

**T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**MERKEZ SPOR YÖNETİMİNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN VE ÇALIŞANLARIN KİMLİK
ÖZELLİKLERİNİN KARAR VERME SÜREÇLERİNE ETKİSİNİN
İNCELENMESİ**

Erdem EROĞLU

**Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı
DOKTORA TEZİ**

KÜTAHYA

2016

**T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**MERKEZ SPOR YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE
ÇALIŞANLARIN KİMLİK ÖZELLİKLERİNİN KARAR VERME
SİTELLERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Erdem EROĞLU

**Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı
DOKTORA TEZİ**

**Danışman
Doç. Dr. Adnan ERSOY**

**KÜTAHYA
2016**

ONAY SAYFASI

Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne:

Erdem ERO LU'nun hazırladığı “Merkezi Spor Yönetiminde Örgüt Kültürünün ve Çalışanların Kişisel Özelliklerinin Karar Verme Stillerine Etkisinin İncelenmesi” başlıklı Doktora tez çalışması jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Programında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

(Tarih __/__/2016)

İmzalar

Jüri Başkanı:

.....

Danışman:

.....

Üye:

.....

Üye:

.....

Üye:

.....

ONAY:

Bu tez Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştü ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Muhammet DÖNMEZ

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TE EKKÜR

Doktora e itimime ba ladı m ilk günden itibaren bilgi ve deneyimiyle bana yol gösteren, tezin seçiminde ve hazırlanması sürecinde de yardımlarını esirgemeyerek sabır ve anlayı la zaman ayıran, rehberlik yapan saygıde er danı manım Doç. Dr. Adnan Ersoy'a te ekkür ederim.

Lisans ve lisansüstü e itimimle benim bu günlere gelmeme katkı sa layan Çukurova Üniversitesi, nönü Üniversitesi ve Dumlupınar Üniversitesi Beden E itimi ve Spor Yüksekokulu'ndaki bütün hocalarımı da burada anmak isterim. Üzerimde eme i geçen tüm hocalarıma ayrı ayrı te ekkürü bir borç bilirim. Ayrıca lisansüstü e itimim boyunca benden yardımlarını esirgemeyen Spor Genel Müdürlü ü, Bütçe ve Performans ube Müdürü Sayın Haluk ahin'e te ekkürü bir borç bilirim.

Aynı zamanda bu yolda maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen babam Erol Ero lu, annem Fatma Ero lu, karde im Ebru Dal ve kıymetli dostum Metin Karayol'a müte ekkirim.

Ayrıca, hayatımın her anında oldu u gibi Tezin hazırlanma sürecinde de manevi olarak bana büyük destek olan sevgili e im Sultan Yavuz Ero lu'na minnettirim.

ÖZET

Ero lu, E. Merkezi Spor Yönetiminde Örgüt Kültürünün ve Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Karar Verme Stilllerine Etkisinin İncelenmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Tezi, Kütahya. 2016. Bu çalışmanın amacı; Merkezi spor yönetimi olan Spor Genel Müdürlüğü (SGM) örgüt kültürünün ve çalışanların kişilik özelliklerinin karar verme stillerine etkisinin incelenmesidir. Çalışmaya Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarından 282 kişi gönüllü olarak katılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından katılımcıların kişisel bilgilerine ulaşabilmek için hazırlanmış olan Kişisel Bilgi Formu, Öcal ve Aca tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği”. Türkçe uyarlamasını Karancı ve arkadaşları (2007)’nin yaptığı “Eysencik Kişilik Ölçeği” ve Türkçe uyarlamasını Deniz (2004)’ün yaptığı “Melbourne Karar Verme Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Kişiler arasında grup arasındaki karşılaştırmalar için t-testi, ikiden fazla kişisiz grup arasındaki karşılaştırmalar içinse Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek için tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında Pearson korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak karar vermede özsaygı alt boyutunda anlamlı derecede, 16 yıldan fazla çalışmaya süresi olanların en yüksek düzeyi tarifledikleri tespit edilmiştir ($p<0.05$). Karar verme stillerinin pozisyona göre ortalamaları incelendiğinde; sadece erteleyici karar verme boyutunda eğitimci, idari personel ve diğer personellerin en yüksek olmak üzere anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Karar verme stillerinin öğrenim durumuna göre ortalamaları incelendiğinde; karar vermede özsaygı boyutunda üniversite mezunu olanların lehine anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ayrıca ölçekler arası ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda kimi alt boyutlarda pozitif kimi alt boyutlarda ise negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor, Örgüt, Kültür, Kişilik.

ABSTRACT

Ero lu, E. Evaluating The Effects Of Organizational Culture And Personality Characteristics Of Employees On Their Decision Making Types in Central Sports Management. Institute of Health Sciences, Department of Physical Education and Sports, University of Dumlupınar, Kütahya, 2016.The purpose of this study is to investigate the effect of organizational culture and personality characteristics of employees on their decision making styles at Sports General Directorate which has a Central Management System. 282 employees from Sports General Directorate voluntarily participated in study. Personal info form, "Organizational Culture Scale" developed by Öcal and A ca, "Eysenck Personality Scale" which was adopted to Turkish by Karancı et. al.(2007) and "Melbourne Decision Making Scale" which was adopted to Turkish by Deniz (2004) were used as data collection tool. Data obtained from research was analyzed by using SPSS 22.0 programme. Number, per cent, average and Standard deviation were used as descriptive statistical method. For comparisons between two independent groups T-test and for comparisons that are more than two independent groups Anova (one way) test were used. After Anova test, Scheffe test was used as post-hoc analysis in order to determine the differences. Among the continuous variables of research, Pearson correlation and regression analysis were used. As a result, it was determined that participants who had more than 16 years of working experience had the highest level ($p<0.05$) in decision-making self-respect sub-dimension. When examining the averages of decision-making styles' averages according to position; it was seen that while only chief had the lowest difference in postponer decision-making dimension, and other personels had a significantly higher level of difference ($p<0.05$). When examining decision-making styles averages according to educational status, it was determined that graduate students there was a significant difference ($p<0.05$) on behalf of graduate students in decision-making self-respect dimension. In addition as a result of correlation analysis in order to determine the relationship among scales, it was determined that there was positive relationship in some dimensions and negative relationships in some dimensions.

Keywords: Sports, Organization, Culture, Personality.

Ç NDEK LER

ONAY SAYFASI	iii
TE EKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
Ç NDEK LER	vii
TABLolar D Z N	x
EK LLER D Z N	xii
S MGELER VE KISALTMALAR	xiii
1. G R	1
1.1. Ara tırmanın Önemi.....	2
1.2. Ara tırmanın Amacı.....	2
1.3. Problem Cümlesi.....	2
1.3.1. Ara tırmanın Alt Problemleri.....	3
1.4. Hipotezler.....	3
1.5. Ara tırmanın Varsayımları.....	4
1.6. Ara tırmanın Sınırlılıkları	4
2. GENEL B LG LER	5
2.1. Örgüt ve Kültür Kavramları	5
2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı, Önemi ve Tarihsel Geli imi.....	7
2.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı	7
2.2.2. Örgüt Kültürünün Önemi	8
2.2.3. Örgüt Kültürünün Tarihsel Geli imi	9
2.3. Örgüt Kültürünün Ögeleri	11
2.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması	15
2.4.1. Hâkim Kültür - Alt Kültür.....	15
2.4.2. Güçlü Kültür - Zayıf Kültür	16
2.5. Örgüt Kültürü Modelleri	18
2.5.1. Ouchi 'Z' Teorisi Modeli	19
2.5.2. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	21
2.5.3. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	21
2.5.4. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	22

2.5.5. Cameron ve Quinn Modeli.....	23
2.6. Ki ilik Kavramı ve Temel Özellikleri.....	26
2.7. Ki ilik Olu umunu Etkileyen Faktörler	29
2.8. Ki ilik Kuramları	31
2.8.1. Freudian Teori (Psikoanalitik Kuram)	31
2.8.2. Eric Fromm'un Ki ilik Kuramı	32
2.8.3. Eysenck 'in Ki ilik Kuramı	32
2.8.4. Sosyal Ö renme Ki ilik Kuramı	33
2.8.5. levsel (Functional) Ki ilik Kuramı.....	33
2.8.6. Bütüncül (Gestald) Ki ilik Kuramı	34
2.9. Karar Verme Kavramı.....	34
2.10. Karar Verme Süreci ve A amaları	35
2.11. Karar Verme Stilleri.....	38
2.12. Yönetim ve Karar Verme	40
2.13. Spor Genel Müdürlü ünün Tarihçesi ve Te kilat eması	41
2.13.1. Spor Genel Müdürlü ünün Tarihçesi.....	42
2.13.2. Spor Genel Müdürlü ünün Te kilat eması	43
2.14. Alanla İgili Yapılan Çalı malar	43
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	49
3.1. Evren ve Örneklem	49
3.2. Ara tırma Tekni i ve Protokol.....	49
3.3. Veri Toplama Araçları	50
3.3.1. Ki isel Bilgi Formu.....	50
3.3.2. Örgüt Kültürü Ölçe i	50
3.3.3. Ki ilik Özellikleri Ölçe i	51
3.3.4. Karar Verme Ölçe i	51
3.4. Ara tırmanın Modeli	52
3.5. Verilerin istatistiksel Analizi	53
4. BULGULAR.....	54
4.1. Çalı anların Demografik Özelliklerinin Da ılımı.....	54
4.2. Ara tırmada Kullanılan Ölçeklerin Puanları.....	55
4.3. Hipotez 1: Örgüt Kültürü Algısının Demografik Özelliklere Göre Da ılımı. 56	

4.4. Hipotez 2: Ki ilik Özelliklerinin Demografik Özelliklere Göre Da ılımı.....	68
4.5. Hipotez 3: Karar Verme Stillерinin Demografik Özelliklere Göre Da ılımı..	74
4.6. Hipotez 4: Örgüt Kültürünün Karar Verme Stilleri Üzerine Etkisi	82
4.7. Hipotez 5: Ki ilik Özelliklerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Etkisi	86
4.8. Hipotez 6: Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları, Ki ilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkiler	91
5. TARTI MA	95
6. SONUÇ VE ÖNER LER.....	99
6.1. Sonuç.....	99
6.2. Öneriler	103
KAYNAKLAR	104
EKLER	
Ek 1: Ki isel Bilgi ve Anket Formları	
Ek 2: izin Yazıları	

TABLOLAR D Z N

Tablo 4.1: Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı	54
Tablo 4.2: Çalışanların örgüt kültürü algıları.....	55
Tablo 4.3: Çalışanların kişilik özellikleri.....	55
Tablo 4.4: Çalışanların karar verme stilleri.....	56
Tablo 4.5: Örgüt kültürü algısının medeni duruma göre ortalamaları	56
Tablo 4.6: Örgüt kültürü algısının kurumda çalışma süresine göre ortalamaları.....	57
Tablo 4.7: Örgüt kültürü algısının pozisyona göre ortalamaları	61
Tablo 4.8: Örgüt kültürü algısının toplam iş deneyimine göre ortalamaları.....	62
Tablo 4.9: Örgüt kültürü algısının yaşa göre ortalamaları	65
Tablo 4.10: Örgüt kültürü algısının öğrenim durumuna göre ortalamaları.....	67
Tablo 4.11: Örgüt kültürü algısının cinsiyete göre ortalamaları	67
Tablo 4.12: Kişilik özelliklerinin medeni duruma göre ortalamaları.....	68
Tablo 4.13: Kişilik özelliklerinin kurumda çalışma süresine göre ortalamaları	69
Tablo 4.14: Kişilik özelliklerinin pozisyona göre ortalamaları.....	70
Tablo 4.15: Kişilik özelliklerinin toplam iş deneyimine göre ortalamaları	71
Tablo 4.16: Kişilik özelliklerinin yaşa göre ortalamaları.....	72
Tablo 4.17: Kişilik özelliklerinin öğrenim durumuna göre ortalamaları	73
Tablo 4.18: Kişilik özelliklerinin cinsiyete göre ortalamaları.....	74
Tablo 4.19: Karar verme stillerinin medeni duruma göre ortalamaları.....	74
Tablo 4.20: Karar verme stillerinin kurumda çalışma süresine göre ortalamaları	75
Tablo 4.21: Karar verme stillerinin pozisyona göre ortalamaları	76
Tablo 4.22: Karar verme stillerinin toplam iş deneyimine göre ortalamaları	78
Tablo 4.23: Karar verme stillerinin yaşa göre ortalamaları	79

Tablo 4.24: Karar verme stillerinin öğrenim durumuna göre ortalamaları	80
Tablo 4.25: Karar verme stillerinin cinsiyete göre ortalamaları	82
Tablo 4.26: Örgüt kültürünün karar vermede özsaygı üzerine etkisi	82
Tablo 4.27: Örgüt kültürünün dikkatli karar verme üzerine etkisi.....	83
Tablo 4.28: Örgüt kültürünün dikkatli karar verme üzerine etkisi (Stepwise Regresyon)	83
Tablo 4.29: Örgüt kültürünün kaçınan karar verme üzerine etkisi	84
Tablo 4.30: Örgüt kültürünün erteleyici karar verme üzerine etkisi	84
Tablo 4.31: Örgüt kültürünün panik karar verme üzerine etkisi	85
Tablo 4.32: Kişilik özelliklerinin karar vermede özsaygı üzerine etkisi.....	86
Tablo 4.33: Kişilik özelliklerinin dikkatli karar verme üzerine etkisi	87
Tablo 4.34: Kişilik özelliklerinin kaçınan karar verme üzerine etkisi	88
Tablo 4.35: Kişilik özelliklerinin erteleyici karar verme üzerine etkisi.....	89
Tablo 4.36: Kişilik özelliklerinin panik karar verme üzerine etkisi.....	90
Tablo 4.37: Çalışanların örgüt kültürü algıları, kişilik özellikleri, karar verme stilleri arasındaki korelasyon	91

EK LLER D Z N

ekil 2.1: Karar verme süreci..	41
ekil 2.2: Spor Genel Müdürlü ü'nün te kilat yapısı.	43
ekil 3.1: Ara tırmanın modeli.....	52
ekil 4.1: Örgüt kültürünün karar vermede özsaygı üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.	82
ekil 4.2: Örgüt kültürünün dikkatli karar verme üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.	83
ekil 4.3: Örgüt kültürünün kaçınan karar verme üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.	84
ekil 4.4: Örgüt kültürünün erteleyici karar verme üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.	85
ekil 4.5: Örgüt kültürünün panik karar verme üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.	85
ekil 4.6: Ki ilik özelliklerinin karar vermede özsaygı üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.	86
ekil 4.7: Ki ilik özelliklerinin dikkatli karar verme üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.	87
ekil 4.8: Ki ilik özelliklerinin kaçınan karar verme üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.	88
ekil 4.9: Ki ilik özelliklerinin erteleyici karar verme üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.	89
ekil 4.10: Ki ilik özelliklerinin panik karar verme üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.	90

S İMGELER VE KISALTMALAR

ABD	Amerika Birle ik Devletleri
BKK	Bakanlar Kurulu Kararı
BTGM	Beden Terbiyesi Genel Müdürlü ü
BTSGM	Beden Terbiyesi Spor Genel Müdürlü ü
CBÜ	Celal Bayar Üniversitesi
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
GSB	Gençlik ve Spor Bakanlığı
GSGM	Gençlik ve Spor Genel Müdürlü ü
KHK	Kanun hükmünde Kararname
SGM	Spor Genel Müdürlü ü
TDK	Türk Dil Kurumu
T C	Türkiye dman Cemiyetleri ttifakı
TSK	Türk Spor Kurumu
vb.	ve benzeri
yy.	yüzyıl

1. G R

Her ülkenin kültürel yapısında farklılıklar görülebilir. Hatta bir ülkenin farklı bölgelerinde bile kültürel farklılıklara rastlamak mümkündür. Bu farklı kültürel yapı özelli i, ülke ve bölgelerdeki kurum ve kurulu larda da görülmektedir. Bu durumda, örgütte çalı anların farklı kültürlerden gelmesi de kuvvetle muhtemeldir. Ayrıca bu kültür çe itlili i, örgüt için bir dezavantaj olarak de erlendirilebilir. Nitekim örgütün ortak amacına hizmet edecek çalı anların ortak bir kültürde bulu up birlikte hareket etmeleri gerekmektedir.

Yukarıda bahsedilen dezavantajı egale etmek için farklı kültürlerden örgütte çalı mak üzere bir araya gelen bireylerin benimseyecekleri, uyum sa layabilecekleri ortak birtakım de erler, kültürler olu turmak gerekmektedir (1). Çünkü örgütün bu ortak kültürünü tüm çalı anların benimsemesi, örgütün amacı için büyük önem ta ır.

Örgütün amacına ula masında öneme sahip ba ka bir unsur ise, örgütte hizmet gören insanların ki ilik özellikleridir. Ki ilik özelli ini kısaca u ekilde tanımlamak mümkündür: Ki ilik, bireyin ya ama biçimidir (2). Ki ilik, bir bireyin çe itli durumlara verdi i tutarlı tepki eklidir (3). Ki ilik, günlük olaylara tepki verme eklini ifade etmektedir (4). Ki ilik, bireyin di er ki ilerinin yanında gösterdi i davranı özellikleridir (5). Literatürde yer alan yukarıdaki tanımlara ek olarak çalı anların ki ilik özelliklerinin örgüt için önemini daha iyi anlatan ba ka bir tanım ise u ekildedir: Ki ilik, bireyin çevresine özgün ve farklı bir biçimde uyumunu belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin dinamik bir bütünle mesidir (6).

Örgüt kültürü ve ki ilik kavramlarının yanı sıra örgütün amacına ula masındaki di er önemli unsur ise örgüt yöneticilerinin verdikleri kararlardır. Karar verme, en genel anlamıyla çe itli durumlar ve olaylar kar ısında seçim ve tercih yapmakla ilgili bili sel ve davranı sal çabaların bütünüdür (7). Örgüt adına seçim ve tercih yapmak yöneticilerin sorumlulu undadır. Yönetici için karar verme ise belli bir eylem biçimine adapte olmaktır (8). Yapılan bu ara tırma ile merkezi spor yönetiminin amacına ula ması için önemli oldu u dü ünülen örgüt kültürü ve ki ilik özelliklerinin karar vermeye etki düzeyleri istatistiksel olarak çe itli analizlerle tespit edilmeye çalı ılmı tır.

1.1. Ara tırmanın Önemi

Merkezi spor yönetiminde örgüt kültürünün ve çalışanların kişilik özelliklerinin karar verme stillerine etkisinin incelenip bu kavramların birbirlerine adapte edilmesi sürecine katkı sağlaması açısından böyle bir çalışmanın gerekli ve önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca son zamanlarda spor genel müdürlüğü personel alımları mülakat sistemi ile yapılmaktadır. Bu sebeple spor genel müdürlüğüne personel alınırken kişilik özelliklerinin dikkate alınarak seçilmesi çalışmanın önemli bir gerekçesi olarak gösterilebilir.

1.2. Ara tırmanın Amacı

Bu ara tırmada, merkezi spor yönetimi olan Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB), Spor Genel Müdürlüğü (SGM) örgüt kültürünün ve çalışanların kişilik özelliklerinin karar verme stillerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda yukarıda bahsedilen kurumda incelenecek konular şunlardır;

- Kurumun örgüt kültürü,
- Kurumda çalışanların kişilik özellikleri,
- Kurumda çalışanların karar verme süreçleri,
- Kurumun tarihçesi,
- Kurumda çalışanların bazı demografik özellikleri ile çalışmada kullanılan ölçekler arasında ilişkiler ve farklar.

1.3. Problem Cümlesi

Genel bir ifadeyle kültür; toplumların geçmiştenseberi maddi ve manevi olarak ürettiği ve gelecek nesillere ilettiği araçların bütünüdür. Toplum kültürünün bu ifadesini, alt kültür olarak görülen örgüt kültüründe de kullanmak mümkündür. Bir örgütün kültür yapısının belirlenmesi, çalışanların örgüt amacının anlaması konusunda önemlidir. Ayrıca, farklı kültürlerden gelen çalışanların ortak bir kültür çerçevesinde birlikte çalışması, kişilik özellikleri ile karar verme stillerini örgüt kültürüne göre uyarlaması örgütün amacına ulaşmasında önemlidir. Bu nedenle, Türkiye'deki merkezi spor yönetiminde örgüt kültürünün ve çalışanların kişilik özelliklerinin karar verme stillerine etkisinin incelenmesi bu ara tırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.3.1. Ara tırmanın Alt Problemleri

1. Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarının örgüt kültürü algısının demografik özellikleri (medeni durum, kurumda çalı ma süresi, kurumda çalı tı 1 pozisyon, toplam i deneyimi, ya , ö renim durumu ve cinsiyet) ile arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarının ki ilik özelliklerinin demografik özellikleri(medeni durum, kurumda çalı ma süresi, kurumda çalı tı 1 pozisyon, toplam i deneyimi, ya , ö renim durumu ve cinsiyet) ile arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarının karar verme stillerinin demografik özellikleri (medeni durum, kurumda çalı ma süresi, kurumda çalı tı 1 pozisyon, toplam i deneyimi, ya , ö renim durumu ve cinsiyet) ile arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarının örgüt kültürü algıları ile karar verme stilleri alt boyutları arasında anlamlı bir ili ki var mıdır?
5. Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarının ki ilik özellikleri ile karar verme stilleri alt boyutları arasında anlamlı bir ili ki var mıdır?
6. Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarının örgüt kültürü algıları, ki ilik özellikleri ve karar verme stilleri arasında anlamlı bir ili ki var mıdır?

1.4. Hipotezler

1. Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarının örgüt kültürü algısının demografik özellikleri (medeni durum, kurumda çalı ma süresi, kurumda çalı tı 1 pozisyon, toplam i deneyimi, ya , ö renim durumu ve cinsiyet) ile arasında anlamlı bir fark vardır.
2. Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarının ki ilik özelliklerinin demografik özellikleri (medeni durum, kurumda çalı ma süresi, kurumda çalı tı 1 pozisyon, toplam i deneyimi, ya , ö renim durumu ve cinsiyet) ile arasında anlamlı bir fark vardır.

3. Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarının karar verme stillerinin demografik özellikleri (medeni durum, kurumda çalı ma süresi, kurumda çalı tı 1 pozisyon, toplam i deneyimi, ya , ö renim durumu ve cinsiyet) ile arasında anlamlı bir fark vardır.
4. Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarının örgüt kültürü algıları ile karar verme stilleri alt boyutları arasında anlamlı bir ili ki vardır.
5. Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarının ki ilik özellikleri ile karar verme stilleri alt boyutları arasında anlamlı bir ili ki vardır.
6. Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarının örgüt kültürü algıları, ki ilik özellikleri ve karar verme stilleri arasında anlamlı bir ili ki vardır.

1.5. Ara tırmanın Varsayımları

1. Bu çalı mada uygulanan yöntemin amaca uygun oldu u varsayılmı tır.
2. Örneklem gurubunun ara tırmanın evrenini temsil etti i varsayılmı tır.
3. Çalı mada veri toplamada kullanılan araçların geçerli ve güvenilir oldu u ve çalı manın amacına uygun oldu u varsayılmı tır.
4. Bu çalı mada yer alan Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarının anketlere verdikleri cevapların do ru ve gerçeklere uygun olarak cevapladıkları varsayılmı tır.

1.6. Ara tırmanın Sınırlılıkları

1. Çalı ma, merkezi spor yönetimi olan Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü ile sınırlandırılmı tır.
2. Çalı ma, Gençlik ve Spor Bakanlığı 1, Spor Genel Müdürlü ü çalı anlarıyla sınırlandırılmı tır.
3. Çalı ma, ara tırma konusunu kapsayan örgüt kültürü, ki ilik özellikleri ve karar verme konu ba lıkları ve alt ba lıkları ile sınırlandırılmı tır.

2. GENEL B LG LER

Bu bölümde, ara tırma konusunun kapsamına giren kavramların literatürde yer alan tanımı, tarihi, önemi, unsurları vb. gibi konulara yer verilmiştir.

2.1. Örgüt ve Kültür Kavramları

Örgüt kavramının ortaya çıkışı ile ilgili net bir bilgiye rastlanmamıştır. Ancak, örgüt kavramının doğuşuyla ilgili böyle bir tahminde bulunmak mümkün olacaktır. İnsanoğlunun kendine yetenden fazlasını üretip yerleşik hayata geçmesi ve belirli bir düzen oluşturmak için birçok konuda birlikte hareket etmesi, kavramın ortaya çıkmasına zemin hazırlamış olabilir. Buradan hareketle örgüt kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek de mümkündür. Örgüt, insanların eğilimli eylemlerinden oluşan ve gündelik hayatın her alanını kapsayan bir yapıdır. Özellikle Sanayi Devrimi'nden sonra meydana gelen gelişmeler, artan ve çeşitlenen ihtiyaçları karşılamak için çeşitli örgütlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bu bilgilere göre, örgütün insanların çok farklı ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan “teknik”, “sosyal” ve “ekonomik” yapılar ekinde kolay bir tanımını yapmak mümkündür (9). Ancak literatürde daha geniş ve kapsamlı olarak pek çok farklı örgüt tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Türk Dil Kurumu (TDK) örgütü, “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, tekkül, tekkilat” (10) olarak tanımlamıştır.

Koçel (2001) örgütü, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, becerileriyle bir araya gelerek grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi olarak tanımlamıştır (11).

Fichter'e (1996) göre örgüt, çoğunluğun paylaştığı ve bazı temel grup ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yönelik davranış örüntüleri bileşiminde tanımlanmaktadır (12).

Barnard örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi olarak tanımlayarak bir örgütün, ortak bir

amacı gerçekle tirmek için birbirleriyle ileti ime girebilen ve etkinlikte bulunmaya gönüllü ki iler oldu unda ortaya çıktı nı öne sürmü tür.

Schein örgütü, i ve i bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerar isi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekle tirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekle tirdikleri faaliyetlerinin ussal güdümü olarak tanımlamaktadır.

Etzioni örgütü, belirli amaçlara ula mak için kurulmuş toplumsal birimler; Marc ve Simon ise örgütü, üyeleri arasında ili kiden olu an toplumsal bir yapı olarak tanımlamı tır (13).

Kültür kavramının etimolojik kökenine baktı mızda kökeninin Latince 'deki "cultura" sözcü ünden geldi ini ve bu sözcü ün 18. yüzyılda ekip biçmek gibi zirai faaliyetler için kullanıldı nı görmekteyiz (14). Daha sonra kültür kelimesi anlam itibariyle tarih boyunca devamlı de i im ve geli imle zirai faaliyetlerden çıkıp çok farklı anlamlarda kullanılarak insanın hayat tarzını ifade eden bir sözcü e dönü mü tür (14).

İlk kez Voltaire, culture sözcü ünü, insan zekâsının olu umu, geli imi, geli tirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmı tır. 1843'te Gustav Klemm tarafından yazılan " nsanın Genel Kültür Tarihi" isimli eserinde "cultur" sözcü ünü uygarlık ve kültürel evrim kar ılı nda kullanmı ve buradan spanyolca, ngilizce ve Slav dillerine geçmi tir (15). Bu kelimenin dilimize geçi i ise Fransızcadan olmu tur.

Kültür sözcü ü tarihsel süreç içerisinde anlamsal olarak devamlı de i ikli e u ramı tır. Ba ka bir ifadeyle sürekli bir birikim ile yeni anlamlar kazandırılmı tır. Bu de i iklikte üphesiz ki insanların ya anmı lı 1, bilimsel ve teknolojik geli melerin etkisi büyüktür. Böylesine büyük bir anlam de i ikli i sürecinden geçmesi kültürün tanımında da zenginlik yaratmı tır. Bu zenginli i TDK'nın 6 farklı tanımında görmek mümkündür.

Bu tanımlar u ekildedir: 1. Tarihsel, toplumsal geli me süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi de erler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın do al ve toplumsal çevresine egemenli inin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin. 2. Bir topluma veya halk toplulu una özgü dü ünçe ve sanat eserlerinin bütünü. 3. Muhakeme, zevk ve ele tirme yeteneklerinin ö renim ve

ya antılar yoluyla geli tirilmi olan biçimi. 4. Bireyin kazandı ı bilgi. 5. Tarım. 6. Uygun biyolojik artlarda bir mikrop türünü üretme.

Farklı ekilde literatürde yer alan di er kültür tanımlarını ise a a ıdaki gibi sıralayabiliriz:

Kültür, bir toplumun üyeleri arasında payla ılan, aktarılan ve bir de i im süreci içinde bulunan ö renilmi davranı kalıplarıyla bu kalıpların (inanç, de er, tavır ve maddi unsurları kapsayan) çıktılarının olu turdu u bir ya am biçimidir (16).

Herskovits kültürü "insanın yaptı ı her eyin toplamı" olarak tanımlarken, Geertz "bir toplumun üyelerince payla ılan anlamların tümüdür" der (17). Linton'a göre kültür; ö renilmi davranı ların belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan davranı ların sonucudur (13).

Kültürün tanımı için temel çerçevede her ne kadar benzer tanımlara rastlamak mümkün olsa da her alan için kendine has bir tanım yapıldı ı görülmektedir. Bu durum, her alanın kendine ait bir bakı açısı olmasından kaynaklanmaktadır. Örne in, i letme yönetimi açısından kültürle ilgili öyle bir tanım yapılmaktadır. Kültür, kurulu un çalı ma biçimini veya faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, insan topluluklarınca olu turulan inançlar, de erler, gelenek ve görenekler ile di er ki ilerarası ili kilerin sonuçlarının tamamıdır (18).

2.2. Örgüt Kültürünün Tanımı, Önemi ve Tarihsel Geli imi

Bu bölümde örgüt kültürünün tanımı, önemi ve tarihsel geli imi ile ilgili literatürde yer alan bilgilere yer verilmi tir.

2.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü kavramının örgüt ve kültür kavramının ortak bile eni ile ortaya çıktı ını söylemek mümkündür. Tanımında ise hem örgüt hem de kültür kavramının etkilerini görmek mümkün olsa da aslında anlam olarak her iki kavramdan da farklıdır. Bu farkı literatürde yer alan pek çok örgüt kültürü tanımında görmek mümkündür. Bu tanımlardan bazıları u ekildedir:

- Zengin bir geçmi e sahip olan herhangi bir grup veya örgütte kültür; grubun, dı çevreye uyum sa lama ve içsel bütünle me sorunlarına çözüm ararken buldu u, ke fetti i veya geli tirdi i ve geçerli oldu unu deneyimleriyle

onayladı ı bir olgudur. Bu nedenle de yeni üyelere bu sorunlarla ilgili algılama, dü ünme ve duyumsamanın do ru yolları olarak ö retti i, temel varsayımlar bütünüdür (19).

- Örgüt üyelerinin payla tı ı ve örgütü bir arada tutan inançlar, kurallar ve de erler bütünüdür.
- Belirli bir grup için, belli bir zaman içerisinde (durumda) geçerli olan, kabul edilmi anlamlar bütünüdür.
- Bir insan grubunun üyelerini di erlerinden ayıran ortakla a bir akıl programlamasıdır (20).
- Bir grubun üyeleri tarafından payla ılan inanç, varsayım ve de erler sistemi, grup ya antısının ö renilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünlü me ve dı sal uyum sorunlarını çözmek amacıyla ö renme süreci içerisinde geli tirmi oldu u temel varsayımlar örüntüsüdür (21).
- Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranı larını yönlendiren normlar, davranı lar, de erler, inançlar ve alı kanlıklar sistemidir” (22).
- Çalı an personelin davranı larını ve çalı ılan yerin genel görüntüsünü ekillendiren, simgeler aracılı ıyla ö renilebilen ve ö retilebilen, ku aktan ku a a aktarılan, de i tirilebilir nitelikteki de er, dü ünçe ve kurallar bütünüdür (23).

2.2.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgütlerin her kademesini kapsayan, herhangi bir ekilde resmi veya yazılı olarak tanımlanmadan, çalı anlar arasında manevi bir ekilde ortaya çıkan ve herkesçe kabul gören inanç ve de erler seti olan kültür; çe itli yollarla çalı anlara aktararak yerle ik bir hale dönü mekte (24) ve her örgütü bir birinden farklı kılmaktadır. Bu anlamda, her örgütün kendine ait olan örgüt kültürünün örgütün ayakta kalabilmesi için ayrılmaz bir parçası olarak görmesi gerekmektedir. Örgütlerin geli mesi, büyümesi verimliliklerinin artması noktasında örgüt kültürünün rolü önem arz etmektedir (25).

Örgüt kültürü i letmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının olu masında önemli bir role sahip oldu u gibi, yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini kolayla tıran veya zorla tıran bir araçtır (13). Schein’e göre (1992)

örgüt kültürü, i yerindeki insanların birbirleri ile olan etkile imlerinden olu ur. Örgütsel kültür, bir örgütün hayatı boyunca kazandı ı tecrübeleri, güçlülü ü, zayıflı 1, e itimi, terbiyesi olarak tanımlanır (13).

Örgüt kültürü ile ilgili dü ünülmesi gereken bir ba ka nokta ise, örgüt üyelerini hem birbirlerine hem de örgütü topluma ba layan önemli bir sosyal ba oldu udur. Sosyal kontrol sistemi olarak örgüt kültürü üyelerin davranı larını ekillendirmekte ve örgüt içindeki farklı grupların i leyi lerinin e güdümünde de önemli bir katkıda bulunmaktadır (26). Dolayısıyla yeterince güçlü ve daha i levsel bir örgüt kültür, örgütte çalı anların davranı larını yönlendirme ve uyumla tırmada da önemli rol oynamaktadır (25).

Ba ka bir açıdan bakacak olursak örgüt kültürü, örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında da önem rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, örgütün amaçları, strateji ve politikalarının olu masında önemli bir etkiye sahip oldu u gibi, aynı zamanda belirlenen stratejilerin yöneticiler tarafından yürütülmesini kolayla tıran ya da zorla tıran bir araçtır. Örgütlerde çalı anların davranı larının nasıl olması gerekti i ile ilgili bir takım yazılı olmayan kurallar ancak güçlü bir örgüt kültürü ile olabilmektedir. Tersine durumda ise yani zayıf örgüt kültürünün oldu u bir örgüt veya kurumda çalı anlar neyi nasıl yapmaları gerekti i konusunda yakla ım geli tirmeye çalı arak zaman kaybına neden olabilirler. Bu anlamda örgüt kültürünün var olmasının yanında güçlü olmasının da önemli oldu u ortaya çıkmaktadır. Çalı anların üzerinde böylesi büyük bir öneme sahip olan örgüt kültürünün, zayıf olması di er taraftan örgütün stratejisini yürütme konusunda da etkili olmasına ve kendisine göre daha güçlü bir örgüt kültürüne sahip rakiplerinin geride kalmasına neden olabilir (27).

2.2.3. Örgüt Kültürünün Tarihsel Geli imi

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkı ı yani tarihsel geçmi i aslında çokta eskiye dayanmamaktadır. Bu kavram ilk olarak 1979 yılında Pettigrew tarafından Administrative Science Quarterly’de yayınlanan “Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalı ırken” adlı makale ile ortaya çıkmı tır. Kavram kısa süre içinde özellikle yönetim üzerinde yapılan birçok çalı maya konu olarak akademik literatürde yer almaya ba lamı tır. Akademik literatüre giri yaptıktan sonra örgüt kültürü, William Ouchi (1981)’nin “Teori Sanatı”, Deal ve Kennedy (1982)’nin “Kurum Kültürü”, Peters ve

Waterman (1982)'in "Mükemmeli Arayı" ve Schein (1984)'in "Organizasyonel Kültür ve Liderlik" gibi çalışmaları ile literatürde çok geniş yer bulmuştur (20).

