dayanır (Koyuncu 2009). Belirsizliğin endişe kaynağı olması değişim ile açıklanabilir. Değişim nedeniyle yaşamın her alanına ilişkin yeni sorunların ortaya çıkma olasılığı taşımaları, mevcut alışkanlıkların, temellerin, kuralların, geleneklerin, inançların daha geniş anlamı

kurulmuş olan toplumsal düzenin yeni sorunlara çözüm getirememeleri nedeniyle değişme ihtiyacı ortaya çıkarmasıdır. Bireysel, kurumsal veya toplumsal düzeyde mevcut düzenin bozulması insanlar üzerinde gerginlik, huzursuzluk ve rahatsızlık yaratmaktadır. Bu nedenler belirsizlik endişe kaynağı olmaktadır. Ancak farklı toplumların belirsizliğe karşı duydukları endişeler aynı düzeyde olmamaktadır. Bu farklılık nedeniyle toplumlar farklı kültürel özellikler taşımaktadırlar.

İnsanlar farklı olanı tehlikeli olarak gördüğünü savunan Hofstede' ye göre üç temel belirsizlik ve buna bağlı olarak üç endişe kaynağı olduğunu açıklamaktadır. Birincisi doğadaki belirsizlikler ve bu belirsizliklerin neden olduğu endişelerdir. Doğa, açlık, soğuk, deprem, sel vb. tehlikelerle doludur. İnsanoğlu doğadan gelen tehlikelerden sakınmak için teknolojiyi geliştirmiştir. İkinci endişe kaynağı, insanların birlikte yaşamalarından dolayı, insandan insana gelebilecek tehlikelerdir. İnsanoğlu bu tehlikelere karşı ise alışkanlık, teamül, gelenek, görenek, kural, yönetmelik ve yasaları içeren hukuk sistemini geliştirmiştir. Üçüncü endişe kaynağı ise, doğanın sonsuzluğu ile insanoğlunun sonluluğu arasındaki çelişkidir. İnsanoğlu bu endişeden din yolu ile kurulmaktadır (Doğan 2007).

Bir toplumdaki insanların belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olması, o toplumda insanların iş güvencesini, yazılı kuralları arttırma isteklerine yol açacaktır. Yine, farklı düşünce de insanlara tahammül etme derecesinin azalmasına yönelmeleri söz konusu olacaktır. Bundan dolayı belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar kendilerini daha da güvende hissetmek için, yazılı kurallara yönelme gibi yada belirsizliği azaltacak aktivitelere yönelme gibi yollar seçerler (Adler 1991).

Belirsizlikten kaçınmanın topluluk düzeyinde oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimler aşağıdaki çizelgede (Çizelge 1.4) de gösterilmiştir (Hofstede 2009).

Çizelge 1.4. Topluluk Düzeyinde Belirsizlikten Kaçınma.

DÜŞÜK(UAI)	YÜKSEK(UAI)
Belirsizlik vardır ve kaçınılmazdır	Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir
Stres düşük düzeydedir	Stres yüksek düzeydedir
Karmaşık durumlar rahat karşılanabilir	Karmaşık durumlar önlenir riskten kaçınılır
Kurallar esnektir	Kurallar katıdır
Farklı olan merak uyandırır	Farklı olan tehlikelidir
İnsanalar öğrenme ve tartışmaya dönüktür	İnsanlar düzene ve doğru cevaplara dönüktür
Kurallar gerektiği kadar vardır	Gerekli olmasa da kurallar vardır
Dakiklik ve titizlik öğretilmelidir	Dakiklik ve titizlik doğal insan davranışıdır
Tembellik yaparken rahatsızlık duyulmaz	Devamlı meşguliyet tutumu vardır
Birçok doğru olabilir	Tek doğru vardır
Genç insanlara yönelik olumlu tutum vardır	Genç insanlara yönelik olumsuz tutum vardır
Törensel davranışlar azdır	Törensel davranışlar fazladır

Belirsizlikten kaçınmanın yönetsel ortam ve uygulamalarda oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimler ise Hofstede tarafından tablolastırılmıştır. Bu tablo çizelge 1.5’ te gösterilmiştir (Hofstede 2009).

Çizelge 1.5. Yönetsel Açıdan Belirsizlikten Kaçınma.

DÜŞÜK (UAI)	YÜKSEK (UAI)
Faaliyetlerde esnek yapılaşma	Faaliyetlerde katı yapılaşma
Daha az yazılı kurallar	Daha fazla yazılı kurallar
Uzmanlaşmaya az önem verilmesi	Uzmanlaşmaya daha fazla önem verilmesi
Yöneticiler çalışanlara yöneliktir	Yöneticiler görevlere yöneliktir
Yöneticiler stratejileri üzerinde yoğunlaşırlar	Yöneticiler ayrıntılar üzerinde yoğunlaşırlar
Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksektir	Yöneticilerin risk alma eğilimi düşüktür
Yöneticiler her şeyi bilmeyebilir	Yöneticiler her şeyi bilmelidir
Değişime direnç azdır	Değişime yüksek direnç vardır
Çalışmanın doğallığı vurgulanır	Çalışma istenmeyen bir durumdur
Başarı ve ait olma duygusu motive eder	Güvenlik ve fiziki imkanlar motive eder
Astlara yetki devri yapılabilir	Yetki devri yapılsa da, astların inisiyatifi kontrol altında tutulmalıdır
Yüksek iş tatmini vardır	Düşük iş tatmini vardır
İş gücü değişimi yüksektir	İş gücü değişimi düşüktür

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ortamlarda diğer durumun tersine tahammül etme ya da yazılı kurallar oluşturma eğilimi daha azdır. Stres seviyesi yine diğer duruma kıyasla düşük olacaktır. Ülkemiz, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkelerdendir.

1.10.4. Bireycilik Ve Toplulukçuluk

Sosyal psikoloji araştırmalarında yakın zamana kadar göz ardı edilen kültürel özellikler, artık daha fazla önemseniyor ve araştırmalara konu ediliyor. Farklı kültürlerde yapılan araştırmalar gösteriyor ki, bazı sosyal psikolojik süreçler kültürün özelliklerinden etkilenmekte ve dolayısıyla her yerde aynı şekilde seyretmektedir. Bu sınıflama, toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir. Bireysellik kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağılı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha önem verdiği ile ilgilidir. Bireysellik katsayısı yüksek olan kişiler, kendilerinin bağılı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Bireysellik katsayıları düşük olan toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağılı oldukları grubu düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağılı oldukları grubu ifade ederler (Kandemir 2008).

Triandis, bireycilik-toplulukçuluk değişkeninin kültürel değişkenler arasında en önemlisi olduğu ileri sürer. Sosyal bilimler alanında bireycilik, bireye maksimum özgürlük verilmesini kapsayan bir içerikle hemen hemen liberalizmle eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Bireycilik ve toplumculuk algısı, belli bir toplumda, bireysel değerlerin mi yoksa toplumsal değerlerin mi egemen değerler olarak algılandığını gösteren bir kültürel değişkendir. Hofstede ve Bond, bireycilik ve toplumculuk kültürel değişkenini, bireylerin grupla bütünleşme düzeyini olarak tanımlamaktadırlar. Kimi toplumlarda bireyciliği ön plana çıkaran inançlar ve değerler daha hakim durumda iken, kimi toplumlarda ise toplumculuğu ön plana çıkaran inançlar ve değerler daha hakim durumdadır. Bireycilik ve toplumculuk inanç ve değerlerinin daha hakim durumda olması, birey veya grupların tutum ve davranışlarına yansımakta ve farklı uygulamalara neden olmaktadır (Triandis 2001).

Birey ve toplum algısının farklı yönleri vardır. Bunlardan birincisi, birey ile toplumun karşılıklı bağımlılıkları ile ilgilidir. Karşılıklı bağımlılık ilişkilerinde bireyin kendisini nasıl tanımladığı önemli noktalardan biridir. Eğer birey, kendisini, kendi bireysel özelliklerini dikkate alarak tanımlıyorsa, ya da toplumsal iş bölümü içinde yüklendiği rolü esas alarak tanımlıyor ise, ya da toplumsal iş bölümü içinde yüklendiği rolü esas alarak tanımlıyor ise bu durumda bireycilik değerlerinin ön plana çıktığı kabul edilir. Bu tür toplumlarda, dikkatler bireye yöneliktir ve bireyi

geliştiren tutum ve davranışlar doğru davranışlar olarak kabul edilir. Bu tür toplumlarda, toplumsal gelişmeyi sağlayan birey olduğu varsayılır. Böylesine bir kültürde değerler sistemi bireyin kişiliğinin geliştirilmesine yöneliktir. Diğer yandan, eğer birey, kendisini, mensup olduğu aile, kabile veya grup aracılığı ile tanımlıyor ise, bu durumda toplumculuk değerlerinin ön plana çıktığı kabul edilir. Bu tür toplumlarda dikkatler bireye değil topluma yönelmiş ve toplumculuğu geliştiren tutum ve davranışlar doğru davranışlar olarak kabul edilir. Birey ve toplum arasındaki karşılıklı bağımlılıklar ilişkisinde ikinci önemli nokta ise, karşılıklı yükümlülüklerdir. Bireyin topluma karşı yükümlülüğü sadakat; buna karşılık toplumun bireye karşı yükümlülüğü onu korumaktır (Doğan 2007).

Bireycilik-Toplumculuk algısının ikinci boyutu ise, birey ve toplum çıkarlarının gözetilmesinde kendini gösterir. Üretim ve bölüşüm toplumsal bir süreçtir. Ama toplum tek tek bireylerden oluşmaktadır. Toplumsal gelişme sürecinde birey ve toplum çıkarları nasıl dengelenecektir? Bireylerin çıkarları mı ön planda tutulmalı yoksa toplumsal çıkarların mı ön planda tutulması gerekir? Bireycilik anlayışının hakim olduğu toplumlarda, bireyin çıkan öncelik kazanır. Toplumculuk anlayışının hakim olduğu toplumlarda ise toplumun çıkan öncelik kazanır. Liberal kapitalist toplumlarda çıkış noktası bireysel çıkarlar, planlı toplumculuğun hakim olduğu ekonomilerde ise toplumsal çıkarlar öncelik kazanır. Her iki anlayış da bir takım varsayımlara dayanır. Bireycilik anlayışının temel varsayımı ise, “bireyin çıkarına olan kaçınılmaz olarak toplumun da çıkarına olacaktır” biçimindedir. Toplumculuk anlayışının temel varsayımı ise, “toplumun çıkarına olan kaçınılmaz olarak bireyinde çıkarına hizmet eder” biçimindedir. Her iki anlayış da kendi içinde tutarlılık göstermekle birlikte bunlara yöneltilen bir takım eleştiriler vardır (Doğan 2007).

Bireycilik-toplumculuk algısının üçüncü boyutu ise, üretim sürecinde, üretim sürecinde, bireysel ve kolektif çabaya verilen önem bakımından ortaya çıkmaktadır. Bireycilik anlayışının hakim olduğu toplumlarda, üretim sürecindeki katkının bireye ait olduğunu varsayılır. Bu nedenle ödül bireye yöneliktir. Kıt kaynaklar da bu esasa göre dağıtılır. Buna karşılık, toplumculuk anlayışının hakim olduğu toplumlarda ise, üretim sürecindeki katkının kolektif bir çaba olduğu varsayılır. Bu nedenle ödül bireye değil, gruba yöneliktir.

Çeşitli toplumlar bireycilik ve toplumculuk anlayışı bakımından birbirlerinden farklılık göstermektedir. Belli bir toplum diğerlerine göre daha bireyci veya daha toplumcu bir anlayışa sahip olabilir. Toplumların göstermiş olduğu bu özellik, o toplumda faaliyet gösteren kişilerin ve dolayısıyla işletmelerin tutum ve davranışlarına da yansiyabilmektedir (Tikici 2007).

1.11. Cinsiyet Algısı (Erillik-Dışılık)

Cinsiyet algısı bir toplumda insanlar arası ilişkilerin niteliğinin nasıl olması gerektiği konusundaki tercihlerle ilgilidir. Schein, insanlar arasındaki ilişkilerin niteliklerini Parsons'ın rol ilişkileri temeli üzerinde ele almaktadır. Schein, insanlar arasındaki rol ilişkilerini beş grup olarak ele almaktadır. Bunlar, duygusal ya da duygusallıktan uzak rol ilişkileri, çok boyutlu ya da tek boyutlu rol ilişkileri, birey ya da grup merkezli rol ilişkileridir (Schein 1997). Hofstede ise cinsiyet algısı kültürel değişkenini insanlar arasındaki rol ilişkilerini toplumun cinsiyet için belirlediği rolleri esas alarak açıklamaktadır. Hofstede cinsiyet algısının iki yönünün dişil (kadınsı) ve eril (erkeksi) davranış özellikleri olduğunu söylemektedir. Dişil davranış özellikleri, şefkatli, merhametli, nazik, sadık ve insan ilişkilerinde uyumu ön plana çıkaran davranış özellikleridir. Eril davranış özellikleri ise, rekabet, ekonomik güç, otoriter ve uzlaşmaz davranış özellikleridir. Eril davranış özellikleri ise, rekabet, ekonomik güç, otoriter ve uzlaşmaz davranış özelliklerini temsil eder (Hofstede 1994).

Topumlarda cinsiyetlere yüklenen bu roller, toplum biçimlerinin gelişiminin başından bu yana kadın ve erkeklerin toplumsal iş bölümü içinde yüklendikleri rollerden kaynaklanmaktadır. Kadın, çocuk bakımını üstlendiğinden, davranış özellikleri, verici, sevgi, şefkat ve uyum eğilimlidir. Buna karşılık erkeğin toplumdaki rolü, avcılık, savaş eğilimlidir. Toplumsal gelişme sürecinde bu temel roller öz olarak devam etmektedir. Günümüz toplumunda, erkeğin rolü ağırlıklı olarak ekonomik olarak ortaya çıkmaktadır. Ekonomik hayatta, rekabet ve maddecilik ön planda gelmektedir. Kadının rolü, günümüz toplumlarında gene aileye yöneliktir. Farklı toplumların, dişil ve eril davranış özellikleri göreceli olarak birbirinden farklılık göstermektedir. Bazı toplumlar, eril davranış özelliklerine daha yakın davranış özellikleri gösterirken, diğerleri dişil davranış özelliklerine daha yakın davranış özellikleri gösterebilmektedir. Bu nedenle, cinsiyet algısı, farklı

kültürleri birbirleri ile karşılaştırmada kullanılan bir kültürel değişken olarak ele alınmaktadır. Toplumlarda görülen bu genel davranış özellikleri, önemli ölçüde kültürler veya alt kültürler aracılığı ile kurumlara da yansiyabilmektedir (Doğan 2007).

Hofstede dişil ve eril rol ilişkilerini benimseyen kültürler arasındaki farkları  izelge 1.6' daki gibi olduğunu belirtmektedir (Hofstede, Geert 1994).

Çizelge 1.6. Dişil Ve Eril Toplamların Önde Gelen Norm Farklılıkları.

Dişil Toplum	Eril Toplum
Toplumdaki temel değerler şefkat ve korumaya yöneliktir.	Toplumdaki temel değerler başarı ve ilerlemeye yöneliktir.
İnsanlar ve insanlar arasındaki sıcak ilişkiler önemlidir.	Para ve benzeri şeyler önemlidir.
Alçakgönüllülük herkesten beklenen davranıştır.	Bireylerin güçlü ve gösterişli olması beklenir.
İlişkilerde her iki cinsin de yumuşak davranış göstermesi beklenir.	İlişkilerde kadının yumuşak davranış göstermesi beklenir.
Ailede anne ve baba hem maddi gerçeklerle hem de duygusal gerçekliklerle uğraşırlar.	Ailede baba maddi gerçekliklerle, anne ise duygusal gerçekliklerle uğraşır.
Erkek çocuklar da ağlayabilir, ama kavga etmeleri hoş karşılanmaz.	Kız çocukları ağlayabilir ama kavga etmemelidirler, erkekler kavga edebilir ancak ağlamaz.
Zayıflık sempati ile karşılanır.	Güç sempati ile karşılanır.
Öğrencinin ortalama düzeyde başarılı olması genel kuraldır.	En iyi öğrenci olmak beklenen davranıştır.
Okulda başarısızlık küçük bir kaza olarak görülür.	Okulda başarısızlık felaket olarak karşılanır.
Öğretmenlerle arkadaşlık önemlidir.	Öğretmenlerin gözüne girmek önemlidir.
Kızlar ve erkekler aynı konularla ilgilenebilirler.	Kızlar ve erkekler farklı konularla ilgilenmelidir.
Yaşamak için çalışmak gerekir.	Çalışmak için yaşamak gerekir.
Yöneticiler kurumda uzlaşma sağlamaya çalışırlar.	Yöneticilerin kararlı ve iddialı olması beklenir.
Eşitlik, barış çalışma hayatının kalitesine vurgu yapılır.	Tarafsızlık, rekabet ve başarıya vurgu yapılır.
Çatışmaların çözömlenmesinde uzlaşma ve pazarlık önde gelir.	Çatışmaların çözömlenmesinde karşı tarafı yenme önde gelir.

