

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Sema KARAKÖSE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANA BİLİM DALI

Danışman
Doç. Dr. Mehmet KILIÇ

KONYA - 2013

S.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Sema KARAKÖSE tarafından savunulan bu çalışma, jürimiz tarafından **Spor Yöneticiliği** Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.


Jüri Başkanı : Doç. Dr. İ.Bülent FİŞEKÇİOĞLU
Selçuk Üniversitesi-BESYO-Spor Yöneticiliği

İmza



Danışman :Doç. Dr. Mehmet KILIÇ
Selçuk Üniversitesi-BESYO- Beden Eğt.ve Spor

İmza



Üye :Yrd.Doç. Dr. Hayri DEMİR
Selçuk Üniversitesi-BESYO- Spor Yöneticiliği

İmza



ONAY:

Bu tez, Selçuk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu tarih ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Tevfik TEKELİ

ÖNSÖZ

Yüksek lisans çalışmamın danışmanlığını üstlenerek, her aşamasında yanımda olan, anlayış, özveri ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Mehmet KILIÇ'a,

Çalışmalarım boyunca yardımı, iyi niyeti, anlayışı ve desteği için sevgili arkadaşım Zeynep HİM'e,

Beni koşulsuz destekleyen, sevgisini hiçbir zaman esirgemeyen ve tüm hayatım boyunca hep yanımda olduklarını bana hissettiren aileme sonsuz teşekkür ederim.

Sema KARAKÖSE

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	1
1.1. Örgüt Kavramı	3
1.2. Kültürün Tanımı.....	3
1.3. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı.....	4
1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Tarihçesi	5
1.5. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler	6
1.5.1. İç Çevre Faktörleri	6
1.5.2. Dış Çevre Faktörleri	7
1.6. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları ve Yararları	7
1.7. Örgüt Kültürünün Önemi	8
1.8. Örgüt Kültürünün Unsurları	9
1.8.1. Değerler	9
1.8.2. Varsayımlar.....	10
1.8.3. İnançlar	10
1.8.4. Normlar.....	10
1.8.5. Semboller.....	11
1.8.6. Törenler	11
1.8.7. Hikâyeler ve Mitler	11
1.8.8. Dil.....	11
1.8.9. Kahramanlar.....	12
1.9. Örgüt Kültürünün Özellikleri	12
1.10. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller	13
1.10.1. Ouchi “Z” Kültürü Modeli.....	13
1.10.2. Peters -Waterman – Mükemmellik Modeli	14
1.10.3. Harrison ve Handy Modeli	15
1.10.4. Deal ve Kennedy Modeli.....	17
1.10.5. Kilmann Modeli	18
1.10.6. Hofstede Modeli.....	19
1.10.7. Parsons Agıl Modeli.....	20

1.11. Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	21
1.11.1. Örgüt Kültürü - Örgüt İklimi	21
1.11.2. Örgüt Kültürü - Örgüt Kimliği.....	22
1.11.3. Örgüt Kültürü – İletişim	22
1.11.4. Örgüt Kültürü - Örgüt İmajı.....	23
1.12. Yönetim	24
1.12.1. Yönetimin Tanımı ve Anlamı	24
1.13. Spor Yönetimi.....	25
1.13.1. Spor Yönetiminin Tanımı ve Anlamı.....	25
1.13.2. Spor Yönetiminin Amacı ve Kapsamı.....	26
1.13.3. Spor Yönetiminin Alanları	27
1.13.4. Türkiye’de Spor Yönetiminin Gelişimi.....	27
1.14. Spor Örgütleri Açısından Örgüt Kültürü.....	29
2. GEREÇ ve YÖNTEM.....	32
3. BULGULAR.....	34
3.1. Demografik Sonuçlar	34
3.2. Yönetim Anlayışı.....	35
3.3. Örgütsel Bağlılık	40
3.4. Öğrenci Yönelimi.....	45
3.5. Güvenilirlik Analizleri	47
3.6. Hipotezler	51
4. TARTIŞMA.....	64
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	69
6. ÖZET.....	70
7. SUMMARY.....	71
8. KAYNAKLAR	72
9. EKLER.....	77
10. ÖZGEÇMİŞ	80

1. GİRİŞ

20. yüzyılın en belirgin özelliklerinden biri, örgütler çağı olmasıdır. Özellikle Sanayi Devrimi sonrasında işletmelerin ortaya çıkması, toplumları birer organizasyonlar topluluğuna dönüştürmüştür (Yıldırım 2000). İnsanlar tarafından oluşturulmuş olan bu organizasyonların her birinin kendisine ait yapı, süreç, sistem ve özellikleri bulunmaktadır. Yine her örgütün kendisine ait yaşam felsefesi, anlatılan efsaneleri, öyküleri, iş görme usulleri ve daha birçok özel yönü bulunmaktadır (Altay ve ark 2005).

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da “örgüt kültürü” olarak bilinir (Eren 2000).

Örgüt kültürü örgüt üyeleri tarafından yaşandığı için onların davranışlarını, düşüncelerini etkiler (Şimşek 2005). Örgüt kültürünün örgütsel süreç ve davranışlar üzerindeki etkileri, spor hizmeti kurumlarında örgüt kültürünün araştırılmasının önemini ortaya koymaktadır. Spor hizmeti veren örgütlere kültürel yönden yaklaşıp, bu konuda çalışmalar yapılması, onların özerklik, hoşgörü, özgürlük gibi kavramları öne çıkaran esnek yapı özelliklerine de uygun düşmektedir (Aytaç 2004). Tamamıyla insan unsuru ile ilgili olan örgüt kültürü, spor işletmelerinde daha da önem arz eder. Çünkü spor hizmetlerinin özelliklerinden kaynaklanan olumsuzlukları ortadan kaldırmanın en önemli yolu, örgüt kültürü oluşturmaktan geçmektedir (Serarslan 2006).

Sporun bugüne kadar kaydedtiği aşamalar ve günümüz toplumlarında kazandığı büyük değer, her şeyden önce bu alandaki yönetimi önemli kılmaktadır. Ancak, spor yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesinin başka bir deyişle, sporda öngörülen amaçların gerçekleştirilebilmesinin büyük ölçüde yönetim biliminin kural, ilke ve yöntemlerinin uygulanmasına bağlı olduğu söylenebilir (İmamoğlu 1992). Bilim ve teknolojinin gelişmesi karşısında spor yönetimi alanında ortaya çıkan gereksinimlerin karşılanabilmesi, spor örgütlerinin insan merkezli, demokratik,

katılımcı, dinamik, gelişime açık, verimliliği önemseyen, hizmetlerde ve yönetimde kaliteyi temel alan bir spor yönetim yaklaşımının benimsenmesini zorunlu hale getirmiştir (Bilir 2005).

Türkiye’de, kamu ve özel spor örgütlenmelerindeki sorunlar öteden beri bilinen ve tartışılan konuların başında gelmekte, bu sorunlar beraberinde, Türk sporunun dokusuna uygun bir yönetim modeli arayışını gündeme getirmektedir. Özellikle, “spor yönetimde, sporun içerisinde gelen bireylerin aktif hale getirilerek söz sahibi olmaları”, “spor yönetimde merkeziyetçilikten uzaklaşılması”, “devletin spor yönetimi üzerindeki etkinliğinin azaltılması” gibi öneriler ele alındığında, uygulamada mevcut yönetimin katı merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğu ve spor yönetimde sporun içerisinde gelen bireylerin yeterince söz sahibi olmadıkları anlaşılmaktadır. Sporda bugüne kadar kaydedilen aşamalar ve günümüz toplumlarında ulaşılan nokta, sporun yönetimini daha önemli kılmaktadır (Devecioğlu 2002).

Toplumsal yaşantıda bu kadar önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü ve spor yönetimi kavramı bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Literatür taraması yöntemi ile hazırlanan bu çalışmada ilk olarak örgüt kültürü kavramı, tarihsel gelişimi ve fonksiyonları incelenmiş, daha sonra örgüt kültürünün unsurları ve özellikleri, örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modeller, örgüt kültürünün diğer kavramlarla ilişkisi ve spor yönetimde örgüt kültürüne değinilmiş, son olarak da spor örgütleri açısından örgüt kültürü ile ilgili bilgi verilerek çalışma tamamlanmıştır.

1.1. Örgüt Kavramı

Bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insan kümeleri diyebileceğimiz örgüt (Öztekin 2002), kavram olarak gerçekte iki değişik anlamda kullanılmaktadır. Birincisi bir yapı, iskelet ve önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkincisi ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir faaliyetler dizini ve örgütleme faaliyetlerini ifade eden örgüttür (Yıldırım 2000). Bu bağlamda örgütleri, toplumsal gereksinimlerin bir kısmını karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için güçlerini, eylemlerini eş güdümlenen iş görenlerden oluşan toplumsal açık bir sistem (Başaran 1982) ve insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim (Balcı 2000) şeklinde tanımlamak mümkündür.

Her örgüt, tıpkı insan gibi bir bütündür; diğer örgütlerle genelde aynı fakat özde ayrı özelliklere sahiptir. Bu bütünlük içinde her örgüt, alt parçaları ile bir sistem oluşturur. Örgüt birden çok insandan oluştuğu için toplumsal; dış çevre ile etkileştiği içinde açık bir sistemdir (Başaran 1982).

1.2. Kültürün Tanımı

Kültür, bir toplumun üyeleri arasında paylaşılan, aktarılan ve bir değişim süreci içinde bulunan öğrenilmiş davranış kalıplarıyla bu kalıpların (inanç, değer, tavır ve maddi unsurları kapsayan) çıktılarının oluşturduğu bir yaşam biçimidir (Akın 2001). Kültür birçok sosyal bilimin öz kavramıdır. Antropologlar tarafından yüzyılı aşkın süredir yoğun şekilde ele alınan kültür kavramı üzerinde çok düşünülmüş ve tartışılmıştır. Antropolojik kökenli bu kavram örgütsel alanda oldukça popüler olmuş ve örgütsel kültür çalışmaları güncel araştırma konusu haline gelmiştir (Ölçüm Çetin 2004).

Bir tanım içine sığdırılamayacak kadar geniş anlamlar taşıyan kültür kavramı (Şişman 1994) en geniş anlamda bir toplumun tüm yaşam biçimidir (Köse ve ark 2001). Bu durumda insanların birbirleriyle ilişkilerini düzenlerken ortaya koymuş oldukları her türlü kural, fikir ve duygular topluluğu da kültür olgusunu meydana getirmektedir. Kültürün temelinde yatan esas husus ise insanların bu nesnelere, kurallarla, fikirler ve duygularla olan ilişkileridir. Bu ilişkilerin özellikleri

çerçevesinde kültür o toplumun mensuplarının çoğunluğunda, ortak olan ve onu diğer toplumlardan farklı kılan bir yaşama tarzı sağlar (Konuk 2006).

Genel olarak birçok tanımdan ortak biçimde çıkarılabilecek tanıma göre kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir (Yaman 2009).

1.3. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

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. 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 (Kabakcı 2007).

Örgüt kültürü, örgütlerin kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir. Örgüt kültürü, örgütsel davranışın bir inceleme alanı, örgütsel davranış da insanların örgüt içinde hareket ve tutumlarının sistematik olarak incelenmesidir (Çelikten ve ark 2008). Bir örgütte neyin iyi, doğru, güzel olduğunu; neyin kötü, yanlış, çirkin olduğunu örgüt kültürü gösterir. Örgüt kültürü örgütü kimliğine kavuşturur; çalışanların birçok toplumsal ve duygusal gereksinmelerini doyurur. Örgüt kültürü, değer ve normlara uygun çalışan davranışlarını destekler, uygun olmayanları engeller. Böylece çalışanların davranışları, kültürel yapıya uygun olarak yönlendirilir (Özkan 2010).

Frontiera (2008)'in aktardığına göre, Schein (1992) örgüt kültürünü, kültürün hem düşünsel hem de maddesel bileşenlerini bütünleştirirken aynı zamanda farklılık unsurlarına yer verecek kadar genel bir tanım yapmaktadır. Bu farklılık unsurlarını belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sonuçlarını çözümlerken keşfettiği ve öğrendiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen kadar etkin, ortak temel varsayımlar bütünüdür.

Günümüzde örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kullanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü kuruluşun amaçları,

stratejileri ve politikalarının oluşturulmasına önemli bir etkiye sahip olduğu gibi yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Bahçe 2007). Örgüt kültürünün işletmeleri başarıya ulaştırması için öncelikle örgüt stratejilerinin kültür ile uyumunun sağlanmış olması gerekmektedir (Murat ve Açıkgöz 2007).

Örgütsel kültürün tam olarak algılandığı ve yerleştiği durumlarda kişilerin örgüt hakkındaki algıları da kuvvetli olmaktadır. Bireyin kendi inanışlarını göstermesinden çok örgütün kültürel inanış ve standartlarını desteklemesi, yerleşik ve güçlü bir örgüt kültürünün bulunduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Yılmaz 2009).

Örgüt kültürünün “Bir şirketin benimsediği hakim değerler”, “Şirketin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarına rehberlik eden felsefe”, “Bir örgütün üyelerinin paylaştığı temel varsayımlar ve değerler”, şeklindeki farklı tanımları kültürün belirli yönlerine vurgu yapmaktadır. Bu tanımların ortak yönleri göz önüne alındığında örgüt kültürü bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi şeklinde tanımlanabilir (Tunçel 2009).

1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Tarihçesi

Örgütlerde yapılan kültürel araştırmalar yeni bir gelişme değildir. Örgüt kültürü kavramı 1980’lerde yayınlanan çeşitli kitaplar ve yapılan araştırmalarla ilk defa üzerinde durulmuş görünse de, esas temeli 1930’lara dayanmaktadır. Bu kavram sosyal bilimciler içinde bir temel görüş, yaklaşım biçimi olarak görüldüğü kadar, örgütsel süreç ve dinamiklerin açıklanmasında alternatif bir yöntem, bir alt sistem, bir örgüt ve yönetim kuramı gibi değişik biçimlerde tanımlanmaya ve çözümlenmeye başlanmıştır (Polat 2003).

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır (Terzi 2000):

- Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya’nın 1970’lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir.

- Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle karşı karşıya kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır.

- Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

1.5. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Bakan ve ark 2004).

1.5.1. İç Çevre Faktörleri

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,
- Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim ve desteğin derecesi,
- Alt kültürler,
- Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi,
- Bireylere tanınan yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- İş görenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,

- Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri,
- Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

1.5.2. Dış Çevre Faktörleri

- Toplumun yapısı ve kültürel özellikleri,
- İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler.

Bunlar dışında örgütle iletişimde bulunan her türlü dış unsur, örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi oluşturur.

1.6. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları ve Yararları

Örgütün kültürel yapısının işlevi, iş görenlerin davranışlarını değerlendirmek ve yönlendirmektir. İş görenlerin davranışları, kültürel yapıyı oluşturan değer ve düzgülerce değerlendirilir. Örgüt toplumu, değer ve düzgülere uygun iş gören davranışlarını destekler; uygun olmayanları engeller. Böylece iş görenlerin davranışları, örgüt toplumunca, kültürel yapıya uygun olarak yönlendirilir (Başaran 1991).

Örgüt Kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren 2000):

1. Örgüt kültürü, çalışanların belli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha

kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.

2. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir.

3. Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir.

4. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt için ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.), örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatabilir.

5. Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse de kültür ve buna bağlı inanç ve değerler devam eder.

6. Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır.

1.7. Örgüt Kültürünün Önemi

İşletme yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. İnsanların amaçları çeşitli sebeplerle farklılıklar arz eder. Bu sebeple farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri, uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Örgütte böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklardır. Bu durumun ise çağımız örgütleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir (Öztürk 2003).

Günümüzde organizasyon kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü organizasyon kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Serarslan ve Kepoğlu 2006).

Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten birtakım yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki iş görenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejilerini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona oranla, örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip olan rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren 2000).

1.8. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurları örgütün kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde temel belirleyici faktördür. Bir örgütün oluşan kültürü hakkında bu unsurlar vasıtasıyla bilgi sahibi olunabilir (Yaman 2009).

Örgütün kişiliğini oluşturan birçok unsur vardır. Bu unsurlar çeşitli yollarla çalışanlara aktarılabilir. Değişik tanımların ortak noktaları doğrultusunda bir örgütün kültürünü, temel değerler, normlar, inançlar ve varsayımlar, hikaye ve mitler, liderler ve kahramanlar, semboller, törenler, dil, sloganlar, maddi kültür unsurları ve örgütsel uygulamalar gibi temel unsurlardan oluştuğu görülmektedir. Bunlar örgüt kültürü üreten ve örgütün yeni üyelerinin örgüt kültürünü öğrenmelerini sağlayan unsurlardır (Dönmez 2009).

1.8.1. Değerler

Değerler, toplumu oluşturan bireylerin, grupların ve toplumların tüm yaşam alanlarındaki çabalar ile ortaya konan yapıtların, geliştirilen sosyal düzenlerin ve müesseselerin tümünün oluşturduğu ortak değer ve bir ulusun düşünsel yaşantısının simgesidir (Karakışla 2009).

Değerler örgüt kültürünün ortak paydasını oluşturarak ulaşılabilecek hedefleri, izlenecek stratejilerin temelini ortaya koymakta ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarda bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri göstermektedir (Yaman 2009).

1.8.2. Varsayımlar

İnsanların dış çevreleri ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri göreceli olarak uzun zaman dilimleri içinde geçerliliği kanıtlanan, çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilir ve böylece varsayımlar oluşur. Varsayımlar zaman içerisinde bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan temel varoluş ilkeleri olarak insan etkileşimine yön verirler (Dönmez 2009).

1.8.3. İnançlar

İnanç bir bireyin herhangi bir nesneye ait bilgisidir. İnançlar deneyim ya da gözlem sonucu öğrenilmektedir. Bu sebeple inanç deneyimlerden ve gözlemlerden kaynaklandığı gibi dış çevreden de kaynaklanabilmektedir. Ancak çevrenin desteklemediği bilgi inanca dönüşmeyebilir (Kurt 2009). Bir örgüt içindeki bireylerin belirli konulara ait inançları ne kadar çok benzerlik gösterirse o örgütün kültürünün de o kadar güçlü olacağı söylenebilir (Köse ve ark 2001).

1.8.4. Normlar

Belirli durumlarda hangi davranışların kabul göreceği veya kabul görmeyeceğini belirleyen yazılı olmayan kurallardır. Diğer bir ifade ile karşılaşılan sorunlar karşısında nasıl davranılacağına ilişkin örgüt üyelerinin aralarında müzakere yaparak anlaştıkları kurallardır (Oğulluk 2010).

İş görenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi zaman yasalarca benimsenerek; iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, örgüt içindeki ahlaki davranışlarını, otoriteye boyun eğmelerini, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütleridir (Ergül 2009).

1.8.5. Semboller

Örgütün işareti olarak kullanılan objeler, desenler, sloganlar, şarkılar ve eylemlerdir. Şirket logoları, bayrakları, ticari ünvanları akılda kolayca kalabilecek sembollerdir. Semboller örgüt içerisindeki bir takım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü nesnelere veya eylemler olarak ifade edilebilir (Konuk 2006).

