

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı

SPOR İŞLETMESİ ÇALIŞANLARINA SAĞLANAN
YÖNETİM DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Murat KENAN

Danışman
Doç. Dr. Taner ATASOY

İstanbul – 2023

TEZ TANITIM FORMU

- Yazar Adı Soyadı** : Murat KENAN
- Tezin Dili** : Türkçe
- Tezin Adı** : Spor İşletmesi Çalışanlarına Sağlanan Yönetim Desteğinin Örgütsel Kültür Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi
- Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Anabilim Dalı** : Antrenörlük Eğitimi
- Tezin Türü** : Yüksek Lisans
- Tezin Tarihi** : 05.10.2023
- Sayfa Sayısı** : 73
- Tez Danışmanı** : Doç. Dr. Taner ATASOY
- Dizin Terimleri** : Spor işletmesi çalışanları, yönetici desteği, örgüt kültürü
- Türkçe Özet** : Bu çalışmanın amacı; spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteğinin örgütsel kültür üzerindeki etkisi ve ilişkisinin incelenmesidir. Çalışmada veri toplama aracı olarak, "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği" ve "Örgüt kültürü ölçeği" kullanılmıştır.
- Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası
Murat KENAN

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı

SPOR İŞLETMESİ ÇALIŞANLARINA SAĞLANAN
YÖNETİM DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Murat KENAN

Danışman
Doç. Dr. Taner ATASOY

İstanbul – 2023

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etik kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını, hazırlanan bu tezin özgünlüğünü beyan ederim.

Murat KENAN

.../.../2023



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Murat KENAN 'ın “ Spor İşletmesi Çalışanlarına Sağlanan Yönetim Desteğinin Örgütsel Kültür Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi anabilim dalı, Spor yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza
Başkan _____
Doç. Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU

İmza
Üye _____
Doç. Dr. Taner ATASOY
(Danışman)

İmza
Üye _____
Doç. Dr. Mehmet SOYAL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../..... / 2023

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Lisansüstü Eğitim Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmada, Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteğinin örgütsel kültür üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmamızda, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni; İstanbul ili spor işletmeleri çalışanlarından 88 kadın, 137 erkek toplam 225 spor işletmesi çalışanından oluşmaktadır. Örneklemini ise olasılığa dayalı olmayan (yargısal) "kolayda örnekleme yöntemi" kullanılmıştır. Araştırma kapsamında, veri toplama aracı olarak Kişisel bilgi formu, Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği" ve "Örgüt kültürü ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekler online ortama taşınarak, spor işletmeleri çalışanlarının soruları dijital ortamda yanıtlamaları sağlanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS IBM SPSS 24.0 programı kullanılmıştır. Araştırmada; dağılım analizi, tanımlayıcı analiz ve parametrik hipotez testlerinden bağımsız örneklem T testi ve ONE-WAY ANOVA analizi, Gruplar arası farkın belirlenmesi için ise Post-hoc (LSD) analizi yapılmıştır. Verilerin istatistiksel analizinde ve yorumlarda, anlamlılık düzeyi 0.05 olarak dikkate alınmıştır.

Araştırmada spor işletmeleri çalışanlarının Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğinden aldıkları toplam puanlar incelediğinde; cinsiyet, eğitim durumu, kurumda çalışma süresine, aylık ortalama gelir, çalıştığı kurum ve çalıştığı kurumdaki unvanı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Spor işletmeleri çalışanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgütsel kültür ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar incelediğinde ise; yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresine, aylık ortalama gelir, çalıştığı kurum (yenilikçi kültür) alt boyutu ve çalıştığı kurumdaki unvanı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Spor işletmeleri çalışanlarının cinsiyet ve çalıştığı kurum (yarışmacı kültür, bürokratik kültür, topluluk kültürü) değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Sonuç olarak; Spor işletmeleri çalışanlarının algılanan yönetici desteği ve örgüt kültürü algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde bir etki olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Spor işletmesi çalışanları, Yönetici desteği, Örgüt kültürü

SUMMARY

In this study, it is aimed to examine the effect of management support provided to sport business employees on organizational culture. In our study, relational survey model, one of the quantitative research methods, was used. The population of the study consists of a total of 225 sports business employees (88 women and 137 men) from sports businesses in Istanbul. The sample is based on non-probability (judgmental) "convenience sampling method". Within the scope of the research, "Personal Information Form, Perceived Manager Support Scale" and "Organizational Culture Scale" were used as data collection tools. The scales were transferred to the online environment and the employees of the sports organizations were enabled to answer the questions digitally. IBM SPSS IBM SPSS 24.0 program was used to analyze the data obtained. In the research; distribution analysis, descriptive analysis, independent sample T test and ONE-WAY ANOVA analysis from parametric hypothesis tests, Post-hoc (LSD) analysis was used to determine the difference between groups. In the statistical analysis and interpretations of the data, the significance level was taken as 0.05.

In the study, when the total scores of the employees of sport enterprises from the Perceived Manager Support Scale were examined; significant differences were found according to the variables of gender, educational status, working time in the organization, average monthly income, the organization they work for and their title in the organization they work for. No statistically significant difference was found according to the age variable of the employees of sports enterprises. When the total scores they received from the organizational culture scale and its sub-dimensions were examined; significant differences were found according to the variables of age, education level, working time in the organization, average monthly income, the institution they work in (innovative culture) sub-dimension and their title in the organization they work in. No statistically significant difference was found according to the gender of the employees and the organization (competitive culture, bureaucratic culture, community culture) variables.

As a result, it was found that there is a statistically significant and high level effect between the perceived manager support and organizational culture perceptions of the employees of sport enterprises.

Keywords: Sports business employees, Executive support, Organizational culture



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1.1. Yönetim Kavramı.....	2
1.2. Yönetim Fonksiyonları ve Süreci.....	2
1.3. Yönetim Biliminin Ortaya Çıkışı.....	4
1.4. Örgütsel Kültür.....	7
1.4.1. Kültür ve Örgütsel Kültür Kavramı.....	7
1.4.2. Örgütsel Kültürün Oluşum ve Değişimi.....	7
1.4.3. Örgüt Kültürünün Yerleşmesinde Sosyalleşme.....	4
1.4.4. Örgütsel Kültürünün Unsurları.....	9
1.4.5. Örgütsel Kültür Sınıflandırmaları.....	9
1.4.5.1. <i>Baskın Kültür-Alt Kültür-Karşıt Kültür</i>	9
1.4.5.2. <i>Güçlü Kültür – Zayıf Kültür</i>	9
1.4.6. Örgütsel Kültürün Önemi	9
1.4.7. Örgütsel Kültür Teorileri	9
1.4.7.1. <i>Hofstede'in Kültür Yaklaşımı</i>	9
1.4.7.2. <i>Cameron ve Quinn'in Örgütsel Kültür Modeli</i>	9
1.4.7.3. <i>Denison'un Örgütsel Kültür Yaklaşımı</i>	9

İKİNCİ BÖLÜM MAYERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli	28
2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	28
2.3. Araştırmanın Verileri Toplama Tekniği	30
2.3.1. Kişisel Bilgi Forumu	30
2.3.2. Algılanan Yönetici Desteğini Ölçeği (AYDÖ)	30
2.3.3. Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ)	31
2.4. Verilerin Analizi.....	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

3.1. Araştırma Bulguları	33
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	42
KAYNAKÇA	49
EKLER.....	55



KISALTMALAR LİSTESİ

AYDÖ	:	Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği
ÖKÖ	:	Örgütsel Kültür Ölçeği



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Katılımcıların demografik özellikleri	29
Tablo 2.2. Katılımcıların ölçeklerden aldığı puanlarının çarpıklık-basıklık ve kolmogrov smirnov testi anlamlılık düzeyi sonuçları.....	31
Tablo 2.3. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların betimsel analizi	32
Tablo 3.1. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması	33
Tablo 3.2. Katılımcıların yaş değişkenine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması	34
Tablo 3.3. Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması	35
Tablo 3.4. Katılımcıların kurumda çalışma süresi değişkenine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması	36
Tablo 3.5. Katılımcıların aylık ortalama gelir değişkenine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması	37
Tablo 3.6. Katılımcıların çalıştığı kurum değişkenine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması	38
Tablo 3.7. Katılımcıların çalıştığı kurum unvanı değişkenine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması	39
Tablo 3.8. Algılanan yönetici desteği ile örgüt kültürü ölçekleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi	40
Tablo 3.9. Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetici desteğinin örgüt kültürü üzerindeki etkisine ait çoklu regresyon analizi.....	40

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yönetim Fonksiyonları	8
Şekil 1.2. Örgüt Kültürü Tanımları	13



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında çok kıymetli yönlendirme ve düşünceleri ile bana katkıda bulunan değerli danışmanım Doç. Dr. Taner ATASOY'a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bu süreçte bana desteğini esirgemeyen her zaman yanımda olan kıymetli eşim Merve KENAN, çocuklarım Zeynel Yusuf ve Aliya'ya teşekkür ederim.

Murat KENAN

GİRİŞ

Yönetim, insanın yaratıldığı günden itibaren konuşulan bir kavramdır. Yönetim kavramını geçmişi, günümüzü ve geleceği değer alarak kapsayıcı bir tanım yapmak oldukça güç bir durumdur (Drucker, 2011, s. 15-17). Yönetim fonksiyonunun gerçekleşebilmesi için ilk olarak bir örgütün var olması gerekmektedir. Koçel (2018) bu durumu çok sayıda kişinin varlığı ile meydana gelen ve bu tarafıyla ekonomik etkinliklerden ayrılan bir grup faaliyeti olarak tanımlamıştır. Bir başka ifadeyle yönetim işlevinin gerçekleşebilmesi için yönetici ve yönetilenden oluşan en az iki birey bulunmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim bilimlerine önemli katkılar sunan Abraham Maslow (2000) yönetimin değerini şu şekilde özetlemiştir: “Yönetim akvaryumdaki suya benzer. Balıklar yaşamaları için suyun değerinden ve gerekliliğinden habersiz bir şekilde yaşamlarını sürdürmektedir. Suyun içerisinden çıktıkları zaman suyun kendileri için ne anlama geldiğini fark etmektedirler. İnsanlarda bu olayda geçen balık misali kaos ve karmaşa içerisine düştükten sonra yönetimin ne demek olduğunu anlayabilir.” (Saruhan ve ark. 2012).” Yönetim kavramını kısa bir tanım ile tanımlamak gerekirse; farklı bakış açısı ile hayat beklentilere sahip olan insanları örgütsel ortak bir amaç doğrultusunda iş yaptırmaya yöneltme işidir. Saruhan (2012) ise "İşletme Yönetimi" isimli çalışmasında yönetimi şu sözlerle tanımlamıştır: “belirlenmiş amaçlara ulaşmak için iş birliğini sağlayarak insanların ve eşyaların verimli, etkili, iktisadi kullanımı doğrultusunda karar verme ve uygulama süreci.” Bir başka ifade ile yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarını örgütsel ortamlarda sevk ve idare edilmesine aracılık birimdir.

Örgütsel kültür ise kurumsal davranış bilimlerinde dikkat çeken ilgi alanlarından birisidir. İlk olarak 1980 senelerinin başlarında gelişmeye başlamış olan örgütsel kültür kavramı örgütsel çerçeve anlamında günden güne yaygın hale gelmiştir (Özkalp ve Kırel, 2011, s.157). Özellikle Güney Kore ve Japonya merkezli örgütlerde örgütsel bağlılık algısının ortaya çıkması ile örgütsel kültüründe paralel olarak önemi artış göstermiştir (Güney, 2012, s. 183). Örgütsel kültür kavramına kısa bir tanım ile giriş yapmak gerekirse; örgütün yaşam biçimi ve felsefesidir (Dalgıç, 2019, s. 21). Bir başka ifadeyle örgütsel ortamlarda bulunan kişilerin davranışlarına yön veren, şekillendiren davranışlar, normlar ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak

tanımlanmaktadır. Yönetim bilimleri ve örgütsel kültür kavramı hakkında önemli çalışmalar yapan Ouchi (1981) örgüt kültürünü; efsaneler, semboller, merasimler ile çalışanların değer ve inançlarıdır şeklinde tanımlarken, Hoy ve Miskel (1991) ise “bir örgütün temel değerlerini ve inançlarını üyelere aktaran tören, sembol ve mitolojilerin tümü” şeklinde açıklamışlardır (Aygün, 2020, s. 12).

Yönetimde gerçekleşen bir takım uygulamalar bulunmaktadır. Yönetim görevini üstlenen yöneticiler bu uygulamaları gerçekleştiren sevk ve idare eden kişiler konumundadır. Bu uygulamaların başında planlama gelmektedir. Kurum ve kuruluşların planlamaları da örgütsel kültüre giriş aşamasında önemlidir, çünkü planlama aşamasında örgütsel kültür davranışları etkili olmaktadır. Sadece planlama aşamasında değil diğer yönetim uygulamalarında da örgütsel kültürün izlerini görebiliriz. Bir yönetici kurum, kuruluş veya örgütü için planlama yaparken örgütsel normları dikkate almaktadır. Planlama aşamasını tamamladıktan sonra örgütlenmeyi oluştururken de örgütsel kültür karşımıza çıkmaktadır. Ya da yönetim fonksiyonlarından olan yürütme aşamasında da örgütün örgütsel kültür ahlakına göre hareket etmesi istenir. Örgüt hedeflere doğru çaba gösterirken yine örgütsel kültüre göre koordine edilir. Yönetimin son fonksiyonu denetlemede de örgütsel kültür değerleri dikkate alınarak denetlemeler gerçekleştirilir.

Hal böyleyken yönetim bilimi için örgütsel kültür bu denli önemliken spor çalışanları üzerinde yönetim desteği var mı? Yönetim desteğine oranla örgütsel kültür şekilleniyor mu? Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteğinin örgütsel kültür üzerindeki etkisi pozitif yönlü müdür? Yönetim desteğinin örgütsel kültür üzerindeki etkisi anlamlı mıdır? Yine yönetim desteğinin örgütsel kültür ile ilişkisinin şiddeti nasıldır? Benzeri sorulara yanıt bulmak amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Amacı

Çalışmamızın amacı; Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteğinin örgütsel kültür üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışanların çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerinden aldıkları destek ve bu desteğe bağlı olarak örgütsel kültüre etkisinin ve bu iki kavramın birbirini nasıl etkilediği ve arasındaki farklılıkların kamu ve özel spor işletmelerinde çalışan

personelin söz konusu durumlardan ortaya çıkacak sonuçların açıklanması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Yönetici desteğinin çalışanların örgüt içerisindeki davranışları açısından önemli katkıları olduğu ve çalışanın da örgüt üzerindeki algısının gelişmesine katkı sağladığı belirtilmektedir. Yönetici desteği örgütsel kültür içerisinde dâhil olan bir konu olarak aktarılmaktadır. Çalışanlar, örgütsel kültür ile yönetici desteği farklı olsa da yöneticileri örgütün en önemli temsilcisi olarak gördüklerinden dolayı yöneticilerinden gelen desteği, örgütten gelmiş gibi kabul etmektedirler. Bu düşünceye paralel olarak, yönetici desteği algısına sahip çalışanların, örgütsel destek algısına da sahip olacaklarını ileri sürmektedirler. Araştırmacılar, yönetici desteğinin, algılanan örgütsel destek üzerinde büyük etkisinin olduğunu altını çizmektedirler. Çalışanlara sağlanan yönetim desteği ve Örgüt kültürü birbirini olumlu yönde etkileyen iki kavramdır. Yöneticiler, tek bir özelliğe sahip kişiler değildir. Karakterleri, eğitimleri, kültürleri ve becerilerine göre farklılaşmaktadırlar. Örgütsel destek çok çeşitli alt kollardan bir araya gelmektedir ve bu kollardan en önemli başlıklarından biri de yönetici desteği olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarına; yenilikçi kültür, yarışmacı kültür, bürokratik kültür ve topluluk kültürü oluşturup farklı bir kimlik kazandırılması önemlidir.

Araştırmanın Problemi

Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, aylık ortalama gelir, çalıştığı kurum, çalıştığı kurumdaki ünvanı) gibi değişkenlere göre farklılık var mıdır? Olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Alt Problemleri

- Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında cinsiyet değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında yaş değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında eğitim durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?

- Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında aylık gelir durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında çalıştığı kurum değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında ünvan durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteğinin, çalışanların örgütsel kültür düzeyine herhangi bir etkisi var mıdır?

Araştırmanın Hipotezleri

- 1. Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında cinsiyet değişkenine göre farklılıklar vardır.
- 2. Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında yaş değişkenine göre farklılıklar vardır.
- 3. Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında eğitim durumu değişkenine göre farklılıklar vardır.
- 4. Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre farklılıklar vardır.
- 5. Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında aylık gelir durumu değişkenine göre farklılıklar vardır.
- 6. Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında çalıştığı kurum değişkenine göre farklılıklar vardır.
- 7. Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteği ile örgütsel kültür arasında ünvan durumu değişkenine göre farklılıklar vardır.
- 8. Hipotez.** Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteğinin, çalışanların örgütsel kültür düzeyine etkisi vardır?

