

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİREYCİLİK-
TOPLULUKÇULUK DEĞERLERİ İLE
İNİSİYATİF ALMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŐKI**

**EBRU KARAMAN
11705002**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. HASAN BASRI GÜNDÜZ**

**İSTANBUL
2018**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİREYCİLİK-
TOPLULUKÇULUK DEĞERLERİ İLE
İNİSİYATİF ALMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ

EBRU KARAMAN

11705002

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 08/05/2018
Tezin Savunulduğu Tarih: 06/06/2018

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hasan Basri Gündüz
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. İbrahim Kocabaş
Dr. Öğr. Üyesi Bilal Yıldırım

İmza


İSTANBUL
MAYIS, 2018

ÖZ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUK DEĞERLERİ İLE İNİSİYATİF ALMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ **Ebru Karaman** **Mayıs, 2018**

Bu araştırmanın amacı İstanbul ili, Eyüp ilçesinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde 2017-2018 eğitim-öğretim yılında görev yapan okul yöneticilerinin bireycilik ve toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif alma düzeylerine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 yılında İstanbul ili Eyüp ilçesinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapmakta olan 73 okul müdürü ve 156 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak INDCOL ölçeği (Triandis 1995, Wasti ve Erdil,2007) ve İnisiyatif Alma Ölçeği (Gündüz ve diğ., 2015) kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin yüksek düzeyde bireyci, yüksek derecede toplulukçu olduğu, bununla birlikte yüksek düzeyde inisiyatif aldıkları belirlenmiştir.

Bireycilik ve toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasındaki ilişkinin “Korelasyon Analizi” ile incelenmesi sonucunda ise okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki olduğu, bireycilik değerleri ile inisiyatif alma değerleri arasında pozitif ve düşük seviyede ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Bireycilik, Toplulukçuluk, İnisiyatif Alma.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL MANAGERS' INDIVIDUALISM AND COLLECTIVISM VALUES AND INITIATIVE LEVELS

Ebru Karaman

May, 2018

The aim of this research is to show opinions of those, who work as a school administrator in a primary school, a secondary school and a high school during 2017-2018 educational year at Eyüpsultan district in İstanbul about individualism and collectivism values and their level of taking initiative. The research involves of 73 school managers and 156 manager assistants who work in primary schools, secondary schools and high schools in 2017-2018 educational year at Eyüpsultan district in İstanbul. As a data collecting scale, INDCOL scale (Triandis, 1995; Wasti and Erdil, 2007) and initiative scales have been used.

According to the findings obtained, it is seen that the school administrators are moderately individualistic, high-level communists and they take a high-level of initiative. As a result of analysing the relation between the values of individualism and collectivism and the level of taking initiative by using 'Correlation Analysis'; it is observed that there is a positive and moderate level of relationship between the school administrators' collectivism values and their level of taking the initiative but a positive and low level of relation between their values of individualism and their level of taking initiative.

Key Words: Organizational Culture, Individualism, Collectivism, Initiative.

ÖN SÖZ

Günümüzde etkili ve verimli bir örgüt yönetimi için inisiyatif alma davranışı bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu çalışma ile Hofstede'in kültürel boyutlarından yola çıkarak, okul yöneticilerinin bireyci ve toplulukçu değerleri ile inisiyatif alma davranışları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde giriş ve problem durumu, ikinci bölümde kuramsal açıklamalar, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesi, dördüncü bölümde araştırmada elde edilen bulgular ve yorumu, son bölümde ise sonuç ve öneriler bulunmaktadır.

Tez çalışmamın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen, çalışmalarımı sabırla titizlikle izleyen, yapıcı eleştirileri ile eksikliklerin giderilmesinde yardımcı olan kıymetli danışmanım ve hocam Sayın Prof. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Yöneticisi olduğu kurumun her çalışanına, akademik alanda kendini geliştirmesi için inisiyatif alarak her türlü olanağı sağlayan, tez çalışmamın her aşamasında bana destek olan çok değerli okul müdürüm Sayın Zekeriye DEMİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her döneminde olduğu gibi bu dönemde de sınırsız desteklerini arkamda hissettiğim tüm aileme teşekkür ederim.

Ebru Karaman

İstanbul, Mayıs, 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
I. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Problem Cümlesi	3
1.2.1 Alt Problemler	3
1.3 Önem	4
1.4 Sınırlılıklar.....	5
II. BÖLÜM	6
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1 Kültür Kavramı.....	6
2.2 Örgüt.....	7
2.2.1 Örgüt Kültürü'nün Tanımı ve Tarihçesi	7
2.2.2 Örgüt Kültürünün Öğeleri	9
2.2.3 Örgüt Kültürünün Önemi	11
2.2.4 Örgüt Kültürü Sınıflamaları	12
2.3 Okul Kültürü.....	30
2.4 Kişisel İnisiatif Kavramı ve Boyutları.....	32
2.5 Bireycilik ve Toplulukçuluk- İnisiatif Alma Yönetici İlişkisi	35
2.6 İlgili Araştırmalar	39
III. BÖLÜM	41
YÖNTEM	41
3.1 Araştırmanın Modeli	41
3.2 Araştırma Evreni ve Örnekleme.....	41
3.3 Veri Toplama Araçları.....	42
3.3.1 INDCOL Ölçeği (Individualism and Collectivism Scale)	42
3.3.2 İnisiatif Alma Ölçeği.....	43

3.4 Verilerin Analizi.....	44
IV. BÖLÜM.....	45
BULGULAR VE YORUMLAR	45
4.1 Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değerleri.....	45
4.2 Okul Yöneticilerinin Toplulukçuluk Değerleri	47
4.3 Okul Yöneticilerinin İnisiyatif Alma Düzeyleri.....	50
V. BÖLÜM.....	54
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	54
5.1 Sonuçlar.....	54
5.2 Öneriler.....	55
5.2.1 Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	55
5.2.2 Uygulamaya Yönelik Öneriler	55
KAYNAKÇA	57
EKLER.....	63
EK.1. ANKETLER	63
EK.2. ARAŞTIRMA İZİNİ.....	68
EK.3. ÖZGEÇMİŞ	69