1.8.6. Törenler

Toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi 2000). Firma içinde tören, merasim, ayin, protokol gibi bazı seremonik hareketler, çalışanların birbirlerine daha fazla bağlanmasında ve güçlü bir organizasyon kültürü oluşmasında büyük önem taşımaktadır (Kaplan 2007).

1.8.7. Hikâyeler ve Mitler

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi yerine getirmesi bakımından önem taşırlar. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikâye ve mitlerin önemli bir özelliği olarak belirtilebilir (Unutkan 1995).

Mitler, genel olarak kritik edilmeden, irdelenmeden kabul edilen uygulanmamış tecrübe edilmemiş inançlardır. Mit bir örgütün ayırt edici tarihi, efsaneleri, hatıraları olarak tanımlanmalıdır. Mit geçmişi bugüne bağlar ve örgütsel yaşamın toplumsal uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam oluşturur (Terzi 2000).

1.8.8. Dil

Örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt kültürünün içeriğine katkı sağlayan unsurlardan biri de kullanılan dildir. Herhangi bir örgütte ortak bir yaklaşım geliştirmenin ön koşulu “ortak bir dil” ve “ortak kavramsal kategoriler” geliştirmektir. Kullanılan dil diğer örgütlerden ayrılmayı bir kimlik oluşumunu, çalışanların anlayacağı jargonların oluşmasını sağlar (Altay ve ark 2005).

Kültürün en önemli parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisidir. Dil ortak bir semboldür ve böyle olması sıfatıyla da kültürün görüntüsüdür. Örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, iş görenlere topluluk hissi ve grup kimliği kazandırır (Terzi 2000).

1.8.9. Kahramanlar

Kültür içerisinde yüksek değere sahip hayal mahsulü veya gerçek insanlar olup iş görenlerin davranışına model oluşturarak örgütsel kültür değerlerinin kişiselleşmesine yardım ederler. Kahramanların, örgütsel kültür değerlerini somutlaştıran örgütün kurucuları veya örgüt içerisinde başarılı olmuş olan insanlar olduğu söylenebilir (Terzi 2000).

1.9. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgütsel kültürün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren 2000):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur: Kültür, örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır: Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı 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, örgütün tümünde yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır: Örgüt kültürü 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 birbirleriyle konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşılırlar. Alt katmanda ise; örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelere bilinmesi ve farkında olunması gerekir.

- Örgütsel kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır: 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.

1.10. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller

1.10.1. Ouchi “Z” Kültürü Modeli

Z teorisinin mucidi olan Japon araştırmacı William G. Ouchi örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan şirketleridir. İkincisi tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir. William Ouchi teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken Japon işletme modelini oluşturan dört temel faktörün (güdülenme, kalite, verimlilik, iş gücünün devamlılığı) büyük şirketlerin başarısında ana unsurları oluşturduğunu hep göz önünde bulundurmuştur (Türk 2003).

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 buldukları için, ortak deneyimlere sahiptirler. Bu ortak noktaların çokluğu onlara iletişimde bir çeşit kolaylık sağlamaktadır (Yaman 2009).

Ouchi'ye göre verimlilik, bir yönetim organizasyon sorunudur, verimlilik ancak insanların nasıl yönetilmeleri gerektiği öğrenildikten sonra sağlanabilir. İşte Z

teorisi bunun yollarını göstermektedir. Verimlilik, bir toplumsal organizasyon ya da işletme deyimiyle yönetim organizasyon sorunudur. Verimlilik; ancak kişisel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla, çalışanlara insiyatif verilerek çözümlenecek bir sorundur (Türk 2003).

Sonuç olarak, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi, çevreyle uyum içinde olması için kültürel yapıya önem verilmelidir. Ouchi'nin Z teorisi, kültürel unsurların pratikteki işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır (Konuk 2006).

1.10.2. Peters -Waterman – Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş yaşamında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve “In Search of Excellence” (Mükemmelliği Araştırma) adında bir kitap yazmışlardır. Mükemmellik modeli “Benchmarking (karşılaştırma) Tekniği” ile, başarılı olmak isteyen şirketlerin, kendilerinden üstün özellik ve kültürel niteliklere sahip şirketlerin üstünlüklerine bakarak, kendilerini o şirketlerle mukayese etmeleri şeklinde gelişir. Peters ve Waterman, yaptıkları bu araştırmada farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemiş ve bu şirketlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özellik belirlemişlerdir. Kusursuz yenilikçi ve başarılı şirketleri diğerlerinden ayıran en belirgin nitelikler şunlardır (Eren 2000):

- Hareketi tercih etme: Sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma.
- Müşterilerle sürekli ilişkiler: Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.
- Faaliyet Girişimciliği cesaretlendirecek serbestisi: Alt kademelere faaliyet serbestisi ve insiyatif vermek suretiyle onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.
- İnsana değer vererek verimliliğini artırma: İnsana gereken önemi ve layık olduğu değeri vererek verimliliği artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda şirket için önemli olduğu duygusunun oluşmasını sağlayarak gelecekteki başarıların birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.

- Basit yapı ve az kurmay: Az sayıda kurmay personelle, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.
- Bir ana işletme değerine önem verme: Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi meydana getirme, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.
- En iyi bilinen iş alanında kalma: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.
- Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma: Bir iki önemli hususu dikkatle, sürekli ve kontrol altında tutma, diğer konularda yöneticilere serbesti tanıma.

Görüldüğü gibi mükemmellik yaklaşımı şirketlerin başarılarını sekiz temel kültürel değer ve davranışa dayandırmıştır. Kültürün egemenliği ve bir arada tutucu özelliği, istisnasız tüm kusursuz firmaların temel niteliği olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü hem güçlü hem de pazara yönelikse politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ya da ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gereksinme duyulmaktadır. Bu şirketlerde piramidin altındaki kişiler birçok durumda ne yapmaları gerektiğini bilmektedirler. Çünkü sayıca fazla olmayan yol gösterici kültürel değerler açık saçıktır ortadadır. Sonuç olarak başarılı şirketlerde çalışanlara yön veren ve çalışanlar tarafından benimsenen güçlü bir örgüt kültürü mevcuttur. Bu kültür firmaların başarılı olmasındaki temel nedenlerden birisidir (Konuk 2006).

1.10.3. Harrison ve Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy, örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler. Bunlar: Güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür (Unutkan 1995).

- Güç Kültürü: Güç kültüründe güç tek bir kişi veya onun güvenini kazanan kişi veya gruplarda toplanmaktadır. Güç, kontrollü olarak gücün gerçek sahipleri tarafından uzmanlara dağıtılmakta, kararlar gücün sahipleri tarafından alınmakta, diğerlerinin fikirleri sorulmamaktadır. Üst düzey yöneticilerin güvenini kazananlar, karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranabilmektedirler (Çalışkan 2009).

- Rol Kültürü: Uzmanlaşmanın gerektirdiği iş bölümü, rol kültürünün ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Örgütteki bölümler, örgütü ayakta tutan yapılardır. Bu kültürlerde fonksiyonel yapıların, iş tanımlarının ve süreçlerin yazılı hale dönüşmesinden ötürü bunlara bürokratik yapılarda denmektedir. Bürokratik kültürlerde, bireysel kararlar keyfi alınmayıp yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde kalmak zorundadır. Birimler arasındaki koordinasyonu üst yönetim gerçekleştirmektedir (Esba 2009).

- Görev Kültürü: Görev kültüründe proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Esnek ve uyum sağlayabilen yapılarda öne çıkan bu kültür, örgüt üyelerine daha fazla bağımsızlık tanımaktadır ve esas olan çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesidir (Değerli 2010).

Bu modelin simgesi filelidir. Çünkü bu model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını en iyi biçimde belirtir. Güç, filenin kesişme noktalarındadır. Bu kültür gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegane şey yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir (Terzi 2000).

- Birey Kültürü: Bu kültürde birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Güç, görev ve rol kültürlerinde iş görenler örgüt için çalışırlar fakat bu kültürde iş görenler örgüt için değil, örgüt iş görenler için çalışır. Modelin simgesi bir daire içinde yer alan birbirinden uzak olan noktalardır.

Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. Yöneticilik bu tür bir kültüre sahip örgütte ev işleri gibi günlük bir görevdir. İşten çıkarma ve herhangi bir biçimde ceza verme önderin yetki sınırlarının çok uzağındadır. Terfi ve seçim gibi karar vermeyi gerektiren bazı konular bile, tümüyle eşit iş görenlerin oluşturduğu gruplar tarafından gerçekleştirilir (İkikardeş 2009).

1.10.4. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy isimli iki araştırmacı ve işletme kültürü konusunda danışmanlık yapan düşünürler, evre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir. Bu kültürel sınıflar şunlardır (Karasoy 2007):

- Sert erkek, Mao kültürü (Tough-Guy, Mocho culture)
- Çok alış/ Sert oyna kültürü (Work hard / Play hard culture)
- şirketin üzerine iddiaya gir kültürü (Bet-Your-Company culture)
- Süreç kültürü (Process kültürü)

• Sert erkek, maço kültürü: Bu kültür tipi, yüksek risk alan ve çabuk geri besleme yapan, çalışanların aldığı kararların doğruluğu konusunda çok fazla muhakeme zamanı bulamadığı yapılarda görülmektedir. Polis veya askeri örgütlerin yapısı bu kültür için uygun örneklerdir. Çünkü asker ve polis örgütlerinde kararlar, ölümle yaşam arasında tercihler yapılarak verilmektedir (alışkan 2009).

• ok alış, sert oyna kültürü: Bu kültür biçiminde, alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen, çevreden alınan kararların yanlış ve doğru oldukları konusundaki geri beslemeleri hızlıdır. Mao kültürünün tam tersi, ekip halinde karıncalar ya da arılar gibi organize çalışan, böylece yüksek satış hacmini elinde bulunduran satıcılar, bu kültürün kahramanlarını oluşturur (Esba 2009).

• şirketin üzerine iddiaya gir kültürü: Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olmamalıdır. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek risklidir ve rastlantıya bağlıdır (Eren 2000).

- Süreç kültürü: Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür (Türk 2003). Detaylara ve kâğıt çalışmalarına büyük önem verilen bu kültürde çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça zordur. Dolayısıyla bu kültüre bürokrasi kültürü de denmektedir. Teftiş ve denetimin var olduğu bu kültürde unvanlar ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir (Değerli 2010).

1.10.5. Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünün görevini, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür biçimsel olarak açıklanan ve gerçekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kilmann'a göre kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hakim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır. Böylece iyi veya kötü kültür tiplemesinden yola çıkarak örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir. Bunlar (Eren 2000):

- Bürokratik Kültürler: Eskiden işlevsel olan bürokratik kültürler tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarını açık seçik belirlenmiş, iş yapma mekanizmaları kontrol sistemleri oluşturmuş örgütler için kullanılırdı. Bu nitelikteki kültüre sahip firmalar, genelde belirli bir büyüklüğe ulaşmış örgüt yaşam eğrisinde olgunluk düzeyine ulaşmış firmalardır. Ayrıca firma daha fazla çaba sarf etmeye gerek duymadan denenmiş ve firmaca kabul edilmiş yönetsel mekanizmalarla uzun zamandan beri başarılı sonuçlar elde etmektedir. Bu şekilde oluşmuş kültürü değiştirmek çok zordur.

- Yenilikçi Kültürler: Bu kültürün hakim olduğu firmalarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişme ortamında ve küreselleşen dünyada ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. Bu kültürün liderleri de girişimci, değişimden hoşlanan, yenilikçi ve başarı hırslını rehber edinmiş olmalıdır. Yenilikçi ruha sahip insanlar yaratıcı, risk alma cesaretini gösteren ve ekibini ateşleyen, bürokratik kurallara takılmaktan hoşlanmayan kimselerdir.

1.10.6. Hofstede Modeli

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 yapıları da kültür farklılığından dolayı farklı olmaktadır. Hollandalı bir sosyal bilimci olan Hofstede'nin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları kapsamaktadır. Bunlar; güç uzaklığı, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erkeksiliktir (Türk 2003).

- **Güç Uzaklığı:** Kültürün bu boyutu bir toplumdaki kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimini ve dağılımdaki farklılık ve eşitsizlikleri üyelerin benimseme ve kabul etme derecesini göstermektedir (Kurt 2009). Eşitsizlik farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurur. Eşitsizlik refah, itibar ve suç gibi alanlarda kendini gösterir. Bu boyuta göre, örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılıklar gösterebilir (Konuk 2006).

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Kültürün bu boyutu bir toplumun belirsizlikten ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir. Toplumlarda aşırı belirsizlik tahammül edilemez bir gerilim yaratır ve toplumlar bu gerilimle başa çıkma yöntemleri geliştirirler. Bu yöntemler, din, teknoloji ve hukuk alanları ile ilgilidir. Teknoloji, insanın yarattığı maddi şeyleri, hukuk sosyal davranışa rehberlik eden formal ve informal kuralları, din bilinmeyenin bilgisini gösterir. Belirsizlikle başa çıkma yolları okul, aile gibi temel kurumlar vasıtasıyla transfer edilir ve desteklenir. Örgütler açısından belirsizlik kavramı, sıklıkla çevre kavramıyla ilişkilendirilir. Belirsizliğin kaynağı olarak çevre, örgütün doğrudan kontrolü altında olmayan her şey olarak ele alınır (Terzi 2000).

- **Bireysellik:** İnsanların sadece kendilerinin ve ailelerinin çıkarlarını gözetme eğilimidir. Kolektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolektiflik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir (Türk 2003).

- **Erkeksilik:** Hofstede erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Kadınsılık ise toplumda başkalarıyla ve hayatın

kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı ölçüsü ün ve zenginliktir. Erkeksiliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir (Türk 2003). Erkek kültür unsurları iddialı, rekabetçi ve maddeci olmayı; dişi kültür unsurları ise, anaçlık ile yaşamda ve ilişkilerde kalite gibi unsurları içermektedir (Açıkgöz 2006).

1.10.7. Parsons Agıl Modeli

ABD’li sosyal psikolog Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons sosyal sistemin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağıllığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren değerli bir sosyologdur. Parsons’un modeli dört fonksiyondan oluşmaktadır. Bunlar (Konuk 2006):

- Uyum: Bir şeye başarılı biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir.
- Amaçlar: Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma.
- Bütünleşme: Sistem alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.
- Meşrutiyet: İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma.

Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt kısım veya sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir (Eren 2000).

Parsons’a göre her sistemin bağılı bulunduğu bir üst sistem ve bir alt sistem vardır. Sosyal uyumu sağlamak için sistem amaçlarına ulaşmalı, ortama uyum sağlamalı, bütünleşmeli, hem çalışanlar hem de diğer toplumdaki insanlar tarafından yasal ve meşru olarak tanınmalı ve kabul edilmelidir. Bu fonksiyonların yerine getirilmesinde, kültürel değerler büyük rol oynamaktadır. Kültürel değerler ile sistemler hızla değişen çevreye ayak uydurup, alt ve üst sistemler ile uyum

sağlayarak, yasal olarak amaçlara erişebilmelidir. Böylece toplumdan dışlanma gibi durumlarla karşılaşılması ihtimali de düşmüş olacaktır. Parsons, bu nedenlerle sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin büyük rolü olduğunu belirtmektedir (Yıldız 2009).

1.11. Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkisi

1.11.1. Örgüt Kültürü - Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan bir terimdir (Bakan ve ark 2004).

Örgüt kültürünün ve örgütsel iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük bir etkisi vardır. Bu nedenle, yakın zamana kadar örgüt kültürü daima örgütsel iklimle birlikte ele alınmıştır. Örgütsel iklim, örgüte kimliğini kazandıran, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Yıldız 2009). Örgüt kültürü ile örgütsel iklim arasında bazı farklılıklar vardır. Bu iki kavram arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir (Bakan ve ark 2004):

- Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
- Örgüt iklimi, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı, örgüt kültürü ise, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançları temsil eder.
- Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir.
- İşletme içinde hakim olan hava, motivasyon, verimlilik, iş doyumunu ve başarı açısından kültürden çok daha etkili olur. Kötü bir iklim işletmeye zarar verebilir.

- Kültür davranış normlarını oluştururken, iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir.

- Kültür, iklime nazaran daha fazla bağımsız değişkendir.

- Kültürün belirlenmesi ve değerlenmesi daha zordur.

1.11.2. Örgüt Kültürü -  rg t Kimliği

Örgüt kimliği ve örgüt kültürü çoğu kez aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak kültür sembolik bir sistem olarak düşünüldüğünde kimlik kavramının, örgüt kültürü ile karşılıklı etkileşim içinde olan işletmenin fiziki unsurlarını içerdiği görülmektedir. Bu açıdan ele alındığında örgüt kimliği, işletmeyi tanımlayan, özgürlüğünü ifade eden ve diğer işletmelerden onu ayıran özelliklerin bütününü ifade ederek, işletmenin olmak istediği ve çevresinin olmasına imk n verdiği durumların karşılaştığı noktada bulunur ( zlu 2001).

Örgüt kimliği örgüt kültürüyle karıştırılan kavramlar arasındadır. Ancak söz konusu kavramlar arasında farklılık vardır. Örgüt kültürü, ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, örgüt kültürünü göz önünde bulundurmak durumunda olan ve bilinçli bir Şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Oysa kültür bilindiği gibi bilinçsiz olarak Őekillenebilir. Örgüt kimliği, imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli etken olarak karşımıza çıkar. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü daha çok örgütün içine yönelik olup daha geniş kapsamlıdır (Unutkan 1995).

Bir  rg t kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hik yeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikâyeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Ceylan 2009).

1.11.3. Örgüt Kültürü – İletifim

Örgütsel iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek  rg t  meydana getiren çeşitli bölüm ya da grup, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir (Karasoy 2007).

Örgütün iletişim sistemi, örgütün biçimsel yapısından etkilendiği gibi iletişim sistemi de örgütün yapısını etkiler. Örgütün biçimsel yapısı, önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre işleyen bir biçimsel iletişim sisteminin ortaya çıkmasına yol açar. Bu sistem içinde üyeler kendi kişisel isteklerine göre değil, planlanan ve öngörülen şekilde davranmak ve iletişim kurmak durumundadır (Türk 2003). Örgüt içi iletişim genelde biçimsel (resmi) şekilde cereyan etmekle birlikte, bazen işi çabuklaştırmak için biçimsel iletişimin katı kurallarının dışına çıkılarak hızlı bir şekilde bilgi alışverişine gidilir. İşte bazen zaman baskısı altında kalarak işi hızlandırmak ve etkinliğini yükseltmek bazen de örgütte oluşan gayri resmi grupların doğal sonucu ortaya çıkan ve işletmede yetkili bir kişi veya birim tarafından örgütlenmeyen iletişim türüne biçimsel olmayan (gayri resmi) iletişim adı verilir (Konuk 2006).

Örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih ve gelenekler, diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Türk 2003).

Örgütsel iletişimin kültürel işlevlerinden birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlanması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, iş görenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dökümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır (Oğulluk 2010).

1.11.4. Örgüt Kültürü - Örgüt İmajı

Örgütler çevreleriyle olan etkileşim sürecinde bazı etkiler ve bu etkiler sonucunda bazı görüntüler bırakırlar. Zihinlerde oluşan ve imaj olarak tanımlanan bu görüntü, örgütün amaçlarını gerçekleştirme mücadelesine önemli katkılar sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Konuk 2006).

Günümüzde insan, iletişim teknolojisinin ilerlemesi sonucunda pek çok mesajla karşı karşıya kalmaktadır. Bu mesajların her biri insanın bilgilenme sürecinin sadece küçük bir parçasını oluşturmaktadır. Böylelikle imaj, bir kez sahip olunan ve ömür boyu sürdürülen bir kavram değildir. Bireylerin zihinlerinde yavaş yavaş birikimsel olarak oluşan imgelerin bütünüdür (Karasoy 2007).

Kültürün etkisi, örgüt içerisinde kullanılan dil, tutum, davranışlar ve sosyal ilişkilerde kolaylıkla gözlenebilir. Çevre, örgüt kültürünün yansımaları örgütle olan tüm ilişkilerinde algılayacaktır. Bu nedenle örgütle ilgili oluşacak yargılarda, kültürün önemli etkisi olacaktır (Türk 2003).

1.12. Yönetim

1.12.1. Yönetimin Tanımı ve Anlamı

Çağımızda insanlar, yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir. İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkilidir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken, bireysel yaşantıyı etkilemesi de artmaktadır (Türk ve Aydoğan 2008).

Bir örgütün var olabilmesi yönetimin var olmasını gerektirir. Bir örgütte çalışmak, ona üye olmak, ilgilenmek demek yönetsel bir çevrede çalışmak demektir. Bu iki sözcük birbirinin tamamlayıcısı durumundadır. Örgüt, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içindeki bir işlemdir. Örgüt bir anatomi ise, yönetim bir fizyolojidir. Bunlardan biri olmazsa diğeri boşlukta kalır ve varlığını sürdüremez. Örgüt durağan ve kararlı bir kalıp, yönetim ise dinamik ve hareketli bir işlemdir (Can 1999). Yönetim işlevi, insan ögesini içeren ve yöneten ile yönetilenin farklı statü ve sorumluluk sahibi olduğu ve ilişki kurmayı gerektiren bir özellik göstermektedir (Celep 1990).

Örgüt ve yönetimin çeşitli tanımları, bunlar arasındaki ilişkiye yön vermektedir. Aslında örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yönetimin tümü ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Örgütün kendisiyle ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri, bu örgütün bağlarındandır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar verimli olur. Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontroldür. Planlı biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt meydana getirir. Bu koordinasyon ne kadar yaratıcı olursa, örgüt o kadar canlı ve etkili olur (Bursalıoğlu 2002).

Yönetim kavramı, yerine göre, hem devletin örgütleyici eylemlerini (amaç), hem de bu eylemleri yürüten makineyi (araç) adlandırmak için kullanılır. Amaç

açısından soruna yaklaştığımızda, yönetimin, toplumsal hayatın değişik kesimlerinin işleyişini düzenleyen ve bu kesimlerdeki yönetsel kuruluşların belirleyici özelliklerinde somutlaşan bir eylemler dizisi, eş amaçlı kişilerin yer aldıkları bir örgütün en kısa ve kestirme yoldan amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik ve PÖPAYED (P. Planlama, Ö. Örgütlenme, PA. Personel-alma, Y. Yönlendirme, E. Eşgüdüm ve D. Denetleme) öğelerinden oluşan bir karmaşa olarak belirlediğini görürüz (Fişek 2011).

Yönetim, organizasyon kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına erişilmesidir (Özalp ve ark 2002). İyi bir yönetimin amacı, az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az yer kullanarak daha çok verim elde etmektir. Bir başka deyimle kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki olanakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop ve ark 2007).

1.13. Spor Yönetimi

1.13.1. Spor Yönetiminin Tanımı ve Anlamı

Günümüzde artık spor, bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir. Her bilim dalında olduğu gibi sporun da kendi içerisinde bütünlüğünü sağlayan çeşitli kolları vardır. Bu bilim kollarından birisi de spor alanında sevk ve idareyi en iyi şekilde sağlamanın yollarını anlatan spor yönetimidir. Spor yönetiminde de başarı yönetimin bütünlüğünü oluşturan unsurların bir araya gelmesi, birlikte fonksiyonlarını sürdürmeleriyle gerçekleşebilecektir (Devecioğlu 2002).

Yönetim sürecinin çeşitli alanlar için geçerli olan planlama, teşkilatlandırma, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi çeşitli safhaları ile bunlara ilişkin ilke ve yöntemler, sportif faaliyetler ve spor organizasyonları için de geçerlidir. Bu yaklaşım içinde spor yönetimi; genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak da kabul edilebilir. Temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürmektir. Başka bir ifade ile spor yönetimi, spor alanına ilişkin politika, karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Buna göre, beden eğitimi ve spor faaliyet programlarının geliştirilmesi ile birlikte,

personelin sağlanması, denetimi ve spor tesislerinin yönetimi gibi konuları kapsamaktadır (İmamoğlu 1992).

Spor kurum ve organizasyonlarının etkili ve verimli çalışabilmesi büyük ölçüde yönetimlerine bağlıdır. En küçük spor kuruluşlarından en büyük spor organizasyonlarına kadar başarılı olmak ancak, çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının bilinçli ve maharetli bir biçimde spor yönetimine uygulanmasıyla mümkün olabilir (Eskicioğlu 2003). Spor yönetimi, birçok neo-taylorizm, neo-weberianism ve kendi örtük ve açık varsayımlarıyla, verimlilik, etkinlik üretimi ile neo-davranışçı bilim kuramcıları ve uygulayıcıları, örgütsel üyeler, gönüllüler ve çoğunlukla sporcular tarafından, nötr değerde ya da değersiz olarak uzmanlaşmış ve popülerleşmiştir. Bu spor yönetimi ruhu, birinin sahanın kaynağını incelemesi gibi gözle görülebilir (Zakus ve ark 2007).

Spor yönetimi dediğimiz olgu, işte, bu koşullarda, bir yandan piyasa güçlerini ulusal düzeyde denetleyerek sporun sanayileşmesini tek merkezden yönlendirme, öte yandan da Kara Avrupası'nda edindiği kullanım biçimiyle 'ulusal birliği sağlayıp ulusça onuru yücelten' bir eğitim aranan ülke çapında tekdüze ve merkezci biçimde kullanma gereğinden doğmuştur (Fişek 1998).

1.13.2. Spor Yönetiminin Amacı ve Kapsamı

Spor yönetiminin amacı: "Spor yönetimini meydana getiren unsurlar ile bu unsurları oluşturan kaynakların en verimli biçimde kullanılabilmesinin usullerini bulmaktır" şeklinde açıklamak mümkündür. Az insan, az para, az malzeme, az zaman, az yer kullanarak daha çok verim elde etmektir. Yani amaç kaynak israfına fırsat vermeden en iyiyi yapmaya çalışmaktır (Tanır 2007).

Spor da yönetimi meydana getiren unsurlardan her birinin amaçları aynıdır. Ancak, bu amaçların bütünü, yönetimin genel amacını oluşturur. Bütün unsurların amaçları, yönetim bakımından aynı oranda önemlidir. Amaçlardan birinde hedefe varılmaması, yönetimin genel amacını etkileyebilir. Bu nedenle yönetimler ve uygulamalarla ilgili gerçekçi bilgilere sahip olunabilmektedir (Namlı 2005).

Her yönetim alanının kendine özgü bir yanı göz önüne alındığında, spor yönetiminin diğer yönetim alanlarından farklılığının sporun yapısal özelliğinden

kaynaklandığı düşünülebilir. Spor alanı çok değişik ve çeşitli faaliyetlerin bir arada yürütüldüğü karmaşık bir yapıya sahiptir. Bugün sporun toplumda giderek kazandığı önem nedeniyle sosyal bir kurum haline dönüştüğü kabul edilmektedir. Bilhassa sporla ilgili kurum ve kuruluşların, diğer birçok toplumsal organizasyonlara göre halkla daha yoğun ilişki içinde olduğu söylenebilir. Çünkü spor, bir eğitim unsuru olarak bütün eğitim-öğretim kurumlarının müfredat programlarında yer alırken, her türlü spor organizasyonlarının da toplumun değişik kesimlerindeki insanları farklı biçimde olsa bile etkilediği görülmektedir. Bu nedenle spor yönetimi, sporun özelliklerini dikkate alarak, sporla ilgili kurum ve kuruluşların etkili ve verimli bir biçimde yönetilebilmesi için gerekli bilgileri sağlamak, bu bilgiler ışığında ilke ve yöntemler geliştirerek bunları uygulamaya koymak durumundadır (Demir 2006).

1.13.3. Spor Yönetiminin Alanları

Spor yönetimi kendi arasında çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Çoğu araştırmacılar sporu resmi ve özel olarak ikiye ayırmaktadır. Oysa diğer kaynaklarda bu ayrımın daha teknik ve fonksiyonel açıdan yapıldığını görmekteyiz. Sağlık, beden eğitimi, serbest zaman ve dans (halkoyunları) yönetimi ile birlikte değerlendirildiği görülmektedir. Yani tanım fonksiyona göre olmaktadır. Genel bir spor yöneticisi yerine okullarda spor, kulüp sporu, sağlık sporu, serbest zaman sporu gibi alanlarda işletmecilik ve yöneticilik konuları fonksiyonel olarak uzmanlık alanları içinde yer almaktadır (Abakay 2004).

1.13.4. Türkiye’de Spor Yönetiminin Gelişimi

Spor insanlık tarihi boyunca insanların yaşamıyla iç içe olarak gelişirken, gelişimi boyunca da farklı amaçlara hizmet etmiştir. İkel toplumlarda, savunma ve saldırı eylemleriyle yaşam sürerken bu eylemler sporun ilk şekilleri olmuştur ve insanın kendini korumasına hizmet etmiştir. İnsanlığın gelişim sürecinde araç yapmayı ve kullanmayı öğrenen insanların eylemleri ulaştırma ve taşımaya yönelmiştir. Daha sonra bir kısım insanların diğer insanları çalıştırmayı öğrenmesiyle birlikte kendi boş zamanlarını artırmışlardır. Sosyal bir varlık olan insan, bu boş zamanını kendi yaratıcılığının ürünleri olan bir takım faaliyetlere ayırmıştır. Bu faaliyetler ise çoğunlukla eğlenceye yönelik olmuştur. Şimdiki sportif organizasyonların temeli bu eğlencelerdir. Böylece o dönemlerde spor, boş zaman faaliyeti olarak eğlenmeye yönelik kullanılmıştır. İnsanın doğayla mücadelesindeki

temel hareketlerin yarışmacı benzetimi olan sporlardan hangilerinin yapılacağına da, tarih içinde yine siyasal ve sosyo-ekonomik süreçler karar vermiştir. Aynı süreçler bireysel boş zamanı kitlesel boş zamana dönüştürürken, sporu da kitleselleştirmiştir (Fişek 1980).

Tarihimizde, spor olgusunun ortaya çıkışı ve gelişimi ile ilgili özel durumlarla toplumumuzun kaydettiği aşamalar incelendiğinde, belli değer yargılarının Osmanlı dönemini kapsayan zaman diliminde başlayarak bugün ki kulüp olgusuna yakın olarak tanımlanabilecek ilk yapılanmanın spor tekkesi adı altında, özellikle güreş sporunun o günün şartlarına uygun bir ortam içerisinde geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması amacı ile örgütlendikleri bilinmektedir (Cankalp 2005). Tanzimat dönemine kadar bu sistemlerle yönetilen Osmanlı sporu tanzimat ile görülen laikleşme sürecinde yerleşik spor kurumlarında çözümler başlayarak geriye, yönetim yapısı olarak pehlivansız tekkeler, spor malzemesi olarak da, tekkesiz pehlivanlar kalmıştır (Fişek 1985).

Türk spor örgütü, ilk olarak 17 Mayıs 1903 tarihinde kurulan “İstanbul Futbol Birliği” ile kurumsallaşmaya başlamıştır. 1908 yılında kurulan “Osmanlı olimpiyat Cemiyeti” yerini, 1921 yılında İstanbul’da bulunan 16 spor kulübünün bir araya gelmesiyle 14 Temmuz 1922 tarihinde “Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı” adı verilen birliğe bırakmıştır. 1922 yılında Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi kurulmuş, daha sonra 1935 yılındaki Spor Konseyinin kararı ile 1936 yılında “Türk Spor Kurumu” kurularak faaliyete geçmiştir. Atatürk’ün emri ile hazırlanan ve 16.07.1938 tarihinde kurulan “Beden Terbiyesi Genel Direktörlüğü Kanunu” ile ilk defa sportif çalışmalar, devletin gözetim ve denetimine girmiştir (Fişek 2003). Ülkemizde spor yönetimi batı ülkelerinden kısmen geç başlamış olmakla birlikte, uzun bir yol kat edilmiş olduğu da açıktır. Başlangıcından itibaren Türkiye’de spor yönetimi daha çok şahsi gayretlere bağlı olarak gelişmesini sürdürmüş, sistem ve birlikten yoksun bir görünüm arz etmiştir (Tanır 2007).

Türkiye’nin spor yönetimi, ayrıntılı biçimde incelenmesi gereken ilginç bir örnek olaydır, çünkü, 1895-1964 zaman aralığında, Türkiye, dünya spor tarihinin bütün örgütlenme biçimlerini denemiş, 1964 sonrasında da sosyalist olmayan ülkelerin standart devlet spor yönetimi modelini yerleştirmiştir. Gerçekten de, kısa bir tarih yolculuğu yaptığımızda, 1895 yılında İstanbul’daki İngilizlerce kurulan

Moda F.C. ve “ilk Türk kulübü” Black Stockings (1899)’in “gönüllü birlik” türü örgütler olduklarını; çeşitli kulüplerin bir araya gelerek, 1903 yılında ilk ‘teknik örgüt’(lig) olan İstanbul Futbol Birliği’ni, 1922 yılında ilk “ulusal yönetim” olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı’nı (TİCİ), 1923 yılında da futbol, atletizm ve güreşte ilk Ulusal Spor Federasyonları’nı kurduklarını; kulüpler eliyle aşağıdan yukarıya örgütlenen bu “federatif” yapının, 1936 yılında yerini “yarı resmi” Türk Spor Kurumu’na, 1938 yılında onun da yerini getirdiği “Beden Terbiyesi Mükellefiyeti” hükümleriyle sporu “para-militer” amaçlara yönelten Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü’ne bıraktığını; 1964’te de, Anayasa Mahkemesi’nin beden eğitimi yükümlülüğünü kaldırmasından sonra da, aynı yönetimin, salt spora dönük, birçok ülkede yinelenen bir “devlet spor yönetimi” modelinin prototipi olarak belirlediğini görüyoruz (Fişek 1980).

1.14. Spor Örgütleri Açısından Örgüt Kültürü

Spor toplumsal boyutlarıyla ele alınıp incelenirken çağımızda karşımıza çıkan en önemli boyutu örgütsel boyutudur. Büyük kitlelerin ilgi odağı olması, ekonomi, sağlık, kültür, eğitim ve teknolojiyle olan yakın ilişkisi nedeniyle spor günümüzde hem ulusal hem de uluslararası örgütler arasında yer almaktadır (Fişek 1980).

Toplumlardaki sürekli gelişen ve değişen gereksinimler sonucunda farklı alanlardaki hizmetlerin organize edilmesi için yeni örgütler oluşturulmuştur. Spor örgütleri de bunlardan biridir (Bilir 2005). Ülkemizin resmi spor örgütü GSGM (Gençlik Spor Genel Müdürlüğü) dür. Tüm ülkenin spor faaliyetleri, spor tesisleri ve bazı spor eğitim çalışmaları bu örgüt tarafından planlanmakta ve yürütülmektedir (Türkmen 2005). Spor kulüpleri, Ulusal ve Uluslararası Federasyonlar ile Olimpiyat Komitesi de spor örgütlerinin ilk akla gelen örnekleridir (Aytaç 2004). Ayrıca ülkemizdeki Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının da spor örgütlerinden sayılması yadsınamaz.

Bilim ve teknolojinin gelişmesi karşısında spor yönetimi alanında ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanabilmesi, spor örgütlerinin insan merkezli, demokratik, katılımcı, dinamik, gelişime açık, verimliliği önemseyen, hizmetlerde ve yönetimde kaliteyi temel alan bir spor yönetim yaklaşımının benimsenmesini zorunlu hale getirmiştir (Bilir 2005).

Örgüt kültürü konusu, son on beş yılda spor yönetimi araştırmalarının önemli bir bölümünü oluşturmuştur. Bu tür araştırmalar, sporla alakalı farklı popülasyonların sınıflandırılması sırasında örgüt kültürünün üzerine yoğunlaşmıştır. Spor yönetimi alanında örgüt kültürüne sahip olmanın değerine pek çok akademisyen tarafından dikkat çekilmiştir (Scott 1997, Colyer 2000, Smart ve Wolfe 2000, Amis ve Slack 2002, Smith ve Shilbury 2004, MacIntosh ve Doherty 2005, Shilbury ve Moore 2006, Choi ve ark 2010, Worley 2010). Bu araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda; üniversitelerin rekreasyon bölümleri, üniversitelerin spor bölümleri, fitness işletmeleri ile bölgesel, devlete ait ve ulusal spor örgütlerinde örgüt kültürünün çeşitli ölçüm araçları kullanılarak incelenmiştir.

Uluslararası literatür incelendiğinde; Worley (2010)'un aktardığına göre; Kent ve Weese (2000), Ontario Spor ve Rekreasyon Merkezi (OSRC)'ndeki örgütsel başarı, yönetici liderliği ve örgüt kültürü üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada başarılı örgüt üyelerinin örgüt kültürü oluşturma etkinlikleri ile başarısız örgüt üyelerinin örgüt kültürü oluşturma etkinlikleri arasında önemli bir fark bulunduğuna dikkat çekmişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel başarının, güçlü örgüt kültürüne pozitif şekilde bağlı olduğu belirtilmektedir. Choi (2010) aktardığına göre; konuyla ilgili benzer bir çalışmada Wallace ve Weese (1995), Big Ten (ABD'nin en eski 1. Ligi) ve Orta-Amerikan Konferansı, üniversite rekreasyon bölümlerini incelemiş ve dönüşümsel liderlik ile örgüt kültürünün gücü arasındaki bağlantının derecesini ölçmüştür. Daha güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerin dönüşümsel liderlerce denetlendiği ve bunun da çalışanlar arasında tatmini artırdığı, işe bağlılık, kalıcılık ve üretimi de beraberinde getirdiği sonucuna varmıştır. Devamı niteliğinde bir çalışmada ise Weese (1996), bu bölümlerin dönüşümsel liderlik özelliklerini, örgüt kültürünü ve örgütsel başarısını incelemiş ve örgüt kültürünün gücü ile örgüt başarısı arasında önemli bir ilişki saptamıştır.