Araştırmanın Varsayımları

- Örneklemelerin evreni temsil etme düzeyine ulaştığı varsayılmaktadır.
- Örneklemelerin sorulara içten ve okuyarak yanıtlar verdiği varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- Örnekleme seçim aşamasında zamansal sınırlılıklar nedeniyle kamu adına spor hizmeti veren kurumlarda görev alan bireyler ile sınırlı tutulmuştur.
- Sosyolojik açıdan evre sınırlılıkları olması nedeniyle rneklemler İstanbul il sınırları içerisinde görev alan bireylerden oluşmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

Bu bölümde, çalışmada araştırılan çeşitli konularla ilgili genel bilgiler verilmektedir.

1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı idare etmek, sevk etmek, yönetmek, süpervize etmek, kumanda etmek ve benzeri kelimeler ile anlam açısından birbirlerini tamamlamakta ve yerlerine kullanılabilir. Yönetim kavramı bu kelimelerin hepsini bir çatı altında toplayan bir şemsiye görevinde bulunduğu kabul edilmektedir (Öztaş, 2014, s. 16).

Yönetim kavramının spor yönetimi, işletme ve kamu yönetimi kaynaklarında üç farklı anlamı bulunmaktadır. İlk anlamı ise yönetim bir faaliyettir şeklinde ifade edilmektedir. Yönetime bir faaliyet olarak bakıldığında: insanlarla ilgili bir kavram olması nedeniyle ortak hedefler amacıyla toplanan ve çalışmalarını bu amaç ışığında organize eden en az iki insanın varlığıyla meydana gelen bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında yönetim kavramının kökeni ilkel toplumlara kadar uzandığını ifade etmek doğru bir yargı olacaktır (Şahin, 2008, s. 42). Bir diğer deyişle yönetim olgusu insanlık kadar eski tarihi olan bir kavram ve semboldür (Eryılmaz, 2002 s. 1). Bu durumu bir örnek ile güçlendirmek gerekirse; ilkel zamanlarda çiftçiler ihtiyacından fazlasını üretmeye başlayınca üretilen mahsullerin paylaşım sorunu ortaya çıkmıştır. Bu sorun ile birlikte yönetime ve örgütlü bir anlayışa ihtiyaç duyulmuştur. Bu ve buna benzer sorunlar atış gösterince insanlar bu sorunu gidermek, yönetim ihtiyaçlarına çözüm bulmak adına aşiret, aile, kabile, krallık, boy, ulus-devlet ve imparatorluk benzeri sosyal yapılar oluşturmuşlardır. Özetle bu süreçler incelendiğinde insanların maruz kaldığı zorluklar ve koşullar yönetimi zorunlu kılmıştır (Parlak ve Doğan, 2016, s. 7).

Yönetim kavramının ikinci anlamı ise; yönetimin bir bilim dalı olduğu olgusudur. Yönetim kavramı ilk olarak 19.yy sonlarında Frederick W. Taylor ile başlamıştır (Öztaş, 2014, s. 16).

Yönetimin üçüncü ve son anlamı ise zanaattır. Yönetimin bu anlamını savunanlara göre; zor koşullar altında başarılı sonuçlar sergileyen yöneticiler

zanaatlarını ortaya koymaktadır. Yönetim bir yetenek ve kabiliyet işi olarak kabul görmektedir (Öztaş, 2014, s. 17).

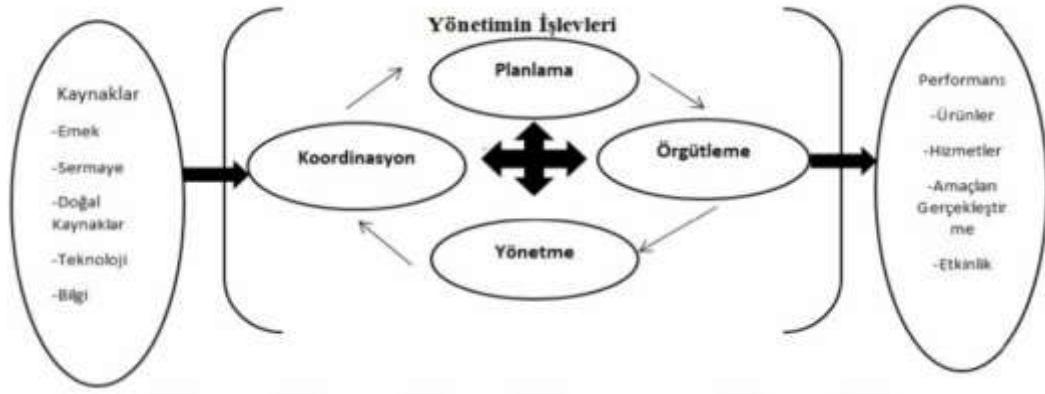
Literatürde yönetim kavramının tanımlarına baktığımızda çok sayıda farklı tanımlamanın yapıldığı görülmektedir. Özer (2005, s. 18) bunun sebebini yönetim kavramının birçok bilim dalları ile ilişkili olmasına vurgulamıştır. Örneğin ekonomistler yönetimi emek, doğa, sermaye kavramını içerisin de barındıran üretim faktörü olarak görürken, yönetim bilimcileri onu karar vericiler ile yönetilen arasındaki otorite ile ilişkilendirir. Fakat tüm bilim dallarında yönetim bir amaç etrafında örgütü sevk ve idare etmek anlamında birleşmektedir (Polatoğlu, 2001, s. 2). Geleneksel anlamda ve en kısa tanımıyla yönetim; “sevk ve idare etme” anlamında kullanılmaktadır. Daha geniş anlamında ise iş görenleri sevk ve idare etme süreci ve faaliyeti olarak kabul edilmekte ve belirlenen hedeflere ulaşırken gerçekleştirilen eylemler olarak ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2002, s. 2). Parlak ve Doğan (2016)’a göre; karar alıcı ve yönetilen kişiler arasındaki ilişkiler üzerine inşa edilmiş olan yönetim olgusu “geçmişte planlanmış olan hedeflerin yöneticiler tarafından örgütlenme çalışması gerçekleştirildikten sonra koordine edildiği ve sonuçların hangi noktada olduğu bilgisinin belirli çizelgelere göre denetlendiği bir insan çabası” şeklinde tanımlanmıştır.

Tüm bilim dallarında olduğu gibi yönetim bilimlerinde de gelişmeler meydana gelmiş ve sevk ve idare etmek tanımının dışına çıkılmaya başlanmıştır. Yaşanan değişim ve gelişim sonucunda sevk ve idare etmenin yanında işgörenleri motive ederek tam performans sergilemesini sağlayan birim şeklinde değerlendirmeler yapılmıştır. Daft'a göre yönetim, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol mekanizmaları ile kaynakların en rasyonel biçimde kullanılması ile örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine verilen isimdir (Parlak ve Doğan, 2016, s. 10).

1.2. Yönetim Fonksiyonları ve Süreci

Yönetim kavramını fonksiyonları ve süreci bakımından inceleyecek olursak, grup üyelerini hedeflerine doğru sevk eden ve bir takım ilkeyi bünyesinde bulunduran toplumsal bir süreçtir (Şahin, 2008, s. 46). Bu cümlede yer alan süreç ifadesi yönetsel etkinlikler sona erdikten sonra da yönetsel çalışmaların devam ettiğini bizlere bildirmektedir (Öztaş, 2014, s. 19). Bu süreçte hedefleri birbirinden çok farklı olan kamu kurumları, özel teşebbüsler ve askeri kuruluşlar gibi örneklere baktığımızda

da bu kuruluşların hedeflerine ulaşmak için kullanmış oldukları benzer araçların bulunduğu görülmektedir (Özer, 2005, s. 21). Bahsedilen araçlar aynı zamanda yönetim fonksiyonları olarak kabul edilmektedir. Fayol'a göre yönetim fonksiyonları planlama, örgütlenme, emir-komuta veya yürütme, koordinasyon ve denetim olmak üzere toplam 6 kavramdan oluşmaktadır. Fayol'un ifade etmiş olduğu yönetim fonksiyonlarından yola çıkarak Lyndall Urwick ve Luther Gulick 1937 yılında "Papers on the Science of Administration" isimli çalışmasında planlama, örgütlenme, personel yönetimi, yönlendirme, eşgüdüm, iletişim ve bütçeleme olmak üzere kısaca POSDCORB şeklinde formüle edilen 7 kavramdan bahsedildiği bilinmektedir (Demirold Duyar, 2018, s.76). Birçok kaynakta ise planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere 5 farklı kavramdan bahsedilmektedir. Bu çalışmada beşli fonksiyon üzerinde durulacaktır.



Şekil 1.1. Yönetim Fonksiyonları

1.2.1. Planlama

Yönetim sürecinin ilk fonksiyonudur. Oldukça önemli bir yere sahiptir. Planlama, örgütsel hedeflere erişmek amacıyla gerçekleştirilecek politika ve yöntemlerin seçimi ve ön tasarımı olarak kabul edilir. Kısa, orta ve uzun vadeli planlar olmak üzere üç tür planlama türü bulunmaktadır. Kısa vadeli planlar daha çok bir yıla kadar olan süreyi kapsamaktadır. Orta vadeli planlar bir ile beş yıl arasını kapsayan planlardır. Uzun vadeli planlar ise beş yıldan uzun süreyi kapsayan planlamalardır. Planlamanın özellikleri ise aşağıdaki gibidir:

- ✓ Planlama gelecek odaklı bir kavram sıfatındadır. En genel haliyle geleceğe dair tahminlerden oluşmaktadır.

✓ Planlama ilk aşama ve kararlar aşaması olması nedeniyle karar sistemi olarak kabul görür.

✓ Seçilen amaç için en doğru ve uygun yöntemlerin seçimi ile ilgilidir (Acar ve Bıyık, 2012, s. 667).

1.2.2. Örgütlenme

Planlama sürecinin devamı ve gerçekleştirilen planlamaları yürütecek olan ekibin kurulma aşaması olarak da kabul edilir. Örgüt belirlenen hedefleri ve planlamaları gerçekleştirme gayretinde bulunan sosyal kişilerden oluşmaktadır (Acar ve Bıyık, 2012, s. 672,). Örgütün daha sağlıklı hedeflere organize olması için örgütlenme aşamasında kişilerin görev, yetki ve sorumluluklarının netleştirilmesi ve statülerinin hazırlanması aşaması olarak da değerlendirilir (Eryılmaz, 2002, s. 4).

1.2.3. Yürütme

Bu aşamada örgütün rasyonel bir biçimde en az emek ve masraf ile eldeki kaynakların en etkin şekilde kullanılması hususunda harcanan çabalaradır. İşleyen örgütün sağlıklı bir şekilde yönetilmesi aşamasıdır (Özer, 2005, s. 23).

1.2.4. Koordinasyon

Bir amaca uygun olarak yürütülen insan faaliyetlerini bir düzen içinde bütünleştirme çabalarıdır (Tortop ve ark., 2010, s.103). Bir başka deyişle koordinasyon, organizasyonun belirlenen hedeflerine ulaşma sürecinde başarı durumunu artırmak için tüm eylemlerin, birimlerin ve çalışanların arasında uyumu sağlamaktır.

1.2.5. Kontrol (Denetim)

Bu aşamada diğer dört aşama da gerçekleştirilen etkinliklerin kontrol edilmesi aşamasıdır. Bir başka ifadeyle yöneticilerin gerçekleşen etkinlik ve davranışları inceleme evresidir. Bu aşamada planlama aşamasında gerçekleştirilen planlamaların başarı oranı dikkate alınmaktadır ve başarının planlanana denk olması sağlanmaya çalışılır (Eryılmaz, 2002, s. 4). Denetim sadece kontrol odaklı bir etkinlik olarak kabul edilmemelidir. Aynı zamanda sonuçları gözden geçirme ve yeni çözümler bulma konusunda kuruma geri bildirimde bulunarak örgütün ve organizasyonun gelişmesini sağlamaktadır.

1.3. Yönetim Biliminin Ortaya Çıkışı

Yönetim bilimi literatürü hakkında genel bir inceleme yapıldığında yönetim biliminin başlangıcı olarak “klasikler” adı verilen bir grup bilim insanının yer aldığı rahatlıkla görülür. Bu grubun tarihsel anlamda ortak özelliği çalışmalarının 20.yy başında ortaya çıkmış olmasıdır (Bakkalbaşı, 2017). Grubun başını çeken Taylor ve Fayol 1890’ların son birkaç yılından itibaren bazı konuşmalar yapmış veya bazı yayınlara imza atmış olsa da esasen kendilerini dünyaya tanıtan yayınlarını 1900’lerin ilk yıllarında yapmışlardır (Özmuş, 2018). Taylor ve Fayol ile ortak yaklaşımlara sahip olan diğer klasikler de 20.yy başında yayınlarını yapmışlardır. Birçok yönetim bilimi kitabı da, yönetim bilimi tarihini bu iki düşünür ile başlatır; öncesinden pek fazla bahsedilmez. Elbette temel amacı günümüzün yönetim tekniklerini okuyuculara aktarmak olan bu kaynakların bu tip “çağdaş yönetim bilimi öncesi” dönemlerle ilgilenmesi lüzumsuz olarak kabul edilebilir. Ancak çağdaş anlamda yönetim biliminin nasıl doğduğu da önemli bir merak konusudur ve günümüz için de geçerli olabilecek sonuçlar çıkarılabilir (Bakkalbaşı, 2017).

1.4. Örgütsel Kültür

Kurumsal davranış bilimlerinin ilgi çeken alanlarından birisi olan örgütsel kültür, 1980’li yılların ilk yıllarından sonra gelişmeye başlamış ve örgütsel çerçeveden giderek yaygın bir yapı haline gelmiştir (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 157). 1980’li senelerde “Hofstede, Deal ve Kennedy, Barley ve Van Maanen, Schein, Ouchi” gibi birçok kuramcı bilim adamı örgütsel kültür ile ilgili çalışmalar gerçekleştirmiştir (Moorhead ve Griffin, 1998, s. 512). Güney Koreli ve Japonlu örgütler arasında meydana gelen başarılı organizasyonlarda kurumsal sadakatın etkilerinin gün yüzüne çıkması ile örgütsel kültürün ve yapısının önemi artmıştır. (Güney, 2012, s. 183). Waterman ve Peters (1982) kurumsal başarıların etkin bir kültüre bağlı bulunduğunu belirttikten sonra örgütsel kültürün ana teması anlaşılmaya ve tanımlanmaya başlamış, kurumsal organizasyonlar üzerindeki etkisi açıklanmaya başlamıştır (Lewis, 1998, s. 251). Kurumsal organizasyonlar üzerindeki bu etkisinin açıklanması kurumlar içerisindeki hiyerarşik düzeni, ast üst ilişkisini belirli oranlarda düzenlemiş yer yer katkılar sağlamıştır.

Örgüt kültürünün özelliklerine bakıldığında paylaşılabilmek yeteneği, örgüt kültürünün en öne çıkan özelliklerinden biridir. Yeni katılan insanların

organizasyonda sahip oldukları kültür benimsemeleri için örgüt kültürü gözlemlenebilir, aktarılabilir ve öğrenilebilmesi büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürü de yazılır olmama özelliğine sahiptir. Bu durum kültür transferi mensuplarının bilincinde gerçekleşir davranış biçimlerine yansır ve davranışsal olmanın özelliğini oluşturur. Örgüt kültürünün yazılı olmayan özelliği, örgüte yeni katılan bireyler için gayri resmi bir şekilde çeşitli yollardan eğitim vermektedir Örgüt kültürünün işlevlerinden bir diğeri de organizasyonu diğer organizasyonlardan ayırmaktır. Örgüt üyeleri için oluşturulan örgüt kültürü, örgüt kimliği ve sahiplenme örgüt üyelerinin bireysel değerler yerine grup içinde ortak bir değere sahip olduğu duygusu yaratmak değer birliğini sağlamak ve örgüt üyelerinin örgüt içinde uyumunu sağlamak üyeler arasında bir dayanışmanın kurulmasını sağlayarak destekler (Aygün, 2020, s.15).

Örgüt kültürü içinde oluşan normlar, örgüt üyelerinin örgüt anlayışı ve örgüt kültür hakkında bilgi edinmelerini sağlar. Oluşan bu normlar örgüt üyeleri için anlamlı bir şekilde kabul edilirse, üyenin kuruluşa kattığı değerde daha verimli olacak ve yine böyle bir durumda üyelerin memnuniyet düzeylerinin yüksek olması muhtemeldir (Silverthorne, 2005, s. 24).

1.4.1. Kültür ve Örgütsel Kültür Kavramı

Kültür kavramı 1750’li senelerde “insanın yaşama tarzı” şeklinde anlamlar ile ifade edilmeye başlanmıştır. O dönemlerin büyük kuramcılarında Taylor ise kültürü “imanı, bilgiyi, ahlakı, sanatı ve örf ve adetleri, bireylerin sosyal toplumun bir ferdi olarak elde ettiği alışkanlıkları ve bütün meziyetlerini içine alan karışık bir bütün” olarak açıklamıştır (Nişancı, 2012, s.1281). Ayrıca kültür; “sosyal hayatın sanat yapıtları, dil, işaret sistemleri, düşünce, gelenek, görenek, yasalar, kurumlar, teknikler, araçlar gibi manevi ve maddi çıktıkları bulunan kültürün, kişilerin davranış ve tutumlarını şekillendiren davranış kalıpları, normlar, tutumlar ve inanç ile alışkanlıklar sistemi” olarak da ifade edilmiştir (Dursun, 2013, s.44). Bir başka ifadeyle; “olan ve olabilecek durum ve şartların ve geçmişin yansımaları ile ilgili karar alırdabilecek standartlar” şeklinde de tanım yapılabilir (Ültanır, 2003, s. 297). Tayeb (1992) kültürü “bir topluluğun öğrendiği, paylaştığı, maddi ve manevi yaşam olmayan standartlarını şekillendiren, tarihler boyunca gelişen değerler, anlamlar ve tutumlar bütünü” olarak ifade edilmiştir (Yeşil, 2013, s. 54).