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: 50 Ülke ve 3 Bölgeye İlişkin Güç Mesafesi İndeksi Değerleri	21
Tablo 2: Güç Mesafesinin Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Değerler	22
Tablo 3: Belirsizlikten Kaçınma Davranışının Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Değerler.....	23
Tablo 4: Eril Kültür- Dişil Kültür Karşılaştırması	24
Tablo 5: Düşük Bireycilik- Yüksek Bireycilik Karşılaştırması	27
Tablo 6: Ülkelerin Bireycilik Seviyeleri	27
Tablo 7: Allosentrik ve İdosentrik Özelliklerin Karşılaştırılması.....	29
Tablo 8: Demografik Bilgiler	41
Tablo 9: INDCOL Ölçeğinde Bulunan İfadelerin Değerlendirilmesi.....	43
Tablo 10: İnisiyatif Alma Ölçeğinde Bulunan İfadelerinin Değerlendirilmesi.....	44
Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değerleri	45
Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değerlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	46
Tablo 13: Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değerlerinin Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	46
Tablo 14: Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değerlerinin Kıdeme Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	47
Tablo 15: Okul Yöneticilerinin Toplulukçuluk Değerleri	47
Tablo 16: Okul Yöneticilerinin Toplulukçuluk Değerlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	48
Tablo 17: Okul Yöneticilerinin Toplulukçuluk Değerlerinin Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	48
Tablo 18: Okul Yöneticilerinin Toplulukçuluk Değerlerinin Kıdeme Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	49
Tablo 19: Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değerleri ve Toplulukçuluk Değerleri Arasındaki Fark Analizi	49
Tablo 20: Okul Yöneticilerinin İnisiyatif Alma Düzeyleri	50

Tablo 21: Okul Yöneticilerinin İnisiyatif Alma Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	51
Tablo 22: Okul Yöneticilerinin İnisiyatif Alma Düzeylerinin Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	51
Tablo 23: Okul Yöneticilerinin İnisiyatif Alma Düzeylerinin Kıdeme Göre ANOVA Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 24: Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değer Düzeyi ile İnisiyatif Alma Düzeyi Arasındaki İlişki Analizi	52
Tablo 25: Okul Yöneticilerinin Toplulukçuluk Değer Düzeyi ile İnisiyatif Alma Düzeyi Arasındaki İlişki Analizi.....	53

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1:** Geert Hofstede'in Kültürel Boyutları..... 20
- Şekil 2:** Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Kültürel Liderlik Konumu ... 37

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Okul yöneticisinin davranışlarını, yaşadığı toplumsal kültür etkilemekte ve kültürel liderin yaşadığı toplumun kültüründen soyutlanması mümkün olmamaktadır. Özellikle okullar kültür üreten örgütler olarak toplumun kültüründen daha fazla etkilenmektedir. Okul kültürünün, okul yöneticisinden etkilenmesi sonucunda yöneticilerin sahip olduğu değerler bu kültüre yansımaktadır. Bu bağlamda Hofstede'in ulusal kültür araştırmalarından yola çıkarak okul yöneticilerinin bireycilik ve toplulukçuluk değerleri ölçülmüştür. Bununla birlikte günümüzde okul yöneticilerinden beklenti oldukça fazlaşmıştır. Çağdaş eğitim ve okul yöneticiliği tanımlanmış rol davranışlarından çok daha fazlasını gerektirmektedir. Bu beklentilerden biri de inisiyatif alma davranışıdır.

1.1 Problem Durumu

İnsanları diğer insanlardan farklı ve benzersiz kılan inançları, huyları, amaçları olduğu gibi, örgütler de zamanla diğer örgütlerden ayrıldıkları bir kişilik geliştirmekte ve bu durum örgüt kültürü kavramını oluşturmaktadır (Şişman, 2007). Örgüt kültürü, örgüt içindeki ve dışındaki genel atmosferi oluşturur ve örgütün verimliliği açısından oldukça önemli bir kavramdır. Bu atmosferde çalışmak çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu etkiler (Samancı, 2006).

Tüm örgütlerin kendine has kültürü olduğu gibi her okulun da onu diğer okullardan ayıran, kendine has bir kültürü vardır. Bu kültür, okuldaki öğretmen, öğrenci, yönetici ve diğer personelin paylaştıkları ortak inanç ve değer kalıplarından oluşur, okul üyelerinin birbiriyle olan ilişkilerini ve davranışlarını etkiler.

Örgüt kültürü üzerindeki etkinin dışsal kaynağı, çevremizi sarmalayan ulusal ya da uluslararası kültürdür. Bu sebeple ulusal ya da uluslararası kültürün örgüt kültürü

üzerindeki etkisi örgüt üyelerinin davranışlarını belirleyecektir (Sagiv ve Schwartz, 2000).

Hofstede (1980) kültürün topluma ve çalışma hayatına etkilerini ortaya koymaya çalışmış ve ulusal kültürün ailede başlayan, okulda ve iş hayatında pekişen zihinsel programların oluşmasında katkısı olduğunu belirtmektedir. Hofstede (1991)'e göre farklı kültürler 5 ölçüt bakımından karşılaştırılabilirler. Bunlar; güç mesafesi, belirsizliğin önlenmesi, bireysellik, uzun vadeli oryantasyon ve maskülnitedir (erkeklik). Bu boyutlar yalnızca ulusal kültür belirlemek için değil, kültürün örgüt ve yönetim üzerindeki etkilerini ve insanların örgütler hakkındaki düşüncelerini anlamak açısından da oldukça önem taşımaktadır.

Okul müdürlerinden beklenen en önemli görevlerden biri de güçlü bir okul kültürü oluşturmalarıdır (Özdemir, 2006). Örgüt kültürü ve liderler arasında önemli bir ilişki bulunmakta ve başarılı liderler örgütün sadece somut yanını oluşturmakla yetinmeyip aynı zamanda dil, sembol, tören ve efsaneler gibi soyut yönlerini oluşturmaya da çalışırlar (Akıncı, 1998). Okul yöneticilerinin benimsemediği bir değer okul kültüründe bulunması oldukça zor bir ihtimaldir (Başaran, 1992). Örgüt kültürünün oluşmasında fazlasıyla etkili olan okul yöneticilerinin sahip olduğu değerlerin bilinmesi önemlilik arz etmektedir.