1.12. Hofstede'in Toplumsal Değerler Araştırması ve Türkiye

1.12.1. Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutu Açısından Değerlendirmeler

Bireycilik/toplulukçuluk kavramları, kültürlerarası psikolojide 1980'li yıllarda en çok tartışma ve araştırma konusu olan kavramlardır. Akademik çalışmalar sonucu elde edilen bulgular ve Doğuda, özellikle Uzak Doğu'daki ekonomik atılımlar nedeniyle, bireycilik/toplulukçuluk konusuna artan bir ilgi olmuştur. Hofstede tarafından yapılan çalışmalar Batılı kültürlerin bireyci, doğulu kültürlerin ise toplulukçu olduğuna yönelik bulgular sunmuştur. Bu bulgular, bireyci kültürlerdeki kişilerin bireysel davranış gösterdikleri, toplulukçu kültürlerdeki kişilerin ise ortaklaşa davranış gösterdiğini işaret etmektedir. Bu kültür farklılıkları, o kültürlerin içinde yaşayan bireylerin sadece davranışlarını değil bütün psikolojik süreçlerini etkilemektedir (Kağıtçıbaşı 2001).

Hofstede bu iki kavramı şöyle açıklamıştır; “Bireycilik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu, herkesin sadece kendine veya çekirdek ailesine bakmak zorunda olduğu kültürler için geçerlidir”. “Toplulukçuluk ise insanların doğuştan itibaren güçlü ve sıkı gruplara bağlı olduğu ve bu bağlılığın yaşam boyunca, sorgulanamayan bir sadakat karşılığında var olduğu toplumlarda vardır”.

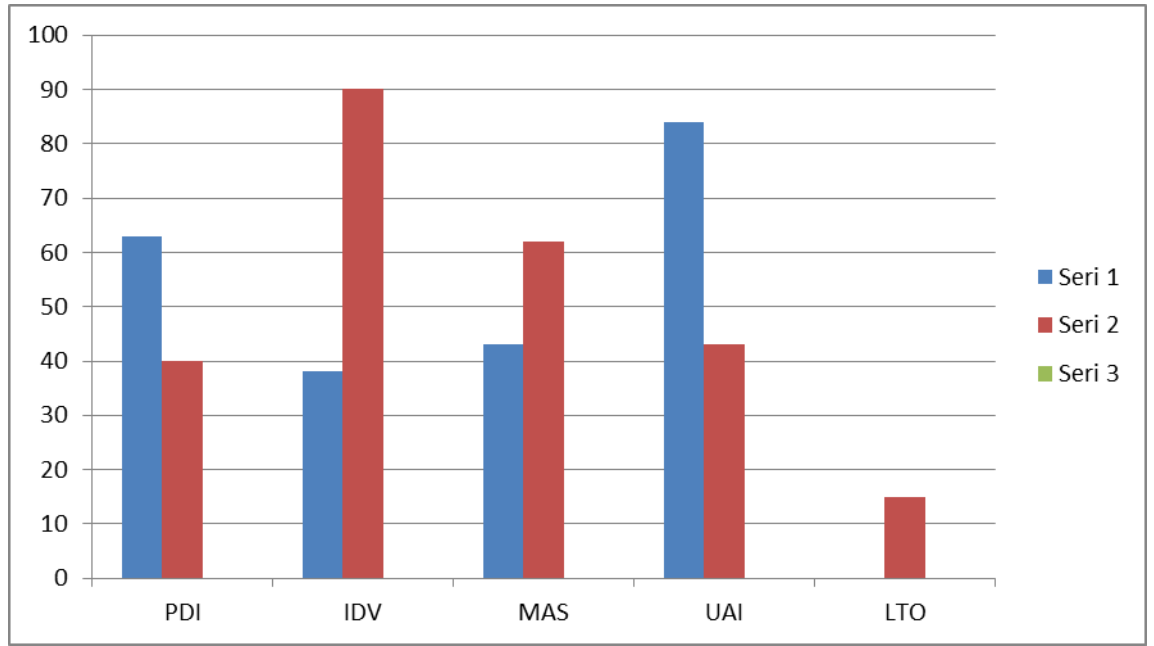
Bireyci toplumlarda birey en anlamlı sosyal birim olarak görülür, kişisel hedef ve ihtiyaçlar önceliklidir. Öte yandan toplulukçu kültürlerde en anlamlı sosyal birim kişileri içinde bulundukları topluluktur; aile, komşuluk, işyeri... vb. bireycilik ve toplulukçuluk temel olarak özerklik ve grup olmayı yansıtır. Bireyci bir toplumda hareket etmede ve tercihlerde kişisel özgürlük temel alınır. Öte yandan toplulukçu toplumlarda kişisel çıkarlar toplumun çıkarlarından sonra gelmektedir.

Bireycilik ve toplulukçuluk genel olarak şu özelliklere göre şekillenir; kişisel ve toplum çıkarlarının ve hedeflerinin ilişkisi, aile yapısı, davranışlarda bağımsız hareket edebilme, kara verme mevki, topluma olan duygusal bağ, sosyal gruptaki yere göre kimlik ve bağlılık.

Toplulukçu kültürler genel olarak geleneklerden gelen fikirlere karşı olumlu yaklaşırken, bireyci toplumlar yeni olan şeylere daha çok ilgi duyarlar. Buna ek olarak, toplulukçu toplumlarda insanlar genç yaşta eğitim almalıdır, belli yaşın

üzerindeki insanların öğrenci olmaları kabul edilemez. Diğer yandan, bireyci toplumlarda kişiler hiçbir zaman yeni bir şey öğrenmek için yaşlı değildir. Bireyciliğin toplumsal normlarını gösteren çizelgede, düşük bireycilik eğilimine ilişkin tanımlamaların Türk kültürü ile büyük ölçüde benzeştiği gözlemlenmiştir. ABD'nin 91 puanla birinciliği aldığı bireycilik ölçeğinde Türkiye 37 puan almıştır (Şekil 1.3). Dikkate değer bir diğer bulgu ise Yunanistan'ın bireycilik ölçeğinde Türkiye'ye paralel şekilde 35 puanla yer almasıdır (Azizoğlu 2011).

The SD Model proffesor Geert Hofstede



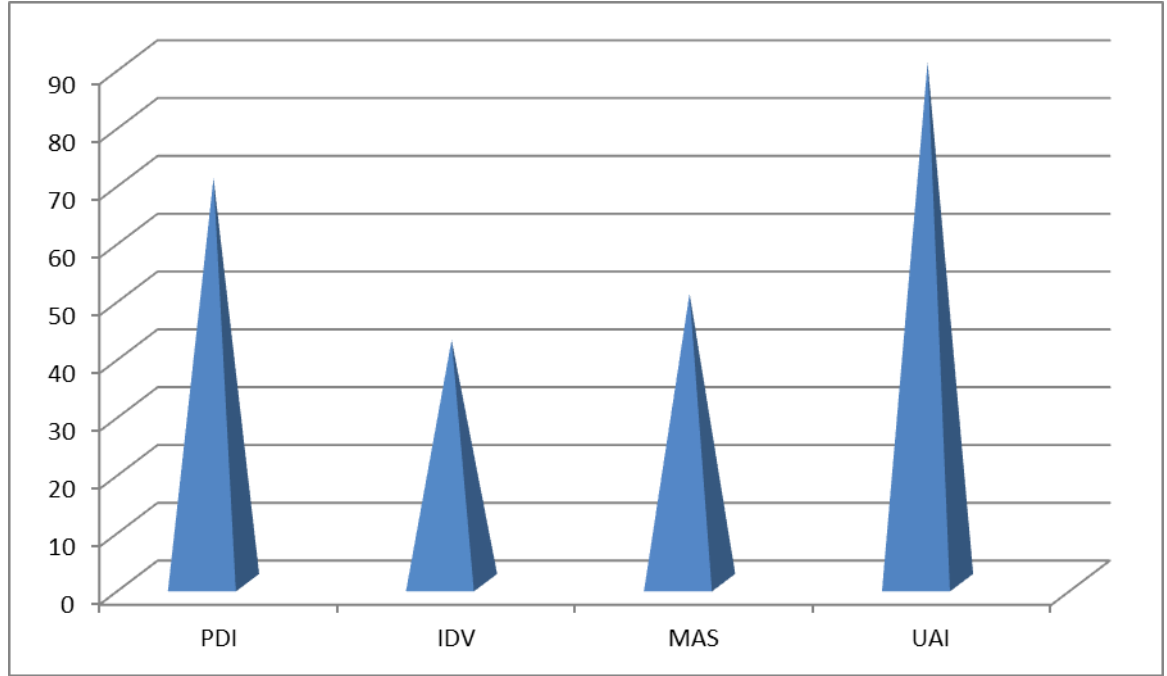
Şekil 1.3. Türkiye-ABD Kültürel Karşılaştırılması.

Amerika
Türkiye

Hofstede, toplumları, bireycilik ve toplulukçuluk düzleminde değerlendirirken Triandis, bireycilik ve toplulukçuluğun yatay boyutlarına dikkat çekmiştir. Bu boyutlar Realo ve arkadaşlarının çalışmalarında ayrıntılarıyla incelenmiştir. H.C. Triandis araştırmalarında bireyci toplumların dünya nüfusunun üçte birini oluşturduğunu saptamıştır.

Şekil 1.4'e bakıldığında Türkiye'nin yapılan araştırma sonucu oluşan grafiği görülmektedir. Aslında toplulukçu kültür, imece ve benzeri sosyal yardımlaşmalar

Türk kültüründe yüzyıllardır var olan bir toplumsal özelliklerdir. Ancak Avrupa ve Amerika'dan etkilenmeye başlanan 80'li yıllardan itibaren bireycilik ön plana çıkmaya başlamıştır.



Şekil 1.4. Türkiye'nin Toplumsal Değerleri.

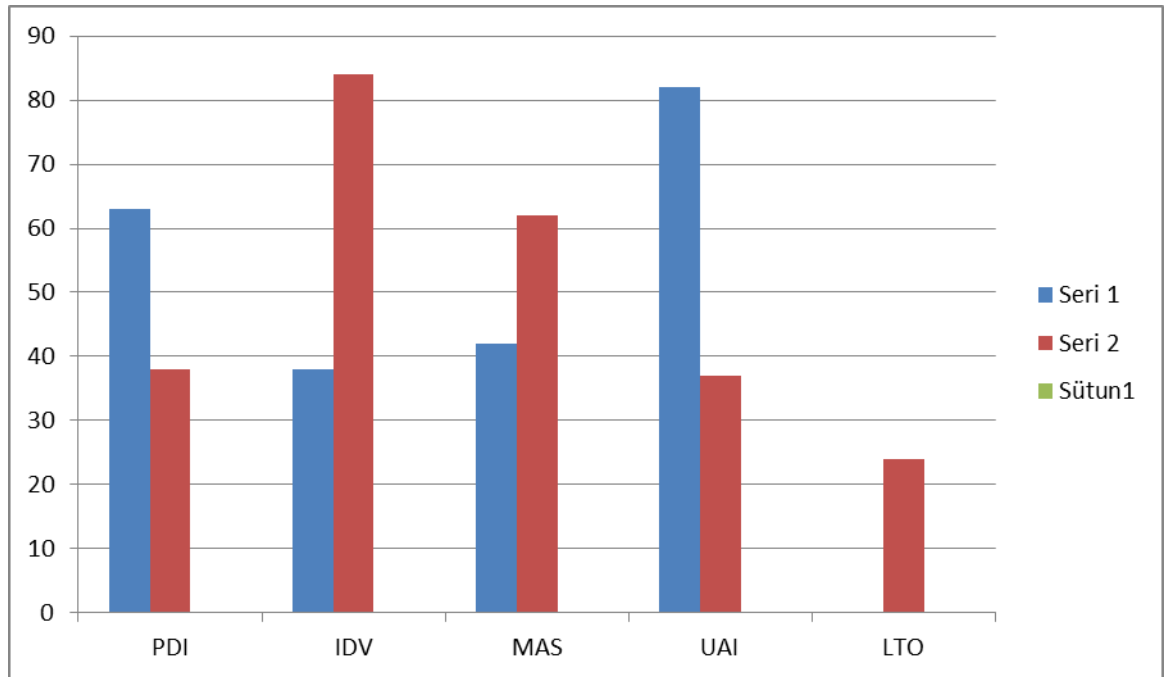
1.12.2. Kadınsılık-Erkeksilik Boyutu Açısından Değerlendirmeler

Çalışmada Türk toplumunda kadınsı değerlerin erkeksi değerlere göre hakim olduğu saptanmıştır. Hofstede, erkeksi kültürün özelliklerini; atılganlık, para elde etme hırısı ve materyalist değerler olarak ele almıştır. Erkeksi değerlere önem veren toplumlarda bireyler güç ve başarıyı ön planda tutmaktadırlar. Bu toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasında kesin bir ayırım vardır. Uyuşmazlıkları tartışılarak çözümlenmesi yoluna gidilmektedir. Kadınsı değerlerin tercih edildiği toplumlarda ise, kişiler arası uyum ve anlaşma çok önemli bir yere sahiptir. Bu kültürler insan ilişkileri ve insana verilen önemin, yaşamın genel niteliğinin ön plana alındığı kültürler olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, anlaşmazlıklarda çatışmaya girmektense, örtbas etme yoluna gidilmektedir. Mutluluk ve kişilerarası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulmaktadır (Yıldız, Erdoğan 1998).

1.12.3. Güç Mesafesi Boyutu Açısından Değerlendirmeler

Güç aralığı geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmektedir. Bu kültürlerde ünvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere de fazlasıyla önem verilerek ve saygı duyulmaktadır; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilmekte ve korunmaktadır. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşyerlerinde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikri alınır ve karar sürecine dahil edilmektedir. Fırsatlarda ve ödüllendirmelerde eşitsizliğe daha az rastlanılmaktadır.

Hofstede tarafından yapılan Toplumsal Değerler Araştırmasının bulgularına göre Türk insanları İngilizlere oranla üstlerine daha itaatkar, güçlü ve nüfuzlu insanlardan daha fazla çekinen ve kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden daha az rahatsız olan bir yapı sergilemiştir (Taştan 2014).



Şekil 1.5. Türkiye-İngiltere Karşılaştırması.

TÜRKİYE
UNITED KINGDOM

1.13. Kültür Bağlamında Bireycilik ve Toplulukçuluk

Bireycilik-Toplulukçuluk, toplumsal düzeyde de, bireysel düzeyde de ele alınsa, özünde kültür ile alakalı bir değişkendir. Kapsamlı bir tarife göre kültür, “herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlerle hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de, algılama, düşünme hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır (Koyuncu 2009).

1.13.1. Bireycilik-Toplulukçuluğun Tanımı ve Gelişim

Toplumsal uyum-kişisel hedefler ikilemi: Bireyciler, grubun hedeflerinden çok kendi hedeflerine önem verirler; bu kişisel hedeflere ulaşmak için sahip oldukları yeteneklerin yeterli olacağına güvenirler; eğer hedeflerine ulaşırlarsa bunu kişisel yeteneklerine atfederler. Dikkat edilirse bireyci benlik kavramı, doğrudan kişinin kendisine yöneliktir, durumdan ve sosyal bağlamdan soyutlanmıştır ve bu sebeple görece durağan bir yapıdadır. Bu yüzden bireyciler durumdan ve kişilerden bağımsız olarak davranır, konuşur ve algırlar. Çevrelerinden edindikleri her ortamda doğrudan ve açık bir şekilde ifade ederler; çevresel detaylara değil, mesajın özüne odaklanırlar (Oyserman ve ark. 2002).

Toplulukçular için verilmiş statüler, grup üyelerinin birbirlerine karşı ahlaki yükümlülük ve beklentilerini de belirler. Bu yükümlülük ve beklentiler, kişinin grup içi ve grup dışı yaşantısının çoğuna hükmeden bir normlar sistemi içinde kayda bağlanmıştır. Öyle ki, grup üyelerinin şahsi tutumlarını değil, grup içi normları referans alarak davranmaları beklenir (Triandis 2001). Ortak fayda için fedakarlıkta bulunmak ve başkaları ile uyum ilişkiler yürütmek, sıkça rastlanan ve istisnasız uyulması beklenen normlar arasında gösterilebilir (Oyserman ve ark. 2002).

Oyserman ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen analizde, son 20 yılda Amerikan toplumunu hedef alan 253 araştırmada kullanılmış 27 BT ölçüm aracı içerik analizine tabi tutulmuş; bunun sonucunda en sıklıkla ölçülen 7 bireycilik ve 8 toplulukçuluk boyutu belirlenmiştir. Bu boyutlar ve kısa açıklamaları aşağıdaki

çizelgede görülebilir. Parantez içindeki rakamlar, analize dahil edilmiş ölçüm araçlarının yüzde kaçında o boyutun ölçüldüğünü göstermektedir (Hofstede, Geert 1994)

Çizelge 1.7. Ölçüm Araçlarında En Sıklıkla Kullanılan Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutları.