Örgüt kültürü kavramının, yukarıda yer alan yazarlarda dâhil akademisyenler ve teorisyenler tarafından oldukça tartışılıp irdelendiği hatta tanımlanması konusunda uyumsuzlukların yanı sıra her alandaki çalışmalarda farklı tanımlamalar yapılmasına rağmen süreç içerisinde yapılan kavramsallaştırma çalışmaları sayesinde kavram üzerine biraz da olsa uzlaşmaya varıldığı görülmüştür (20).

Örgüt kültürü kavramının gelişmesi ve dünya geneline yayılmasında bazı araştırmacılar dikkat çekmektedir. Amerika'da Peters ve Waterman tarafından Japonya'da ise Pascale ve Athos tarafından örgüt kültürü kavramı ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. İlk olarak literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da addedilen Örgüt Kültürü; "belli bir grup tarafından kılınan, gerek çevreye uyum gerekse iç bütünlük sağlama sırasında öngörülen ve geçerliliği ispatlanacak düzeyde olumlu sonuç vermeye olan ve bu sebeple yeni üyelere programları algılamayı, düzenlemenin ve hissetmenin doğrudan yolu olarak öngörülen, bir takım varsayımlardır" şeklinde tanımlanmıştır (28).

Kavramın literatüre girmesi ve yapılan araştırmaların hızla artmaya başlamasının üç nedeninden bahsedilmektedir. Bu nedenler şu şekilde sıralanmaktadır (29).

1. Japon firmaların finansal başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir.
2. Japon firmaların hızlı yükselişlerine paralel olarak Amerikan firmalarının Pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze olmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamada ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bazı kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır.
3. Örgütsel konular ile ilgili araştırmalarda nitel değerlendirmelerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist yaklaşımın doğrudan tepki neticesinde örgütsel hayatın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün

arırlık kazanması ve ara tırmalarda nitel ölçümlere fazlaca yer verilmesi e ilimi önem kazanmı tır (29).

2.3. Örgüt Kültürünün Ö eleri

Örgüt kültürünün olu umu, örgüt kültürünün ö eleri ile olmaktadır. Örgüt kültürünün ö elerini olu turan unsurlar ise ara tırmacılar tarafından farklı görü lerle öne sürülmektedir. Ba ka bir ifadeyle örgüt kültürünün kapsadı ı unsurlar ya da nelerin örgüt kültürünün bir parçası oldu u konusunda ara tırmacılar tarafından hala tartı ılırken literatürde örgüt kültürünün ö eleri ile ilgili farklı pek çok yargı vardır.

Schein'e (2004) göre; kültür üç seviyeden olu maktadır. Bu seviyeler, kültürün bir gözlemci tarafından görülme derecesine göre sıralanır. Bu seviyelerden en içte olan, derinlere gömülmü , bilinçdi ı, temel varsayımlardır. Varsayımlar grup üyeleri tarafından do al kar ılanır ve tartı ılamaz olarak yerle ir. Aradaki seviye, kültürün üyelerinin kendilerine ve di erlerine kültürü anlatma yolu olarak kullandıkları benimsenen de erler ve normlardır. De erler tartı maya açıktır. nsanlar de erler üzerinde anla abilir ya da anla amayabilir. En dı taki seviye ise, görülebilen hissedilebilen dokunulur aleni kanıtlardır.

Ba ka bir sınıflamaya göre; örgüt kültürü, dokunulamaz ve dokunulur ö eler olmak üzere esasen iki ö eyi içerir (30). Bu iki sınıflama birle tirilirse dokunulamaz ö eler varsayımlar, de erler ve normlar; dokunulur ö eler ise sembollerdir.

Yukarıda da bahsedildi i gibi örgüt kültürünün ö eleri ile ilgili pek çok unsur literatürde yer almaktadır. Bu unsurları u ekilde sıralamak mümkündür: temel sayılıtlar, de erler, normlar, artifaktlar, dil, hikâyeler ve mitler, semboller, kahramanlar, törenler ve adetler. A a ıda bu unsurlar açıklanmaya çalı ılmı tır.

Temel Sayılıtlar (varsayımlar): Temel sayılıtlar, yani varsayımlar örgüt kültürünün en temel ö esini olu turmaktadır. Örgüt çalı anlarının tartı masız olarak kabul etti i ve gerçekler anlamına gelen varsayımlar örgüt kültürünün gözlemlenmesi ve de i tirilmesi en güç olan yönünü olu turmaktadır (31). Örgüt çalı anlarının tartı masız olarak kabul etmesi bu ö enin inançları ve de erleri direkt ve güçlü bir ekilde etkiledi ini söylememizi mümkün kılmaktadır.

Bu ö e; gelenek, din, bilim ya da bunların bir bile imi üzerine in a edilir. Varsayımlar, inançları yansıtır. İnançlar ise kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmaktadır ve diğer kültür ö elelerine bu anlamda biçim vermektedir (21). Varsayımlar belirli bir zaman içerisinde sistemin kendisine mal ettiği, bilinçaltı düzeyde de doğrudan kabul edilen ve üzerinde üphe uyandırmayan temel varoluş ilkeleri olarak insan etkileşimine yön verirler. Varsayımlar ve inançlar soyut olmakla birlikte, iş görenlerin davranışlarının temelinde bulunur ve iş görenin örgütsel davranışını derinden etkiler (32). Bu nedenle varsayımlar, grup üyelerine bir şeyleri nasıl algılayacaklarını, nasıl düşünceklerini ve nasıl hissedeceklerini söyleyen, onların davranışlarına yön veren unsurdur (33).

Değerler: Değerler ö esî, aslında örgütün amaçlarında ve stratejilerinde açıklanmaktadır. Çünkü bir örgütün kültürü o örgütteki bireylerin değerlerine ve örgütsel değerlere bakılarak saptanabilmektedir. Değerler ö esinin tanımlanmasını, örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş oldukları ölçütler olarak yapabiliriz. Bu ölçütler, örgüt kültürünün özünü oluşturmaktadır ve çoğunlukla yazılıdır. Ayrıca değerler, örgütsel yapılar, politika ve prosedürler, stratejiler veya bütçeler gibi katıdır (34). Çalışanlar ortak değer sistemlerini paylaşımlarında, dış uyarıcıları benzer şekilde algılamaya eğilimindedirler ve benzer şekilde davranırlar. Bu durum, değerlerinin davranışlarını daha iyi anlama ve böylece davranışları daha etkili koordine etme imkânı sağlar. Ortak değer, bir sosyal sistem ya da kültür meydana getirdiğinde, ortak amaçları başarmak için gerekli olan ortak hareket etmeyi kolaylaştırır. Değerler çalışanlar arası etkileşimlerde kestirilebilirliği artırırken, rol belirsizliği ve çatışmayı da azaltarak çalışanların daha fazla iş doyumuna ulaşmalarını sağlamaktadır (35).

Artifaktlar: Örgüt kültürünün en çok görülebilen düzeyi fiziksel ve sosyal çevresidir. Bu düzeyde fiziksel mekân, grubun teknolojik çıktısı, yazılı ve sözlü lisansı, sanat ürünleri ve üyelerin açık davranışları yer almaktadır (33). İnsan eliyle yapılmış olanlar anlamına gelen Artifaktlar ö esî somut örgütsel unsurları içermektedir. Yani işitilip görülebilen diğer taraftan örgütün fiziksel çevresinin mimarisi, teknolojisi, örgüt hakkında anlatılan hikâyeler, mitler ve törenler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresine dayalı unsurlarıdır (31).

Normlar: Bir grup veya topluluğu oluşturan kişilerin ilerilerini düzenleyen, davranış ve tutumlarına yön veren genel geçer kurallardır. Kolektif bir özelliğe sahip olan normlar değerlerin de bir yansıması olarak görülebilmektedir. Örgüt kültürünün bu özelliği, örgütsel kültür içindeki davranış ve tutumları etkileyerek sosyal sistemi kurumsallaştırır ve güçlendiren bir özeldir. (36). Normlar yazılı olmayan informal düzende gerek örgüt gerekse çalışanların yaantılarını temelden etkileyen bir unsurdur. Davranışları doğrudan etkilemektedir. Diğer öellere göre daha belirgin ve açık olmasından dolayı örgüt yaamının kültürel yönünü anlamamıza da yardımcı olur.

Yukarıda yazılanlara ek olarak normlar, hikâye ve törenler aracılığıyla aktarılabilir; bireylere örgütün nerede olduğunu göstererek somut örnekler sunarak anlamlı hale getirir (37). Normlar örgütlerde temel varsayım ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaamın kültürel görünümünün anlaşılmasında da daha somut bir araçtır (38). Bundan dolayı hemen hemen her örgütte belirli davranış ekileri ve kuralları vardır. Çünkü bu kurallar örgütün günlük hayatını sürdürülebilmesi açısından hayati öneme sahip olup, örgütsel yapının sürdürücüsü ve örgüt kültürünü bir bütün olarak bir arada tutan yapısını oluşturmaktadır (39).

Dil: Dil bir kültürün en önemli parçası olup bir toplumda iletişiminde kullanılan semboller sisteminin temelini oluşturmaktadır. Eitim bilimciler tarafından dil, ‘örgütsel ve yönetsel bir kontrol aracı ve mekanizması’ olarak tanımlanmaktadır. Simgesel kodların temelini oluşturur dil, aynı zamanda bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar ve yaantıları da, yeni kuşaklara aktarılmasını sağlar (40). Bu özelliği ile aslında kültürün aktarılmasında en büyük rol oynayan özelle olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hikâyeler ve Mitler: Örgüt kültürü açısından örgütün geçmiindeki olayları durumları kimi zaman abartarak aktarılmasını sağlayan özeldir. Başka bir ifadeyle örgütün geçmiği ile bugünü arasındaki köprü görevini üstlenmektedir (41). Gordon’a (1993) göre ise hikâye ve mitler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve örgütte yerleşmesine yardımcı olur, örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırır, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verir. Örneğin, bir örgüt kültüründe bireyselliği ya da yarı mayı vurgulayan hikâyeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (36).

Semboller: Sembol, her insan için ayrı ayrı farklı anlamlara gelebilen i aret, nesne, renk, davranı olabilmektedir. Bu nedenle semboller bir kültürün en kapsamlı olan ö esidir. Çünkü kültür büyük ölçüde bir semboller sistemi olup bu semboller farklı kültürlerde farklı anlamlar ifade etmektedir. Bu semboller içerisinde en önemli unsurlardan biri dil ö esidir. Bu nedenle dil aynı zamanda geli mi bir semboller sistemi olup kültürün kayna mını olu turmaktadır. Aynı zamanda kültür büyük ölçüde dil aracılı ıyla üretilir, payla ılır ve aktarılır (21). Semboller örgüt üyeleri arasında özel anlamlar ta ımakta olup, örgütün gücü ve önemini belirtmede önemli birer yansıtıcı unsur olarak örgüt kültüründe algılanmaktadır (38).

Lider ve Kahramanlar: Kurulu ve örgütlerde temel de erler ve inançlar nasıl ki örgütün kendi özünü olu turuyorsa, lider ve kahramanlar da bu de erlere anlam katıp ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden ki ilerdir (42). Liderler ve kahramanlar, örgütün de erlerini yaratarak belli bir takım standartlarını yaratan, yarattı ı bu standartları muhafaza edip koruyan, durum ve yakla ımlar kar ısında sergiledi i davranı lar ile çalı anlara örnek rol modeli olan ki ilerdir. Liderler ve kahramanlar, örgüt de erlerini kendilerinde biriktirerek kültürü naklederler (43). Ve bu öge gerek örgütün gerekse yönetimin her kademesinde yer almaktadır. Bu özelli e sahip örgüt çalı anları kurumun, örgütün kültürel de erlerini daha da güçlendirmektedir (43).

Törenler ve Adetler: Bir kurumun, kurulu un ve örgütün kültüründe göze ilk çarpan ve en önemli ö eler arasında sıralanan törenler ve adetlerdir, örgütte yer alan ki ilerinin davranı ları ve anlayı larını etkilemek için önemli zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetlerdir (31). Örgüt kültürü açısından gelenekselle mi etkinlikler olarak da görülen törenler ve adetler veda yemekleri, toplantılar, yarı malar, yeni i e ba layanlar için yapılan tanı ma toplantıları örgütsel tören ve adetler örnek olarak gösterilebilir (41).

Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde altı çe it tören oldu unu belirlemi tir. Bu törenleri u ekilde sıralamak mümkündür: Statü töreni, bireyin statüsündeki de i imi gösterir. Te vik törenleri, bireylerin ba arılarına destek verir. Yenileme töreni, örgütteki de i ime önem verir ve ö renme ve ba armayı cesaretlendirir. Bütünle me törenleri, örgütteki farklı grupları bir araya getirmeyi ve daha büyük bir

örgüt olma iste ini peki tirir. Çatı mayı azaltıcı törenler, örgütte meydana gelen çatı maları gidermeyi amaçlamaktadır. Derece indirme töreni, bazı örgütler tarafından davranı de er ve normlarını uygulamada ba arısız olan bireyleri cezalandırmak için kullanılır (38).

2.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Örgüt kültürü ile ilgili literatürde de i ik sınıflandırmalar mevcuttur. Ancak konuyla alakalı olarak örgüt kültürünün özelliklerine göre genel bir sınıflandırma da mevcuttur. Bu sınıflandırma u ekildedir: hâkim kültür-alt kültür, güçlü kültür-zayıf kültür (44). Bu sınıflandırma ba lıkları ile ilgili açıklamalar a a ıdaki gibidir.

2.4.1. Hâkim Kültür-Alt Kültür

Hâkim kültür ve alt kültür örgüt kültürlerinde kabul edilme derecelerine göre de i lik gösterebilmektedir. Günümüzde örgütlerde tek düze ya da tek tip örgüt kültürü olması gereklili i gibi yanlış bir yargı vardır (45). Oysaki bir örgütte hem hâkim hem de alt kültür olu umu gözlenebilmektedir. Ancak, bir örgütte tek tip örgüt kültürü varmı gibi muamele edilmesi de yanlış bir davranı de ildir.

Hâkim kültür, örgüt üyelerinin ço unlu u tarafından benimsenen, payla ılan mikro de erleri ifade etmektedir. Bir örgütün kültüründen bahsedildi inde de aslında zaten o örgütün hâkim kültüründen bahsedilmektedir. Çünkü ço unluk tarafından kabul edip benimsenmesi o kültürün hâkim kültür oldu unu göstermektedir. Hâkim kültür her örgütün özelli ine göre farklılık göstermesi beklenen bir durumdur. Çünkü her örgütün de erleri amaçları, hedefleri birbirinden farklıdır. Ba ka bir ifadeyle, her örgütün hâkim kültürünü olu turan de erleri vardır. Bunlar, yüksek ürün kalitesi, yenilik, hızlı ve güvenli hizmet, mü teri odaklılık gibi farklı farklı konularda olabilir. Kültürün payla ılan anlamlar ve de erler olması, onun davranı ı belirleyen ve yönlendiren unsur olmasını sa lamaktadır. Çalı anların ço unlu unun payla tı ı ve benimsedi i de erler kümesinin olu turdu u hâkim kültür, çalı anların günlük davranı larına rehberlik eder ve onları yönlendirir (44).

Alt kültür ise, hâkim kültürün tersine örgüt üyelerinin azınlı ı ve genellikle de küçük bir azınlı ı tarafından payla ılan de erleri kapsamaktadır (44). Alt kültürler, örgütün bir bölümü bir biriminde görevli çalı anları tarafından payla ılan sorunlar ile

deneyimlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. E er alt kültürler ve de erleri, hâkim kültür ve de erleri ile çeli irse, bu durum örgütü zayıflatabilir ve örgütün gücünü azaltabilir. Ancak ba arılı örgütlerin ço u bunun her zaman böyle olmadı ını ifade etmektedir. Örgütlerde çok sayıda alt kültür, belirli bir grubun kar ı kar ıya kaldı ı günlük sorunlarla ba edebilme ve onları çözebilmelerine yardımcı olmak üzere olu turulmaktadır. Bu açıdan alt kültürlerin olumlu fonksiyonlarının da oldu unu söylemek mümkündür. Bununla birlikte alt kültürün üyeleri, hâkim kültürün temel de erlerinin hepsini olmasa da, çekirdek de erlerin bir kısmını desteklemektedirler. Alt kültürler bir örgüt için farklı birimlerde oldu u gibi co rafi da ılıma göre de olu maktadır (45). Örne in, bir örgütün bir bölümündeki çalı anları sadece o bölümün çalı anlarınca payla ılan farklı de erlere sahip olabilir. Ancak aynı zamanda o bölümün çalı anları hâkim kültürün çekirdek de erlerine de sahip olabilirler yani bir bölümün çalı anları kendi bölümünde olu an de erlerinin yanında hâkim kültürün de erlerine de sahip olabilirler.

2.4.2. Güçlü Kültür - Zayıf Kültür

Günümüzde örgüt kültürü olgusu güçlü ve zayıf kültür olarak da sınıflandırılmaktadır. Bu açıdan ele alındı ında, güçlü kültürlerin çalı anların davranı ları üzerinde büyük etkisi oldu u ve i ten ayrılmaları da azalttı ı ileri sürülmektedir. Güçlü örgüt kültürlerinde örgütün temel de erleri benimsenip korunmakta ve örgütün hemen her çalı anınca payla ılmaktadır. Hâkim kültürde oldu u gibi örgütün temel de erleri ne kadar çok üye tarafından kabul edilirse ve üyelerin söz konusu de erlere ba lılı ı ne derece fazla ise, kültür o derecede güçlüdür.

Güçlü kültüre sahip olan örgütler çalı anlarına daha çok yol gösterici olarak onların i gücünün daha anlamlı olmasını sa lamaktadır. Güçlü örgüt kültürünün varlı ı o örgütün bürokratik koordinasyon, kontrol yöntemlerinin yerini alabilmektedir. Bu sayede bürokrasinin yönetimde sık sık yarattı ı olumsuzlukları ortadan kaldırıp çalı anlara daha çok örgüte sahip çıkma i lerin yürüyü ünde daha çok sorumluluk almaya duygusunu geli tirmektedir. Güçlü kültürü olan örgütlerin, çalı anlarını birbirine ba layan ve örgütsel amaçlara ula mak için çalı anlarını ba lılı a te vik eden, uyumlu de er ve norm düzeyleri vardır (46). Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütler hayatlarını daha uzun vadede sürdürebilmek için çalı anlarına

yatırım yapmaktadır. Yapılan yatırımlarla insan kaynağının değeri yükseltilmekte, çalışanların eğitim ve gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu anlayışı benimseyen işletmeler çalışanları için kariyer planı yaparak onlara kariyer yolları çizmekte, performansabazlı ödül sistemi geliştirmektedir.

Güçlü örgüt kültüründe, yöneticiler iş yapmada daha tutarlı değerler ve yöntemleri benimseyerek paylaşmaktadır (47). Yeni başlayan çalışanlar bu değerleri hızlı bir biçimde benimserler. Aksi takdirde, uyarı ya da ceza almaları söz konusu olmaktadır. Güçlü kültüre sahip örgütlerde çalışanlar örgüt kültürünün yönlendirdiği şekilde hareket etme ve ilerleme eğilimindedirler. Güçlü kültürler, çalışanların motivasyonunu artırarak onların performanslarına da katkıda bulunmaktadır. Güçlü kültüre sahip örgütlerde herhangi bir resmi örgüt eması veya yazılı kurallar olmasa dahi, ortak anlayışları sayesinde örgütler aynı yöne doğru ve verimli bir şekilde çalışabilir. Diğer taraftan zayıf bir örgüt kültürüne sahip örgütlerdeki çalışanlar farklı anlayışlara sahip olup davranışsal olarak da bu kişilerin farklı yönlerine doğru gitme ihtimali ortaya çıkabilmektedir.

Örgüt kültürünün güçlü olmasını doğrudan etkileyen faktör olarak örgütün kültürünün oluşumunda büyük pay sahibi olan lider veya kahramanlardır. Diğer taraftan örgüt kültürünün gücüne etki eden iki faktörden de bahsedilmektedir. Bu faktörler “paylaşım” ve “yoğunluk” tür (44). Paylaşım; örgüt üyelerinin aynı temel değerlere sahip olma düzeylerini göstermektedir. Paylaşım da önemli olan, bu temel değerlere örgüt çalışanlarının ne kadarının sahip olduğunu. Yoğunluk ise, örgüt çalışanlarının aynı temel değerlere bağlılık, sahiplik düzeylerini ifade etmektedir.

Örgüt kültürünün güçlü olmasına etki eden faktörlerden bahsederken bu faktörlerin düzeylerine etki eden alt faktörlerden de bahsetmek gerekir. Paylaşımın düzeyinin derecesine etki eden iki temel faktör bulunmaktadır. Bu alt faktörler oryantasyon ve ödüdür. Örgütte çalışanların aynı kültürel değerleri paylaşması için ilk önce bu değerlerin neler olduğunu bilmeleri gerekir. Bu nedenle çeşitli oryantasyonlar düzenlenerek; örgüte yeni katılanlara örgütün felsefesi iş yapma yöntemleri, amaçları vb. özellikleri anlatılır. Oryantasyon süreci, örgüte daha önceden dâhil olan çalışanlar ve idarecilerin işe yeni başlayan arkadaşlarına çalıştırma süreci boyunca sözlü bir şekilde ikaz ve motivasyonu ile devam eder.

Paylaşımı etkileyen bir başka faktör de ödüdür. Örgütlerin temel değerleri paylaşan çalışanlara verdikleri terfi, zam ya da başka ekildeki ödüller, bu temel değerleri diğerlerinin de anlamasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle ödüller temel değerlere bağlılığı güçlendirmekte, bazı işletmelerin “çalışılacak en iyi yer” olarak nitelendirilmesine yol açmaktadır. İşleri örgütün istediği biçimde yapmaları halinde ödüllendirileceklerini fark eden çalışanların iş yapma istekleri artmaktadır. Bunun tersi olarak, çalışanlar istenen davranışları sergiledikleri halde ödüllendirilmediklerinde ya da işleri örgütün istediği biçimde yapmayarak daha büyük kazanç sağlayacaklarını hissettiklerinde temel değerlere bağlılıkları azalmaktadır.

Örgüt kültürünün gücünü davranış açısından deşlendirmek de mümkündür. Bu açıdan deşlendirildiğinde paylaşılan inanç ve değerlerin davranışı yönlendiren temel varsayım ve tercihleri temsil ettikleri, dolayısıyla kültürün örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (48). Fakat şunu da bilinmelidir ki her kültür davranışlar üzerinde eşit derecede güçlü bir etkiye sahip değildir. Örgütte güçlü bir örgüt kültürünün olması için en önemli unsurun çok sayıda çalışanın örgütün temel değer ve inançlarına sahip çıkıp bu yönde davranışlar sergilemesi gerekmektedir (44).

Güçlü kültür-zayıf kültür konusunda yukarıdaki konulardan da anlaşıldığı gibi daha çok güçlü kültür üzerinde durulmuştur. Çünkü sonuç olarak zayıf kültür ile ilgili söylenecek olanlar zaten güçlü kültür için söylenenlerin tersi olacaktır. Bu anlamda zayıf kültür için en genel ve temel olarak söylenecek şey şudur; zayıf kültür örgütteki az sayıdaki çalışanlar tarafından daha az biçimde benimsenip kabul edilen değerler ve inançlarla oluşan ve haliyle örgütsel yaşamda daha zayıf etkiye sahip olan bir durumdur.

2.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü modellerini açıklamada kullanılan çeşitli pek çok model mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır; Ouchi'nin 'Z' teorisi, Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli, Schein Modeli, Deal ve Kennedy Modeli, Cameron ve Quinn modeli. Bu modeller dışında daha birçok örgüt kültürü modeli vardır. Şüphesiz her model önemli ve gereklidir. Ancak, bu çalışmada önemli görülen ve yukarıda zikredilen modellere değinilmeye ve bu modeller açıklanmaya çalışılmıştır.

2.5.1. Ouchi 'Z' Teorisi Modeli

Daha önce de bahsedildi i gibi literatürde pek çok örgüt kültürü modeli mevcuttur. Her bir model ortaya çıkarken ya ba ka bir modelden etkilenmi ya da ba ka bir modele kar ı ortaya çıkmı tır. te bu Ouchi Z Teorisi de Parsons'un modeline kar ılık bazı ara tırmacılar tarafından farklı bir model olarak geli tirilmi tir. Bu konuda çalı an ilk ara tırmacı da Japon Profesör William Ouchi'dir. Z teorisyeni olan Ouchi bu modelin ismini veren ara tırmacı olarak kar ımıza çıkmaktadır. Ouchi'nin Z teorisi modeli örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde çalı arak analiz etmi tir. Bunlardan birinci grup, tipik Amerikan irketleri, ikinci grup Klasik Japon irketi, üçüncü grup ise 'Z' tipi Amerikan irketleridir (49). William Ouchi'nin geli tirdi i modelde, örgüt kültürü, çalı anların belirsiz, soyut ve de i ken artlarla u ra ırken ya adıkları ortak tecrübelerin varlı ı ve sayısı oranında de i ir. Japon irketinde, yöneticiler uzun yıllar boyunca benzer görevlerde bulunmalarından dolayı, benzer tecrübelere sahiptirler (50). Ouchi, Z teorisini geli tirirken Amerika Birle ik Devletlerin (ABD)'de ve Japonya'da i yapan yirmi irket temsilcisiyle görü mü ve bu görü meler sonucunda Z teorisini ortaya atmı tır. Aynı zamanda bu ara tırma sonucunda ABD i letmeleriyle Japon i letmeleri arasında pek çok farklılı ın oldu unu tespit etmi tir. Aslında böyle bir sonucun çıkması manidardır. Çünkü kültürler, ya antılar, e itim ve daha pek çok ey bu farkın ortaya çıkmasında etkili olmu tur.

Ouchi Z teorisi modelini ortaya atarken üzerinde durdu u bazı kavramlar olmu tur. Bu kavramlar unlardır; de erlendirme, i görenlere ba lılık, kariyer geli imi, kontrol, karar verme, çalı anlara ilgi, sorumluluk (49). Bu kavramları a a ıdaki gibi açıklamak mümkündür:

De erlendirme: Z tipi örgüt modellerinde ve Klasik Japon irketlerinde çalı anlar ve hatta yöneticiler sürekli, derinlemesine ve ayrıntılı olarak de erlendirilirler. Bu uzun de erlendirme neticesinde do al olarak terfilerde zaman alacaktır. Ancak Amerikan irketlerinde bu de erlendirme süreci çok daha kısa sürmektedir. Dolayısıyla çalı anların terfi alması da daha kısa olacaktır. Burada önemli olan bu de erlendirme sürecinde hata yapılması ve bu hata neticesinde yapılan terfilerde yanlı karar verilmesidir. Örgütün hayatını devam ettirmesi için hayati

öneme sahip olan değerlendirme süreci Z tipi örgüt modelinde olduğu gibi acele edilmeden yapılmalıdır.

görenlere bağlılık: Japonya'daki örgütler ile Z tipi modele uyum gösteren örgütler Ouchi'ye göre çok uzun süreli ve hatta ömür boyu istihdam edilmelidir. Hatta bu örgütler kültürel değerlerini de bunun doğrultusunda geliştirmelidirler. Klasik Amerikan örgütlerinde ise bunun tam tersi yönünde tercih ile kısa zamanda istihdam edilmektedir. Z tipi örgüt modelinde çalışanlar sadece bağlılıktan veya kötü performans sergilediklerinde işten uzaklaştırılmalıdır. Başka bir ifadeyle Z teorisine göre örgütler çalışanları bağımsız veya performansı düşük değilse iş görenine bağlı olmalıdır.

Kariyer gelişimi: Ouchi'ye göre kariyer gelişimi Klasik Japon örgütleri ve Z tipi örgütler için büyük öneme sahiptir. Zaten böyle olması da beklenen bir durumdur. Sonuç itibarıyla hemen her örgütte çalışanlar bir şekilde kariyer gelişimi planı yapmaktadır.

Kontrol: Hemen her örgütte kontrol mekanizması mevcuttur. Z tipi örgüt modelinde ve hatta hem Amerika'daki hem de klasik Japonya'daki örgütlerde kontrol mekanizmasına ciddi anlamda büyük önem gösterilmektedir. Buradaki fark şudur; Z tipi örgüt modeli ile Ouchi'ye göre tipik Japon örgütlerinde bu kontroller gayri resmi kanallarla ve son derece gizli olarak yürütülür. Tipik Amerikan örgütlerinde ise kontrolün açık ve resmi yollardan yapılması tercih edilmektedir.

Karar verme: Klasik Japon örgütlerinde ve Z tipi Amerikan şirketlerinde karar verme işi ortak fikir birliğine ve katılım esasına dayanır. Ancak bunun aksine Z tipi örgüt modelini benimsemeyen Amerikan örgütlerinde karar verme işi ortak bir fikir birliği olmadan yapılmaktadır. Karar verme sorumluluğu ise tek kişiye bırakılır.

Çalışanlara ilgi: Amerika'daki örgütlerde çalışanlara ilgi son derece dar kapsamlı ve sadece çalışanların örgütte iş gördükleri zamanla sınırlıdır. Ancak yine Amerika'daki Z tipi örgüt modelini benimsemiş örgütlerde ve klasik Japon örgütlerinde çalışanlara ilgi son derece önemlidir. Öyle ki bu ilgi sadece iş hayatında değil aynı zamanda ev hayatlarında bile kendini göstermektedir.

Sorumluluk: Sorumluluk, günümüzdeki örgütlerin hemen hepsinde yöneticiler tarafından üstlenilmesi gereken bir durumdur. Çünkü bazı sorunların çabuk ve pratik

ekilde çözülmesi yöneticilerin, daha do rusu çalı anların sorumluluk alması ile olur. 'Z' tipi örgüt modelini benimsemi Amerikan örgütlerinde ve klasik Amerikan örgütlerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir. Ancak Ouchi Z teorisi ile sorumlulu un ortak oldu unu ve grup sorumlulu unun önem ta ıdı nı öne sürmektedir.

2.5.2. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Örgütlere ba arı kazandıran sekiz özelli i belirten Peters ve Waterman "Mükemmeli Arayı " adlı eserlerinde birçok örgütü incelemi tir. Bu ara tırmacılar ara tırmalarında örgütlerin ba arılı olmalarını sa layan unsurun örgütün güçlü bir kültüre sahip olmasından kaynaklandı nı belirtmi lerdir. Ayrıca kusursuz yenilikçi örgütleri di erlerinden ayıran özellikleri de eylemden yana olmak, mü teriye yakın olmak, giri mcili i desteklemek, insanlar aracılıyla verimlilik, yalın biçim ve az kurmay personele sahip olmak, en iyi bilinen i i yapmak, i in içinde yer almak ve de erlere yönelmek, gev ek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması ekinde sıralamı lardır (13).

Örgütte çalı anların birbirlerini anlamaları ve örgütün de erlerine inanması, örgütün sıkı bir ekilde organize oldu una i arettir. Örgütün gev ek bir ekilde organize olması ise çalı anların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural ve yönetmeliklerin olmasıdır. Bu tip örgütlerde çalı anlar kurallarla sıkı tırılmamakta ancak gerekti i kadar kural ise mevcut bulunmaktadır (50).

2.5.3. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Edgar Schein'in örgüt kültürü modeli, örgütte i görenlerin inandı ı de erler ve inançlara güveni ba ladıktan sonra süreç içerisinde test edilip kabul edilmesi gereklili i ile olu maktadır. Bu gereklili in ardından olu an örgüt kültürünün iç çevreyle bütünle mesi ve dı çevreyle de uyumla ması sorunlarını çözmesi beklenmektedir. Schein'e göre örgüt kültürü, çalı anların örgütü daha iyi anlamalarını sa lamakta ve bireysel davranı ları etkilemektedir. Bunun sonucunda da örgütsel etkinlik artmaktadır. Schein'e göre örgüt kültürünün ana i levleri vardır ve bu ana i levler üç ba lık altında toplanmaktadır. Bu ba lıklar u ekildedir (13):

Örgütün dı çevreye uyumu ve varlı nı devam ettirebilme sorunlarını çözme: Örgütün zaman içinde de i en çevresi ile ortaya çıkan bazı sorunları çözmesi

ve bu de i en dı çevreye uyumunu sa laması gerekmektedir. Di er taraftan örgütün varlı nı devam ettirebilmesi gerekmektedir. Bunu ba arabilmesi için de örgütün temel ö eleri, misyon, strateji ve araçlar gibi unsurları düzeltmesi gerekmektedir. Tüm bunlar için örgütün dı çevreye uyumu ve hayatını devam ettirebilme sorunlarını çözmesi önem arz etmektedir.

Örgütün çevreyle bütünle me sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler:

Örgütün hem çevreyle hem de içsel bütünle mesi aslında birbiriyle do rudan etkile im halindedir. Örgütün bu etkile imdeki her iki durumda ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırmak için dikkat etmesi gereken bir takım unsurlar vardır. Bu unsurlar ortak dil ve kavram birli i, grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme, ölçüler, güç ve konum, ki sel ilkeler, arkadaş lık, sevgi, ödül ve cezalardır.

Çevresel belirsizlikleri ve endi eyi azaltma: Örgütsel kültürün en önemli i levlerinden biri, çevredeki belirsizliklere kar ı filtre görevi görmesi, belirsizliklerin etkisini en aza indirmesidir. Çalı anlar öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını ve önceliklerini bilirlerse, çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelere kar ı korku ve endi eye kapılmaz, ba a çıkmak için varsayımlar geli tirir (13).

2.5.4. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy, çevrenin sadece örgüt yapısı üzerinde de il aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi oldu unu ileri sürmü lerdir. Yüzlerce örgüt kültürü üzerinde yaptıkları ara tırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmı lardır, bu sınıflandırmayı yaparken de iki ölçüt üzerinde durmu lardır. Birincisi, i letmenin stratejik kararlarına ili kin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, i letmenin aldı ı kararların ba arısına ili kin çevreden edinilen geri dönüt hızıdır (51). Bu boyutlar üzerinde ortaya çıkan farklı kültür biçimleri unlardır:

Maço kültürü: Maço kültürünün alınan kararların riskli, çevresel belirsizli in yüksek, da ınık te kilatlı çalı ma prensibinden uzak bir çalı ma e ilimi ile geri beslemenin hızlı oldu u durumlarda ortaya çıktı nı söylemek mümkündür. Böyle bir kültürü benimseyen örgütler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerekti inde ba arısızlıklara da hazır olabilen çalı anların olmasını isterler. Örgütün lideri riskli kararları cesurca alabildikleri için kahraman olarak

görülebirlirler bu tür kültürleri benimseyen örgütler do ası gere i uzun dönemli planlar yapmaz ve kısa dönemli ba arıları önemserler.

Çok çalı / sert oyna kültürü: Bu kültürü benimseyen örgütler maço kültürün tam tersine te kilatlı bir biçimde çalı ma e ilimi göstermektedir. Yine maço kültürün tersi bir durumla bu tür kültürde risk derecesi dü üktür. Dolayısı ile geri bildirim çok çabuk oldu u riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülmektedir.