Okul yöneticilerinden, şimdiye kadar gerek duyulmasa da, günümüzde öğrenciyi merkeze alan, hesap verebilen, toplumla bütünleşip bilgi toplumuna ayak uydurabilen bir anlayış sergilemeleri beklenmekte bu da rekabet edebilen yönetici anlayışını ortaya çıkarmaktadır (Balcı, 2011). Yöneticiden sadece bürokrasinin bir temsilcisi olmayıp, gerektiğinde bu değerlerin dışına çıkabilecek bir tavır sergilemeleri beklenmektedir. Yönetici temel değerleri oluşturmalı, böylece alt kültürleri ortak bir kültürde buluşturmalıdır (Şişman ve Turan, 2004).

Benzer özellikler göstermesine rağmen başarı düzeyleri farklılık gösteren okulların bu durumu yönetim ve yönetici anlayışından kaynaklanmaktadır (Glickman, 2002; Akın, 2012). Başarıyla öne çıkan okul yöneticileri kendilerine görev tanımlarında olmayan üst düzey hedefler koymakta ve bu hedefler için mücadele etmekte yani inisiyatif almaktadırlar (Akın, 2012).

Kişisel inisiyatif resmi olarak verilen işin ötesine geçip kişinin aktif ve girişimci bir yaklaşım göstermesiyle sonuçlanan davranışsal bir sendromdur (Frese ve diğ., 1997).

İnisiyatif alma davranışı 300 yıldır batılı toplumların yaşam biçimi haline gelerek büyük ilerlemeler kaydetmelerini sağlamış, hatta batı toplumlarının gelişmesinde zekadan daha önemli bir unsur haline gelmiştir (Hoehne,1990; akt, Akın, 2012).

Kültür ile çalışma yaşamı arasında oldukça önemli bir ilişki vardır. Okul kültürünü oluştururken kendi kişisel değerlerini de sunma imkanı bulan okul yöneticilerinin bireycilik-toplulukçuluk kültür bağlamında sahip olduğu değerler ile inisiyatif alma düzeylerinin bilinmesi, okulda etkililiğin ve verimliliğin güçlendirilmesi ve artırılması konusunda katkı sağlayacaktır.

Bu bilgiler doğrultusunda bu tez çalışmasında okul yöneticilerinin bireycilik ve toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif düzeylerine ilişkin görüşleri araştırılmıştır.

1.2 Problem Cümlesi

İstanbul ili, Eyüp ilçesinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde 2017-2018 eğitim-öğretim yılında görev yapan okul yöneticilerinin bireycilik ve toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif alma düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.2.1 Alt Problemler

1. İlkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin;

a) Bireycilik değerleri,

b) Toplulukçuluk değerleri nelerdir?

2. İlkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin inisiyatif alma düzeyleri nelerdir?

3. İlkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin bireycilik değer düzeyleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. İlkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin toplulukçuluk değer düzeyleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5. İlkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin bireycilik değerleri ile;

a) Cinsiyet

b) Görev

c) Mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6. İlkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerleri ile;

a) Cinsiyet

b) Görev

c) Mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

7. İlkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin inisiyatif alma düzeyleri ile;

a) Cinsiyet

b) Görev

c) Mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.3 Önem

Örgüt kültürü günümüzde işletmeler için hayati boyutlara ulaşmış, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri için iyi oluşturulmuş bir örgüt kültürü zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum işletmelerde olduğu kadar okullar için de zorunluluk halini almış, bu zorunluluk ise okul kültüründe ortak bir takım değerlere ulaşılabilmesini ve oluşturulan bu değerler etrafında çalışılmasını gerekli kılmıştır.

Örgüt kültürü ulusal kültürün bir alt sistemini oluşturur ve bu yüzden birbirlerinden ayrı olarak düşünülemezler (Uyguç, 2000). Yönetim uygulamalarının ulusal kültür ile uyumlu olması ve ancak bu sayede başarı ve verim alınabileceği bilinen bir gerçektir. Okul kültürünün oluşturulmasında en önemli etkenler yöneticilerdir ve yöneticilerin ulusal kültür değerleri oluşturdukları örgüt kültürüne de etki edecektir. Bu bağlamda Hofstede'in ulusal kültür araştırmalarından yola çıkarak okul yöneticilerinin bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi önemlilik arz etmektedir.

Fayol (1992)'a göre yönetimin 14 ilkesinden biri de inisiyatif almaktır. Günümüzde okul yöneticilerinden çağın gereklerini karşılamaları ve bir çok zorlukla başa çıkabilmek, gelişebilmek, başarı ve verim sağlayabilmek adına bürokrasinin ötesine geçip gerektiğinde inisiyatif almaları beklenmektedir. Bu çalışmayla beraber okul

yöneticilerinin inisiyatif alma düzeyleri de belirlenecek ve beraberinde yeni tartışmalar getirecektir.

Kültür ile çalışma yaşamı arasında oldukça önemli bir ilişki vardır. Okul kültürünü oluştururken kendi kişisel değerlerini de sunma imkanı bulan okul yöneticilerinin bireycilik-toplulukçuluk kültür bağlamında sahip olduğu değerler ile inisiyatif alma davranışlarının arasındaki ilişkinin bilinmesi, okulda etkililiğin ve verimliliğin güçlendirilmesi ve artırılması konusunda katkı sağlayacaktır. Daha önce okul yöneticilerinin toplumsal kültür değerleri ile inisiyatif alma davranışları arasındaki ilişki incelenmemiş olduğundan çalışma önem arz etmektedir.

1.4 Sınırlılıklar

Araştırma 2017-2018 yılında İstanbul ili Eyüp ilçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticileri ile sınırlıdır.

II. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Kültür Kavramı

Kültür bilindiği gibi her toplumda bulunan ve o toplumdaki maddi manevi unsurları bütünüyle içeren, tanımını ortaya konması oldukça zor bir kavramdır. Her alan kültürü kendi penceresinden bakarak tanımlamış farklı anlamlar yüklemiştir. Bu sebepten ötürü kültür tanımı çeşitlilik göstermektedir.

Kültür geçmişten günümüze kadar sürekli üzerinde durulan, tartışılan bir kavramdır. Güvenç (1996)'e göre kültürü başlı başına bir deneme yazısıyla dahi anlatmak ve tanımlamak kolay bir iş değildir. Bu güçlüğü temelinde kültür sözcüğünün çok anlamlı olması yatmaktadır.

Taylor (1871, 1'den aktaran Güvenç, 1996, 101)'a göre kültür; "Toplumun üyelerinin kazandıkları bilgi, sanat, ahlak, , örf ve adetler, inanç, hukuk, yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür." Kültür, toplumların kendilerine ait yaşam tarzlarıdır. Her toplumun kendine ait yaşam tarzının olması, kültürlerin de farklılaşmasına sebep olmaktadır (Kırel, 1989). Hofstede (1980)'e göre kültür, bir grubu diğerlerinden farklılaştıran kolektif düşünme programıdır.

Kültür ve insan karşılıklı etkileşim halindedir. Kültür insanı kuşatıp etkilerken aynı zamanda insana göre şekil alır. Bu yüzden hem toplumsal davranışın oluşumunda temel faktör hem de toplumsal davranışın sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Şişman, 2007).

Açıkalın (1993)'a göre, kültüre ilişkin bilinmesi gereken başlıca yargılar şunlardır:

1. Kültür, sürekli olarak değişir ve korunması gerekli bir olgudur. Kültürün korunması demek, değişimin farkında olup bunu kontrollü bir şekilde sağlayabilmektir.

2. Kültürlü- kültürsüz sıfatları herkesin kendi kültürüne göre bir değerlendirmedir. Birey ya da gruplar için kültürsüzlük söz konusu değildir.

3. Çünkü iyi ya da kötü kültür yoktur; bu yüzden bu tarz bir sınıflamaya gitmek yanlıştır.

2.2 Örgüt

Örgüt ve kavramının değişik biçimlerde tanımları yapılmıştır. İnsanların okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, kamu kurumları hastaneler gibi birçok örgütle iç içe yaşamasına rağmen ortak bir tanımın yapılamayışının sebebi örgüt kavramının değişik bilim dalları içinde yer alması bunun sonucu olarak her bilimin konuyu kendi açısından ele alarak tanımlaması ve kültür kavramının tanımlanmasındaki güçlüğü örgüt kültürü kavramı için de geçerli olmasıdır (Alıç, 1990; Berberoğlu, Besler, Tonus 1998; Özkalp ve Kirel, 1998; Schein, 1976).

Örgüt (organizasyon) kavramı birkaç değişik anlamda kullanılabilir. Bunlar kısaca düzen, düzenleme yapma, düzene sokma olarak belirtilebilir. Başka bir anlamda, sözü edilen bu ilişkileri kurma ve örgütlenmeyi ifade etmektedir. Başka bir anlam olarak da bir amaç doğrultusunda kurulan, kendine has kaynakları ve özellikleri olan, toplumu oluşturan, sosyal bir canlıyı ifade etmektedir (Koçel, 2011). Bursalıoğlu (2010)'na göre örgüt aslında bir yapı, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örüntüsü, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyondur. Eylemler ve koordine edilmiş güçler örgütü meydana getirmektedir.

Barnard (1938) 'a göre bir örgütün var olabilmesi için şu üç koşul gerekmektedir:

- 1-İletişim halinde bireyler
- 2- Gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaç
- 3- Amaca ulaşılmasına katkıda bulunma isteği.

Örgütün birbirleriyle etkileşim halinde bulunan bireyler tarafından oluşturulması, örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Sonraki bölümde “örgüt kültürü” kavramı ele alınacaktır.

2.2.1 Örgüt Kültürü'nün Tanımı ve Tarihçesi

“Örgüt kültürü” kavramı literatüre Pettigrew'in 1979 da “Örgütsel Kültürleri İncelerken“ (On Studying Organizational Cultures) isimli makalesiyle girmiştir (Hofstede ve diğ., 1991).

Deal ve Kennedy ile Peters ve Waterman'ın aynı sene (1982) yazmış oldukları kitaplar sayesinde örgüt kültürü kavramı yaygınlaşarak Avrupa dillerine girmiştir.

Ataman (2002)'a göre örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmaların 1970'li yılların sonlarında ve 1980'li yıllarda gelişme göstermesinin esas olarak üç nedeni bulunmaktadır:

- Japon firmalarının 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik anlamda süper güç olmaları ve bunun nedenlerinin merak edilmesi
- Japon firmalarının hızlı yükselmesine karşın Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle karşı karşıya kalması, Avrupa ve Amerika'da yaşanan iflaslar örgüt başarısına odaklanılmasını sağlamış, örgüt kültürüyle ilgili bir takım kavramların gelişmesine sebep olmuştur.
- Örgütsel araştırmalarda pozitivist eğilime karşı doğan tepki, örgütsel yaşamın kültürel ve sembolik yönünün ön plana çıkmasına sebebiyet vermiştir.

Kültür ve örgüt kavramlarının tanımlarında olduğu gibi örgüt kültürü kavramında da farklı tanımlar görmekteyiz. Schein (1985)'a göre örgüt kültürü; çalışanları aralarında bütünleştirerek iş verimini artıran, yeni üyelerin de uyum sağlayarak devam ettirdiği temel sayılılardır. Kavramı literatüre sokmada öncü olan Pettigrew (1979) ise örgüt kültürünü, bir grubun arasında paylaştığı anlamlar sistemi olarak tanımlamıştır. Hofstede (1980) örgüt kültürünü, gruplar arasındaki farklılığı ortaya koyacak şekilde aklın kolektif olarak programlanması, Deal ve Peterson (1990) ise, örgütün geçmişten bugüne edindiği gelenekler, inançlar ve değerler bütünü olarak tanımlamışlardır.