Örgüt kültürü ise kurum ve kuruluşları ötekenden ayrı tutan ve grup üyeleri tarafından örgütleri açısından ortak hedef, ortak bir amaç ile anlam taşıyan bir süreci ifade eder (Robbins & Judge, 2013, s. 512). Kurumsal açıdan bakıldığında üyelerin birbirlerine ve dışarıda kalanlara karşı duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen bir kavram ve de sistemdir (Jennifer & Gareth, 2008, s. 567). Bir başka deyişle kurum ve kuruluşlarda paylaşılan değerler, anlayışlar ve normlar zincirlemesi şeklinde de ifade edilebilir (Daft, 2015, s.336). Örgütsel kültür; “değerler, tutumlar, kabul edilen veya edilmeyen davranış normları, formal ve informal sistem-süreç üst düzeyde yöneticilerin baskısı ve beklentilerinin, yazılı politikalar ve yöntemlerin kurumsal boyutta toplanması durumudur (Erkmen, 2010, s.3). Örgütü işbirliğine sevk eden ve üyeler tarafından birbirlerine servis edilen normlar, inançlar, beklentiler, değerler, tutumlar ideolojilerin ve varsayımlar bileşimi” olarak da tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009, s. 99). Örgüt kültürü, insanların kurum içi sürecini anlamalarına ve kurum içi davranış normları oluşturmalarına imkân sağlayan, ortak inanç ve değerler kalıpları şeklinde ifade edilmektedir (Deshpande & Webster, 1989, s.4). “Örgütsel kültür, iş görenlerin paylaşmış olduğu duygu ve düşünceler, faaliyetler, fikirler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, değer ve tutumlardan meydana gelen bir yapıdır (Güney, 2012, s.184). Örgüt kültürü baskın, alt ve çekirdek kültürünün bir sentezidir. Grubun büyük çoğunluğunun savunduğu fikirler ve değerler örgütün baskın kültürünü oluşturur. Ancak bir kültürün baskın sayılması için her zaman sayısal üstünlük aranmaz. Daha yetkili personellerin savunduğu normlar ve ilkeler de örgütün baskın kültürünü oluşturabilir. Alt kültür, örgütün alternatif yapısını oluşturur. Bu kültürün yapısını oluşturan söylemler ve eylemler açıkça ifade edilse bile baskın kültür tarafından alınan kararlara olumlu ya da olumsuz yönde etki edemez. Çekirdek kültür, her üyenin kabul ettiği ve savunduğu değer yargılarıdır. Bu yargılara muhalefet eden kişiler belli bir zaman sonra örgütten dışlanır. Örgütteki kişiler birbirleriyle iletişim kurarken sadece jargon değil belli başlı semboller de kullanılır. Örgüt içi ilişkiler ve bağlar kuvvetlendikçe sembollerin sayısı artar. Örgüt kültürünün varlığını sürdürebilmesi için gruptaki kişilerin rol yönetimini başarılı bir şekilde idame ettirmesi gerekir. Kültürün kalıcı hale gelmesinde alt - üst ilişkisi ve hiyerarşik yapılanma büyük önem taşımaktadır. Örgütsel kültür aşağıda yer alan yedi farklı özelliği bünyesinde barındırmaktadır (Robbins & Judge, 2013, s.512):

1. "İnovasyon ve risk alma derecesi": İnovatif personel vasıtası ile risk alabilme derecesi.
2. "Detaylara önem verme": İş görenlerin analiz düzeyi, duyarlılığı ve ayrıntılara gösterilen önem.
3. "Sonuçlara dikkat gösterme": Yöneticilerin ürün çıktı ve sonuçlarına dikkat gösterme düzeyi.
4. "İnsana önem gösterme": Yöneticilerin vermiş olduğu davranışların insanları etkileyebileceğini değerlendirme düzeyi.
5. "Örgütsel yapıya odaklılık": Faaliyetlerin kişiden ziyade takım olarak organize edildiği düzey.
6. "Saldırganlık": Örgütsel açıdan rekabetçi ve saldıran taraf olma düzeyi.
7. "Kararlılık": Kurum içi faaliyetlerin büyümeden de ziyade, aksine mevcut durumu sürdürmeye odaklanması.

Aşağıdaki tabloda birçok araştırmacının yapmış olduğu kurum kültürü ile ilgili tanımlar yer almaktadır.

Tanım	Kaynak
"Örgüt üyeleri tarafından kurum ve kuruluş adına paylaşılan değerler sistemidir".	J. C. Spender
"Yaygın ve güçlü bir şekilde paylaşılan çekirdek değerlerdir".	C.O'Relly
"Kurumsal anlamda işlerin yapılma şeklidir".	T.E. Deal ve A. Kennedy
"Kurumsal ortamlarda üyeler arasında zihnin ortak programlanmasıdır".	S. R. Barley ve G. Hofstede Van Maanen
"Ortak anlayıştır".	J.M. Kouzes, D.F. Caldwell,
"İnsanların iş hayatında yarattığı anlamların sembolik medya araçlarıyla aktarılmasıdır".	B.Z. Posner
"Örgütün temel değerlerini üyelerine aktaran bir dizi sembol ve törendir".	W. G. Ouchi.
"Mitler, öyküler, sloganlar, masallar ve anekdotlar benzeri sembolik araçlar vasıtası ile iletilen tutarlı ve baskın paylaşılan değerler serisidir".	T.J. Peters ve R. H. Waterman
"Belirli bir kurumun iç entegrasyon ve dışsal uyum problemleri ile baş çıkmayı öğrenmede öğrendiği veya geliştirdiği temel varsayımlar kalıbıdır".	E. H. Schein

Şekil 1.2. Örgüt Kültürü Tanımları (Moorhead & Griffin, 1998, s. 512)

1.4.2. Örgütsel Kültürün Oluşum ve Değişimi

Örgüt kültürü genellikle bir lider ya da kurum, kuruluş tarafından bahsedilen iş stratejisi, felsefeler veya vizyon gibi fikirlerin belirlenmesiyle meydana gelmektedir (Daft, 2015, s.338). Kurum, kuruluşlarda hizmet ya da mal üretimi sırasında “bir takım efsane, adet, örf ve töreler” meydana gelmektedir (Erkmen, 2010, s. 31; Luthans, 2011, s. 83).

Gelenek ve ideolojik yapı, örgütsel kültürün ana unsuru olarak ortaya çıkar. “Kurucular veya üst düzey yöneticilerin vizyonu, çalışma azmi, gelişime açıklık ile hayat şekli ve örgütlerin işlevleri ve örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir konuma sahiptir (Kondalkar, 2007, s. 337). Çünkü liderler, üst düzey yöneticiler ve kurucu değerleri iş görenlerin etkinliklerine yön verebilmektedir (Hofstede ve ark., 1984, s. 311).

Kurumların dışında meydana gelen olaylar veya faaliyetler nedeniyle bazen kurumsal değişiklikler zorunlu olmaktadır. Bu durumda kurum, kuruluşlar ve liderler değişimlere uyum sağlayabilmek ve taleplere karşılık verebilmek adına değişim yoluna gidebilmekte, örgüt kültürünü değiştirilmesi yolunu benimseyebilmektedirler (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 177).

Örgüt kültürünü değiştirmeye çaba gösteren yöneticiler, insanların örgütlerdeki uygun ve uygunsuz davranışlar ile ilgili temel varsayımlarını değiştirmek için çaba sarf etmektedir. Bu çaba değişimi isteyen bireylerde olumlu yada olumsuz geri bildirim verirken değişimi istemeyen, yeniliğe açık olmayan, her türlü değişimi radikal olarak algılayan bireyler için tam tersi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu yüzden örgüt kültürünü değiştirmeye çaba gösteren yöneticiler temel varsayımlar üzerine dikkatli çalışmalar yapmalıdırlar.

Geleneksel kurum ve kuruluşlardan ekip temeli olan bir işletmeye geçiş yapmak, kurum ve kuruluşların kültürünü değiştirmeye örnek teşkil etmektedir (Moorhead & Griffin, 1998, s.530). Değişiklikle ilgili faaliyetler yaygınlaştıkça, örgüt kültüründeki değişim daha dikkat çekici hale gelmiştir Bununla birlikte kültürel değişim örgüt içindeki değişim ve yenilikle yakından ve bağlantılı bir yapıdadır (Erkmen, 2010, s. 112). Örgüt kültürü, düzen ile alışlagelmiş bir istikrara sahip niceliklerin birleşimidir, ancak aynı zamanda organizasyon içinde derin kökler meydana getirmektedir.

Değişim durumu söz konusu olduğunda ise kurum ve kuruluş içinde birçok unsur direniş gerçekleştirmektedir. Bu direnişin sebepleri detaylı incelenmelidir.

Örgütsel kültürün değişimi konusunda önünün açılması için aşağıda yer alan maddelerden hepsinin veya bir kısmının kurum, kuruluş içerisinde yer almasıyla örgütsel kültür değişimi söz konusu olabilecektir (Robbins & Judge, 2015, s. 543).

✓ Mevcut durumu itibariyle önemli bir müşteri kaybına yol açan, zayıflatan ve hali hazırda devam eden kültür hakkında sorgulamaya yol açan "dramatik bir kriz,

✓ Örgüt içerisinde inovatif yenilikler ortaya koyan bir lider bulunması, krizler ve örgütsel değişim konusunda daha fazla yetkinlik sağlamaktadır.

✓ “Henüz yeni yapılanmış genç örgütlerin henüz tam oturmamış kurumsal yapılarından dolayı örgütsel kültür değişimi daha kolay ve anlaşılabilir olabilmektedir”,

✓ “Örgütlerde zayıf kültürlerin değişimi güçlü kültürlere oranla daha kolay olmaktadır”.

✓ Örgütsel kültürler değiştirilirken aşağıda yer alan kavramlara dikkat edilmesi önemli ve gereklidir (Genç, 2013, s. 577).

✓ Mevcut kültürün iyi bir dereceye kadar değerlendirilme yapılması gerekmektedir.

✓ Kültür ile ilgili değişiklikler başlatan bireyler, mevcut kültürün temel ilkelerine ve saygı duyulan kısımlarına karşı saldırgan davranışlar göstermemelidir.

✓ Kültür ile ilgili değişimleri hızlandırmaya yönelik girişimler desteklenmelidir.

✓ Örgütsel kültür konusunda değişim gerçekleştirmenin zaman alan bir süreç olduğu dikkate alınmalıdır.

✓ Örgütsel kültür değişiminin başlamasından sonra ilgi çeken eski örgütsel kültür unsurlarını yenileriyle değiştirmek gerekir.

Örgüt kültürünün kısa sürede yeni personel tarafından benimsenmesi önemli bir olgudur. Sosyalleşmenin konuyla ilgili olarak dikkate alınması gereken farklı bir rolü vardır.

1.4.3. Örgüt Kültürünün Yerleşmesinde Sosyalleşme

Kurum ve kuruluşlarda görevlerine yeni başlayan kişiler örgüt kültürü hakkında yeterince bilgi sahibi değildir. Bu durumdaki kişilere kurumsal kültür hakkında bilgiler vermek kişilerin uyum sağlamasına destek olmaktadır. Personelin örgüt kültürünü öğrenme veya oryantasyon süreçlerini yeni başlayanlara aktarmak “örgütsel sosyalleşme” olarak adlandırılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 183). Örgütsel sosyalleşme için kurum çalışanları ile yapılacak sosyalleşme etkinlikleri, organizasyonları ve faaliyetleri bu sosyalleşmede önemli rol oynamakla birlikte daha önce iş başı yapmış personelleri de sıradanlıktan çıkarıp motivasyon kaynağı oluşturmaktadır.

Örgütün kültürü ilk etaplarda kurumsal norm ve statülerin oluşturulması ile oluşturulmakta örgüte katılan yeni kişilerin sosyalleşmesiyle ilerlemektedir (Erkmen, 2010, s. 38). Örgüte yeni başlayan bireyler örgütsel kültüre örgütün norm ve statülerine uydukları vakitte eski çalışanlar tarafından daha çok benimsenmektedir. Kurumlara yeni katılan bireyler örgütsel kültür değerleri hakkında bilgi alabilir "resmi sosyalleşme programına" katılabilirler (Jennifer & Gareth, 2008, s. 570).

Robbins & Judge (2015) de yapılan bir çalışmanın özetine baktığımızda sosyalleşme ön-erişim, karşılaşma ve başkalaşım olmak üzere üç aşamada gelişmektedir:

✓ *Ön erişim:* kişilerin bu aşamada, hem gerçekleştireceği iş hem de organizasyonla ilgili belirli değer ve tutumlar, beklentilerle bir arada oldukları kabul edilmektedir.

✓ *Karşılaşma:* yeni işe alınan kişilerin iş, meslektaş, müdür ve organizasyon hakkındaki uygulamaların nasıl bir yapıda olduğu konusundaki beklentileriyle yüzleşmesidir

✓ *Başkalaşım:* yeni görev almaya başlayan kişilerin değiştiği işe, çalışma arkadaşlarına uyum sağladığı sosyalleşme süreci olarak kabul edilmektedir.

Bir kurumun yöneticileri tarafından başlangıç aşamasında belirlenen kültürün veya sonraki dönemlerde gelişen kültürün çeşitli belirleyici unsurları vardır. Kurumun kültürel yapısına ilişkin görüşleri bunlar aracılığıyla oluşturulmaktadır.

1.4.4. Örgütsel Kültürünün Unsurları

Örgütsel kültürlerin temel noktasında kurum dışında ya da içerisinde meydana gelen tüm olayların kavranmasına destek sağlayan çeşitli temel faktörler vardır (Güney, 2012, s. 185). Örnek kültürün motivasyonunu ve kişisel verimliliğini artırmak, onların kurumsal değerlerini öğretmekle doğrudan ilgilidir. Örgütsel kültürün ilkeleri arasında; “örgütün gayri resmi bir şekilde gelişen değerleri ve resmi sosyalleşme aktiviteleri, semboller, işaretler, törenler, hikâyeler ve örgütsel üslup” gibi olgular bulunmaktadır (Jennifer & Gareth, 2008, s. 570).

1.4.4.1. Değerler

Örgütlerde görev alan bireylerin birbirleriyle bağlantı kurmasını ve çalışanları motive etmesini temin eden kültür faktörleri bağlamında kabul edilen değerler (Genç, 2013, s. 554) kurumsal anlamda faaliyetlerin, tutumların, davranışların ve nesnelere önem düzeylerini meydana getiren standartlar şeklinde kabul edilmektedir (Güney, 2012, s. 188).

Bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde üyelerin nasıl davranması gerektiğine dair bir tablo oluşturan değerler ve standartlar (Erkmen, 2010, s. 49), insanların birçok durumda nasıl davranacağını, neyin istenip istenmeyeceğini tespit etmek için tercih edilen genel ilkeler ya da genel kriterlerdir (Jennifer & Gareth, 2008, s. 567).

Örgütsel kültürün temelini oluşturan değerler, kuruluşun amaçlarını, önceliklerini ve etik standartlarını yansıtır. Değerler, çalışanların karar verme süreçlerini etkileyebilir ve belirli bir davranış biçimi benimsemelerini teşvik eder.

1.4.4.2. Normlar

Kurum içinde "tüm üyelerin sergilemekle yükümlü olduğu kontrol, birlik, beraberlik ve dayanışmayı tesis eden kurallar bütünü şeklinde kabul edilen kurallar" (Güney, 2012, s.188) çoğunlukla değer yansımalarıdır, ancak kısıtlamalarla desteklenmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 4). "Çalışanların benimsediği eylem ölçütü şeklinde yer alan normlar, örgütsel kültür içerisindeki davranışları etkileyen, kurumsallaşan ve sosyal sistemi güçlendiren unsurlar şeklinde açıklanmaktadır" (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 122).

Kuruluş içinde kabul gören davranış kuralları ve beklentileridir. Normlar, çalışanların nasıl giyinmeleri gerektiği, iletişim tarzları, çalışma saatleri ve işbirliği gibi konuları kapsar. Normlar, işyerindeki ilişkileri, etkileşimleri ve iş süreçlerini yönlendirir.