Konuyla ilgili bir başka araştırmada; Southall (2000), aktaran; Macintosh ve Doherty (2005); Mountain West Konferansı'nda dört üniversite arasındaki spor bölümlerinde var olan örgüt kültürü varsayımlarını incelemiştir. Spor bölümü üyelerinin örgütsel inançları, çoklu örgüt kültürü perspektif teorisi kullanılarak irdelenmiştir. Çalışmanın sonunda, araştırmaya katılan erkek ve kadın spor koçları ile ödüllü ve ödölsüz spor koçları arasında örgüt kültürü varsayımları açısından önemli farkların bulunduğu saptanmıştır. Scott (1997) örgütsel kültürün her ne kadar

geleneksel olarak yalnızca şirket bakış açısıyla ele alınmış bir konu olsa da; üniversitelerarası spor bölümlerinin yönetiminin başarıda önemli bir etmen olduğunu vurgulamıştır. Şirket örgütlerini ele alan çalışmalar, kültürün güçlü ve pozitif kültürün başarıyı da beraberinde getirdiğini göstermiştir. Scott, şirketler dünyasındaki örgüt kültürü çıkarımlarını, spor örgütlerinininkiyle ilişkilendirerek, örgüt kültürünün güçlü ve pozitif bir kültür geliştirerek başarılı bir şekilde nasıl sürdürüleceği konusunda spor yöneticilerine önerilerde bulunmaktadır. Colyer (2000) ise Batı Avustralya'daki belirli spor derneklerinin örgüt kültürlerini araştırmıştır. Bu çalışma, spor örgütlerinin kültürel profillerinin çıkartılması amacıyla sporla ilgili örgüt kültürü araştırmasında Rekabet Eden Değerler Modeli (RDM)'ne başvuru olan ilk çalışma olmuştur. Colyer rekabet eden değerler yaklaşımını geliştirmenin, örgütle ilgili yapılacak saptamalar için yararlı bir ilk adım niteliği taşıdığını öne sürmüştü ve oluşturulan profilin, çalışanların sahip oldukları değerlerdeki farklılıkların belirlenmesine yardımcı olacağı, alt kültür ve farklı kültürel boyutların ortaya konmasına ve örgütsel başarı düzeyinin belirlenmesine katkı sağlayacağı sonucuna varmıştır. Ayrıca Choi ve ark (2010) aktardığına göre; Slack ve Parent (2006), örgüt kültürü analizinin, yeni bir örgüt kültürü oluşturma ve bir spor örgütündeki kültürel ortamı değiştirme konusunda spor yöneticilerine yararlı bilgiler sunduğunu öne sürmüşlerdir. Amis ve ark (2004), bir spor örgütünde var olan örgüt kültürünün saptanmasının, iç ve dış pazar koşullarında meydana gelen hızlı değişimlerle etkili biçimde başa çıkmada önemli olduğunu belirtmişlerdir. Papadimitriou ve Taylor (2000), spor yönetimi alanındaki örgütsel verimlilik üzerine araştırma yapmış ve çalışmalarında, örgüt üyelerini (yönetim kurulu üyeleri, idari personel, teknik personel, koçlar ve sporcular) kategorize etmişler ve bunlardan her birinin farklı algı ve verimliliğe sahip olduğunu saptamışlardır.

2. GEREÇ ve YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının, çalışma alanlarında örgüt kültürünü algılama düzeylerine bağlı olarak spor yönetimi alanında örgüt kültürü oluşturulmasının ne ölçüde gerçekleştiğinin ortaya konulmasıdır.

Bu amaçla öncelikle araştırmanın yöntemi, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, bu araçların geçerliliğine ve güvenilirliğine ilişkin çalışmalara yer verilmiştir. Bu amaçla Türkiye'deki çeşitli üniversitelerin (Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Dicle Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, Harran Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Niğde Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi) Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarına Kantek ve Baykal (2008) tarafından geliştirilen ölçekli bir anket uygulanmıştır. Öğretim elemanlarına uygulanarak geriye dönen 400 anket, kodlama işlemine başlamadan önce teker teker gözden geçirilmiştir. Yapılan incelemede öğretim elemanlarına uygulanan anketlerden 90'ında anket formunda yer alan ikinci bölümdeki örgüt kültürü anketi ölçme aracının boş bırakıldığı, 55 ankette tüm ölçek maddelerinde en yüksek seçeneğin işaretlendiği görülmüştür. Bu nedenle hatalı görülen ve amaca uygun olmayan bu 145 anket değerlendirme dışı bırakılmış ve 255 anket üzerinde işlem yapılması uygun görülmüştür. Burada betimsel istatistik, % ifadeler, t testi ve varyans analizleri yapıldı. Veriler (SPSS 15 for Windows) paket program kullanılarak analiz edildi.

Araştırmalar için 5'li likert ölçeğe sahip 30 maddeden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Bu 30 madde üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm 13 maddeden oluşan yönetim anlayışı, ikinci bölüm 12 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ve üçüncü bölüm 5 maddeden oluşan öğrenci yönelimi başlığı altındadır. Çalışmanın amacı 4 hipotez üzerinden oluşturulmuş olup; 1.hipotezde “ cinsiyet yönetim anlayışı, örgütsel bağlılık ve öğrenci yönelimi özellikleri üzerinde etkilidir ” hipotezi test edilmiştir. 2. hipotezde “ akademisyenlerin ünvanları yönetim anlayışı, örgütsel bağlılık ve öğrenci yönelimi özellikleri üzerinde etkilidir ” hipotezi test edilmiştir.

3.hipotezde “ akademisyenlerin meslek yılları yönetim anlayışı, örgütsel bağlılık ve öğrenci yönelimi özellikleri üzerinde etkilidir ” hipotezi test edilmiştir. 4.hipotezde “ akademisyenlerin idari görevleri yönetim anlayışı, örgütsel bağlılık ve öğrenci yönelimi özellikleri üzerinde etkilidir ” hipotezi test edilmiştir.

Anketteki her üç bölüm için güvenilirlik analizleri uygulanarak sonuçlar verilmiştir. Bu amaçla Cronbach Alpha katsayıları bulunmuştur. Bulunan değerlerin istenilen aralıkta olup olmadığı incelenerek; sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturamadıkları belirlendi.

5’li likert ölçeğe göre hazırlanan ve tamamı olumlu yönde olan sorulara verilen cevaplardan katılımcıların her biri için bir toplam puan elde edilmiştir. Puanlama sistemi şu şekildedir: her zaman=5 puan, sık sık=4 puan, ara sıra=3 puan, nadiren=2 puan ve hiçbir zaman=1 puandır. Yönetim anlayışı için 13 maddeden, örgütsel bağlılık için 12 maddeden ve öğrenci yönelimi için 5 maddeden toplam puan elde edilmiştir. Bu puanlara ait betimsel istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Yapılacak testlerin parametrik veya non-parametrik olmasına karar vermek için normallik varsayımını ve varyansların homojenliği varsayımını incelemek gerekir. Normallik testi Kolmogorov-Smirnov yöntemi ile yapılmıştır. Varyansların homojenliği ise Levene Testi ile test edilmiştir. Eğer değişken hem normal dağılım özelliğine sahip hem de gruplara ait varyanslar homojense parametrik testler uygulanır. Bunların sağlanamaması durumunda non-parametrik testler uygulanır.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Sonuçlar

Çizelge 3.1.1. Cinsiyet

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	75	29,4	29,4
Bayan	180	70,6	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelin % 29,4'ü (75 kişi) erkek, % 70,6'sı (180 kişi) bayan personeldir.

Çizelge 3.1.2. Ünvan

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Öğretim görevlisi	111	43,5	43,5
Öğretim görevlisi Dr.	48	18,8	62,4
Yrd.Doc.Dr.	75	29,4	91,8
Doc.Dr	18	7,1	98,8
Prof.Dr.	3	1,2	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelin % 43,5'i (111 kişi) öğretim görevlisi, % 18,8'i (48 kişi) öğretim görevlisi doktor, % 29,4'ü (75 kişi) yrd. doç. doktor, % 7,1'i (18 kişi) doç. doktor ve % 1,2'si (3 kişi) prof. doktor ünvanına sahiptir.

Çizelge 3.1.3. Meslek yılı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 yıl	42	16,5	16,5
6-10 yıl	63	24,7	41,2
11-15 yıl	72	28,2	69,4
16-20 yıl	39	15,3	84,7
21-25 yıl	15	5,9	90,6
25-30 yıl	24	9,4	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelin % 16,5'i (42 kişi) 1-5 yıl, % 24,7'si (63 kişi) 6-10 yıl, % 28,2'si (72 kişi) 11-15 yıl, % 15,3'ü (39 kişi) 16-20 yıl, % 5,9'u (15 kişi) 21-25 yıl ve % 9,4'ü (24 kişi) 25-30 yıl arası görev yapmaktadır.

Çizelge 3.1.4. İdari görev

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Müdür	3	1,2	1,2
Müdür Yrd.	9	3,5	4,7
Bölüm Başkanı	18	7,1	11,8
Bölüm Başkan Yrd.	3	1,2	12,9
İdari görevi olmayan	222	87,1	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelin % 1,2'si (3 kişi) müdür, % 3,5'i (9 kişi) müdür yardımcısı, % 7,1'i (18 kişi) bölüm başkanı, % 1,2'si (3 kişi) bölüm başkan yardımcısı iken % 87,1'inin (222 kişi) herhangi bir idari görevi bulunmamaktadır.

Araştırma için hazırlanan anket 5'li likert ölçeğe sahip 30 maddeden oluşturulmuştur. Bu 30 madde üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm 13 maddeden oluşan yönetim anlayışı, ikinci bölüm 12 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ve üçüncü bölüm 5 maddeden oluşan öğrenci yönelimi başlığı altındadır. Üç bölüm için de güvenilirlik analizleri uygulanarak sonuçları verilmiştir. Ayrıca her bir madde için frekans dağılımları elde edilerek sunulmuştur.

Aşağıda bu maddelere ait frekans ve yüzdeler çizelgeler halinde verilmiştir.

3.2. Yönetim Anlayışı

Çizelge 3.2.1. Yöneticiler, öğretim elemanlarının aldığı grup kararlarını daha önemli bulurlar.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	12	4,7	4,7
Nadiren	39	15,3	20,0
Ara sıra	99	38,8	58,8
Sık sık	96	37,6	96,5
Her zaman	9	3,5	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 4,7'si (12 kişi) "yöneticiler, öğretim elemanlarının aldığı grup kararlarını daha önemli bulurlar" maddesine hiçbir zaman, % 15,3'ü (39 kişi) nadiren, % 38,8'i (99 kişi) ara sıra, % 37,6'si (96 kişi) sık sık ve % 3,5'i (9 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.2.2. Yöneticiler, öğretim elemanlarının kişisel gereksinimleri ile ilgilenirler.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	15	5,9	5,9
Nadiren	60	23,5	29,4
Ara sıra	93	36,5	65,9
Sık sık	72	28,2	94,1
Her zaman	15	5,9	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 5,9'u (15 kişi) “yöneticiler, öğretim elemanlarının kişisel gereksinimleri ile ilgilenirler” maddesine hiçbir zaman, % 23,5'i (60 kişi) nadiren, % 36,5'i (93kişi) ara sıra, % 28,2'si (72 kişi) sık sık ve % 5,9'u (15 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.2.3. Öğretim elemanları birbirlerinin gereksinimlerine duyarlıdır.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	12	4,7	4,7
Nadiren	39	15,3	20,0
Ara sıra	102	40,0	60,0
Sık sık	84	32,9	92,9
Her zaman	18	7,1	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 4,7'si (12 kişi) “öğretim elemanları birbirlerinin gereksinimlerine duyarlıdır” maddesine hiçbir zaman, % 15,3'ü (39 kişi) nadiren, % 40,0'ı (102 kişi) ara sıra, % 32,9'u (84 kişi) sık sık ve % 7,1'i (18 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.2.4. Yöneticiler, öğretim elemanlarının kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme süreçlerine katılımlarını sağlarlar.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Nadiren	51	20,0	20,0
Ara sıra	123	48,2	68,2
Sık sık	63	24,7	92,9
Her zaman	18	7,1	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 20,0'ı (51 kişi) “yöneticiler, öğretim elemanlarının kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme süreçlerine katılımlarını sağlarlar” maddesine nadiren, % 48,2'si (123 kişi) ara sıra, % 24,7'si (63 kişi) sık sık, % 7,1'i (18 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.2.5. Yöneticiler ve öğretim elemanları arasında görüş alışverişi vardır.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	12	4,7	4,7
Nadiren	33	12,9	17,6
Ara sıra	90	35,3	52,9
Sık sık	99	38,8	91,8
Her zaman	21	8,2	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 4,7'si (12 kişi) “yöneticiler ve öğretim elemanları arasında görüş alışverişi vardır” maddesine hiçbir zaman, % 12,9'u (33 kişi) nadiren, % 35,3'ü (90 kişi) ara sıra, % 38,8'i (99 kişi) sık sık ve % 8,2'si (21 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.2.6. İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	3	1,2	1,2
Nadiren	21	8,2	9,4
Ara sıra	72	28,2	37,6
Sık sık	84	32,9	70,6
Her zaman	75	29,4	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 1,2'si (3 kişi) “iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır” maddesine hiçbir zaman, % 8,2'si (21 kişi) nadiren, % 28,2'si (72 kişi) ara sıra, % 32,9'u (84 kişi) sık sık ve % 29,4'ü (75 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.2.7. Yöneticiler, öğretim elemanlarının çalışmalarını yakından denetlerler.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	6	2,4	2,4
Nadiren	30	11,8	14,1
Ara sıra	105	41,2	55,3
Sık sık	96	37,6	92,9
Her zaman	18	7,1	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 2,4'ü (6 kişi) “yöneticiler, öğretim elemanlarının çalışmalarını yakından denetlerler” maddesine hiçbir zaman, % 11,8'i (30 kişi) nadiren, % 41,2'si (105 kişi) ara sıra, % 37,6'sı (96 kişi) sık sık ve % 7,1'i (18 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.2.8. Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülü davranırlar.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	3	1,2	1,2
Nadiren	60	23,5	24,7
Ara sıra	111	43,5	68,2
Sık sık	63	24,7	92,9
Her zaman	18	7,1	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 1,2'si (3 kişi) “yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülü davranırlar” maddesine hiçbir zaman, % 23,5'i (60 kişi) nadiren, % 43,5'i (111 kişi) ara sıra, % 24,7'si (63 kişi) sık sık ve % 7,1'i (18 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.2.9. Yöneticiler, okulun sorunlarını çözmede başarılıdırlar.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	21	8,2	8,2
Nadiren	45	17,6	25,9
Ara sıra	63	24,7	50,6
Sık sık	96	37,6	88,2
Her zaman	30	11,8	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 8,2'si (21 kişi) “yöneticiler, okulun sorunlarını çözmede başarılıdırlar” maddesine hiçbir zaman, %

17,6'sı (45 kişi) nadiren, % 24,7'si (63 kişi) ara sıra, % 37,6'sı (96 kişi) sık sık ve % 11,8'i (30 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.2.10. Yöneticiler, öğretim elemanlarının ders dışı çalışma saatlerini planlamalarına fırsat tanırırlar.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	36	14,1	14,1
Nadiren	30	11,8	25,9
Ara sıra	63	24,7	50,6
Sık sık	90	35,3	85,9
Her zaman	36	14,1	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 14,1'i (36 kişi) “yöneticiler, öğretim elemanlarının ders dışı çalışma saatlerini planlamalarına fırsat tanırırlar” maddesine hiçbir zaman, % 11,8'i (30 kişi) nadiren, % 24,7'si (63 kişi) ara sıra, % 35,3'ü (90 kişi) sık sık ve % 14,1'i (36 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.2.11. Yöneticiler, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesini desteklerler.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	51	20,0	20,0
Nadiren	36	14,1	34,1
Ara sıra	99	38,8	72,9
Sık sık	60	23,5	96,5
Her zaman	9	3,5	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 20,0'ı (51 kişi) “yöneticiler, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesini desteklerler” maddesine hiçbir zaman, % 14,1'i (36 kişi) nadiren, % 38,8'i (99 kişi) ara sıra, % 23,5'i (60 kişi) sık sık ve % 3,5'i (9 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.2.12. Yöneticiler, öğretim elemanlarını performanslarından dolayı takdir ederler.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	30	11,8	11,8
Nadiren	69	27,1	38,8
Ara sıra	72	28,2	67,1
Sık sık	54	21,2	88,2
Her zaman	30	11,8	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 11,8'i (30 kişi) "yöneticiler, öğretim elemanlarını performanslarından dolayı takdir ederler" maddesine hiçbir zaman, % 27,1'i (69 kişi) nadiren, % 28,2'si (72 kişi) ara sıra, % 21,2'si (54 kişi) sık sık ve % 11,8'i (30 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.2.13. Yöneticiler, öğretim elemanlarının ilerleme ve yükselmelerini desteklemede adil davranırlar.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	48	18,8	18,8
Nadiren	36	14,1	32,9
Ara sıra	78	30,6	63,5
Sık sık	57	22,4	85,9
Her zaman	36	14,1	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 18,8'i (48 kişi) "yöneticiler, öğretim elemanlarının ilerleme ve yükselmelerini desteklemede adil davranırlar" maddesine hiçbir zaman, % 14,1'i (36 kişi) nadiren, % 30,6'sı (78 kişi) ara sıra, % 22,4'ü (57 kişi) sık sık ve % 14,1'i (36 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