Örgütlerin kendilerini geliştirerek, ekonomik, politik ve teknolojik çevreye uyum sağlamalarında kültürün ve alt kültürlerin oldukça önemli olduğu görülmektedir. Örgütlerde bireyler tarafından inanılan ve kabul edilen, olaylar karşısında nasıl davranacaklarını ve tepki vereceklerini belirleyen kurallar bütünü örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt üyeleri bu kurallara başka bir kültür ile karşılaşınca kadar farkında olmadan ve sorgulamadan uymaktadırlar (Schein, 1996). Kısacası örgüt kültürü, “tüm bireyler tarafından paylaşılan alışkanlık, tutum ve davranış kalıpları yani örgütte paylaşılan temel değerlerin ve inançların bütünüdür” (Terzi, 2000).

Görüldüğü üzere örgüt kültürü tanımında da ortak bir görüş bulunmamakta fakat yapılan tanımlar incelendiğinde, “örgüt çalışanlarının paylaştıkları değerler ve normlar” yapılan tanımların ortak noktası olarak görülmektedir.

2.2.2 Örgüt Kültürünün Öğeleri

Schein (1990)'a göre örgüt kültürünün temelini inançlar ve varsayımlar oluşturmaktadır. Onun üstünde değerler, davranış ve normlar, onun üstünde de sözel ve davranışsal semboller vardır. Örgüt kültürü öğelerinin sınıflandırılması Schein'in bu sınıflamasına göre ele alınmıştır.

2.2.2.1 Temel İnançlar ve Varsayımlar

Schein (1985)'a göre temel varsayımlar, “örgüt üyelerinin davranış, çevre ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlardır”. İnsanların düşünme, davranma hatta hissetme süreçlerinin bilinç dışı düzeye atılarak sorgulama alanından çıkması varsayımları oluşturmaktadır (Çelik, 2000). Değerler ve varsayımlar kendi aralarında uyum halindedir. Varsayımlar, üzerine yeni değerlerin gelmesi ve bu değerlerin denenip başarıya ulaşmasıyla değiştirilebilir. Bu yeni değerler sorunları çözüp, başarılı olabilirse, bir dönüşüm geçirerek varsayıma dönüşür (Schein, 1985).

2.2.2.2 Temel Değerler ve Normlar

Schein (1985) 'a göre değerler, çalışanların iş yaşamlarını, hareketlerini değerlendirmeye yarayan ölçütlerin temelini oluşturmaktadır.

Değerler, kültürün en derin yönünü oluşturan inançlara göre oluşur ve kültürün yüzeysel yönüdür. Değerler soyut öğelerdir bu yüzden dışarıda gözlenemez sadece davranışlar içinde sezilebilir. Yani değerler, bir kültür içerisinde önemli olanı ve tercih edileni ifade eder (Şişman, 2007).

Değerler, uzun yıllar boyunca toplumlarda, örgütlere ve bireylere nasıl davranmaları gerektiğiyle ilgili yol gösteren, rehberlik eden, amaçları anlamaya çalışan merkez olarak görülmüştür. Kültür içinde herkes tarafından paylaşılan bu değerler, bireyin yaşamında izleyeceği yolu etkiler (Baysal, 1981).

2.2.2.3 Sözel ve Davranışsal Semboller

Sözel ve davranışsal semboller dil, hikayeler, kahramanlar, tören ve toplantılardan oluşmaktadır.

Dil: Dil en önemli iletişim aracı ve kültürün yapı taşıdır. Bu yüzden örgüt kültürü açısından oldukça önemlilik arz etmektedir. Çünkü her örgüt kendi içinde yeni bir dil oluşturmaktadır (Vural, 2003). Üyelerin bu dili öğrenmeleri, o örgütün kültürünü kabul ettiklerini gösterir. Bu dilin kullanılması örgüt kültürünün devamlılığını sağlamaktadır. Kendi jargonunu yani meslek dilini oluşturan bu örgütlere yeni başlayan bireyler bu dili 6 ay içinde benimserler ve bu durum benimsendikten sonra o kültüre ait bireyler ortak bir paydada buluşur (Robbins, 2003).

Hikayeler: Terzi (2000)'ye göre hikayeler, “örgütün kurucuları, büyük başarılar, işten çıkarılmalar, örgüt hayatı, yanlışlıklara karşı tepkilere ilişkin anlatılardır”. Hikayeler, değerler ve normların örgüte yerleşmesini sağlayarak, örgütte geçmişte yaşanmış olayları sözlü şekilde aktarır. Bu aktarım sırasında değişikliğe uğrayabilir hatta gerçeklikten uzaklaşarak efsaneye dönüşebilirler (Güney, 2001). Bu hikayelerin çoğu personelin içerideki ve dışarıdaki engellerle nasıl başa çıkacağı, örgütün personele sağladığı yardım ve iş güvenliği, örgütün içerisindeki eşitlik gibi 3 ana husus içermektedir (Terzi, 2000).

Kahramanlar: Kahramanlar, örgütün kültürünü ve değerlerini içselleştiren, kişilikleriyle yansıtan kişilerdir ve örgüt içindeki her üye kahramanı örnek almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Kahramanlar, çalışmalarını güdüleyerek örgüt kültürüne katkıda bulunan, dışarıya karşı örgütü temsil eden kişilerdir (Kozlu, 1986).

Çoğu başarılı örgütün kahramanları vardır ve bu kahramanlar örgütte bulunan birisi olabileceği gibi, örgütten ayrılmış ya da hayatta olmayan biri de olabilir. Kahramanlar örgütün kültürel değerlerini kuvvetlendirerek başarılı olmasını sağlarlar. Yine aynı şekilde başarı standartlarını da belirleyen ve örgüt üyelerinin bu standartları benimsemesini sağlayan yine kahramanlardır (Hatiboğlu, 1986). Örgütte bulunan tüm iş görenler, kahraman olmayı arzulamakta ve bir gün o kahraman gibi olabileceklerini düşünmektedirler. Yani kahramanlık iş görenlerin kapasitelerinin ötesinde hayali bir durum değil, ulaşılabilecek bir durumdur (Özkalp, 2004).