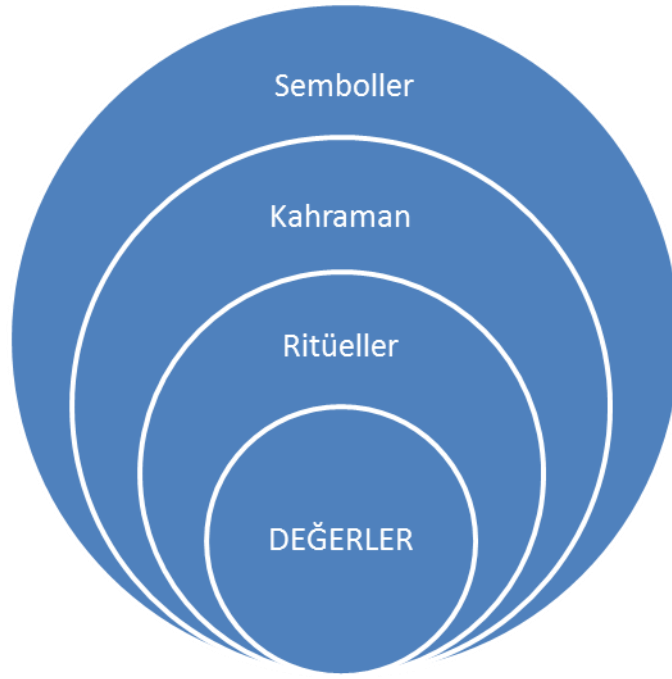
Toplulukçuluk	Bireycilik
Görev (85%): bir topluluğa üye olmanın getirdiği görev fedakarlıkları yerine getirmek	Bağımsızlık (83%): özgür olmak, kendine yetmek ve hayatının kontrolünü elinde bulundurmak.
İlişkililik (74%): yakınlarını kendisinin ayrılmaz bir parçası olarak görmek.	Hedefler (33%): kendi kişisel hedefleri, arzuları ve başarıları için mücadele vermek.
Tavsiye (65%): kara alırken yakınlarının yardımına başvurmak.	Kendini tanımak (33%):
Ekip (57%): ekip çalışmasını tercih etmek.	Yegânelik (30%): kendisini yegane kılan, şahsına mahsus özelliklerine odaklanmak.
Uyum (57%): grubun iyi geçinmesine ve uyum içinde olmasına önem vermek.	Mahremiyet (22%): başkalarına göstermediği düşünce ve eylemlere sahip olmak.
Aidiyet (39%): bir gruba ait olmaktan ve onlara vakit geçirmekten hoşlanmak.	Doğrudanlık (19%): Kendi istek ve ihtiyaçlarını açık ve anlaşılır şekilde karşısındakine ifade etmek.
Bağlam (22%): bağlama ve duruma göre benlik değiştirmek.	Rekabet (15%): şahsi rekabet ve galibiyete önem vermek.
Hiyerarşi (17%): hiyerarşi ve statü konularına özel önem vermek.	

1.13.2. Bireycilik-Toplulukçuluk Modelleri

Rokeach'e göre, değerler dayanıklıdır. Eğer değerler tamamen sabitse, bireysel ve toplumsal değişim imkânsızdır. Eğer değerler tamamen sabit değilse, insanın kişiliği ve toplumun devamlılığı imkânsız olabilir. Değer bir aracı veya sonucu temsil etmektedir. Değer “tercih edilebilir” bir kavram olmanın yanı sıra bir tercihtir. Rokeach, kabullenilmiş (desirable) ve içselleştirilmiş (merely desircr) arasındaki ayrımın iyi yapılması gerektiğini belirtmektedir. Kluckhohn, değeri “kabullenilmiş” bir kavram olarak tanımlamaktadır, içselleştirilmiş bir kavram olarak tanımlamamaktadır.

Adler, bir toplumun kültürel yönlendirilmesinin o topluma ait üyelerin gösterdikleri tutum, davranış ve değerlerin kompleks bir etkileşimini yansıttığını belirtmektedir. Bireyler kültürlerini ifade ederler ve kültürün normatif niteliği hayatı kapsayan ve bireylerin etrafındaki dünyayı şekillendiren değerlerdir. Daha sonra bu değerler, herhangi bir duruma daha uygun ve etkili olduğu düşünülen bireyin davranış kalıpları hakkındaki tutumlarını etkileyecektir. Birey ve grup davranışları arasındaki sürekli değişim sonuç olarak toplumun kültürünü etkileyerek döngüyü böylece devam ettirmektedir (Adler 1991).

Hofstede göre değerler, davranışla gözlenmedikçe görünmezler, fakat kültür kendi kendini görünür kılabilir. Birçok kavram, kültürün görünür tanımını kullandığından, bu tanım değerlerle birlikte oldukça yakından, sembolleri, kahramanları ve ritüelleri de içermektedir. Semboller, sadece kültürü paylaşanlar tarafından tanınan, genellikle kompleks anlamlar taşıyan, kelime, jest, resim ve objelerdir. Kahramanlar, ölü veya canlı, gerçek veya hayal kişilerdir, bir kültürde oldukça değer verilen karakteristiklere sahiptir ve böylece davranış modeli olarak kabul edilir. Ritüeller, teknik olarak başarılması mümkün olmayan kolektif eylemlerdir, fakat bunların bir kültür içerisinde sosyal olarak gerekli olduğu düşünülür. Semboller, kahramanlar ve ritüellerin, şekilde görüldüğü üzere pratik terimi altında toplandığı görülmektedir. Değerler bunlar vasıtasıyla dışarıdaki gözlemleriyle görülmektedir, fakat onların kültürel anlamlarını anlayamazlar çünkü bu anlamlar daha derinlerde bulunmaktadır ve sadece bu pratikler yoluyla kültürün içindekiler tarafından yorumlanabilmektedir (Hofstede 1994).



Şekil 1.6. Farklı Seviyelerde Kültürün Dışa Vurumu.

Kültürü gözlenebilir öğelerinden yola çıkarak anlamamanın bir diğer güçlüğü ise, insan davranışlarının durumsal bağlılığıdır. Değerler ve inançlar birbirlerine çok yakın kavramlar gibi gözükmemektedir, her ikisi de kişilerin, belirli durum, kişi ve nesneler karşısındaki düşünsel eğilimlerini yansıtmaktadır. Aralarındaki fark ise, değerler, kişinin herhangi bir konuda düşünsel tercihini yansıtmaması karşısında, inançlar böyle bir zorunluluk içermemektedir. Kültür örüntülerinin sürekliliği biçiminde adlandırılan bu sürecin nesnesi olan toplumsal kültür, bir toplumda temel olarak semboller aracılığıyla kazanılan ve aktarılan düşünce, duygu ve öteki örüntülerini kapsamakta ve özünde de tarihsel olarak tüketilmiş ve seçilmiş anlamında geleneksel düşünceleri ve özellikle bunlara ilişkin değerleri ve toplumsal normları içermektedir (Koyuncu 2009).

1.13.3. Hofstede Sonrası Tartışmalar

Triandis 1980’lerde başladığı araştırma programının ile kültürler arası psikoloji alanında bireysellik/ortaklaşa davranışı popüler konumu getirmiştir. Triandis ilk olarak kültürlerarası kavramını tanımlamaya çalışmıştır. Hui ve Triandis ortaklaşa davranışı ‘ilgi’ olarak kavramlaştırmışlar ve dünyanın birçok bölgesindeki 81 psikolog ve antropoloğa, bireysel veya ortaklaşa davranış gösteren bir bireyin bu ilgiye olan bakış açısını ölçen yedi soruya nasıl cevap vereceklerini göstermelerini

istemişlerdir. Cevaplar incelendikten sonra, kişinin daha çok ne yapmaktan hoşlandığı ile ilgili olarak, ortaklaşa davranışı, “kolektif amaçların bireysel amaçların önüne geçmesi ve uyum, bağlılık ve diğerlerine karşı olan ilgi” bireyselliği ise, “bireysel amaçların grup amaçlarının önüne geçmesi ve bağımsızlık ve diğerlerine karşı olan ilginin kopukluğu” olarak tanımlamışlardır (Triandis 2001).

Triandis tarafından geliştirilen, Bireycilik-Toplulukçuluğun tarihsel dayanağını, sebep ve sonuçlarını tanımlayan ve büyük çaplı araştırmalara dayanan model çizelge 2.7’de görülmektedir. Nedenler birçok ölçümden elde edilen skorların faktör analizine dayanmaktadır. Araştırmadan ortaya çıkan öncüller kültürlerarası psikoloji, antropoloji ve diğer sosyal bilimlerinden alıntıları içermektedir (Koyuncu 2009). Kağıtçıbaşı bazı olayların ampirik olarak elde edilmesinden ziyade mantıksal olarak oluşturulduğu ve spekülatif olarak düşünülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla çizelgede sunulan teori olmaktan ziyade sezgisel bir yöntem olduğunu, çünkü Bireycilik ve Toplulukçuluğa yol açan şartları ve onların arasındaki özel sebep sonuç ilişkilerini tam olarak tanımlamadığını belirtmektedir. Yine de, Bireycilik ve Toplulukçuluğun arka plandaki ekolojik, sosyal, yapısal ve ekonomik faktörlerle ilişki kurma eğilimi bulunmaktadır (Kağıtçıbaşı 1997).

Çizelge 1.8. Bireycilik ve Toplulukçuluğu Tanımlayan Nitelikler ve Onların Ataları (öncülleri) ve Sonuçları (Triandis, McCusker, Hui 1990).

Ataları(öncülleri)	Nitelikleri(nedenleri)	Sonuçları
• Bireysellik • Zenginlik • Kültürel karmaşıklık • Avcılık • Yiyecek toplama • Yüksek sosyal sınıf • Göçmenlik • Kentleşme	• İç gruptan duygusal ayrılık • Kişisel amaçlar iç grubun amaçlarından daha önceliklidir • Tutum ve fayda-maliyet analizi ile düzenlenmiş davranışlar • Çatışma desteklenir	• Kendine güven ve bağımsız olarak sosyalleşme • Yeni gruplara girmekte zorlanmak • Yalnızlık
• Ortaklaşa davranış • Yaşama birimi yiyecektir • İç grup • Tarım • Geniş aileler	• Aile uyumu • Benlik iç gruba göre tanımlanır • İç grup normları ile davranış düzenlenir • İç grup içerisinde hiyerarşi ve uyum • İç grup homojen olarak görülür • Güçlü iç grup/dış grup farklılaşması	• İtaat ve görev ile sosyalleşme • İç gruba adanma • Biliş: iç grup üyeleri ile ortak öğelere odaklanmak • Davranış: üstü kapalı söyleme, yüzü korumak, hiyerarşiyi aksettirmek • Sosyal destek, bağımlılık

1.14. Girişimcilik

Girişimciliğin günümüzde herkes tarafından yaygın olarak bilinen ve kabul görmüş tanımı ilk olarak 1755 yılında Fransız asıllı İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Cantillon’a göre girişimci, kar elde etmek amacıyla işi organize eden ve işin riskini üstlenen kişidir.

- Yeni ürünler (mal veya hizmet)
- Yeni süreçler geliştirme,
- Yeni ihracat pazarları bulma,
- Yeni hammadde, yarı mamul arz kaynakları bulma yada,

Yeni bir organizasyon yapısı oluşturma gibi işletme açısından yeni kombinasyonlar yaratarak mevcut ekonomik düzeni yıkan bir kişidir. Bunu da yıkıcı girişimcilik (destructive entrepreneurship) olarak ifade etmektedir (Döm 2014).

Girişimcilik kavramı; fırsatlardan yararlanma, yeni fırsatlar yaratabilmek için üretim giderlerini örgütleme ve risk alma özellikleri ile bağdaştırılır. Buna göre girişimci, henüz belirgin olmayan bir bedele satmak üzere üretim faktörlerini satın alan ve bu faktörleri bir araya getirmek suretiyle ürün ve hizmet üreten kişidir.

Girişimciler; sezgisi güçlü, iyi gözlemci, hayal gücü yüksek, kaynaklara ulaşabilecek ilişkiler ağına sahip, kaynaklar arasında özellikle insan kaynaklarını iyi yönetebilen, düşünme ve muhakeme yetenekleri güçlü insanlardır. Girişimci, eskinin yerine yeniyi, bazı durumlarda tamamen bilinmeyen yepyeniyi getirdiği için, geleneği yıkarak yeniyi yaratır. Değişim her zaman zordur, bu zoru yenmek için girişimci hem üretim hem de kullanım aşamasında karşılaşılabileceği dirençleri hesaplamak ve onları aşmaya yönelik çabalar göstermek zorundadır. Eskiye çok iyi tanımak ve bütünsel yaklaşım ile yeninin özelliklerini çok iyi aktarabilmek gerekir. Bu ise, çok yönlü düşünebilmeyi, yeni kabul edilebilmesini sağlayacak ikna gücüne sahip olmayı ve iyi iletişim kurmayı gerektirir. Bunun dışında girişimci, bağımsız düşünebilen, esnek, yaratıcı, kendine güvenen, dayanıklı ve ısrarcı olmalıdır (Koyuncu 2009).

1.14.1. Kültürün Girişimciliğe Etkisi

Girişimci açısından yeni bir işletme kurma düşüncesi kişinin ait olduğu toplumun kültürü, etkilendiği alt kültürler, ailesi, arkadaşları, öğretmenleri ve meslektaşlarından gelen desteğe bağlıdır. Bir insanın yeni işletme kurarak başarılı olmasına değer veren bir kültür, buna önem vermeyen kültürlere göre daha fazla işletme kurulmasına ortam hazırlayacaktır. Bir kültürde girişimciliğin genel çerçevesini oluşturan; kişinin kendi patronu olması, bireycilik, başarılı olmak ve para-itibar kazanmak gibi değerler ön plana  ıkartılıyorsa, bu kültürde girişimcilik fazlasıyla destekleniyor demektir. Böyle toplumlarda yeni işletme kurulma oranı yüksektir. Bununla beraber, başarılı ve yeni işletmeleri önemsemeye, aksine başarısızlığı büyük bir itibar kaybı olarak varsayan kültürlerde girişimciliğin görülmesi fazla olası değildir (Koyuncu 2009).

2. GEREÇ ve YÖNTEM

Araştırmada, mevcut durumu ortaya çıkartmayı amaçlayan betimsel taramaya (survey) ve ilişkisel taramaya yönelik bir yöntem kullanılmıştır.

Betimsel tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. İlişkisel tarama modelleri ise iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar 2004).

Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın birinci aşamasında, İç Anadolu Bölgesinde belirlenen beden eğitimi ve spor yüksekokullarının spor yöneticiliği bölümünde eğitim almakta olan öğrencilerin bireycilik, toplulukçuluk ve girişimcilik özelliklerinin demografik değişkenlerle farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Spor Yöneticiliği Bölümünde eğitim almakta olan öğrencilerin; cinsiyet, öğrenim görülen üniversite, sınıf, yaş, ailenin aylık geliri, mezun olunan lise türü, ailenin çalıştığı sektör, mezun olduktan sonra çalışmayı düşünülen sektör değişkenlerine göre bireycilik, toplulukçuluk ve girişimcilik düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı çeşitli istatistiksel işlemler ile değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise ilişkisel tarama modeline uygun bir şekilde Beden eğitimi ve spor yüksekokullarının spor yöneticiliği bölümünde eğitim almakta olan öğrencilerin bireyci-toplulukçu niteliklerin onların girişimcilik eğilimlerine etkisi olup olmadığı istatistiksel işlemler ile belirlenmiştir.

2.1 Evren ve Örneklem

“Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin Bireyci-Toplulukçu Kültür Bağlamında Girişimcilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi” başlıklı tez projesi Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 15/01/2014 280/006 sayılı kararı ile tez olarak hazırlanmasında ve Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunun 10/04/2014 tarih ve

2014/15 sayılı Etik Kurul Kararı ile Etik Kurul Yönergesine uygulugu oy birliğıyle karar verilmiştir.

Araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı itibariyle Türkiye’de İç Anadolu Bölgesindeki devlet üniversitelerine bağlı 8 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) Spor Yöneticiliğı bölümlerinde öğrenim gören birinci ve ikinci öğretim öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden İç Anadolu Bölgesindeki devlet üniversitelerine bağlı 8 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) 860 birinci ve ikinci öğretim spor yöneticiliğı bölümü öğrencisi oluşturmaktadır. Uygulanan bu 860 anket sisteme girilmeden tek tek incelenmiş, tamamen yanlış veya eksik doldurulduğu anlaşılan formlar değerlendirme dışında bırakılmıştır. Son aşamada 631 adet veri sisteme girişi yapılmıştır.