İrket üzerine iddiaya gir kültürü: Bu kültür türü çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı zayıf olan kültürdür. Bu kültürde tecrübeye çok de er verilir. Liderler veya kahramanlar, uzun zamandır bu i te çalı anlardır ve çok fazla teknik, yetenek, azim ve sabır sahibi ki iler olarak algılanırlar. Karar verme yava tır ve uzla ma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar daha çok yazılı ve uzundur. Hem uzman, hem de yasal güce saygı duyulur ve yasal gücü elinde bulunduran ki iler bu gücü uzun süreler sonunda elde ederler (52).

Süreç kültürü: Deal ve Kennedy'nin kültürel sınıflandırmasından sonuncusu olan süreç kültürü; çevresel belirsizlik riskinin az ve geri dönüt hızının da yava oldu u kültürdür. Bu kültürde örgüt çalı anı oldukça fazla çalı maktaki hata yapmamaya gayret göstermektedir. Bu kültürde unvan ve maa dı ındaki gelirler oldukça önemlidir. Böylece örgüt çalı anının daha fazla maddi gelir sa laması için daha fazla çalı ması gerekti i ortaya çıkmakta durum böyle olunca da örgütün kazanımları artmaktadır. Bu kültürde en önemli de er, yapılacak i te yönetimin inandı ı süreçleri takip etmektir. Bu tür örgütler daha çok, bankalar, sigorta irketleri, kamu i letmeleri, gibi finansal hizmet örgütleridir. Süreç kültüründe, ayrıntıya büyük önem verilir. Bütüncüllük, uygunluk, rutin ve standartlar önemlidir. Unvanlar önemlidir, hiyerar ik düzeyler arası farklılıklar önemlidir (52).

2.5.5. Cameron ve Quinn Modeli

Cameron ve Quinn geli tirmi oldukları örgüt kültürü modelinde örgüt içinde olu turulan kültür ile bu kültürün örgütsel ba arı veya etkinli e etkilerini ara tırmı lardır (53). Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi De erler” adını verdikleri bir model geli tirerek örgütün ba arısı ile örgüt kültürü arasındaki ili kileri incelemi tir. Ara tırmacılar rekabetçi de erler modelinde dört kültür tipi ortaya koymu lar. Bu dört

kültür tipi klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlar maddeler halinde aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (13);

Klan kültürü;

- Liderlerin ve örgütü yönetenlerin birer akıl hocası ve hatta anne/baba figürü olarak görüldüğü bir kültür tipidir.
- Örgüt, insanların pek çok eylemlerini paylaşımları içten bir mekândır.
- Geni bir aile gibidir.
- Örgütte sadakat ve geleneklere bağlılığı sağlamaktadır.
- İletişimin gelişmesine imkân sağlamaktadır.
- İnsan kaynaklarının birlik duygusu ve güven sayesinde geliştirilmesinin örgüte uzun vadede fayda sağlayacağını savunmaktadır.
- Başarıyı hizmet grubuna karşı olan duyarlılık ve ilgi olarak değerlendirir.
- Ekip çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem vermektedir.

Klan kültürü tipinde yer alan yukarıdaki maddelere bakıldığında bu tip kültürde örgütün geniş bir aile olarak görüldüğünü anlamaktadır. Çalışanların birbiri ile iletişim ve ilişki konusunda bir ailede olduğu gibi tamamen birlik ve güven duygusu ile gerçekleştirilen lider ve kahramanların örgütün üyeleri ile ilgili son derece sorumlu olarak bir nevi aile reisi gibi davranışları görülmektedir.

Adhokrasi kültürü;

- Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş mekânı sunmaktadır.
- Çalışanları risk üstlenmeye teşvik etmektedir.
- Liderlerin de yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlamaktadır.
- Örgütü bir arada tutabilmek için bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır.
- Liderlerinin sıradışı durumlara hazır olması gerekmektedir.
- Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır beklemeyi öngörmektedir.
- Örgütün uzun vadede büyüme ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken emeği ve yeni mal veya görevlere sahip olmayı, sunulan mal veya görev konusunda lider olmayı esas almaktadır.

- Bireysel inisiyatif ve özgürlü ü desteklemektedir.

Adhokrasi kültürü tipinde yer alan yukarıdaki maddelere bakıldı ında bu kültür tipini benimseyen örgütler için daha cesur bir kültür tipidir demek do ru olacaktır. Bu kültür tipinde gerek liderlerin gerekse çalı anların riski üstlenmek gibi özelliklerinin oldu u, sürekli de i imin ve yenilikçi bir yapının oldu u görülmektedir.

Pazar kültürü;

- Sonuç odaklı olmayı gerektirmektedir.
- Liderler zorlayıcı, üretken ve rekabetçidir.
- Örgütü bir arada tutmak için "kazanma" kavramından yola çıkmaktadır.
- Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ula mayı öngörmektedir.
- Ba arı ölçütü olarak pazar payı ve pazar nüfuzu esas almaktadır.
- Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderli ini önemsemektedir.
- Zorlu bir rekabetin varlı ı, örgüt için çok önemlidir.

Pazar kültürü tipinde yer alan yukarıdaki maddelere bakıldı ında bu kültür tipini benimseyen örgütlerin zorlu rekabetlerden ho landıkları, örgütün bir arada olması için kazanma kavramının önemli oldu u, ba arıyı ölçmede ise yer aldıkları pazardaki paylarının ve nüfuslarının önemli oldu unu söylemek mümkündür.

Hiyerar i kültürü;

- Resmi yapıda bir i mekânı sunmaktadır.
- Çalı anların yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanmaktadır.
- Liderleri iyi birer koordinatör ve organizatör olmakla övünmektedir.
- Uzun vadede istikrarı, ileriye tahmin etmeyi ve verimlili i amaçlamaktadır. Saat gibi i leyen bir örgüt olu turma çabasıdır. Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalardan faydalanmaktadır.

Hiyerar i kültürü tipinde yukarıda yer alan maddelere bakıldı ında, bu tip kültürü benimseyen örgütler her türlü i leyi in resmi zeminde olmasını ve benimsedi i bu resmi kurallar ile politikalarının hayata geçirilmesini ve belirlenen prosedürlerin i lemesini önemsediklerini söylemek mümkündür.

Modern örgütler, bünyesinde yukarıda yer alan bu dört kültür tipinden özellikler barındırmaktadır. Fakat kimi de erler muhakkak çok daha baskın olabilmektedir (13).

2.6. Ki ilik Kavramı ve Temel Özellikleri

Ki ilik, “persona” kavramı ile ifade edilir. Persona, Latince tiyatrocuların oyunlarında kullandıkları “maske” anlamını ta imaktadır. Yüzlerine maske takımı oyuncuların konu maları ve arkıları maskenin içinden çıkıyordu. Bu sebeple “person” sözcü ünden, “içinden tınlama” anlamına gelen “per-sonare” sözcü ü türemi tir. Bu sözcük bir anlam farklıla ması ile “bir ba ına birlik” anlamına gelen “persona” sözcü ünü ortaya çıkarmı tır (54).

Bir ba ına birlik kelimesini; bireyi olu turan her bir unsurun sadece bireye ait özellikler oldu u ekinde yorumlamak mümkündür. üphesiz ki bu kelime hemen herkesçe farklı yorumlanabilir. Tıpkı ki ilik kavramının tanımı için yapılan yorumlar gibi, literatürde ki ilik kavramı ile ilgili birçok tanım mevcuttur.

Ki ilik, bireylerin ilgi, tutum, yetenek, konu ma tarzı, dı görünü ü ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini kapsayan bir kavramdır (55). Ki ilik, bireylerin kendine özgü olan ve ayrı ayrı vasıfları toplayan bir bütünlüktür. Bu bütünlü ün içerisinde, bireylerin beden yapısı, zekâsı, duyguları, dü ünceleri, yetenekleri, tepkileri ve genel kültürü girmektedir. Bütün bu ö eler, bireyin ya adı ı ortamın kendine ait özellikleri birey üzerinde etki yaratır (56). Bireyin ki ili ini, sahip oldu u bu özellikler de il, bu özelliklerin bireyin içinde ya adı ı ortamda, bıraktı ı izlenim tayin etmektedir. Bunun en belirgin ispatı; aynı ki inin, aynı toplumun çe itli kesimlerinde ve aynı kesimin çe itli bireylerinde birbirlerinden farklı ekilde, yargılanması ve de erlendirilmesidir.

Aynı birey, farklı insanlar tarafından zıt duygular ile kar ılanabilir. Bunun nedeni ise, bir ki ili i belirlemede sadece o bireyin sahip oldu u ki ilik özellikleri de il, aynı zamanda bulundu u toplum içerisinde ileti im ve etkile im içerisinde oldu u di er bireylerin ki ilik özellikleri de etkili olmaktadır. Bu etkile ime göre ise ki ilik, do u tan gelen yeteneklerin sosyal ortamda geli mesidir (57). Bu ekildeki tanımlardan yola çıkarak ki ilik, do u tan gelen yeteneklerin ve sosyal çevrede ö renilen izlenimlerin bütünü oldu unu söyleyebiliriz (58).

Ki ilik kavramı, insanın sosyal ya antısının bir parçası olarak uzun yıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930'lu yıllarda ki ilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından farklı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (59).

Ki ilik, yaşam içerisindeki bireylerin bütün davranış biçimlerini kapsayan kendine has görüntüleri olması durumudur. Ki ilinin oluşması doğuştan gelen kalıtım ve beden yapısının zaman içerisinde eğitim ve çevre ile bütünleştirilmesiyle kapsamlı bir hal alması ile olmaktadır. Bu sebeple çevrenin etkisi göz önüne alındığında ki ilinin kendine ait özelliklerinin dışında yaşanan toplumda kabul gören ortak özellikleri yansıtabilmektedir.

Yansıtılan bu ki ilik özelliklerini bilimsel anlamda derinlik kapsamında ölçmek için yüzlerce ki ilik ölçeği bulunmaktadır (60). Bu ölçeklerin pek çoğu farklı isimler ile aynı özellikleri ölçerken, bazılarının ise aynı isimler ile farklı özellikleri ölçmektedir. Bu yüzden, araştırmacılar ki ilikle ilgili derinlikler ve ölçekler için kavramsal altyapıyı oluşturacak bir sınıflandırma geliştirilmediği takdirde, araştırmalarda tespit edilen yapısal sonuçları iliklendirmek, genelleme yapmak, öngöründe bulunmak, araştırmacılar sonuçlarını yorumlamak, araştırmacılar arasında etkin bir iletişim kurmak ve psikometrik analizler yapmanın mümkün olmadığını belirtmişlerdir (61).

Ancak günümüzde birikerek ve hızla ilerleyen bilimsel gelişmeler sayesinde bu kavramsal alt yapılar oluşturularak yapılan sınıflamalar sayesinde analizler ve yorumlar yapılabilmektedir.

Ki ilinin kendine özgü olan tutumunu veya tutumların sınıflandırılmasını ki ilinin temel özellikleri ile yapmak mümkündür. Başka bir ifadeyle her ne kadar her birey farklı ki ilik özellikleri sergilese de bu özelliklerin bir temele bağlanması olasıdır. Bu noktadan hareketle ki ilik kavramının temel özellikleri ile ilgili konuya da değinilmesi gerekmektedir. Bu temel özelliklerle ilgili bunları söylemek mümkündür: Ki ilik kavramı, insanın duyu, düşünme, davranış gibi çeşitli biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü durumlarıdır. Sürekli olarak içten ve dıştan gelen uyarıların etkisi altında olan ki ilik, ki ilinin biyolojik, psikolojik ve sosyolojik kalıtsal ve sonradan öğrenilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini,

alı kanlıklarını ve bütün davranı larını içine alır. En kısa ifadeyle, ki ili in olu masında insanın do u tan gelen özelliklerinin yanı sıra içinde yer aldı ı çevrenin de etkisini bir arada görmek mümkündür. Bu noktadan hareketle, çevrenin etkisini dikkate alarak, ki ili in sadece bireye özgü özellikleri de il, belirli ölçüde içinde ya anılan insan toplulu unun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttı ı sonucu çıkartılabilir (62). Bunun yanında, birey olarak insanı di er insanlardan ayıran özelliklerin bireylere ait özgü ve tutarlı olarak gösterilen davranı lar oldu unu da kabul etmek gerekir (63).

Çetinöz'e (2005) göre ki ilik bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, davranı larının, yeteneklerinin, konu ma tarzının, dı görünü ünü ve çevresine uyum gösteri biçiminin özelliklerini içeren bir kavramdır. nsana ili kin bir özellik olan ki ilik olgusu aslında, o insanı anlamada, tanımada ki ilere ipuçları verebilmektedir. Bireyin belle i, dı görünü ü, direnme süresi, sesi, konu ma tarzı, mimikleri, tepki hızı, insanlara, tabiata ya da makinelere kar ı ilgi duyması, sporculu u vb. özelliklerinin hepsi o ki iyi betimlemede önemlidir (64).

Yukarıda yazılanlara ek olarak ki ilik kavramının temel özelliklerini maddeler halinde u ekilde sıralayabiliriz:

1. Ki ilik özel çevrenin ortaya çıkardı ı bir olgudur. Özel çevre, bireyin içinde bulundu u grup, e itim çevresi, medya vb. olabilir.
2. Ki ilik biyolojik, fizyolojik ve sosyal çevreden gelen özelliklerin bir bütünüdür.
3. Ki ilik bireysel dengeyi gerektirir. Bazı zamanlar dengesiz olması da mümkündür. O zaman bir takım psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar.
4. Ki ilik belirli zaman dilimleri içinde gösterilen davranı ların bir bütünüdür.
5. Ki ilik davranı ları yönlendirir ve yönetir.
6. nsan, ki ili e bulundu u ortamın beklentisine göre yön verir (65).

Ki ili in temel özellikleri ile ilgili dı çevreden gelen uyarı nın yanında içten gelen uyarı nın da oldu undan bahsetmi tik. çten gelen bu uyarı nları bireyin hem duygusal yönü hem de psikolojik durumu olarak dü ünebiliriz. Bu uyarı nları net bir ekilde açıklamak, her bireyin farklı duyu ve psikolojik hazır bulunu ları içermesinden dolayı kolay olmamaktadır.

çten gelen uyaranlar arasında ki inin do u tan gelen fiziksel özelliklerini saymak da mümkündür. Ancak bu fiziksel özelliklerin insan psikolojisini nasıl ve ne derece etkiledi i henüz yeteri kadar açıklık kazanmamı tır. Fakat günlük gözlemler ve bazı ara tırma sonuçları böyle bir etkinin de var oldu unu göstermektedir (66).

2.7. Ki ilik Olu umunu Etkileyen Faktörler

Ki ili in olu umu konusunda pek çok yakla ım bulunmaktadır. Kimi ara tırmacılar geneti in ve erken çocukluk dönemi tecrübelerinin ki ili in geli mesinde etkili oldu unu savunurken; kimi ara tırmacılar ise toplumsal ve çevresel etkilerin ki ili in olu umunda etkili oldu unu savunmu lardır. Kimi ara tırmacılar ise ki ili i yukarıda bahsedilenleri bir arada ele alarak bu faktörleri ki ili i etkileyen bir bütün gibi görüp savunmu lardır (67).

Bu anlamda ki ili in olu umunda ilk olarak genetik ve bedensel faktörler olmak üzere aile, arkada çevresi, sosyo-kültürel faktörler, sosyal yapı ve sınıf faktörleri, co rafi ve fiziki faktörler gibi birçok etkenin etkili oldu unu söylemek mümkündür (68). Bahsedilen bu etkenleri a a ıdaki gibi açıklayabiliriz.

Genetik ve Bedensel Faktörler; Ki ilik olu umunu etkileyen faktörlerin ba ında genetik (kalıtsal) özelliklerin geldi ini söylemek yanlı olmayacaktır. Çünkü bireyin genetik yapısı, ya adı ı çevrenin etkisiyle köklü olarak de i meyen özelliklerin anne ve babanın kromozomları ile bir ku aktan di erine geçmesiyle olup, insanın ya amı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. nsanın bedeni yapısıyla ilgili iskelet, boy, a ırlık, saç, göz ve ten rengi, heyecanlılık, duygusallık, kar ı koyma, direnme, gibi ço unlukla bedensel, zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın oldukça büyük rolü vardır (67).

Çevresel Faktörler; Çevre, genetik olmayan faktörleri içeren ve insan davranı larını etkileyen bir olgudur. Bireyin ya amı boyunca ili kisini sürdürdü ü ve kar ılıklı etkile im içinde bulundu u fiziki ve sosyal çevreden gelen bütün etkiler, bireyin genetik özellikleriyle etkile erek ki ilik özelliklerin olu masına önemli katkı sa lamaktadır. Bireyin çevresiyle etkile imi ile ki ilik yapısı belli bir ölçüde de olsa etkilenmektedir (69).

Aile Faktörü; Aile, ki inin kendine has davranı lar kazanmasında önemli rolü olan kimi zaman övgü, kimi zaman ceza unsurlarının oldu u zamanının uzun bir

bölümünü birlikte geçirdiği ortamdır. Ayrıca aile, çocukluk yıllarında gözleyerek öğrenme için gerekli olan model ya da örnekleri sağlar (70). Kişinin gelişiminde çok büyük bir etkiye sahip olan aile, çocuğa karışık, sıcak, sevecen bir şekilde yaklaşabilecekleri gibi, otoriter ve soğuk bir şekilde yaklaşabilmektedir. Bu sebeple kişilerin duygularını ifade etme şekilleri, duygusal çatışmaları çözümleme stilleri ve birçok duyguyu yansıtan bir şekilde ya da amaları aile içerisindeki ilişkilerle gelişmektedir (71).

Arkada Çevresi; Bireyler belirli bir olgunluğa erişip kendi kararlarını kendi sorumluluklarını alabilmeleriyle ailenin etkisinden kurtularak, yaşamında hem daha fazla zaman geçirip hem de daha etkin olan arkadaş çevresi ile tanışır. Bireyin arkadaş çevresine bağlı olarak grup yapıları içinde yer alması kaçınılmaz olacaktır. Arkadaş çevresi aynı zamanda bireyin bazı olguları, kavramları neyi, niçin ve nasıl tanımlaması gerektiğinin de belirleyicisi olur. Arkadaş gruplarının, bireyin kişiliği ve davranışları üzerindeki etki dereceleri, genellikle grupların yapısal özelliklerinin bir sonucudur. Her durumda bireyin içinde yer aldığı arkadaş çevresi onun kişiliğinin gelişiminde, buna bağlı olarak tavır ve davranışlarının ortaya çıkmasında az ya da çok bir etkiye sahiptir (72).

Sosyo-Kültürel Faktörler; Kişilik oluşumuna etki eden diğer bir önemli faktör de sosyo-kültürel farklılıklardır. Birey, içinde bulunduğu sosyal yapıda kültürel değerlerden etkilenerek kişiliğini biçimlendirmektedir. Kültürel değerler kişilik kavramları ile kültür kavramları iç içedir. Bu durum, kültürün kişiliği, bireyin kişiliğinin de toplum kültürünü etkilemesi şeklinde gerçekleşir. Bu değerler ve entegrasyonun insan üzerindeki etkilerini toplumsal yaşamın her alanında görmek mümkündür (71).

Her kültür, değerine göre farklı anlam ölçülerine, değer ve norm sistemlerine, tutum ve davranışlara göndermede bulunmaktadır. Bu yüzden, her kültürün insan algısı farklılık gösterebilmektedir. Bazı kültürler, daha açık, özgür, bağımsız kişiliklere yer verirken; bazıları da bağımlı ve korumacı kişilikler üretir. Geleneklerden aile içerisinde alınan değerlere, ahlaki kurallara, kişilik yapısına, davranış biçimine, yaşam tarzına ve sosyal çevreye kadar birçok özde kültürün izleri görülebilir (54).

Coğrafi ve Fiziki Faktörler; Kişilik oluşumunda kişilerin doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin de etkisi olduğu söylemek mümkündür. Coğrafi çevre içerisinde

iklim, ya anan bölgenin fiziki artlarının, ki ilik özellikleri üzerinde gözle görülür etkileri vardır. Co rafi ve fiziki çevrenin do rudan etkileri oldu u gibi dolaylı etkileri de gözlenmektedir. Bireylerin ki ilik olu umunda etkili di er faktörler üzerinde özellikle de toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde, co rafyanın etkileri bilinen bir husustur. Örne in iklim artlarının so uk ve sert geçti i daha çok karasal bölgede büyümü , ya amı insanların donuk mizaçlı ve sert bir ki ilik yapısında oldukları gözlemlenirken, daha sıcak iklime sahip kıyı kesimlerindeki insanların daha yumu ak ve çabuk de i en duygu durumlarının oldu u gözlemlenmektedir (71).

2.8. Ki ilik Kuramları

Literatürde ki ilik kuramı ile ilgili pek çok bilgi ve kuram yer almaktadır. Bu kuramlardan bazıları a a ıda yer almaktadır.

2.8.1. Freudian Teori (Psikoanalitik Kuram)

S. Freud'un psikoanalitik kuramına göre, yapılan birçok eyin aslında bilinçaltı tarafından gerçekleştirildi i, yani bireyin farkında olmadığı güçler tarafından denetlenerek meydana gelmektedir. Freud, ki ili i topografik ve yapısal görü olarak iki farklı çerçevede bir bütün olarak ele almı tır.

Topografik görü te, zihinsel ya amın ve ki ilik sisteminin yüzeysel yapısını olu turan bilinç, bilinçaltı, bilinç öncesi ve bilinç düzeyi olmak üzere üç düzeye ayrılmı tır. İlk düzey olan bilinçaltında dü üncelerin pek çok kısmı mevcuttur ve bu dü üncelere ço u zaman ula ılamaz. Gönüllü olarak yapt ımız davranı ların altında da bilinçaltı yer almaktadır (73). İkinci düzey olan bilinç öncesi düzey ise, bilinçaltı fikirlerle doludur fakat gerekli oldu unda ula ılabilen bilgi, beceri ve anı depolar. Üçüncü düzey olan bilinç düzeyi ise normal hayattaki bilgi, fikir ve dü ünceler bulunur (74).

Freud di er çerçevede ele aldı ı yapısal görü ü ki ili i, üçlü bir yapı ile yönlendirilen dinamik bir sistem olarak açıklamaktadır. Bu sistemler ise id (Alt Ben), ego ve süper egodur. Bu sistemler birbiri ile yakın etkile im halindedirler. Davranı ise, bu üç sistemin etkile imi sonucunda olu maktadır. d, do u tan getirilen, psikolojik enerjinin depolandı ı, di er sistemlerin de enerji kayna ı olan, kendine hizmet edilmesinden ho lanan ve tamamen bilinçaltı olan bir bölgedir. Toplumsal kurallara göre haz ilkesine göre hareket eder. Ego (ben), dı sal gerçekler ile id'nin

istekleriyle karıla tırıp davranı a yönlendirir. d ile ego arasındaki en büyük ayırım id'nin içsel isteklere dayanması iken, egonun ise gerçekçi de erlendirmelere dayanmasıdır. Kendini koruma, hazları geciktirme ve problem çözmeye, gerçekle tirme fonksiyonları mevcuttur. Süper ego (üst ben) ise id'in isteklerini geleneksel de erlere ve toplum görü lerine göre denetleyen, bir yargıç gibidir. Yapılan davranı süper egoya uygun olmazsa vicdan tarafından suçluluk duygusu ile cezalandırılır, uygun ise gurur duygusu ile ödüllendirilir. Süper ego, davranı ları denetleyen ebeveyn gibi hareket etmektedir (75).

2.8.2. Eric Fromm'un Ki ilik Kuramı

Eric Fromm'a göre, ki ilik sosyal etkiler sonucunda ya am tecrübeleri ile oluşmaktadır. Ki ilinin kalıcılığı ise, ki ilinin fiziksel yapı ve mizacını oluşturan kalıtsal yönleri ile kültürel ve sosyal etkilerin tamamının ortak sonucudur. Psikolojinin temel sorunu Eric Fromm'a göre bireyin toplum, dünya ve kendisi ile nasıl bir ilişki kurduğunun incelenmesidir. Bu ilişki biçimi, toplumsallaşma ve öğrenme süreçleri neticesinde edinilir. Fromm'a göre ki ilinin çevre ilişkileri sosyalleşme ve asimilasyon olarak iki yöndedir. Sosyalleşme yönü, sembiyotik ilişkilere, içe dönük olmaya ve yıkıcılığa dönüşebilmektedir. Sembiyotik ilişkiler, bireyin toplumsal ilişkilerle bağlanmasına bağlıdır. Birey yalnız olmak istemez bir bağ kurmaya zarar vererek yâda aksine bir durumla kendine zarar vererek güvensizlikten kurtulmaya çalışır. İçe dönüklük ve yıkıcılık, toplumsal tutumların pasif ve aktif biçimleridir. İçe dönüklükte kişi kendi ortamını güvenilir bir ortam haline getirmeye uğraşır. Yıkıcılıkta ise, saldırganlık ile gücünü kanıtlamak ve güven kazanmak için çaba gösterir (76).

2.8.3. Eysenck'in Ki ilik Kuramı

Eysenck'in kuramı kişiyi hiyerarşik açıdan ele almıştır. Kişiyi oluşturan unsurların sıralanması ve belirli bir hiyerarşide olması halindedir. Eysenck, kişiyi, dört düzeyde açıklamaktadır. Bu düzeyler şunlardır:

Birinci düzey; Eysenck'in kişilik kuramının birinci düzeyi kişiyi en alt düzeyidir ve çok özel tepkileri içermektedir. Bireyin belirli özellikleri kalıtsal özelliklere göre taşınmasının yanı sıra bir takım tepkileri de biyolojik olarak vermesi bu düzey ile ilişkilidir.

ikinci düzey; bu düzey ki ilerin yer aldığı ortamlarda benimsediği alışkanlıklara dayalı özellikler ile ilgilidir. Kişiler benzer olaylara benzer tepkiler vermesi yine ikinci düzey ile ilgilidir. Ayrıca kişilerin bireysel davranışları ve yapının süreklilik kazanması bu düzeyde gerçekleşmektedir.

Üçüncü düzey; eğitimler düzeyidir ve bireyin birçok alışkanlıklarını arasından belirli eğitimleri kazanma amaçlarıdır. Belirli kalımsal özellikler ve alışkanlıkların sonucu olarak bireylerin eğitimleri ortaya çıkarak, bu neticeye göre de dar anlamda kişilik kalıpları belirginleşmektedir. Bu düzeyde, kişilerin, süreklilik, bireysel dengesizlik, derinlik, doğruluk ve derinlik heyecanlılık özelliklerinin ortaya çıktığı görülmektedir.

Dördüncü düzeyi; tip amaçlarıdır. Bu amaçlarda belirgin tipler ortaya çıkmaktadır. Eysenck'in yaklaşımına göre tipin ortaya çıkmasında her bir amaçların baskın faktörünün etkisi bulunmaktadır. Bireyin kişilik özelliklerinin hangi düzeylerden daha fazla etkilendiği önem arz etmektedir (77).

2.8.4. Sosyal Öğrenme Kişilik Kuramı

J. Rotter, A. Bandura ve W. Mischel bu kuramın başlıca kuramcılarıdır. İnsan öğrenmesinin çevresel bir ortamda olduğu ve çocukların en önemli öğrenme şekillerinin başkalarının davranışlarını gözlemleyerek meydana geldiğini savunurlar (78). Bu teoride kişilik öğrenmeyle oluşuyor ise, yine öğrenme yolu ile kişilerin derinleştirilebilecekleri sürmektedirler. Öğrenme, pekiştirme olmadan da mümkündür. Bununla beraber kişilik yapıları, zihni ve kendini ayarlama süreçlerinin üstüne temellendirilmektedir. Kişinin çevresini nasıl yapılandırdığı, organize ettiği, durumları nasıl yapılandırdığı ve pekiştiricileri nasıl değerlendirirdiği gibi kişilik derinlikleri önem arz etmektedir. Amaçlar ve planlar, pekiştiricilerdeki öncelikleri belirleme ve faaliyetler arasında tercih yapma imkânı vererek davranışları uzun süreli organize etmede yardımcı olmaktadır (79).

2.8.5. İşlevsel (Functional) Kişilik Kuramı

Bu kuramın kurucuları William James ve John Dewey'dir. Kişilerin çevreye uyum süreci olarak ele almaktadırlar. Yapısız ruhbilimcilerden ayrı olarak, kişilerin zihinsel yapısından daha çok kişilerin işlevleri üzerinde durmaktadırlar. Algı, düşünce, duygulanım gibi zihinsel yapıyı oluşturduğunu çözümlenmesi için inceleyip,

çevreye uyum sırasında, güncel ya antıda kar ıla ılan sorunların nasıl çözüldü ünü incelerler (80).

2.8.6. Bütüncül (Gestald) Ki ilik Kuramı

Karen Honey bu kuramın en önemli temsilcisidir. Karen Honey Freud'un görüşüne karşı çıkarak, bozuk davranışların, aile içi ilişkilerdeki aksaklıklar sonucu meydana geldiğini, bunun yanı sıra sosyo-kültürel unsurların da bu öğrenme sürecini ciddi derecede etkilediğini görüşünü savunmuştur. Honey'e göre davranışlar, insanın çevresi ile olan ilişkileri içinde geliştirdiği tepkilerin örgütlenmiş örüntülere dönüşmesiyle oluşmaktadır. İnsan hayatının ilk yıllarında oldukça sınırlı sayıda olan bu tepkiler, gittikçe daha geniş ilişkiler alanlarına yönelir ve sonunda yetkin yaşta oldukça karmaşık görünümlü tepki örüntülerine dönüşmektedirler. Dolayısıyla, davranışların belirleyicileri, insanın yaşamı boyunca geliştirdiği duygular, düşünceler, duygular, değerler, yargılar, amaçlar ve bunların birbirleri ile etkileşimleridir (81).

2.9. Karar Verme Kavramı

Karar verme işi insan hayatının geçmiştense bir parçası olarak değerlendirilmeyi gerektirecektir. Çünkü hemen her yaşta bireyler gün içerisinde gerek sosyal yaşamında gerekse mesleki yaşamında pek çok karar vermektedir. Günümüzde bilgi ve teknolojik gelişmelerin olması ile karar verilecek konuda seçeneklerin artması karar verme işi daha karmaşık hale getirebilmektedir. Ancak, böyle bir gerçek vardır ki bireyler, etkili kararlar verebiliyor ise bu durum bireyin yaşamından aldığı doyumun ve keyfin artmasına neden olarak kendini iyi hissetmesini sağlamaktadır. Aksi halde yani birey etkili kararlar veremiyor ise, bu durum yaşamının zorlaşmasına ve kendini kötü hissetmesine neden olabilmektedir (82). Böyle bir hissi yaşamının sebebi olarak bireyin olumlu veya etkili karar vermede başarısız hissetmesi tersi durumda ise başarısızlık hissetmesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Karar kelimesi Latince, kesmek, kesintiye uğratmak direnme ve muhalefeti sona erdirmek anlamına gelen "decidere" teriminden gelmektedir. Bu terimin güçlü bir iş ve hareket anlamlarını kapsadığı da görülmektedir. Burada söz konusu olan iş ve hareket, kararsızlık, istikrarsızlık, sabırsızlık, dalgalanma (indecision) halini sona erdiren aksiyonu tanımlamasıdır. Buradan hareketle karar kavramı eylemden

ayrılmakla birlikte, gerçekte, hareketsizlik ve kararsızlık halinden eylem ve harekete geçi i ifade etmektedir yorumu yapılabilir (83). Karar verme kavramı ile ilgili literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan birkaçı u ekildedir:

Karar verme, farklı durumlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili bili sel ve davranı sal çabaların tümüdür (84). Karar verme, sonunda üphelerin, tartı maların son buldu u, seçilen yolun uygulanmaya ba landı ı mantıksal sürecin nihai ürünüdür (85).

Karar verme, bir hedefe varabilmek için mevcut olan ve ko ullara göre mümkün olabilecek çe itli hareket tarzlarından en uygun görüneni seçmek, tercih etmek olarak da ifade edilebilir (86). Karar verme, farklı açılardan tanımlanıp ele alınmasına ra men üzerinde dü ünçe birli ine varılarak genel bir tanımla yapılamamı tır. Ancak karar verme ile ilgili tanımların ortak özelliklerini u ekilde sıralamak mümkündür.

- Karar verme etken eylemin seçimidir.
- Karar verme eylemi etkileyen her türlü yargıdır.
- Karar verme yapılan de erlendirmeler sonucunda hüküm verme sürecidir.
- Karar verme amaca ula mada, de i ik davranı lar içeren alternatifler arasından etken olanın seçimi i lemidir.
- Karar verme problem çözme i lemidir.
- Karar verme olay ya da sorunlarla ilgili bilgileri yorumlayarak ve kıyaslama yaparak bir yargıya varmaktır (84).

2.10. Karar Verme Süreci ve A amaları

Ki iler her an farklı önem derecelerinde olan kararlar verirler. Bu nedenle karar verme, ilk bakı ta oldukça kolay ve anla ılır görülebilir. Hâlbuki karar verme ki inin güçlü ve zayıf yönlerinin iç içe oldu u bir süreci ilgilendirir. Karar verme sürecini anlama, sürecin ö elerini açıklama pratikteki yararları nedeniyle önemlidir. Süreçteki ki isel farklılıkların nedenlerinden biri de karar verme stilleridir. Karar verme çalı malarında öncelikli ilgi, bireylerin kararlarında neyi temel alarak, nasıl karar verilmesi olmu tur (87).

Karar verme süreci bir anlamda bireyin kendi dünyasında denge sağlamak için aldığı kararlar olarak da düşünülebilir. Karar verme durumunda olan kişi, hem kendi dünyasına yönelik ihtiyaçlarını, hem de çevresel beklentilere cevap vermeye ve doyurmaya çalışmaktadır. Bunu yapabilmek için bireyin kişisel ve çevresel kaynaklarını etkili ve olumlu bir şekilde kullanması gerekmektedir (88). Değerler, nesne, olay ve görüşlerin o toplumu, sınıfı ve bireyleri bakımından taşıdığı önemi belirtir. Dolayısıyla değerler, karar verme aşamasında karar vericiyi yönettici ve baskılayıcı etki yapar. Eğer karar süreci bir değer çerçevesine sokulursa, düşüncelerimiz bir dereceye kadar sistemleştirilir (89).

Kuzgun'a (2000) göre karar verme davranışının olması için üç koşulun olması gerekmektedir. Bu koşullar şunlardır;

1. Karar verme ihtiyacını ortaya çıkaran bir güçlülüğün varlığı ve bu güçlüğün kişi tarafından hissedilmesi,
2. Güçlüğün ortadan kaldırılacak birden fazla seçeneğin bulunması,
3. Kişinin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olması. Bireyin bir karar durumunda izlenecek yollar (seçenekler), erişilemek istenen hedeflerle bunlara erişilebilirliği kişisine göre yönelim değerleri alırlar. Yani insanlar, seçenekler arasında, en yüksek olumlu ve en düşük olumsuz değerlere sahip ve gerçekleştirilebilirliği en güçlü olan seçeneğe yönelirler (90).