3.3. Örgütsel Bağlılık

Çizelge 3.3.1. Okulumuzda bireyler arası sosyal ilişkiler güçlüdür.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	39	15,3	15,3
Nadiren	63	24,7	40,0
Ara sıra	96	37,6	77,6
Sık sık	48	18,8	96,5
Her zaman	9	3,5	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 15,3'ü (39 kişi) “okulumuzda bireyler arası sosyal ilişkiler güçlüdür” maddesine hiçbir zaman, % 24,7'si (63 kişi) nadiren, % 37,6'sı (96 kişi) ara sıra, % 18,8'i (48 kişi) sık sık ve % 3,5'i (9 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.3.2. Öğretim elemanları, farklı kurum ve birimlerdeki öğretim elemanları ile işbirliği içindedirler.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	3	1,2	1,2
Nadiren	54	21,2	22,4
Ara sıra	108	42,4	64,7
Sık sık	81	31,8	96,5
Her zaman	9	3,5	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 1,2'si (3 kişi) “öğretim elemanları, farklı kurum ve birimlerdeki öğretim elemanları ile işbirliği içindedirler” maddesine hiçbir zaman, % 21,2'si (54 kişi) nadiren, % 42,4'ü (108 kişi) ara sıra, % 31,8'i (81 kişi) sık sık ve % 3,5'i (9 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.3.3. Öğretim elemanları arasında yaşanan çatışmalar uzlaşma yöntemiyle çözülür.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	27	10,6	10,6
Nadiren	60	23,5	34,1
Ara sıra	93	36,5	70,6
Sık sık	66	25,9	96,5
Her zaman	9	3,5	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 10,6'sı (27 kişi) “öğretim elemanları arasında yaşanan çatışmalar uzlaşma yöntemiyle çözülür” maddesine hiçbir zaman, % 23,5'i (60 kişi) nadiren, % 36,5'i (93 kişi) ara sıra, % 25,9'u (66 kişi) sık sık ve % 3,5'i (9 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.3.4. Öğretim elemanları yeniliklere ilişkin görüş ve düşünceleri destekler.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	6	2,4	2,4
Nadiren	45	17,6	20,0
Ara sıra	78	30,6	50,6
Sık sık	96	37,6	88,2
Her zaman	30	11,8	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 2,4'ü (6 kişi) “öğretim elemanları yeniliklere ilişkin görüş ve düşünceleri destekler” maddesine hiçbir zaman, % 17,6'sı (45 kişi) nadiren, % 30,6'sı (78 kişi) ara sıra, % 37,6'sı (96 kişi) sık sık ve % 11,8'i (30 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.3.5. Okulumuzda öğrenci-öğretim elemanı arasında işbirliği ve dayanışma vardır.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	6	2,4	2,4
Nadiren	45	17,6	20,0
Ara sıra	72	28,2	48,2
Sık sık	105	41,2	89,4
Her zaman	27	10,6	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 2,4'ü (6 kişi) “okulumuzda öğrenci-öğretim elemanı arasında işbirliği ve dayanışma vardır” maddesine hiçbir zaman, % 17,6'sı (45 kişi) nadiren, % 28,2'si (72 kişi) ara sıra, % 41,2'si (105 kişi) sık sık ve % 10,6'sı (27 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.3.6. Öğretim elemanları, daha iyi iş fırsatları ile karşılaşsa bile, kurum değiştirmeyi düşünmezler.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	24	9,4	9,4
Nadiren	54	21,2	30,6
Ara sıra	90	35,3	65,9
Sık sık	63	24,7	90,6
Her zaman	24	9,4	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 9,4'ü (24 kişi) “öğretim elemanları, daha iyi iş fırsatları ile karşılaşsa bile, kurum değiştirmeyi düşünmezler” maddesine hiçbir zaman, % 21,2'si (54 kişi) nadiren, % 35,3'ü (90 kişi) ara sıra, % 24,7'si (63 kişi) sık sık ve % 9,4'ü (24 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.3.7. Öğretim elemanları, başkalarına bu kurumda çalışmayı önerirler.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	9	3,5	3,5
Nadiren	57	22,4	25,9
Ara sıra	84	32,9	58,8
Sık sık	90	35,3	94,1
Her zaman	15	5,9	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 3,5'i (9 kişi) “öğretim elemanları, başkalarına bu kurumda çalışmayı önerirler” maddesine hiçbir zaman, % 22,4'ü (57 kişi) nadiren, % 32,9'u (84 kişi) ara sıra, % 35,3'ü (90 kişi) sık sık ve % 5,9'u (15 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.3.8. Öğretim elemanları, kendilerini bu kurumun bir parçası olarak görürler.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	3	1,2	1,2
Nadiren	45	17,6	18,8
Ara sıra	90	35,3	54,1
Sık sık	69	27,1	81,2
Her zaman	48	18,8	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 1,2'si (3 kişi) “öğretim elemanları, kendilerini bu kurumun bir parçası olarak görürler” maddesine hiçbir zaman, % 17,6'sı (45 kişi) nadiren, % 35,3'ü (90 kişi) ara sıra, % 27,1'i (69 kişi) sık sık ve % 18,8'i (48 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.3.9. Bu okulda öğretim elemanı olmanın sağladığı prestij ve statü yüksektir.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	12	4,7	4,7
Nadiren	42	16,5	21,2
Ara sıra	60	23,5	44,7
Sık sık	96	37,6	82,4
Her zaman	45	17,6	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 4,7'si (12 kişi) “bu okulda öğretim elemanı olmanın sağladığı prestij ve statü yüksektir” maddesine hiçbir zaman, % 16,5'i (42 kişi) nadiren, % 23,5'i (60 kişi) ara sıra, % 37,6'sı (96 kişi) sık sık ve % 17,6'sı (45 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.3.10. Öğretim elemanları sadece kendileri için değil, okulun başarısı için de çaba göstermekten mutluluk duyarlar.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	15	5,9	5,9
Nadiren	42	16,5	22,4
Ara sıra	66	25,9	48,2
Sık sık	84	32,9	81,2
Her zaman	48	18,8	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 5,9'u (15 kişi) “öğretim elemanları sadece kendileri için değil, okulun başarısı için de çaba göstermekten mutluluk duyarlar” maddesine hiçbir zaman, % 16,5'i (42 kişi) nadiren, % 25,9'u (66 kişi) ara sıra, % 32,9'u (84 kişi) sık sık ve % 18,8'i (48 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.3.11. Okulumuzda, grup çalışmalarına katılmada gönüllülük önceliklidir.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	33	12,9	12,9
Nadiren	30	11,8	24,7
Ara sıra	66	25,9	50,6
Sık sık	93	36,5	87,1
Her zaman	33	12,9	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 12,9'u (33 kişi) "okulumuzda, grup çalışmalarına katılmada gönüllülük önceliklidir " maddesine hiçbir zaman, % 11,8'i (30 kişi) nadiren, % 25,9'u (66 kişi) ara sıra, % 36,5'i (93 kişi) sık sık ve % 12,9'u (33 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.3.12. Yöneticiler, öğretim elemanlarının mesleki gelişimini destekler.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	30	11,8	11,8
Nadiren	42	16,5	28,2
Ara sıra	63	24,7	52,9
Sık sık	81	31,8	84,7
Her zaman	39	15,3	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 11,8'i (30 kişi) "yöneticiler, öğretim elemanlarının mesleki gelişimini destekler " maddesine hiçbir zaman, % 16,5'i (42 kişi) nadiren, % 24,7'si (63 kişi) ara sıra, % 31,8'i (81 kişi) sık sık ve % 15,3'ü (39 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

3.4. Öğrenci Yönelimi

Çizelge 3.4.1. Öğretim elemanları, öğrencilerin öneri ve eleştirilerine açıktırlar.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	9	3,5	3,5
Nadiren	33	12,9	16,5
Ara sıra	87	34,1	50,6
Sık sık	99	38,8	89,4
Her zaman	27	10,6	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 3,5'i (9 kişi) "öğretim elemanları, öğrencilerin öneri ve eleştirilerine açıktırlar" maddesine hiçbir zaman, % 12,9'u (33 kişi) nadiren, % 34,1'i (87 kişi) ara sıra, % 38,8'i (99 kişi) sık sık ve % 10,6'sı (27 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.4.2. Öğretim elemanları ve yöneticiler yeniliklere uyum sağlamaya isteklidirler.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Nadiren	15	5,9	5,9
Ara sıra	96	37,6	43,5
Sık sık	105	41,2	84,7
Her zaman	39	15,3	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 5,9'u (15 kişi) "öğretim elemanları ve yöneticiler yeniliklere uyum sağlamaya isteklidirler" maddesine nadiren, % 37,6'sı (96 kişi) ara sıra, % 41,2'si (105 kişi) sık sık ve % 15,3'ü (39 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.4.3. Yöneticiler, öğrenci isteklerini karşılamada olumlu bir tutum içindedirler.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	3	1,2	1,2
Nadiren	24	9,4	10,6
Ara sıra	93	36,5	47,1
Sık sık	93	36,5	83,5
Her zaman	42	16,5	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 1,2'si (3 kişi) "yöneticiler, öğrenci isteklerini karşılamada olumlu bir tutum içindedirler" maddesine hiçbir zaman, % 9,4'ü (24 kişi) nadiren, % 36,5'i (93 kişi) ara sıra, % 36,5'i (93 kişi) sık sık ve % 16,5'i (42 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.4.4. Okulumuzda öğrenci eğitimine, öğretim elemanlarının akademik gelişiminden daha fazla önem verilir.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir zaman	15	5,9	5,9
Nadiren	36	14,1	20,0
Ara sıra	72	28,2	48,2
Sık sık	105	41,2	89,4
Her zaman	27	10,6	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 5,9'u (15 kişi) "okulumuzda öğrenci eğitimine, öğretim elemanlarının akademik gelişiminden daha fazla önem verilir" maddesine hiçbir zaman, % 14,1'i (36 kişi) nadiren, % 28,2'si (72 kişi) ara sıra, % 41,2'si (105 kişi) sık sık ve % 10,6'sı (27 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

Çizelge 3.4.5. Okulumuzda öğrenci eğitimine, öğretim elemanlarının akademik gelişiminden daha fazla önem verilir.

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Nadiren	39	15,3	15,3
Ara sıra	72	28,2	43,5
Sık sık	117	45,9	89,4
Her zaman	27	10,6	100,0
Toplam	255	100,0	

Araştırmaya katılan 255 akademik personelden % 15,3'ü (39 kişi) "okulumuzda öğrenci eğitimine, öğretim elemanlarının akademik gelişiminden daha fazla önem verilir" maddesine nadiren, % 28,2'si (72 kişi) ara sıra, % 45,9'u (117 kişi) sık sık ve % 10,6'sı (27 kişi) her zaman cevabını vermişlerdir.

3.5. Güvenilirlik Analizleri

3.5.1. Yönetim Anlayışı

Çizelge 3.5.1. Güvenilirlik istatistikleri

Coronbach's alpha katsayısı	Standardize edilmiş maddelere ait güvenilirlik katsayısı	N
,944	,945	13

Cronbach's Alpha katsayısı; bireysel puanların, k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturamadıklarını sorgulamayı sağlar.

Cronbach's Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır. $1 > \text{Alpha katsayısı} > 0,7$ aralığında olması istenir.

Yönetim anlayışı için Cronbach' Alpha katsayısı 0,944 olarak bulunmuştur. Bu değer maddelerin türdeşliği ve toplanabilirliği için istediğimiz aralıktadır. Cronbach's alpha katsayısı, $1,0 > 0,944$ (alpha katsayısı) $> 0,8$ aralığında olduğu için ölçek oldukça güvenilirdir.

Çizelge 3.5.2. Ölçeğe ait madde-toplam istatistikleri

	Ortalama	Varyans	Korelasyon	Çoklu korelasyon	Coronbach's alpha katsayısı
m1	38,2824	96,085	,718	,610	,940
m2	38,4353	94,617	,726	,587	,940
m3	38,2588	99,098	,510	,454	,946
m4	38,2941	97,319	,708	,573	,941
m5	38,1529	94,004	,7088	,693	,938
m6	37,6706	95,206	,698	,577	,941
m7	38,1294	95,924	,767	,664	,939
m8	38,3529	97,245	,660	,575	,942
m9	38,2118	91,845	,761	,678	,939
m10	38,2471	91,226	,710	,602	,941
m11	38,7176	90,699	,826	,733	,937
m12	38,5412	88,690	,869	,827	,935
m13	38,4941	88,479	,798	,775	,938

Ölçülen madde çözümlene içerisinden çıkarıldıktan sonra hesaplanan güvenilirlik katsayısında artış gözleniyorsa o maddenin ölçüm aracındaki güvenilirliği düşürdüğüne karar verilir. Tersine madde çıkarıldıktan sonra güvenilirlik katsayısında önemli ölçüde düşüş (genel alfa katsayısının altına) gözleniyorsa ilgili maddenin ölçülen boyut için oldukça önemli olduğu düşünülmelidir. Bu ankette üçüncü madde (m3) hariç bütün sorular çıkarıldığında güvenilirlik katsayısında küçük bir azalış görülmektedir. Üçüncü madde çıkarıldığında ise önemsenmeyecek kadar bir artış görülmektedir. Buradan bu bölüm sorularının oldukça iyi hazırlanmış olduğunu ve homojen bir yapı oluşturduğunu söyleyebiliriz.

3.5.2. Örgütsel Bağlılık

Çizelge 3.5.3. Güvenilirlik istatistikleri

Coronbach's alpha katsayısı	Standardize edilmiş maddelere ait güvenilirlik katsayısı	N
,910	,910	12

Örgütsel bağlılık için Cronbach' Alpha katsayısı 0,910 olarak bulunmuştur. Bu değer maddelerin türdeşliği ve toplanabilirliği için istediğimiz aralıktadır. Cronbach's alpha katsayısı, $1,0 > 0,910$ (alpha katsayısı) $> 0,8$ aralığında olduğu için ölçek oldukça güvenilirdir.

Çizelge 3.5.4. Ölçeğe ait madde-toplam istatistikleri

	Ortalama	Varyans	Korelasyon	Çoklu korelasyon	Coronbach's alpha katsayısı
m14	35,8471	68,492	,680	,557	,901
m15	35,4000	74,532	,431	,367	,911
m16	35,6706	70,190	,594	,512	,905
m17	35,1647	69,563	,663	,517	,902
m18	35,1529	69,106	,702	,559	,901
m19	35,5176	71,164	,487	,375	,911
m20	35,3765	68,905	,727	,615	,900
m21	35,1059	70,064	,601	,504	,905
m22	35,0824	68,249	,656	,609	,902
m23	35,1294	67,554	,669	,546	,902
m24	35,3059	65,386	,746	,710	,898
m25	35,3294	64,639	,770	,725	,897

Ölçülen madde çözümlene içerisinden çıkarıldıktan sonra hesaplanan güvenilirlik katsayısında artış gözleniyorsa o maddenin ölçüm aracındaki güvenilirliği düşürdüğüne karar verilir. Tersine madde çıkarıldıktan sonra güvenilirlik katsayısında önemli ölçüde düşüş (genel alfa katsayısının altına) gözleniyorsa ilgili maddenin ölçülen boyut için oldukça önemli olduğu düşünülmelidir. Bu ankette onbeşinci madde (m15) hariç bütün sorular çıkarıldığında güvenilirlik katsayısında azalış görülmektedir. Onbeşinci madde çıkarıldığında ise

önemsenmeyecek kadar bir artış görülmektedir. Buradan bu bölüme ait sorularının oldukça iyi hazırlanmış olduğunu ve homojen bir yapı oluşturduğunu söyleyebiliriz.

3.5.3. Öğrenci Yönelimi

Çizelge 3.5.5. Güvenilirlik istatistikleri

Coronbach's alpha katsayısı	Standardize edilmiş maddelere ait güvenilirlik katsayısı	N
,854	,855	5

Öğrenci yönelimi için Cronbach' Alpha katsayısı 0,854 olarak bulunmuştur. Bu değer maddelerin türdeşliği ve toplanabilirliği için istediğimiz aralıktadır. Cronbach's alpha katsayısı, $1,0 > 0,854(\text{alpha katsayısı}) > 0,8$ aralığında olduğu için ölçek oldukça güvenilirdir.

Çizelge 3.5.6. Ölçeğe ait madde-toplam istatistikleri

	Ortalama	Varyans	Korelasyon	Çoklu korelasyon	Coronbach's alpha katsayısı
m26	14,1176	8,868	,643	,475	,831
m27	13,8588	9,783	,603	,449	,841
m28	13,9714	8,607	,753	,642	,802
m29	14,1529	8,209	,702	,529	,816
m30	14,0000	9,236	,651	,512	,829

Ölçülen madde çözümlene içerisinden çıkarıldıktan sonra hesaplanan güvenilirlik katsayısında artış gözleniyorsa o maddenin ölçüm aracındaki güvenilirliği düşürdüğüne karar verilir. Tersine madde çıkarıldıktan sonra güvenilirlik katsayısında önemli ölçüde düşüş (genel alfa katsayısının altına) gözleniyorsa ilgili maddenin ölçülen boyut için oldukça önemli olduğu düşünülmelidir. Bu ankette yer alan soruların tamamı çıkarıldığında güvenilirlik katsayısında önemli azalış görülmektedir. Buradan bu bölüme ait sorularının oldukça iyi hazırlanmış olduğunu ve homojen bir yapı oluşturduğunu söyleyebiliriz.

3.6. Hipotezler

Elde edilen toplam puanlara ait betimsel özellikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Çizelge 3.6.1. Betimsel istatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Toplam yönetim anlayışı	255	17,00	63,00	41,4824	10,47225
Toplam örgütsel bağlılık	255	18,00	59,00	38,5529	9,02425
Toplam öğrenci yönelimi	255	9,00	25,00	17,5176	3,67138

Yönetim anlayışına ait toplam puan için ortalama 41,48, örgütsel bağlılığa ait toplam puan için ortalama 38,55 ve öğrenci yönelimi için toplam puan 17,51 olarak hesaplanmıştır. Eğer ortalama puanları, alabilecekleri maksimum puana oranlarsak, öğrenci yöneliminin diğerlerine göre daha ileri seviyede olduğu yorumu yapılabilir.

Toplam puanlardan elde edilen ve her biri yeni birer değişken olan toplam yönetim anlayışı, toplam örgütsel bağlılık ve toplam öğrenci yönelimi puanları için normallik testi olan Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Yapılacak testlerin parametrik veya non-parametrik olmasına karar vermek için normallik varsayımını ve varyansların homojenliği varsayımını incelemek gerekir. Eğer değişken hem normal dağılım özelliğine sahip hem de gruplara ait varyanslar homojense parametrik testler uygulanır. Bunların sağlanamaması durumunda non-parametrik testler uygulanır.

Çizelge 3.6.2. Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov-Z Normallik Testi

		Toplam yönetim anlayışı	Toplam örgütsel bağlılık	Toplam öğrenci yönelimi
N		255	255	255
Normal parametreler	Ortalama	41,4824	38,5529	17,5176
	Std. Sapma	10,47225	9,02425	3,67138
Kolmogorov-Smirnov Z		1,444	1,349	2,034
Sig.(2-tailed)		,031	,053	,001

H_0 : Toplam yönetim anlayışı puanları normal dağılım özelliği göstermektedir.

H_1 : Toplam yönetim anlayış puanları normal dağılım özelliği göstermemektedir.

H_0 : Toplam örgütsel bağlılık puanları normal dağılım özelliği göstermektedir.

H_1 : Toplam örgütsel bağlılık puanları normal dağılım özelliği göstermemektedir.

H_0 : Toplam öğrenci yönelimi puanları normal dağılım özelliği göstermektedir.

H_1 : Toplam öğrenci yönelimi puanları normal dağılım özelliği göstermemektedir.

Değişkenler için uygulanan Kolmogorov-Smirnov normallik testine göre; toplam yönetim anlayışı verileri için $p(\text{sig.}):0,031 < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir dolayısıyla toplam yönetim anlayışına ait veriler normal dağılım özelliği göstermemektedir.

Toplam öğrenci yönelimi verileri de $p(\text{sig.}):0,001 < 0,05$ olduğundan normal dağılım göstermemektedir.