Bu şekliyle araştırmanın örneklem grubunu toplam 631 spor yöneticiliğı bölümü öğrencisi oluşmuştur. Ankete katılan öğrencilerin üniversite ve yüksekokullara göre dağılımları Çizelge 2.1’de ayrıntıları ile verilmiştir:

Çizelge 2.1. Üniversite ve Yüksekokullardaki Anketi Cevaplayan Öğretim Elemanlarının Yüzde ve Frekans Dağılımları

Üniversite ve Yüksekokullar	n	%
Selçuk Üniversitesi BESYO	117	18,5
Gazi Üniversitesi BESYO	93	14,7
Ankara Üniversitesi BESYO	30	4,8
Erciyes Üniversitesi BESYO	106	16,8
Anadolu Üniversitesi BESYO	86	13,6
Cumhuriyet Üniversitesi BESYO	51	8,1
Ahi Evran Üniversitesi BESYO	83	13,2
Niğde Üniversitesi BESYO	65	10,3
Toplam	631	100.0

Çizelge 2.1’de görüldüğü üzere ankete katılan öğrenci sayısı, 8 beden eğitimi ve spor yüksekokulu spor yöneticiliğı bölümünde toplam 232 kişidir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın birinci bölümünde yer alan demografik sorulara yer verilmiştir. Araştırmanın birinci bölümünü oluşturan yaş, cinsiyet, bireysel ve aile gelir düzeyi gibi öğrencilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler bu bölümde sorulmuştur.

Araştırmanın amacı doğrultusunda Türk Kültürel yapısına göre İ. Ayhan TON (2008) tarafından yeniden geliştirilmiş Bireycilik ve Toplulukçuluk ölçeği yer almaktadır. Bu ölçeğin geliştirilmesinde daha önce yapılan çalışmadan esinlenerek 30.000 Türk atasözü, Örgütsel davranış bölümü akademisyenleri tarafından oluşturulan bir komisyon tarafından değerlendirilerek bireyciliğe ve toplulukçuluğu niteleyen atasözleri ayrıştırılmış, son aşamada, birinci bölümde yer alan ilk 26 soru Toplulukçuluk özelliğini sorgulamakta iken 27. sorudan itibaren 45. soruya kadar olan 19 soru Bireycilik özelliğini sorgulamaktadır. Ölçeklerin güvenirlik değerleri düzeyinin saptanmasında iç tutarlılık için “Cronbach Alfa Katsayısı” yöntemi uygulanmıştır. Bireyciliğin güvenirlik katsayısı, Cronbach Alpha ,824 olarak alınmıştır. Toplulukçuluğun ise güvenirlik katsayısı, Cronbach Alpha (,786) olarak alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise 18 soruluk girişimcilik ölçeği yer almaktadır. Bu ölçekte ise ilk 10 soru kontrol odağı boyutunu geri kalan 8 soru ise yenilikçilik boyutuna ilişkin sorulardır. Girişimciliğin güvenirlik katsayısı ise: Kontrol odağı Cronbach Alpha (,775), Yeni Fikirlerle Açıklık (,650), Yaratıcılık (,567)) dir.

Hazırlanan anket formu öğrencilere okullarında bulunan öğretim görevlileri tarafından birebir uygulanmış olup, kültürel altyapıları ve davranışsal niteliklerin değerlendirileceği bu ankete katılımların sağlanabilmesi için kişisel bilgilerinin ankette yer almayacağı ve araştırma sonuçlarının bilimsel çalışmalar haricinde kullanılmıyacağı bilgisi kendilerine hatırlatılmıştır.

2.2. Veri Toplama Araçları

2.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Öğrencilerin kişisel özellikleri hakkında bilgi toplamak ve araştırmanın inceleme konusu olan bağımsız değişkenleri oluşturmak amacıyla araştırmacı tarafından 8 sorudan oluşan kişisel bilgi formu hazırlanmıştır.

Kişisel bilgi formu, öğrencilerin; cinsiyet, öğrenim görülen üniversite, sınıf, yaş, ailenin aylık geliri, mezun olunan lise türü, ailenin çalıştığı sektör, mezun

olduktan sonra çalışmayı düşünülen sektörü belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

2.2.2. Bireycilik-Toplulukçuluk ve Girişimcilik Ölçeği

Araştırmada, katılımcıların bireycilik ve toplulukçuluk niteliklerini ölçmek için Ton (2008) tarafından Türk Kültürel yapısına göre geliştirilen bireycilik-toplulukçuluk ölçeği kullanılmıştır.

Bireycilik-toplulukçuluk ölçeğinin geliştirilmesinde Ton (2008) daha önce yapılan çalışmalardan esinlenerek 30.000 Türk atasözü, Örgütsel davranış bölümü akademisyenleri tarafından oluşturulan bir komisyon tarafından değerlendirilerek, 9 Toplulukçuluk ve 7 Bireycilik boyutu ile 34 grup altında toplanabilen ve 1659 atasözünü temsil eden 104 atasözü örneği elde edilmiştir. Sonraki aşamada atasözlerinden derlenen 29 adet soru, batılı Bireycilik-toplulukçuluk yapısına uygun ölçekte yer alan 16 soru ile birleştirililerek 45 soruluk tek bir anket elde edilmiştir. İlk bölümde yer alan ilk 26 soru Toplulukçuluk özelliğini sorgulamakta iken 27. sorudan itibaren 45. soruya kadar olan 19 soru Bireycilik özelliğini sorgulamaktadır.

Ölçeğin Kaiser Mayer Olkin (KMO) katsayısı .726; Barlett Testi sonucu elde edilen Ki-Kare değeri: 992,592, $df=190$, $p: .000$ anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda iki boyut belirlenmiştir. Bunlar "Bireycilik" ve "Toplulukçuluk"tur. Toplam varyansın açıklamaoranı % 53, 3'dir. Ölçek puanları ile yapılan analizlerde, faktör yüklerinin ".836" ile ".625" arasında olduğu belirlenmiştir (Ton 2008).

Ölçeklerin güvenirlik değerleri düzeyinin saptanmasında iç tutarlılık için "Cronbach Alfa Katsayısı" yöntemi uygulanmıştır. Bireyciliğin güvenirlik katsayısı, Cronbach Alpha ,824 olarak alınmıştır. Toplulukçuluğun ise güvenirlik katsayısı, Cronbach Alpha (,786) olarak alınmıştır (Koyuncu 2009).

2.2.3. Girişimcilik Ölçeği

Araştırmada, girişimciliği ölçmek için Roter (1996)'ın geliştirmiş olduğu ölçeğin kontrol odağı boyutu ve Jackson (1994)'ın geliştirmiş olduğu ölçeğin

yenilikçilik boyutu birleştirilerek Koyuncu (2009) tarafından yeniden isimlendirilen girişimcilik ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin Kaiser Mayer Olkin (KMO) katsayısı .763; Barlett Testi sonucu elde edilen Ki-Kare değeri: 692,412, $df= 66$, $p: .000$ anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda 3 faktörün 1'den büyük olduğu (üç faktörlü) görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın % 20,423'ünü açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörler ise birlikte toplam varyansın % 37,363'ünü açıklamaktadır. Üç faktör ise birlikte toplam varyansın % 52,203'ünü açıklamaktadır. Ölçek puanları ile yapılan analizlerde, faktör yüklerinin “.775” ile “.561” arasında olduğu belirlenmiştir (Koyuncu 2009).

Ölçeklerin güvenirlik değerleri düzeyinin saptanmasında iç tutarlılık için “Cronbach Alfa Katsayısı” yöntemi uygulanmıştır. Kontrol odağı güvenirlik katsayısı, Cronbach Alpha ,775 olarak alınmıştır. Yeni Fikirlerle Açık Olma güvenirlik katsayısı, Cronbach Alpha (.650) ve Yaratıcılık güvenirlik katsayısı ise Cronbach Alpha (.567) olarak bulunmuştur (Koyuncu 2009).

Hazırlanan anket formu öğrencilere okullarında bulunan öğretim görevlileri tarafından birebir uygulanmış olup, kültürel altyapıları ve davranışsal niteliklerin değerlendirileceği bu ankete katılımların sağlanabilmesi için kişisel bilgilerinin ankette yer almayacağı ve araştırma sonuçlarının bilimsel çalışmalar haricinde kullanılmıyacağı bilgisi kendilerine hatırlatılmıştır.

2.3. Verilerin Analizi

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği bölüm öğrencilerinin Bireycilik ve Toplulukçuluk Kültür Bağlamında Girişimcilik özelliklerinin değerlendirilmesi adlı çalışmanın amacı doğrultusunda örneklem grubun kişisel özelliklerine ilişkin betimleyici frekans (n), yüzde (%) kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde ve hesaplanmış değerlerin bulunmasında SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin karşılaştırılmasında bağımsız gruplarda T testi ve varyans analiz (ANOVA) kullanılmıştır. Ayrıca, farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı

değişkenleri açıklama düzeyi ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Bu çalışmada hata düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılan kişilerin yaş, cinsiyet, mezun oldukları lise, mesleği, mezun olduktan sonra yapmayı düşündükleri iş, kendi işini kurma istekleri gibi değişkenlere ilişkin bulgular aşağıda çizelgeler halinde sunulmuştur

Çizelge 3.1. Araştırmaya katılan öğrencilerin cinsiyetlere göre yüzde (%) ve frekans dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	214	33,9
Erkek	417	66,1
Toplam	631	100,0

Araştırmaya katılan öğrencilerin cinsiyetlere göre yüzde (%) ve frekans dağılımları incelendiğinde, %33,9 la 214 kadın öğrenci ve % 66,1 ile 417 erkek öğrenci olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 3.2. Araştırmaya katılan öğrencilerin yaşlarına göre yüzde (%) ve frekans dağılımı

Yaş	Frekans	%
20 yaş ve altı	118	18,7
21–22 yaş	250	39,6
23–24 yaş	181	28,7
25 yaş ve üzeri	82	13,0
Total	631	100,0

Araştırmaya katılan öğrencilerin yaşlara göre yüzde (%) ve frekans dağılımları incelendiğinde; 20 yaş ve altı 118 öğrenci % 18,7; 21 – 22 yaş aralığında

250 öğrenci ile % 39,6; 23 – 24 yaş aralığında 181 öğrenci ile % 28,7; 25 yaş ve üzeri 82 öğrenci ile % 13 olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 3.3. Araştırmaya katılan öğrencilerin okudukları sınıflara göre yüzde (%) ve frekans dağılımı

Sınıflar	Frekans	%
1. sınıf	114	18,1
2. sınıf	142	22,5
3. sınıf	197	31,2
4. sınıf	178	28,2
Toplam	631	100,0

Araştırmaya katılan öğrencilerin okudukları sınıflara göre yüzde (%) ve frekans dağılımı incelendiğinde; 114 öğrenci ile 1. sınıf % 18,1, 142 öğrenci ile 2. sınıf % 22,5, 197 öğrenci ile 3. sınıf % 31,2, 178 öğrenci ile 4. sınıf % 28,2 olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 3.4. Araştırmaya katılan öğrencilerin mezun oldukları liseye göre yüzde (%) ve frekans dağılımı

Mezun olduğu okul	Frekans	%
Düz lise	436	69,1
Meslek	94	14,9
Diğer	101	16
Toplam	631	100,0

Araştırmaya katılan öğrencilerin mezun oldukları liseye göre yüzde (%) ve frekans dağılımı incelendiğinde; 436 öğrenci ile Düz Lise % 69,1, 94 öğrenci ile Meslek Lisesi % 14,9, 101 öğrenci ile diğer Lise mezunları % 16 olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 3.5. Araştırmaya katılan öğrencilerin aile mesleğine göre yüzde (%) ve frekans dağılımı

Ailenin mesleği	Frekans	%
Kamu	224	35,5
Kendi işyeri	119	18,9
Özel	139	22,0
Emekli	96	15,2
Diğer	53	8,4
Toplam	631	100,0

Araştırmaya katılan öğrencilerin aile mesleğine göre yüzde (%) ve frekans dağılımı incelendiğinde; 224 öğrenci ile Kamu % 35,5, 119 öğrenci ile Kendi İşyeri % 18,9, 139 öğrenci ile Özel % 22,0, 96 öğrenci ile Emekli % 15,2, 53 öğrenci ile Diğer % 8,4 olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 3.6. Araştırmaya katılan öğrencilerin mezun olduktan sonra yapmayı düşündükleri işe göre yüzde (%) ve frekans dağılımı

Mezun olduktan sonra yapmak istediği iş	Frekans	%
Kamu	418	66,3
Akademisyenlik	163	25,8
Özel	50	7,9
Toplam	631	100,0

Araştırmaya katılan öğrencilerin mezun olduktan sonra yapmayı düşündükleri işe göre yüzde (%) ve frekans dağılımı incelendiğinde; 418 öğrenci ile Kamu % 66,2, 163 öğrenci ile Akademisyenlik % 25,8, 50 öğrenci ile Özel % 7,9 olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 3.7. Araştırmaya katılan öğrencilerin kendi işini kurmayı düşünme isteklerine göre yüzde (%) ve frekans dağılımı

Kendi işini kurmayı düşünme	Frekans	%
Evet	594	94,1
Hayır	37	5,9
Toplam	631	100,0

Araştırmaya katılan öğrencilerin kendi işini kurmayı düşünme isteklerine göre yüzde (%) ve frekans dağılımı incelendiğinde; 594 öğrenci ile Evet % 94,1, 37 öğrenci ile Hayır 5,9 olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 3.8. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının cinsiyetlere göre karşılaştırılması.

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Toplulukçuluk	Kadın	214	114,48	17,926	0,427	0,670
	Erkek	416	113,82	18,475		
Bireycilik	Kadın	214	87,78	13,765	1,874	0,061
	Erkek	416	85,62	13,717		
Kontrol odağı	Kadın	214	12,22	3,590	0,941	0,347
	Erkek	416	11,91	4,005		
Yeni fikirlere açıklık	Kadın	214	14,93	2,843	-0,779	0,436
	Erkek	416	15,12	2,713		
Yaratıcılık	Kadın	214	14,02	3,240	1,158	0,247
	Erkek	416	13,71	3,108		

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık), bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının cinsiyetlere göre karşılaştırılmasında, bayan ve erkek öğrenciler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($P>0,05$).

Çizelge 3.9. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması.

Değişkenler	Yaş grupları	Kareler toplamı	Ortalama kare	F	P
Toplulukçuluk	Yaş grupları arası	10455,890	3485,297	10,927	0,000*
Bireycilik	Yaş grupları arası	2855,300	951,767	5,115	0,002*
Kontrol odağı	Yaş grupları arası	34,659	11,553	0,772	0,510
Yeni fikirlere açıklık	Yaş grupları arası	22,003	7,334	0,965	0,409
Yaratıcılık	Yaş grupları arası	72,157	24,052	2,437	0,064

*P<0,05

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasında, girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($P>0,05$). Buna karşın, bireycilik ve toplulukçuluk özellikleri arasında yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($P<0,05$).

Çizelge 3.10. Araştırmaya katılan öğrencilerin bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının yaş gruplarına göre çoklu karşılaştırılması.

Değişkenler	(I) yaş aralığı	(J) yaş aralığı	Ortalamalar arası fark (I-J)	Std. Hata	P	Anlamlı farklılık
Toplulukçuluk	1. 20 yaş ve altı	2. 21–22 yaş	2,435	1,995	0,614	1 – 3 ve 4
		3. 23–24 yaş	5,846	2,113	0,030*	
		4. 25 yaş ve üzeri	13,525	2,568	0,000*	
	2. 21–22 yaş	1. 20 yaş ve altı	-2,435	1,995	0,614	2 – 4
		3. 23–24 yaş	3,411	1,743	0,206	
		4. 25 yaş ve üzeri	11,090	2,273	0,000*	
	3. 23–24 yaş	1. 20 yaş ve altı	-5,846	2,113	0,030*	3 – 1 ve 4
		2. 21–22 yaş	-3,411	1,743	0,206	
		4. 25 yaş ve üzeri	7,679	2,377	0,007*	
Bireycilik	1. 20 yaş ve altı	2. 21–22 yaş	2,327	1,524	0,422	1 – 4
		3. 23–24 yaş	3,988	1,614	0,066	
		4. 25 yaş ve üzeri	7,282	1,961	0,001*	
	2. 21–22 yaş	1. 20 yaş ve altı	-2,327	1,524	0,422	2 – 4
		3. 23–24 yaş	1,661	1,331	0,596	
		4. 25 yaş ve üzeri	4,955	1,736	0,023*	
	3. 23–24 yaş	1. 20 yaş ve altı	-3,988	1,614	0,066	Yok
		2. 21–22 yaş	-1,661	1,331	0,596	
		4. 25 yaş ve üzeri	3,294	1,816	0,268	

*P<0,05

Araştırmaya katılan öğrencilerin toplulukçuluk puanlarının yaş gruplarına göre çoklu karşılaştırılmasında, 20 yaş ve altı öğrencilerin toplulukçuluk özelliklerine ilişkin puanları 23–24 yaş ile 25 yaş ve üzeri öğrencilerin puanlarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($P<0,05$). Ayrıca, 25 yaş ve üzeri öğrencilerin toplulukçuluk özelliklerine ilişkin puanları, 21 – 22 yaş ile 23 – 24 yaş arası öğrencilerin puanlarından anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($P<0,05$). Araştırmaya katılan öğrencilerin bireycilik puanlarının yaş gruplarına göre çoklu karşılaştırılmasında, 25 yaş ve üzeri öğrencilerin bireycilik özelliklerine ilişkin puanları, 20 yaş ve altı öğrenciler ile 21 – 22 yaş arası öğrencilerin puanlarından anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($P<0,05$).