Karar verme sürecinde, karar verecek olan kişinin doğru kararlar verebilmesi, karar verme sürecinin nasıl geçirdiği ile yakından ilgilidir. Carney ve Wells (1995), karar verme konusunda kişilere düşen görevler olduğunu dile getirmiştir. Bu görevler şunlardır:

1. Doğru, güncel ve detaylı bilgiler toplamak,
2. Seçenekler için liste oluşturmak. Bir karar vermek için en az iki alternatifin olmasına dikkat etmek,
3. En ufak farkları ve detayları görebilme, değerlendirme ve seçenekleri belirlemek,
4. Seçenekleri eleme ve tek bir seçeneğe indirmek,
5. Karar için gereçler geliştirmek,
6. Kararı yeniden gözden geçirmek.

Yukarıda yer alan görevler karar vericinin do ru karar vermesine ı ık tutacak maddeler olarak sıralanmı tır. Bu maddeler her ne kadar önemli olsa da karar vermede aslında en büyük önem karar vericinin karar verece i konudaki tecrübesidir. Buradaki tecrübeden kasıt, karar vericinin daha önce karar verdi i konudaki ba arılı kararlarıdır.

Bu ba lamda karar vermede önemli olan bir ba ka unsurdan bahsetmekte yerinde olacaktır. Bu unsurlar, karar vermenin evreleridir, karar öncesi dönem, karar dönemi ve karar sonrası dönem olarak üçe ayrılmaktadır. Bu evreler birbirinden ba ımsız evrelerdir. Her karar verme sürecinin, kendi içinde bir dizi ön ve son karar evresi mevcuttur ve verilen alt kararlardan oluşmaktadır. Bu dönemler u ekilde açıklanmaktadır (91):

Karar Öncesi Dönem: Birinci dönemde ilk olarak çatı ma durumunun varlı ı söz konusudur. Bu çatı ma ki ide, karar vermesini güdülendiren bir durumun ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Karar verici pozisyonundaki ki i, bu çatı mayı ya ayarak, ideal oldu unu dü ündü ü alternatifler aramaya ba lamaktadır. Bu süreçte karar verici, alternatifleri ve meydana gelecek sonuçları ayrıntılı bir ekilde de erlendirmektedir. Bu bilgi toplama ve de erlendirme süreci ilk ba larıda yansız olarak yapılmaktadır. Daha sonra ki i, elde etti i bilgileri kendisine göre de erlendirmekte ve sıralamaya koymaktadır (90).

Karar Dönemi: Bu dönemde birey, karar durumuna uyum sa ladıktan sonra, elinde bulunan bütün alternatifleri en iyi olanla kar ıla tırmakta ve elemeye ba lamaktadır. Birey, ideale en yakın oldu unu dü ündü ü seçene e yönelmekte ve bir karar verici olarak uygulamaya koyaca ı kararı belirlemektedir (90).

Karar Sonrası Dönem: Birey, aldı ı kararın hayata geçirilmesi sonucunda meydana gelen durumun bir de erlendirme ve yorumunu yapmaktadır (90).

Farklı bir bakı açısıyla Köksal (2003)'de karar verme sürecini dört de i ik a amaya ayırmı tır. Bu a amaları u ekilde sıralamı tır:

1. Amacın belirlenmesi,
2. Amaca ula ılacak seçenekleri bir araya getirmek,
3. Seçenekleri derecelerine göre sıralamak,
4. En üst derecedeki seçene i seçmek.

Bu amaçlarda her 1. A amadan 3. A amaya kadar her şey yolunda giderse karar verme süreci olumlu devam ediyor demektir (92).

2.11. Karar Verme Stilleri

Karar verme stili bireylerin herhangi bir karar verme durumunda göstermiş oldukları tepkileri, eylemleri ve yaklaşımları olarak tanımlanmaktadır (93). Karar verme stilini belirlemede bireylerin arkadaşları, aile üyeleri ve yakın çevreleri gibi sosyal faktörlerin etkisinin yanında bireylerin bu çevreye karşı sorumluluk hissetmeleriyle nasıl karar vereceğinin de etkili olduğu gözlemlenmektedir. (94).

Nunnally'e (1978) göre karar verme stillerinin kavramsal olarak içerdiği ilk teorik açıklamalar, genel özelliklerden daha çok davranışlar üzerinde odaklanırken, kimi araştırmacılar bireylerin topladıkları bilgiler ile süreç bilgileri üzerinde odaklanmaktadır (92).

Scott ve Bruce'e (1995) göre, bireyler karar verme sürecinde bilgi toplarken, bu bilgileri özümsemek için hem kavramların hem de bilgilerin ayrıştırılmasında daha önceden yerleşmiş bilişsel stillerini temel alırlar.

Literatüre bakıldığında, genel olarak beş tür karar verme stili olduğu görülmektedir (92). Bu stiller şunlardır:

1. Akılcı karar verme stili: Karar verme durumunda, bireylerin karar vermesi gereken durumla ilgili araştırma ve inceleme yaparak duruma en uygun alternatifini seçmesidir. Akılcı karar verme stiline sahip bireyler, daha dikkatli bir tutum sergilerler.
2. Sezgisel karar verme: Karar verme durumlarında bireylerin içsel olarak duyguları ve sezgileri ile karar vermesidir.
3. Bağımlı karar verme: Karar verme durumlarında bireyin baskılarının tavsiyelerine ve yönlendirmelerine göre karar vermesidir.
4. Kaçınan karar verme: Karar verme durumunda bireyin karar vermemek için karardan uzaklaşmasıdır.
5. Spontan karar verme: Karar verme durumunda bireyin o andaki ve koşullardaki durumuna göre karar vermesidir.

Dinklage (1967), gençler üzerinde yaptığı çalışmaları ve gözlemleri sonucunda sekiz farklı karar verme stilinden bahsetmiştir (92). Bunlar:

1. İmpulsif karar vericiler (Impulsive decider): Bu karar verme stilini benimseyen bireyler, kararlarına çıkan ilk seçeneğe yönelirler. Kararları ani olup salt duygulara ve isteklere dayalıdır.
2. Kaderci karar vericiler (Fatalistic decider): Bu gruptaki bireyler, problemin çözümü veya kararı çevresel olaylara veya kadere bırakırlar.
3. Boyun eğici karar verenler (Compliant decider): Bu gruptakiler, karar verirken başkasının planına veya önerilerine razı olurlar, kendi görüş ve iradelerini ortaya koymazlar.
4. Erteleyici karar vericiler (Delaying decider): Problemi askıya alırlar, problem üzerinde düşünmeyi ve eyleme geçmeyi ileri bir tarihe bırakarak ötelemeyi tercih ederler.
5. Kendine eziyet ederek karar vericiler (Agonizing decider): Bu gruptaki bireyler, seçenekler hakkında bilgi toplamaya ve onlar üzerinde düşünmeye çok fazla zaman harcarlar ve topladıkları verilerin içinden çıkamayarak dağınıklık gösterirler.
6. Plan yaparak karar vericiler (Planning decider): Bu stili benimseyen bireyler, belli bir hedefe ulaşacak seçenekleri sistematik olarak inceler; isteklerle fırsat ve imkânlar arasında bir denge oluşturacak en uygun seçeneği bulmaya çalışırlar.
7. Sezgisel karar vericiler (Intuitive decider): Bu karar stilini benimseyenler, karar verme sürecine kısmen mistik, kısmen bilinçaltı güdülere atıfta bulunan bir tutum sergilerler. Birey belli bir kararın doğru olduğunu emin olduğunu düşünür.
8. Donup kalarak karar vericiler (Paralytic decider): Bu stili benimseyen bireyler, karar verme sorumluluğunu hissederler ancak ona yaklaşma gücünü kendilerinde göremezler. Bir karar verme planı yapamazlar, erteleme kararı da veremezler. Bilgi toplamaktan, seçenekler üzerinde düşünmekten kaçınırlar ancak karar vermeleri gerektiğinin bilincindedirler.

Bazı kuramcılar, karar verme stilleri konusunda kararsızlık olgusunu ayrı bir alan olarak ele alıp incelemekte ve kararsızlığın kaçınılması gereken bir durum

oldu unu belirtmektedirler. Karar verme stillerine ilişkin araştırmalar dikkate alındığında etkili karar vermede en uygun stilin mantıklı karar verme stili olduğu görülmektedir (92).

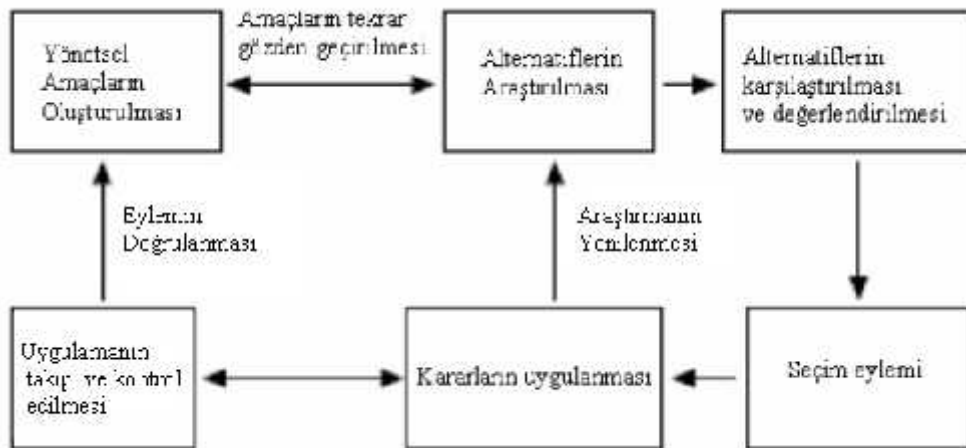
2.12. Yönetim ve Karar Verme

Geçmişten günümüze ya da tüm toplumların ya da amını devam ettirmesi dolayısıyla toplumsal gereksinimlerin karşılanması için koordineli bir şekilde iletişim ve etkileşim içerisinde oldukları görülmektedir. Bu sebeple, belirli bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş insanların örgütlenerek eyleme geçmelerine yönetim diyebiliriz. Yönetim birçok ögeyi kapsayan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde; karar, planlama, örgütlenme, koordinasyon, kontrol (denetim) gibi öğeleri sıralayabiliriz. Birbirinden ayrı olup bağımsız olmayan bu öğeler, birbirlerini etkilemektedirler. Yöneticiler için büyük bir öneme sahip olan karar verme süreci bir örgütün başarısını doğrudan etkileyebilmektedir.

Literatürde yer alan bazı yazarlar yönetimi, temelde karar verme süreci olarak tanımladıkları gibi bazı yazarlar ise karar vermeyi yönetimin kalbi ve diğer öğelerin eksenini olarak tanımlamaktadırlar. Karar verme, yönetim sürecinin niteliğini belirlemesinin yanında diğer öğelerinde başarısının karar vermeye bağlı olduğu söylenebilir. Bir örgütün ayakta kalabilmesi ve etkili olabilmesi karar verme sürecindeki alınan kararlara bağlıdır (95).

Karar verme süreci, örgüt içerisinde değişiklikler yapmak, herhangi olası bir çatışmayı engellemek veya çözüm üretmek ve örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Bir sorun meydana geldiğinde çözüme ilişkin en uygun yolun seçilmesidir. Başka bir ifadeyle, bir örgütün birtakım sorunlarıyla birlikte bir dizi alt soruna çözüm getirmek ve bu işlemleri aralıklı olarak devamlı tekrarlamaktır (96).

Karar verme sürecini, aralıklı olarak devam ettirilmesini aşağıda yer alan şekilde açıklayabiliriz.



ekil 2.1: Karar verme süreci. Harrison ve Pelletier, 2000: 463'den alınmıştır.

Tablodan da anlaşıldığı gibi yönetici öncelikle yönetsel amaçları belirleyerek alternatifleri oluşturmalı gerekirse bu alternatifleri tekrar gözden geçirerek bunların kararlaştırılmasını yaparak değerlendirilmelidir. Ardından bir seçim yaparak kararı uygulamalıdır. Verilen kararda bir olumsuzluk olması durumunda yönetici tekrardan alternatifleri oluşturarak sonraki süreçleri tekrar etmeli verilen kararın uygulamasını kontrol ve takip etmelidir.

Yönetimde karar verme işlemi şüphesiz ki yöneticilerin işidir. Bu verilen kararlar ise hiyerarşik derecesine göre, yetki dağılımı ile orantılı olarak üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar alt kademelerde alınan kararlar, orta kademelerde alınan kararlar ve üst kademelerde alınan kararlardır. Bu kademelere kısaca değinmek gerekirse Örgütün alt kademelerinde alınan kararlar; kısa vadeli, teknik kararlardır. Daha çok, üst kademe verilen kararların uygulanmasına yöneliktir. Orta kademe kararları, üst ve alt kademe arasında uyum ve koordinasyon sağlamak amacıyla alınan taktik kararlardır. Üst kademe kararları ise, uzun dönemli etkiler yaratan, geniş kapsamlı, belirsizliklerin baskın olduğu stratejik nitelikteki kararlardır (97).

2.13. Spor Genel Müdürlüğü'nün Tarihçesi ve Teşkilat Yapısı

Ülkemizde devlet eliyle yönetilen spor olgusunun tarihsel süreç içerisinde hangi amaçlardan geçtiği ve son haliyle nasıl bir teşkilat yapısına sahip olduğu bilgileri aşağıda yer almaktadır.

2.13.1. Spor Genel Müdürlü ünün Tarihçesi

Ülkemizde sporun sevk ve idaresi yıllar içerisinde çeşitli kurumlarca yürütülmüştür. Cumhuriyet tarihinde spordan sorumlu ilk kurulu, Cemiyetler Kanunu hükümlerine göre 22.05.1921'de kurulan ve asıl tekilatlanması 02.01.1924'de tamamlayan, 1922 - 1936 yıllarında faaliyet gösteren Türkiye'den Cemiyetleri ittifakı (T.C.)'dir (98). T.C. yönetim anlayışı olarak devletten bağımsız bir yönetim ekli olmuştur. Bu ekliyle de âdem-i merkeziyetçi bir tekilatlanmayla ilerli ini sürdürmüştür. Daha sonra maddi kaynak sıkıntısı çekmesiyle kendi kendini feshederek yerini Türk Spor Kurumu'na (TSK) bırakmıştır.

Türk Spor Kurumu 1936 - 1938 yılları arasında sporun sevk ve idaresinden sorumlu kurumdur. 18 Şubat 1936 tarihinde Cumhuriyet Halk Partisinin (CHP) iletimi meççti i Almanya'nın spor politikasını yöneten Carl Diem'in desteğiyle kurulmuştur (99). Kurulu aşamasında hiçbir bakanlık bağı olmamasıyla ve özerk bir kurulu olması itibarıyla âdem-i merkeziyetçi bir tekilatlanma oldu u söylenebilir. Ancak kongresinde CHP'nin bir temsilcisinin bulunması spora siyasetin bulaşması nedeniyle de merkeziyetçi bir yapılanmaya doğru kaydının bir göstergesidir.

TSK'dan sonraki dönemde 1938 yılından 1986 yılına kadar Türkiye'deki spor yönetiminden 29 Haziran 1938 yılında 3530 sayılı Beden Terbiyesi Genel Müdürlü ü (BTGM) kanunu ile kurulan BTGM, sorumlu kurulu olarak görülmektedir. BTGM döneminde sporun yönetimi devlet eliyle yapılmaya başlanmıştır bu ekliyle de merkeziyetçi bir yapı olmuştur. BTGM'nin ihtiyaçlara cevap verememesi nedeniyle de yeni bir yasayla Gençlik ve Spor Genel Müdürlü ü (GSGM) kurulmuştur (98).

Gençlik ve Spor Genel Müdürlü ü 3289 Sayılı kanunla 21.05.1986 tarihinde kabul edilerek 28.05.1986 tarih ve 19120 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanmıştır. İlk olarak Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlü ü (BTSGM) Tekilât ve Görevleri Hakkında Kanun adıyla çıkartılmıştır. Daha sonrada 02.03.1989 tarih ve 356 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı (BKK) ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlü ü ismini almıştır 02.03.1989 tarihi ve 20096 sayılı resmi gazetede yayınlanmıştır (98).

Sporun sevk ve idaresinde son olarak 61. Hükümetin göreve gelmesiyle birlikte yapısal olarak birtakım değişiklikler gidilmiştir. Bu yapısal değişiklik ise Gençlik ve

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalı malar;

Bilir, Ay ve Gürbüz (2003) tarafından yapılan “Beden E itimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü” adlı çalı mada amaç; Beden E itimi ve Spor Yüksekokullarında, yönetici, akademik ve idari personelin, temel sayılılar ve örgütsel uygulamalara ili kin algılarına bakarak, yüksekokullarda nasıl bir örgüt kültürü olu mu oldu unu ortaya koymaktır. Sonuç olarak; temel sayılılar yönünden çalı anların çatı ma durumunda uzla madan yana oldukları, çalı anların meslek geli imleri için fırsatlar verilmesi, kurumun ba arısı için i birli i, yardımla ma ve sıkı dostluk, güvenden yana oldukları, görülmektedir. Ayrıca, çalı anlar, iyi i yapılması için sıkı kontrolün olmasına gerek olmadı ma inanmaktadır. nsanların çalı maktan ho lanabilecekleri ve bu konuda sorumluluk alabilecekleri ve kurumun ba arısı için herkesin ba arılı olması gerekti i inancı da bulgular arasındadır (101).

Di er bir çalı ma da Çimen tarafından (2001) yılında doktora tezi olarak yapılmı tır. Bu ara tırmanın amacı; Türkiye’de Beden E itimi ve Spor Ö renimi veren yüksekö retim kurumlarında görev yapan akademik personelin çalı tıkları kurumlardaki örgüt kültürüne ili kin algılarını, örgütsel de erleri aracılı ı ile tespit etmektir. Sonuç olarak; Ö renciye odaklanma, örgütsel uygulamalar, ba lılık ve i birli i gibi de erlerin “orta derecede” önemli olarak algılanması; e itlik boyutunun tüm de erler içerisinde en dü ük seviyede algılanması bu kurumlarda güçlü bir kültürün olu tu unu göstermi tir. Yenilik boyutu ise olması gereken ekilde “çok önemli” bir de er kabul edilmi tir (14).

Ba ka bir çalı mada ise Yıldız ve Bakır tarafından (2005), Beden E itimi ve Spor Yüksekokullarındaki okul kültürünün hangi düzeyde oldu unu ve buna yönelik önem derecesinin algısını ne düzeyde gerçekle tini belirlemeye çalı mı lardır. Sonuç olarak; ö renciler ve ö retim elemanları “Okul Kültürü” alt boyutunun mevcut durumunu “orta” derecede önemli olarak algılamı ancak aralarında istatistiksel anlamlı fark bulunmu tur. Ayrıca bu alt boyutu hem ö retim elemanları hem de ö renciler “önemli” olarak algılamı ancak aralarında istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmu tur (102).

Yıldırım tarafından (2013) yılında yüksek lisans tezi olarak yapılan ara tırmanın amacı; üniversitelerin Beden E itimi ve Spor ile ilgili akademik

birimlerinde görev yapan akademik personelin algılarına göre dönü ümcü liderlik davranı ı ile örgüt kültürü tipleri arasında ili kiyi incelemektir. Sonuç olarak; ö retim elemanlarının orta düzeyde bir dönü ümcü liderlik algıladıkları, örgüt kültürü tipi olarak hiyerar i kültürünün daha yüksek algılandı ı ve dönü ümcü liderlik ile örgüt kültürü ölçe inin klan, giri im, pazar merkezli ve hiyerar i kültürü boyutları arasında de i en oranlarda pozitif ve anlamlı bir ili kinin oldu u bulunmu tur (103).

Sayın tarafından (2011) yılında yapılan yüksek lisans tezindeki ara tırmanın amacı; farklı spor kurulu larındaki örgüt kültürü e iliminin metaforlarla analiz edilmesidir. Çalı mada sonuç olarak; Gençlik Spor Genel Müdürlü ü, stanbul Gençlik Spor l Müdürlü ü, Adana Gençlik Spor l Müdürlü ü, Çukurova Üniversitesi Beden E itimi ve Spor Yüksekokulu kurulu larının örgüt kültürü e ilimin, güçlü kültürlere sahip örgütlerin özelliklerini ta imadı ı sonucu gözlenmi tir. Türkiye Futbol Federasyonu, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi ve Türkiye Amatör Spor Kurulu ları Konfederasyonu kurulu larının örgüt kültürü e ilimin, güçlü kültürlere sahip örgütlerin özelliklerini ta ıdı ı sonucu gözlenmi tir. Ayrıca, spor kurulu larında farklı örgütsel pozisyonlarda çalı anların metafor algıları arasında anlamlı bir farklılı ın oldu u görülmü tür (104).

Ki ilik ile ilgili yapılan çalı malar;

Tosuno lu tarafından (2008) yılında yapılan Ortaö retimde Okuyan Takım Sporları ile U ra an Sporcu Ö rencilerin Spor Bran larına Göre Ki ilik Özelliklerinin incelenmesi adlı çalı mada sonuç olarak; kız sporcuların erkek sporculara göre daha nevrotik e ilimler gösterdi i tespit edilmi tir. Voleybol oynayan ö rencilerin di er bran lardaki sporculardan psikotik de erleri daha dü ük çıkmı tir. Bran lara göre nevrotik de erde ise en yüksek ortalamanın futbol bran ıyla u ra an sporcularda oldu u görülmü tür. Ayrıca bran ların kendi içinde cinsiyete göre kar ıla tırılmı ve basketbol oynayan kızların nevrotik puan ortalamaları, basketbol oynayan erkeklere göre daha yüksek oldu u tespit edilmi tir. Voleybol bran nda ise erkek sporcuların psikotik de erlerinin ise kız voleybolculardan daha yüksek oldu u görülmü tür (105).

Tatar ve arkadaş ları tarafından (2003) yılında “CBÜ Beden E itimi ve Spor Yüksekokulu Ö rencilerinin Spor Bran larına Göre Ki ilik Özellikleri Profillerinin Olu turulması” adlı bir çalı ma yapmı larıdır. Çalı mada sonuç olarak; futbolcuların

di er gruplardaki sporculara göre daha yumu ak ba lı, geçimli, özdenetimleri daha yüksek oldu u buna kar ın futbol oynayanların basketbol, voleybol ve hentbol oynayanlardan duygusal olarak daha tutarlı oldukları saptanmı tır. Ayrıca, futbolcuların, basketbol, voleybol ve hentbol oyuncularından daha uzla macı oldukları, basketbol, voleybol ve hentbolcuların futbolculardan endi eye daha yakın oldukları ve futbolcuların di er takım sporcularından daha duyarlı oldukları tespit edilmi tir (106).

Hasıl ve Erden tarafında (1992) yılında yapılan “Basketbol ve Voleybol Sporü Yapan ki Grubun Ki ilik ve Sosyo - Ekonomik Özelliklerinin Kar ıla tırılması” adlı çalı manın sonucunda; anksiyete, agressivite ve dı adönüklük özellikleri açısından voleybolcular ve basketbolcular arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmi tir. Bu ba lamda, basketbolcuların daha saldırgan ve dı adönük oldu u saptanırken, voleybolcuların daha itaatkâr ve içedönük ki ilik özelli ine sahip oldukları tespit edilmi tir (107).

Karar verme ile ilgili ara tırmalar;

Yüksel ahin tarafından (2002) ileti im beceri düzeyleri farklı olan yönetici adaylarının mantıklı karar verme ve problem çözüme beceri düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını incelemi tir. Ara tırma sonucunda, ileti im beceri düzeyi yüksek olan yönetici adaylarının mantıklı karar verme ve problem çözüme beceri düzeyleri, ileti im beceri düzeyi dü ük olan yönetici adaylarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek oldu u bulunmu tur. leti im beceri düzeyleri farklı olan yönetici adaylarının cinsiyet de i kenine göre mantıklı karar verme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamı tır. leti im beceri düzeyi yüksek olan erkek yönetici adaylarının problem çözüme beceri puanların ortalaması, ileti im beceri düzeyi dü ük erkek yönetici adaylarından ve ileti im beceri düzeyi yüksek olan kadın yönetici adaylarından yüksek bulunmu tur (108).

Sinangil, Savran, Ones, Balcı tarafından (1998) yöneticiler ile yönetici adaylarının karar stratejilerini kar ıla tırarak farklılıkları ve ki ilik özellikleri arasındaki ili kileri saptamak ve bu özellikler çerçevesinde grupları kar ıla tırarak farklılıkları ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları ara tırmada sonuç olarak; yönetici ve yönetici adaylarının karar verme stratejileri arasında belirgin farklılıklar görülmü tür.

Yönetici adayları grubunda içtepesel, ba ımlı karar verme ile kararsızlık puanları yöneticilerinkinden daha yüksek çıkmı tır (109).

Phillips, Paziienza, Ferrin tarafından (1984) üniversite ö rencilerinin karar verme stilleri ile etkili problem çözüme boyutlarını ara tırdıkları çalı mada sonuç olarak; mantıklı karar verme stratejisini kullanan ö rencilerin, problemlili durumlara yana tıkları, ba ımlı karar verme stratejisini kullanan bireylerin problemlili durumlara yana tıkları ancak problem çözüme yeteneklerine güvenmedikleri, mantıklı ve sezgisel karar vermeye güvenin e lik etti i görülmü tür (110).

Mann ve di erleri tarafından yapılan (1998) karar vermeye ili kin ara tırma üç batı ülkesi (Amerika Birle ik Devletleri - ABD, 475; Avustralya, 262; Yeni Zelanda, 260) ve üç Asya ülkesindeki (Japonya, 359; Hong Kong, 281; Taiwan 414) üniversite ö rencileri üzerinde yapılmı oldukları ara tırma sonucunda. Batı ülkelerindeki ö rencilerin karar verme yetenekleri ve kendine güvenleri do u ülkelere mensup ö rencilere göre daha yüksek bulunmu tur. Dikkatli karar verme stratejisi açısından kültürler arası bir farklılık bulunmamı tır. Bununla birlikte Asya ö rencileri çekingen karar verme, karar vermekten kaçınma ve panik karar vermeye batı ö rencilerine göre daha meyilli bulunmu tur. Japon ö rencilerin kaçınan karar verme ve panik karar vermede en yüksek puana sahip oldu u ve kendine güven açısından en dü ük puana sahip oldu u görülmü tür (111).

Güçray (2001), ergenlerin karar verme, karar vermede özsaygı ve problem çözüme becerileri ile bazı de i kenler arasındaki ili kiyi tespit etmek için yapılmı oldu u ara tırma sonucunda, erkeklerin karar vermede özsaygı düzeyleri, kızlardan anlamlı düzeyde yüksek oldu unu saptamı tır. Kızların karar vermede daha fazla stres ya adıkları, ilgisizlik ve uyarılmı lık, karar verme stillerinde anlamlı farkları oldu unu, dikkatli karar verme stili ve seçicilikte ise cinsiyetler arasında anlamlı farklıla manın olmadı ını belirtmi tir. Okul türü de i kenine göre karar vermede özsaygı, karar vermede stres ile ilgisizlik, a ırı uyarılmı lık ve kaçınma gibi uyumsuz karar verme stillerine sahip olma yönünden anlamlı farklılıkların oldu unu, dikkatli ve uyumlu seçicilik stiline sahip olma açısından okullar arasında anlamlı bir farklılı ın olmadı ını belirtmi tir (112).

Mau (2000), liseye giden ö rencilerin mesleki karar verme ve karar vermede öz yeterlilik düzeylerini bazı de i kenlere göre incelemi , ara tırmasında Tayvanlı ve Amerikalı ö rencileri kar ıla tırmi tir. Ara tırma sonucunda; ö rencilerin cinsiyetlerine ve farklı kültürel yapılarına göre karar vermede öz yeterlilik ve karar verme stillerinin farklı etkile im içinde oldu unu saptamı tir. Tayvanlı ve Amerikalı ö rencilerin, akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermedi ini, ancak ba ımlı karar verme stili düzeylerinde anlamlı farklılı ın oldu unu gözlemlemi tir. Aynı zamanda Tayvanlı ö rencilerin ba ımlı karar verme stilleri puan ortalamalarının daha yüksek oldu unu, Amerikalı ö rencilerin ise karar vermede öz yeterlilik düzeylerinin daha yüksek oldu unu belirtmi tir. Cinsiyetler açısından Amerikalı ö rencilerde karar verme stilleri ve öz yeterlilik düzeyleri arasında farklılı ın olmadı ını, Tayvanlı ö rencilerde kız ö rencilerin, ba ımlı karar verme stilleri puanlarının, erkek ö rencilerin ise karar vermede öz yeterlilik puan ortalamalarının daha yüksek oldu unu belirtmi tir (113).

Satman (2005), futbol hakemlerinin verecekleri kararlarında kalabalık seyirci toplulu unun sesinin, hakemlik deneyiminin ve hakemlik seviyesinin ne derece etkili oldu unu amaçladı ı ara tırmasında sonuç olarak; hakemlerin sesli ve sessiz ortamlarda verdikleri kararlar arasında ve deneyimli ve deneyimsiz hakemlerin arasında genel olarak anlamlı bir farklılık olmadı ı bulgusuna varılmı tir (114).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu ara tırma, Merkezi Spor Yönetiminde Örgüt Kültürünün ve Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Karar Verme Stillere Etkisinin incelenmesi amacı ile yapılmıştır. Ara tırma; Giriş, Genel Bilgiler, Gereç ve Yöntem, Bulgular, Tartışma, Sonuç ve Öneriler, Kaynakça ve Ekler kısımlarından oluşmaktadır. Ara tırmanın bulgular kısmındaki sonuçlarda yer alan kesik çizgiler anlamlı bir fark ve ilişki olmadığını düz çizgiler ise anlamlı bir fark ve ilişki olduğunu göstermektedir.

3.1. Evren ve Örneklem

Ara tırmamızın evrenini merkezi spor yönetimi olan Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarından yaklaşık 800 kişilik oluşturmaktadır. Ara tırmanın örneklem grubu tesadüfi seçilen ve ara tırmada gönüllü olarak yer alan 282 Spor Genel Müdürlüğü personelinden oluşmaktadır.

3.2. Ara tırma Tekniği ve Protokol

Öncelikle ara tırmanın yapılabilmesi için Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanlığı'na dilekçe yoluyla başvuru yapılarak ihtiyaç duyulan izin alınmıştır. Çalışmanın örneklem grubunda yer alan Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğünden ara tırmacı tarafından Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanlığı izin yazısı ile birlikte veri toplama aracının uygulanması için izin alınmıştır. Daha sonra çalışmada kullanılmak istenen veri toplama araçlarından Örgüt Kültürü, Kişilik Özellikleri ve Karar Verme Stilleri anketlerine ulaşılmış ve Türkçe geçerlik ve güvenirlik analizleri doğrultusunda ara tırmaya dâhil edilmiştir. Ara tırmada yer alan katılımcıların demografik bilgilerini ulaştırmak için veri formu oluşturulmuştur. Böylelikle veri formu dört kısımdan oluşan bir hale getirilmiştir. Örneklem grubunda yer alan Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının 100'ünün fazla olmaması göz önünde bulundurularak 100'ünün fazla olmaması bir günde veya dinlenme zamanları içerisinde doldurmaları istenmiştir. Her bir veri toplama aracı ara tırmaya katılmak isteyen personele ara tırmanın amacı ve içeriği anlatılarak ara tırmacı tarafından 2016 yılının haziran ayında 400 anket olarak dağıtılmış yine haziran ayında 324 anket geri toplanmıştır toplanan anketlerden 282 tanesi geçerli sayılmıştır. Böylece veri toplama araçlarının eksiksiz olarak doldurulması sağlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Ara tırmada kullanılan veri toplama araçları a a ıda bahsedildi i gibi dört kısımdan olu maktadır.

3.3.1. Ki isel Bilgi Formu

Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, ya , medeni hali, ö renim durumu, toplam i deneyimi, kaç yıldır kurumda çalı tı ı, çalı tı ı birim ve kurumda çalı tı ı pozisyon gibi bilgileri edinmeye yönelik ara tırmacı tarafından olu turulan ki isel bilgi formu kullanılmı tır.

3.3.2. Örgüt Kültürü Ölçe i

İkinci bölümde, örgüt kültürünü belirlemek amacıyla “örgüt kültürü ölçe i” kullanılmı tır. Cameron ve Quinn (1999)’in “Örgüt Kültürü Analizi” modelinden yararlanarak Öcal ve A ca 2010 (115) tarafından geli tirilen örgüt kültürü ölçe i, 4 boyut ve 24 likert tipi sorudan olu maktadır. Klan kültürü boyutunda 6 madde (1, 5, 9, 13, 17, 21), giri imci kültür boyutunda 6 madde (2, 6, 10, 14, 18, 22), pazar merkezli kültür boyutunda 6 madde (3, 7, 11, 15, 19, 23) ve hiyerar i kültürü boyutunda da 6 madde (4, 8, 12, 16, 20, 24) bulunmaktadır. Ölçekte yer alan her bir madde “5 Tamamen Katılıyorum”, “4 Katılıyorum”, “3 Kararsızım”, “2 Katılmıyorum” ve “1 Hiç Katılmıyorum” ekinde puanlanmaktadır. Ölçek de erlendirilmesi ortalama puan üzerinden yapılmı tır ve ifadelerin yorumlanmasında ise, 1.0 - 2.33 dü ük, 2.34 - 3.66 orta ve 3.67 - 5.00 yüksek örgüt kültürüne sahip olundu unu ve baskın kültür tipini açıklamaktadır.

Ölçekte yer alan 24 madde, örgüt kültürünün boyutları ile (klan, giri imci, pazar merkezli, hiyerar i) ilgilidir. Ara tırmada kullanılan ölçe in örgüt kültürü ölçe inin iç tutarlılı nı hesaplama imkânı sa layan alfa katsayısı () ölçe in alt boyutları olan, “klan kültürü boyutu için $=0.84$ ”, “giri imci kültür boyutu için $=0.71$ ”, “pazar merkezli kültür boyutu için $=0.81$ ” ve “hiyerar i kültürü boyutu için $=0.85$ ” olarak bulunmu tur (115). Bu çalı mada örgüt kültürü toplam puanı $=0.945$ olarak tespit edilmi tir.

3.3.3. Ki ilik Özellikleri Ölçe i

Gözden Geçirilmiş Eysenck Ki ilik Anketi Kısaltılmış Formu, Francis ve arkadaşları (1992) aynı anketin kısa formunu (48 madde) gözden geçirerek oluşturmuştur. Ölçeğin ülkemiz için geçerlik ve güvenilirlik çalışması Karancı ve arkadaşları (2007) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığı sırasıyla alt boyutlar için: Dışa dönüklük =0.78, Nörotisizm =0.65, Psikotisizm =0.42, Yalan =0.64'tür. Test tekrar test tutarlılığı: Dışa dönüklük =0.84, Nörotisizm =0.82, Psikotisizm =0.69, Yalan =0.69'dur.

Her bir faktörün 6 madde ile değerlendirildiği bu ankette katılımcıdan 24 soruya Evet (1), Hayır (0) formatıyla cevap vermeleri istenmiştir. Her bir ki ilik özelliği için alınabilecek puan 0 ile 6 arasında değişmektedir (116). 3, 5, 7, 10, 15, 16, 17, 19, 20, 22'nci maddeler için Evet (0), Hayır (1) puan; 1, 2, 4, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 18, 21, 23, 24'ncü maddeler için Evet (1), Hayır (0) puandır. Ölçeğin alt boyutlarını oluşturan maddeler ise şunlardır: Dışa dönüklük (2, 4, 13, 15, 20, 23), Nörotisizm için (1, 9, 11, 14, 18, 21), Psikotisizm (3, 6, 8, 12, 16, 22), Yalan (5, 7, 10, 17, 19, 24). Bu çalışmada ki ilik özellikleri toplam puanı =0.883 olarak tespit edilmiştir.