Toplam örgütsel bağlılık verileri için $p(\text{sig.}):0,053 > 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez dolayısıyla toplam örgütsel bağlılığa ait veriler normal dağılım özelliği göstermektedir.

Toplam yönetim anlayışı ve toplam öğrenci yönelimi için normallik varsayımı sağlanmadığından non-parametrik testler uygulanması gerekir. Toplam örgütsel bağlılık için öncelikle varyansların homojenliği test edilmeli ve ona göre karar verilmelidir.

1. Hipotez: “ Cinsiyet yönetim anlayışı, örgütsel bağlılık ve öğrenci yönelimi özellikleri üzerinde etkilidir ” hipotezi test edilmiştir.

Cinsiyete göre elde edilen toplam puanların betimsel özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Çizelge 3.6.3. Grup istatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.sapma	Std.hata ortalaması
Toplam yönetim anlayışı	Erkek	75	42,2000	10,54335	1,21744
	Bayan	180	41,1833	10,45740	,77945
Toplam örgütsel bağlılık	Erkek	75	39,8000	8,55191	,98749
	Bayan	180	38,0333	9,18701	,68476
Toplam öğrenci yönelimi	Erkek	75	18,2400	3,38454	,39081
	Bayan	180	17,2167	3,75250	,27970

Erkek akademisyenler için elde edilen toplam yönetim anlayışı puanı ortalaması 42,2 iken bayan akademisyenler için bu ortalama 41,18'dir. Toplam örgütsel bağlılık puanı ortalaması erkeklerde 39,8 bayanlarda 38,03'tür. Toplam öğrenci yönelimi puanı ortalaması erkeklerde 18,24 bayanlarda ise 17,21'dir.

3.6.4. Yönetim Anlayışı

Erkek akademisyenlere ait toplam yönetim anlayışı puanı ortalaması ile bayanlara ait toplam yönetim anlayışı puanı ortalaması arasında istatistiki anlamda farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız iki örneklem t testi uygulanmıştır.

Çizelge 3.6.4. Bağımsız iki örneklem t testi

		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)	Ortalama farklılık
Toplam yönetim anlayışı	Eşit varyans varsayımı	,249	,618	,706	253	,481	1,01667
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,703	137,545	,483	1,01667

H_0 : Erkek akademisyenlerle bayan akademisyenlerin ortalama puanları arasında fark yoktur.

H_1 : Erkek akademisyenlerle bayan akademisyenlerin ortalama puanları arasında fark vardır.

Bağımsız iki örneklem t testi tablosuna göre eşit varyans varsayımı sağlanmıştır. Eşit varyansın sağlandığı satırdaki p (sig.) değeri:0,481>0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Yani erkek akademisyenlere ait ortalama yönetim anlayışı puanı ile bayanlara ait ortalama yönetim anlayışı puanı arasında fark yoktur. Buradan yönetim anlayışının cinsiyete göre değişmediğini söyleyebiliriz.

3.6.5. Örgütsel Bağlılık

Erkek akademisyenlere ait toplam örgütsel bağlılık puanı ortalaması ile bayanlara ait toplam örgütsel bağlılık puanı ortalaması arasında istatistiki anlamda farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız iki örneklem t testi uygulanmıştır.

Çizelge 3.6.5. Bağımsız iki örneklem t testi

		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)	Ortalama farklılık
Toplam örgütsel bağlılık	Eşit varyans varsayımı	,753	,386	1,427	253	,155	1,76667
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,470	148,118	,144	1,76667

H_0 : Erkek akademisyenlerle bayan akademisyenlerin ortalama puanları arasında fark yoktur.

H_1 : Erkek akademisyenlerle bayan akademisyenlerin ortalama puanları arasında fark vardır.

Bağımsız iki örneklem t testi tablosuna göre eşit varyans varsayımı sağlanmıştır. Eşit varyansın sağlandığı satırdaki p (sig.) değeri:0,155>0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Yani erkek akademisyenlere ait ortalama örgütsel bağlılık puanı ile bayanlara ait ortalama örgütsel bağlılık puanı arasında fark yoktur. Buradan örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişmediğini söyleyebiliriz.

3.6.6. Öğrenci Yönelimi

Erkek akademisyenlere ait toplam öğrenci yönelimi puanı ortalaması ile bayanlara ait toplam öğrenci yönelimi puanı ortalaması arasında istatistiki anlamda farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız iki örneklem t testi uygulanmıştır.

Çizelge 3.6.6. Bağımsız iki örneklem t testi

		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t testi			
		F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)	Ortalama farklılık
Toplam öğrenci yönelimi	Eşit varyans varsayımı	3,600	,059	2,041	253	,042	1,02333
	Eşit olmayan varyans varsayımı			2,129	152,661	,035	1,02333

H_0 : Erkek akademisyenlerle bayan akademisyenlerin ortalama puanları arasında fark yoktur.

H_1 : Erkek akademisyenlerle bayan akademisyenlerin ortalama puanları arasında fark vardır.

Bağımsız iki örneklem t testi tablosuna göre eşit varyans varsayımı sağlanmıştır. Eşit varyansın sağlandığı satırdaki p (sig.) değeri:0,042<0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani erkek akademisyenlere ait ortalama öğrenci yönelimi puanı ile bayanlara ait ortalama öğrenci yönelimi puanı arasında fark vardır. Buradan öğrenci yöneliminin cinsiyete göre değiştiğini söyleyebiliriz. Erkek akademisyenlere ait ortalama(18,24) bayan akademisyenlere ait ortalamaya(17,21) göre daha yüksek olduğundan, erkek akademisyenlerin öğrenci yönelimi konusunda daha ileri seviyede olduğu yorumu yapılabilir.

2. Hipotez : “Akademisyenlerin ünvanları yönetim anlayışı, örgütsel bağlılık ve öğrenci yönelimi özellikleri üzerinde etkilidir ” hipotezi test edilmiştir.

3.6.7.Yönetim Anlayışı

Akademisyenlerin ünvanlarına göre toplam yönetim anlayışı puanları medyanları arasında fark olup olmadığını belirlemek için non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Non-parametrik testlerde ortalama yerine medyanlar karşılaştırılır.

Çizelge 3.6.7. Akademisyenlerin ünvanlarına göre toplam yönetim anlayışı toplam puanı için Kruskal Wallis testi

Toplam yönetim anlayışı	Ki kare	4,676
	df	4
	Sig.	,322

H_0 : Akademisyenlerin ünvanlarına göre puanlarının medyanları arasında fark yoktur.

H_1 : Akademisyenlerin ünvanlarına göre puanlarının medyanları arasında fark vardır.

Kruskal Wallis testine göre p(sig.):0,322>0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Yani akademisyenlerin ünvanlarına göre toplam yönetim anlayışı puanlarının medyanları arasında fark yoktur. Buradan yönetim anlayışının ünvana göre değişmediğini söyleyebiliriz.

3.6.8. Örgütsel Bağlılık

Toplam örgütsel bağlılık puanları normal dağılım özelliği göstermekteydi fakat Levene varyansların homojenliği testine göre varyanslar homojen değildir. ($p(\text{sig.}):0,011 < 0,05$). Bu yüzden Akademisyenlerin ünvanlarına göre toplam örgütsel bağlılık puanları medyanları arasında fark olup olmadığını belirlemek için non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Çizelge 3.6.8. Varyansların homojenliği testi

Toplam örgütsel bağlılık	Levene istatistiği	3,363
	df1	4
	df2	250
	Sig.	,011

Çizelge 3.6.9. Akademisyenlerin ünvanlarına göre toplam örgütsel bağlılık toplam puanı için Kruskal Wallis testi

Toplam örgütsel bağlılık	Ki kare	4,890
	df	4
	Sig.	,299

H_0 : Akademisyenlerin ünvanlarına göre puanlarının medyanları arasında fark yoktur.

H_1 : Akademisyenlerin ünvanlarına göre puanlarının medyanları arasında fark vardır.

Kruskal Wallis testine göre $p(\text{sig.}):0,299 > 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Yani akademisyenlerin ünvanlarına göre toplam örgütsel bağlılık puanlarının medyanları arasında fark yoktur. Buradan örgütsel bağlılığın ünvana göre değişmediğini söyleyebiliriz.

3.6.9. Öğrenci Yönelimi

Akademisyenlerin ünvanlarına göre toplam öğrenci yönelimi puanları medyanları arasında fark olup olmadığını belirlemek için non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Çizelge 3.6.10. Akademisyenlerin ünvanlarına göre toplam öğrenci yönelimi toplam puanı için Kruskal Wallis testi

Toplam öğrenci yönelimi	Ki kare	2,591
	df	4
	Sig.	,628

H_0 : Akademisyenlerin ünvanlarına göre puanlarının medyanları arasında fark yoktur.

H_1 : Akademisyenlerin ünvanlarına göre puanlarının medyanları arasında fark vardır.

Kruskal Wallis testine göre $p(\text{sig.}):0,628 > 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Yani akademisyenlerin ünvanlarına göre toplam öğrenci yönelimi puanlarının medyanları arasında fark yoktur. Buradan öğrenci yöneliminin ünvana göre değişmediğini söyleyebiliriz.

3. Hipotez : “ Akademisyenlerin meslek yılları yönetim anlayışı, örgütsel bağlılık ve öğrenci yönelimi özellikleri üzerinde etkilidir ” hipotezi test edilmiştir.

3.6.10. Yönetim Anlayışı

Akademisyenlerin akademik hayattaki meslek yıllarına göre toplam yönetim anlayışı puanları medyanları arasında fark olup olmadığını belirlemek için non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Çizelge 3.6.11. Toplam yönetim anlayışı toplam puanının meslek yılına göre betimleyici istatistikleri

	Meslek yılı	N	Ortalama rank
Toplam yönetim anlayışı	1-5	42	120,82
	6-10	63	148,57
	11-15	72	135,00
	16-20	39	86,00
	21-25	15	139,40
	25-30	24	126,69
	Toplam	255	

Çizelge 3.6.12. Akademisyenlerin meslek yılına göre toplam yönetim anlayışı toplam puanı için Kruskal Wallis testi

Toplam yönetim anlayışı	Ki kare	18,989
	df	5
	Sig.	,002

H_0 : Akademisyenlerin meslek yılına göre puanlarının medyanları arasında fark yoktur.

H_1 : Akademisyenlerin meslek yılına göre puanlarının medyanları arasında fark vardır.

Kruskal Wallis testine göre $p(\text{sig.}):0,002 < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani akademisyenlerin meslek yıllarına göre toplam yönetim anlayışı puanlarının medyanları arasında fark vardır. Buradan yönetim anlayışının akademisyenlerin meslek yıllarına göre değiştiğini söyleyebiliriz. Gruplara ait ranklara bakacak olursak, 6-10 yıl arası çalışan akademisyenlerin diğerlerine göre daha iyi seviyede olduğunu söyleyebiliriz. 21-25 ve 11-15 yıl arası çalışanlarda yine iyi seviyede kabul edilebilirler. 16-20 yıl arası çalışan akademisyenler diğerlerine göre en geri durumda olanlardır.

3.6.11. Örgütsel Bağlılık

Toplam örgütsel bağlılık puanları normal dağılım özelliği göstermekteydi fakat Levene varyansların homojenliği testine göre varyanslar homojen değildir. $p(\text{sig.}):0,003 < 0,05$. Bu yüzden Akademisyenlerin meslek yıllarına göre toplam örgütsel bağlılık puanları medyanları arasında fark olup olmadığını belirlemek için non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Çizelge 3.6.13. Varyansların homojenliği testi

Toplam örgütsel bağlılık	Levene istatistiği	3,702
	df1	5
	df2	249
	Sig.	,003

Çizelge 3.6.14. Toplam örgütsel bağlılık toplam puanının meslek yılına göre betimleyici istatistikleri

	Meslek yılı	N	Ortalama rank
Toplam örgütsel bağlılık	1-5	42	148,68
	6-10	63	142,21
	11-15	72	135,56
	16-20	39	63,85
	21-25	15	139,10
	25-30	24	129,13
	Toplam	255	

Çizelge 3.6.15. Akademisyenlerin meslek yılına göre toplam örgütsel bağlılık toplam puanı için Kruskal Wallis testi

Toplam örgütsel bağlılık	Ki kare	36,320
	df	5
	Sig.	,000

H_0 : Akademisyenlerin meslek yılına göre puanlarının medyanları arasında fark yoktur.

H_1 : Akademisyenlerin meslek yılına göre puanlarının medyanları arasında fark vardır.

Kruskal Wallis testine göre $p(\text{sig.}):0,000 < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani akademisyenlerin meslek yıllarına göre toplam örgütsel bağlılık puanlarının medyanları arasında fark vardır. Buradan örgütsel bağlılığın akademisyenlerin meslek yıllarına göre değiştiğini söyleyebiliriz. Gruplara ait ranklara bakacak olursak, 1-5 yıl arası çalışan akademisyenlerin diğerlerine göre daha iyi seviyede olduğunu söyleyebiliriz. 6-10 ve 21-25 yıl arası çalışanlarda yine iyi seviyede kabul edilebilirler. 16-20 yıl arası çalışan akademisyenler diğerlerine göre en geri durumda olanlardır.

3.6.12. Öğrenci Yönelimi

Akademisyenlerin akademik hayattaki meslek yıllarına göre toplam öğrenci yönelimi puanları medyanları arasında fark olup olmadığını belirlemek için non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Çizelge 3.6.16. Toplam öğrenci yönelimi toplam puanının meslek yılına göre betimleyici istatistikleri

	Meslek yılı	N	Ortalama rank
Toplam öğrenci yönelimi	1-5	42	138,39
	6-10	63	142,93
	11-15	72	129,31
	16-20	39	81,15
	21-25	15	143,60
	25-30	24	133,06
	Toplam	255	

Çizelge 3.6.17. Akademisyenlerin meslek yılına göre toplam öğrenci yönelimi toplam puanı için Kruskal Wallis testi

Toplam öğrenci yönelimi	Ki kare	20,146
	df	5
	Sig.	,001

H_0 : Akademisyenlerin meslek yılına göre puanlarının medyanları arasında fark yoktur.

H_1 : Akademisyenlerin meslek yılına göre puanlarının medyanları arasında fark vardır.

Kruskal Wallis testine göre $p(\text{sig.}):0,001 < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani akademisyenlerin meslek yıllarına göre toplam öğrenci yönelimi puanlarının medyanları arasında fark vardır. Buradan öğrenci yöneliminin akademisyenlerin meslek yıllarına göre değiştiğini söyleyebiliriz. Gruplara ait ranklara bakacak olursak, 21-25 yıl arası çalışan akademisyenlerin diğerlerine göre daha iyi seviyede olduğunu söyleyebiliriz. 6-10 ve 1-5 yıl arası çalışanlarda yine iyi seviyede kabul edilebilirler. 16-20 yıl arası çalışan akademisyenler diğerlerine göre en geri durumda olanlardır.

4. Hipotez: “ Akademisyenlerin idari görevleri yönetim anlayışı, örgütsel bağlılık ve öğrenci yönelimi özellikleri üzerinde etkilidir ” hipotezi test edilmiştir.

3.6.13. Yönetim Anlayışı

Akademisyenlerin idari görevlerine göre toplam yönetim anlayışı puanları medyanları arasında fark olup olmadığını belirlemek için non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Çizelge 3.6.18. Toplam yönetim anlayışı toplam puanının idari göreve göre betimleyici istatistikleri

	İdari görev	N	Ortalama rank
Toplam yönetim anlayışı	Müdür	3	189,50
	Müdür Yrd.	9	210,00
	Bölüm Başkanı	18	156,00
	Bölüm Başkan Yrd.	3	18,50
	İdari görevi olmayan	222	123,05
	Toplam	255	

Çizelge 3.6.19. Akademisyenlerin idari görevlerine göre toplam yönetim anlayışı toplam puanı için Kruskal Wallis testi

Toplam yönetim anlayışı	Ki kare	23,451
	df	4
	Sig.	,000

H_0 : Akademisyenlerin idari görevlerine göre puanlarının medyanları arasında fark yoktur.

H_1 : Akademisyenlerin idari görevlerine göre puanlarının medyanları arasında fark vardır.

Kruskal Wallis testine göre $p(\text{sig.}):0,000 < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani akademisyenlerin idari görevlerine göre toplam yönetim anlayışı puanlarının medyanları arasında fark vardır. Buradan yönetim anlayışının akademisyenlerin idari görevlerine göre değiştiğini söyleyebiliriz. İdari görevi müdür yardımcılığı olan akademisyenlere ait rank değerlerine göre daha yüksek olduğundan yönetim anlayışı konusunda en iyi seviyede olanlar müdür yardımcılardır. Onları sırasıyla müdür ve bölüm başkanları izlemektedir.

3.6.14. Örgütsel Bağlılık

Toplam örgütsel bağlılık puanları normal dağılım özelliği göstermekteydi fakat Levene varyansların homojenliği testine göre varyanslar homojen değildir. ($p(\text{sig.}):0,003 < 0,05$). Bu yüzden Akademisyenlerin idari görevlerine göre toplam örgütsel bağlılık puanları medyanları arasında fark olup olmadığını belirlemek için non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Çizelge 3.6.20. Varyansların homojenliği testi

Toplam örgütsel bağlılık	Levene istatistiği	4,141
	df1	4
	df2	250
	Sig.	,003

Çizelge 3.6.21. Toplam örgütsel bağlılık toplam puanının idari göreve göre betimleyici istatistikleri

	İdari görev	N	Ortalama rank
Toplam örgütsel bağlılık	Müdür	3	218,00
	Müdür Yrd.	9	195,50
	Bölüm Başkanı	18	134,50
	Bölüm Başkan Yrd.	3	62,00
	İdari görevi olmayan	222	124,41
	Toplam	255	

Çizelge 3.6.22. Akademisyenlerin idari görevlerine göre toplam örgütsel bağlılık toplam puanı için Kruskal Wallis testi

Toplam örgütsel bağlılık	Ki kare	15,101
	df	4
	Sig.	,004

H_0 : Akademisyenlerin idari görevlerine göre puanlarının medyanları arasında fark yoktur.

H_1 : Akademisyenlerin idari görevlerine göre puanlarının medyanları arasında fark vardır.

Kruskal Wallis testine göre $p(\text{sig.}):0,004 < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani akademisyenlerin idari görevlerine göre toplam örgütsel bağlılık puanlarının medyanları arasında fark vardır. Buradan örgütsel bağlılığın akademisyenlerin idari görevlerine göre değiştiğini söyleyebiliriz. İdari görevi müdürlük olan akademisyenlere ait rank değerlerine göre daha yüksek olduğundan örgütsel bağlılık konusunda en iyi seviyede olanlar müdürlerdir. Onları sırasıyla müdür yardımcıları ve bölüm başkanları izlemektedir.