Çizelge 3.11. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının sınıflara göre karşılaştırılması.

Değişkenler		Kareler toplamı	Ortalama kare	F	P
Toplulukçuluk	Sınıflar arası	18183,839	6061,280	19,767	,000
Bireycilik	Sınıflar arası	7714,108	2571,369	14,419	,000
Kontrol odağı	Sınıflar arası	175,110	58,370	3,957	,008
Yeni fikirlere açıklık	Sınıflar arası	39,268	13,089	1,728	,160
Yaratıcılık	Sınıflar arası	42,345	14,115	1,424	,235

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının sınıflara göre karşılaştırılmasında, girişimcilik (kontrol odağı), bireycilik ve toplulukçuluk özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($P<0,05$). Buna karşın, araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (yeni fikirlere

açıklık ve yaratıcılık) özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($P>0,05$).

Çizelge 3.12 . Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının sınıflara göre çoklu karşılaştırılması.

Değişkenler		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	P (Anlamlı farklılık) Tukey
Toplulukçuluk	1. sınıf	114	120,94	14,599	1,367	1 – 4 2 – 4 3 – 4
	2. sınıf	142	115,39	17,060	1,432	
	3. sınıf	197	116,27	16,252	1,158	
	4. sınıf	178	105,99	20,636	1,547	
Bireycilik	1. sınıf	114	91,44	11,710	1,097	1 – 2 ve 4 3 – 4
	2. sınıf	142	85,49	12,753	1,070	
	3. sınıf	197	88,20	12,055	0,859	
	4. sınıf	178	81,62	15,927	1,194	
Kontrol odağı	1. sınıf	114	11,39	4,204	0,394	1 – 4 3 – 4
	2. sınıf	142	11,84	3,722	0,312	
	3. sınıf	197	11,79	3,822	0,272	
	4. sınıf	178	12,83	3,710	0,278	

Araştırmaya katılan öğrencilerin toplulukçuluk puanlarının sınıflara göre karşılaştırılmasında, 4. sınıfta okuyan öğrencilerin toplulukçuluk özelliklerine ilişkin puanların 1., 2. ve 3. sınıfta okuyan öğrencilerin toplulukçuluk özelliklerine ilişkin puanlardan anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir ($P<0,05$). Araştırmaya katılan öğrencilerin bireycilik puanlarının sınıflara göre karşılaştırılmasında, 1. sınıfta okuyan öğrencilerin bireycilik özelliklerine ilişkin puanların 2. ve 4. sınıfta okuyan öğrencilerin bireycilik özelliklerine ilişkin puanlardan anlamlı derecede

yüksek olduğu tespit edilmiştir ($P<0,05$). Ayrıca, 3. sınıfta okuyan öğrencilerin bireycilik özelliklerine ilişkin puanlarında 4. sınıfta okuyan öğrencilerin bireycilik özelliklerine ilişkin puanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir ($P<0,05$). Araştırmaya katılan öğrencilerin kontrol odağı puanlarının sınıflara göre karşılaştırılmasında, 4. sınıfta okuyan öğrencilerin kontrol odağı özelliklerine ilişkin puanların 1. ve 3. sınıfta okuyan öğrencilerin kontrol odağı özelliklerine ilişkin puanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir ($P<0,05$).

Çizelge 3.13. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olunana lise türüne göre karşılaştırılması.

		Kareler toplamı	Ortalama kare	F	P
Toplulukçuluk	Mezun olunan liseler arası	2271,943	1135,971	3,427	0,033*
Bireycilik	Mezun olunan liseler arası	1984,537	992,268	5,302	0,005*
Kontrol odağı	Mezun olunan liseler arası	4,833	2,416	0,161	0,851
Yeni fikirlere açıklık	Mezun olunan liseler arası	88,116	44,058	5,885	0,003*
Yaratıcılık	Mezun olunan liseler arası	9,460	4,730	0,475	0,622

* $P<0,05$

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (yeni fikirlere açıklık), bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olunan lise türüne göre karşılaştırılmasında, mezun olduğu lise, düz lise, meslek lisesi ve diğer olan öğrenciler arasında girişimcilik (yeni fikirlere açıklık), bireycilik ve toplulukçuluk özellikleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($P<0,05$). Buna karşın, araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yaratıcılık) puanlarının mezun olunan lise türüne göre karşılaştırılmasında, mezun olduğu lise, düz lise, meslek lisesi ve diğer olan öğrenciler arasında girişimcilik (kontrol odağı,

yaratıcılık) özellikleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($P>0,05$)

Çizelge 3.14. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (yeni fikirlere açıklık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olunana lise türüne göre çoklu karşılaştırılması.

Değişkenler	(I) mezun olunan lise	(J) mezun olunan lise	Ortalamalar farkı (I-J)	Std. Hata	P	Anlamlı farklılık
Toplulukçuluk	1. Düz lise	2. Meslek Lisesi	0,236	2,070	0,993	1-3
		3. Diğer liseler	5,212*	2,011	0,026*	
	2. Meslek Lisesi	1. Düz lise	-0,236	2,070	0,993	Yok
		3. Diğer liseler	4,976	2,609	0,138	
Bireycilik	1. Düz lise	2. Meslek Lisesi	0,799	1,556	0,865	1-3
		3. Diğer liseler	4,918*	1,511	0,003*	
	2. Meslek Lisesi	1. Düz lise	-0,799	1,556	0,865	Yok
		3. Diğer liseler	4,119	1,961	0,091	
Yeni fikirlere açıklık	1. Düz lise	2. Meslek Lisesi	0,435	0,311	0,343	1-3
		3. Diğer liseler	1,008*	0,302	0,003*	
	2. Meslek Lisesi	1. Düz lise	-0,435	0,311	0,343	Yok
		3. Diğer liseler	0,573	0,392	0,310	

* $P<0,05$

Araştırmaya katılan öğrencilerin bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olunan lise türüne göre çoklu karşılaştırılmasında, mezun olduğu lise türü, düz lise olan öğrencilerin puanları, mezun olduğu lise türü, diğer lise olan öğrencilerin puanlarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($P<0,05$). Buna karşın, araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (yeni fikirlere açıklık) puanlarının mezun olunan lise türüne göre çoklu karşılaştırılmasında, mezun olduğu lise türü, düz lise olan öğrencilerin puanları, mezun olduğu lise türü, diğer lise olan öğrencilerin puanlarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($P<0,05$).

Çizelge 3.15. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının aile mesleklerine göre karşılaştırılması.

Değişkenler		Kareler toplamı	Ortalama kare	F	P
Toplulukçuluk	Aile meslekleri arası	2074,269	518,567	1,558	0,184
Bireycilik	Aile meslekleri arası	1220,009	305,002	1,614	0,169
Kontrol odağı	Aile meslekleri arası	6,833	1,708	0,114	0,978
Yeni fikirlere açıklık	Aile meslekleri arası	35,914	8,978	1,182	0,317
Yaratıcılık	Aile meslekleri arası	19,984	4,996	0,501	0,735

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının aile mesleklerine göre karşılaştırılmasında, aile mesleği kamu, özel, emekli, kendi işyeri ve diğer olan öğrenciler arasında girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk özellikleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($P>0,05$).

Çizelge 3.16. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olduktan sonra yapmak istediği işe göre karşılaştırılması.

Değişkenler		Kareler toplamı	Ortalama kare	F	P
Toplulukçuluk	Mezun olduktan sonra yapmak istediği iş	5253,965	2626,982	8,040	0,000*
Bireycilik	Mezun olduktan sonra yapmak istediği iş	2867,654	1433,827	7,719	0,000*
Kontrol odağı	Mezun olduktan sonra yapmak istediği iş	45,871	22,935	1,536	0,216
Yeni fikirlere açıklık	Mezun olduktan sonra yapmak istediği iş	23,892	11,946	1,574	0,208
Yaratıcılık	Mezun olduktan sonra yapmak istediği iş	154,562	77,281	7,950	0,000*

*P<0,05

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (yaratıcılık), bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olduktan sonra yapmak istediği işe göre karşılaştırılmasında, girişimcilik (yaratıcılık), bireycilik ve toplulukçuluk özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (P<0,05). Buna karşın, araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (yeni fikirlere açıklık ve kontrol odağı) özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (P>0,05).

Çizelge 3.17. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olduktan sonra yapmak istediği işe göre çoklu karşılaştırılması.

Değişkenler	(I) Mezun olduktan sonra yapmak istediği iş	(J) Mezun olduktan sonra yapmak istediği iş	Ortalama farkı (I-J)	Std. Hata	P	Farklılık
Toplulukçuluk	1. Kamu	2. akademisyenlik	3,575	1,669	0,082	1-3
		3. özel	10,034*	2,705	0,001	
	2. akademisyenlik	1. kamu	-3,575	1,669	0,082	
		3. özel	6,460	2,922	0,070	
Bireycilik	1. kamu	2.akademisyenlik	-0,570	1,259	0,893	1-3 2-3
		3. özel	7,680*	2,040	0,001	
	2.akademisyenlik	1. kamu	0,570	1,259	0,893	
		3. özel	8,250*	2,203	0,001	
Yaratıcılık	1. kamu	2.akademisyenlik	0,666	0,288	0,055	1-3
		3. özel	1,680*	0,467	0,001	
	2. akademisyenlik	1. kamu	-0,666	0,288	0,055	
		3. özel	1,014	0,504	0,110	

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (yaratıcılık) ve toplulukçuluk puanlarının mezun olduktan sonra yapmak istediği işe göre karşılaştırılmasında, mezun olduktan sonra özelde çalışacağım diyen öğrencilerin girişimcilik (yaratıcılık) ve toplulukçuluk puanları kamuda çalışacağım diyenlerin puanlarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($P<0,05$). Buna karşın, bireycilik özelliğinin mezun olduktan sonra yapılacak işe göre karşılaştırılmasında, mezun olduktan sonra özelde çalışacağım diyen öğrencilerin bireycilik puanları kamuda çalışacağım ve akademisyen olacağım diyenlerin puanlarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($P<0,05$).

Çizelge 3.18. Boyutlar arası regresyon analizi

Değişkenler		B	Standart hata	Beta	T	P
Bağımlı Değişken= kontrol odağı	Toplulukçuluk	0,027	0,008	0,129	3,267	0,001
	R = 0,129 $R^2 = 0,017$ F = 10,675 P = 0,001					
		B	Standart hata	Beta	T	P
	Bireycilik	0,033	0,011	0,118	2,971	0,003
	R = 0,118 $R^2 = 0,014$ F = 8,829 P = 0,003					

Araştırmaya katılan öğrencilerin kontrol odağı özelliği ile toplulukçuluk ve bireycilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Toplulukçuluk özelliğinin, kontrol odağı özelliğini açıklama oranı % 1,7 iken, bireycilik özelliğinin, kontrol odağı özelliğini açıklama oranı % 1,4 olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 3.19. Boyutlar arası regresyon analizi

Değişkenler		B	Standart hata	Beta	T	P
Bağımlı Değişken= Yeni fikirlere açıklık	Toplulukçuluk	0,055	0,006	0,362	9,728	0,000
	R = 0,362 $R^2 = 0,131$ F = 94,625 P = 0,000					
		B	Standart hata	Beta	T	P
	Bireycilik	0,101	0,007	0,506	14,732	0,000
	R = 0,506 $R^2 = 0,257$ F = 217,023 P = 0,000					

Araştırmaya katılan öğrencilerin yeni fikirlere açıklık özelliği ile toplulukçuluk ve bireycilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Toplulukçuluk özelliğinin, yeni fikirlere açıklık özelliğini açıklama oranı % 13,1 iken, bireycilik özelliğinin, yeni fikirlere açıklık özelliğini açıklama oranı % 25,7 olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 3.20. Boyutlar arası regresyon analizi

Değişkenler		B	Standart hata	Beta	T	P
Bağımlı Değişken= Yaratıcılık	Toplulukçuluk	0,061	0,006	0,352	9,425	0,000
	R = 0,352 $R^2 = 0,124$ F = 88,837 P = 0,000					
		B	Standart hata	Beta	T	P
	Bireycilik	0,060	0,009	0,263	6,851	0,000
	R = 0,263 $R^2 = 0,069$ F = 46,931 P = 0,000					

Araştırmaya katılan öğrencilerin yaratıcılık özelliği ile toplulukçuluk ve bireycilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Toplulukçuluk özelliğinin, yaratıcılık özelliğini açıklama oranı % 12,4 iken, bireycilik özelliğinin, yaratıcılık özelliğini açıklama oranı % 6,9 olarak tespit edilmiştir.

4. TARTIŞMA

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin Bireyci-Toplulukçu Kültür Bağlamında Girişimcilik Özelliklerinin Değerlendirilmesine yönelik yapılan bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Araştırmaya katılan öğrencilerin cinsiyetlere göre yüzde (%) ve frekans dağılımları incelendiğinde, %33,9' unun ile (214) kadın ve % 66,2' inin ile (417) erkek öğrenci olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 3.1). Araştırma bulgularımızla paralellik göstermeyen Cabar'ın (2006) yapmış olduğu çalışmada erkek öğrencilerin oranı %92 iken bayan öğrencilerin oranı ise %8 olarak belirtilmiştir (Çizelge 3.1). Araştırma bulgularımızla örtüşmeyen bu sonuç araştırma grubunun farklılığından ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki özel yetenek sınavlarında verilen kontejanlardan kaynaklandığı söylenilebilir. Ayrıca araştırma sonuçlarını destekleyen Özman (2013) tarafından BESYO Spor yöneticiliği bölümü öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada erkek katılımcıların oranı % 62,8 (568) iken bayan öğrencilerin oranının % 37,2 (336) olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin yaşlarına göre yüzde (%) ve frekans dağılımı incelendiğinde, öğrencilerin büyük çoğunluğunun (%39,6) 21-22 yaş aralığında ilk sırada yer alırken; ikinci sırada 28,7 oranı ile 23-24 yaş aralığında olan 181 kişi; üçüncü sırada %18,7 oranı ile 20 yaş ve altı aralığında 118 kişi ve %13,0 oranı ile 25 yaş ve üzeri yaş aralığında 82 öğrenci ile en az orana sahip olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 3.2). Özman (2013) tarafından yapılan çalışmada spor yöneticiliği öğrencilerinin yaş gruplarını farklı olarak sınıflandırmasına rağmen 26 yaş ve üzeri yaş aralığının en az orana sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu durum çalışmamızla kısmen paralellik göstermektedir. Türkiye'deki üniversite sisteminde büyük çoğunluğun 18 yaş grubunda üniversiteye başladığı öngörüldüğünde, yapılan çalışmada yüksek orandaki yaş aralığı (21-22 yaş) Spor Yöneticiliği bölümlerinde özel yetenek sınavlarındaki yaş sınırlamasının olmamasından kaynaklanabilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin okudukları sınıflara göre yüzde (%) ve frekans dağılımları incelendiğinde; 114 öğrenci ile 1.sınıf (%18,1); 142 öğrenci ile 2.sınıf (%22,5); 197 öğrenci ile 3. sınıf (%31,2) ve 178 öğrenci ile 4.sınıf (%28,2) öğrencileri olduğu tespit edilmiştir. En fazla katılımın dördüncü sınıflarda olduğu en