1.4.4.3. Seremoniler ve Törenler

"Törenler, "bireyler için nelerin daha dikkat çekici anlamlar taşıdığını gösteren, organizasyonun taşıdığı temel değerini ifade edip güçlendirebileceğini, hangilerinin geliştirilebileceğini, gösteren bir dizi tekrarlayan faaliyetler dizisi" şeklinde tanımlanır (Robbins, 1998, s. 610). Seramoni ve törenler, istenen kültürel değerlere sahip normları güçlendirmek ve gruplara ve bireylere aktarmak için bir fırsat olarak kullanılır. Kurumun kültürel değerlerinin birçok paylaşım ile kutlanması adına "bir takım emeklileri bir araya getirmek, yapılacak piknik gibi sosyal aktivitelere, üst düzey yönetici ve yönetici olmayan çalışanların doğrudan kuruluşun değerleri ve hedefleri üzerine katılması, şirket yöneticilerinin vizyonu" gibi araç şeklinde kullanılır (Gutterman, 2015, s. 7).

Seramoni, örgüt içinde yaygın olan fikirler, görüşler ve inanç sistemleridir. Tören ise belirli olaylar veya etkinlikler etrafında gerçekleşen tekrarlayan ve sembolik davranışlardır. Bu seramoni ve törenler, çalışanların birbirleriyle ilişki kurmalarını, ortak bir amacı paylaşmalarını ve örgütün değerlerini pekiştirmelerini sağlar.

1.4.4.4. Hikâye ve Mitler

"Örgütle hafızasında yer alan ve örgütün temel değerlerini anlatan efsaneler ve hikayeler şeklinde bilinir (Gibson ve ark., 2012, s. 40). Hikayeler ve efsaneler, " yer değiştirmeler, kurucuların görevden alınması, mevcut uygulamalar ve önceki hatalara tepkiler gibi hadiseler hikayeler ile güçlendirilerek ve meşrulaştırılarak anlatılmaktadır" (Robbins ve Hakim, 2015, s. 531). Öykülerin, kişilere kişilik ile ilgili temel değerleri anımsattıran bir etkisi vardır (Örücü ve Üngören, 2013, s. 555).

1.4.4.5. Semboller

Kültürde anlamı olan (Hofstede ve ark., 1990, s.7) "kurum ve kuruluşlarda kullanılmaya devam eden "kelime, şekil, kıyafet, logo, dil gibi tüm nesne ve nesnelere sembollerini ifade ederken diğer taraftan norm ve değerler soyuttan somuta dönüştürülerek daha iyi düzeyde ortaya çıkarılmaktadır (Güney, 2012, s.188).

Semboller kurum ve kuruluşların ikliminin kısa bir temsili ve özeti olarak bizlere bilgi vermektedir (Mullins, 2010, s. 744).

Örgütsel kültürü ifade eden semboller, logo, slogan, renkler, ödüller ve belirli bir dil kullanımı gibi görsel veya sözel ifadeler olabilir. Semboller, örgütün kimliğini ve değerlerini tanımlamada önemli bir rol oynar ve çalışanlar arasında birlik ve aidiyet duygusu yaratır.

1.4.4.6. Dil

Kuruluşların belirli bir kısaltması, jargonu veya dili vardır. "Çalışanlar" ifadesi yerine "ekip üyesi" kavramının tercih edilmesi, örgüt kültürünün yeni gelenlere nasıl aktarılacağına dair bir örnek teşkil eder (Scandura, 2016, s. 376). Kurumsal üslup kurumun dilini oluşturmaktadır.

1.4.4.7. Kahramanlar

"Kahramanlar, hayali veya gerçek, ölü ya da canlı oldukça değerli ve önemli karakterleri olan ve bu sebep ile örnek kişilik şeklinde ifade edilen insanlar olarak ifade edilmektedir" (Hofstede ve ark., 1990, s. 7).

Kahraman ile lider "örgüt kültürünün kişiliklerine yansıtılan kişilikler ya da temsilciler" şeklinde meydana çıkarlar. Kahraman kişiler kurumsal değerleri şahsı adına kişiselleştirir ve başkaları adına grup üyeleri adına rol model oluşturur (Köse ve ark., 2001, s. 229).

Bu bağlamda iletişim tarzı, liderlik stili ve eğitim ve gelişimde örgütsel kültürün unsurları arasında yer alabilmektedir.

İletişim Tarzı Örgütsel kültür, çalışanlar arasında iletişim tarzını da şekillendirir. İletişim, açık, doğrudan ve işbirlikçi olabileceği gibi, hiyerarşik ve merkeziyetçi de olabilir. İletişim tarzı, bilgi akışını, karar verme süreçlerini ve organizasyon içindeki iletişim hiyerarşisini etkiler. Liderlik Stili Örgütsel kültür, liderlik stilini de belirler. Liderlerin değerleri, davranışları ve liderlik yaklaşımları, örgüt içindeki kültürün oluşumunu etkiler. Örneğin, katılımcı bir liderlik tarzı benimseyen bir lider, işbirliği ve takım çalışmasını teşvik eden bir kültür oluşturabilir. Eğitim ve Gelişim Örgütsel kültür, çalışanların eğitim ve gelişim fırsatlarına nasıl yaklaşıldığını da yansıtır. Eğitim

ve gelişim programları, kuruluşun değerlerini ve iş becerilerini destekler ve çalışanların kişisel ve profesyonel büyümesine katkıda bulunur.

Kurumlar, yapıları içindeki kültürler bağlamında diğer kurum ve kuruluşlardan ayrılabilir. Bu unsurlar, örgütsel kültürünü şekillendiren temel faktörlerdir. Her örgütün kültürü farklı olabilir ve bu unsurların önemi ve vurgusu farklılık gösterebilir. Önemli olan, örgütsel kültürün kuruluşun değerlerini ve hedeflerini yansıttığı ve çalışanların bu kültüre uyum sağlamasını teşvik ettiği sağlıklı bir ortamın oluşturulmasıdır.

Öte yandan kurum içinde kültür de alt sınıflara ayrılmıştır.

1.4.5. Örgütsel Kültür Sınıflandırmaları

Kurum ve kuruluşların tutumları, değerleri ve inançları, kurumun dış ve iç ortamının özellikleri ile kurum ve kuruluşların tarihi bağlamında gelişir. Kurum ve kuruluşların kültür özellikleri bakımından ortak noktaları, farklılıkları ve benzerlikleri gerek iç gerekse dış unsurlarla açıklanmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001, s. 35). Örgüt kültürüne ait gruplamalar aşağıda listelenmiştir. Örgütsel kültüre ait sınıflandırmalar aşağıda sıralanmaktadır.

1.4.5.1. Baskın Kültür-Alt Kültür-Karşıt Kültür

"Örgütün kültür yapısından bahsedildiği durumlarda kastedilenin "baskın kültür" olduğu (Robbins, 1998, s. 596) ve grup üyelerinin önemli bir kısmının paylaştığı değerleri ifade etmektedir. Genellikle küçük kurum ve kuruluşlar, inançların, değerlerin ve eylemlerin ayrılmadıkları bir tek baskın bir kültür yapısına sahiptir, ancak çeşitli büyük kuruluşlar, felsefeleri ve değerleriyle tutarsız bir şekilde içlerinde çeşitli alt kültürler taşıyabilirler. Genel olarak, yüksek performanslı personel, ekipler ve özel proje gruplarında güçlü alt kültürler yer alabilmektedir (Schermerhorn ve ark., 2002 , s. 58).

"Kurum ve kuruluşların çeşitli görevlerini yerine getiren "gayri resmi dostluk grupları veya proje grupları alt kültürel bir özelliği ortaya çıkarabilmektedir" Kurumdaki çeşitli birimler, merkezdeki altkültürel özelliği olan birimlerin "baskın kültürel özelliğini" gösterebilir (Erkmen, 2010, s. 16). Kurum ve kuruluşlarda yer alan çeşitli birimler, merkezdeki alt kültürel özelliği olan birimlerin "baskın kültürel özelliğini" sunabilmektedir (Erkmen, 2010, s. 16).

Kurum ve kuruluşların pazarlama birimleri risk alma düşüncesi ile oluşturulurken, "muhasabe birimi istikrar konusuna değer vermek amacıyla oluşturulmuş, bu da pazarlama biriminin esnek bir yapıda olmasını engelleyebilmektedir". Kurum ve kuruluşlar genel anlamda kültür değerlerini yitirmeden alt kültürlerini pekiştirerek esneklik durumlarını artırabilirler (Scandura, 2016, s. 371). Zıt kültürler, kurum ile kuruluşların değerlerini reddetmektedir. Genel olarak karşıt kültür, karizmatik bir liderin emekleri ile geliştirilen karşıt düşüncelerden oluşmaktadır. Bu kültürlerin kurum kültürüne karşı çıkan bir değer ve düşünce yapısı bulunmaktadır (Rock ve Üngören, 2013, s. 547).

1.4.5.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür

"Güçlü yapısı bulunan kültürler, örgüt üyelerinin paylaştığı ana değerlere göre karakterize edilir". Temel değerler personel tarafından ne kadar çok kabul edilir ve paylaşılırsa, ne kadar fazla personel benimserse kültür kavramı davranışlar üzerinde o kadar etkin ve güçlü bir yapısı bulunmaktadır (Gibson ve ark., 2012, s. 34).

Çalışanın anlam verdiği kavramlarla kurumun genel idaresinde üst düzeyde bir uyum var ise (Scandura, 2016, s. 370) ve kurum, kuruluşların temel değerlerinin yoğun bir şekilde sahiplenilmesi ve yaygın olarak paylaşılması durumunda kuvvetli kültür ortamından bahsedilir. Ya da değerler hakkındaki düşüncelerde farklılıklar bulunuyorsa, zayıf bir kültürel yapıdan bahsedilebilir (Robbins ve Yargıç, 2013, s. 522).

Kuvvetli kültürleri sık bir şekilde paylaşan bir felsefeye sahip olunmasından ziyade, genellikle aşağıda yer alan dört özelliğe sahiptir:

1. "İnsanı değerli bir insan kaynağı olarak görme durumu",
2. "Karizmatik lider özellikleri ve kahraman birey",
3. "Alışkanlıklar, törenler",
4. "Örgüt kulvarı, hedefleri hakkında netlik" (Stroh ve ark., 2002, s. 299).

Kuvvetli bir organizasyon kültürüne sahip kurum ve kuruluşlarda, iş gören kurum ile ileri düzeyde bütünleşir ve yetkilerini sorumluluk bilinciyle ve takdire şayan bir şekilde özveri ile yerine getirmektedir. İş gören, kurum kahramanlarına hayranlık uyandıran davranışlar sergiliyor ve onlarla benzer şeyler yaşamak istiyor (Genç, 2013,

s. 551). Üyeler kurum kahramanlarına hayranlık uyandıran davranışlar sergilemekte ve kendileriyle benzer durumları yaşamayı düşlemektedirler (Genç, 2013, s. 551).

Güçsüz bir kültürel ve kurumsal ortamlarda değerler konusunda fikir birliğine varmak mümkün olmamıştır ve alt kültürler arasındaki bağlar daha seyrek görünmektedir. Örgüt iklimine dayalı olarak düşmanlık, kuşku ve gerilim duyguları arasında diyalog eksikliği olan alt kültür grupları oluşturulmakta, örgüt kültürü olumsuz bir yapıda ortaya çıkmaktadır (Erdem ve Eser, 2001, s. 35).

1.4.6. Örgütsel Kültürün Önemi

Güçlü bir kültürel yapıya sahip kurum ve kuruluşlarda üyelerin nasıl davranması gerektiğini gösteren normlar bulunmaktadır. Bu nedenle doğru veya yanlış olan, konu hakkında zihinlerde netlik bırakır. Buna rağmen kültürel yapısı zayıf kurum ve kuruluşlar, kurumsal ve de yerleşik bir kültürel durumuna sahip olmadıkları için nasıl bir davranış göstermeleri gerektiği konusunda karar alma sürecinde vakit kaybetme durumları bulunur. Güçsüz kalan kültürler kuvvetli kültürlere oranla davranışa yönelik yeterince çabukluk gösterememeleri nedeniyle rakiplerine karşı geri planda konumlanırlar (Eren, 2010, s. 448).

Kurumun kapasitesi ile çalışma yaşamının konumları arasında boşluk bulunduğu vakitlerde, birçok kurum bu açığı “kapsamlı yapısal değişiklikler ya da değişim mühendisliği” ile örtmeye çalışır. Bahsedilen değişiklikler genellikle faydalı gibi düşünülse de, başarılı kurumsal değişikliklerin hemen hemen tamamı kurumsal üyelerin düşünce yapısında, hareketlerinde ve değerlerinde değişiklikler meydana gerektirir. İlgili değişiklikler olmadan da, kurumlarda bulunan temel olgularda değişiklikler gerçekleştirmek mümkün değildir. Kurum ve kuruluşların birçoğu, değerlerinde değişiklik gerçekleştirebilirlerse, bu değişikliklerin başarılı bir şekilde gerçekleşeceğine inanç göstermektedir (Denison & Neale, 1996, s. 3).

Genellikle kültür insanlara ikinci bir kimlik tahsil etmekte ve bu kimliğe de örgütsel kimlik olarak ifade edilmektedir. Bu kimlik, bu insanlarda kendilerinden ileri seviyede değer ve inançlara bağlı olma duygusu kazandırır. Örgütsel kültürün önemi, birçok farklı açıdan değerlendirilebilir. İşte örgütsel kültürün önemli olduğu bazı noktalar; İşbirliği ve Takım Çalışması örgütsel kültür, işbirliği ve takım çalışması kültürünü teşvik ederek çalışanların birlikte çalışma becerilerini geliştirir. Ortak

değerler, normlar ve inançlar üzerine kurulan bir kültür, çalışanlar arasında uyumu ve dayanışmayı artırır. Kuruluş Kimliği ve İtibar örgütsel kültür, bir kuruluşun kimliğini ve itibarını oluşturur. Kuruluşun değerleri, normları ve inançları, dışarıdaki paydaşlar ve müşteriler tarafından algılanan bir imaj oluşturur. Güçlü bir kültür, müşterilerin, iş ortaklarının ve toplumun güvenini kazanmaya yardımcı olur. Çalışan Motivasyonu ve Bağlılığı örgütsel kültür, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır. Bir kültür, çalışanlara anlamlı bir amaç, değerli bir rol ve ortak bir misyon sağlayarak onların işlerine duygusal bir bağ kurmalarını sağlar. Bu da çalışanların daha tatmin olmalarını, daha iyi performans göstermelerini ve uzun vadeli bağlılıklarını artırır. İnovasyon ve Yenilikçilik güçlü bir örgütsel kültür, inovasyon ve yenilikçilik için zemin oluşturur. Yaratıcı düşüncüyü teşvik eden bir kültür, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını, yeni çözümler bulmalarını ve sürekli olarak gelişmelerini sağlar. Bu da kuruluşun rekabet gücünü artırır. İş Performansı ve verimlilik, örgütsel kültür, çalışanların iş performansını etkiler. Paylaşılan değerler, normlar ve inançlar, çalışanların işlerine odaklanmalarını, verimli bir şekilde çalışmalarını ve belirlenen hedeflere ulaşmalarını sağlar. Aynı zamanda iş süreçlerini iyileştirmek, işbirliği ve iletişimi artırmak gibi unsurlar da verimliliği artırır. Değişime Uyum ve Esneklik örgütsel kültür, değişime uyum sağlama ve esneklik gösterme becerisini etkiler. Güçlü bir kültür, çalışanlara değişime adaptasyon sağlama ve yeni koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneği kazandırır. Bu da kuruluşun rekabetçi ve hızla değişen bir iş ortamında başarılı olmasını sağlar. Bu noktalar, örgütsel kültürün önemini vurgulayan bazı örneklerdir. Güçlü ve uyumlu bir örgütsel kültür, kuruluşun sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur.

Ayrıca kurum içindeki kültürün iki dikkate değer işlevi bulunmaktadır;

✓ Kurum ve kuruluş çalışanları arasında iyi ilişkilerin gelişebilmesini ve kaynaşmalarını sağlayarak “kurumsal bütünleşme” ile sonuçlanmasına imkan vermektedir. ” Kurumsal bütünleşme, kurumsal anlamda ortak bir üye kimliği geliştirmek ve birlikte verimli çalışmayı öğrenmek" anlamına gelmektedir. Bununla beraber personel ile kültür arasında meydana gelen iletişim ve ilişkilerin nasıl olması gerektiği, hal ve hareketlerinin hangisinin doğru veya yanlış olduğunu ve statüler ile gücün kurum ve kuruluş içerisinde nasıl etkileşim göstermesi ile ilgili kılavuz niteliğinde bir yere sahiptir. Kurum ve kuruluşların dış ortama uyum sağlamasına

yardımcı olur.” Dış uyum konusunda kastedilen örgütlerin hedeflerine ulaşması amacıyla dış çevre ile uyumlu ilişkiler geliştirmektir”.

✓ Kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için kültür, kaç faaliyetin yapılması gerektiği konusunda adeta bir rehber niteliğindedir. "kültürün doğru olması, iş görenlere müşteriye önemseyen ve yarışmacı bir konum sağlayabilir ve kuruluşun performansını artırabilir” (Daft, 2015, s. 338). Kurum ve kuruluşların amaçlarına ulaşabilmesi için kültür, faaliyetlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda adeta bir rehber niteliğindedir. "Doğru kültür, üyelere müşteri odaklı olma konusunda ve rekabetçilik duygusu yaklaşımı konusunda destek sağlayabilir ve böylece kuruluşun performansını artırabilir” (Daft, 2015, s. 338).