Tören ve Toplantılar: Tören ve toplantılar, örgütün sahip olduğu temel değerleri, hangi davranış ve amaçların önemli hangilerinin vazgeçilebilir olduğunu ortaya

koyan, belirli aralıklarla tekrar eden etkinliklerdir (Robbins, 1994). Bu etkinlikler içinde; çeşitli karşılaşma ve buluşmalar, özel günler, çeşitli yemek aktiviteleri, bayramlar vb. sayılabilir (Şişman, 1993).

Tören özel bir olay için düzenlenmiş, bir kişi ya da grubu ilgilendiren, bazen grup üyeleri için anlamı olan bazen de dış çevreye iletilmek için düzenlenen eylemlerdir. Toplumsal hayatta olduğu kadar örgüt içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Yani tören, bir grubun amaçlarına ulaşabilmesini sağlayan, genellikle tarihsel bir nitelik taşıyan bir olay için düzenlenen kolektif bir faaliyettir (Terzi, 2000).

Uygulamalar: Örgütsel uygulamalar bir örgütte örgüt çalışanları tarafından benimsenen temel kültürel özellikleri yansıtmaktadır. Bu uygulamalar örgüt kültürünün oluşumunda oldukça önemli rol oynamakta ve örgüt kültürünün ne durumda olduğu bazı örgütsel uygulamaların analiziyle ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü açısından oldukça önemli olan bu uygulamalara örgüt çalışanlarının performansları ölçme uygulamaları, denetleme uygulamaları, ödül ve ceza uygulamaları, ödeme uygulamaları örnek gösterilebilir (Şişman, 2007).

Schein (1985)'a göre de örgüt içerisinde uygulanan ödül ve ceza sistemiyle bazı temel sayılılar ortaya konabilir. Örgüt içinde hangi durumlarda ödül ve ceza sisteminin kullanıldığı, , değerlendirme sisteminin nasıl olduğu, teşvik için neler kullanıldığı, hangi davranışların para, güç ve statü ile ödüllendirildiği kültürel sayılıların değerlendirilmesiyle ortaya çıkarılabilir (Schein, 1985).

2.2.3 Örgüt Kültürünün Önemi

İşletmelerin ayakta kalabilmesi için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları gerektiği artık bilinen bir gerçektir. Bunun için de ortak bir takım değerlerin çevresinde toplanmak gerekmektedir. Bu durumda da örgüt kültürü kavramı ön plana çıkmaktadır.

Çalışanların istenildiği şekilde yönetilmesi, işlerin kolay yaptırılabilmesi ve en önemlisi yeni değer ve anlayışların benimsetilmesi için hangi kültürel değerlere sahip oldukları bilinmelidir. Örgüt çalışanlarını benzer kültürlere sahip bireyler oluşturduğu gibi farklı kültürlere sahip bireyler de oluşturmaktadır. Örgüt çalışanları kendi kültürleriyle başka kültüre sahip çalışanları etkileyecek hem de kendileri etkilenecektir. Bu karşılıklı etkileşimde, örgütün sahip olduğu inanç ve değerler sistemi de etkili olacaktır (Unutkan, 1995).

Örgüt kültürü işletmelerde iş yerine ait davranışlar oluşturma ve geliştirmede, kurum ve kuruluşların rekabetçi özellik kazanmasında, işletmelerin strateji, hedef ve politikalarının oluşturulmasında, yöneticilerin oluşturulan bu stratejiyi takip etmelerini kolaylaştırmada ve başarının artırılmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Eren, 2004). Günümüzde işletmeler arası rekabetin hızla artması, örgüt kültürünün önemini anlayan işletmeleri avantajlı konuma geçirmektedir. Ürün ve süreç teknolojileri, mali kaynaklara ulaşabilme ve korumacı piyasalar hala rekabet üstünlüğü sağlamakla birlikte, rakipler tarafından taklit edilip satın alınabildiği için, eskisi kadar etkili olmamaktadır. Rekabette üstünlük sağlayabilmek için satın alınıp taklit edilemeyen “örgüt kültürü” ön plana çıkmaktadır (Vural, 2003).

Örgüt kültürü çalışanların kurumla özdeşleşmesini, örgüt misyonunun, amaçlarının ne olduğu ve bunlara nasıl katkı sağlayacaklarını, karşılarına çıkan problemlerde nasıl davranmaları gerektiğini, iletişimin nasıl olması gerektiğini ve örgütün dünyayla ilgili genel görüşlerini ortaya koyup çalışanlara bu konularla ilgili cevaplar sağlar (Doğan, 2007). Yani güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların nasıl davranmaları gerektiğiyle ilgili yerleşmiş kurallar bulunmaktadır. Buna karşın zayıf örgütsel kültüre sahip bir işletmede çalışanlar ne yapmaları gerektiğini bilemedikleri için zaman kaybeder, çabuk ve atak olamadıkları için de güçlü kültüre sahip organizasyonların gerisinde kalırlar (Eren, 2004).

Fidan (1996), örgüt kültürüne değer verilmesinin sebeplerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Rekabetin yaygınlaşmasıyla beraber örgütün ayakta kalmasının zorlaşması
2. Mal ve hizmetin bir defalığına değil tekrar edici şekilde satılmasının gerekliliğinin fark edilmesi ve müşteri memnuniyeti
3. Müşterilere verilen önemle birlikte çalışanların da önemli olarak görülmesi

Bu sebeplerden ötürü örgüt kültürü kavramı oldukça önemi artırmış ve günümüzde de örgüt kültürünün önemi ve etkinliği ile ilgili yapılan çalışmalar devam etmektedir.