az katılımın ise 1.sınıflarda olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 3.3.). Özman (2013) tarafından spor yöneticiliği öğrencilerin girişimcilik konusundaki farkındalıkları tespit edebilmek amacıyla yapılan araştırmada örneklem grubunu 1. sınıflardan ve 4. sınıflardan seçilmiştir. Araştırma bulgularımızla paralellik göstermeyen bu araştırma bulgularına göre en fazla %50,9 oranla (460 kişi) birinci sınıftaki öğrencilerin katıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca farklı örneklem gurubunda olsa da araştırma bulgularımızla paralellik gösteren Abdullaeva (2007)’ın yapmış olduğu ‘Öğrencilerin Girişimcilik Özellikleri ve İşdeğerleri’ adlı çalışmada, birinci sınıfların %23,6 oranıyla en düşük değere sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırma bulgusu çalışma bulgularımızı destekler niteliktedir. Araştırma bulgularımızı kısmen destekleyen diğer bir çalışmada, Sakal ve Aytekin (2014) “Bireycilik-Toplulukçuluk Değerlerinin Başarı Amaç Yönelimlerine Etkisi” isimli çalışmasında öğrencilerin çoğunluğunun %43.1 oran ile 3. sınıflardan oluştuğunu belirtirken, %9,3 ile 1.sınıflar en düşük yüzdelik orana sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışma bulgularında üst sınıflarda daha yüksek oranlarda katılım olduğu görülmektedir. Bu durum, üst sınıfların çalışmanın önemini algıladıkları için veya araştırmanın uygulama aşamasında sınıflardaki hazır bulunmuşluk düzeylerinden kaynaklanabilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin mezun oldukları liseye göre yüzde (%) ve frekans dağılımlarına incelendiğinde; Düz lise % 69,1 oran ile (436 kişi); Meslek lisesi % 14,9 oran ile (94 kişi) Diğer lise % 16 oran ile (101 kişi) mezunu olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 3.4). Özman (2013)’ın yaptığı çalışmada Düz lise %69,5 oran ile (628 kişi); Meslek lisesi % 12,4 oran ile (112 kişi), Spor lisesi % 6 (54 kişi) Anadolu Lisesi % 8.2 oran ile (74 kişi), Açık lise % 1,7 oran ile (15 kişi), Yabancı Dil ağırlıklı liseden mezun olanların oranının ise % 2,3 (21 kişi) olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerin mezun oldukları liseye göre Özman (2013)’ın araştırması ile karşılaştırıldığında düz lise mezunlarının oran olarak daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmamızla kısmen paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin aile mesleğine göre yüzde (%) ve frekans dağılımları incelendiğinde; Kamuda çalışanların en fazla % 35,5 (224 kişi) orana sahip oldukları tespit edilirken, öğrencilerin aile mesleklerinde en az %15,2 (96 kişi)

oranla emekli oldukları tespit edilmiştir (Çizelge 3.5). Bu dağılım oranının kısmen Türkiye'deki profili yansıttığı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin mezun olduktan sonra çalışmak istedikleri kurumlara bakıldığında en yüksek % 66,2 (418 kişi) oran ile kamu kurumları yer alırken en az %7,9 oran ile (50 kişi) özel sektördeki iş alanlarının yer aldığı tespit edilmiştir (Çizelge 3.6). Devletin en büyük işverenlerden birinin olması, iş güvenliği ve garantisinin olması nedenleri ile kamu kurumlarının tercihinin öğrencileri etkilediği düşünülebilir. Aynı zamanda özel sektörde spor yöneticiliği mezunlarının kendi alanlarında iş olanaklarının azlığı, işi kaybetme korkusu gibi nedenler araştırmaya katılan öğrencilerin mezun olduktan sonra yapmayı düşündükleri işte tercihlerini etkilediği ve kamu kurumlarına yöneldikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin kendi işini kurup kurmama düşünceleri incelendiğinde %94,1'inin (594 kişi) kendi işini kurma eğiliminde olduğu, %5,9'unun (37 kişi) ise kendi işini kurma düşüncesine sahip olmadıkları tespit edilmiştir (Çizelge 3.7). Çalışmada elde edilen bu bulgu; çalışmak istenilen kurumla ilgili cevapla çelişki göstermekle birlikte, Spor Yöneticiliği bölümünden mezun olduktan sonra devletin bu alanda yeteri kadar istihdam sağlayamamasının ve istenilen düzeyde kadro açamamasının sonucu olarak görülebilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin cinsiyet farklılıkları girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık), bireycilik ve toplulukçuluk yönünden de incelenmiştir. Bu karşılaştırma sonucunda kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Çizelge 3.8). Yapılan literatür taramasında bulgumuzu destekleyen ve desteklemeyen araştırmalar mevcuttur. Araştırma bulgularımızı destekleyen Yılmaz ve Günel (2011)'in 108 turizm bölümü öğrencisine yaptığı araştırmada cinsiyetin girişimcilik açısından farklılık göstermediğini tespit edilmiştir. Araştırma bulgularımızla paralellik göstermeyen Şeşen ve Basım (2012)'in yapmış olduğu çalışmada ise, bayan öğrencilerin erkek öğrencilere oranla yaratıcılıkta daha ön planda olduğunu, toplulukçulukta ve girişimcilikte erkeklerin ön planda olduğu belirlenmiştir. Carpenter ve Karakitapoğlu (2005)'de yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca kadınların kişisel kimliğe erkeklerden daha çok değer verdiği başka bir çalışmada bildirilmiştir (Karakitapoğlu 2004). Yine başka bir çalışmada kadınların bağımsız benlik yapısı

puanlarının erkeklerinkinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Üskül ve ark. 2004). Lalonde ve ark. (2004)'de yaptığı çalışmada kadınların karşılıklı bağımlı benlik puanlarının erkeklerin puanlarından daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Avşar (2007)'in yapmış olduğu yüksek öğretimde öğrencilerin girişimcilik eğilimlerinin incelenmesi adlı tezinde; bireylerin cinsiyet farklılığı girişimcilik eğilimlerini etkilediği belirtilmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılığın çıkmamasının sebebini BESYO'da öğrenim gören kadın ve erkek öğrencilerin girişimciliği, bireyciliği ve toplulukçuluğu etkileyen durumların sporun sosyal olgulardaki cinsiyet farklılığını ortadan kaldırması olarak yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik alt boyutu olan kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık alt boyutları, bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasında; Girişimcilik alt boyutları olan kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Buna karşın, bireycilik ve toplulukçuluk özellikleri arasında yaş grupları bakımından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 3.9). ($p<0,05$)

Araştırmaya katılan öğrencilerin Toplulukçuluk puanlarının yaş gruplarına göre çoklu karşılaştırılmasında incelendiğinde 25 yaş ve üzeri yaş aralığının 20 yaş ve altı ve 23-24 yaş aralığı öğrenci gruplarından daha yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca 25 yaş ve üzeri yaş aralığının 21-22 yaş aralığı toplulukçuluk puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin bireycilik puanlarının çoklu karşılaştırılması ise 25 yaş ve üzeri yaş aralığının 20 yaş ve altı ve 21-22 yaş aralığından daha yüksek değere sahip olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 3.10). Araştırma bulgularımızla paralellik gösteren Özman (2013)'in yapmış olduğu çalışmada öğrencilerin yaşları ile girişimcilik düzeyleri arasında anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Buna karşın, bireycilik ve toplulukçuluk özellikleri arasında yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kılıç, Keklik ve Çalış (2012)'in Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F İşletme Bölümü öğrencileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada bireyciliğin ve girişimciliğin yaş üzerinde anlamlı bir etkisi

belirlenmemiştir. Ayrıca Koyuncu (2009)'da yapmış olduğu çalışmada yaş gruplarına göre bireycilik özellikleri ve toplulukçuluk özellikleri arasında herhangi bir bulunamamıştır. Bu çalışma bulguları araştırmamızın destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik alt boyutlarından kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık alt boyutları, bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının sınıflara göre karşılaştırılmasında, girişimcilik alt boyutlarından kontrol odağı alt boyutu, bireycilik ve toplulukçuluk özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. ($P<0,05$) Buna karşın, araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik alt boyutlarından yeni fikirlere açıklık ve yaratıcılık alt boyutunda özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Çizelge 3.11).

Araştırmaya katılan öğrencilerin toplulukçuluk puanlarının sınıflara göre karşılaştırılmasında, 4. sınıfta okuyan öğrencilerin toplulukçuluk özelliklerine ilişkin puanların 1., 2. ve 3. sınıfta okuyan öğrencilerin toplulukçuluk özelliklerine ilişkin puanlardan anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerin bireycilik puanlarının sınıflara göre karşılaştırılmasında, 1. sınıfta okuyan öğrencilerin bireycilik özelliklerine ilişkin puanların 2. ve 4. sınıfta okuyan öğrencilerin bireycilik özelliklerine ilişkin puanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, 3. sınıfta okuyan öğrencilerin bireycilik özelliklerine ilişkin puanlarında 4. sınıfta okuyan öğrencilerin bireycilik özelliklerine ilişkin puanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimciliğin alt boyutu olan kontrol odağı alt boyut puanlarının sınıflara göre karşılaştırılmasında, 4. sınıfta okuyan öğrencilerin kontrol odağı özelliklerine ilişkin puanların 1. ve 3. sınıfta okuyan öğrencilerin kontrol odağı özelliklerine ilişkin puanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 3.12).

İlgili alan yazın taramasında sınıf değişkeni ile bireycilik toplulukçuluk ve girişimcilik kavramlarını konu olan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bulgularla ilgili değerlendirmeler literatürdeki kavramsal bilgilerle tartışmaya çalışılacaktır. Araştırmamızda son sınıf öğrencilerinin diğer sınıflara göre toplulukçuluk özelliklerinin daha yüksek derecede algılamaları; Toplulukçular için varsayılan grup üyelerinin birbirlerine karşı ahlaki yükümlülük ve beklentileri,

bireysel hareket etmektense toplu olarak hareket etme davranışları ve grup üyelerinin şahsi tutumlarını değil grup için normları referans olarak davranma şekillerini son sınıfın vermiş olduğu bilinçle daha yüksek algıladıkları söylenilebilir. Diğer bir ifadeyle okul öğrenimi boyunca ortak yaşam ve paylaşım diğer sınıflara nazaran daha fazla dahil olmaları bu durumu açıklayabilir. Özbakış'a göre (2001), toplulukçu kültürlerde öğrencilerin dersi öğrenmekten ziyade sınıf geçmeye çalışması, birey için önemli olanın toplum içerisinde saygınlığını korumak olduğu ve bireysel kültürlerde kişisel gereksinimlerin ön planı çıkma eğilimi, son sınıf öğrencilerinde bu durumu açıkladığı söylenebilir. Bu değerlendirmeler araştırma bulgularını desteklemektedir. Araştırma bulgularımızda 1. Sınıfta okuyan öğrencilerin bireycilik özelliklerine ilişkin puanlarının diğer sınıflara göre anlamlı derecede yüksek bulunmasının sebebi eğitim hayatına yeni başlaması, toplumsal hareket etme davranışlarının fazla gelişmemiş olması, öğrencinin toplumsal olarak bir grupla hareket etmek yerine akademik başarıyı ön planda tutması olarak yorumlanabilir. Ayrıca bireycilikte bireyler birbirlerinden bağımsız olup kendi işlerini gerçekleştirme arzusu temellerini oluşturmaktadır (Oyserman ve ark. 2002). Bireycilikte kişisel amaçlar ve kişisel kontrol düşünceleri hakimdir (Oktuğ, Özden 2013). Açıklanan bu durum öğrenim hayatına ilk adım atan 1. Sınıf öğrencileri için uygun olduğu söylenilebilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (yeni fikirlere açıklık), bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olunan lise türüne göre karşılaştırılmasında, mezun olduğu lise, düz lise, meslek lisesi ve diğer lise olan öğrenciler arasında girişimcilik alt boyutu olan yeni fikirlere açıklık, bireycilik ve toplulukçuluk özellikleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yaratıcılık) puanlarının mezun olunan lise türüne göre karşılaştırılmasında, mezun olduğu lise, düz lise, meslek lisesi ve diğer olan öğrenciler arasında girişimcilik (kontrol odağı, yaratıcılık) özellikleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Çizelge 3.13).

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik alt boyutu olan yeni fikirlere açıklık, bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olunan lise türüne göre çoklu karşılaştırmaları incelendiğinde toplulukçuluk puanlarında diğer liselerden mezun

olan öğrencilerin düz liseden mezun olan öğrenci gruplarından daha yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik alt boyutu olan yeni fikirlere açıklık, bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olunan lise türüne göre çoklu karşılaştırılmasında bireycilik puanlarında diğer liselerden mezun olan öğrencilerin düz liseden mezun olan öğrenci gruplarına göre daha yüksek değere sahip olduğu görülmektedir (Çizelge 3.14). Araştırma bulgularına dayanarak toplulukçuluk, bireycilik ve girişimcilik alt boyutlarından olan yeni fikirlere açıklık alt boyutunda diğer liseden mezun olan öğrencilerin düz liseden mezun olan öğrencilere göre algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer liseden mezun olan öğrencilerde (Fen, Anadolu, Spor liseleri) belirlenen bu fark ilgili liselerdeki eğitim süreçlerindeki farklılıktan kaynaklanabilir. Ayrıca bu farklılığın diğer bir sebebi ise bu lise türlerinin (Fen, Anadolu, Spor liseleri) farklı kriterlere göre (giriş sınavı ve puan düzeyi) öğrenci almalarından kaynaklandığı söylenilebilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik alt boyutu olan kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık alt boyutları, bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının aile mesleklerine göre karşılaştırılması incelendiğinde aile mesleği kamu, özel, emekli, kendi işyeri ve diğer olan öğrenciler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Çizelge 3.15). Araştırma bulgusu değerlendirildiğinde bireycilik ve toplulukçuluk algılarının aile mesleklerine göre farklılaşmaması yani her iki özelliğide beraber barındırması ve aile mesleğine göre farklılaşmaması çelişkili gibi gözükabilir, ancak Fang (2006)' in belirttiği gibi, çelişki kültürün vazgeçilmez bir parçasıdır. Toplum, yaygın olarak kabul ettiği her değerın zıddını da içinde barındırır. Bir insan aynı anda hem bireyci hem de toplulukçu olabilir, duruma ve zamana göre bu davranışlardan birini seçebilir (Briley ve Wyer, 2001). Bu açıklanan durum aile meslek grublarının benzer yönlendirmelerle iki özelliği de ortaya çıkarmasıyla yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik alt boyutlarından biri olan yaratıcılık alt boyutu, bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olduktan sonra yapmak istedikleri işe göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($P < 0,05$). Buna karşın, araştırmaya katılan öğrencilerin girişimciliğin alt boyutu olan yeni fikirlere açıklık ve kontrol odağı alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığa raslanılmamıştır (Çizelge 3.16).

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik boyutunun alt boyutu olan yaratıcılık alt boyutu, bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olduktan sonra yapmak istedikleri işe göre çoklu karşılaştırılmasında; toplulukçuluk, bireycilik ve girişimcilik alt boyutu olan yaratıcılık alt boyutu puanlarının her birinde mezun olduktan sonra özel sektörde çalışmak isteyen öğrencilerin kamuda çalışacağım veya akademisyenlik yapacağım diyen öğrencilerden anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.17). Spor Yöneticiliği mezunlarının istihdamı konusunda henüz yeterli düzeyde bir çözümleme yapılmamış olması, spor yöneticiliği alanındaki atamalarının oldukça az sayıda olması spor yöneticiliği öğrencilerin mezun olduktan sonra yapmak istedikleri iş tercihlerinde özel sektörün ilk tercih olmasındaki nedenler olduğu söylenebilir (Özman 2013). Her yıl yüzlerce kişi spor yöneticiliği bölümünden mezun olmakta, buna rağmen kamu kurum ve kuruluşların yapılan atamalar çok sınırlı kalmaktadır. Spor yöneticiliği bölümüne Kamu Personel Seçme Sınavı 2008 yılı dördüncü kılavuzunda yer alan bilgilere göre 80 adet, 2009 yılı üçüncü klavuzunda 15 adet, 2011 yılı üçüncü klavuzunda 25 adet, 2012 yılında 0 adet, 2013 yılında 350 adet ve 2014 yılında ise 1 adet kadro verilmiştir. (<http://www.osym.gov.tr> Erişim Tarihi 13.05.2015). Toplam olarak bu sayı 471'dir. Bu açıklamalar araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimciliğin alt boyutu olan kontrol odağı ile toplulukçuluk ve bireycilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Toplulukçuluk özelliğinin, girişimciliğin alt boyutu olan kontrol odağı özelliğini açıklama oranı % 1,7 iken, bireycilik özelliğinin, girişimciliğin alt boyutu olan kontrol odağı özelliğini açıklama oranı % 1,4 olarak tespit edilmiştir (Çizelge 3.18). Öğrencilerin girişimciliğin alt boyutu olan yeni fikirlere açıklık özelliği ile toplulukçuluk ve bireycilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Toplulukçuluk özelliğinin, girişimciliğin alt boyutu olan yeni fikirlere açıklık özelliğini açıklama oranı % 13,1 iken, bireycilik özelliğinin, girişimciliğin alt boyutu olan yeni fikirlere açıklık özelliğini açıklama oranı % 25,7 olarak tespit edilmiştir (Çizelge 3.19). Öğrencilerin girişimciliğin alt boyutu olan yaratıcılık özelliği ile toplulukçuluk ve bireycilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Toplulukçuluk özelliğinin, girişimciliğin alt boyutu olan yaratıcılık özelliğini açıklama oranı % 12,4 iken, bireycilik özelliğinin, girişimciliğin alt boyutu olan yaratıcılık özelliğini açıklama oranı % 6,9 olarak tespit edilmiştir (Çizelge

3.20).Girişimcilik alt boyutları olan Kontrol odağı, Yeni fikirlere açıklık, Yaratıcılık alt boyutları ile toplulukçuluk ve bireycilik arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece araştırmadaki değişkenlerin, girişimcilik bileşenleri üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Yapılan analiz sonucunda tüm yordayıcıların (toplulukçuluk, bireycilik) tutarlı olarak girişimciliği (yartıcılık, yeni fikirlere açıklık, kontrol odağı) yordadıkları görölmektedir. Ancak toplulukçuluk özelliğinin, girişimciliğin alt boyutu olan kontrol odağı özelliğini ve bireycilik özelliğinin, girişimciliğin alt boyutu olan kontrol odağı özelliğini beklenen düzeyde açıklayamamıştır. Yordayıcıların doğrudan etkilerine bakıldığında en güçlü etkinin bireycilik özelliğinin, girişimciliğin alt boyutu olan yeni fikirlere açıklık özelliğini açıklama oranı olduğu; onu sırasıyla toplulukçuluk özelliğinin, girişimciliğin alt boyutu olan yeni fikirlere açıklık özelliğini açıklama oranı olduğu; toplulukçuluk özelliğinin, girişimciliğin alt boyutu olan yaratıcılık özelliğini açıklama oranı ve bireycilik özelliğinin, girişimciliğin alt boyutu olan yaratıcılık özelliğini açıklama oranı ile takip ettiği görölmüştür.