1.4.7. Örgütsel Kültür Teorileri

Eski dönemlerden günümüze kadar kurumların kültürlerini anlamak, çeşitli kültürel yapıları birbiriyle karşılaştırmak ve üst yönetime yol gösterici olabilecek öneriler geliştirmek için birçok araştırmacı birçok örgüt kültürü teorisini ortaya koymuştur. Elbette yer alan teori ve kuramlar tek başına değerlendirildiğinde örgüt kültürünü anlamak mümkün değildir. Ancak tüm bu teoriler farklı bakış açıları sundukları için kültürü anlamaya yardımcı olma niteliğine sahiptirler (Sırrı ve Tabak, 2015).

Tarihsel süreçte örgüt kültürü hakkında geliştirilen teori ve kuramlar içerisinde akademik çalışmalarda en ünlü ve en fazla tercih edilenler “Decison'un Örgüt Kültürü Modeli, Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı ve Hofstede'nin Kültür Modeli" dir. Söz konusu modeller aşağıdaki başlıklarda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.4.7.1. Hofstede'in Kültür Yaklaşımı

"Geert Hofstede" vasıtasıyla kültür ile ilgili yürütülen kültür yaklaşımı çalışması, alandaki en kapsamlı çalışmalar arasında yer almaktadır. Hofstede tarafından kültür kavramı “bir grubun veya bir insan topluluğunun üyelerini diğer insan veya topluluklardan ayıran ortak zihin programlaması” olarak tanımlanmaktadır. ”Michael Minkov, Gert Jan Hofstede, Geert Hofstede" ve bunların yetmiş aşkın ülkede oluşturduğu bir araştırma grubunun yürüttüğü araştırma sonucunda sosyal kültürün altı farklı boyutta incelenebileceği bir model ortaya koyulmuştur. Bahsedilen model, tüm dünya tarafından akademik ve mesleki birimlerde yaygın olarak

kullanılmaya devam etmektedir. Bu modelde birçok ülke sosyal topluluklarının kültürleri altı farklı boyut ile değerlendirilmiş, sonuç olarak ülke puanları karşılaştırılmıştır. Bu model "belirsizlikten kaçınma, gücün mesafesi, erillik ve kadınlık, bireycilik ve kolektivizm, hoşgörülü ve baskıcı, uzun ve kısa vadeli yönelim" boyutlarını kapsamaktadır. Geert Hofstede, uluslararası işletmelerde kültürel farklılıkları anlamak için kültürel boyutlar teorisini geliştirmiştir. Bu teori, farklı ülkeler ve kültürler arasında değer, inanç ve davranış farklılıklarını tanımlayan beş temel boyuta dayanmaktadır: güç mesafesi, bireycilik-kollektivizm, maskülenlik-dişillik, belirsizlikten kaçınma ve uzaklık bağımlılığı. Bu boyutlar, bir örgütün kültürünü ve çalışanların davranışlarını etkileyebilir.

1.4.7.2. Cameron ve Quinn'in Örgütsel Kültür Modeli

Cameron ve Quinn'in (1999) kodladığı örgüt kültürü modelinde "Klan, Adokrasi, Pazar kültürü ve Hiyerarşisi" olarak adlandırılan dört farklı kültür türü vardır (Acar, 2013, s.11). "Klan; içsel yönelimli ve esnek kültür, Adokrasi; dışsal yönelimli ve esnek kültür, Pazar; dış yönelimli ve durağan kültür ve Hiyerarşi; içsel yönelimli ve durağan kültür" anlamına gelir. Bahsedilen kültür türlerinin tümü kurum ve kuruluşların farklı yönlerden başarılarına katkıda bulunmaktadır (Schein, 2009, s. 195).

Quinn ve Cameron (1999) kodladığı örgüt kültürü modelinde "Klan, Adokrasi, Pazar kültürü ve Hiyerarşi" adlarıyla dört farklı kültür türü yer almaktadır (Acar, 2013, s.11). "Klan; iç yapıyı önemseyen esnek kültürünü, Adhokrasi; dış yapıyı önemseyen esnek kültürünü, Pazar; dışsal yapıyı önemseyen durağan kültürünü ve Hiyerarşi; içsel yapıyı önemseyen ve durağan kültürünü" açıklamaktadır. Bahsedilen kültür türlerinin tümü çeşitli açılardan kurum ve kuruluşların başarısına katkı sağlamaktadır (Schein, 2009, s. 195).

"Rekabetçi değerler modeli" şeklinde isimlendirilen türde bulunan değer ve boyutlar birbirine karşıt özelliklere sahip olsa da kurumun değerlerinin hepsine sahip olması gerekmektedir. Kurum ve kuruluşların çevresiyle esnek ve uyumlu bir yapıda olunması gerekirken, bir diğer taraftan kontrol gerçekleştirilebilir ve düzenli bir yapıda olunması da gerekmektedir. Kurum ve kuruluşların gelişmesi ve büyümesi talep edilirken, bir yandan resmi bir iletişim sistemine sahip katı bir bilgi yönetimi de talep edilmektedir. Kurum ve kuruluşların tüm iş görenlerinin değerli olduğunu

vurgularken, hedef belirleme ve planlamanın önemine de atıfta bulunmaktadır (Quinn ve ark., 1991, s. 217). Bu model, rekabetçi ve işbirlikçi değerlerin birbirleriyle etkileşimini dört temel kültür tipine ayırır: hiyerarşik, pazar odaklı, ailevi ve yenilikçi kültür. Her bir kültür tipi, farklı değerler, yönetim tarzları ve performans ölçütleriyle ilişkilendirilir.

1.4.7.3. Denison'un Örgütsel Kültür Yaklaşımı

Denison tarafından 1984 yılında yapılan detaylı bir araştırma ile örgütsel kültür modelinin zemini inşa edilmiştir. Bahsedilen çalışma ABD'de yer alan 25 firmada 34 büyük ölçekli firma içinde 6671 farklı alanda görev alan 43.747 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda çalışanların katılımını destekleyen ve onlara iyi planlanmış bir çalışma ortamı kurum ve kuruluş tesis edenlerin performanslarının sağlanmadığı diğer kurumlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Denison, 1984, s. 19).

Decison & Mishra (1995), örgüt kültürü ile “örgütsel etkinlik (performans)” korelasyonunu açıklamak amacıyla 1995 yılında nitel ve nicel çalışmalar yürütmüştür. Nitel araştırma özelinde "5 farklı şirket (People Express Airlines, Protector & Detroit Edison, Gamble, Medtronic, ve Texas Commerce Bancshares)" çalışmalarına bakılmıştır. Araştırma üzerinde çalışılırken ilk etapta kurumlar vasıtası ile yayımlanan yıllık faaliyetler, ön planda yer alan medya kurumlarının bahsedilen kurumlar ile ilişkili yapılan haberlerle kurumların çalışma saatleri irdelenmiştir. Ardından, bu kurumlara danışmanlık gerçekleştiren, gazeteciler, eski personeller ve araştırmacılar ile görüşmeler yapılmıştır. Son olarak yöneticiler ve kurum çalışmaları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Nicel araştırmanın kapsamında ise 5 büyük sektörden (1.imalat, 2.ticaret hizmetleri, 3.finans, sigorta ve emlak, 4. perakende, 5.toptan) seçilmiş 764 çeşitli firmanın üst düzey yönetimlerine anketler yaptırılmıştır. Çalışmanın sonunda kurum ve kuruluşların performansı üzerinde olumlu yönde etkili olan "4 farklı kültür özelliği (Tutarlılık, Katılım, Misyon ve Uyum)" içerisine alan bir model ortaya çıkmıştır (Denison & Mishra, 1995, ss. 205, 217).

Denison vasıtası ile gerçekleştirilen bu çalışma, “etkin organizasyon yapısının, 4 temel boyutla açıklanan bütün özellikleri göstermesi gerektiğini” ifade etmektedir.

Bunlar tutarlı olma, öngörülebilir olma, yüksek katılım ve ortak görev duygusudur (Denison ve Neal, 2000, s. 26).

Bu yaklaşımlar, örgütsel kültürü anlamak, açıklamak ve analiz etmek için kullanılan bazı temel yaklaşımlardır. Her bir teori, örgütlerin kültürünü farklı açılardan değerlendirir ve anlamaya katkı sağlar.



İKİNCİ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ve araştırmada kullanılan araçlar açıklanmaktadır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteğinin kurumdaki örgütsel kültüre etkisinin incelenmesi için nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırmalar geçmiş yıllarda var olan ve halen mevcut durumunu koruyan bir durumun var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olarak kabul görmektedir (Karasar, 2010). Wallen & Fraenkel (2009), tarama araştırmasının temel hedefinin bir topluluğa ait özellikleri tanımlamak olduğunu belirtmektedir. Korelasyonel şeklinde de isimlendirilen ilişkisel tarama modellerinde, birden fazla değişkenin etkileşimli şekilde değişim durumları incelenmektedir (Büyüköztürk ve ark., 2008).

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul İli devlet, yerel yönetim ve özel spor tesislerinde çalışan ve idari kadro, antrenör/egitmen, uzman, büro işleri, destek hizmetleri kadrolarında görev yapan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 88'i kadın, 137'si erkek olmak üzere (n=225) gönüllüden oluşmaktadır. Bu doğrultuda kullanılacak örnekleme yöntemi ise katılımcıların tamamının örneğe girme şansının eşit ve tesadüfi olduğu, aynı zamanda araştırma sonuçlarının çabuk ve kolay bir şekilde ortaya konulmasını sağlayan basit tesadüfi örnekleme yöntemi olacaktır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; Ural ve Kiliç, 2005).

Tablo 2.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişkenler	Değişken	N	%
Cinsiyet	Kadın	88	39,1
	Erkek	137	60,9
	Toplam	225	100,0
Yaş	18-22 yaş	16	7,1
	23-27 yaş	37	16,4
	28-32 yaş	30	13,3
	33-37 yaş	24	10,7
	38-42 yaş	45	20,0
	43-47 yaş	42	18,7
	48 yaş ve üzeri	31	13,8
	Toplam	225	100,0
Eğitim Durumu	Lise	41	18,2
	Önlisans	32	14,2
	Lisans	107	47,6
	Lisansüstü	45	20,0
	Toplam	225	100,0
Kurumda Çalışma Süreniz	1-3 yıl	86	38,2
	4-6 yıl	33	14,7
	7-10 yıl	53	23,6
	11-15 yıl	26	11,6
	16 yıl ve üzeri	27	12,0
	Toplam	225	100,0
Aylık Ortalama Gelir	8001-10000 TL	39	17,3
	10001-12000 TL	41	18,2
	120001-14000TL	72	32,0
	140001TL ve üzeri	73	32,4
	Toplam	225	100,0
Çalıştığınız Kurum	Kamu	115	51,1
	Yerel Yönetim	64	28,4
	Özel	46	20,4
	Toplam	225	100,0
Çalıştığınız Kurumdaki Ünvanınız	İdari Kadro	73	32,4
	Antrenör/Eğitmen	32	14,2
	Uzman	40	17,8
	Büro İşleri	41	18,2
	Destek Hizmetleri	39	17,3
	Toplam	225	100,0

Tablo 2.1 incelendiğinde katılımcıların %39,1'unun kadın, %60,9'inin ise erkek olduğu görülmektedir. En fazla katılımın %20,0 ile 38-42 yaş ve sırasıyla %18,7 ile 43-47 yaş, %16,4 ile 23-27 yaş, %13,8 ile 48 yaş ve üzeri, %13,3 ile 28-32 yaş, %10,7 ile 33-37 yaş ve %7,1 ile 18-22 yaş en az katılıma sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların en fazla %47,6 ile lisans düzeyinde oldukları ve onu sırası ile %20,0 ile lisansüstü, %18,2 ile lise ve %14,2 ile önlisans düzeyinde eğitim durumuna sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların çoğunlukla %38,2 ile 1-3 yıl, %23,6 ile 7-10 yıl, %14,7 ile 4-6 yıl, %12,0 ile 16 yıl ve üzeri ve en az %11,6 ile 11-15 yıl arasında kurumda çalışma yılına sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların

%32,4 ile 140001TL ve üzeri, %32,0 ile 120001-14000TL, %18,2 ile 10001-12000 TL ve %17,3 ile 8001-10000 TL aylık ortalama gelire sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları kurumlarının %51,1 ile kamu, %28,4 ile yerel yönetimler ve %20,4 ile özel olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %32,4'ü idari kadroda, %18,2'sinin büro işleri, %17,8'inin uzman, %17,3'ünün destek hizmetlerinde ve %14,2'sinin ise antrenör/eğitmen olduğu tespit edilmiştir.

2.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmanın verilerini elde etmek için çevrimiçi anket uygulaması seçilmiş, araç olarak “google form” anket sitesinin yazılımı kullanılmıştır. İnternet aracılığıyla gerçekleştirilen anketler, hazırlanan formların e-posta ile yollanıp yanıtının aynı şekilde geri yollanmasını istemek şeklinde olabildiği gibi, anket formunun yer aldığı internet adresi linkinin katılımcılara e-posta veya sosyal ağ siteleri aracılığıyla duyurulması ve online olarak anketin doldurulduktan sonra “gönder” komutuyla otomatik olarak cevaplanması şeklinde gerçekleştirilebilmektedir.

Bu doğrultuda kullanılacak veri toplama araçları;

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Konu ile ilgili literatür araştırılarak oluşturulan kişisel bilgi formunda, spor sektöründe çalışan bireylerin kişisel bilgilerini incelemek amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, aylık ortalama gelir, çalıştığı kurum, çalıştığı kurumdaki ünvanı gibi demografik bilgilerini belirlemeye yönelik olarak araştırmacı tarafından oluşturulan 7 soruluk kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

2.3.2. Algılanan Yönetici Desteğini Ölçeği (AYDÖ)

Araştırmada Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen algılanan yönetici destek ölçeği kullanılmıştır. Algılanan yönetici desteği ölçeği, iş görenlerin yönetici desteği algılarını belirlemeye yönelik toplam 11 sorudan oluşmaktadır. Ölçek tek boyutludur. Kesinlikle katılmıyorum (1) - kesinlikle katılıyorum (5), terbiyeli bir şekilde puanlanan 5 puanlık bir likert yapısıdır. Ölçeğin 11 maddeden oluşan tek boyutlu yapısı için iç tutarlılık katsayısı 0,94'tür (Giray ve Şahin, 2012).

2.3.3. Örgütsel Kültür Ölçeği (ÖKÖ)

Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetim desteğinin örgütsel kültür üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada örgütsel kültür algısını ölçmek amacıyla Ogbonna & Haris (2000) tarafından geliştirilen ve Karadeniz (2010) tarafından dilimize uyarlanan "Örgüt Kültürü Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde derecelendirilmiş, toplam 16 maddeden oluşmuştur. Ölçekte yenilikçi kültür: 1.- 4. maddeler, yarışmacı kültür: 5.- 8. maddeler, bürokratik kültür: 9. 12. maddeler, topluluk kültürü: 13.- 16. maddelerden oluşmaktadır. Ölçeğin genel güvenilirlik çalışmasında cronbach alpha (α) değeri 0,90 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlarda ise yenilikçi kültür alt boyutunun cronbach alfa değeri 0,85; yarışmacı kültür cronbach alfa değeri 0,75; bürokratik kültür cronbach alfa değeri 0,78; topluluk kültürü cronbach alfa değeri 0,87 olarak tespit edilmiştir (Karadeniz, 2010).

Tablo 2.2. Katılımcıların ölçeklerden aldığı puanlarının çarpıklık-basıklık ve kolmogrov smirnov testi anlamlılık düzeyi sonuçları

Ölçek	N	Çarpıklık	Basıklık	p
Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	225	-,432	-,824	,000
Örgüt Kültürü Ölçeği	Yenilikçi kültür	-,170	-,671	,000
	Yarışmacı kültür	-,179	-,690	,000
	Bürokratik kültür	-,420	-,417	,000
	Topluluk kültürü	-,457	-,432	,000

Tablo 2.2' de Kolmogrov Smirnov testi sonuçları incelendiğinde, Algılanan Yönetici Desteği ölçeği ile Örgüt Kültürü Ölçeğinden elde edilen puanlarda normallikten sapmaların anlamlı düzeylerde olduğu gözlemlenmektedir. Kolmogrov Smirnov testinin uygulanması normallik durumunun incelenmesi için kullanılan yöntemlerden sadece biridir. Normal dağılım eğrilerine bakıldığında normallikten aşırı sapmalar olmadığı görülmüştür. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alındığında bütün puanların $\pm 1,5$ aralığında yer aldıkları tespit edilmiştir. Kurtosis ve Skewness değerleri -1.5 ile +1.5 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir Tabachnick & Fidell (2013). Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada parametrik istatistik analizler uygulanmıştır.