2.2.4 Örgüt Kültürü Sınıflamaları

2.2.4.1 Harryson ve Handy'nin Örgütsel Kültür Sınıflaması

Harryson ve Handy'nin çalışmaları birbirine oldukça benzemektedir. Handy'nin çalışmalarının kaynağını Harrison'a dayandırır bu yüzden çalışmaları oldukça birbirine benzemektedir. Her ikisi de örgüt kültürünü formalize edilme ve

merkezleşme derecesine göre incelemiş ve örgütlerin sahip oldukları kültürü 4'e ayırmışlardır. Bunlar rol kültürü, iş kültürü, güç kültürü ve birey kültürüdür (Unutkan, 1995).

Rol Kültürü (Apollo): Harrison'ın rol kültürü Handy'nin ise apollo kültürü olarak isimlendirdiği bu örgüt tiplerinde iş, otorite ve rol tanımları açıkça ortaya konmuş hangi tür iletişim biçimi kullanılacağı, hatta sorunların hangi yollarla çözüleceği bile belirlenmiştir. Örgüt en üstteki yönetimin belirlediği kurallar tarafından yönetilmektedir. Her bölümün kendi görevlerini yerine getirmesi beklenir. Bu kültürde iş bölümü ve standardizasyon hakimdir (Erkmen ve Ordun, 2001).

Rol kültürü Weber'in bürokrasi modeliyle benzerlik taşıdığı için bürokratik kültür olarak da anılmaktadır (Unutkan, 1995). Bu kültür anlaşmazlıkların çözülmesi, iletişim prosedürleri, yetki tanımlamaları gibi konularda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşımaktadır. Rol ve iş tanımlaması iş görenden daha önemlidir (Terzi, 2000).

Güç Kültürü (Zeus): Harrison'ın güç kültürü, Handy'nin ise Zeus kültürü olarak isimlendirdiği bu örgüt kültüründe en belirgin özellik merkezileşmedir ve otokratik bir yönetim uygulanır. Bu örgütlerde kararlar en üstteki kişi ya da kişiler tarafından alınmakta ve bu kararlar alınırken alt kademedekiler bu sürece hiç katılmamakta ve sadece uygulamaktadırlar. Bu örgütlerde prosedür, rol ve bürokrasi azdır. Tüm kontrol merkez tarafından sağlanır. Bu ya merkezin görevlendirdiği personel tarafından ya da çalışanı merkeze çağırma şeklinde uygulanır. Herhangi bir tehlike karşısında çabuk hareket edilerek anında reaksiyon gösterme özelliğine sahiptir (Terzi, 2000).

Bu kültürde statü, itaati güç gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bu kültürdeki örgütlerde dikey iletişim mevcut olduğundan, kilit çalışanların örgütten ayrılmaları, örgütte çöküntüye neden olabilmektedir. Aile şirketleri ve CEO'ların yönetimindeki şirketler bu kültüre örnek teşkil etmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

İş Kültürü (Athena): Harisson'ın iş ya da görev kültürü, Handy'nin ise athena kültürü olarak adlandırdığı bu kültürde iş görenlerden işlerine ve örgüte fazladan zaman ayırmaları beklenir ve çalışanlar işin yapılması için özel bir ilgi ve çaba gösterirler. Bu kültür, çalışanlarının manevi olarak tatmin oldukları işleri yapmaktan hoşlandıklarını varsayar (Erkmen ve Ordun, 2001).

İş kültürü esnek ve çevresel değişikliklere oldukça hızlı cevap verebilen bir yapıya sahip olduğu için pazar rekabetinde avantaj kazandırmaktadır. Bu kültür kişisel özgürlüğe imkan vermesi, hiyerarşinin az olması, grupların birleştirilmesi gibi nedenlerden ötürü oldukça tercih edilmektedir.

Bu kültürün dezavantajı olarak ise ürünlerin ve projelerin kısa olması, teknik bilginin yeteri kadar üretilmemesi sayılabilir (Akıncı, 1998).

Bu kültür etki ve gücün kaynağı olarak sadece uzmanlığı görür. Gruba uyum sağlamak için yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgiler gerekmektedir (Terzi, 2000).

Birey Kültürü (Dionysus): Harrison'ın birey kültürü, Handy'nin dionysus kültürü olarak adlandırdığı bu kültür bürokrasi ve uzmanlaşmaya karşıdır. Bu örgütler iş görenlerinin kararlara katılımını, aidiyet konularında tatmin duygusunu ve birbirleriyle ilişki kurmalarını sağlamaya çalışır. Yöneticiler çalışanlarına sürekli olarak destekleyici liderlik sergileyerek, onların işlerinde ihtiyaç duydukları kaynaklar sağlar. Aynı zamanda bireysel gelişim ve takım çalışması teşvik edilmekte, başarıya dönük davranışlar ödüllendirilmektedir (Erkmen ve Ordun, 2001).

Eğer bir örgütün en önemli gelir kaynağı bireysel yetenek veya yapılan işse birey kültürü oldukça başarılı ve kalıcı olmaktadır. Profesyoneller tarafından tercih edilen bu modelde kişiler kendi kişiliklerini ve özgürlüklerini koruyarak, kendilerini kimsenin adamı olarak hissetmezler. Yani “patron” tanımazlar. Bu yüzden de yöneticinin fazla bir iddiası yoktur. İşten çıkarma ve ceza verme, yönetici ya da liderin yetki sınırlarının oldukça uzağındadır. Terfi ve seçim gibi durumlarda karar verme davranışı iş görenlerin oluşturduğu gruplar tarafından gerçekleştirilir (Şişman, 2007).

Birey kültürü uygulamada sıklıkla görülen bir model değildir. Birey kültürü oluştuktan kısa bir süre sonra rol veya güç kültürüne dönüşür (Akıncı, 1998).