3.6.15. Öğrenci Yönelimi

Akademisyenlerin idari görevlerine göre toplam öğrenci yönelimi puanları medyanları arasında fark olup olmadığını belirlemek için non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Çizelge 3.6.23. Toplam öğrenci yönelimi toplam puanının idari göreve göre betimleyici istatistikleri

	İdari görev	N	Ortalama rank
Toplam öğrenci yönelimi	Müdür	3	111,50
	Müdür Yrd.	9	229,00
	Bölüm Başkanı	18	125,75
	Bölüm Başkan Yrd.	3	51,50
	İdari görevi olmayan	222	125,34
	Toplam	255	

Çizelge 3.6.24. Akademisyenlerin idari görevlerine göre toplam öğrenci yönelimi toplam puanı için Kruskal Wallis testi

Toplam öğrenci yönelimi	Ki kare	20,756
	df	4
	Sig.	,000

H_0 : Akademisyenlerin idari görevlerine göre puanlarının medyanları arasında fark yoktur.

H_1 : Akademisyenlerin idari görevlerine göre puanlarının medyanları arasında fark vardır.

Kruskal Wallis testine göre $p(\text{sig.}):0,000 < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani akademisyenlerin idari görevlerine göre toplam öğrenci yönelimi puanlarının medyanları arasında fark vardır. Buradan öğrenci yöneliminin akademisyenlerin idari görevlerine göre değiştiğini söyleyebiliriz. İdari görevi müdür yardımcılığı olan akademisyenlere ait rank değerlerine göre daha yüksek olduğundan öğrenci yönelimi konusunda en iyi seviyede olanlar müdür yardımcılardır. Onları sırasıyla bölüm başkanları ve idari görevi olmayanlar izlemektedir.

4. TARTIŞMA

Spor yönetimi, spor teşkilatları ve organizasyonlarının diğerlerinden oldukça farklı bir yapı ve işleyişe sahip olmasından doğmuştur. Bilindiği gibi spor, çağımızda, fert ve toplumlar için, milli ve milletlerarası alanlarda çok değişik ve yoğun nitelik ve fonksiyonlara sahip bir olgudur (Yetim ve Günay 1992). Spor yönetimi, sporun özelliklerini dikkate alarak, sporla ilgili kurum ve kuruluşların etkili ve verimli bir biçimde yönetilebilmesi için gerekli bilgileri sağlamak, bu bilgiler ışığında ilke ve yöntemler geliştirerek bunları uygulamaya koymak durumundadır (İmamoğlu 1992). Örgüt kültürünün örgütsel süreç ve davranışlar üzerindeki etkileri, spor hizmeti kurumlarında örgüt kültürünün araştırılmasının önemini ortaya koymaktadır. Spor hizmeti veren örgütlere kültürel yönden yaklaşıp, bu konuda çalışmalar yapılması, onların özerklik, hoşgörü, özgürlük gibi kavramları öne çıkaran esnek yapı özelliklerine de uygun düşmektedir (Aytaç 2004).

Türkiye'deki çeşitli üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan 255 öğretim elemanına Kantek ve Baykal (2008), tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçekli bir anket uygulanarak deneklerin görüşleri anket yoluyla belirlendi. Araştırma için hazırlanan anket 5'li likert ölçeğe sahip 30 maddeden oluşturulmuştur. Bu 30 madde üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm 13 maddeden oluşan yönetim anlayışı, ikinci bölüm 12 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ve üçüncü bölüm 5 maddeden oluşan öğrenci yönelimi başlığı altındadır. Üç bölüm için de güvenilirlik analizleri uygulanarak sonuçları verilmiştir. Ayrıca her bir madde için frekans dağılımları elde edilerek sunulmuştur. Betimsel istatistik, % ifadeler, t testi ve varyans analizleri (SPSS 15 for Windows) paket program kullanılarak analiz edildi.

Likert tipi ölçeklerin güvenilirliğini belirlemede en sık kullanılan Cronbach alfa katsayısı, ölçme aracı içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının (homojenliğinin) bir ölçüsüdür. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının yüksek olması ölçme aracının güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Kantek ve Baykal 2008).

Araştırmaya katılan 255 akademik personelin % 43,5'i (111 kişi) öğretim görevlisi, % 18,8'i (48 kişi) öğretim görevlisi doktor, % 29,4'ü (75 kişi) yrd. doç. doktor, % 7,1'i (18 kişi) doç. doktor ve % 1,2'si (3 kişi) prof. doktor ünvanına sahiptir.

Yönetim anlayışı alanında yapılan araştırma ve güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach' Alpha katsayısı 0,944 olarak bulundu. Bu değer maddelerin türdeşliği ve toplanabilirliği için istediğimiz aralıktadır. Cronbach's alpha katsayısı, $1,0 > 0,944$ (alpha katsayısı) $> 0,8$ aralığında olduğu için ölçek oldukça güvenilirdir. Burada eğer ölçülen madde çözümlene içerisinden çıkarıldıktan sonra hesaplanan güvenilirlik katsayısında artış gözleniyorsa o maddenin ölçüm aracındaki güvenilirliği düşürdüğüne karar verilir. Tersine madde çıkarıldıktan sonra güvenilirlik katsayısında önemli ölçüde düşüş (genel alfa katsayısının altına) gözleniyorsa ilgili maddenin ölçülen boyut için oldukça önemli olduğu düşünülmelidir. Bu ankette üçüncü madde (m3) hariç bütün sorular çıkarıldığında güvenilirlik katsayısında azalış görülmektedir. Üçüncü madde çıkarıldığında ise önemsenmeyecek kadar bir artış görülmektedir. Buradan bu bölüm sorularının oldukça iyi hazırlanmış olduğunu ve homojen bir yapı oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırma ve güvenilirlik analizleri sonucunda 'Cronbach' Alpha katsayısı 0,910 olarak bulundu. Bu değer maddelerin türdeşliği ve toplanabilirliği için istediğimiz aralıktadır. Cronbach's alpha katsayısı, $1,0 > 0,910$ (alpha katsayısı) $> 0,8$ aralığında olduğu için ölçek oldukça güvenilirdir. Bu ankette onbeşinci madde (m15) hariç bütün sorular çıkarıldığında güvenilirlik katsayısında azalış görülmektedir. Onbeşinci madde çıkarıldığında ise önemsenmeyecek kadar bir artış görülmektedir. Buradan bu bölüme ait sorularının oldukça iyi hazırlanmış olduğunu ve homojen bir yapı oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Öğrenci yönelimi alanında yapılan araştırma ve güvenilirlik analizleri sonucunda 'Cronbach' Alpha katsayısı 0,854 olarak bulunmuştur. Bu değer maddelerin türdeşliği ve toplanabilirliği için istediğimiz aralıktadır. Cronbach's alpha katsayısı, $1,0 > 0,854$ (alpha katsayısı) $> 0,8$ aralığında olduğu için ölçek oldukça güvenilirdir. Bu ankette yer alan soruların tamamı çıkarıldığında güvenilirlik katsayısında önemli azalış görülmektedir. Buradan bu bölüme ait sorularının oldukça iyi hazırlanmış olduğunu ve homojen bir yapı oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Hipotez kısmında akademisyenlerin cinsiyetlerinin, ünvanlarının, meslek yılının ve idari görevinin yönetim anlayışı, örgütsel bağlılık ve öğrenci yönelimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun için 5'li likert ölçeğe göre hazırlanan ve tamamı olumlu yönde olan sorulara verilen cevaplardan katılımcıların her biri için bir toplam puan elde edilmiştir. Puanlama sistemi şu şekildedir: her zaman=5 puan, sık

sık=4 puan, ara sıra=3 puan, nadiren=2 puan ve hiçbir zaman=1 puandır. Yönetim anlayışı için 13 maddeden, örgütsel bağlılık için 12 maddeden ve öğrenci yönelimi için 5 maddeden toplam puan elde edilmiştir. Toplam puanlardan elde edilen ve her biri yeni birer değişken olan toplam yönetim anlayışı, toplam örgütsel bağlılık ve toplam öğrenci yönelimi puanları kullanılarak hipotezler test edilmiştir.

Birinci hipotezde cinsiyetin etkisi incelenmiştir. Cinsiyetin yönetim anlayışı ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte cinsiyet öğrenci yönelimi üzerinde farklılığa neden olmaktadır. Öğrenci yöneliminde erkek akademisyenler bayan akademisyenlere göre daha ileri seviyededir.

İkinci hipotezde ünvanın etkisi incelenmiştir. Akademisyenlerin ünvanlarının yönetim anlayışı, örgütsel bağlılık ve öğrenci yönelimi üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir.

Üçüncü hipotezde meslek yıllarının etkisi incelenmiştir. Akademisyenlerin meslek yıllarına göre yönetim anlayışlarının değiştiği görülmüştür. 6-10 yıl arası akademisyen olanların yönetim anlayışı konusunda daha iyi durumda olduğu belirlenmiştir. Meslek yılı örgütsel bağlılık üzerinde de farklılığa neden olmaktadır. 1-5 yıl arası akademisyen olanlar örgütsel bağlılık konusunda daha iyi durumdadır. Meslek yılı öğrenci yöneliminde de etkilidir. 21-25 yıl akademisyen olanların öğrenci yönelimi konusunda daha iyi durumda olduğu belirlenmiştir.

Dördüncü hipotezde akademisyenlerin idari görevlerinin etkisi incelenmiştir. Akademisyenlerin meslek yıllarına göre yönetim anlayışlarının değiştiği görülmüştür. Müdür yardımcılığı görevini yürütenlerin yönetim anlayışı konusunda daha iyi durumda olduğu belirlenmiştir. Müdür yardımcılardan sonra sırasıyla müdürler ve bölüm başkanları gelmektedir. İdari görevin örgütsel bağlılık üzerinde de farklılığa neden olduğu belirlenmiştir. İdari görevi müdürlük olanlar örgütsel bağlılık konusunda daha ileri seviyededir. Müdürlerden sonra müdür yardımcıları ve bölüm başkanları gelmektedir. Ayrıca idari görevin öğrenci yöneliminde de etkili olduğu belirlenmiştir. Müdür yardımcıları öğrenci yöneliminde en iyi durumdayken onları bölüm başkanları ve idari görevi olmayanlar takip etmektedir.

Şişman (1994), yapmış olduğu çalışmada örgütsel uygulamalarda, güçlü örgütsel kültürlerin temel özellikleri arasında yer alan, sonuç merkezli olma, hatalarda hoşgörü, sosyal yaşamla ilgili, yarışma, başarıyı ödüllendirme, risk üstlenme gibi özellikler ikinci

plandadır. Paylaşılan temel sayılılar konusunda olduğu gibi uygulamalarda da kültürün toplumculuk ve grup merkezli olma özelliği ağır basmaktadır. Ancak bazı konularda, paylaşılan temel sayılılarla bazı örgütsel uygulama ve durumlar karşılaştırıldığında, eğilimlerle mevcut durumlar çatışmaktadır.

Demir (2012), Spor Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri üzerine yaptığı çalışmada, araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri ile örgüte olan duygusal bağlılıklarında anlamlı farklılık bulunurken, devam ve normatif bağlılıklarında anlamlı farka rastlanmamıştır. Görev değişkenine göre, duygusal ve devam bağlılığı konusunda il müdürleri ile şube müdürleri arasında anlamlı farklılık gözlenirken, normatif bağlılıklarında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Yöneticilerin kurumlarındaki geçirdikleri süreler ile duygusal bağlılık ve devam bağlılıkları arasında anlamlı fark bulunurken, normatif bağlılık arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Nurluöz ve ark (2010), Üniversitelerde Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretim Elemanı ve Öğrenci Görüşlerine Göre İncelenmesi üzerine yaptığı çalışmada, öğretim elemanlarının akademik ünvanlarına göre, akademik eğitim yöneticileri ile uzun bir süre çalışan öğretim elemanları eğitim yöneticilerine karşı daha olumlu görüş içine girmektedir. Çalışma süresi yirmi yıl ve üzerinde olan öğretim elemanlarının, akademik eğitim yöneticilerinin davranışlarına olan görüşlerinde daha olumlu görüş geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Akgül (2012), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği) üzerine yaptığı çalışmada, ilköğretim okullarında çalışan kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına bakıldığında; normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında önemli bir fark görülmemiş; ancak duygusal bağlılık açısından kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İstatistiklere hizmet süresi açısından bakıldığında örgütsel kimlik algıları hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak; örgütsel bağlılık açısından bakıldığında sadece normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Buna göre; 21 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenlerin normatif bağlılıkları daha yüksek çıkmıştır.

İra ve Aksu (2009), Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği) üzerine yaptığı çalışmada, öğretim elemanlarının örgütsel kültürü algılamaları

yönetim boyutunda, öğretim elemanlarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterirken, cinsiyet, üniversitedeki çalışma süreleri, işyerindeki ünvanı, yönetsel görevinin olması ya da olmaması, lisansüstü çalışmalarında yurtdışında bulunmaları ya da bulunmamaları değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çimen (2001), Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü üzerine yaptığı çalışmada, örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini algılama açısından güçlü örgüt kültürüne sahip değildir. Cinsiyetler arasında örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini algılama açısından önemli farklılıklar görülmemiştir. Statü açısından ise örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini algılamada yüksek statü lehine önemli farklılıklar görülmüştür.

Bilir ve ark (2003), temel sayılılar yönünden BESYO'ları güçlü nitelerken örgütsel uygulamaların ise, zayıf olduğunu belirlemişlerdir. Bir örgütün üyeleri, örgütsel uygulamalarda zayıf kültürü ortaya çıkaracak algılamalara sahipse, o örgütte güçlü bir kültürün varlığından söz etmek mümkün değildir.

Yıldız ve Bakır (2005), BESYO'larda örgütsel uygulamaların orta düzeyde olduğunu belirlemiştir.

Kaplan (2007)'in eğitim geçmişi farklı olan BESYO'larda yaptığı çalışmada eski okullardaki örgüt kültürü, doğru karar verme anlamında akademik personelin deneyim ve otoriteye bağlılığı ve ayrıca yönetsel metinler (yasa, tüzük, yönetmelik gibi) ve daha önceki kararları kullanma eğiliminde olduklarını belirtmiştir.

BESYO'ların dışında spor örgütleri üzerinde yapılan bir diğer çalışmada Aytaç (2004), Gençlik Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin çalıştığı kurumda statülerine göre, yukarıdan aşağıya çok yönlü bir iletişimin olduğu, kolaylıkla kurum yöneticilerine ulaşılabilirdiği, kurum içindeki eşitlik ilkesinin tam anlamıyla uygulandığı, kurumda işe başlayan yeni personele kurum içerisinde her statüde çalışanın yardımcı olmaya çalıştığı, kurumda çalışan personelin her türlü yeniliğe uyum sağlamaya gayret gösterdiği, kendi alanlarıyla ilgili karar verme sürecine katılabildiklerini ve çalıştığı kurumu ideal bir yer olarak gördüklerini tespit etmiştir. Tüm bu sonuçlardan sonra Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin örgüt kültürü modelinde uygun bir yapıya sahip olduğu ve diğer kurumlara örnek teşkil edebileceğini söylemiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan tez çalışmasında spor yönetim bilimlerine katkısı olacağı düşünülen ve son yıllarda öneminin arttığı belirtilen spor yönetimi alanında örgüt kültürü ile ilgili literatür taranarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Özellikle “Spor Örgütleri Açısından Örgüt Kültürü” bölümünde ulusal ve uluslar arası literatür taranarak belirlenen araştırma konusunun ne düzeyde ve hangi değişkenlerle ele alındığı belirlenmeye çalışılmıştır. İlgili literatürde, spor örgütünde yer alan çeşitli bileşen gruplarının sıklıkla, yönetim ve liderlik tarzı, işletme hedefleri ve stratejik yönelimler gibi birime özgü etmenler tarafından etkilenen, kendilerine ait dinamik alt kültürlerle sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmalar ışığında yapılan güvenilirlik testi sonucunda her bir bölüme ait soruların oldukça iyi hazırlanmış olduğu ve homojen bir yapı oluşturduğu sonucuna ulaşıldı. Hipotez kısmında; yönetim anlayışının cinsiyete ve ünvana göre değişmediği, akademisyenlerin meslek yıllarına ve akademisyenlerin idari görevlerine göre değiştiği belirlendi. Örgütsel bağlılığın cinsiyete ve ünvana göre değişmediği, akademisyenlerin meslek yıllarına göre ve akademisyenlerin idari görevlerine göre değiştiği belirlendi. Öğrenci yöneliminin ise cinsiyete göre, akademisyenlerin meslek yıllarına göre ve akademisyenlerin idari görevlerine göre değiştiği, ünvana göre değişmediği sonucuna ulaşıldı.

Sonuç olarak, yapılan bu çalışmayla genelde yönetim, özelde spor yönetim bilimleri literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Tüm kamu ve özel kurumlarında olduğu gibi spor örgütlerinin girdisi ve çıktısı insandır. İnsanlar arası ilişkilerin ön planda olduğu spor örgütlerinde örgüt kültürünün incelenmesi önem arz etmektedir.

Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları için spor yönetimde örgüt kültürü ölçeğinin geliştirilmesi, bu yönde güvenilirlik ve geçerliliğinin test edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları için literatüre kazandırılan güvenilir metin olduğu söylenebilir. Bu sonuç doğrultusunda üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları öğretim elemanlarının spor yönetimde örgüt kültürünü tanımlamada geliştirilen bu ölçeği kullanmaları ileride araştırmacıların spor eğitimi veren kurumlarda ölçeği kullanarak, kullanılan ölçeğin kullanılabilirliğinin araştırılması önerilir.

6. ÖZET

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Sema KARAKÖSE

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi / KONYA-2013

Bu araştırmanın amacı, Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının, çalışma alanlarında örgüt kültürünü algılama düzeylerine bağlı olarak spor yönetimi alanında örgüt kültürü oluşturulmasının ne ölçüde gerçekleştiğinin ortaya konulmasıdır. Çalışmanın kapsamını toplumsal yaşantıda önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü ve spor yönetimi kavramı oluşturmaktadır. Literatür taraması yöntemi ile hazırlanan bu çalışmada ilk olarak örgüt kültürü kavramı, tarihsel gelişimi ve fonksiyonları incelenmiş, daha sonra örgüt kültürünün unsurları ve özellikleri, örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modeller, örgüt kültürünün diğer kavramlarla ilişkisi ve spor yönetimi örgüt kültürüne değinilmiş, son olarak da spor örgütleri açısından örgüt kültürü ile ilgili bilgi verilerek, uygulamalı olarak yapılan araştırmalar ve sonuçları verilmiştir.

Bu amaçla Türkiye'deki çeşitli üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan 255 öğretim elemanına Kantek ve Baykal (2008), tarafından geliştirilen ölçekli bir anket uygulanmıştır. Burada betimsel istatistik, % ifadeler, t testi ve varyans analizleri yapıldı. Veriler (SPSS 15 for Windows) paket program kullanılarak analiz edildi.