Tablo 3.3. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların betimsel istatistiği

Ölçekler	N	Min	Mak	X±SS	
Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	225	13,00	55,00	39,36±11,04	
Örgüt Kültürü Ölçeği	Yenilikçi Kültür	225	1,00	5,00	3,47±0,99
	Yarışmacı Kültür	225	1,00	5,00	3,49±0,93
	Bürokratik Kültür	225	1,00	5,00	3,64±0,92
	Topluluk Kültürü	225	1,00	5,00	3,61±0,99

Tablo 3.3 incelendiğinde katılımcıların Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği ortalaması 39,36±11,04 olarak görülmektedir. Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları ortalamaları ise Yenilikçi kültür ortalaması 3,47±0,99, Yarışmacı kültür 3,49±0,93, Bürokratik kültür 3,64±0,92 ve Topluluk kültürü 3,61±0,99 olarak tespit edilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Kişisel bilgi formu ve ölçeklerden elde edilen veriler IBM SPSS 24.0 paket programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Verilerin normal dağılım durumlarına; normal dağılım eğrileri, çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri, histogramlar aracılığı ile normal dağılım eğrileri ve grup büyüklüğünün 50'den büyük olduğu durumlarda kullanılan Kolmogorov-Smirnov testi değerleri incelenerek bakılmıştır. Normallik testi sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre Bağımsız örneklem T testi ve Oneway anova analizi uygulanmıştır. Gruplar arası farkın belirlenmesi için ise Post-hoc (LSD) analizi yapılmıştır. Verilerin istatistiksel analizinde ve yorumlarda, anlamlılık düzeyi 0.05 olarak dikkate alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Araştırma Bulguları

Bu bölümde bu bölümünde elde edilen verilerin analiz sonuçları tablolaştırılarak verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması

Ölçekler	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p	
Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	Kadın	88	37,13	11,18	2,447	,015*	
	Erkek	137	40,78	10,75			
Örgüt Kültürü Ölçeği	Yenilikçi Kültür	Kadın	88	3,42	1,01	-,624	,533
		Erkek	137	3,50	0,98		
	Yarışmacı Kültür	Kadın	88	3,46	0,90	-,410	,682
		Erkek	137	3,51	0,95		
	Bürokratik Kültür	Kadın	88	3,55	0,92	1,114	,266
		Erkek	137	3,69	0,93		
	Topluluk Kültürü	Kadın	88	3,63	0,95	,142	,887
		Erkek	137	3,61	1,02		

*p<,050; **p<,001

Tablo 3.1 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine Algılanan yönetici desteği ölçeğine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Örgüt kültürü ölçeğinde ise anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 3.2. Katılımcıların yaş değişkenine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

Ölçekler	Yaş	N	X	Ss	f	p	Fark (LSD)
Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	18-22 yaş ¹	16	37,68	10,79	,389	,886	-
	23-27 yaş ²	37	40,16	12,35			
	28-32 yaş ³	30	41,63	11,46			
	33-37 yaş ⁴	24	39,41	10,12			
	38-42 yaş ⁵	45	38,51	10,61			
	43-47 yaş ⁶	42	39,30	10,46			
	48 yaş ve üzeri ⁷	31	38,32	11,79			
Yenilikçi Kültür	18-22 yaş ¹	16	3,96	0,80	2,585	,019*	1-5 1-6 4-5 4-6
	23-27 yaş ²	37	3,52	1,24			
	28-32 yaş ³	30	3,48	0,98			
	33-37 yaş ⁴	24	3,89	0,89			
	38-42 yaş ⁵	45	3,35	0,87			
	43-47 yaş ⁶	42	3,10	0,96			
	48 yaş ve üzeri ⁷	31	3,49	0,86			
Yarışmacı Kültür	18-22 yaş ¹	16	3,93	0,72	2,739	,014*	1-6 3-6 4-6 7-6
	23-27 yaş ²	37	3,43	1,08			
	28-32 yaş ³	30	3,57	0,79			
	33-37 yaş ⁴	24	3,84	0,72			
	38-42 yaş ⁵	45	3,44	0,98			
	43-47 yaş ⁶	42	3,09	1,03			
	48 yaş ve üzeri ⁷	31	3,62	0,67			
Bürokratik Kültür	18-22 yaş ¹	16	4,00	0,59	2,159	,048*	1-6 3-6 4-6 6-7
	23-27 yaş ²	37	3,56	1,16			
	28-32 yaş ³	30	3,82	0,87			
	33-37 yaş ⁴	24	3,91	0,68			
	38-42 yaş ⁵	45	3,52	0,90			
	43-47 yaş ⁶	42	3,30	1,02			
	48 yaş ve üzeri ⁷	31	3,76	0,73			
Topluluk Kültürü	18-22 yaş ¹	16	4,15	0,77	3,149	,006*	1-2 1-5 1-6 2-4 3-6 4-5 4-6
	23-27 yaş ²	37	3,46	1,29			
	28-32 yaş ³	30	3,81	0,88			
	33-37 yaş ⁴	24	4,09	0,72			
	38-42 yaş ⁵	45	3,49	0,96			
	43-47 yaş ⁶	42	3,27	0,90			
	48 yaş ve üzeri ⁷	31	3,61	0,94			

*p<,050; **p<,001

Tablo 3.2 incelendiğinde, katılımcıların yaş değişkenine göre algılanan yönetici desteği ölçeğinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir Örgüt kültürü ölçeğinde ise yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiş ve bu farklılığın yenilikçi kültür alt boyutu için 18-22 yaş ile 38-42 yaş, 18-22 yaş ile 43-47 yaş, 33-37 yaş ile 38-42 yaş ve 33-37 yaş ile 43-47 yaşları arasından kaynaklandığı, yarışmacı kültür için 18-22 yaş ile 43-47 yaş, 28-32 yaş ile 43-47 yaş, 33-37 yaş ile 43-47 yaş ve 48 yaş ve üzeri ile 43-47 yaşları arasından kaynaklandığı, bürokratik kültür alt boyutu için 18-22 yaş ile 43-47 yaş, 28-32 yaş ile 43-47 yaş, 33-37 yaş ile 43-47 yaş ve 43-47 yaş ile 48 yaş ve üzeri yaşları arasından kaynaklandığı, topluluk kültürü alt boyutu için 18-22 yaş ile 23-27 yaş, 18-22 yaş ile 38-42 yaş, 18-22 yaş ile 43-47 yaş, 23-27 yaş ile 33-37 yaş,

28-32 yaş ile 43-47 yaş, 33-37 yaş ile 38-42 yaş ve 33-37 yaş ile 43-47 yaşları arasında kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.3. Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

Ölçekler	Eğitim Durumu	N	X	Ss	f	p	Fark (LSD)
Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	Lise ¹	41	44,31	9,28	3,990	,009*	1-2
	Önlisans ²	32	36,18	11,93			1-3
	Lisans ³	107	38,82	11,33			1-4
	Lisansüstü ⁴	45	38,37	10,03			
Yenilikçi Kültür	Lise ¹	41	4,07	0,91	8,655	,000**	1-2
	Önlisans ²	32	3,23	1,19			1-3
	Lisans ³	107	3,46	0,90			1-4
	Lisansüstü ⁴	45	3,09	0,86			
Yarışmacı Kültür	Lise ¹	41	3,83	0,79	5,137	,002**	1-2
	Önlisans ²	32	3,33	1,14			1-4
	Lisans ³	107	3,57	0,85			3-4
	Lisansüstü ⁴	45	3,11	0,94			
Bürokratik Kültür	Lise ¹	41	4,16	0,75	8,572	,000**	1-2
	Önlisans ²	32	3,43	1,09			1-3
	Lisans ³	107	3,67	0,88			1-4
	Lisansüstü ⁴	45	3,23	0,84			
Topluluk Kültürü	Lise ¹	41	4,22	0,82	10,477	,000**	1-2
	Önlisans ²	32	3,53	1,05			1-3
	Lisans ³	107	3,63	0,93			1-4
	Lisansüstü ⁴	45	3,09	0,95			

*p<,050; **p<,001

Tablo 3.3 incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre algılanan yönetici desteği ölçeğinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın, Lise-Önlisans, Lise-Lisans ve Lise Lisansüstü eğitim durumlarından kaynakladığı görülmektedir. Örgüt kültürü ölçeğinde ise eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiş ve bu farklılığın yenilikçi kültür alt boyutu için Lise-Önlisans, Lise-Lisans ve Lise Lisansüstü eğitim durumlarından kaynakladığı, yarışmacı kültür alt boyutu için Lise-Önlisans, Lise-Lisansüstü ve Lisans-Lisansüstü eğitim durumundan, bürokratik kültür alt boyutunda Lise-Önlisans, Lise-Lisans ve Lise Lisansüstü eğitim durumlarından kaynakladığı ve topluluk kültürü alt boyutunda Lise-Önlisans, Lise-Lisans ve Lise Lisansüstü eğitim durumlarından kaynakladığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.4. Katılımcıların kurumda çalışma süresi değişkenine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

Ölçekler	Kurumda Çalışma Süresi	N	X	Ss	f	p	Fark (LSD)
Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	1-3 yıl ¹	86	44,39	10,45	9,095	,000**	
	4-6 yıl ²	33	34,33	9,34			1-2
	7-10 yıl ³	53	37,52	9,19			1-3
	11-15 yıl ⁴	26	34,50	11,73			1-4
	16 yıl ve üzeri ⁵	27	37,74	11,65			1-5
Yenilikçi Kültür	1-3 yıl ¹	86	3,95	1,04	9,577	,000**	
	4-6 yıl ²	33	3,11	0,90			1-2
	7-10 yıl ³	53	3,28	0,88			1-3
	11-15 yıl ⁴	26	3,09	0,70			1-4
	16 yıl ve üzeri ⁵	27	3,11	0,79			1-5
Yarışmacı Kültür	1-3 yıl ¹	86	3,89	0,93	7,282	,000**	
	4-6 yıl ²	33	3,34	1,08			1-2
	7-10 yıl ³	53	3,25	0,83			1-3
	11-15 yıl ⁴	26	3,16	0,65			1-4
	16 yıl ve üzeri ⁵	27	3,22	0,72			1-5
Örgüt Kültürü Ölçeği	1-3 yıl ¹	86	4,04	0,90	7,770	,000**	
	4-6 yıl ²	33	3,34	0,96			1-2
	7-10 yıl ³	53	3,50	0,73			1-3
	11-15 yıl ⁴	26	3,25	0,89			1-4
	16 yıl ve üzeri ⁵	27	3,37	0,89			1-5
Topluluk Kültürü	1-3 yıl ¹	86	4,06	0,97	8,765	,000**	
	4-6 yıl ²	33	3,45	1,01			1-2
	7-10 yıl ³	53	3,43	0,85			1-3
	11-15 yıl ⁴	26	3,26	0,79			1-4
	16 yıl ve üzeri ⁵	27	3,09	0,96			1-5

*p<,050; **p<,001

Tablo 3.4 incelendiğinde, katılımcıların kurumda çalışma süreniz değişkenine göre algılanan yönetici desteği ölçeğinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın, 1-3 yıl ile 4-6 yıl, 1-3 yıl ile 7-10 yıl, 1-3 yıl ile 11-15 yıl ve 1-3 yıl ile 16 yıl ve üzeri yıl kurumda çalışma süresinden kaynakladığı görülmektedir. Örgüt kültürü ölçeğinde ise kurumda çalışma süreniz değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiş ve bu farklılığın yenilikçi kültür 1-3 yıl ile 4-6 yıl, 1-3 yıl ile 7-10 yıl, 1-3 yıl ile 11-15 yıl ve 1-3 yıl ile 16 yıl ve üzeri yıl kurumda çalışma süresinden kaynakladığı, yarışmacı kültür alt boyutu için 1-3 yıl ile 4-6 yıl, 1-3 yıl ile 7-10 yıl, 1-3 yıl ile 11-15 yıl ve 1-3 yıl ile 16 yıl ve üzeri yıl kurumda çalışma süresinden kaynakladığı, bürokratik kültür alt boyutunda 1-3 yıl ile 4-6 yıl, 1-3 yıl ile 7-10 yıl, 1-3 yıl ile 11-15 yıl ve 1-3 yıl ile 16 yıl ve üzeri yıl kurumda çalışma süresinden kaynakladığı ve topluluk kültürü alt boyutunda 1-3 yıl ile 4-6 yıl, 1-3 yıl ile 7-10 yıl, 1-3 yıl ile 11-15

yıl ve 1-3 yıl ile 16 yıl ve üzeri yıl kurumda çalışma süresinden kaynakladığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.5. Katılımcıların aylık ortalama gelir değişkenine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

Ölçekler	Aylık Ortalama Gelir	N	X	Ss	f	p	Fark (LSD)
Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	8001-10000 TL ¹	39	33,82	11,00	4,801	,003*	1-2 1-3 1-4
	10001-12000 TL ²	41	39,65	10,92			
	120001-14000TL ³	72	41,90	10,67			
	140001TL ve üzeri ⁴	73	39,64	10,66			
Yenilikçi Kültür	8001-10000 TL ¹	39	2,98	0,87	13,661	,000**	1-3 1-4 2-3 3-4
	10001-12000 TL ²	41	3,15	0,85			
	120001-14000TL ³	72	4,01	0,92			
	140001TL ve üzeri ⁴	73	3,37	0,97			
Örgüt Kültürü Ölçeği	8001-10000 TL ¹	39	3,23	0,93	12,497	,000**	1-3 2-3 2-4 3-4
	10001-12000 TL ²	41	3,05	0,77			
	120001-14000TL ³	72	3,98	0,86			
	140001TL ve üzeri ⁴	73	3,41	0,88			
Bürokratik Kültür	8001-10000 TL ¹	39	3,26	0,98	10,048	,000**	1-3 2-3 3-4
	10001-12000 TL ²	41	3,32	0,85			
	120001-14000TL ³	72	4,07	0,78			
	140001TL ve üzeri ⁴	73	3,58	0,91			
Topluluk Kültürü	8001-10000 TL ¹	39	3,35	0,88	10,431	,000**	1-3 2-3 3-1 3-4
	10001-12000 TL ²	41	3,20	0,97			
	120001-14000TL ³	72	4,10	0,93			
	140001TL ve üzeri ⁴	73	3,51	0,95			

*p<,050; **p<,001

Tablo 3.5 incelendiğinde, katılımcıların aylık ortalama gelir değişkenine göre algılanan yönetici desteği ölçeğinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın, 8001-10000 TL ile 10001-12000 TL, 8001-10000 TL ile 120001-14000TL ve 8001-10000 TL ile 140001TL ve üzeri aylık ortalama gelirden kaynaklandığı görülmektedir. Örgüt kültürü ölçeğinde ise aylık ortalama gelir değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiş ve bu farklılığın yenilikçi kültür alt boyutu için 8001-10000 TL ile 120001-14000TL, 8001-10000 TL ile 140001TL ve üzeri, 10001-12000 TL ile 120001-14000TL ve 120001-14000TL ile 140001TL ve üzeri aylık ortalama gelirden kaynaklandığı, yarışmacı kültür alt boyutu için 8001-10000 TL ile 120001-14000TL, 10001-12000 TL ile 120001-14000TL, 10001-12000 TL, 140001TL ve üzeri, 120001-14000TL ile 140001TL ve üzeri aylık ortalama gelirden kaynaklandığı, bürokratik kültür alt boyutunda 8001-10000 TL ile 120001-14000TL, 10001-12000 TL ile 120001-14000TL ve 120001-14000TL ile 140001TL ve üzeri aylık ortalama gelirden kaynaklandığı ve topluluk kültürü alt boyutunda 8001-10000 TL ile 120001-14000TL,

10001-12000 TL ile 120001-14000TL, 8001-10000 TL ile 120001-14000TL ve 120001-14000TL ile 140001TL ve üzeri aylık ortalama gelirden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.6. Katılımcıların çalıştığı kurum değişkenine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

Ölçekler	Çalıştığı Kurum	N	X	Ss	f	p	Fark (LSD)
Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	Kamu ¹	115	41,57	12,06	5,471	,005*	1-2 1-3
	Yerel Yönetim ²	64	37,96	9,35			
	Özel ³	46	35,76	9,35			
Yenilikçi Kültür	Kamu ¹	115	3,53	1,13	3,812	,024*	1-3 2-3
	Yerel Yönetim ²	64	3,60	0,82			
	Özel ³	46	3,11	0,74			
Örgüt Kültürü Ölçeği	Kamu ¹	115	3,51	1,03	,270	,763	-
	Yerel Yönetim ²	64	3,52	0,84			
	Özel ³	46	3,40	0,79			
Bürokratik Kültür	Kamu ¹	115	3,68	1,08	1,350	,261	-
	Yerel Yönetim ²	64	3,70	0,73			
	Özel ³	46	3,44	0,70			
Topluluk Kültürü	Kamu ¹	115	3,66	1,10	2,056	,130	-
	Yerel Yönetim ²	64	3,72	0,93			
	Özel ³	46	3,35	0,75			

*p<,050; **p<,001

Tablo 3.6 incelendiğinde, katılımcıların çalıştığı kurum değişkenine göre algılanan yönetici desteği ölçeğinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın kamu ile yerel yönetim ve kamu ile özel arasından kaynaklandığı görülmektedir. Örgüt kültürü ölçeğinde ise çalıştığı kurum değişkenine göre yenilikçi kültür alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmasına rağmen yarışmacı kültür, bürokratik kültür ve topluluk kültürü alt boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Yenilikçi kültür alt boyutunda anlamlı farklılık kamu ile özel ve yerel yönetim ile özel arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.7. Katılımcıların çalıştığı kurum unvanı değişkenine göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