.

5.SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı bireycilik ve toplulukçuluk ile girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkinin etkisini saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda girişimciliğin kapsadığı (yaratıcılık, yeni fikirlere açıklık, kontrol odağı) alt boyutların bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki etkileri incelenmiştir. Bireycilik ve Toplulukçuluk ile Girişimcilik (yaratıcılık, kontrol odağı ve yeni fikirlere açıklık) eğilimi arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Bu anlamda Spor Yöneticiliği Öğrencilerinde: Toplulukçuluğun-kontrol odağı, Bireyciliğin-yeni fikirlere açıklıkta, Toplulukçuluğun-Yaratıcılık özelliğini açıklama oranlarında baskın olduğu varsayılabilir.

Araştırmamıza katılan öğrencilerin cinsiyete göre istatistiksel değerlendirmesinde erkek öğrencilerin katılımının daha fazla, yaş guruplarının istatistiksel değerlendirmesinde 21-22 aralığının daha çok, okudukları sınıf yüzdeleri incelendiğinde 3. Sınıf öğrencilerinin katılımının daha çok olduğu, mezun oldukları liseye göre karşılaştırılmasında düz lise mezunlarının daha çok olduğu, aile mesleklerine göre istatistiksel değerlendirmesinde kamu da çalışanların daha fazla olduğu, mezun olduktan sonra yapmak istedikleri mesleğin kamuda çalışırım diyenlerin sayısının daha çok olduğu, kendi işlerini kurma düşüncesi sonucundaki istatistiksel olarak kendi işimi kurarım diyenlerin yüksek çıktığını görmekteyiz.

Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının cinsiyetlere göre karşılaştırılmasında, cinsiyetlere göre kadın ve erkek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı, yaş guruplarına göre karşılaştırılmasında; bireycilik ve toplulukçuluk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülürken, girişimciliğin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Yaş guruplarına göre çoklu karşılaştırılmasında; toplulukçuluk bakımından 20 yaş ve altı öğrencilerin 23-24 yaş ve 25 yaş ve üzeri öğrencilerin puanlarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ayrıca 21-22 yaş ile 23-24 yaş arası öğrencilerin puanlarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Bireycilik puanlarının yaş guruplarına göre çoklu karşılaştırılmasında 25 yaş ve üzeri öğrencilerin bireycilik özelliklerine ilişkin puanları, 20 yaş ve altı öğrenciler ile 21-22 yaş arası öğrencilerin puanlarından anlamlı derecede düşük bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğrencilerin;

bireycilik, toplulukçuluk ve girişimciliğin sınıflara göre karşılaştırılmasında: kontrol odağı, bireycilik ve toplulukçuluk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanırken, yeni fikirlere açıklık ve yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir, sınıflara göre çoklu karşılaştırılmasında; 4. Sınıfta okuyan öğrencilerin 1., 2. Ve 3. Sınıfta okuyan öğrencilerin toplulukçuluk özelliklerine ilişkin puanlardan anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerin bireycilik puanlarının sınıflara göre karşılaştırılmasında 1. Sınıfların 2. ve 4. Sınıftan okuyan öğrencilerin bireycilik özelliklerine ilişkin puanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 3. Sınıfta okuyan öğrencilerin bireycilik özelliklerine ilişkin puanı 4. Sınıfta okuyan öğrencilerin puanlarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kontrol odağı puanlarının sınıflara göre karşılaştırılmasında 4. Sınıfta okuyan öğrencilerin 1. ve 3. Sınıfta okuyan öğrencilerin kontrol odağı özelliklerine ilişkin puanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerin bireycilik, toplulukçuluk ve girişimcilik özelliklerinin lise türünü göre karşılaştırılmasında; yeni fikirlere açıklık, bireycilik ve toplulukçuluk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilirken, kontrol odağı ve yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Mezun olunan lise türüne göre çoklu karşılaştırılmasında diğer liseden mezun olanların düz liseden mezun olan öğrencilerinin puanlarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Buna karşın, araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik puanlarının mezun olunan lise türüne göre çoklu karşılaştırılmasında diğer lise türlerinin düze liseden mezun olunan öğrencilerin puanlarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının aile mesleklerine göre karşılaştırılmasında; bireycilik, toplulukçuluk ve girişimcilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (kontrol odağı, yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olduktan sonra yapmak istediği işe göre karşılaştırılmasında; yaratıcılık, bireycilik ve toplulukçuluk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilirken, yeni fikirlere açıklık ve kontrol odağı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerin girişimcilik (yaratıcılık) bireycilik ve toplulukçuluk puanlarının mezun olduktan sonra yapmak istediği işe göre çoklu

karşılaştırılmasında; yaratıcılık ve toplulukçuluk puanları kamuda çalışacağım diyenlerin puanlarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Buna karşın bireycilik özelliğinin mezun olduktan sonra yapılacak işe göre karşılaştırılmasında, mezun olduktan sonra yapılacak işe göre karşılaştırılmasında, mezun olduktan sonra özelde çalışacağım diyen öğrencilerin bireycilik puanları kamuda çalışacağım ve akademisyen olacağım diyenlerin puanlarından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Araştırmamızın sonucunda elde ettiğimiz bulgular ve sonuçlardan hareketle önerilerimizi belirtmeye çalışacağız.

- Spor Yöneticiliği öğrencilerinin geleceğe yönelik bakış açılarında yönlendirme yapmak için öğrenim süreleri içinde atölye çalışmaları ve iş alanı tartışmaları yapılabilir,
- Üniversite bünyesinde spor kulüplerinin kurulması ve SPY öğrencilerini bu kulüplerde farklı kademelerde değerlendirilebilir
- Spor alanında başarılı girişimciler, eğitmenler ve sporcular, derslere konuşmacı olarak davet edilebilir ya da paneller, söyleşiler ve konferanslar düzenlenebilir.
- Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerini, öğrenci toplulukları oluşturma ve sosyal sorumluluk projelerinde yer almaları teşvik edilebilir.
- Spor yöneticiliği bölümündeki akademisyenler spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencileri son sınıfa geldiklerinde girişimci olma konusunda yönlendirilebilir ve beraberinde onlara danışmanlık yapmaları onların bu alanda kendilerine olan özgüvenlerini daha da ön plana çıkarmaları sağlayabilir.

6. ÖZET

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin
Bireyci-Toplulukçu Kültür Bağlamında Girişimcilik Özelliklerinin
Değerlendirilmesi**

Mehmet ÖZTAŞ

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ/KONYA-2015

Örgüt kültürü, yönetim ve örgüt alanında son yıllarda üzerinde bir çok çalışma yapılan konulardan biridir. Örgütsel yapı, iletişim, karar alma, biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler ile örgüt üyelerinin tutum, davranış ve değer yargıları üzerinde etkili olan kurum kültürü üzerinde önemle durulması gereken örgüt konulardan biridir.

İnsan unsurunun etkin kullanılmasında örgüt kültürü çok önemli bir araçtır. Her örgütte farklı şekillerde ortaya çıkan kültür kavramı, uygun şekilde yönetilirse olumlu katkı sağladığı tartışılmaz bir gerçektir.

Bu çalışmanın amacı farklı kültürel niteliklerin, kişilerin yönetim algıları ve girişimcilik eğilimleri üzerinde oluşturduğu etkileri Geert Hofstede'nin tanımladığı Bireyci- Toplulukçu kültür ayrımı açısından karşılaştırmak ve ortaya çıkan farklılıkların sebeplerini tespit etmeye çalışmaktır.

Anahtar Kelimeler; Bireycilik, Girişimcilik, Kültür, Kültürlerarası Farklılık, Toplulukçuluk

7. SUMMARY

REPUBLIC OF TURKEY
SELÇUK UNIVERSITY
INSTITUTE OF HEALTH SCIENCES

**Physical Education and Sports School Students of the Department of Sports
Management in the context of Culture Individualistic-collectivistic Evaluation
of Entrepreneurship Characteristics**

Mehmet ÖZTAŞ

Department of Sport Management

MASTER'S THESIS/KONYA-2015

Organizational culture is one of the popular subject of the management and organization field that a lot of researchs have been conducted in recent years. Attention must be paid seriously to organizational culture concept as it influences the structure, communication, decision-making, formal and informal relations and personnel attitudes, behaviors and value systems within the organization.

Organization culture is very important tool of effectively using human resources. If the organization properly manage the culture concept, which appears different ways in every organization they can be an indisputable fact that a positive contribution.

This study aims to compare person's different cultural attributes how to effect their management perceptions and entrepreneurial trends, on the basis of Individualist-Collectivist Culture, identified by Geert Hofstede, and aims to determine reasons of differences.

Key Words: Individualism, Collectivism, Cross-Cultural Differences, Entrepreneurial Trends.

8. KAYNAKLAR

- Abdullaeva F, 2007. Öğrencilerin girişimcilik özellikleri ve iş değerleri: Kırgızistan, Özbekistan, Azerbaycan ve Türkiye karşılaştırması. Yüksek lisans Tezi , Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ADLER NJ, 1991. International dimensions of organizational behavior. PWS kent publishing company, s. 40-41.
- Avşar M, 2007. Yüksek öğretimde öğrencilerin girişimcilik eğilimlerinin araştırılması, Çukurova Üniversitesinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Azizoğlu RO, 2011. Kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: İki farklı ülkede faaliyet gösteren iki işletme arasında karşılatırmalı bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniverstitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alamur B, 2005. Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akın Y, 2004. Örgütsel değişimde başarı faktörlerinden örgütsel öğrenmenin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akgemci T, 2008. Stratejik yönetim, Ankara, Gazi kitabevi, Ankara, s. 82-44.
- Alganer ÇÜ, 2000. Örgütlerin kuruluş dönemlerinde örgüt kültürü oluşturmaları sırasında karşılaştıkları sorunlar. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın M, 1991. Eğitim yönetimi, Ankara, Hatip Oğlu yayınevi, s.46-93.
- Aykanat Z, 2010. Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Karaman.
- Bakan İ, Büyükbeşe T, Bedestenci HÇ, 2004. Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü teorik ve ampirik yaklaşım, İstanbul, Aktüel yayınları, s. 36-37.
- Büyüksulu A R, 1998. Glabolizasyon boyutunda insan kaynakları yönetimi, İstanbul, Der Yayınları, s. 52-53.
- Başaran İE, 1982. Örgütsel davranış, Ankara, Ankara üniversitesi eğitim fakültesi yayınları, 61-64..
- Berberoğlu G. 1990. Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı, A.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, C.8, 1-2: 159.
- Berberoğlu G, Besler S, Tonus Z, 1999. Örgüt kültürü, A.Ü.i.i.B.F. Dergisi, 1999;S.2: 38
- Briley DA, Wyer RSJR, 2001. Transitory determinants of values and decisions: the utility (or nonutility) of individualism and collectivism in understanding cultural differances, social cognition, 19.
- Cabar H, 2006. Türkiye’de girişimcilik kültürünün oluşmasında etkili faktörler ve Denizli örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Carpenter, S, Karakitapoğlu Aygün Z, 2005. Importance and Descriptiveness of Self Aspects: A Cross-Cultural Comparison. Cross Cultural Research, 39, 293-321.

- Çarıkçı H, Koyuncu O, 2010. Bireyci-toplumcu kültür ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3), 1-18.
- Çelik V, 2000. Okul kültürü ve yönetimi, Ankara, Pegem yayıncılık, s.93-99.
- Çetin MÖ, 2004. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, İstanbul, Nobel yayınları.
- Daft RL, 1991. Management, 2nd Ed, U.S.A, U.S.A, The Dryden Press.
- Doğan B, 2007. Örgüt kültürü, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, s. 114-123.
- Doğan S, 1997. İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: Örgüt Kültürü. Amme idaresi dergisi, 63.
- Durgun S, 2006. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), 112-132.
- Erbatu G, 2008. Kültürel boyutları içerisinde girişimcilik eğilimi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan İ. 1987. İşletmelerde davranış, İstanbul, İ.Ü işletme iktisadi yayınları, s.26-28.
- Eren E, 1993. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, Ankara, Beta Yayınları, s.24-36.
- Eren E. 2001. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, İstanbul, 7. Baskı, s. 47-49.
- Erdem F, Özen J, 2011. Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1, 35-39.
- Erdem F, 2001. Girişimcilikte risk alma eğilimi ve belirsizliğe tolerans ilişkisine kültürel bakış. Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 43-61.
- Eser HB, Ertugay F, 2013. Bireycilik-toplulukçuluk değerleri ile algılanan siyasal öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Örneği. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14(1) 24-28.
- Fang T, 2006. From “onion” to ocean paradox and change in national cultures, international studies of management & organization, 35.
- Güney S, 2001. Yönetim ve organizasyon, Ankara, Nobel yayın dağıtım, s. 85-87.
- Gürgen H, 1997. Örgütlerde iletişim kalitesi, İstanbul, Der yayınları.
- Gül H, Aykanat Z, 2012. Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 17.
- Hofstede G, Bond MH, 1998. The confucius connection: From CulturalRoots To Economic Growth, Organizational Dynamics.
- Hofstede G, 1994. Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, Software Of The Mind, Harper Collins Business.
- İslamoğlu G, Melek B ve BÖRÜ D. Hofstede’nin kadınsı-erkeksi boyutlarının Türk kültürü içerisinde ölçülmesine yönelik bir anket geliştirme çalışması, 15.Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı, Sakarya Üniversitesi, 2007.
- İşcan ÖF, Timuroğlu MK, 2007. Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (1).

- Kağıtçıbaşı Ç, 2001. İnsan aile ve kültür, İstanbul, Remzi Kitabevi, s.39-41.
- Kağıtçıbaşı Ç. Berkman S. Preschool Education and Intervention in Turkey, In G. Yıldırım ve J. Durnin (Ed), Recent Perspectives on Turkish Education, Indiana University Turkish Studies Publications, Bloomington, Indiana, 1997.
- Karakitapoğlu Aygün Z, 2004. Self, identity and well-being among Turkish university students. Journal of Psychology, 138, 457-478.
- Kandemir E. Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür,
<http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain14.html>, Makale; 15.01.2014
- Kaya E, 2007. Sağlık kurumlarında örgüt kültürü, Burdur Isparta örneği, Isparta.Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Kaya MD, Güzel D, Çubukçu B, 2011. Ilıca şeker fabrikası çalışanlarının iş memnuniyeti, ergonomik çalışma koşulları ve iş stresi yönünden incelenmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(2).
- Kılıç B, Keklik B, Çalış N, 2011. Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri üzerine bir araştırma: bandırma İ.İ.B.F işletme bölümü örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(17):423-435.
- Lalonde C, 2004. Journal of contingencies and crisis management.
- İpek C, 1999. Resmi ve özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisi. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Manen V J. Schien E, 1997. Career development, Santa Monica.
- Moorhead G, Griffin RW, 1989. Organizational Behaviour, New York: Houghton Millin Co.
- Morgan G, 1997. Images of organization. sage publications. California.
- Oktuğ Z, Özden MS, 2013. Bireycilik, toplulukçuluk ile bireysel yenilikçilik eğilimi arasındaki ilişkide içsel motivasyonun biçimlendirici rolü. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(2), 1-22.
- Onaran O, 1971. Örgütlerde karar verme, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, s. 114-117.
- Oyserman D. Coon HM. Kimmelmeier M, 2002. Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses”, Psychological Bulletin.
- Örücü E, 2007. Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinde ailesel faktörlerin etkisi üzerinde bir uygulama. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2, 27-47.
- Özalp İ, 2001. İşletme yönetimi, Eskişehir, 2001.
- Özbakiş MA, 2001. Yatay dikey bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ekip çalışması üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özkalp E, Kirel Ç, 2001. Örgütsel Davranış, Eskişehir, Beta yayınları, s.61-68 .
- Özman C, 2013. Marmara üniversitesi sağlık bilimleri enstitüsü spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören üniversite öğrencilerinin girişimcilik düzeyinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp E, 1999. Örgütlerde kültürel sorunlar ve örgüt kültürünün korunması ve değiştirilmesi. A.Ü İ.İ.B.F. Dergisi, 15 (1-2) :438.