Sonuç olarak; güvenilirlik testi sonucunda her bir bölüme ait soruların oldukça iyi hazırlanmış olduğu ve homojen bir yapı oluşturduğu sonucuna ulaşıldı. Hipotez kısmında; yönetim anlayışının cinsiyete ve ünvana göre değişmediği, akademisyenlerin meslek yıllarına ve akademisyenlerin idari görevlerine göre değiştiği belirlendi. Örgütsel bağlılığın cinsiyete ve ünvana göre değişmediği, akademisyenlerin meslek yıllarına göre ve akademisyenlerin idari görevlerine göre değiştiği belirlendi. Öğrenci yöneliminin ise cinsiyete göre, akademisyenlerin meslek yıllarına göre ve akademisyenlerin idari görevlerine göre değiştiği, ünvana göre değişmediği sonucuna ulaşıldı.

Anahtar Sözcükler: Öğrenci yönelimi; örgüt kültürü; örgütsel bağlılık; spor yönetimi; yönetim anlayışı.

7. SUMMARY

ORGANIZATIONAL CULTURE IN SPORTS MANAGEMENT

The aim of this research is to reveal the extent to which the organizational culture building in the sports management has reached, depending on the perception levels of instructors working in the Schools of Physical Education and Sports with regard to organizational culture in their respective fields. The concepts of organizational culture and sports management, which occupy an important position in social life, define the scope of this study. The study, prepared by literature review, first examines the concept, historical development and functions of organizational culture; then, discusses the elements and properties of the organizational culture, the models used for explaining organizational culture, the relation between organizational culture and other concepts, and organizational culture in sports management; and finally, provides applied researches and their results as well as information on organizational culture in regard to sports organizations.

For this purpose, 255 instructors working in several Schools of Physical Education and Sports in Turkey were asked to take a scaled survey developed by Kantek and Baykal (2008). Descriptive statistics, percentage, t test and variance analyses were conducted. The data were analyzed using package software (SPSS 15 for Windows).

The conclusion as the result of the reliability test is that the questions in each chapter were well-prepared and structured uniformly. The hypothesis section determines that the management mentality does not vary by gender and title and but varies by the years of experience and the managerial responsibilities of the academics. It was found out that the organizational commitment does not vary by gender and title but varies by the years of experience and the managerial responsibilities of the academics. It was also concluded that students' orientation varies by gender, the years of experience of academics and their managerial responsibilities but does not change by title.

Key Words: student orientation; organizational culture; organizational cummitment; sports management; management mentality.

8. KAYNAKLAR

1. Abakay U. Türkiyedeki Amatör Spor Kulüplerinin Yönetim Yapısı ve Yönetici Problemleri. Konya. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. 2004; 9.
2. Açıkgöz B. Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Karaelmes Üniversitesi Örneği. Zonguldak. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2006; 21.
3. Akgül S. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2012; 106-107.
4. Akın H. Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. Ankara. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2001; 26.
5. Altay H. “Örgüt Kültürü”. (Editör: Mehmet Tikici). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. 1. Baskı. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım. 2005; 219-204.
6. Amis J, Slack T, Hinings CR. Strategic change and the role of interest, power and organizational capacity. Journal of Sport Management. 2004; 18.
7. Ataman Unutkan G. İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. İstanbul. Türkmen Kitabevi. 1995; 49-57-53-54.
8. Ayaç KY. Seçilmiş Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri’nde Örgüt Kültürü. Konya. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2004; 2-35.
9. Bahçe Ç. Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama. Ankara. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2007; 36.
10. Bakan İ, Büyükeşe T, Bedestenci HÇ. Örgüt Sırlarının çözümünde Örgüt Kültürü. 1. Baskı. İstanbul. Aktüel Yayınları. 2004; 28-29-67-68.
11. Balcı A. Örgütsel Gelişme. 2. Baskı. Ankara. Pegema Yayınları. 2000; 1.
12. Başaran İE. Örgütsel Davranış. Ankara. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. 1982; 56-15
13. Başaran İE. Örgütsel Davranış. Ankara. Gül Yayınevi. 1991; 242.
14. Bilir FP. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. Adana. Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi. 2005; 1.
15. Bilir P, Ay Ü, Çelik Gürbüz T. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 2003; 1(2): 117-128.
16. Bursalıoğlu Z. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 12.Baskı. Ankara. Pegem A Yayınları. 2002; 15.
17. Can H. Organizasyon ve Yönetim. Ankara. Siyasal Kitabevi. 1999; 21.
18. Cankalp M. Sporda Yönetim ve Organizasyon. Geliştirilmiş 2.Baskı. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım. 2005; 3.
19. Celep C. Yönetici Davranışının Personelin İş Başarısındaki Rolü ve Kit Örneği. Konya. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Doktora Tezi. 1990; 60.

20. Ceylan A. Büyük Ölçekli İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Liderlik Anlayışının Verimlilik Üzerindeki Etkileri: Bir Çağrı Merkezi Örnek Uygulaması. İstanbul. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Finans ve Bankacılık Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2009; 16.
21. Choi YS, Seo M, Scott D. Validation of the organizational culture assessment Instrument: An application of the korean version. *Journal of Sport Management*. 2010; 24: 169-189.
22. Colyer S. Organizational culture in selected western Australian sport organizations. *Journal of Sport Management*. 2000; 14(4): 321-341.
23. Çalışkan F. Örgüt Kültürünün Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. Muğla. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2009; 4-5-6.
24. Çelikten M. 'Okul Örgütü ve Yönetimi'. (Editör: Vehbi Çelik). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. 1. Baskı. Ankara. Öncü Basımevi. Pegem Akademi Yayınevi. 2008; 126.
25. Çimen Z. Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü. Ankara. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi. 2001; 142.
26. Değerli A. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. Gebze. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2010; 53-52.
27. Demir H. Sport Managers' Organizational Commitment Levels. *African Journal of Business Management*. 2012; 6511-6515.
28. Demir H. Türk Spor Teşkilatı (Tarihsel Gelişim, Kapsam ve Bir Araştırma). Konya. Çizgi Kitabevi Yayınları. 2006; 96-97.
29. Devocioğlu S. Türk Spor Yönetiminde Özerkliğin Ekonomik Boyutu (Türkiye Futbol Federasyonu Örneği). Ankara. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi. 2002; 3-31.
30. Dönmez B. Örgüt Kültürü ile Örgüt iklimi Arasındaki İlişki. İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2009; 10-13.
31. Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 6. Baskı. İstanbul. Beta Yayınları. 2000; 152-153-150-122-123-146-147-138-130-126-119.
32. Ergül EB. Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve İş Değerleri Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği). İstanbul. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi. 2009; 16.
33. Esba M. Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi. İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2009; 32-34.
34. Eskicioğlu Y. Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Analizi. Bolu. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Programı. Yüksek Lisans Tezi. 2003; 21.
35. Fişek K. 100 Soruda Türkiye Spor Tarihi. 1.Baskı. İstanbul. Gerçek Yayınevi. 1985.
36. Fişek K. Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünyada ve Türkiye'de Spor Yönetimi. İstanbul. YGS Yayınları. 2003.
37. Fişek K. Spor Yönetimi. 2.Baskı. Ankara. Bağırhan Yayınevi. 1998; 26.
38. Fişek K. Spor Yönetimi. Ankara. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. 1980; 230.
39. Fişek K. Yönetim. 3.Baskı. Ankara. Sözkese Matbaacılık. Kilit Yayınları. 2011; 31.
40. Frontiera MS. Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport. Dissertation submitted to the College of Physical Activity and Sport Sciences at West Virginia

- University in partial fulfillment of the requirements for the degree of. Morgantown, West Virginia. 2008; 3.
41. İkikardeş MS. Bilgisayar Aracılı İletişimle Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri Arasındaki İlişki. İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2009; 45.
 42. İmamoğlu AF. Fonksiyonel Açından Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi. Gazi üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 1992; 8(1): 22-23-32-33.
 43. İra N, Aksu A. Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği). Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi. 2009; 25.
 44. Kabakçı H. Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF ve AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ankara. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2007;1
 45. Kantek F, Baykal Ü. Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi .2008; 11(2): 34-35.
 46. Kaplan Y. Eğitim Geçmişi Farklı Olan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü. Manisa. Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2007; 33.
 47. Karakışla E. Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi. Karaman. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2009; 97.
 48. Karasoy HA. Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Ankara. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi. 2007; 45-83-82.
 49. Konuk M. İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Konya. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2006; 12-35-43-44-45-52-38-25-24.
 50. Köse S, Tetik S, Ercan C. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 2001; 7(1): 224.
 51. Kurt B. Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü. İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2009; 34-43.
 52. MacIntosh E, Doherty A. Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation. European Sport Management Quarterly. 2005; 5(1): 1-22.
 53. Murat G, Açıkgoz B. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2007; 3(5): 1-20.
 54. Namlı H. Konya ve Elazığ İllerinde Faaliyet Gösteren Amatör Spor Kulüpleri Yöneticilerinin İş Doyum Düzeyleri. Konya. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. 2005; 9-10.
 55. Nurluöz Ö, Birol C, Silman F. Üniversitelerde Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretim Elemanı ve Öğrenci Görüşlerine Göre İncelenmesi [Examining Administrative Behaviors of Educational Administrators in Universities by Perceptions of Academic Staff and Students]. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]. 2010; 16(4): 579-599.
 56. Oğulluk H. Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü (Tokat İl Örneği). Tokat. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2010; 34-52.
 57. Ölçüm Çetin M. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara. Nobel Yayınları. 2004; 6.

58. Özalp İ, Koparal C, Berberoğlu G. Yönetim ve Organizasyon. (Editör: İnan Özalp). 5.Baskı. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları. 2002; 3.
59. Özkan Ç. Ege Bölgesi'ndeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri. Çanakkale. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2010; 6.
60. Özlü K. Kişisel Satış Kültürünün Örgüt Kültürü İçindeki Yeri ve Önemi : Selen Çay Bursa Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. Bursa. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2001; 9-10.
61. Öztekin A. Yönetim Bilimi. Ankara. Siyasal Kitabevi Yayınları. 2002; 65.
62. Öztürk M. İşletme ve Yönetim. 1. Baskı. İstanbul. Papatya Yayınları. 2003; 321.
63. Papadimitriou D, Taylor P. Organizational effectiveness of Hellenic national sport organizations: A multiple constituency approach. Sport Management Review. 2000; 3: 23-46.
64. Polat E. Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi. İstanbul. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2003; 3.
65. Scott DK. Managing organizational culture in intercollegiate athletic associations. Quest. 1997; 49: 403-415.
66. Serarslan MZ, Kepoğlu. A. Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul. Morpa Yayınları. 2006; 62.
67. Serarslan MZ. Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi. İstanbul. Morpa Yayınları. 2006; 50.
68. Shilbury D, Moore KA. A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2006; 35
69. Smart DL, Wolfe RA. Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: a resource-based view. Journal of Sport Management. 2000; 14
70. Smith ACT, Shilbury D. Mapping cultural dimensions in Australian sporting organizations. Sport Management Review. 2004; 7(2): 133-165.
71. Şimşek Y. Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. 2005; 3.
72. Şişman M. Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma). Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. 1994; 42-208.
73. Tanır H. 2006-2007 Turkcell Süper Liginde Seçilmiş Futbol Kulüplerinin Yönetici Yeterliliklerinin Mukayeseli Olarak Karşılaştırılması (Konyaspor, Sivasspor ve Trabzonspor Örneği). Konya. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. 2007; 11-12.
74. Terzi AR. Örgüt Kültürü. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım. 2000; 48-51-52-55-56-57-78-72.
75. Tortop N, İsbir EG, Aykaç B, Yayman H, Özer A. Yönetim Bilimi. 7.Baskı. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım. 2007; 8.
76. Tunçel Ö. Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. Muğla. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2009; 52.
77. Türk M.S, Aydoğan E. 'Kültürün Örgütsel Boyutu'. (Editörler: Tahir Akgemci, Şebnem Aslan, Muhammet Düşükcan). Yöneticinin El Kitabı. Konya. Form Basımevi. Eğitim Kitabevi Yayınları. 2008; 295.
78. Türk MS. Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi. Konya. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi. 2003; 53-54-59-63-64-18-19-17.

79. Türkmen M. Gençlik ve Spor Müdürlüğü Merkez Örgütünde Zaman Yönetimi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2005; 3.
80. Worley B. The Organizational Culture of Learfield Sports Properties. A thesis submitted to the faculty of the University of North Carolina at Chapel Hill in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Arts in the Department of Exercise and Sport Science (Sport Administration). 2010; 14-15-16.
81. Yaman R. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri (Bir Araştırma). İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2009; 3-22-23-34.
82. Yetim A, Günay M. Yönetim Süreçleri ve Spor Yönetimi. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 1992; 8(1): 7.
83. Yıldırım V. Genel İşletmecilik. 1. Baskı. Adapazarı. Değişim Yayınları. 2000; 28-29.
84. Yıldız G. İş Etiğinin Kurumsallaşmasında Örgüt Kültürünün Etkisi. İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2009; 99-100-90.
85. Yıldız SM, Bakır M. Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında örgüt kültürünün incelenmesi. The 46 th ICHPER-SD Anniversary World Congress. İstanbul, Turkey. 2005; 9-13.
86. Yılmaz F. Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. Konya. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 2009; 3
87. Zakus DH, Malloy DC, Edwards A. Critical and Ethical Thinking in Sport Management: Philosophical Rationales and Examples of Methods. Sport Management Review. 2007; 10: 143-144.

9. EKLER

EK A. Anket Formu

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ

Sayın Katılımcı,
Bu anket, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans Programında yürütülmekte olan bir tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bilimsel esaslara dayalı olarak hazırlanan bu çalışmada, vereceğiniz cevaplar genel anlamda değerlendirilecek olup, çok önemli katkılar sağlayacaktır.
Anket sorularına vereceğiniz samimi yanıtlar için şimdiden teşekkür ederim.

Sema KARAKÖSE

Cinsiyet: Kız () Erkek ()

Ünvan: Öğretim görevlisi () Öğretim Görevlisi Dr () Yrd. Doç. Dr () Doç. Dr () Prof. Dr ()

Akademik hayattaki Meslek yılı: 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 26-30 ()

İdari görev: Müdür () Müdür Yrd () Bölüm Başkanı () Bölüm Başkan Yrd () idari görevi olmayan ()

Ölçek boyutları	Maddeler	Her zaman (5)	Sık sık (4)	Ara sıra (3)	Nadiren (2)	Hiçbir zaman (1)
Yönetim anlayışı	1.Yöneticiler, öğretim elemanlarının aldığı grup kararlarını daha önemli bulurlar.					
	2.Yöneticiler, öğretim elemanlarının kişisel gereksinimleri ile ilgilenirler.					
	3.Öğretim elemanları birbirlerinin gereksinimlerine duyarlıdırlar					
	4.Yöneticiler, öğretim elemanlarının kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme süreçlerine katılmalarını sağlarlar.					
	5.Yöneticiler ve öğretim elemanları arasında görüş alışverişi vardır.					
	6.İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.					
	7.Yöneticiler, öğretim elemanlarının çalışmalarını yakından denetlerler.					
	8.Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülü davranırlar.					
	9.Yöneticiler, okulun sorunlarını çözmeye başarılıdırlar.					
	10.Yöneticiler, öğretim elemanlarının ders dışı çalışma saatlerini planlamalarına fırsat tanırırlar.					
	11.Yöneticiler, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesini desteklerler.					
	12.Yöneticiler, öğretim elemanlarını performanslarından dolayı takdir ederler.					
	13.Yöneticiler,öğretim elemanlarının ilerleme ve yükselmelerini desteklemede adil davranırlar.					
Örgütsel bağlılık	14.Okulumuzda bireyler arası sosyal ilişkiler güçlüdür.					
	15.Öğretim elemanları, farklı kurum ve birimlerdeki öğretim elemanları ile işbirliği içindedirler.					
	16.Öğretim elemanları arasında yaşanan çatışmalar uzlaşma yöntemiyle çözülür.					
	17.Öğretim elemanları yeniliklere ilişkin görüş ve düşünceleri destekler.					
	18.Okulumuzda öğrenci-öğretim elemanı arasında işbirliği ve dayanışma vardır.					
	19.Öğretim elemanları, daha iyi iş fırsatları ile karşılaşsa bile, kurum değiştirmeyi düşünmezler.					
	20.Öğretim elemanları, başkalarına bu kurumda çalışmayı önerirler.					
	21.Öğretim elemanları, kendilerini bu kurumun bir parçası olarak görürler.					
	22.Bu okulda öğretim elemanı olmanın sağladığı prestij ve statü yüksektir.					
	23.Öğretim elemanları sadece kendileri için değil, okulun başarısı için de çaba göstermekten mutluluk duyarlar.					
	24.Okulumuzda, grup çalışmalarına katılmada gönüllülük önceliklidir.					
	25.Yöneticiler, öğretim elemanlarının mesleki gelişimini destekler.					
Öğrenci yönelimi	26.Öğretim elemanları, öğrencilerin öneri ve eleştirilerine açıktırlar.					
	27.Öğretim elemanları ve yöneticiler yeniliklere uyum sağlamaya isteklidirler.					
	28.Yöneticiler, öğrenci isteklerini karşılamada olumlu bir tutum içindedirler.					
	29.Okulumuzda öğrenci eğitimine, öğretim elemanlarının akademik gelişiminden daha fazla önem verilir.					
	30.Öğretim elemanları, öğrencilerin her türlü sorununa karşı duyarlıdırlar.					

EK B. İzin Belgesi

Sayın Sema KARAKÖSE

Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Uygulanması konulu doktora tez çalışmamda geliştirmiş olduğum Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü ölçeğini kaynakça göstermek koşuluyla kullanmanız uygundur. 07/03/2011


Yrd.Doç.Dr. Filiz KANTEK

EK C. Etik Kurul Kararı



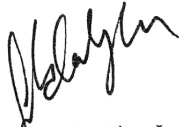
T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULU
Etik Kurul Kararları

25.04/2011

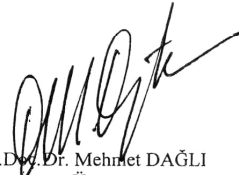
Karar Sayısı: 2011/002

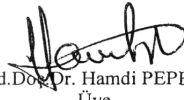
Sayın: **Doç.Dr. Mehmet KILIÇ**
Selçuk Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Selçuklu/KONYA

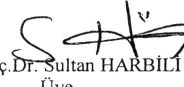
“Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü” başlıklı tez projesi öneriniz incelenmiş ve Etik Kurul Yönergesine uygunluğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

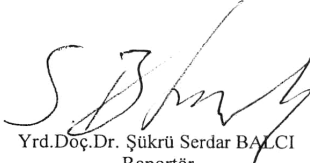

Prof.Dr. Seyfullah HALILOĞLU
Başkan


Doç.Dr. Selma KARACAN
Üye


Yrd.Doç. Dr. Mehmet DAĞLI
Üye


Yrd.Doç. Dr. Hamdi PEPE
Üye


Yrd.Doç. Dr. Sultan HARBİLİ
Üye


Yrd.Doç. Dr. Şükrü Serdar BALCI
Raportör

10. ÖZGEÇMİŞ

27.08.1981 tarihinde Elazığ merkezde doğdu. İlköğretim ve Ortaöğretimini Elazığ'da tamamladı. 2004 yılında Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yöneticiliği Bölümünü kazandı. Aynı bölümden 2008 yılında mezun oldu.