3.3.4. Karar Verme Ölçe i

Orijinali Mann ve Di . (1998) tarafından geliştirilmiş olan Melbourne Karar Verme Ölçeğini, (Melbourne Decision Making Questionary) Deniz (2004), Türkçeye uyarlayarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmıştır (117).

Melbourne Karar Verme Ölçeği iki kısma ayrılmaktadır. I. kısım: Karar vermede özsaygıyı (kendine güven) belirlemeyi amaçlamaktadır. Altı maddeden oluşmaktadır. Puanlama; maddelere verilen "Do ru" yanıtı 2 puan, "Bazen Do ru" yanıtı 1 puan, "Do ru De il" yanıtı 0 puan şeklinde yapılmaktadır. Ölçekten alınabilecek maksimum puan 12'dir. Yüksek puanlar karar vermede özsaygının yüksek olduğunu göstermektedir. II. Kısım ise 22 maddeden oluşmakta ve karar verme stillerini ölçmektedir. Dört alt faktörü bulunmaktadır. Bunlar:

Dikkatli Karar Verme Stili: Bireyin karar vermeden önce özenle gerekli bilgiyi araması ve alternatifleri dikkatlice değerlendirildikten sonra seçim yapma durumudur. Bu faktör altı madde (2, 4, 6, 8, 12, 16) ile ifade edilmiştir.

Kaçınan Karar Verme Stili: Bireyin karar vermektan kaçınması, kararları ba kalarına bırakma e iliminde olması ve böylece sorumlulu u bir ba kasına devrederek karar vermektan kurtulmaya çalı ma durumudur. Bu faktör altı madde (3, 9, 11, 14, 17, 19) ile ifade edilmi tir.

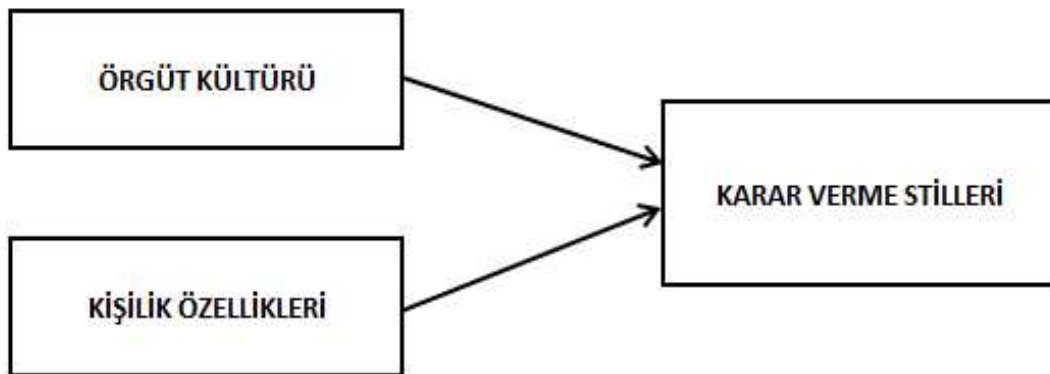
Erteleyici Karar Verme Stili: Bireyin kararı geçerli bir neden olmaksızın sürekli erteleme, geciktirme ve sürüncemede bırakma durumudur. Bu faktör, be madde (5, 7, 10, 18, 21) ile ifade edilmi tir.

Panik Karar Verme Stili: Bireyin bir karar durumu ile kar ı kar ıya kaldı ında, kendini zaman baskısı altında hissederek aceleci davranı lar sergileyip çabuk çözümlere ula ma çabası durumudur. Bu faktör, be madde (1, 13, 15, 20, 22) ile ifade edilmi tir (117).

Ölçe in iç tutarlılı ı sırasıyla alt boyutlar için; “Karar vermede özsaygı =72”, “Dikkatli karar vermede =80”, “Kaçınan karar vermede =78”, “Erteleyici karar vermede =65” ve “Panik karar vermede =71” ekinde hesaplamı tır. Bu çalı mada karar verme toplam puanı =0.788 olarak tespit edilmi tir.

3.4. Ara tırmanın Modeli

Bu ara tırma “tarama modeli” olarak tasarlanmı tır. “Tarama modelleri, geçmi te ya da halen var olan bir durumu var oldu u ekinde betimlemeyi amaçlayan ara tırma yakla ımlarıdır. Ara tırma konu olan olay, birey ya da nesne, kendi ko ulları içinde ve oldu u gibi tanımlanmaya çalı ılır. Onları herhangi bir ekinde de i tirme, etkileme çabası gösterilmez” (118).



ekil 3.1: Ara tırmanın modeli.

3.5. Verilerin istatistiksel Analizi

Ara tırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmi tir. Verilerin de erlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmı tir. ki ba ımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin kar ıla tırılmasında t-testi, ikiden fazla ba ımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin kar ıla tırılmasında tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmı tir. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmı tir. Ara tırmanın sürekli de i kenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmı tir. Elde edilen bulgular %95 güven aralı nda, %5 anlamlılık düzeyinde de erlendirilmi tir.

4. BULGULAR

Bu bölümde, ara tırma probleminin çözümü için, ara tırmaya katılan çalı anların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmı tır.

4.1. Çalı anların Demografik Özelliklerinin Da ılımı

Tablo 4.1: Çalı anların tanımlayıcı özelliklerinin da ılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	88	31,2
	Erkek	194	68,8
	Toplam	282	100,0
Ya	21-30 Ya	104	36,9
	31-40 Ya	113	40,1
	41-50 Ya	47	16,7
	50 Ya üstü	18	6,4
	Toplam	282	100,0
Medeni Durum	Bekâr	165	58,5
	Evli	117	41,5
	Toplam	282	100,0
Ö renim Durumu	Lise	28	9,9
	Üniversite	229	81,2
	Yüksek lisans	25	8,9
	Toplam	282	100,0
Toplam Deneyimi	1 Yıldan Az	26	9,2
	2-4 Yıl	78	27,7
	5-9 Yıl	86	30,5
	10-15 Yıl	36	12,8
	16 Yıldan Fazla	56	19,9
	Toplam	282	100,0
Kurumda Çalı ma Süresi	1 Yıldan Az	27	9,6
	2-4 Yıl	78	27,7
	5-9 Yıl	85	30,1
	10-15 Yıl	36	12,8
	16 Yıldan Fazla	56	19,9
	Toplam	282	100,0
Pozisyon	Daire Ba kanı - ube Müdürü	28	9,9
	ef	52	18,4
	Spor Uzmanı	137	48,6
	Di er Personeller	65	23,0
	Toplam	282	100,0

Çalı anlar cinsiyet de i kenine göre 88'i (%31,2) kadın, 194'ü (%68,8) erkek olarak da ılmaktadır. Çalı anlar ya de i kenine göre 104'ü (%36,9) 21-30 ya , 113'ü (%40,1) 31-40 ya , 47'si (%16,7) 41-50 ya , 18'i (%6,4) 50 ya üstü olarak da ılmaktadır. Çalı anlar medeni durum de i kenine göre 165'i (%58,5) bekâr, 117'si (%41,5) evli olarak da ılmaktadır. Çalı anlar ö renim durumu de i kenine göre 28'i (%9,9) lise, 229'u (%81,2) üniversite, 25'i (%8,9) yüksek lisans olarak da ılmaktadır. Çalı anlar toplam i deneyimi de i kenine göre 26'sı (%9,2) 1 yıldan az, 78'i (%27,7) 2-4 yıl, 86'sı (%30,5) 5-9 yıl, 36'sı (%12,8) 10-15 yıl, 56'sı (%19,9) 16 yıldan fazla olarak da ılmaktadır. Çalı anlar kurumda çalı ma süresi de i kenine göre 27'si (%9,6) 1 yıldan az, 78'i (%27,7) 2-4 yıl, 85'i (%30,1) 5-9 yıl, 36'sı (%12,8) 10-15 yıl, 56'sı (%19,9) 16 yıldan fazla olarak da ılmaktadır. Çalı anlar pozisyon de i kenine göre 28'i (%9,9) daire ba kamı - ube müdürü, 52'si (%18,4) ef, 137'si (%48,6) spor uzmanı, 65'i (%23,0) di er personeller olarak da ılmaktadır.

4.2. Ara tırmada Kullanılan Ölçeklerin Puanları

Tablo 4.2: Çalı anların örgüt kültürü algıları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Klan Kültürü	282	3,344	0,789	1,000	5,000
Giri imci Kültür	282	3,241	0,782	1,000	5,000
Pazar Kültürü	282	3,308	0,770	1,000	5,000
Hiyerar i Kültürü	282	3,437	0,746	1,000	5,000

Ara tırmaya katılan çalı anların “klan kültürü” düzeyi orta ($3,344 \pm 0,789$); “giri imci kültür” düzeyi orta ($3,241 \pm 0,782$); “pazar kültürü” düzeyi orta ($3,308 \pm 0,770$); “hiyerar i kültürü” düzeyi yüksek ($3,437 \pm 0,746$); olarak saptanmı tır.

Tablo 4.3: Çalı anların ki ilik özellikleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Nörotisizm	282	2,631	1,716	0,000	6,000
Dı a Dönüklük	282	3,904	1,725	0,000	8,000
Psikotisizm	282	1,635	1,281	0,000	5,000
Yalan	282	4,316	1,440	0,000	10,000

Ara tırmaya katılan çalı anların “nörotisizm” düzeyi ($2,631 \pm 1,716$); “dı a dönüklük” düzeyi ($3,904 \pm 1,725$); “psikotisizm” düzeyi ($1,635 \pm 1,281$); “yalan” düzeyi ($4,316 \pm 1,440$); olarak saptanmı tır.

Tablo 4.4: Çalışanların karar verme stilleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Karar Vermede Özsaygı	282	9,121	2,219	3,000	12,000
Dikkatli Karar Verme	282	9,255	2,508	0,000	12,000
Kaçıngan Karar Verme	282	4,801	2,688	0,000	12,000
Erteleyici Karar Verme	282	3,833	2,393	0,000	10,000
Panik Karar Verme	282	3,890	2,448	0,000	10,000

Ara tırmaya katılan çalışanların “karar vermede özsaygı” düzeyi ($9,121 \pm 2,219$); “dikkatli karar verme” düzeyi ($9,255 \pm 2,508$); “kaçıngan karar verme” düzeyi ($4,801 \pm 2,688$); “erteleyici karar verme” düzeyi ($3,833 \pm 2,393$); “panik karar verme” düzeyi ($3,890 \pm 2,448$); olarak saptanmıştır.

4.3. Hipotez 1: Örgüt Kültürü Algısının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablo 4.5: Örgüt kültürü algısının medeni duruma göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Klan Kültürü	Bekâr	165	3,246	0,804	-2,512	0,013
	Evli	117	3,483	0,750		
Girişimci Kültür	Bekâr	165	3,189	0,792	-1,319	0,188
	Evli	117	3,313	0,764		
Pazar Kültürü	Bekâr	165	3,241	0,740	-1,728	0,085
	Evli	117	3,402	0,804		
Hiyerarşik Kültürü	Bekâr	165	3,314	0,769	-3,356	0,001
	Evli	117	3,611	0,677		

Ara tırmaya katılan çalışanların klan kültürü puanları ortalamalarının medeni durum de ikenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t = -2.512$; $p = 0.013 < 0,05$). Evlilerin klan kültürü puanları ($x = 3,483$), bekârların klan kültürü puanlarından ($x = 3,246$) yüksek bulunmuştur.

Ara tırmaya katılan çalışanların hiyerarşik kültürü puanları ortalamalarının medeni durum de ikenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t = -3.356$; $p = 0.001 < 0,05$). Evlilerin hiyerarşik kültürü puanları ($x = 3,611$), bekârların hiyerarşik kültürü puanlarından ($x = 3,314$) yüksek bulunmuştur.

Ara tırmaya katılan çalı anların giri imci kültür, pazar kültürü puanları ortalamalarının medeni durum de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0,05$).

Tablo 4.6: Örgüt kültürü algısının kurumda çalı ma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Klan Kültürü	1 Yıldan Az	27	3,661	0,589	6,121	0,000	1 > 4
	2-4 Yıl	78	3,530	0,760			2 > 4
	5-9 Yıl	85	3,402	0,717			3 > 4
	10-15 Yıl	36	3,019	0,852			1 > 5
	16 Yıldan Fazla	56	3,054	0,842			2 > 5
							3 > 5
Giri imci Kültür	1 Yıldan Az	27	3,482	0,653	3,816	0,005	1 > 4
	2-4 Yıl	78	3,383	0,737			2 > 4
	5-9 Yıl	85	3,298	0,754			3 > 4
	10-15 Yıl	36	2,963	0,862			1 > 5
	16 Yıldan Fazla	56	3,018	0,810			2 > 5
							3 > 5
Pazar Kültürü	1 Yıldan Az	27	3,586	0,677	4,963	0,001	1 > 4
	2-4 Yıl	78	3,415	0,769			2 > 4
	5-9 Yıl	85	3,422	0,696			3 > 4
	10-15 Yıl	36	3,037	0,790			1 > 5
	16 Yıldan Fazla	56	3,027	0,805			2 > 5
							3 > 5
Hiyerar i Kültürü	1 Yıldan Az	27	3,784	0,525	4,674	0,001	1 > 4
	2-4 Yıl	78	3,530	0,754			2 > 4
	5-9 Yıl	85	3,508	0,738			3 > 4
	10-15 Yıl	36	3,185	0,799			1 > 5
	16 Yıldan Fazla	56	3,196	0,704			2 > 5
							3 > 5

Ara tırmaya katılan çalı anların klan kültürü puanları ortalamalarının kurumda çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=6,121$; $p=0,000<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tır. Kurumda alı ma süresi 1 yıldan az olanların klan kültürü puanları ($3,661 \pm 0,589$), kurumda çalı ma süresi 10-15 yıl olanların klan kültürü puanlarından ($3,019 \pm 0,852$) yüksek bulunmu tur. Kurumda alı ma süresi 2-4 yıl olanların klan kültürü puanları ($3,530 \pm 0,760$), kurumda çalı ma süresi 10-15 yıl olanların klan kültürü

puanlarından ($3,019 \pm 0,852$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 5-9 yıl olanların klan kültürü puanları ($3,402 \pm 0,717$), kurumda çalı ma süresi 10-15 yıl olanların klan kültürü puanlarından ($3,019 \pm 0,852$) yüksek bulunmu tur.

Kurumda çalı ma süresi 1 yıldan az olanların klan kültürü puanları ($3,661 \pm 0,589$), kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların klan kültürü puanlarından ($3,054 \pm 0,842$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 2-4 yıl olanların klan kültürü puanları ($3,530 \pm 0,760$), kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların klan kültürü puanlarından ($3,054 \pm 0,842$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 5-9 yıl olanların klan kültürü puanları ($3,402 \pm 0,717$), kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların klan kültürü puanlarından ($3,054 \pm 0,842$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların giri imci kültür puanları ortalamalarının kurumda çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=3,816$; $p=0,005<0,05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tur. Kurumda çalı ma süresi 1 yıldan az olanların giri imci kültür puanları ($3,482 \pm 0,653$), kurumda çalı ma süresi 10-15 yıl olanların giri imci kültür puanlarından ($2,963 \pm 0,862$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 2-4 yıl olanların giri imci kültür puanları ($3,383 \pm 0,737$), kurumda çalı ma süresi 10-15 yıl olanların giri imci kültür puanlarından ($2,963 \pm 0,862$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 5-9 yıl olanların giri imci kültür puanları ($3,298 \pm 0,754$), kurumda çalı ma süresi 10-15 yıl olanların giri imci kültür puanlarından ($2,963 \pm 0,862$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 1 yıldan az olanların giri imci kültür puanları ($3,482 \pm 0,653$), kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların giri imci kültür puanlarından ($3,018 \pm 0,810$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 2-4 yıl olanların giri imci kültür puanları ($3,383 \pm 0,737$), kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların giri imci kültür puanlarından ($3,018 \pm 0,810$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 5-9 yıl olanların giri imci kültür puanları ($3,298 \pm 0,754$), kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların giri imci kültür puanlarından ($3,018 \pm 0,810$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların pazar kültürü puanları ortalamalarının kurumda çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=4,963$; $p=0,001<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tur. Kurumda alı ma süresi 1 yıldan az olanların pazar kültürü puanları ($3,586 \pm 0,677$), kurumda çalı ma süresi 10-15 yıl olanların pazar kültürü puanlarından ($3,037 \pm 0,790$) yüksek bulunmu tur. Kurumda alı ma süresi 2-4 yıl olanların pazar kültürü puanları ($3,415 \pm 0,769$), kurumda çalı ma süresi 10-15 yıl olanların pazar kültürü puanlarından ($3,037 \pm 0,790$) yüksek bulunmu tur. Kurumda alı ma süresi 5-9 yıl olanların pazar kültürü puanları ($3,422 \pm 0,696$), kurumda çalı ma süresi 10-15 yıl olanların pazar kültürü puanlarından ($3,037 \pm 0,790$) yüksek bulunmu tur.

Kurumda alı ma süresi 1 yıldan az olanların pazar kültürü puanları ($3,586 \pm 0,677$), kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların pazar kültürü puanlarından ($3,027 \pm 0,805$) yüksek bulunmu tur. Kurumda alı ma süresi 2-4 yıl olanların pazar kültürü puanları ($3,415 \pm 0,769$), kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların pazar kültürü puanlarından ($3,027 \pm 0,805$) yüksek bulunmu tur. Kurumda alı ma süresi 5-9 yıl olanların pazar kültürü puanları ($3,422 \pm 0,696$), kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların pazar kültürü puanlarından ($3,027 \pm 0,805$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların hiyerar i kültürü puanları ortalamalarının kurumda çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=4,674$; $p=0,001<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tur. Kurumda alı ma süresi 1 yıldan az olanların hiyerar i kültürü puanları ($3,784 \pm 0,525$), kurumda çalı ma süresi 10-15 yıl olanların hiyerar i kültürü puanlarından ($3,185 \pm 0,799$) yüksek bulunmu tur. Kurumda alı ma süresi 2-4 yıl olanların hiyerar i kültürü puanları ($3,530 \pm 0,754$), kurumda çalı ma süresi 10-15 yıl

olanların hiyerar i kültürü puanlarından ($3,185 \pm 0,799$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 5-9 yıl olanların hiyerar i kültürü puanları ($3,508 \pm 0,738$), kurumda çalı ma süresi 10-15 yıl olanların hiyerar i kültürü puanlarından ($3,185 \pm 0,799$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 1 yıldan az olanların hiyerar i kültürü puanları ($3,784 \pm 0,525$), kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların hiyerar i kültürü puanlarından ($3,196 \pm 0,704$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 2-4 yıl olanların hiyerar i kültürü puanları ($3,530 \pm 0,754$), kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların hiyerar i kültürü puanlarından ($3,196 \pm 0,704$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 5-9 yıl olanların hiyerar i kültürü puanları ($3,508 \pm 0,738$), kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların hiyerar i kültürü puanlarından ($3,196 \pm 0,704$) yüksek bulunmu tur.

Pozisyonu spor uzmanı olanların erteleyici karar verme puanları ($3,876 \pm 2,487$), pozisyon ef olanların erteleyici karar verme puanlarından ($3,115 \pm 2,045$) yüksek bulunmu tur. Pozisyon di er personeller olanların erteleyici karar verme puanları ($4,354 \pm 2,246$), pozisyon ef olanların erteleyici karar verme puanlarından ($3,115 \pm 2,045$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, panik karar verme puanları ortalamalarının pozisyon de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0.05$).

Tablo 4.7: Örgüt kültürü algısının pozisyona göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Klan Kültürü	Daire Başkanı - Üstü Müdürü	28	3,155	0,851	2,775	0,042	3 > 2 4 > 2
	ef	52	3,125	0,874			
	Spor Uzmanı	137	3,404	0,783			
	Diğer Personeller	65	3,474	0,664			
Girişimci Kültür	Daire Başkanı - Üstü Müdürü	28	3,101	0,795	1,123	0,340	
	ef	52	3,112	0,910			
	Spor Uzmanı	137	3,277	0,790			
	Diğer Personeller	65	3,326	0,630			
Pazar Kültürü	Daire Başkanı - Üstü Müdürü	28	3,161	0,802	2,971	0,032	3 > 2 4 > 2
	ef	52	3,064	0,855			
	Spor Uzmanı	137	3,377	0,754			
	Diğer Personeller	65	3,421	0,680			
Hiyerarşik Kültürü	Daire Başkanı - Üstü Müdürü	28	3,375	0,780	2,247	0,083	
	ef	52	3,224	0,773			
	Spor Uzmanı	137	3,470	0,785			
	Diğer Personeller	65	3,567	0,583			

Araştırmaya katılan çalışanların klan kültürü puanları ortalamalarının pozisyon de ikenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,775$; $p=0,042<0,05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Pozisyonu spor uzmanı olanların klan kültürü puanları ($3,404 \pm 0,783$), pozisyon ef olanların klan kültürü puanlarından ($3,125 \pm 0,874$) yüksek bulunmuştur. Pozisyon diğer personeller olanların klan kültürü puanları ($3,474 \pm 0,664$), pozisyon ef olanların klan kültürü puanlarından ($3,125 \pm 0,874$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların pazar kültürü puanları ortalamalarının pozisyon de ikenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,971$; $p=0,032<0,05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Pozisyonu spor uzmanı olanların pazar kültürü puanları ($3,377 \pm 0,754$), pozisyon ef olanların pazar kültürü puanlarından ($3,064 \pm 0,855$) yüksek

bulunmu tur. Pozisyon di er personeller olanların pazar kültürü puanları ($3,421 \pm 0,680$), pozisyon ef olanların pazar kültürü puanlarından ($3,064 \pm 0,855$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların giri imci kültür, hiyerar i kültürü puanları ortalamalarının pozisyon de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0.05$).

Tablo 4.8: Örgüt kültürü algısının toplam i deneyimine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Klan Kültürü	1 Yıldan Az	26	3,686	0,586	6,199	0,000	1 > 4
	2-4 Yıl	78	3,524	0,762			2 > 4
	5-9 Yıl	86	3,403	0,712			3 > 4
	10-15 Yıl	36	3,019	0,852			1 > 5
	16 Yıldan Fazla	56	3,054	0,842			2 > 5 3 > 5
Giri imci Kültür	1 Yıldan Az	26	3,487	0,665	3,813	0,005	1 > 4
	2-4 Yıl	78	3,380	0,737			2 > 4
	5-9 Yıl	86	3,300	0,750			3 > 4
	10-15 Yıl	36	2,963	0,862			1 > 5
	16 Yıldan Fazla	56	3,018	0,810			2 > 5 3 > 5
Pazar Kültürü	1 Yıldan Az	26	3,577	0,688	4,912	0,001	1 > 4
	2-4 Yıl	78	3,417	0,770			2 > 4
	5-9 Yıl	86	3,424	0,692			3 > 4
	10-15 Yıl	36	3,037	0,790			1 > 5
	16 Yıldan Fazla	56	3,027	0,805			2 > 5 3 > 5
Hiyerar i Kültürü	1 Yıldan Az	26	3,782	0,535	4,619	0,001	1 > 4
	2-4 Yıl	78	3,528	0,753			2 > 4
	5-9 Yıl	86	3,514	0,736			3 > 4
	10-15 Yıl	36	3,185	0,799			1 > 5
	16 Yıldan Fazla	56	3,196	0,704			2 > 5 3 > 5

Ara tırmaya katılan çalı anların klan kültürü puanları ortalamalarının toplam i deneyimi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=6,199$; $p=0,000<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tur. Toplam i deneyimi 1 yıldan az olanların klan kültürü puanları ($3,686 \pm 0,586$), toplam i deneyimi 10-15 yıl olanların klan kültürü puanlarından ($3,019 \pm 0,852$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 2-4 yıl olanların klan kültürü puanları ($3,524 \pm 0,762$), toplam i deneyimi 10-15 yıl olanların klan kültürü puanlarından ($3,019 \pm 0,852$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 5-9 yıl olanların klan kültürü puanları ($3,403 \pm 0,712$), toplam i deneyimi 10-15 yıl olanların klan kültürü puanlarından ($3,019 \pm 0,852$) yüksek bulunmu tur.

Toplam i deneyimi 1 yıldan az olanların klan kültürü puanları ($3,686 \pm 0,586$), toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların klan kültürü puanlarından ($3,054 \pm 0,842$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 2-4 yıl olanların klan kültürü puanları ($3,524 \pm 0,762$), toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların klan kültürü puanlarından ($3,054 \pm 0,842$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 5-9 yıl olanların klan kültürü puanları ($3,403 \pm 0,712$), toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların klan kültürü puanlarından ($3,054 \pm 0,842$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların giri imci kültür puanları ortalamalarının toplam i deneyimi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=3,813$; $p=0,005<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tur. Toplam i deneyimi 1 yıldan az olanların giri imci kültür puanları ($3,487 \pm 0,665$), toplam i deneyimi 10-15 yıl olanların giri imci kültür puanlarından ($2,963 \pm 0,862$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 2-4 yıl olanların giri imci kültür puanları ($3,380 \pm 0,737$), toplam i deneyimi 10-15 yıl olanların giri imci kültür puanlarından ($2,963 \pm 0,862$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 5-9 yıl olanların giri imci kültür puanları ($3,300 \pm 0,750$), toplam i deneyimi 10-15 yıl olanların giri imci kültür puanlarından ($2,963 \pm 0,862$) yüksek bulunmu tur.

Toplam i deneyimi 1 yıldan az olanların giri imci kültür puanları ($3,487 \pm 0,665$), toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların giri imci kültür puanlarından ($3,018 \pm 0,810$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 2-4 yıl olanların giri imci

kültür puanları ($3,380 \pm 0,737$), toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların giri imci kültür puanlarından ($3,018 \pm 0,810$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 5-9 yıl olanların giri imci kültür puanları ($3,300 \pm 0,750$), toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların giri imci kültür puanlarından ($3,018 \pm 0,810$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların pazar kültürü puanları ortalamalarının toplam i deneyimi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=4,912$; $p=0,001<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tr. Toplam i deneyimi 1 yıldan az olanların pazar kültürü puanları ($3,577 \pm 0,688$), toplam i deneyimi 10-15 yıl olanların pazar kültürü puanlarından ($3,037 \pm 0,790$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 2-4 yıl olanların pazar kültürü puanları ($3,417 \pm 0,770$), toplam i deneyimi 10-15 yıl olanların pazar kültürü puanlarından ($3,037 \pm 0,790$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 5-9 yıl olanların pazar kültürü puanları ($3,424 \pm 0,692$), toplam i deneyimi 10-15 yıl olanların pazar kültürü puanlarından ($3,037 \pm 0,790$) yüksek bulunmu tur.

Toplam i deneyimi 1 yıldan az olanların pazar kültürü puanları ($3,577 \pm 0,688$), toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların pazar kültürü puanlarından ($3,027 \pm 0,805$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 2-4 yıl olanların pazar kültürü puanları ($3,417 \pm 0,770$), toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların pazar kültürü puanlarından ($3,027 \pm 0,805$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 5-9 yıl olanların pazar kültürü puanları ($3,424 \pm 0,692$), toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların pazar kültürü puanlarından ($3,027 \pm 0,805$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların hiyerar i kültürü puanları ortalamalarının toplam i deneyimi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=4,619$; $p=0,001<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tr. Toplam i deneyimi 1 yıldan az olanların hiyerar i kültürü puanları ($3,782 \pm 0,535$), toplam i deneyimi 10-15 yıl olanların hiyerar i kültürü puanlarından ($3,185$

$\pm 0,799$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 2-4 yıl olanların hiyerar i kültürü puanları ($3,528 \pm 0,753$), toplam i deneyimi 10-15 yıl olanların hiyerar i kültürü puanlarından ($3,185 \pm 0,799$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 5-9 yıl olanların hiyerar i kültürü puanları ($3,514 \pm 0,736$), toplam i deneyimi 10-15 yıl olanların hiyerar i kültürü puanlarından ($3,185 \pm 0,799$) yüksek bulunmu tur.

Toplam i deneyimi 1 yıldan az olanların hiyerar i kültürü puanları ($3,782 \pm 0,535$), toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların hiyerar i kültürü puanlarından ($3,196 \pm 0,704$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 2-4 yıl olanların hiyerar i kültürü puanları ($3,528 \pm 0,753$), toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların hiyerar i kültürü puanlarından ($3,196 \pm 0,704$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 5-9 yıl olanların hiyerar i kültürü puanları ($3,514 \pm 0,736$), toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların hiyerar i kültürü puanlarından ($3,196 \pm 0,704$) yüksek bulunmu tur.

Tablo 4.9: Örgüt kültürü algısının ya a göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Klan Kültürü	21-30 Ya	104	3,532	0,699	7,733	0,000	1 > 3 2 > 3
	31-40 Ya	113	3,369	0,757			
	41-50 Ya	47	2,890	0,897			
	50 Ya üstü	18	3,287	0,771			
Giri imci Kültür	21-30 Ya	104	3,357	0,699	6,780	0,000	1 > 3 2 > 3 4 > 3
	31-40 Ya	113	3,288	0,764			
	41-50 Ya	47	2,794	0,900			
	50 Ya üstü	18	3,435	0,650			
Pazar Kültürü	21-30 Ya	104	3,442	0,718	7,953	0,000	1 > 3 2 > 3 4 > 3
	31-40 Ya	113	3,373	0,718			
	41-50 Ya	47	2,830	0,863			
	50 Ya üstü	18	3,370	0,704			
Hyerar i Kültürü	21-30 Ya	104	3,572	0,682	5,648	0,001	1 > 3 2 > 3
	31-40 Ya	113	3,474	0,756			
	41-50 Ya	47	3,053	0,776			
	50 Ya üstü	18	3,435	0,667			

Ara tırmaya katılan çalı anların klan kültürü puanları ortalamalarının ya de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=7,733$; $p=0,000<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tur. Ya ı 21-30 ya olanların klan kültürü puanları ($3,532 \pm 0,699$), ya ı 41-50 ya olanların klan kültürü puanlarından ($2,890 \pm 0,897$) yüksek bulunmu tur. Ya ı 31-40 ya olanların klan kültürü puanları ($3,369 \pm 0,757$), ya ı 41-50 ya olanların klan kültürü puanlarından ($2,890 \pm 0,897$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların giri imci kültür puanları ortalamalarının ya de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=6,780$; $p=0,000<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tur. Ya ı 21-30 ya olanların giri imci kültür puanları ($3,357 \pm 0,699$), ya ı 41-50 ya olanların giri imci kültür puanlarından ($2,794 \pm 0,900$) yüksek bulunmu tur. Ya ı 31-40 ya olanların giri imci kültür puanları ($3,288 \pm 0,764$), ya ı 41-50 ya olanların giri imci kültür puanlarından ($2,794 \pm 0,900$) yüksek bulunmu tur. Ya ı 50 ya üstü olanların giri imci kültür puanları ($3,435 \pm 0,650$), ya ı 41-50 ya olanların giri imci kültür puanlarından ($2,794 \pm 0,900$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların pazar kültürü puanları ortalamalarının ya de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=7,953$; $p=0,000<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tur. Ya ı 21-30 ya olanların pazar kültürü puanları ($3,442 \pm 0,718$), ya ı 41-50 ya olanların pazar kültürü puanlarından ($2,830 \pm 0,863$) yüksek bulunmu tur. Ya ı 31-40 ya olanların pazar kültürü puanları ($3,373 \pm 0,718$), ya ı 41-50 ya olanların pazar kültürü puanlarından ($2,830 \pm 0,863$) yüksek bulunmu tur. Ya ı 50 ya üstü olanların pazar kültürü puanları ($3,370 \pm 0,704$), ya ı 41-50 ya olanların pazar kültürü puanlarından ($2,830 \pm 0,863$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların hiyerar i kültürü puanları ortalamalarının ya de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=5,648$; $p=0,001<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 21-30 yaş olanların hiyerarşik kültürü puanları ($3,572 \pm 0,682$), yaşı 41-50 yaş olanların hiyerarşik kültürü puanlarından ($3,053 \pm 0,776$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-40 yaş olanların hiyerarşik kültürü puanları ($3,474 \pm 0,756$), yaşı 41-50 yaş olanların hiyerarşik kültürü puanlarından ($3,053 \pm 0,776$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.10: Örgüt kültürü algısının öğrenim durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Klan Kültürü	Lise	28	3,429	0,858	0,182	0,834
	Üniversite	229	3,336	0,757		
	Yüksek Lisans	25	3,320	1,011		
Girişimci Kültür	Lise	28	3,304	0,875	0,137	0,872
	Üniversite	229	3,238	0,752		
	Yüksek Lisans	25	3,193	0,961		
Pazar Kültürü	Lise	28	3,363	0,803	0,108	0,898
	Üniversite	229	3,306	0,753		
	Yüksek Lisans	25	3,267	0,910		
Hyerarşik Kültürü	Lise	28	3,512	0,811	0,488	0,614
	Üniversite	229	3,442	0,725		
	Yüksek Lisans	25	3,313	0,866		

Araştırmaya katılan çalışanların klan kültürü, girişimci kültür, pazar kültürü, hiyerarşik kültürü puanları ortalamalarının öğrenim durumu dejenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.11: Örgüt kültürü algısının cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Klan Kültürü	Kadın	88	3,299	0,854	-0,640	0,523
	Erkek	194	3,364	0,760		
Girişimci Kültür	Kadın	88	3,233	0,802	-0,110	0,913
	Erkek	194	3,244	0,775		
Pazar Kültürü	Kadın	88	3,301	0,820	-0,099	0,921
	Erkek	194	3,311	0,749		
Hyerarşik Kültürü	Kadın	88	3,439	0,773	0,031	0,975
	Erkek	194	3,436	0,735		

Ara tırmaya katılan çalı anların klan kültürü, giri imci kültür, pazar kültürü, hiyerar i kültürü puanları ortalamalarının cinsiyet de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0,05$).

4.4. Hipotez 2: Ki ilik zelliklerinin Demografik zelliklere Göre Da ılımı

Tablo 4.12: Ki ilik özelliklerinin medeni duruma göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Nörotisizm	Bekâr	165	2,509	1,673	-1,422	0,156
	Evli	117	2,803	1,768		
Dı a Dönüklük	Bekâr	165	3,764	1,760	-1,630	0,104
	Evli	117	4,103	1,663		
Psikotisizm	Bekâr	165	1,624	1,236	-0,163	0,870
	Evli	117	1,650	1,348		
Yalan	Bekâr	165	4,455	1,350	1,933	0,054
	Evli	117	4,120	1,543		

Ara tırmaya katılan çalı anların nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm, yalan puanları ortalamalarının medeni durum de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0,05$).