Ölçekler	Çalıştığı Kurum Unvanı	N	X	Ss	f	p	Fark (LSD)
Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	İdari Kadro ¹	73	39,64	10,66	4,022	,004*	1-5
	Antrenör/Eğitmen ²	32	43,71	9,81			2-5
	Uzman ³	40	40,45	11,22			3-5
	Büro İşleri ⁴	41	39,65	10,92			4-5
	Destek Hizmetleri ⁵	39	33,82	11,00			
Yenilikçi Kültür	İdari Kadro ¹	73	3,37	0,97	10,629	,000**	1-2
	Antrenör/Eğitmen ²	32	4,15	0,91			1-3
	Uzman ³	40	3,89	0,92			1-5
	Büro İşleri ⁴	41	3,15	0,85			2-4
	Destek Hizmetleri ⁵	39	2,98	0,87			2-5
Yarışmacı Kültür	İdari Kadro ¹	73	3,41	0,88	9,361	,000**	3-4
	Antrenör/Eğitmen ²	32	3,94	0,79			3-5
	Uzman ³	40	4,01	0,93			1-4
	Büro İşleri ⁴	41	3,05	0,77			2-4
	Destek Hizmetleri ⁵	39	3,23	0,93			2-5
Bürokratik Kültür	İdari Kadro ¹	73	3,58	0,91	7,511	,000**	3-4
	Antrenör/Eğitmen ²	32	4,09	0,78			3-5
	Uzman ³	40	4,05	0,79			1-2
	Büro İşleri ⁴	41	3,32	0,85			1-3
	Destek Hizmetleri ⁵	39	3,26	0,98			2-4
Bürokratik Kültür	İdari Kadro ¹	73	3,51	0,95	8,324	,000**	2-5
	Antrenör/Eğitmen ²	32	4,27	0,81			3-4
	Uzman ³	40	3,96	1,00			1-3
	Büro İşleri ⁴	41	3,20	0,97			2-4
	Destek Hizmetleri ⁵	39	3,35	0,88			2-5

*p<,050; **p<,001

Tablo 3.7 incelendiğinde, katılımcıların çalıştığı kurum unvanı değişkenine göre algılanan yönetici desteği ölçeğinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın, idari kadro ile destek hizmetleri, antrenör/eğitmen ile destek hizmetleri, uzman ile destek hizmetleri ve büro işleri ile destek hizmetleri unvanları arasından kaynaklandığı görülmektedir. Örgüt kültürü ölçeğinde ise çalıştığımız kurumdaki unvanımız değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiş ve bu farklılığın yenilikçi kültür alt boyutu için idari kadro ile antrenör/eğitmen, idari kadro ile uzman, idari kadro ile destek hizmetleri, antrenör/eğitmen ile büro işleri, antrenör/eğitmen ile destek hizmetleri, uzman ile büro işleri ve uzman ile destek hizmetleri unvanları arasından kaynaklandığı, yarışmacı kültür alt boyutu için idari kadro ile antrenör/eğitmen, idari kadro ile uzman, idari kadro ile büro işleri, antrenör/eğitmen ile büro işleri, antrenör/eğitmen ile destek hizmetleri, uzman ile büro işleri ve uzman ile destek hizmetleri unvanları arasından kaynaklandığı, bürokratik kültür alt

boyutunda idari kadro ile antrenör/eğitmen, idari kadro ile uzman, antrenör/eğitmen ile büro işleri, antrenör/eğitmen ile destek hizmetleri, uzman ile büro işleri ve uzman ile destek hizmetleri unvanları arasından kaynaklandığı ve topluluk kültürü alt boyutunda idari kadro ile antrenör/eğitmen, idari kadro ile uzman, antrenör/eğitmen ile büro işleri, antrenör/eğitmen ile destek hizmetleri, uzman ile büro işleri ve uzman ile destek hizmetleri unvanları arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.8. Algılanan yönetici desteği ile örgüt kültürü ölçekleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi

	Örgüt Kültürü Ölçeği				
	Yenilikçi Kültür	Yarışmacı Kültür	Bürokratik Kültür	Topluluk kültürü	
Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	r	,670**	,521**	,644**	,545**
	p	,000	,000	,000	,000

*P<0,05; **P<0,01 r= Korelasyon katsayısı; p= Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.8 incelendiğinde, algılanan yönetici desteği ölçeği ile örgüt kültürü ölçeği, yenilikçi kültür (r=,670;p=,000), yarışmacı kültür (r=,521;p=,000), bürokratik kültür (r=,644;p=,000), topluluk kültürü (r=,545;p=,000) tüm alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.9. Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetici desteğinin örgüt kültürü üzerindeki etkisine ait çoklu regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Örgüt Kültürü Ölçeği	B	β	t	p
Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	Yenilikçi kültür	6,155	,555	5,968	,000
	Yarışmacı kültür	-2,177	-,184	-1,903	,058
	Bürokratik kültür	6,812	,573	4,732	,000
	Topluluk kültürü	-2,938	-,265	-2,443	,015
	R= ,707 F (4,22)=54,992	R ² = ,491 P=0,00			

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi yenilikçi kültür, yarışmacı kültür, bürokratik kültür ve topluluk kültürü ile yönetim desteği arasındaki ilişkiyi gösteren modelin uygun olduğu görülmektedir (F (4,22)=54,992; p<0,05) ve yenilikçi kültür, yarışmacı kültür, bürokratik kültür ve topluluk kültürü ile algılanan yönetim desteği değişiminin yaklaşık %49’ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonucu incelendiğinde yenilikçi kültür (β =,55; t(22) t=5,96; p<0,00) ve bürokratik kültür (β =,57; t(22) t=4,73; p<0,00) üzerinde yönetim desteğinin önemli (anlamlı) pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Toplum kültürü (β =-,26; t(22) t=-2,44; p<0,15) üzerinde yönetim desteğinin önemli (anlamlı) ancak negatif bir etkiye sahip

olduğu, yarışmacı kültürde ise ($\beta=-,18$; $t(22) t=-1,90$; $p>0,58$) yönetim desteğinin anlamlı etkisinin olmadığı görölmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetici desteğinin örgütsel kültür üzerindeki etkisini incelediğimiz çalışmamızda elde edilen sonuçlar alan yazın çalışmaları ile ilişkilendirilip bu bölümde tartışılıp sunulmuştur.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarına sağlanan algılanan yönetici desteği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu durumun erkek katılımcılar lehine anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel kültür ölçeği ve alt boyutlarında ise cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Spor işletmesi çalışanlarına sağlanan yönetici desteği cinsiyet açısından değerlendirildiğinde erkek katılımcıların kadın katılımcılara nazaran üstlendikleri sorumlulukların ve kurumun işleyişindeki devamlılığa katkı sağlamalarından ötürü daha fazla yönetici desteği aldıkları söylenilebilir. İlgili literatür incelendiğinde, Kopuz (2022)'un algılanan yönetici desteğini araştırdığı çalışmada katılımcıların ölçekten aldığı puan ortalamaları incelendiğinde kadınların, erkeklere göre daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. Kürücü (2022)'nin öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada kadın öğretmenlerin yönetici desteği ölçeğinden aldıkları puan ortalamasının daha düşük olduğu görülmüştür. Balay ve ark., (2013)'nin öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgüt kültürü algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Çalışmada kadınların örgüt kültürü puanları, erkeklere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İpek (2012)'in çalışmasında da ise öğretmenlerin örgüt kültürü algılarına ilişkin aritmetik ortalamaların bayan öğretmenler lehine anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Erkmen ve Bozkurt (2011)'un örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelediği çalışmalarında cinsiyetin örgüt kültürü algılarına göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Literatür çalışmaları incelendiğinde çalışmamızın lehine ve aleyhine çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmaların çoğunluğunda cinsiyet değişkeninin algılanan yönetici desteği ve örgüt kültürü puanlarını etkilemediği ve/veya cinsiyet değişkeninin örgütsel kültür değişkenini etkilemediği söylenebilir.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarına sağlanan algılanan yönetici desteği ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Katılımcıların

ölçekten aldığı puan ortalamaları incelendiğinde ise yaş ilerledikçe algılanan yönetici desteğine ihtiyaç duyulmadığı görülmektedir. Bu durumun ana sebebi çalışanların iş hayatındaki mesleki tecrübelerin artması ile açıklanabilir. Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarında ise yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Katılımcıların ölçekten aldığı puan ortalamaları incelendiğinde ise tüm alt boyutlarda yaş ilerledikçe örgüt kültürü bağlarının azaldığı görülmektedir. Bu durumun ana sebebi çalışanların mesleki yığınlık ve yapılan işlerin bilinir hale gelmesi olarak gösterilebilir. İlgili literatür incelendiğinde, Ertürk ve ark., (2016)'nın öğretmenler üzerine yapmış oldukları çalışmalarında öğretmenlerin yönetsel destek algısının yaş grupları değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediğini, yaş değişkeninin öğretmenlerin yönetsel destek düzeyinde anlamlı bir belirleyici olmadığını tespit etmişlerdir. Kopuz (2022)'un algılanan yönetici desteğini araştırdığı çalışmada katılımcıların ölçekten aldığı puan ortalamaları incelendiğinde yaş değişkeninin yönetici desteği algılarını etkilemediği tespit etmişlerdir. Zincirkıran ve ark., (2016)'nın sağlık çalışanlarında yönetici desteği algılarını belirleme yönelik yapmış oldukları çalışmada yaşı genç olan çalışanların yönetici desteği algıları ve iş memnuniyeti düzeylerinin yaşı büyük olan çalışandan daha düşük seviyede olduğunu bulmuşlardır. Literatür çalışmaları incelendiğinde çalışmamızın lehine ve aleyhine çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmaların çoğunluğunda yaş değişkeninin algılanan yönetici desteği ve örgüt kültürü puanlarını etkilemediği ve/veya yaş değişkeninin örgüt kültürü değişkenini etkilediği söylenebilir.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarına sağlanan algılanan yönetici desteği ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarında ise eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Katılımcıların ölçekten aldığı puan ortalamaları incelendiğinde ise eğitim durumu ilerledikçe algılanan yönetici desteğine ihtiyaç duyulmadığı görülmektedir. Bu durumun ana sebebi çalışanların eğitim ile bilgi ve bilinç seviyelerinin artması ile açıklanabilir. İlgili literatür incelendiğinde, Özkuk (2017)'un algılanan yönetici desteğinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark göstermediğini ifade etmiştir. Başlar (2020)'ın üniversite çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada lise mezunu çalışan ile önlisans mezunu çalışan arasında anlamlı farklılık olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Kuzu (2021) çalışmada X ve Y kuşaklarının eğitim

düzeğine göre yönetici desteği algısının farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Literatür çalışmaları incelendiğinde çalışmamızın lehine ve aleyhine çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmaların çoğunluğunda eğitim durumu değişkeninin algılanan yönetici desteği ve örgüt kültürü puanlarını etkilemediği ve/veya eğitim durumu değişkeninin algılanan yönetici desteği ve örgüt kültürü değişkenini etkilediği söylenebilir.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarına sağlanan algılanan yönetici desteği ile kurumda çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarında ise kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Katılımcıların ölçekten aldığı puan ortalamaları incelendiğinde ise kurumda çalışma süresi arttıkça algılanan yönetici desteğine ihtiyaç duyulmadığı görülmektedir. Bu durumun ana sebebi çalışanların mesleki tecrübelerinin artması ile açıklanabilir. Başka bir ifade ile işe veya göreve yeni başlayanların oryantasyon süreçlerinden dolayı yönetici desteğinin daha fazla algılandığı şeklinde yorumlanabilir. İlgili literatür incelendiğinde, Kopuz (2022)'un algılanan yönetici desteğini araştırdığı çalışmada katılımcıların ölçekten aldığı puan ortalamaları incelendiğinde işe yeni başlayanların algılanan yönetici desteği puanları diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Aslan (2022)'ın antrenörler üzerinde yapmış olduğu çalışmada ise 5 yıl ve üzeri antrenörlük tecrübesine sahip futbol antrenörlerinin algılanan yönetici desteği düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Literatür çalışmaları incelendiğinde genel olarak işe veya göreve yeni başlayanların algılanan yönetici desteği ve örgüt kültürü puanlarının daha yüksek olduğu söylenebilir (Kuzu, 2021; Başlar, 2020). Literatür incelendiğinde çalışmamızı lehine çalışmaların yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarına sağlanan algılanan yönetici desteği ile aylık ortalama gelir değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların ölçekten aldığı puan ortalamaları incelendiğinde ise aylık ortalama gelir düzeyi arttıkça algılanan yönetici desteğine ihtiyaç duydukları görülmektedir. Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarında ise aylık ortalama gelir değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Katılımcıların ölçekten aldığı puan ortalamaları incelendiğinde ise aylık ortalama gelir düzeyi arttıkça örgüt kültürüne bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Bu durumun ana sebebinin çalışanların kurumdaki aldıkları

ücretlerin yöneticilerinin belirliyor olması veya ücret artışlarının yöneticilerinin çalışanlar için performans verilerini düzenlemesi ile ilişkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Literatür incelendiğinde; aylık gelir seviyesinin, örgütte çalışanın statüsünü belirleyen bir unsur olarak kabul edilmektedir (Gözen, 2007, s. 61). Ücretler, çalışana örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsurdur. Yüksek bir ödeme, işin çekiciliğini artırırken örgüt aidiyetinde arttırmaktadır. Yüksek ücretle çalışanların üst seviyede örnekte benimsemesine imkân sağlar (Balay, 2000, s.68). Başlar (2020)'ın üniversite çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada aylık toplam gelirin algılanan yönetici desteği açısından farklılaştığını ifade etmiştir. Literatür incelendiğinde çalışmamızı lehine çalışmaların yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarına sağlanan algılanan yönetici desteği ile çalıştığı kurum değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların ölçekten aldığı puan ortalamaları incelendiğinde ise katılımcıların çalıştığı kurumlar değiştikçe algılanan yönetici desteğine farklı derecelerde ihtiyaç duydukları görülmektedir. Bu durum sırası ile kamu, yerel yönetin ve özel kurum olarak sıralanmaktadır. Bu durumun ana sebebi kamu ve özel kurumları arasındaki yönetim ve hiyerarşik sistemden kaynaklandığı düşünülmektedir. Örgüt kültürü ölçeği, yenilikçi kültür alt boyutunda çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilirken, yarışmacı kültür, bürokratik kültür ve topluluk kültürü alt boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Zincirkıran ve ark., (2016)'nın sağlık çalışanlarında yönetici desteği algılarını belirleye yönelik yapmış oldukları çalışmada katılımcıların çalıştıkları kuruma göre herhangi bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Alcan, (2018) çalışanların örgütlerinin başarıya ulaşmalarında önemli bir unsur olduğu ifade etmiştir. Bireylerin çalıştıkları kurumda algıladıkları destek ile çalışanların kurumsal bir kimliğe bürünmeleri ve örgüte bağlılıklarının artırılacağı söylenilebilir (Tüzün ve Çağlar, 2008). Literatür incelendiğinde değişkenimiz ile çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarına sağlanan algılanan yönetici desteği ile çalıştığı kurumsal unvan değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın, idari kadro ile destek hizmetleri, antrenör/eğitmen ile destek hizmetleri, uzman ile destek hizmetleri ve büro işleri ile destek hizmetleri unvanları arasından kaynaklandığı görülmektedir. Bu farklılığın ana sebebi olarak kendi unvan

tanımında yönetici vasfı yüklenen çalışanların yönetici desteği algılarına etkisi olduğu söylenilebilir. Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarında ise çalıştığı kurumsal unvan değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Zincirkıran ve ark., (2016)'nın sağlık çalışanlarında yönetici desteği algılarını belirleye yönelik yapmış oldukları çalışmada katılımcıların çalıştıkları kurumsal unvana göre herhangi bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Literatür incelendiğinde çalışmamızın bulgularına dair sonuçların yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan spor işletmesi çalışanlarına sağlanan algılanan yönetici desteği ile örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, algılanan yönetici desteği ile örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları (yenilikçi kültür, yarışmacı kültür, bürokratik kültür, topluluk kültürü) arasında orta düzeyde ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutları yenilikçi kültür, yarışmacı kültür, bürokratik kültür ve topluluk kültürü ile yönetim desteği arasındaki ilişkiyi gösteren modelin uygun olduğu görülmektedir. Yenilikçi kültür, yarışmacı kültür, bürokratik kültür ve topluluk kültürü ile algılanan yönetim desteği değişiminin yaklaşık %49'unu açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonucu incelendiğinde yenilikçi kültür ve bürokratik kültür üzerinde yönetim desteğinin önemli (anlamlı) pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Toplum kültürü üzerinde yönetim desteğinin önemli (anlamlı) ancak negatif bir etkiye sahip olduğu, yarışmacı kültürde ise yönetim desteğinin anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Kara (2004)'nın seyahat acentesi yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada seyahat acentesi yöneticileri ile örgütsel kültür arasındaki korelasyon incelendiğinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel kültürle bağlantılı bir şekilde yönetsel davranışlarda şekillenmekte ve birbirini etkilemektedir (Kara, 2004). Çalışmamızda olduğu gibi Kara'nın çalışmasında da yönetsel davranışlar ile örgütsel kültür arasında paralel ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçla yönetim desteği kurumlarda örgütsel kültüre anlamlı ve pozitif bir yönde etkilediği ifadeleri kurulabilir.