- PRW M. Hughes R J. Kapoor JR, 2008. Business, Cengage Learning, Eighth Edt.
- Rokeach M, 1973. The nature of human values, New York, Free Press.
- Sağlam S, 1998. Malatya’da orta ve büyük ölçekli müteahhitlik firmalarında yöneticilerin yerel kültürden etkilenmeleri hakkında alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Sakal Ö, Aytekin İ, 2014. Bireycilik-toplulukçuluk değerlerinin başarı amaç yönelimlerine etkisi üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5, 5-8.
- Sungur E, 2006. Ülke Orijininin Kurumsal Kültüre Yansıması, Kurum İçi İletişim Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, IKEA Örneği, Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu II, Kocaeli.
- Şahal E, 2005. Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz üniversitesinde doktora yapan araştırma görevlilerin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Schein E, 1992. Organizational Culture and Leadership, San Francisco Jossey-Bass Publishers.
- Şeşen H, Basım N, 2005. Demografik faktörler ve kişiliğin girişimcilik niyetine etkisi: spor bilimleri alanında öğrenim gören üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. Ege Akademik Bakış Dergisi, 12, 21-28.
- Şişman M, 1994. Örgüt kültürü, Eskişehir, Anadolu üniversitesi basımevi, 19-22.
- Şimşek MŞ, Akgemci T Çelik A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi, 6. Baskı , Ankara, 2008.
- Şimşek MŞ, 2007. Yönetim ve organizasyon, Konya, Adım ofset ve matbaacılık, s. 81-84.
- Terzi AR, 2000. Örgüt kültürü, Ankara, Nobel yayın dağıtım, s. 114-128.
- Tolan B, 1996. Toplum bilimine giriş, Ankara, Adım yayıncılık, 71.
- Taş H, 1995. Yaratıcı örgüt kültürü ve yönetimi. Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Bilim Uzmanlığı Tezi, Malatya.
- Triandis HC. Culture and Social Behavior, McGraw & Hill, New York, 1994.
- Triandis HC. Individualism-Collectivism and Personality, Journal of Personality, 2001.
- Tikici M. Türk M. Akbıyık N, Demirel E. Kültürün Girişimciliğe Etkileri: Malatya Örneği, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.
- Topaloğlu M, Kara D, 2004. Örgüt kültürünün yöneticilerin ve yönetsel davranışları üzerindeki etkileri. Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 121-141.
- Unutkan GA, 1995. İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü, İstanbul, Türkmen Kitabevi, s.62.
- Vural BA, 2003. Kurum kültürü, iletişim yayınları, İstanbul, s. 80-83.
- Vural BA ve Coşkun G. Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık Ve Performans Açısından Değerlendirme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.
- Yıldız G, Erdoğan N, 1998. Toplulukçu kültürde makyavelist davranış ve bir uygulama, politika ve yönetimde etik sempozyumu bildiriler kitabı, Sakarya.

Yılmaz BS, Günel ÖD, 2011. Üniversite eğitimi ve girişimcilik: bireyleri girişimciliğe yönlendiren etkenler. Akademik Bakış Dergisi, 26 :1-20.

<http://www.osym.gov.tr/belge/1-20576/2014-yerlestirme-takvimi.html>,

Zeytinoğlu G. Örgüt Kültürü,”

<http://209.85.229.132/search?q=cache:kmVbXCGTTecJ:home.anadolu.edu.tr/>

<https://www.edam.com.tr/kuyeb/pdf/tr/8972b30a03b05784c07ef2586b64ac7fanTAM.pdf>

9. EKLER

EK-A: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin Bireyci-Toplulukçu Kültür Bağlamında Girişimcilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi anketi

EK-B: S.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Etik Kurul Kararı

EK-A:

Sevgili Öğrenci Arkadaşlarım; Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans yapmaktayım. Yüksek lisans tez konusu olarak “**Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin Bireyci-Toplulukçu Kültür Bağlamında Girişimcilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi**”ne yönelik bir çalışma yapmaktayım. Bu çalışmaya sizin görüş ve düşünceleriniz rehberlik edecektir. Bu çalışma bilimsel bir amaçla kullanılacak olup verdiğiniz cevaplar başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Turgut KAPLAN
Yüksek Lisans Öğrencisi: Mehmet ÖZTAŞ

1. BÖLÜM - KİŞİSEL BİLGİLER

- 1. Cinsiyetiniz?** Kadın Erkek
- 2. Üniversiteniz?**
- 3. Sınıfınız?**
- 4. Yaşınız?**
- 5. Ailenizin Aylık Geliri?**
- 6. Mezun Olduğunuz Lise Türü:** () Düz Lise () Meslek Lisesi
() Anadolu Lisesi () Fen Lisesi () Özel Okul () Yurt Dışı
- 7. Aile ve yakın akrabalarınızın Çalışma yerleri:**
Kamu sektöründe memur/işçi ()
Kendi işyeri var ()
Özel sektörde çalışıyor ()
Emekli ()
Diğer:
- 8. Mezun olduktan sonra sonra düşündüğünüz iş:**
Devlet memurluğu () Akademisyenlik () Özel sektör () Baba mesleğini sürdürme

2.BÖLÜM - BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki her ifadeyi, sanki sizi anlatıyormuş gibi (sizinle ilgiliymiş gibi) okuyarak her ifadenin yanındaki cetvele, sizi anlatması bakımından ne derece **UYGUN** ya da **AYKIRI** olduğunu gösteren sayıyı işaretleyin.

1 = Tamamı ile Aykırı	2= Aykırı	3= Biraz Aykırı	4= Biraz Uygun	5= Uygun	6= Tamamı ile uygun				
1	Toplu halde yapılması planlanan bir işte, çoğunluğun kararlarına uyum sağlarım.			1	2	3	4	5	6
2	Bir kişiyle ortak yönlerimiz yoksa onunla birbirimizin derdini anlamamız zorlaşır.			1	2	3	4	5	6
3	Dost diye andığım insanların, kusurlarımı başkalarının yanında açığı vurmamasını beklerim.			1	2	3	4	5	6
4	Yakın bulduğum insanlarla fikir ayrılığına düşmemeye özel önem veririm.			1	2	3	4	5	6
5	Başkalarından hiç fikir almadan, kendi başıma bir işe kalkışırsam daha sık hata yaparım.			1	2	3	4	5	6
6	Bir karar vermeden önce mutlaka başkalarına da danışırım.			1	2	3	4	5	6
7	Ailemden nasıl terbiye gördüysem, kendi çocuklarımı da o terbiyeyle yetiştiririm.			1	2	3	4	5	6
8	Benim nasıl bir yapıya sahip olduğumu anlamak için arkadaşlık ettiğim kimseleri tanımanız yeterlidir.			1	2	3	4	5	6
9	Benim kim olduğumu anlamak istiyorsanız, beni yakın çevremle birlikteyken görmelisiniz.			1	2	3	4	5	6
10	Beni yetiştirip bu günlere gelmemi sağlayanlara karşı daima ilgi ve saygı borçluyum.			1	2	3	4	5	6
11	Çok zengin fakat aldığı karşılığını vermeyen biri olmaktansa, daha fakir ama yardımsever biri olmayı tercih ederim.			1	2	3	4	5	6
12	Dostluklarımın devam etmesi için yeri geldiğinde fedakârlıklar yapar, sıkıntıya düşerim.			1	2	3	4	5	6
13	Her işin kendi çıkarıma uygun olmasını beklersem, bu kabul edilemez bir davranış olur.			1	2	3	4	5	6
14	Yakınlarım maddi sıkıntıya düştüklerinde elimden gelen her türlü yardımı yaparım.			1	2	3	4	5	6
15	Büyüklerime saygı göstermekle bir şey kaybetmem, aksine saygınlık kazanırım.			1	2	3	4	5	6
16	Benden güçlü kimselerin olduğu yerde, bana fazla söz düşmez.			1	2	3	4	5	6
17	Otorite sahibi kişilere karşı çıkmaktan kaçınırım.			1	2	3	4	5	6
18	İnsanlarla yardımlaşmadan yaşayabilmem mümkün değildir.			1	2	3	4	5	6
19	Çok büyük işleri ancak başkalarıyla birlikte ve yardımlaşarak başarabilirim.			1	2	3	4	5	6
20	Bir işi ekip halinde yapmak, tek başına yapmaktan daha çok mutluluk verir.			1	2	3	4	5	6
21	İçinde yaşadığım çevreden uzaklaşınca, ayak uydurmakta zorlanırım ve eski çevreme dönmeyi isterim.			1	2	3	4	5	6

22	Tanıdıklarımla vakit geçirmek, benim için mutluluğun ta kendisi.	1	2	3	4	5	6
23	Tanımadığım kimselerle iş yaparsam, başımı derde sokabilirim.	1	2	3	4	5	6
24	Bir kişi, “bizlerden” değilse, ona karşı temkinli yaklaşırım.	1	2	3	4	5	6
25	Bir insanla iyi geçinebilmek için önce onun huylarını anlar ve ona göre davranırım.	1	2	3	4	5	6
26	Konuşurken, yerine ve muhatabına uygun sözler seçmeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6
27	Ben kendi yaptıklarımdan sorumluyum, başkaları da kendi yaptıklarından sorumlu olmalı.	1	2	3	4	5	6
28	Önce kendi çıkarımı düşünmem gerekir, sonra başkalarını.	1	2	3	4	5	6
29	İhtiyaç duyduğum bir şey elime geçerse, bunu diğer ihtiyaç sahiplerinden önce kendim için kullanırım.	1	2	3	4	5	6
30	Yakınlarım şahsi hedeflerimi küçümsediklerinde dahi başarıma azmim eksilmez.	1	2	3	4	5	6
31	Yaşlandıkça olgunlaşısam da, huyum fazla değişmez.	1	2	3	4	5	6
32	Yakınlarım benim hakkımda olumsuz düşünseler dahi, kendimle ilgili kanaatlerim değişmez.	1	2	3	4	5	6
33	Kimse bana ömür boyu yardım etmez; onun için kendi geleceğimi kendim tayin edebilmek isterim.	1	2	3	4	5	6
34	Büyük bir mala bir ortakla sahip olup şüpheyile yaklaşmaktansa, daha küçük bir mala tek başıma sahip olmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5	6
35	Başkalarının fikrine göre değil, kendi aklımla ve kendi düşüncelerimle hareket etmeliyim.	1	2	3	4	5	6
36	Her zaman kendi ayaklarımın üstünde durabilmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5	6
37	Benim çalışma tarzım başkalarına pek benzemez, o yüzden işlerimi kendi yöntemimle yapmak isterim.	1	2	3	4	5	6
38	Çoğu yönümle, tanıdığım diğer insanlardan farklı biriyim.	1	2	3	4	5	6
39	Güçlü ve mert biri olursam beni çekemeyenler ve eleştirenler de çok olur.	1	2	3	4	5	6
40	Her zaman çevremdekilere kıyasla en iyisini yapmak isterim.	1	2	3	4	5	6
41	Gerçekleri (üzücü de olsa) olduğu gibi anlatan kimselerden bana zarar gelmez; buna karşılık, olayları süsleyerek iyi yönlerini gösteren kimselere karşı temkinli davranırım.	1	2	3	4	5	6
42	İnsanlarla konuşurken fikirlerimi çok açık bir şekilde ifade ederim.	1	2	3	4	5	6
43	Özel hayatımda yaşadıklarımı kimse bilmez.	1	2	3	4	5	6
44	Benim hatalarım sadece beni ilgilendiren bir konudur.	1	2	3	4	5	6
45	Düşünce ve davranışlarımın pek azını tanıdığım insanlarla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5	6

3.BÖLÜM - GİRİŞİMCİLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki her ifadeyi, sanki sizi anlatıyormuş gibi (sizinle ilgiliymiş gibi) okuyarak her ifadenin yanındaki cetvele, sizi anlatması bakımından ne derece **KATILDIĞINIZ** ya da **KATILMADIĞINIZI** gösteren sayıyı işaretleyin.

1 = Kesinlikle Katılmıyorum	2= Katılmıyorum	3= Kararsızım	4= Katılıyorum	5= Kesinlikle Katılıyorum
-----------------------------------	--------------------	------------------	-------------------	---------------------------------

1	Başarılı olmam doğru zamanda doğru yerde yeterince şanslı olup olmadığımı bağlıdır.	1	2	3	4	5
2	Hayatımın büyük kısmı tesadüfi olaylar tarafından yönlendirilir.	1	2	3	4	5
3	İstediğim şeyi elde ettiğimde genellikle bunun nedeni şanslı olmamdır.	1	2	3	4	5
4	Hayatım benim kendi davranışlarım tarafından belirlenir.	1	2	3	4	5
5	İstediğim şeyi elde ettiğimde genellikle bunun nedeni o şey için çok çalışmış olmamdır.	1	2	3	4	5
6	Uzun vadeli planlar yapmak benim için akıllıca değildir, çünkü şanssızlık gibi nedenler ortaya çıkabilir.	1	2	3	4	5
7	Hayatta başarılı olup olmamam çoğunluklu benim yeteneklerime bağlıdır.	1	2	3	4	5
8	Hayatımda olan şeylerin çoğunlukla güçlü konumdaki insanlar tarafından karar verildiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Hayatımı kontrol ettiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10	İşteki başarı çoğunlukla bir şans meselesidir.	1	2	3	4	5
11	Yeni fikirlerimle sık sık insanları şaşırtırım.	1	2	3	4	5
12	İnsanlar sık sık yaratıcı etkinlikler için benden yardım ricasında bulunurlar.	1	2	3	4	5
13	Yeni bir fikir üretmektense bir yetenekte uzmanlaşmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
14	Özgün düşünmeyi gerektiren işleri tercih ederim.	1	2	3	4	5
15	Yeni bir işi genellikle bana öğretildiği şekilde yapmaya devam ederim.	1	2	3	4	5
16	Yetenek ve uygulama gerektiren bir işi yaratıcılık gerektiren bir işe oranla daha çok severim.	1	2	3	4	5
17	Çok yaratıcı bir insan değilimdir.	1	2	3	4	5
18	Aynı şeyi farklı yollarla yapmayı denemeyi severim.	1	2	3	4	5

EK.B

ETİK KURULU KARARI



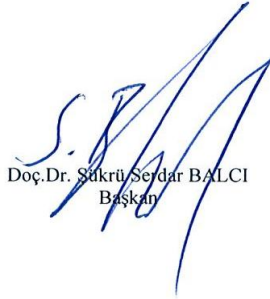
T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULU
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Kararı

Karar Sayısı: 2014 / 15

10.04.2014

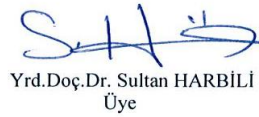
Sayın: **Doç.Dr. Turgut KAPLAN**
Selçuk Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Selçuklu/Konya

“Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin Bireyci ve Toplulukçu Kültür Bağlamında Girişimcilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi” başlıklı tez projesi öneriniz incelenmiş ve Yüksekokulumuz Girişimsel Olmayan Etik Kurul Yönergesine uygunluğuna oy birliği / çokluğu ile karar verilmiştir.


Doç.Dr. Sıkrü Serdar BALCI
Başkan


Doç.Dr. Erkan Faruk ŞİRİN
Üye


Doç.Dr. İbrahim BOZKURT
Üye


Yrd.Doç.Dr. Sultan HARBİLİ
Üye


Doç.Dr. Serkan REVAN
Raportör

1- Etik kurul kararları Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu “Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Yönergesi”ne göre verilmektedir.
2-Etik kurul kararları danışma niteliğindedir, üyeler projeler hakkında verdikleri kararlardan dolayı idari ve cezai sorumluluk taşımaz.
3-Projenin yürütülmesi sırasında oluşacak olumsuzluklarda proje yürütücileri sorumludur.

10.ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında İzmir’de dünyaya geldi. İlköğretimi Ş.A.İHSAN. KALMAZ İ.Ö.Okulunda (1999), Lise’ yi Ş.A.İbrahim KARAOĞLANOĞLU(2004) Lisans Öğretimini ise, Selçuk Üniversitesi Beden eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü’nden(2010) mezun oldu.

Mezuniyetten hemen sonra, S.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimine başladı(2010) .Yüksek Lisans eğitimiyle birlikte çeşitli sektörlerde çalıştı. Halen yaşam Personal Trainer’ lığa devam ettirmektedir.

.