Tablo 4.13: Ki ilik özelliklerinin kurumda çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Nörotisizm	1 Yıllan Az	27	2,704	1,977	0,574	0,682	
	2-4 Yıl	78	2,397	1,768			
	5-9 Yıl	85	2,788	1,634			
	10-15 Yıl	36	2,722	1,799			
	16 Yıllan Fazla	56	2,625	1,602			
Dı a Dönüklük	1 Yıllan Az	27	4,370	1,779	0,950	0,435	
	2-4 Yıl	78	3,795	1,761			
	5-9 Yıl	85	3,729	1,658			
	10-15 Yıl	36	3,917	1,730			
	16 Yıllan Fazla	56	4,089	1,751			
Psikotisizm	1 Yıllan Az	27	1,630	1,245	0,723	0,577	
	2-4 Yıl	78	1,577	1,382			
	5-9 Yıl	85	1,588	1,383			
	10-15 Yıl	36	1,972	1,230			
	16 Yıllan Fazla	56	1,571	1,006			
Yalan	1 Yıllan Az	27	4,000	1,544	2,623	0,035	5 > 1 5 > 2 5 > 3
	2-4 Yıl	78	4,141	1,501			
	5-9 Yıl	85	4,177	1,449			
	10-15 Yıl	36	4,500	1,298			
	16 Yıllan Fazla	56	4,804	1,285			

Ara tırmaya katılan çalışınların yalan puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=2,623$; $p=0,035<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tur. Kurumda çalışma süresi 16 yıldan fazla olanların yalan puanları ($4,804 \pm 1,285$), kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanların yalan puanlarından ($4,000 \pm 1,544$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalışma süresi 16 yıldan fazla olanların yalan puanları ($4,804 \pm 1,285$), kurumda çalışma süresi 2-4 yıl olanların yalan puanlarından ($4,141 \pm 1,501$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalışma süresi 16 yıldan fazla olanların yalan puanları ($4,804 \pm 1,285$), kurumda çalışma süresi 5-9 yıl olanların yalan puanlarından ($4,177 \pm 1,449$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm puanları ortalamalarının kurumda çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0.05$).

Tablo 4.14: Ki ilik özelliklerinin pozisyona göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark		
Nörotisizm	Daire Ba kanı - ube Müdürü	28	2,786	1,475	0,099	0,960			
	ef	52	2,577	1,707					
	Spor Uzmanı	137	2,635	1,757					
	Di er Personeller	65	2,600	1,766					
Dı a Dönüklük	Daire Ba kanı - ube Müdürü	28	3,679	1,722	0,545	0,652			
	ef	52	4,154	1,954					
	Spor Uzmanı	137	3,869	1,680					
	Di er Personeller	65	3,877	1,644					
Psikotisizm	Daire Ba kanı - ube Müdürü	28	1,464	0,999	0,374	0,772			
	ef	52	1,654	1,136					
	Spor Uzmanı	137	1,701	1,395					
	Di er Personeller	65	1,554	1,263					
Yalan	Daire Ba kanı - ube Müdürü	28	4,929	1,120	4,511	0,004	1 > 3		
	ef	52	4,519	1,435				1 > 4	
	Spor Uzmanı	137	4,336	1,373					2 > 4
	Di er Personeller	65	3,846	1,583					

Ara tırmaya katılan çalı anların yalan puanları ortalamalarının pozisyon de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=4,511$; $p=0,004<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tır. Pozisyonu daire ba kanı - ube müdürü olanların yalan puanları ($4,929 \pm 1,120$), pozisyon spor uzmanı olanların yalan puanlarından ($4,336 \pm 1,373$) yüksek bulunmu tur. Pozisyonu daire ba kanı - ube müdürü olanların yalan puanları ($4,929 \pm 1,120$), pozisyonu di er personeller olanların yalan puanlarından ($3,846 \pm 1,583$) yüksek bulunmu tur. Pozisyonu ef olanların yalan puanları ($4,519 \pm 1,435$), pozisyon di er personeller olanların yalan puanlarından ($3,846 \pm 1,583$) yüksek bulunmu tur. Pozisyonu spor uzmanı olanların yalan puanları ($4,336 \pm 1,373$), pozisyonu di er personeller olanların yalan puanlarından ($3,846 \pm 1,583$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm puanları ortalamalarının pozisyon de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0.05$).

Tablo 4.15: Ki ilik özelliklerinin toplam i deneyimine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Nörotisizm	1 Yıldan Az	26	2,692	2,015	0,452	0,771	
	2-4 Yıl	78	2,423	1,762			
	5-9 Yıl	86	2,767	1,635			
	10-15 Yıl	36	2,722	1,799			
	16 Yıldan Fazla	56	2,625	1,602			
Dı a Dönüklük	1 Yıldan Az	26	4,423	1,793	1,128	0,343	
	2-4 Yıl	78	3,833	1,709			
	5-9 Yıl	86	3,686	1,696			
	10-15 Yıl	36	3,917	1,730			
	16 Yıldan Fazla	56	4,089	1,751			
Psikotisizm	1 Yıldan Az	26	1,654	1,263	0,734	0,569	
	2-4 Yıl	78	1,577	1,382			
	5-9 Yıl	86	1,581	1,376			
	10-15 Yıl	36	1,972	1,230			
	16 Yıldan Fazla	56	1,571	1,006			
Yalan	1 Yıldan Az	26	3,923	1,521	2,717	0,030	5 > 1 5 > 2 5 > 3
	2-4 Yıl	78	4,167	1,515			
	5-9 Yıl	86	4,174	1,441			
	10-15 Yıl	36	4,500	1,298			
	16 Yıldan Fazla	56	4,804	1,285			

Ara tırmaya katılan çalı anların yalan puanları ortalamalarının toplam i deneyimi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=2,717$; $p=0,030<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tır. Toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların yalan puanları ($4,804 \pm 1,285$), toplam i deneyimi 1 yıldan az olanların yalan puanlarından ($3,923 \pm 1,521$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların yalan puanları ($4,804 \pm 1,285$), toplam i deneyimi 2-4 yıl olanların yalan puanlarından ($4,167 \pm$

1,515) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların yalan puanları ($4,804 \pm 1,285$), toplam i deneyimi 5-9 yıl olanların yalan puanlarından ($4,174 \pm 1,441$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm puanları ortalamalarının toplam i deneyimi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0.05$).

Tablo 4.16: Ki ilik özelliklerinin ya a göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Nörotisizm	21-30 Ya	104	2,510	1,806	0,454	0,715	
	31-40 Ya	113	2,664	1,678			
	41-50 Ya	47	2,851	1,793			
	50 Ya üstü	18	2,556	1,199			
Dı a Dönüklük	21-30 Ya	104	4,058	1,606	2,488	0,061	
	31-40 Ya	113	3,646	1,817			
	41-50 Ya	47	4,340	1,736			
	50 Ya üstü	18	3,500	1,543			
Psikotisizm	21-30 Ya	104	1,731	1,360	0,391	0,760	
	31-40 Ya	113	1,549	1,356			
	41-50 Ya	47	1,660	0,939			
	50 Ya üstü	18	1,556	1,149			
Yalan	21-30 Ya	104	4,077	1,505	2,858	0,037	3 > 1 3 > 2
	31-40 Ya	113	4,301	1,432			
	41-50 Ya	47	4,787	1,334			
	50 Ya üstü	18	4,556	1,097			

Ara tırmaya katılan çalı anların yalan puanları ortalamalarının ya de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=2,858$; $p=0,037<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tır. Ya ı 41-50 ya olanların yalan puanları ($4,787 \pm 1,334$), ya ı 21-30 ya olanların yalan puanlarından ($4,077 \pm 1,505$) yüksek bulunmu tur. Ya ı 41-50 ya olanların yalan puanları ($4,787 \pm 1,334$), ya ı 31-40 ya olanların yalan puanlarından ($4,301 \pm 1,432$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm puanları ortalamalarının ya de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0.05$).

Tablo 4.17: Ki ilik özelliklerinin ö renim durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Nörotisizm	Lise	28	2,929	1,720	0,944	0,390	
	Üniversite	229	2,633	1,749			
	Yüksek lisans	25	2,280	1,370			
Dı a Dönüklük	Lise	28	3,786	1,548	1,744	0,177	
	Üniversite	229	3,983	1,752			
	Yüksek lisans	25	3,320	1,600			
Psikotisizm	Lise	28	1,214	1,031	5,276	0,006	3 > 1 3 > 2
	Üniversite	229	1,611	1,275			
	Yüksek lisans	25	2,320	1,376			
Yalan	Lise	28	4,429	1,345	0,231	0,794	
	Üniversite	229	4,319	1,463			
	Yüksek lisans	25	4,160	1,375			

Ara tırmaya katılan çalı anların psikotisizm puanları ortalamalarının ö renim durumu de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=5,276$; $p=0,006<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tır. Ö renim durumu yüksek lisans olanların psikotisizm puanları ($2,320 \pm 1,376$), ö renim durumu lise olanların psikotisizm puanlarından ($1,214 \pm 1,031$) yüksek bulunmu tur. Ö renim durumu yüksek lisans olanların psikotisizm puanları ($2,320 \pm 1,376$), ö renim durumu üniversite olanların psikotisizm puanlarından ($1,611 \pm 1,275$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların nörotisizm, dı a dönüklük, yalan puanları ortalamalarının ö renim durumu de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0.05$).

Tablo 4.18: Ki ilik özelliklerinin cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Nörotisizm	Kadın	88	2,886	1,691	1,687	0,093
	Erkek	194	2,516	1,719		
Dı a Dönüklük	Kadın	88	4,250	1,744	2,283	0,023
	Erkek	194	3,747	1,698		
Psikotisizm	Kadın	88	1,568	1,329	-0,587	0,558
	Erkek	194	1,665	1,262		
Yalan	Kadın	88	4,341	1,589	0,198	0,843
	Erkek	194	4,304	1,372		

Ara tırmaya katılan çalı anların dı a dönüklük puanları ortalamalarının cinsiyet de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($t=2.283$; $p=0.023<0,05$). Kadınların dı a dönüklük puanları ($x=4,250$), erkeklerin dı a dönüklük puanlarından ($x=3,747$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların nörotisizm, psikotisizm, yalan puanları ortalamalarının cinsiyet de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0,05$).

4.5. Hipotez 3: Karar Verme Stilllerinin Demografik Özelliklere Göre Da ılımı

Tablo 4.19: Karar verme stillerinin medeni duruma göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Karar Vermede Özsaygı	Bekâr	165	9,146	2,283	0,223	0,823
	Evli	117	9,086	2,136		
Dikkatli Karar Verme	Bekâr	165	9,249	2,614	-0,054	0,957
	Evli	117	9,265	2,361		
Kaçınan Karar Verme	Bekâr	165	4,703	2,701	-0,729	0,466
	Evli	117	4,940	2,676		
Erteleyici Karar Verme	Bekâr	165	3,849	2,505	0,126	0,900
	Evli	117	3,812	2,236		
Panik Karar Verme	Bekâr	165	3,782	2,554	-0,882	0,379
	Evli	117	4,043	2,291		

Ara tırmaya katılan çalı anların karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme puanları

ortalamalarının medeni durum de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0,05$).

Tablo 4.20: Karar verme stillerinin kurumda çalı ma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Karar Vermede Özsaygı	1 Yıdan Az	27	9,222	2,225	2,484	0,044	3 > 2 5 > 2 5 > 4
	2-4 Yıl	78	8,615	2,320			
	5-9 Yıl	85	9,294	2,126			
	10-15 Yıl	36	8,778	2,205			
	16 Yıdan Fazla	56	9,732	2,102			
Dikkatli Karar Verme	1 Yıdan Az	27	9,852	2,179	0,917	0,455	
	2-4 Yıl	78	8,962	2,509			
	5-9 Yıl	85	9,259	2,470			
	10-15 Yıl	36	9,000	2,651			
	16 Yıdan Fazla	56	9,536	2,621			
Kaçınan Karar Verme	1 Yıdan Az	27	4,185	2,288	0,636	0,637	
	2-4 Yıl	78	4,936	2,793			
	5-9 Yıl	85	4,635	2,919			
	10-15 Yıl	36	5,028	2,558			
	16 Yıdan Fazla	56	5,018	2,453			
Erteleyici Karar Verme	1 Yıdan Az	27	3,407	2,153	0,425	0,790	
	2-4 Yıl	78	3,910	2,391			
	5-9 Yıl	85	3,859	2,371			
	10-15 Yıl	36	4,139	2,576			
	16 Yıdan Fazla	56	3,696	2,464			
Panik Karar Verme	1 Yıdan Az	27	3,815	2,338	0,257	0,905	
	2-4 Yıl	78	3,962	2,566			
	5-9 Yıl	85	3,777	2,316			
	10-15 Yıl	36	4,222	2,099			
	16 Yıdan Fazla	56	3,786	2,775			

Ara tırmaya katılan çalı anların karar vermede özsaygı puanları ortalamalarının kurumda çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=2,484$; $p=0,044<0,05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tır. Kurumda çalı ma süresi 5-9 yıl olanların karar vermede özsaygı puanları ($9,294 \pm 2,126$), kurumda çalı ma süresi 2-4 yıl olanların karar vermede özsaygı

puanlarından ($8,615 \pm 2,320$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların karar vermede özsaygı puanları ($9,732 \pm 2,102$), kurumda çalı ma süresi 2-4 yıl olanların karar vermede özsaygı puanlarından ($8,615 \pm 2,320$) yüksek bulunmu tur. Kurumda çalı ma süresi 16 yıldan fazla olanların karar vermede özsaygı puanları ($9,732 \pm 2,102$), kurumda çalı ma süresi 10-15 yıl olanların karar vermede özsaygı puanlarından ($8,778 \pm 2,205$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme puanları ortalamalarının kurumda çalı ma süresi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0.05$).

Tablo 4.21: Karar verme stillerinin pozisyona göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Karar Vermede Özsaygı	Daire Ba kanı - ube Müdürü	28	9,250	2,030	2,120	0,098	
	ef	52	9,750	2,231			
	Spor Uzmanı	137	9,029	2,307			
	Di er Personeller	65	8,754	2,031			
Dikkatli Karar Verme	Daire Ba kanı - ube Müdürü	28	9,214	2,885	2,171	0,092	
	ef	52	9,808	2,214			
	Spor Uzmanı	137	8,898	2,693			
	Di er Personeller	65	9,585	2,038			
Kaçınan Karar Verme	Daire Ba kanı - ube Müdürü	28	5,214	2,936	0,738	0,530	
	ef	52	4,750	2,257			
	Spor Uzmanı	137	4,599	2,734			
	Di er Personeller	65	5,092	2,810			
Erteleyici Karar Verme	Daire Ba kanı - ube Müdürü	28	3,750	2,633	2,657	0,049	3 > 2 4 > 2
	ef	52	3,115	2,045			
	Spor Uzmanı	137	3,876	2,487			
	Di er Personeller	65	4,354	2,246			
Panik Karar Verme	Daire Ba kanı - ube Müdürü	28	4,000	3,091	2,046	0,108	
	ef	52	3,462	2,209			
	Spor Uzmanı	137	3,745	2,419			
	Di er Personeller	65	4,492	2,319			

Ara tırmaya katılan çalı anların erteleyici karar verme puanları ortalamalarının pozisyon de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=2,657$; $p=0,049<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tur. Pozisyonu spor uzmanı olanların erteleyici karar verme puanları ($3,876 \pm 2,487$), pozisyonu ef olanların erteleyici karar verme puanlarından ($3,115 \pm 2,045$) yüksek bulunmu tur. Pozisyonu di er personeller olanların erteleyici karar verme puanları ($4,354 \pm 2,246$), pozisyonu ef olanların erteleyici karar verme puanlarından ($3,115 \pm 2,045$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçıngan karar verme, panik karar verme puanları ortalamalarının pozisyon de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tur ($p>0.05$).

Tablo 4.22: Karar verme stillerinin toplam i deneyimine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Karar Vermede Özsaygı	1 Yıldan Az	26	9,154	2,240	2,432	0,048	5 > 2 5 > 4
	2-4 Yıl	78	8,628	2,331			
	5-9 Yıl	86	9,302	2,115			
	10-15 Yıl	36	8,778	2,205			
	16 Yıldan Fazla	56	9,732	2,102			
Dikkatli Karar Verme	1 Yıldan Az	26	9,962	2,144	1,157	0,330	
	2-4 Yıl	78	8,910	2,508			
	5-9 Yıl	86	9,279	2,462			
	10-15 Yıl	36	9,000	2,651			
	16 Yıldan Fazla	56	9,536	2,621			
Kaçınan Karar Verme	1 Yıldan Az	26	4,192	2,333	0,669	0,614	
	2-4 Yıl	78	4,962	2,775			
	5-9 Yıl	86	4,605	2,916			
	10-15 Yıl	36	5,028	2,558			
	16 Yıldan Fazla	56	5,018	2,453			
Erteleyici Karar Verme	1 Yıldan Az	26	3,462	2,177	0,361	0,836	
	2-4 Yıl	78	3,897	2,399			
	5-9 Yıl	86	3,849	2,359			
	10-15 Yıl	36	4,139	2,576			
	16 Yıldan Fazla	56	3,696	2,464			
Panik Karar Verme	1 Yıldan Az	26	3,846	2,378	0,261	0,903	
	2-4 Yıl	78	3,962	2,566			
	5-9 Yıl	86	3,767	2,304			
	10-15 Yıl	36	4,222	2,099			
	16 Yıldan Fazla	56	3,786	2,775			

Ara tırmaya katılan çalı anların karar vermede özsaygı puanları ortalamalarının toplam i deneyimi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=2,432$; $p=0,048<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tur. Toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların karar vermede özsaygı puanları ($9,732 \pm 2,102$), toplam i deneyimi 2-4 yıl olanların karar vermede özsaygı puanlarından ($8,628 \pm 2,331$) yüksek bulunmu tur. Toplam i deneyimi 16 yıldan fazla olanların karar vermede özsaygı puanları ($9,732 \pm 2,102$), toplam i deneyimi 10-15 yıl olanların karar vermede özsaygı puanlarından ($8,778 \pm 2,205$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme puanları ortalamalarının toplam i deneyimi de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0.05$).

Tablo 4.23: Karar verme stillerinin ya a göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Karar Vermede Özsaygı	21-30 Ya	104	9,019	2,327	3,443	0,017	3 > 1 3 > 2
	31-40 Ya	113	8,850	2,122			
	41-50 Ya	47	10,043	2,043			
	50 Ya üstü	18	9,000	2,169			
Dikkatli Karar Verme	21-30 Ya	104	9,279	2,375	0,903	0,440	
	31-40 Ya	113	9,018	2,622			
	41-50 Ya	47	9,723	2,103			
	50 Ya üstü	18	9,389	3,398			
Kaçınan Karar Verme	21-30 Ya	104	4,702	2,698	0,346	0,792	
	31-40 Ya	113	4,867	2,801			
	41-50 Ya	47	4,660	2,334			
	50 Ya üstü	18	5,333	2,910			
Erteleyici Karar Verme	21-30 Ya	104	3,769	2,366	0,535	0,659	
	31-40 Ya	113	4,035	2,383			
	41-50 Ya	47	3,617	2,251			
	50 Ya üstü	18	3,500	3,015			
Panik Karar Verme	21-30 Ya	104	3,914	2,481	0,730	0,535	
	31-40 Ya	113	3,991	2,309			
	41-50 Ya	47	3,447	2,215			
	50 Ya üstü	18	4,278	3,545			

Ara tırmaya katılan çalı anların karar vermede özsaygı puanları ortalamalarının ya de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=3,443$; $p=0,017<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tır. Ya ı 41-50 ya olanların karar vermede özsaygı puanları ($10,043 \pm 2,043$), ya ı 21-30 ya olanların karar vermede özsaygı puanlarından ($9,019 \pm 2,327$) yüksek bulunmu tur. Ya ı 41-50 ya olanların karar vermede özsaygı puanları ($10,043 \pm$

2,043), ya ı 31-40 ya ı olanların karar vermede özsayı puanlarından ($8,850 \pm 2,122$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme puanları ortalamalarının ya ı de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0.05$).

Tablo 4.24: Karar verme stillerinin ö renim durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Karar Vermede Özsayı	Lise	28	7,750	2,066	6,523	0,002	2 > 1
	Üniversite	229	9,310	2,153			
	Yüksek Lisans	25	8,920	2,499			
Dikkatli Karar Verme	Lise	28	8,536	2,646	2,244	0,108	
	Üniversite	229	9,406	2,429			
	Yüksek Lisans	25	8,680	2,926			
Kaçınan Karar Verme	Lise	28	5,607	2,685	1,455	0,235	
	Üniversite	229	4,694	2,699			
	Yüksek Lisans	25	4,880	2,538			
Erteleyici Karar Verme	Lise	28	4,893	2,006	4,117	0,017	1 > 2 1 > 3
	Üniversite	229	3,786	2,383			
	Yüksek Lisans	25	3,080	2,581			
Panik Karar Verme	Lise	28	5,357	2,181	5,865	0,003	1 > 2 1 > 3
	Üniversite	229	3,707	2,431			
	Yüksek Lisans	25	3,920	2,414			

Ara tırmaya katılan çalı anların karar vermede özsayı puanları ortalamalarının ö renim durumu de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=6,523$; $p=0,002<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tır. Ö renim durumu Üniversite olanların karar vermede özsayı puanları ($9,310 \pm 2,153$), ö renim durumu lise olanların karar vermede özsayı puanlarından ($7,750 \pm 2,066$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların erteleyici karar verme puanları ortalamalarının ö renim durumu de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=4,117$; $p=0,017<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tur. Ö renim durumu Lise olanların erteleyici karar verme puanları ($4,893 \pm 2,006$), ö renim durumu üniversite olanların erteleyici karar verme puanlarından ($3,786 \pm 2,383$) yüksek bulunmu tur. Ö renim durumu lise olanların erteleyici karar verme puanları ($4,893 \pm 2,006$), ö renim durumu yüksek lisans olanların erteleyici karar verme puanlarından ($3,080 \pm 2,581$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların panik karar verme puanları ortalamalarının ö renim durumu de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmu tur ($F=5,865$; $p=0,003<0.05$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmı tur. Ö renim durumu lise olanların panik karar verme puanları ($5,357 \pm 2,181$),ö renim durumu üniversite olanların panik karar verme puanlarından ($3,707 \pm 2,431$) yüksek bulunmu tur. Ö renim durumu lise olanların panik karar verme puanları ($5,357 \pm 2,181$), ö renim durumu yüksek lisans olanların panik karar verme puanlarından ($3,920 \pm 2,414$) yüksek bulunmu tur.

Ara tırmaya katılan çalı anların dikkatli karar verme, kaçınan karar verme puanları ortalamalarının ö renim durumu de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tur ($p>0.05$).

Tablo 4.25: Karar verme stillerinin cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Karar Vermede Özsaygı	Kadın	88	9,171	2,209	0,254	0,800
	Erkek	194	9,098	2,229		
Dikkatli Karar Verme	Kadın	88	8,886	2,470	-1,669	0,096
	Erkek	194	9,423	2,514		
Kaçınan Karar Verme	Kadın	88	4,659	2,682	-0,598	0,550
	Erkek	194	4,866	2,696		
Erteleyici Karar Verme	Kadın	88	3,739	2,342	-0,447	0,655
	Erkek	194	3,876	2,421		
Panik Karar Verme	Kadın	88	3,818	2,152	-0,332	0,723
	Erkek	194	3,923	2,575		

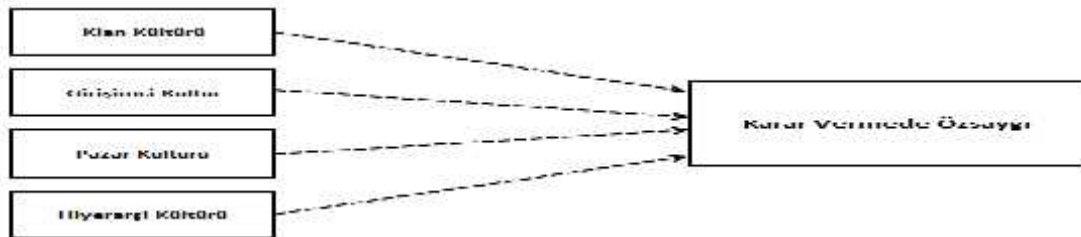
Ara tırmaya katılan çalı anların karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme puanları ortalamalarının cinsiyet de i kenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedi ini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamı tır ($p>0,05$).

4.6. Hipotez 4: Örgüt Kültürünün Karar Verme Stilleri Üzerine Etkisi

Tablo 4.26: Örgüt kültürünün karar vermede özsaygı üzerine etkisi

Ba mlı De i ken	Ba ımsız De i ken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Karar Vermede Özsaygı	Sabit	9,190	14,270	0,000	0,336	0,854	+0,010
	Klan Kültürü	-0,166	-0,455	0,649			
	Giri imci Kültür	-0,122	-0,341	0,734			
	Pazar Kültürü	-0,113	-0,320	0,749			
	Hiyerar i Kültürü	0,365	1,051	0,294			

Klan kültürü, giri imci kültür, pazar kültürü, hiyerar i kültürü ile karar vermede özsaygı arasındaki neden sonuç ili kisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamı tır ($F=0,336$; $p=0,854>0,050$).



ekil 4.1: Örgüt kültürünün karar vermede özsaygı üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.

Tablo 4.27: Örgüt kültürünün dikkatli karar verme üzerine etkisi

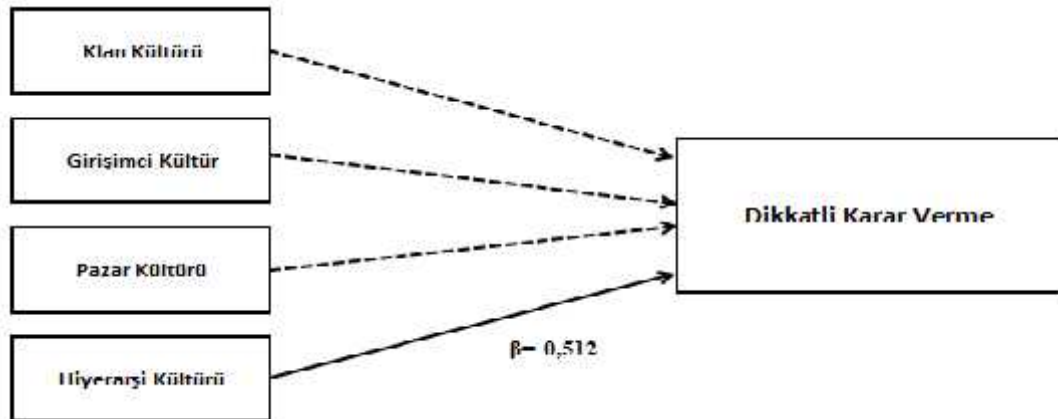
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Dikkatli Karar Verme	Sabit	7,544	10,487	0,000	1,983	0,097	0,014
	Klan Kültürü	0,227	0,559	0,577			
	Girişimci Kültür	0,155	0,388	0,698			
	Pazar Kültürü	-0,429	-1,087	0,278			
	Hiyerarşi Kültürü	0,544	1,403	0,162			

Klan kültürü, girişimci kültür, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü ile dikkatli karar verme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,983; p=0,097>0,050). Bağımsız değişkenlerin birbiri üzerine etkilerini azaltıcı ve her bağımsız değişkenin hata paylarından kaynaklanan modele etkileri azaltmak üzere stepwise regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.28: Örgüt kültürünün dikkatli karar verme üzerine etkisi (Stepwise Regresyon)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Dikkatli Karar Verme	Sabit	7,494	10,724	0,000	6,647	0,010	0,020
	Hiyerarşi Kültürü	0,512	2,578	0,010			

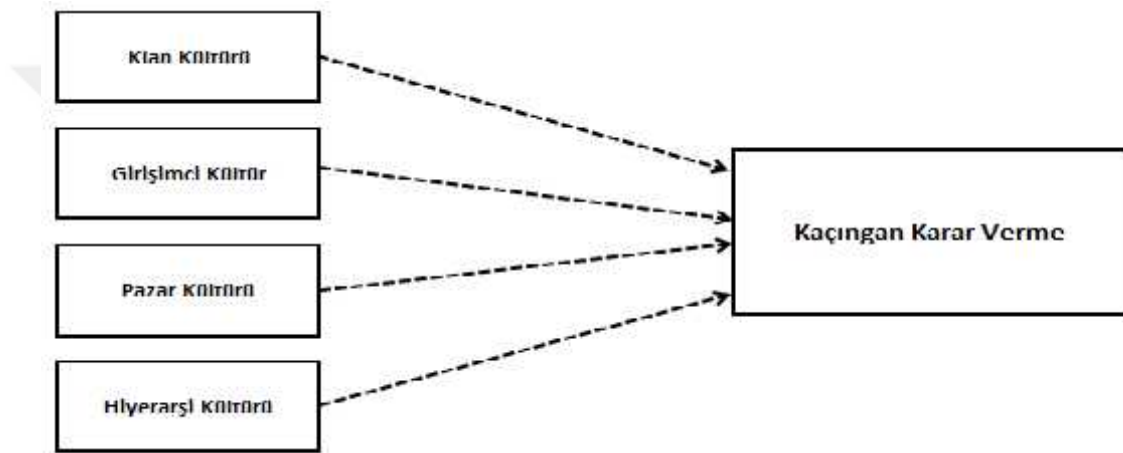
Hiyerarşi kültürü ile dikkatli karar verme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan stepwise regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,647; p=0,010<0,05). Dikkatli karar verme düzeyinin belirleyicisi olarak hiyerarşi kültürü değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R²=0,020). Çalışanların hiyerarşi kültürü düzeyi dikkatli karar verme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,512$).

**ekil 4.2:** Örgüt kültürünün dikkatli karar verme üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli.

Tablo 4.29: Örgüt kültürünün kaçınan karar verme üzerine etkisi

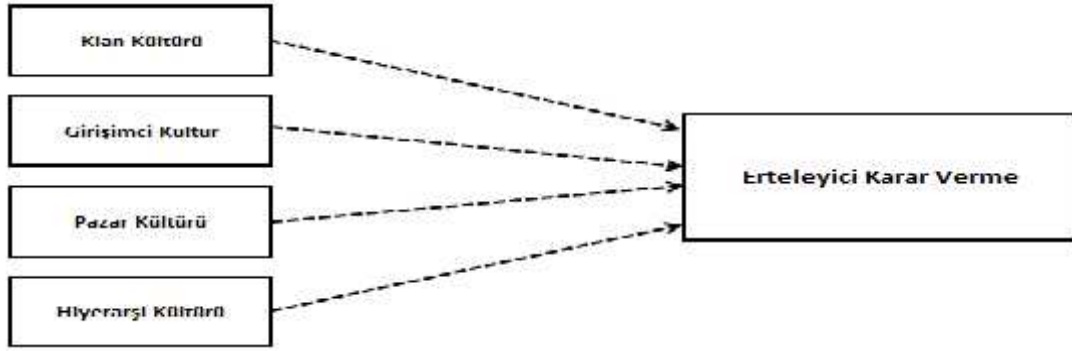
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Kaçınan Karar Verme	Sabit	4,540	5,847	0,000	1,014	0,401	0,000
	Klan Kültürü	-0,225	-0,513	0,609			
	Girişimci Kültür	0,719	1,670	0,096			
	Pazar Kültürü	-0,667	-1,566	0,118			
	Hiyerarşik Kültürü	0,260	0,622	0,535			

Klan kültürü, girişimci kültür, pazar kültürü, hiyerarşik kültürü ile kaçınan karar verme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,014; p=0,401>0,050).

**ekil 4.3:** Örgüt kültürünün kaçınan karar verme üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli.**Tablo 4.30:** Örgüt kültürünün erteleyici karar verme üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Erteleyici Karar Verme	Sabit	4,247	6,153	0,000	1,201	0,311	0,003
	Klan Kültürü	-0,256	-0,657	0,512			
	Girişimci Kültür	0,718	1,876	0,062			
	Pazar Kültürü	-0,086	-0,228	0,820			
	Hiyerarşik Kültürü	-0,465	-1,250	0,213			

Klan kültürü, girişimci kültür, pazar kültürü, hiyerarşik kültürü ile erteleyici karar verme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,201; p=0,311>0,050).

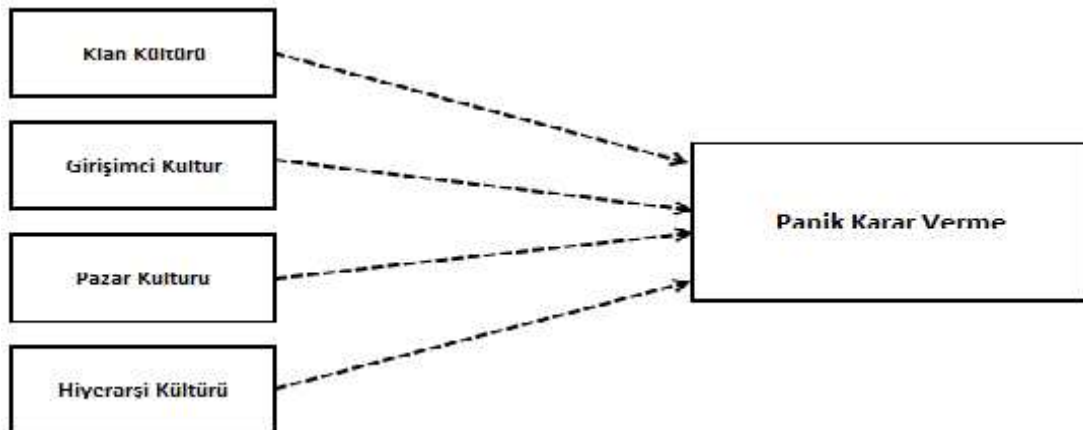


ekil 4.4: Örgüt kültürünün erteleyici karar verme üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli.

Tablo 4.31: Örgüt kültürünün panik karar verme üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Panik Karar Verme	Sabit	3,518	4,954	0,000	0,379	0,824	+0,009
	Klan Kültürü	0,166	0,414	0,679			
	Girişimci Kültür	0,288	0,732	0,465			
	Pazar Kültürü	-0,338	-0,867	0,387			
	Hiyerarşi Kültürü	0,000	0,001	0,999			

Klan kültürü, girişimci kültür, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü ile panik karar verme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=0,379; p=0,824>0,050).



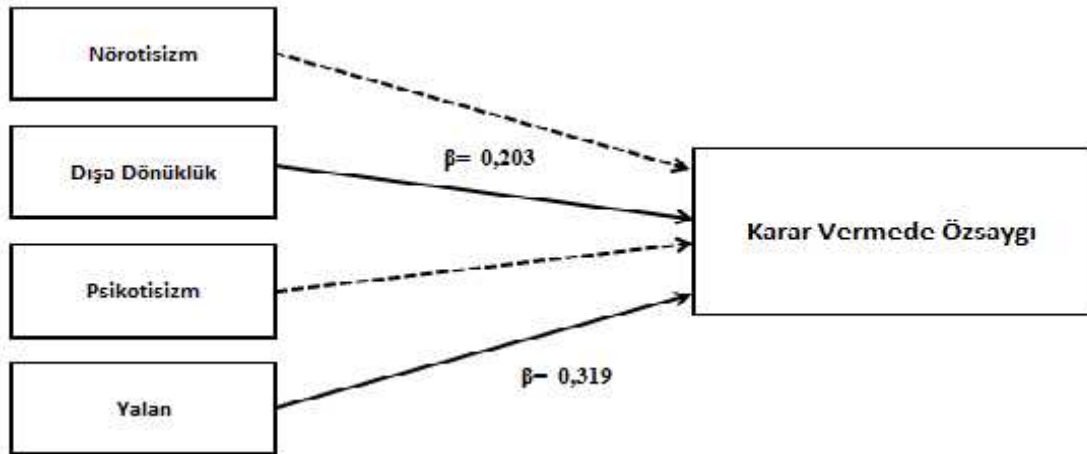
ekil 4.5: Örgüt kültürünün panik karar verme üzerine etkisine ilişkin sonuç modeli.