Çınar (1999)'ın çalışmasında da yöneticilerin kendini geliştirme düzeyi ile öğrenmeye dayalı bir örgütsel kültür arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Yöneticilerin örgütsel kültür bulunan bir ortamda görev alması kendilerinin gelişmesine katkı sağladığı bir sonuç ile karşılaşılmıştır. Bu yönden bakıldığında Çınar'ın çalışmasının da bu çalışmayı desteklediği varsayılmaktadır. Örgütsel kültür

örgütün ortak değerleridir. Ortak amaçlara örgütsel olarak çaba gösterilmesi ve örgüt içerisindeki diğer bireylerle ortaklaşa etkileşim içerisinde bulunulması yöneticilerinde kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır.

Örgütsel Kültür ile yönetici ve yönetim ile ilgili çalışmaların daha da detayına inmek gerekirse; çalışmamıza paralelliği benzer bir diğer çalışma olan Bakan (2008)'nin çalışmasında da örgütsel kültürün yöneticilerin demografik bilgileri üzerindeki etkileri incelenmiş; örgüt kültürü (toplumcu, rekabetçi ve yenilikçi), eğitim durumu ile rekabetçi kültür ve yöneticilik tecrübesi ile yenilikçi kültür arasında, cinsiyet ile yenilikçi ve toplumcu kültür arasında, daha önce başka işletmede çalışmış olmak ile rekabetçi ve toplumcu kültür arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel kültür ile yönetim ve yöneticileri değer alan korelasyon çalışmalarının hemen hemen tamamında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Bu durum liderlik çalışmalarında da benzer bir yapı ile karşımıza çıkmaktadır. Yönetim sevk ve idare etmek anlamında kullanılmaktadır. Görev ve hizmetlerin sevk ve idare edilmesi de kurum ve kurumsal yapılarda örgütsel kültür ortamı var ise daha işlenebilir bir hal sergilemektedir. Bu durumun tartışma götürmez bir gerçek olması birçok çalışma da ortaya koyulmuş ve sonuçlandırılmıştır.

Yönetim desteğinin zıttı konumunda olan işyerinde dışlanma algısı ile örgütsel kültür ilişkileri incelendiğinde; Çelik ve Koşar (2015)'nin örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişkisini inceleyen çalışma incelenmiş ve elde edilen korelasyon katsayıları düşük, olmakla birlikte ölçek puanları arasındaki ilişki, istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğu ifade edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü ile işyerinde dışlanma puanları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir.

Sonuç olarak; algılanan yönetici desteği ve örgüt kültürü algıları arasında, olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Algılanan yönetici desteği ve örgüt kültürü algıları arasında, istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde bir etki bulunmuştur. Böylelikle algılanan yönetici desteği yükseldikçe örgütsel kültürü olumlu yönde etkilemekte örgütsel kültür durumu da olumlu yönde artış göstermektedir.

ÖNERİLER

Bu çalışmanın önerilerine ilişkin maddelere aşağıda yer verilmiştir.

✓ Spor işletmelerinde görev alan birey ve yöneticilere yönetim desteği ve örgütsel kültür eğitimleri verilerek, yönetim desteğinin örgüt için faydalarından bahsedilerek yönetim desteği olgusu ve davranışı teşvik edilebilir.

✓ Kurum ve kuruluşlarda yönetim desteği ve örgütsel kültür davranışlarının örgütsel konularda kolaylık sağlaması amacıyla kişiler arasında yönetim desteği ve örgütsel kültür algısına hakim olunmasına yönelik projeler ve etkinlikler düzenlenebilir.

✓ Spor işletmelerinde ve buna benzer yapılarda faaliyet gösteren yönetim fonksiyonlarında yönetim desteği ve örgütsel kültür konularına yönelik yıllık münazaralar düzenlenebilir.

✓ Spor işletmelerinde görev alan kişilere ve spor personellerine, yönetim desteği ve örgütsel kültür konusunda bilinç kazandırılarak, örgütsel ortamlarda uygun davranış sergilenmesi teşvik edilebilir.

✓ Spor işletmelerinde görev olan kişilerde örgüt kültürüne bağlılığı güçlendirmek ve bu kültürün inşasında yönetici desteğini etkili kılmaya örgütsel kariyer planları hazırlanabilir.

✓ Spor işletmelerinde performans değerlendirme sistemi kurulurken ya da iyileştirme yapılma aşamalarında örgüt kültürünü güçlendirme yönetimi yönetim desteği performans değerlendirme kriteri olarak belirlenebilir.

✓ Algılanan yönetim desteği ve örgütsel kültür ilişki ve etkisine yönelik farklı evren ve örneklem gruplarının katılımıyla çeşitli araştırmalar gerçekleştirilebilir.

✓ Sonuç olarak; spor işletmesi çalışanlarına öneriler doğrultusunda gerçekleştirilebilecek faaliyetler yönetim desteği ve örgütsel kültür davranışlarının spor ortamlarında yaygınlaşmasına olanak tanıyacaktır. Bu durumun sportif ortamlarda daha başarılı örgüt kimliği oluşmasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 5-31.
- Acar, E., Bıyık, S. (2012). *Kamu Yönetimi*. Y. Tekin. (Editör). Ankara: Orion Kitapevi.
- Alcan, E. E. (2018). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Aslan, K. (2022). Algılanan Yönetici Desteğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi (Futbol Antrenörleri Üzerine Bir Çalışma). Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Aye, G. C., ve Edoja, P. E. (2017). Effect of GDP on CO2 in developing countries: Evidence from a dynamic panel threshold model. *Cogent Economics & Finance*, 5(1), 1379239.
- Aygün, Ş. (2020). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkide Sosyal Medyanın Aracılık Rolü: Anakent Belediyelerinde Bir Uygulama” İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, S 03-74.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algulamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi* Yıl:10 Sayı:14 Haziran/2008.
- Bakkalbaşı, İ. O. (2017). Yönetim biliminin doğuşu ve ilk temsilcileri hakkında bir tartışma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 39(2), 431-452.
- Balay, R. (2000): Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Balay, R. Kaya, A. Cülha A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2.
- Başlar, Y. (2020). Çalışanların Algılanan Yönetici Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Bir Araştırma. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (14. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.

- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework*. Addison-Wesley Longman, Inc.
- Çelik, C. ve Koşar, A. (2015). Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 24, Sayı 2, 2015, Sayfa 47-62.
- Çınar, O. (1999). Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Erzurum.
- Daft, R. (2015). “Örgüt: Kuramları ve Tasarımını Anlamak” (10. Basımdan Çeviri b.). (Ö. Timurcanday Özmen, Çev.) Ankara: Nobel.
- Daft, R. L. (2010). *Management (Ninth edition)*. Canada: South-Western Cengage Learning, 409-435.
- Dalgıç S. (2019) “İlk Ve Ortaokul Müdürlerinin Canlandırıcı Liderlik Davranışlarının Örgütsel Kültürü Yordaması” Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi S: 21.
- Demirel Duyar, D. (2018). “Fayol ve Gullick'ten Günümüze Yönetim Fonksiyonlarının Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme”. *Journal of Political Administrative and Local Studies*, 75-92.
- Drucker, P. F. (2011). *Management: Tasks, Responsibilities, Practises*. Abingdon Oxon: Routledge.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1(4): 43- 56.
- Erdem, F., & İşbaşı, J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2001(1) :33-57.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. Basım b.). İstanbul: Beta.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi(Kuram, Siyasa, Uygulama)*. Ankara: TODAİE.
- Erkmen, T. & Bozkurt, S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 31 Sayı: 2, 197 - 227, 17.03.2015.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım.
- Ertürk, A. , Keskinlik Kara, S.B. ve Zafer Güneş, D. (2016). Duygusal emek ve psikolojik iyi oluş: Bir yordayıcı olarak yönetsel destek algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1723-1744.
- Eryılmaz, B. (2002). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam.

- Eryılmaz, B. (2011). Kamu Yönetiminin Genel Görünümü. Kuram ve Yöntem Açısından Türkiye'de Kamu Yönetimi, IX KAYFOR (s. 4-12). Ankara: TODAİE.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). How to design and evaluate research in education, seventh edition. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Genç, K. Y. (2013). Örgütsel Davranış. (E. Örucü, & E. Üngüren, Dü) İstanbul: Elma Basım.
- George, D. Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes (14th Ed. b.). New York: Mc Graw Hill.
- Giray, M.D. ve Şahin, D.N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. Türk Psikoloji Yazıları;15(30):1-9.
- Gözen, E. D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gutterman, A. (2015). Organizational Culture. A Guide for Growth-Oriented Entrepreneurs. 01 05, 2018 tarihinde <http://alangutterman.typepad.com/files/oc--elements-of-oc.pdf> adresinden alındı.
- Gülova, A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. Business and Economics Research Journal, 3(3):49-76.
- Güney, S. (2012). Örgütsel Davranış, Ankara: Nobel Yayın.
- Hofstede (2019), URL:<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture>, Son Erişim Tarihi: 20.07.2020.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions In Management and Planning. Asia Pacific Journal of Management (January 1984), 81-99.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1):8.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. ve Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind, New York: McGraw Hill.
- İPEK, Cemalettin. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Vol; 18 (3), 399-434.

- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 119-135.
- Jennifer, G., & Gareth, J. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (15th Ed. b.). New Jersey: Printice Hall.
- Kara, D. (2004). *Bir Örgüt İçi Eğitim Unsuru Olarak Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acenteleri Üzerinde Bir Uygulama)*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Karadeniz, D. (2010). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi" Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kondalkar, V. (2007). *Organizational Behavior*. New Delhi: Newage Pub.
- Kopuz, Y. (2022). *Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışmaya Tutkunluk İlişkisinde Kendini İçerden Hissetme ve Görev Performansı Algısının Aracı Etkileri*. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Doktora Tezi. İstanbul.
- Korkmaz, C.İ. (2011). *Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1): 219-242.
- Kuzu, M. (2021). *X Ve Y Kuşağının Algılanan Yönetici Desteği Farklılıkları*. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kürücü, Z. (2022). *Okullarda Algılanan Yönetici Desteği İle Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Rize.
- Leblebici, D. N. (2004). *Kamu Yönetimi: Dünyada ve Türkiye'deki Gelişimi", Kamu Yönetimi Gelişimi ve Güncel Sorunları*. Ankara: İmaj.
- Lewis, D. (1998). How Useful a Concept is Organizational Culture? *Strategic Change* (7):251-260.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12 Ed. b.). New York: McGraw-Hill / Irwin.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (1998). *Organizational Behavior: Managing People and Organization*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mullins, L. (2010). *Management & Organizational Behaviour* (9th Ed. b.). Essex: Pearson.

- Nişancı, Z. (2012). Toplumsal Kültür- Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımalar. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1):1279-1293.
- Ogbonna ve Harris, L. (2000). "Leadership style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK companies", *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), 766-788.
- Örücü, E., & Üngüren, E. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Elma Basım.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.I, No:21.
- Özer, M. A. (2005). *Yeni Kamu Yönetimi Teoriden Uygulamaya*. Ankara: Platin.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Yayın.
- Özkuk, Z. (2017). *Algılanan Yönetici Desteği Ve İş Yaşamında Yalnızlığa Yönelik Öğretmen Görüşleri*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Bolu.
- Özmuş, M. (2018). *Çağdaş Okul Yönetimi Bazı Kuramsal Temelleri*. Akademisyen Kitabevi.
- Öztaş, N. (2014). *Yönetim, Örgüt ve Yönetim Kuramları*. Ankara: Otorite.
- Parlak, B., Doğan, K. C. (2016). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Polatoğlu, A. (2001). *Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: METU Press.
- Quinn, R.E., Hildebrandt, H.W., Rogers, P.S. ve Thompson, M.P., "A Competing Values Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Context", *The Journal of Business Communication*, 28:3, (1991), 213-232.
- Robbins, S. P. And Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış, Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem*, 14. basımdan çeviri, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Saruhan, C. Ş., Yıldız, M., Şakar, N., Tonus, Z., Besler, S., Ulukan, C., & Ergun, D. (2012). *Yönetim ve Yönetici*. C. Ş. Saruhan içinde, *İşletme Yönetimi Anadolu Üniversitesi, Eskişehir*.
- Scandura, T. (2016). *Essentials of Organizational Behavior*. An Evidence-Based Approach. Los Angeles: Sage.
- Schein, E. (2009). *Corporate Culture: Survival Guide*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture (Vol.45, No.2, p.109). *American Psychological Association*.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior* (7th Ed. b.). Print Version: Wiley.

- Schermerson, J. R. & Bachrach, D. G. (2015). Introduction to Management. 13. Edition. *International Student Version*, John Wiley & Sons.
- Sığrı, Ü. & Tabak, A. (2015). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational psychology in cross cultural perspective*. NYU Press.
- Stroh, L., Northcraft, G., & Neale, M. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Şahin, Ö. (2008). *Devlet Düşüncesi ve Kamu Yönetiminin Gelişimi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, Pearson.
- Tortop, N., İsbir, E., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel.
- Tüzün, İ.K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal of Yaşar University*. 3 (9). 1011- 1027.
- Ültanır, G. (2003). Eğitim ve Kültür İlişkisi-Eğitimde Kültürün Hangi Boyutlarının Genç Kuşaklara Aktarılacağı Kaygısı. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3):291-309.
- Yeşil, A. (2016). “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3): 158-180.
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44):52-81.
- Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2016). Yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *In 2nd International Congress on Economics and Business* (Vol. 976, p. 983).

EKLER

Ek-1. Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Yaşınız

18-22 23-27 28-32 33-37 38-42 43-47 48 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz

Lise Ön Lisans Lisans Lisans Üstü

4. Kurumda Çalışma Süreniz

1-3 yıl 4-6 yıl 7-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

5. Aylık Ortalama Gelir Düzeyiniz

8001-10000 TL 10001-12000 TL 120001-14000TL 14001TL ve üzeri

6. Çalıştığınız Kurum

Kamu Yerel Yönetim Özel

7. Çalıştığınız Kurumdaki Ünvanınız

İdari Kadro Antrenör/Eğitmen Uzman Büro İşleri Destek Hizmetleri

Ek-2. Algılanan Yönetici Desteğini Ölçeği

	Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirip sizin için en uygun seçeneğin karşısına çarpı (X) işareti koyunuz. Lütfen her ifadeye mutlaka TEK yanıt veriniz ve kesinlikle BOŞ bırakmayınız. En uygun yanıtları vereceğinizi ümit eder katkılarımız için teşekkür ederiz.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim biridir	1	2	3	4	5
3	Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	1	2	3	4	5

Ek-3. Örgüt Kültürü Ölçeği

	Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirip sizin için en uygun seçeneğin karşısına çarpı (X) işareti koyunuz. Lütfen her ifadeye mutlaka TEK yanıt veriniz ve kesinlikle BOŞ bırakmayınız. En uygun yanıtları vereceğinizi ümit eder katkılarımız için teşekkür ederiz.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kısmen Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Karşılaşılan sorunları çözümlenmede personel hazırdır ve gönüllülük önemlidir.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurum dinamik ve girişimcidir. İnsanlar risk almaya heveslidir.	1	2	3	4	5
3	Kurumumuzu bir arada tutan öncelikli faktörler yenilikçi olması ve gelişmeye önem verilmesidir	1	2	3	4	5
4	Kurumumuzda girişimci, yenilikçi olanlar ve risk alanlar en başarılı personel olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
5	Kurumumuzda örgütsel amaçlara ve işe önem verilir. Üretim yönelimli olma paylaşılır.	1	2	3	4	5
6	Kurumumuzda üretime önem veren, teknik işlerle ilgili olan ve iş başarımı yüksek olan personel en iyi olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
7	Kurumumuzda başarıya ulaşma ve işlerin yürütülmesinde rekabete önem verilir. Ölçülebilen amaçları gerçekleştirme önemlidir.	1	2	3	4	5
8	Kurumumuzun temel ilgi alanı işin bitirilmesidir. İnsanlarla ilgilenmek değildir.	1	2	3	4	5
9	Kurumumuzda birlikteliği sağlayan, resmi kural ve politikalar belirlenmiştir. Hiyerarşi, örgütsel yaşantımızın önemli bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
10	Kurumumuzun formalleşme derecesi yüksektir. Çalışanların yöntem ve kurallara uyması birliktelik sağlamada önemlidir.	1	2	3	4	5
11	Kurumumuzda koordinasyonu sağlayan, organize eden ve kuralları uygulayan yöneticiler en başarılı yöneticiler olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
12	Kurumumuzda, sürekliliğe ve istikrarlı olmaya önem verilir. İşlerin etkin bir biçimde yürütülmesi ve düzenin sağlanması önemlidir.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurumda bağlılık yüksektir. Sadakat ve geleneklere uyma kişiler arası bağlılık için önemlidir.	1	2	3	4	5
14	Kurumumuzda personele ilgi yüksektir. Geniş bir aile ortamı özelliği gösterir ve personel kendisiyle ilgili pek çok şeyi paylaşır.	1	2	3	4	5
15	Kurumumuzda personele önem verilir. Kurum içi yüksek bağlılık ve ahlaki değerlere önem verilir.	1	2	3	4	5
16	Kurumumuzda genellikle, korumacı veya anne-baba gibi olan yöneticiler en iyi yönetici olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5