4.7. Hipotez 5: Ki ilik Özelliklerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Etkisi

Tablo 4.32: Ki ilik özelliklerinin karar vermede özsayı üzerine etkisi

Ba mlı De i ken	Ba msız De i ken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Karar Vermede Özsayı	Sabit	7,539	11,645	0,000	10,553	0,000	0,120
	Nörotisizm	-0,110	-1,392	0,165			
	Dı a Dönüklük	0,203	2,745	0,006			
	Psikotisizm	-0,183	-1,790	0,075			
	Yalan	0,319	3,351	0,001			

Nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm, yalan ile karar vermede özsayı arasındaki neden sonuç ili kisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmu tur ($F=10,553$; $p=0,000<0.05$). Karar vermede özsayı düzeyinin belirleyicisi olarak nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm, yalan de i kenleri ile ili kisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf oldu u görülmü tür ($R^2=0,120$). Çalı anların nörotisizm düzeyi karar vermede özsayı düzeyini etkilememektedir ($p=0.165>0.05$). Çalı anların dı a dönüklük düzeyi karar vermede özsayı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,203$). Çalı anların psikotisizm düzeyi karar vermede özsayı düzeyini etkilememektedir ($p=0.075>0.05$). Çalı anların yalan düzeyi karar vermede özsayı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,319$).

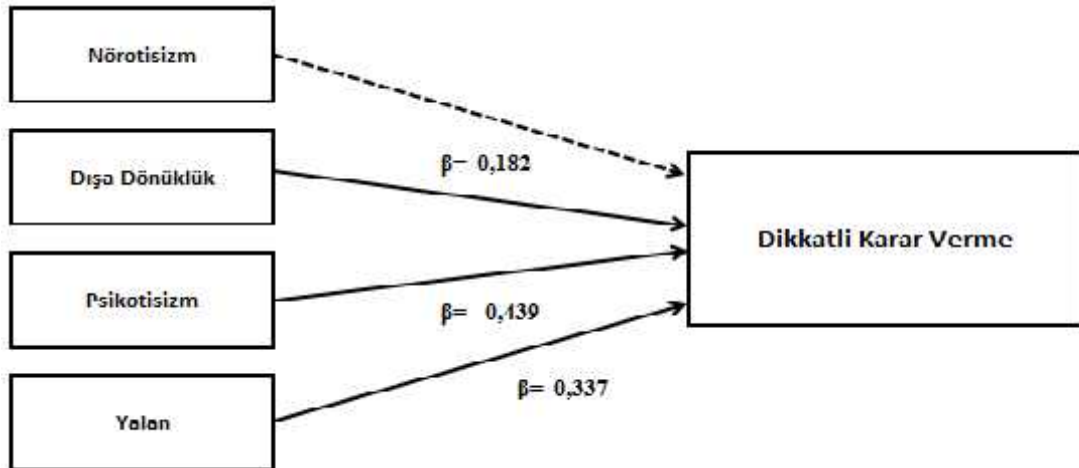


ekil 4.6: Ki ilik özelliklerinin karar vermede özsayı üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.

Tablo 4.33: Ki ilik özelliklerinin dikkatli karar verme üzerine etkisi

Ba ımlı De i ken	Ba ımsız De i ken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Dikkatli Karar Verme	Sabit	7,959	11,000	0,000	12,334	0,000	0,139
	Nörotisizm	-0,056	-0,638	0,524			
	Dı a Dönüklük	0,182	2,194	0,029			
	Psikotisizm	-0,439	-3,835	0,000			
	Yalan	0,337	3,161	0,002			

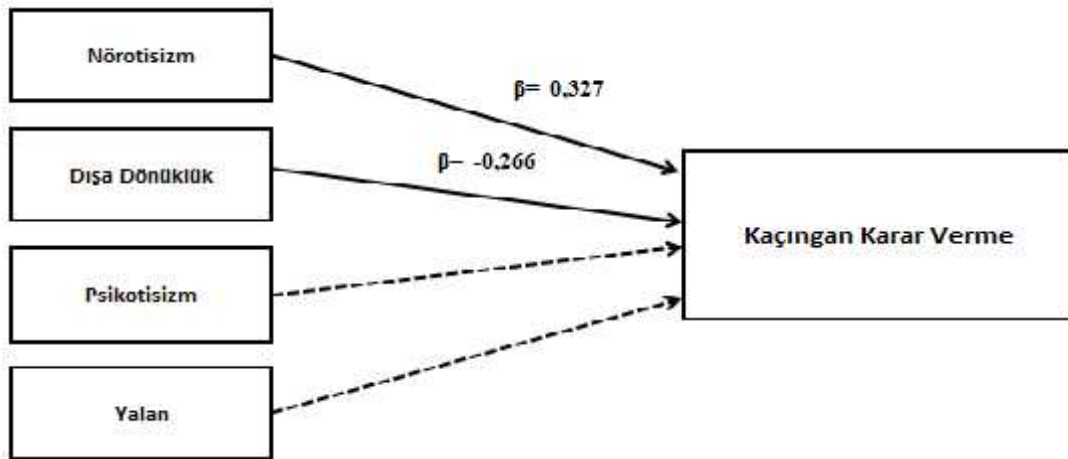
Nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm, yalan ile dikkatli karar verme arasındaki neden sonuç ili kisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmu tur ($F=12,334$; $p=0,000<0,05$). Dikkatli karar verme düzeyinin belirleyicisi olarak nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm, yalan de i kenleri ile ili kisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf oldu u görülmü tür ($R^2=0,139$). Çalı anların nörotisizm düzeyi dikkatli karar verme düzeyini etkilememektedir ($p=0,524>0,05$). Çalı anların dı a dönüklük düzeyi dikkatli karar verme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,182$). Çalı anların psikotisizm düzeyi dikkatli karar verme düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,439$). Çalı anların yalan düzeyi dikkatli karar verme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,337$).

**ekil 4.7:** Ki ilik özelliklerinin dikkatli karar verme üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.

Tablo 4.34: Ki ilik özelliklerinin kaçınan karar verme üzerine etkisi

Ba ımlı De i ken	Ba ımsız De i ken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Kaçınan Karar Verme	Sabit	5,119	6,515	0,000	10,238	0,000	0,116
	Nörotisizm	0,327	3,411	0,001			
	Dı a Dönüklük	-0,266	-2,958	0,003			
	Psikotisizm	0,215	1,732	0,084			
	Yalan	-0,114	-0,988	0,324			

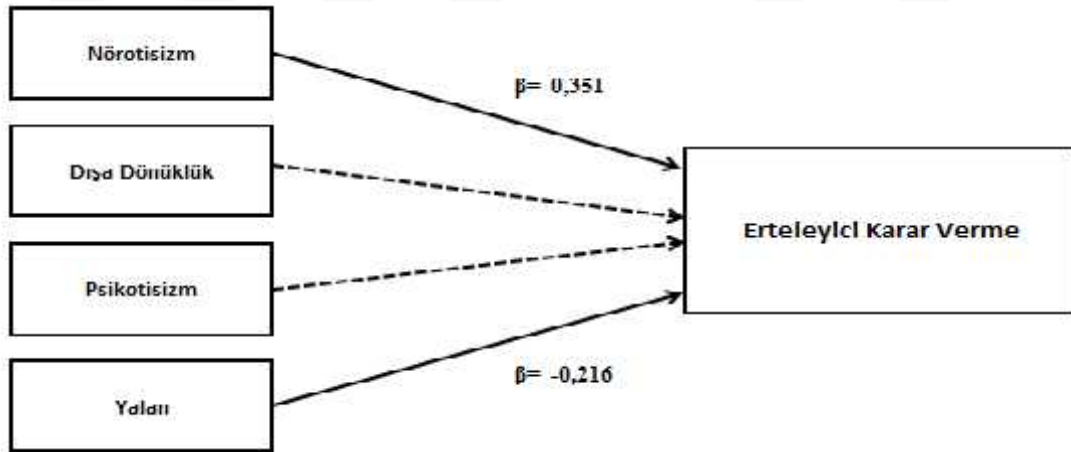
Nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm, yalan ile kaçınan karar verme arasındaki neden sonuç ili kisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmu tur ($F=10,238$; $p=0,000<0,05$). Kaçınan karar verme düzeyinin belirleyicisi olarak nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm, yalan de i kenleri ile ili kisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf oldu u görülmü tür ($R^2=0,116$). Çalışanların nörotisizm düzeyi kaçınan karar verme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,327$). Çalışanların dı a dönüklük düzeyi kaçınan karar verme düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,266$). Çalışanların psikotisizm düzeyi kaçınan karar verme düzeyini etkilememektedir ($p=0,084>0,05$). Çalışanların yalan düzeyi kaçınan karar verme düzeyini etkilememektedir ($p=0,324>0,05$).

**ekil 4.8:** Ki ilik özelliklerinin kaçınan karar verme üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.

Tablo 4.35: Ki ilik özelliklerinin erteleyici karar verme üzerine etkisi

Ba ımlı De i ken	Ba ımsız De i ken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Erteleyici Karar Verme	Sabit	4,294	6,174	0,000	11,146	0,000	0,126
	Nörotisizm	0,351	4,136	0,000			
	Dı a Dönüklük	-0,146	-1,841	0,067			
	Psikotisizm	0,072	0,657	0,512			
	Yalan	-0,216	-2,108	0,036			

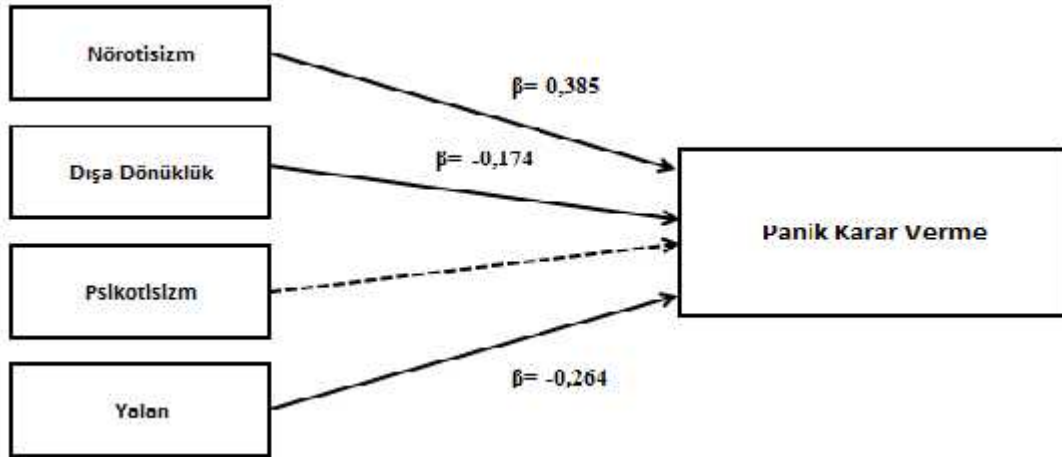
Nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm, yalan ile erteleyici karar verme arasındaki neden sonuç ili kisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmu tur ($F=11,146$; $p=0,000<0.05$). Erteleyici karar verme düzeyinin belirleyicisi olarak nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm, yalan de i kenleri ile ili kisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf oldu u görülmü tür ($R^2=0,126$). Çalı anların nörotisizm düzeyi erteleyici karar verme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,351$). Çalı anların dı a dönüklük düzeyi erteleyici karar verme düzeyini etkilememektedir ($p=0.067>0.05$). Çalı anların psikotisizm düzeyi erteleyici karar verme düzeyini etkilememektedir ($p=0.512>0.05$). Çalı anların yalan düzeyi erteleyici karar verme düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,216$).

**ekil 4.9:** Ki ilik özelliklerinin erteleyici karar verme üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.

Tablo 4.36: Ki ilik özelliklerinin panik karar verme üzerine etkisi

Ba ımlı De i ken	Ba ımsız De i ken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Panik Karar Verme	Sabit	4,652	6,640	0,000	13,619	0,000	0,152
	Nörotisizm	0,385	4,498	0,000			
	Dı a Dönüklük	-0,174	-2,169	0,031			
	Psikotisizm	0,027	0,244	0,807			
	Yalan	-0,264	-2,563	0,011			

Nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm, yalan ile panik karar verme arasındaki neden sonuç ili kisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmu tur (F=13,619; p=0,000<0.05). Panik karar verme düzeyinin belirleyicisi olarak nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm, yalan de i kenleri ile ili kisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf oldu u görülmü tür (R²=0,152). Çalı anların nörotisizm düzeyi panik karar verme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,385$). Çalı anların dı a dönüklük düzeyi panik karar verme düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,174$). Çalı anların psikotisizm düzeyi panik karar verme düzeyini etkilememektedir (p=0.807>0.05). Çalı anların yalan düzeyi panik karar verme düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,264$).

**ekil 4.10:** Ki ilik özelliklerinin panik karar verme üzerine etkisine ili kin sonuç modeli.

4.8. Hipotez 6: Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları, Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkiler

Tablo 4.37: Çalışanların örgüt kültürü algıları, kişilik özellikleri, karar verme stilleri arasındaki korelasyon

		Karar Vermede Özsaygı	Dikkatli Karar Verme	Kaçınan Karar Verme	Erteleyici Karar Verme	Panik Karar Verme	Klan Kültürü	Girişimci Kültür	Pazar Kültürü	Hiyerarşik Kültürü	Nörotisizm	Dışa Dönüklük	Psikotisizm	Yalan
Karar Vermede Özsaygı	r	1,000												
	p	0,000												
Dikkatli Karar Verme	r	0,464**	1,000											
	p	0,000	0,000											
Kaçınan Karar Verme	r	-0,405**	-0,195**	1,000										
	p	0,000	0,001	0,000										
Erteleyici Karar Verme	r	-0,459**	-0,269**	0,627**	1,000									
	p	0,000	0,000	0,000	0,000									
Panik Karar Verme	r	-0,470**	-0,270**	0,655**	0,689**	1,000								
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000								
Klan Kültürü	r	-0,026	0,138*	0,013	-0,029	0,044	1,000							
	p	0,662	0,021	0,824	0,625	0,457	0,000							
Girişimci Kültür	r	-0,029	0,126*	0,051	0,027	0,049	0,840**	1,000						
	p	0,627	0,035	0,391	0,649	0,413	0,000	0,000						
Pazar Kültürü	r	-0,024	0,096	-0,014	-0,018	0,014	0,813**	0,829**	1,000					
	p	0,685	0,106	0,820	0,758	0,820	0,000	0,000	0,000					
Hiyerarşik Kültürü	r	0,009	0,152*	0,028	-0,053	0,031	0,822**	0,783**	0,804**	1,000				
	p	0,882	0,010	0,646	0,374	0,608	0,000	0,000	0,000	0,000				
Nörotisizm	r	-0,213**	-0,179**	0,289**	0,328**	0,354**	-0,089	-0,162**	-0,108	-0,083	1,000			
	p	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,136	0,006	0,071	0,167	0,000			
Dışa Dönüklük	r	0,211**	0,172**	-0,230**	-0,181**	-0,205**	-0,041	-0,026	-0,021	0,005	-0,221**	1,000		
	p	0,000	0,004	0,000	0,002	0,001	0,492	0,664	0,725	0,939	0,000	0,000		
Psikotisizm	r	-0,193**	-0,296**	0,172**	0,134*	0,122*	-0,115	-0,146*	-0,116	-0,108	0,204**	-0,050	1,000	
	p	0,001	0,000	0,004	0,024	0,040	0,053	0,014	0,052	0,069	0,001	0,406	0,000	
Yalan	r	0,291**	0,292**	-0,189**	-0,244**	-0,271**	0,003	0,069	0,003	0,067	-0,347**	0,141*	-0,302**	1,000
	p	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,963	0,246	0,960	0,265	0,000	0,018	0,000	0,000

** = 0.01, * = 0.05

Dikkatli karar verme ve karar vermede özsaygı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.464$; $p=0,000<0.05$). Kaçınan karar verme ve karar vermede özsaygı arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.405$; $p=0,000<0.05$). Kaçınan karar verme ve dikkatli karar verme arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.195$; $p=0,001<0.05$).

Erteleyici karar verme ve karar vermede özsaygı arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.459$; $p=0,000<0.05$). Erteleyici karar verme ve dikkatli karar verme arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.269$; $p=0,000<0.05$). Erteleyici karar verme ve kaçınan karar verme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.627$; $p=0,000<0.05$).

Panik karar verme ve karar vermede özsaygı arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.47$; $p=0,000<0.05$). Panik karar verme ve dikkatli karar verme arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.27$; $p=0,000<0.05$). Panik karar verme ve kaçınan karar verme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.655$; $p=0,000<0.05$). Panik karar verme ve erteleyici karar verme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.689$; $p=0,000<0.05$).

Klan kültürü ve dikkatli karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.138$; $p=0,021<0.05$). Giri imci kültür ve dikkatli karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.126$; $p=0,035<0.05$).

Giri imci kültür ve klan kültürü arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.84$; $p=0,000<0.05$). Pazar kültürü ve klan kültürü arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.813$; $p=0,000<0.05$). Pazar kültürü ve giri imci kültür arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.829$; $p= 0,000<0.05$).

Hiyerar i kültürü ve dikkatli karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.152$; $p=0,010<0.05$).

Hiyerar i kültürü ve klan kültürü arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.822$; $p=0,000<0.05$). Hiyerar i kültürü ve giri imci kültür arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.783$; $p=0,000<0.05$).

Hiyerar i kültürü ve pazar kültürü arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.804$; $p=0,000<0.05$).

Nörotisizm ve karar vermede özsaygı arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.213$; $p=0,000<0.05$). Nörotisizm ve dikkatli karar verme arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.179$; $p= 0,003<0.05$). Nörotisizm ve kaçınan karar verme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.289$; $p=0,000<0.05$). Nörotisizm ve erteleyici karar verme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.328$; $p= 0,000<0.05$). Nörotisizm ve panik karar verme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.354$; $p=0,000<0.05$). Nörotisizm ve giri imci kültür arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.162$; $p=0,006<0.05$).

Dı a dönüklük ve karar vermede özsaygı arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.211$; $p=0,000<0.05$). Dı a dönüklük ve dikkatli karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.172$; $p=0,004<0.05$). Dı a dönüklük ve kaçınan karar verme arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.23$; $p=0,000<0.05$). Dı a dönüklük ve erteleyici karar verme arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.181$; $p=0,002<0.05$). Dı a dönüklük ve panik karar verme arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.205$; $p=0,001<0.05$). Dı a dönüklük ve nörotisizm arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.221$; $p=0,000<0.05$).

Psikotisizm ve karar vermede özsaygı arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.193$; $p=0,001<0.05$). Psikotisizm ve dikkatli karar verme arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.296$; $p=0,000<0.05$). Psikotisizm ve kaçınan karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.172$; $p=0,004<0.05$). Psikotisizm ve erteleyici karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.134$; $p=0,024<0.05$). Psikotisizm ve panik karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.122$; $p=0,040<0.05$). Psikotisizm ve giri imci kültür arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.146$;

$p=0,014<0.05$). Psikotisizm ve nörotisizm arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.204$; $p=0,001<0.05$).

Yalan ve karar vermede özsaygı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.291$; $p=0,000<0.05$). Yalan ve dikkatli karar verme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.292$; $p=0,000<0.05$). Yalan ve kaçınan karar verme arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.189$; $p=0,001<0.05$). Yalan ve erteleyici karar verme arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.244$; $p=0,000<0.05$). Yalan ve panik karar verme arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.271$; $p=0,000<0.05$). Yalan ve nörotisizm arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.347$; $p=0,000<0.05$). Yalan ve dı a dönüklük arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= 0.141$; $p=0,018<0.05$). Yalan ve psikotisizm arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r= -0.302$; $p=0,000<0.05$). Di er de i kenler arasındaki ili kiler istatistiksel olarak anlamlı de ildir ($p>0.05$).

5. TARTI MA

Çalı manın bu kısmında, örgüt kültürünün ve katılımcıları olu turan merkezi spor yönetiminde çalı anların ki ilik özelliklerinin karar verme stillerine etkisine dair tahmin edilen de i kenlerin anlamlılık derecelerine yönelik bulgular tartı ılmı tır.

Merkezi spor yönetiminde çalı anların karar verme stil düzeyleri çalı ma süresi açısından de erlendirildi inde; sadece karar vermede özsaygı alt boyutunda anlamlı derecede, 16 yıldan fazla çalı ma süresi olanların en yüksek düzeyi tarifledikleri görülmü tür. Bunun nedeni aynı yerde uzun vadeli çalı manın karar verme adına özsaygı yaratması olabilir. Literatürde benzer ekilde, Tiryaki'nin (1997) zamanla artan deneyimlerin karar vermede özsaygı yarattı nı belirtti i görülmektedir (119). Nitekim herhangi bir yerde kesintisiz olarak uzun yıllar çalı mak gittikçe profesyonelli in artmasına olanak tanıyacaktır. Profesyonellik düzeyi arttıkça öz saygının da geli ece i dü ünülebilir.

Karar verme stillerinin pozisyona göre ortalamaları incelendi inde; sadece erteleyici karar verme boyutunda efin en dü ük, di er personellerin en yüksek olmak üzere anlamlı farklıla tı ı görülmektedir. çinde bulunan pozisyona dair gerekliliklerin karar verme stillerini etkiledi i kabul edilebilir. ef gibi sorumluluk gerektiren pozisyonlarda görev alan ki ilerın alması gereken kararlarda i in i leyi ini sürdürü e bilmek için herhangi bir geciktirme yapmadan alınacak kararların geciktirmediklerini söylemek mümkündür.

Karar verme stillerinin toplam i deneyimine göre ortalamaları incelendi inde; sadece karar vermede özsaygı boyutunda anlamlı düzeyde 10-15 yıl çalı anların lehine bir durum söz konusudur. Gruplar arasında çok bariz ortalama farkı olmasa da anlamlı sonuç elde edildi i görülmektedir. Akat ve meslekta larının (2002) iyi bir kararın içermesi gereken niteliklere dair gerçekle tirdikleri çalı malarında geçen süreç ve deneyimin önemini vurguladıkları fark edilmektedir (120). Dolayısıyla, literatürden farklı bir sonuç elde edilmedi ini söylemek mümkündür. Benzer ekilde karar verme stillerinin ya a göre ortalamaları incelendi inde, sadece karar vermede özsaygı boyutunda anlamlı düzeyde 41-50 ya arasında olanların lehine bir durum söz konusudur. deneyimi ve ya bulgularının kendi içinde tutarlı oldu unu gösteren bu bulgu literatürle de uyumludur (121).

Karar verme stillerinin öğrenim durumuna göre ortalamaları incelendiğinde; sadece karar vermede özsaygı boyutunda üniversite mezunu olanların lehine anlamlı düzeyde farklılaşma görülmektedir. Diğer erteleyici karar verme ve panik karar verme düzeyleri ise lise mezunlarında daha yüksektir. Dolayısıyla, eğitimle beraber anlamlı derecede farklılaşan bir karar verme stil düzeyinden bahsetmek mümkündür. Başka bir ifadeyle eğitim seviyesi arttıkça kişilerin özsaygılarının gelişimini söylemek mümkündür. Karar verme stillerinin medeni durum ve cinsiyete göre ortalamaları incelendiğinde, anlamlı farklılaşma olmadığı söylenebilir.

Kişilik özelliklerinin demografik özelliklere göre dağılımında ise, sadece yalan alt boyutunda deyimlenlere bağlı anlamlı farklılaşma olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin, kişilik özelliklerinin kurumda çalışmaya süresine göre ortalamaları araştırıldığında, çalışmaya süresi ile artan bir yalan düzeyi fark edilmektedir. Anlamlı pozitif korelasyon olduğu söylenebilir. Kişilik özelliklerinin diğer deyimlenlere göre ortalamaları incelendiğinde, daire başkan ve übe müdürünün, 16 yıldan fazla çalışanların en yüksek ortalamaya sahip oldukları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, katılımcının anketin uygulanması anındaki yanlışlığı engelleme ve geçerliliğine dair kontrolün bu deyimlenlerden etkilendiğini vurgulamak yanlış olmayacaktır. Ayrıca bir kurumda uzun yıllar çalışması o kurum içerisinde daha fazla bilgi ve deneyim sahibi olmasına olanak sağlamaktadır. Bu sebeple bazı çalışanların yürümesi için olduğundan farklı şekilde söylemlerde veya davranışlarda bulunmak durumunda kalabilirler. Dolayısıyla belli bir tecrübeye sahip çalışanların bu alt boyutlarında anlamlı fark olması aslında olması gereken bir durum olarak da düşünülebilir.

Kişilik özelliklerinin yaşa göre ortalamaları incelendiğinde, sadece yalan alt boyutunda deyimlenlere bağlı anlamlı farklılaşma olduğu dikkat çekmektedir. 41-50 yaş arasındaki grubun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Literatürde yaşın kişilere olan etkisinin vurgulandığı bilinmektedir (122). Diğer önemli bir deyimlen olan eğitim için bakıldığında ise, eğitimle birlikte artan ortalama dikkat çekicidir. Literatürde, yalan ölçeğinin sosyal kabulle ilişkilendirilebileceği dolayısıyla uyum içeren alt yapısının vurgulandığı görülmüştür (123). Yüksek ortalamalar iyi uyum ve pozitif tutumu içermektedir. Buradan hareketle eğitimle beraber bu vasıfların elde edildiği ve bu bulgunun literatür ile uyumlu olduğu belirtilebilir. Kişilik

özelliklerinin medeni durum ve cinsiyete göre ortalamaları incelendi inde; istatistiksel açıdan anlamlı farklılaşma olmadı ı söylenebilir.

Merkezi spor yönetiminde çalışanların örgüt kültürü düzeyleri medeni durum açısından değerlendirildi inde, tüm alt boyutlarda, anlamlı bir farklılaşma olmadı ı dikkat çekmektedir. Sadece evlilerin lehine klan kültür ve hiyerarşik kültür puanları anlamlı düzeyde yüksektir. Literatürde, medeni durumun örgüt kültürü algısı için önemli bir kişisel değişken olduğu üzerinde durulmaktadır (124). Evlilikle beraber değişen düzen algısı ve sorumlulukların örgüte yönelik tutumu etkilediği düşünülebilir.

Merkezi spor yönetiminde çalışanların örgüt kültürü düzeyleri yaş grubu açısından incelendi inde, tüm alt boyutlarda, anlamlı bir farklılaşma olmadı ı dikkat çekmektedir. Böylelikle sadece girişimci kültürü hariç tüm alt boyutlarda 21-30 yaş arası grup lehine yüksek olduğu ifade edilebilir. Sadece girişimci kültür alt boyutunda artan yaşla beraber artan ortalama dikkat çekmiştir. Bu doğrultuda, çalışanların artan deneyimleri sonucu girişimciye yönelik tutumlarının etkilenmesi kabul edilebilir.

Merkezi spor yönetiminde çalışanların örgüt kültürü düzeyleri aynı kurumdaki deneyim süreleri açısından değerlendirildi inde; tüm alt boyutlarda 1 yıl ve az süreyle çalışanların lehine anlamlı farklılaşma olduğu dikkat çekmektedir. Böylelikle genel örgüt kültürü düzeyi ve tüm alt boyutları için kurumda yeni olmanın sorun olmayan bir durum olduğu ifade edilebilir. Örgüt kültürüne yönelik kabulün aynı pozisyon dâhilinde geçen zamanla ilişkili olduğu araştırıcı bir bulgu olmamıştır. İrin (2011) ve Pulat'ın (2010) gerçekleştirdikleri çalışmalarda benzer şekilde deneyim süresinin örgüt kültürü ile ilişkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu dikkat çekmektedir (125, 126). Sonuç olarak değerlendirildi inde, aynı kurumda uzun süreli olmanın örgüt kültürü için avantaj olarak ele alınamayacağı görülmektedir.

Merkezi spor yönetiminde çalışanların örgüt kültürü düzeyleri pozisyon türü açısından değerlendirildi inde, tüm alt boyutlarda diğer personeller lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ef, daire başkanı ve übe müdürü gibi pozisyonların örgüt kültürü üzerinde pozitif etkisinin olmadığını söylemek mümkündür. Diğer taraftan, bundan sonraki çalışmalarla diğer pozisyonların

detaylandırılıp karılaştırılması da faydalı olacaktır. Literatürde özellikle kariyer adına kişinin iş yaşamında içinde bulunduğu pozisyonların önemi üzerinde durulmaktadır. Kişinin bu pozisyonlara yönelik tutum ve davranışları bu bağlamda önemli ve örgüt kültürüne etki etmektedir (127). Buradan hareketle elde edilen bulgulara katkı sağlamadığı gibi literatür ile paraleldir.

Merkezi spor yönetiminde çalışanların örgüt kültürü düzeyleri toplam deneyimi açısından değerlendirildiğinde; tüm alt boyutlarda diğer personeller lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü dâhilinde değerlendirildiğinde, örgütün tüm süreçlerine dâhil olabilen “kurucular” ya da “baskın kişilerin” değerleri, kabulleri ve tutumları oldukça önemlidir. Bireyin deneyimle beraber değişime uğrayan öğrenme süreci, zamanla diğer örgüt üyelerinin katılımıyla ortak bir hal alır. Böylelikle, kültürel varsayımlar yalnızca önderlik edenin değil, örgütün tüm üyelerinin deneyimlerini de içerir. Bu bağlamda deneyimin önemi kuşkusuzdur.

Elde edilen bulguların bu çerçevede birbiri ile tutarlı olduğunu ve literatür ile çatışmadığını söylemek mümkündür. Oluşturulan örgüte dair kültürel boyutun iki temel söz konusudur (128). Personelin tüm kurumlara ait geçmiş deneyimleri ve örgüt içerisindeki uyumu örgütlerine bağlılık sürecinde etkilidir. Personelin davranışsal bağlılık sahibi olması, örgütün öncesi ve sonrasındaki deneyimleri ile doğrudan ilişkili ve etkilidir (129). Bu açıdan literatür tarafından desteklenen bulgular elde edildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Örgüt kültürünün öğrenim durumu ve cinsiyete göre farklılaşması incelendiğinde; istatistiksel açıdan anlamlı bir düzey saptanmadığı söylenebilir.

6. SONUÇ VE ÖNER LER

6.1. Sonuç

Ara tırmada yapılan analizler do rultusunda a a ıda yer alan sonuçlar elde edilmi tir.

Demografik özelliklerden kurumda çalı ma süresi ile örgüt kültürü ölçe i alt boyutlarından klan kültürü ($F=6,121$; $p=0,000<0,5$), giri imci kültür ($F=3,816$; $p=0,005<0,5$), Pazar kültürü ($F=4,963$; $p=0,001<0,5$) ve hiyerar i kültürü ($F=4,674$; $p=0,001<0,5$) arasındaki farklar anlamlı bulunmu tur. Bu durumda hipotez 1 kabul edilmi tir.

deneyimi özellikleri ile örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ($F=6,199$; $p=0,000<0,5$), giri imci kültür ($F=3,813$; $p=0,005<0,5$), Pazar kültürü ($F=4,912$; $p=0,001<0,5$) ve hiyerar i kültürü ($F=4,619$; $p=0,001<0,5$) arasındaki farklar anlamlı bulunmu tur. Bu durumda hipotez 1 kabul edilmi tir.

Ya ile örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ($F=7,733$; $p=0,000<0,5$), giri imci kültür ($F=6,780$; $p=0,000<0,5$), Pazar kültürü ($F=7,953$; $p=0,000<0,5$) ve hiyerar i kültürü ($F=5,648$; $p=0,001<0,5$) arasındaki farklar anlamlı bulunmu tur. Bu durumda hipotez 1 kabul edilmi tir.

Bir ba ka demografik özellik olan kurumda çalı tı ı pozisyon ile klan kültürü ($F=2,775$; $p=0,042<0,5$) ve Pazar kültürü ($F=2,971$; $p=0,032<0,5$) arasındaki farklar anlamlı bulunmu tur. Di er demografik özellikler ile örgüt kültürü boyutları arasında herhangi anlamlı bir fark bulunmamı tur. Bu durumda hipotez 1 ret edilmi tir.

Ki ilik özellikleri ölçe i alt boyutlarından olan yalan ile kurumda çalı ma süresi ($F=2,623$; $p=0,035<0,05$), kurumdaki pozisyonu ($F=4,929$; $p=0,004<0,5$), i deneyimi ($F=2,717$; $p=0,030<0,5$) ve ya ($F=2,858$; $p=0,037<0,5$) arasındaki farklar anlamlı bulunmu tur. Ki ilik özellikleri alt boyutlarından psikotizm ile ö renim durumu arasında da anlamlı farklılık bulunmu tur ($F=5,276$; $p=0,006<0,5$). Bu durumda hipotez 2 kabul edilmi tir.

Karar verme ölçe i alt boyutlarından öz saygı ile kurumda çalı ma süresi ($F=2,484$; $p=0,044<0,5$), i deneyimi ($F=2,432$; $p=0,048<0,5$), ya ($F=3,443$;

$p=0,017<0,5$) ve ö renim durumu ($F=6,523$; $p=0,002<0,5$) arasındaki farklar anlamlı bulunmu tur. Bu durumda hipotez 3 kabul edilmi tir.

Karar verme ölçe inin erteleyici karar verme alt boyutu ile kurumdaki pozisyonu ($F=2,657$; $p=0,049<0,5$) ve ö renim durumu ($F=4,117$; $p=0,017<0,5$) arasındaki farklar anlamlı bulunmu tur. Ayrıca, panik karar verme ile ö renim durumu arasındaki farkta anlamlı bulunmu tur. Hipotez 3 ret edilmi tir.

Örgüt kültürünün karar verme stillerine etkisi için; Örgüt kültürü ölçe inin hiyerar ik kültür boyutu ile karar verme ölçe inin dikkatli karar verme boyutu arasındaki neden sonuç ili kisini belirlemek üzere yapılan stepwise regresyon analizi sonucunda ili kinin istatiksel olarak anlamlı oldu u bulunmu tur ($F=6,647$; $p=0,010<0,5$). Bu durumda hipotez 4 yukarıda yer alan alt boyutlar için kabul edilmi tir.

Ki ilik özelliklerinin karar verme stillerine etkisi için; ki ilik özellikleri ölçe i alt boyutlarından nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm ve yalan ile karar verme ölçe inin karar vermede öz saygı alt boyutu arasındaki neden sonuç ili kisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda ili kinin istatiksel olarak anlamlı oldu u bulunmu tur ($F=10,553$; $p=0,000<0,5$). Ki ilik özellikleri ölçe i alt boyutlarından nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm ve yalan ile karar verme ölçe inin dikkatli karar verme alt boyutu arasındaki neden sonuç ili kisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda ili kinin istatiksel olarak anlamlı oldu u bulunmu tur ($F=12,334$; $p=0,000<0,5$). Ki ilik özellikleri ölçe i alt boyutlarından nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm ve yalan ile karar verme ölçe inin kaçınan karar verme alt boyutu arasındaki neden sonuç ili kisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda ili kinin istatiksel olarak anlamlı oldu u bulunmu tur ($F=10,238$; $p=0,000<0,5$). Ki ilik özellikleri ölçe i alt boyutlarından nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm ve yalan ile karar verme ölçe inin erteleyici karar verme alt boyutu arasındaki neden sonuç ili kisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda ili kinin istatiksel olarak anlamlı oldu u bulunmu tur ($F=11,146$; $p=0,000<0,5$). Ki ilik özellikleri ölçe i alt boyutlarından nörotisizm, dı a dönüklük, psikotisizm ve yalan ile karar verme ölçe inin panik karar verme alt boyutu arasındaki neden sonuç ili kisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda ili kinin

istatistiksel olarak anlamlı oldu u bulunmu tur ($F=13,619$; $p=0,000<0,5$). Bu durumda hipotez 5 yukarıda yer alan alt boyutlar için kabul edilmi tir.

Ölçekler arasındaki ili kinin tespit edilmesi için ölçeklerin alt boyutlarına uygulanan korelasyon analizinde dikkat çeken sonuçlar unlardır;

Kaçıngan karar verme ve dikkatli karar verme arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=-0.195$; $p=0,001<0.05$). Erteleyici karar verme ve karar vermede özsaygı arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=-0.459$; $p=0,000<0.05$). Erteleyici karar verme ve dikkatli karar verme arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=-0.269$; $p=0,000<0.05$). Klan kültürü ve dikkatli karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.138$; $p=0,021<0.05$). Giri imci kültür ve dikkatli karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.126$; $p=0,035<0.05$). Giri imci kültür ve klan kültürü arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.84$; $p=0,000<0.05$). Pazar kültürü ve klan kültürü arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.813$; $p=0,000<0.05$). Pazar kültürü ve giri imci kültür arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.829$; $p=0,000<0.05$). Hiyerar i kültürü ve dikkatli karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.152$; $p=0,010<0.05$). Hiyerar i kültürü ve klan kültürü arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.822$; $p=0,000<0.05$). Hiyerar i kültürü ve giri imci kültür arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.783$; $p=0,000<0.05$). Hiyerar i kültürü ve pazar kültürü arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.804$; $p=0,000<0.05$). Nörotisizm ve karar vermede özsaygı arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=-0.213$; $p=0,000<0.05$). Nörotisizm ve dikkatli karar verme arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=-0.179$; $p=0,003<0.05$). Nörotisizm ve giri imci kültür arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=-0.162$; $p=0,006<0.05$). D₁ a Dönüklük ve karar vermede özsaygı arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.211$; $p=0,000<0.05$). D₁ a dönüklük ve dikkatli karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.172$; $p=0,004<0.05$). D₁ a dönüklük ve kaçingan karar verme arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=-0.23$; $p=0,000<0.05$). D₁ a dönüklük ve erteleyici karar verme arasında çok zayıf,

negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=-0.181$; $p=0,002<0.05$). Dı a dönüklük ve panik karar verme arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=-0.205$; $p=0,001<0.05$). Dı a dönüklük ve nörotisizm arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=-0.221$; $p=0,000<0.05$). Psikotisizm ve kaçınan karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.172$; $p=0,004<0.05$). Psikotisizm ve erteleyici karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.134$; $p=0,024<0.05$). Psikotisizm ve panik karar verme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.122$; $p=0,040<0.05$). Psikotisizm ve nörotisizm arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.204$; $p=0,001<0.05$). Yalan ve dikkatli karar verme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.292$; $p=0,000<0.05$). Yalan ve kaçınan karar verme arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=-0.189$; $p=0,001<0.05$). Yalan ve dı a dönüklük arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ili ki bulunmaktadır ($r=0.141$; $p=0,018<0.05$). Di er de i kenler arasındaki ili kiler istatistiksel olarak anlamlı de ildir ($p>0.05$). Bu durumda hipotez 6 yukarıda yer alan alt boyutlar için kabul edilmi tir.

6.2. Öneriler

Yapılan bu ara tırmada elde edilen verilere uygulanan analizler sonucundaki bulgulardan hareketle;

1. Örgüt kültürünü örgütün genel hedeflerine göre, olu turmak ve devam ettirmek için birtakım aktiviteler organize edilmeli, örgüte olan aitlik hissini arttıracak simgeler ve materyaller kullanılması.
2. Ba arılı örgüt kültürü olu turabilmek maksadıyla, örgütün tarihçesi detaylı biçimde ifade edilmeli, örgütün ba arısı ve ba arısına katkısı olan önemli isimler birtakım faaliyetlerle anlatılması.
3. Örgüt kültürünün devamlılı ı için seremoniler organize edilmeli, ba arılı çalı anlara ve personele bu tarz faaliyetler ile ödüller verilmesi.
4. Örgüte dâhil olan yeni çalı anlara örgüte dair tanıtıcı açıklamalar yapılması.
5. darcilerinin örgüt kültürünü idare etme ve ilerletme yetileri hizmet içi çalı malarla artırılması.
6. Örgüt kültüründeki resmi formattan kimi zaman ayrılarak daha içten bir zeminin de olu masına olanak verilmesi.
7. Personelin idare ile olan güven hissini sa lanması.
8. Çalı an personelin tanınması, örgüt ba lamındaki durumlarının ifade edilmesi açısından bu tür çalı malarla önem verilmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

1. Karaköse, S. (2013). *Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
2. Dubrin, A. (1994). *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness*. New Jersey: Prentice Hall.
3. Bovee, C.I., Houston, M.J., Thill, J.V. (1995). *Marketing*. Second Edition , McGraw Hill.
4. Davies, M. (1998). *Understanding Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
5. Morgan, C.T. (1999). *Psikolojiye Giri* . 13. Baskı, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.
6. Güney, S. (2000). *Davranı Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Da ıtım.
7. Gacar, A. (2011). *Türkiye'deki Beden E itimi ve Spor Ö retim Elemanlarının Karar Verme Ve Atılganlık Düzeylerinin Bazı De i kenler Açısından ncelenmesi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazı
8. Çimen, A. (1999.) *Karar Verme*, Timsah Yayınları, stanbul.
9. anal, E.E. (2009). *Beden E itimi ve Spor Yüksekokullarında Görevli Akademik Personelin Ö renen Örgüt Kültürüne li kin Görü leri*. Yüksek Lisans Tezi, Mu la Üniversitesi, Mu la
10. Türk Dil Kurumu (TDK). (2016). Eri im: 09.08.2016 http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57a98184d97167.31507149.
11. Koçel, T. (2001). *letme Yöneticili i*. stanbul: Beta Yayınları. S.128.
12. Fichter, J. (1996). *Sosyoloji Nedir?* (N. Çelebi. Çev.). Ankara: Atilla Kitapevi. S.120.
13. Çimen, M.A. (2009). *Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Olu umunda Örgüt ç i leti imin Rolü ve Önemi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazı .
14. Çimen, Z. (2001). *Beden E itimi ve Spor Ö renimi Veren Yüksekö retim Kurumlarında Örgüt Kültürü*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
15. Güvenç, B. (2003). *nsan ve Kültür*. stanbul: Remzi Kitapevi. S.96.

16. Akın, H. (2001). *Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Bilkent Üniversitesi, Ankara.
17. Cücelolu, D. (1997). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi. S. 344.
18. Erdoğan, . (1994). *İletmelerde Davranış*. Ankara: Beta Yayın Dağıtım. S. 119-121.
19. Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25, 3–16.
20. Ay, D.A. (2014). *Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Etkisi*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
21. İman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. S.3, 22.
22. Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları. S. 271.
23. Türk Dil Kurumu (TDK). (2016). Erişim; 25.08.2016 http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57befcce780241.92578504.
24. Baaran, .E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi. S. 241.
25. Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranış Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi. Konya.
26. Chuang, You-Ta, Church, R., Zikic, J. (2004). Organizational Culture, Group Diversity And Intra-Group Conflict. *Team Performance Management*, 10 (1/2), 26-34.
27. Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım. S.166.
28. Can, Ö.F., Timuro lu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21. Ocak 2007 Sayı: 1.
29. Terzi, A.R. (1999). *Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü (Ankara İli Örneği)*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.

30. Van Der Westhuizen, P.C., Mosoge, M.J., Swanepoel, L.H. ve Coetsee, L.D. (2005). Organizational Culture and Academic Achievement in Secondary Schools. *Education and Urban Society*. Vol: 38. No: 1. November. P: 89-109.
31. Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü li kisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Karamano lu Mehmet Bey Üniversitesi. Karaman.
32. Dönmez, B. (2009). *Örgüt Kültürü ile Örgüt klimi Arasındaki li ki*. Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. stanbul.
33. Demir, K., Elma, C. (2004). *Ö renen Örgütler*. Ankara: Sandal Yayınları. S.76.
34. Fırat, N. (2007). *Okul Kültürü ve Ö retmenlerin De er Sistemleri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi. zmir.
35. I ık, A.N. (2010). *Ba arılı Bir ilkö retim Okulunda Örgüt Kültürü: Etnografik Bir Durum Çalı ması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi. Konya
36. Karata , E. (2009). *E itim Yönetiminde de erleri ve Örgüt Kültürü*. Yüksek Lisans Tezi, U ak Üniversitesi. U ak
37. Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2010). *Educational Administration, Theory, Research And Practice*. (S. Turan. Çev.) Ankara Nobel Yayıncılık. S.166.
38. Toytok, E.H. (2014). *Ö retmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranı larının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi (Düzce li Örne i)*. Doktora Tezi. Abant zzet Baysal Üniversitesi. Bolu.
39. Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık. S.181.
40. Yüksel, F. (2009). *Orta Ö retim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki li ki*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi. stanbul.
41. Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. S.41.
42. Kozlu, C. (1986). *Kurumsal Kültür*. stanbul: Defne Yayıncılık. S.67.
43. Kosa, G. (2010). *Örgüt Kültürünün De i iminde nsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne li kin Bir Ara tırma*. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyon.

44. Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü – Tatmini li kisi: Plastik Sektöründe Bir Ara tırma*. Doktora Tezi, stanbul Üniversitesi. stanbul.
45. Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior, Tenth Edition* , *Upper Saddle River, N.J.*, Prentice Hall.
46. Jennifer M.,G., Gareth, R.J. (2002). *Understanding and Managing Organizational Behavior, Third Edition, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall*, p.534.
47. John P. K., James L. H (1992). *Corporate Culture and Performance, New York, N.Y. The Free Press*, pp.15-17.
48. Sathe, V. (1983). *Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action, Organizational Dynamics, Autumn*, pp.5-23.
49. Özkalp, E., Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranı* . Eski ehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. S.188.
50. Türk, M.S. (2003). *Bir leti im Sistemi Olan Örgüt Kültürünün Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*. Selçuk Üniversitesi. Konya.
51. Daft, R.L. (1991). *Management*. U.S.A: The Dryden Pres. S.79.
52. Reitz , H.J. (1987). *Behavior in Organizations*. USA: Irwin Inc. S. 551.
53. Murat, G., Açıkğöz, B. (2007). *Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına li kin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örne i. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5,ss. 1–20.
54. Shokoufeh, S. (2014). *Erzurum'da Farklı Bran larla lgilenen Sporcular le Spor Yapmayan Sedanterlerin Ki ilik ve Saldırganlık Düzeylerinin ncelenmesi*. Yüksek Lisan Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
55. Turan Y. (2009). *Ki ilik Özellikleri ve Dinsel Yönelimler Üzerine Bir Ara tırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi. stanbul.
56. Ryan R.M., Frederick C.M., Lepas, D., Rubio, N., Sheldon K.M. (1997) *Intrinsic Motivation End Exercise Adherence. International Journal of Sport Psychology*, 28:112-120.
57. Halis, M, ahin H.M, Peñçe, S., ahin, F., Koç, S. (2005). *Futbol Takımı Taraftarlarının iddet Ve Saldırganlı a Bakı larına li kin Bir Ara tırma. Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 32:1-18.

58. Odabaşı, Y., Barı, G. (2011). *Tüketici Davranışı*. 2. Baskı. İstanbul, MediaCat Yayınları, S. 115-125.
59. Mcadams, D.P. (1997). A Conceptual History Of Personality Psychology. In R. Hogan, J. Johnson & S. Briggs (Ed.), *Handbook of Personality Psychology*. (p. 3-39). Academic Press
60. Hough, L.M., Ones, D.S. (2001). The Structure, Measurement, Validity And Use Of Personality Variables in Industrial Work And Organizational Psychology. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil., C.Viswesvaran (Ed.), *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology* (Vol.1; p.233-277). London, SAGE Publication.
61. Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. "İstanbul, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
62. Tınar, M.Y. (1999). Çalışma Yaşamı Ve Kişilik. *Mercek Dergisi*, Sayı 14. Mess Yayınları.
63. Erden, M., Akman, Y. (2005). *Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Arkada Yayınları.
64. Dalkıran, M.A. (2014). *Ortaokul Öğrencilerinin Spor Branşlarına Göre Kişilik Özelliklerinin İncelenmesi (Osmaniye İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
65. Yüksel, O. (2006). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
66. Güler, M. (2005). *Artistik Jimnastikle İlgilenen Elit Sporcuların Kişilik Yapısı*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
67. Oktay, H. (2007). *İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.
68. Veysel, D. (2009). *Farklı Kişilik Özelliklerine Sahip Bireylerin Risk Algılarının Tüketici Davranışı Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi. Isparta
69. Demir, C. (2012). *Kişilik Özellikleri ve Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Malatya.

70. Hüsnü, A.R. (2000). *Psikolojiye Giriş*. 4. Baskı. Ankara, Meteksan Yayınları, S. 65-66.
71. Uğur, Ö.K. (2009). *İkinci Sınıf Öğretmenlerinde Görev Yapan Öğretmenlerin A Tipi Kişilik Özellikleri ile Stres Doyumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi. İstanbul
72. Çiçek, C. (2007). *İnsanın Yapısı, Süreç, Amaç ve Yöntemleri*, 6. Basım. Ankara, Tablet Yayınları. S. 150.
73. Burger, M.J. (2006). *Kişilik*. 1. Baskı. İstanbul, Kaknüs yayınları. S.77-78.
74. Akın, Ö., Aydın, E.M. (2006). *Örgütsel Davranış*. 2. Baskı. İstanbul, Arıkan Yayınları. S. 88-99.
75. Calvin, S.H., Gardner, L. (1957). *Theories of Personality*. 2'nci ed. New York, Wiley Press. S.32-35.
76. Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*, 3. Baskı. İstanbul, Remzi Kitabevi. S. 150
77. Güneş, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
78. Cüceloğlu, D. (2002). *İnsan ve Davranışı*. 10. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
79. Enerler, G. (1993). *Spor Yapan ve Yapmayan Gruplarda Kişilik ve Benlik Boyutlarının Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
80. Güler, M. (2005). *Artistik Jimnastikle İlgilenen Elit Sporcuların Kişilik Yapısı*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
81. Gençtan, E. (2004). *Psikanaliz ve Sonrası*. İstanbul: Metis Yayınları.
82. Çolaklıoğlu, O., Güçray. S.S. (2007). Ergenlerde Karar Verme Ölçeğinin Türkçe 'ye Uyarlama Çalışması. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 7 (26), 61-71.
83. Tosun, K. (1992). *İletişim Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları. 1992.
84. Kuzgun, Y. (1993). Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi ve Standardizasyonu. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Edit: Rüyeyda Bayraktar ve Hakan Dağ. *Türk Psikologlar Derneği Yayını*, 161-170. (2001).

85. Sa ır, C. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Eti nin Önemi: Uygulamalı Bir Ara tırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
86. Kurt, Ü. (2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Ki ilik Yapılarının Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Ba kent Üniversitesi, Ankara.
87. Deniz, M.E. (2002). *Üniversite Ö rencilerinin Karar Verme Stratejileri ve Sosyal Beceri Düzeylerinin Ta-Baskın Ben Durumları ve Bazı Ö zlük Niteliklerine Göre Kar ıla tırmalı Olarak ncelenmesi*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi. Konya.
88. Marco, C.D., Hartung, P.J., Nevman, I., Parr, P. (2003). Validitiy Of The Decisional Process nventory. *Journal of Vocational Behavior*. 63, 1-19.
89. Bursalı o lu, Z. (2005). *E itim Yönetiminde Teori Ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.
90. Kuzgun, Y. (2000). *Meslek Danı manlı ı*. Ankara: Nobel Yayın Da ıtım.
91. Carney, C., Wells, C. (1995). *Discover The Career Within You*. New York: Cole Publishing Company.
92. Temel, V. (2015). *Beden E itimi Ö retmenlerinin, Problem Çözme Becerileri, Karar Verme Stilleri Ve Ö fke Tarzları*. Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi. Trabzon.
93. Phillips, S.D., Friedlander, M.L., Paziienza, N.J., Kost, P. (1985). A Factor Analytic nvestigation Of Career Decision-Making Styles. *Journal of Vocational Behavior*, 26, 106-115
94. Payne, J.W., Bettmen, J.R., Johnson, E.J. (1993). *The Adoptive Decision-Maker*. Cambridge University Press: New York.
95. Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi*. Konya: Mikro Basım Yayım Dagitim. S.44.
96. Aydın, M. (1988). *E itim Yönetimi, Kavramlar, Kuramlar, Süreçleri, ili kiler*. Ankara: Hatibo lu Yayınevi.
97. Koçel, T. (2001). *letme Yöneticili i*. stanbul: Beta Basım.
98. Do ar, Y. (1997). *Türkiye'de Spor Yönetimi*. Malatya. Öz Akdeniz Ofset Yay.
99. Türk Spor Kurumu, Eri im Tarihi. (11.10.2016). [http://tr.wikipedia.org / wiki/T%C3%BCrk_Spor_Kurumu](http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrk_Spor_Kurumu).

100. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Erişim Tarihi. (11.10.2016). <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=4.5.638&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0>
101. Bilir, P., Ay, Ü., Gürbüz T.Ç. (2003). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 1 (2) 117–128.
102. Yıldız, M.S., Bakır, M. (2005). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün İncelenmesi. *The 46 th ICHPER-SD Anniversary World Congress. November 9–13, Istanbul, Turkey*.
103. Yıldırım, S. (2013). *Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile İlgili Akademik Birimlerinde Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
104. Sayın, C. (2011). *Spor Kurullarında Örgüt Kültürü Etkiliminin Metaforlarla Analizi* Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi. Adana.
105. Tosunoğlu, F. (2008). *Ortaöğretimde Okuyan Takım Sporları ile Uzun Süreli Sporcu Öğrencilerin Spor Branşlarına Göre Kişisel Özelliklerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
106. Tatar, A., Vurgun, N., Zekioglu, A. (2003). C.B.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Spor Branşlarına Göre Kişisel Özellikleri Profillerinin Oluşturulması. Ankara, *Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi Bildiriler Kitabı*, 145-148.
107. Hasıl, N., Erden, G. (1992). Basketbol ve Voleybol Sporunu Yapan Kişilerin Kişisel ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Spor Bilimleri II. Ulusal Kongresi Bildirileri*, H.Ü. Spor Bilimleri ve Teknoloji Yüksekokulu Yayını, Ankara
108. Yüksel, F. (2002). Yönetici Adaylarının Mantıklı Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerinin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 27(125), 8-16.
109. Sinangil, K.H., Savran, C., Ones, S.D., Balcı, K.Z. (1998). Yöneticilerde Karar Verme Stratejileri ile Kişisel Özellikleri Arasındaki İlişki." *IX. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları

110. Phillips, S.D., Paziienza, N.J., Ferrin, H.H. (1984). Decision Making Styles And Problem-Solving Appraisal. *Journal of Counseling Psychology*. 31-49.
111. Mann, L., Beswick, G., Allouache, P., Ivey, M. (1998). Decision Workshops For The Improvement Of Decision-Making Skills And Confidence. *Journal of Counseling And Development*. 67, 478-481.
112. Güçray, S.S. (2001). Ergenlerde Karar Verme Davranı larının Öz-Saygı ve Problem Çözme Becerileri Algısı ile li kisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8, 106-121.
113. Mau, W.C. (2000). Cultural Differences in Career in Career Decision-Making Styles and Self Efficacy. *Journal of Vocational Behavior*. Vol: 57. 365-378.
114. Satman, C. (2005). *Futbol Hakemlerinin Kararları Üzerinde Seyirci Sesinin Etkisinin ncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
115. Öcal, H., A ca, V. (2010). Teknolojik De i im Hızına Ba lı Olarak Farklıla an Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve letme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakı* , 10 (1): 157-182.
116. Aydemir, Ö.K. (2009). *Psikiyatride Kullanılan Klinik Ölçekler*. Ankara: Hekimler Birli i Yayınları.
117. Deniz, M.E. (2004). Üniversite Ö rencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Stilleri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki li kinin ncelenmesi Üzerine Bir Ara tırma. *E itim Ara tırmaları Dergisi*, 15, 23-35.
118. Karasar, N. (2009). *Bilimsel Ara tırma Yöntemi*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, s.77.
119. Tiryaki, M.G. (1997). *Üniversite Ö rencilerinin Karar Verme Davranı larının Bazı De i kenler Açısından ncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Ankara
120. Akat, ., Budak, G. (2002). *letme Yönetimi*. zmir. Barı Yayınları,
121. Can, Ö. (2009). *Üniversite Ö rencilerinin Akılcı Olmayan nançları ve Karar Verme Stilllerinin ncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi. Konya.
122. Eysenck, H.J., Cookson, D. (1969). Personality n Primary School Children: 1.Ability And Achievement. *British Journal of Educational Psychology*, 39, 109-122

123. Francis, L.J., Pearson, P.R., Stubbs, M.T. (1991). The Dual Nature Of The EPQ Lie Scale Among University Students n Australia. *Personality and Individual Differences*, 7, 385-400.
124. Topalo lu, .G. (2010). *Gövenlerin Adalet Ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Ba lılık li kisi*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi. Ankara.
125. irin, E. (2011). *lköretim Okullarındaki Ö retmenlerin Okul Kültürü Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki li ki (stanbul li, ESENYURT lçesi Örne i)* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi. stanbul.
126. Pulat, . (2010). *Denizli lköretim Okullarında Görev Yapan Ö retmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine li kin Alguları*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi. Denizli.
127. Aytaç, S. (1997). *Çalışma Ya amında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geli tirilmesi Sorunları*. (1. Baskı). stanbul. Epsilon Yayıncılık.
128. Schein, E.H. (1986). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Second Edition, Jossey-Bass Publishers.
129. Do an, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Ba lılı ın Sa lanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri. *Erciyes Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz – Aralık, Sayı: 29.

EKLER

Ek 1: Kişisel Bilgi ve Anket Formları

Değerli Katılımcı, bu araştırma Doktora Tezi kapsamında hazırlanmış olup verilen cevaplar Hiçbir Şekilde Üçün Bir Sakas, Kurum veya Kuruluşa Verilmeyecektir. Çalışma sonunda elde edilecek çıktının doğruluğu ve güvenilirliği açısından vereceğiniz cevaplar önem arz etmektedir. Lütfen her soruya size en uygun şıkta (X) şeklinde işaretlemeye özen gösteriniz. Çalışmamıza yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Erdem EROĞLU
Dumlupınar Üniv. Sağlık Bilimleri Ens.
Beden Eğitimi ve Spor ABD./Doktora

DEMOGRAFİK BİLGİLER		
1	Cinsiyetiniz	Kadın () / Erkek ()
2	Yaşınız	Belirtiniz
3	Medeni Haliniz	Evlü () / Bekar ()
4	Eğitiminiz	İlköğretim () / Lisans () / Yükseköğretim/Üniversite () Yüksek Lisans () / Doktora () / Diğer () Lütfen Bölümü Belirtiniz
5	Toplam İş Deneyiminiz	1 Yılına az () / 2-4 Yıl () / 5-9 Yıl () / 10-15 Yıl () 16 Yılıdan Fazla ()
6	Kaç Yıdır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz	1 Yılına az () / 2-4 Yıl () / 5-9 Yıl () / 10-15 Yıl () 16 Yılıdan Fazla ()
7	Çalıştığınız Birim	Lütfen Belirtiniz
8	Kurumdaki Pozisyonunuz	Genel Müdür () / Genel Müdür Yardımcısı () / Dalce Başkanı () Şube Müdürü () / Şef () / Spor Uzmanı () Diğer (Lütfen Belirtiniz)

Lütfen dikkat ediniz SAYFALAR ARKALI-ÖNLÜDÜR

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.....

ASLI GİBİDİR
A. Gökçe ERGİN
Eğilim ve Değerlendirme
Şube Müdürü

Kişilik Özellikleri Ölçeği		EVET	HAYIR
Kurum çalışanlarının kişilik özelliklerini belirlemek için hazırlanmış ölçektir. Lütfen size en uygun şıkı (X) şeklinde işaretleyiniz.			
1	Duygu durumunuz sıklıkla mutlulukla mutsuzluk arasında değişir mi?		
2	Konuşkan bir kişi misiniz?		
3	Borçlu olmak sizi endişelendirir mi?		
4	Oldukça canlı bir kişi misiniz?		
5	Hiç sizin payınıza düşenden fazlasını alarak açgözlülük yaptığınız oldu mu?		
6	Garip ya da tehlikeli etkileri olabilecek ilaçları kullanır mısınız?		
7	Aslında kendi hatanız olduğunu bildiğiniz bir şeyi yapmakla hiç başka birini suçladınız mı?		
8	Kurallara uymak yerine kendi bildiğiniz yolda gitmeyi mi tercih edersiniz?		
9	Sıklıkla kendinizi her şeyden bıkmış hisseder misiniz?		
10	Hiç başkasına ait olan bir şeyi (toplu iğne veya düğme bile olsa) aldınız mı?		
11	Kendinizi sınırlı bir kişi olarak tanımlar mısınız?		
12	Evliliğin modası geçmiş ve kaldırılması gereken bir şey olduğunu düşünüyor musunuz?		
13	Oldukça sıkıcı bir partiye kolaylıkla canlılık getirebilir misiniz?		
14	Kaygılı bir kişi misiniz?		
15	Sosyal ortamlarda geri planda kalma eğiliminiz var mıdır?		
16	Yaptığınız bir işte hatalar olduğunu bilmeniz sizi endişelendirir mi?		
17	Herhangi bir oyunda hiç hile yaptınız mı?		
18	Sinirlerinizden şikâyetçi misiniz?		
19	Hiç başka birini kendi yararınıza kullandınız mı?		
20	Başkalarıyla birlikte iken çoğunlukla sessiz misinizdir?		
21	Sık sık kendinizi yalnız hisseder misiniz?		
22	Toplum kurallarına uymak, kendi bildiğinizi yapmaktan daha mı iyidir?		
23	Diğer insanlar sizi çok canlı biri olarak düşünürler mi?		
24	Başkasına önerdiğiniz şeyleri kendiniz her zaman uygular mısınız?		

Şİ GİBİDİR
 A. T. İZBERK
 Eğitim ve Öğretim
 Şube Müdürü

İLGİNİZ İÇİN TEŞEKKÜRLER.....

Örgüt Kültürü Ölçeği		Tutaran	Katılmıyor	Kararsız	Katılmıyor	Biz
Kurumun örgüt kültürünü belirlemek için hazırlanmış ölçektir. Lütfen size uyan şıkçı (X) şeklinde işaretleme ile belirtiniz						
1	Kurumun, insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aile gibidir.					
2	Kurumun, risk almaya istekli oldukça dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yerdir.					
3	Kurumun, genellikle somut odaklıdır. Ana eğilim işi başaraktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup başarıya odaklanırlardır.					
4	Kurumun, kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Genellikle biçimsel (resmî) prosedürler insanların ne yaptığını kontrol eder.					
5	Kurumunda liderlik, genellikle, yön vermek (yol göstermek), kolaylaştırmak ve çalışanları yetiştirmek ile nitelendirilir.					
6	Kurumunda liderlik, çalışanların girişimciliğini açığa çıkarmak, yenilik yapmak ve risk almak şeklinde önem kazanır.					
7	Kurumunda liderlik, genellikle, mücadeleci ve sonuç odaklı bir süreç olarak düşünülür.					
8	Kurumunda liderlik, genellikle çalışanları koordine etme, organize etme, etkinlik ve denetim ile nitelendirilir.					
9	Kurumunda yönetim tarzı, ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile karakterize edilir.					
10	Kurumunda yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilik yapma, özgürlük ve farklılık ile karakterize edilir.					
11	Kurumunda yönetim tarzı, zorlu (arka) rekabet, yüksek beklentiler ve yüksek başarı ile karakterize edilir.					
12	Kurumunda yönetim tarzı, çalışanların güvenliğini sağlamak ve ilişkilerde denge kurmak ile karakterize edilir.					
13	Bağımlı ve kaçıllık güven, kuruma bağlılığı ortası ve kurumunu bir arada tutan birleştiricidir.					
14	Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, kuruma bir arada tutan birleştiricidir.					
15	Başarı ve amaçlara ulaşmak, kurumunu bir arada tutan birleştiricidir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır.					
16	Resmî kural ve politikalar, kurumunu bir arada tutan birleştiricilerdir. Kurumun düzenli işleyişini sürdürmesi önemlidir.					
17	Kurumun, insanî gelişime yoğunlaşmıştır. Yüksek güven, açıklık ve katılım sıklığıdır.					
18	Kurumun, yeni kaynaklara ulaşma ve yeni faaliyet alanları yaratmaya odaklıdır. Yeni şeyler araştırmak ve yeni fırsatlar görmek önemlidir.					
19	Kurumunun başarısı, rekabetçi etkinlikler ve başarıya odaklıdır. Hedeflere ulaşmak ve kazanmak önemlidir.					
20	Kurumun, süreklilik ve denge odaklıdır. Verimlilik, kontrol ve işlerin dengeli yönetimi önemlidir.					
21	Kurumunun başarısı, insan kaynakları, ekip çalışması, iş görün bağlılığı ve insanî ilgiyi geliştirme temeline dayalıdır.					
22	Kurumunun başarısı, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin somut projelere dönüştürülmesine dayanır.					
23	Kurumunun başarısı, zorluklar ile mücadele etmeye ve kazanmaya odaklıdır. Lider bir kurum olmak önemlidir.					
24	Kurumunun başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Sonuçlar programlar ve etkinlik başarı kriterleridir.					

ASLI GİBİDİR
 A. Güvenç / 2019
 Eğitim ve Yönetim
 Şurası

Karar Verme Ölçeği			
Kurum çalışanlarının karar verme stillerini belirlemek için hazırlanmış ölçektir. Lütfen size en uygun jakki (X) şeklinde işaretleyiniz.			
	Doğru	Hazen Doğru	Doğru Değil
KISIM I			
1. Karar verme yeteneğime güvenirim.			
2. Karar verirken kendimi birçok kişiden aşağı görürüm.			
3. Kendimi karar vermede başarılı biri olarak düşünürüm.			
4. Kendimi o kadar cesaretsiz hissedirim ki, karar verme uğraşından vazgeçerim.			
5. Verdiğim kararlar iyi sonuçlanır.			
6. Diğer insanların, benim kararından ziyade, kendi kararlarının doğru olduğu konusunda beni ikna etmeleri kolaydır.			
KISIM II			
1. Karar verirken kendimi, sanki büyük bir zaman baskısı altındaymişim gibi hissedirim.			
2. Bütün alternatifleri göz önünde tutmayı severim.			
3. Kararları diğer kişilere bırakmayı tercih ederim.			
4. Bütün alternatiflerin dezavantajlarını ortaya çıkarmaya çalışırım.			
5. Son kararı vermeden önce, önemsiz konular üzerinde çok zaman harcarım.			
6. Kararı en iyi şekilde nasıl uygulayabileceğimi enine boyuna düşünürüm.			
7. Bir kararı verdikten sonra bile kararı uygulamayı geciktiririm.			
8. Karar verirken, karar hakkında pek çok bilgi toplamaktan hoşlanırım.			
9. Karar vermekten kaçınıırım.			
10. Karar vermek zorunda olduğum zaman, karar üzerinde düşünmeye başlamadan önce uzun süre beklerim.			
11. Karar verme konusunda sorumluluk üstlenmeyi sevmem.			
12. Karar vermeden önce amaçlarımı netleştirmeye çalışırım.			
13. Önemsiz, küçük olayların yolunda gitmeyebileceği olasılığı, benim aniden tercihlerimden dönüş yapmama neden olur.			
14. Bir karar benim tarafımdan veya başka biri tarafından verilecekse, ben kararı vermeyi diğer kişiye bırakırım.			
15. Ne zaman zor bir kararla karşı karşıya gelsem, iyi bir çözüm yolu bulma konusunda kendimi kötümser hissedirim.			
16. Seçim yapmadan önce çok fazla dikkatli davranırım.			
17. Zorunda kalmadıkça karar vermem.			
18. Son ana kadar karar vermeyi geciktiririm.			
19. Çok daha bilgili kişilerin benim yerine karar vermelerini tercih ederim.			
20. Karar verdikten sonra, kararın doğru olduğuna kendimi inandırmak için çok zaman harcarım.			
21. Karar vermeyi ertelerim.			
22. Acilen karar vermeme gereken bir durumda doğru düşünmem.			

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.....

ASLI GİBİDİR
A. Güven Çiğdem
Eğitim ve Bireysel Gelişim
Şube Müdürü

Ek 2: zin Yazıları



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Spor Genel Müdürlüğü

Sayı : 63296879-051.05
Konu : Anket izni

01.06.2016 • 02345

DAİRE BAŞKANLIĞI MAKAMINA

Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim dalında Doktora öğrencisi Erdem EROĞLU "Merkezi Spor Yönetiminde Örgüt Kültürünün, Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Karar Verme Stilllerine Etkisinin İncelenmesi" konulu Doktora Tez çalışmasında kullanmak üzere anket uygulaması gerçekleştirmek istemektedir.

Uygun görüldüğü takdirde; söz konusu anketi Genel Müdürlüğümüz Merkez Birimlerinde çalışan personele yönelik Personel ve Eğitim Daire Başkanlığımızın uygun göreceği sorular üzerinden, uygulanması konusunda gerekli iznin verilmesi hususunu;

Olurlarınıza arz ederim.


A. Güvenc AYDIN
Şube Müdürü

OLUR


Yusuf KARADAG
Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı

02.06.2016

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

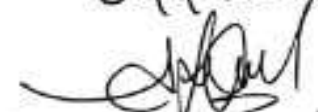
Enstitünüzün 201372511008 nolu Erdem EROĞLU isimli öğrencinizin "Merkezi Spor Yönetiminde Örgüt Kültürünün Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Karar Verme Stillerine Etkisinin İncelenmesi" konulu doktora tezine danışmanlık yapmaktayım. Tez çalışmanızın etik olarak yürütülmesi için DPÜ Tıp Fakültesi Etik Kurulu'na başvuruyu yapabilmemiz için Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı akademik kurulu tarafından gerekli izinleri verilmesini istiyorum.

Gereğinin yapılmasını arz ederim.


Doç. Dr. Adnan ERSOY
Danışman

Adres: DPU Gemiyen Kampüsü
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Afyon yolu-Merkez/KÜTAHYA

EK:
1 Adet Anket Formu

Uygundur.

Doç. Dr. Adnan ERSOY
Anabilim Dalı Bşk.