2.2.4.2 Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy'ye göre örgütün çevresinde gerçekleşen olumlu ya da olumsuz bütün olaylar örgüt kültürünün oluşumunda çok önemli bir etkiye sahiptir. Deal ve Kennedy, çevredeki belirsizliğin oluşturduğu risk miktarını ve verilen kararların ne derecede başarılı olduğuna ilişkin çevreden alınan dönütün (feedback) hızını kriter

olarak kullanmış ve bu kriterlerden yola çıkarak dört çeşit örgüt kültürü belirlemişlerdir. Bunlar; şirketin üzerine iddiaya gir kültürü, süreç kültürü, sert erkek/maço kültürü, sıkı çalış/sert oyna kültürüdür (Daft, 1991).

Sert Erkek/ Maço Kültürü: Bu kültürlerde çevresel belirsizlik fazladır, bireyler yüksek risk alırlar ve çevreden gelen başarı ya da başarısızlık haberleri oldukça hızlıdır. Ani iniş ve çıkışlar, beklenmeyen gelişmeler yaşanır. Davranışlar kanuna aykırı olsa da, başarılı olduğu sürece bireyler istedikleri gibi davranabilirler (Eren, 2004). Fakat başarısızlığın maliyeti oldukça yüksektir ve çalışanların işten ayrılmalarına sebep olmaktadır (Çelik, 2000). Çünkü kahramanlar hata yapmayanlardır (Terzi, 2000).

Lider konumundaki kişi çalışanlarının üzerinde cesaretlendirici ve girişimci etkiler yapmalıdır. En üstteki kişinin kahraman ve sembol olması oldukça önemlidir (Eren, 2004).

Bu kültür tipi genellikle reklamcılık, kozmetik, büyük yapı projeleri ve film sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde ve işletmelerin pazarlama bölümlerinde yaygındır (Daft, 1991).

Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Bu kültürde çevresel risk fazla, geri bildirim hızı ise düşüktür. Bu örgütler uzun vadeli büyük yatırımlar yaparlar ve yatırımların başarılı olup olmadığını anlamak için uzun almaktadır. Tecrübe bu kültürün olmazsa olmazıdır ve kahramanlar teknik yeteneğe, sabra, azme sahip deneyimli insanlardır. Karar verme yavaştır ve herkesin üzerinde hemfikir olmasını gerektirir. Yasal güç önemlidir ve bu güce sahip olmak için uzun zaman geçmesi gerekir. En önemli törenler toplantılardır (Reitz, 1987). Genellikle maden örgütleri, mimarlık işletmeleri, bilgisayar tasarlayan örgütler bu tarz örgütlerdir (Çetin, 2004).

Bu modeldeki örgütler kısa dönem dalgalanmalarına ve nakit akışı problemlerine karşı savunmasızdırlar. Genellikle nakit sıkıntısı çekmekte ve ekonomik kriz dönemlerinde büyük yatırımlar yapmaktan kaçınılmaktadırlar (Reitz, 1987).

Sıkı Çalış/ Sert Oyna Kültürü: Bu kültürde alınan risk oldukça düşük olmasına rağmen geri bildirim hızlıdır. Alınan riskle doğru orantılı olarak getiri de düşüktür. Bu yüzden ayakta kalabilmek adına çok çalışmak esas alınır. Takım ve grup çalışmaları önemlidir. Kahramanlar çok çalışarak en yüksek satışları yapanlardır. Heyecanı canlı tutabilmek adına yarışmalar, toplantılar ve kongreler düzenlenir.

Çünkü canlı ve heyecanlı olmayan bir işletme sert dış rekabet koşullarında ayakta kalamamakta, yaratıcılığı, heyecanı ve gücü azalanlar kültür dışına çıkarılmalıdır. Özellikle moda sektörü, meşrubat ve perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan firmalar bu kültürün özelliklerini taşımaktadır (Eren, 2004). Restoranlarda da genelde bu kültür görülmektedir (Daft, 1991).

Süreç Kültürü: Bu kültürde alınan kararların riskleri de geri bildirim de oldukça düşüktür. Kararların sonuçlarıyla alakalı olarak neredeyse hiç geribildirim alınmamaktadır. Bu kültür genellikle bankalar ve sigorta şirketlerinde görülmektedir (Daft, 1991).

Bu kültürde iş görenler çok çalışıp hata yapmamaya gayret ederler. En önemli değer yönetimin ortaya koyduğu değerleri takip etmektir. Neyin nasıl yapılacağı oldukça önemlidir. Devlet kurumları bu türe örnek gösterilebilir (Eren, 2004).

2.2.4.3 Ouchi'nin Z Yönetim Kültürü

William Ouchi, Japon yönetim uygulamalarını Z Yönetim Teorisi isimli kitabında açıklamıştır. Daha sonra her ülkenin değer yargılarını da ele alarak, bu yönetim tarzının Amerikan yönetim tarzına nasıl uyarlanabileceğini ortaya koymaya çalışmıştır. Buradan yola çıkarak, Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarının Amerikalı işletmelere uyarlanabileceğini ifade etmiştir (Ouchi, 1989).

Bu modelde Ouchi, örgüt ve yönetim şeklinin tamamen toplumu yansıttığını ifade etmiş ve bir toplum yapısı ile işletme yönetiminin nasıl koordine edilebileceğini ortaya koymaya çalışmıştır (Ouchi, 1989).

Ouchi (1989)'ye göre verimlilik çalışanlara inisiyatif verilerek, kişisel çabaların sağlıklı ve verimli bir şekilde koordine edilebilmesiyle, uzun vadeli bir yaklaşımla çözümlenebilir. Buradaki kilit nokta işçilerin yönetime katılması olarak görülmektedir.

Bu teorinin en önemli özelliklerinden biri de güven duygusunun ön planda olmasıdır. Verimlilik ve güven ayrılamaz iki parça gibidir. Yakın ilişkiler de oldukça önemlidir. Amerikalıların iş hayatında kişisel duygulara yer yoktur inancının aksine iş hayatında çalışanların birbirlerine yakın olmaları, ortak değerlerin oluşması ve çoğalması anlamına gelmektedir. Japon kültüründe olduğu gibi çalışanlar eğer isterlerse hayat boyu istihdam edilebilmektedir (Ouchi, 1989).

Ouchi'ye göre, bu örgüt modelinin yedi önemli boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Ouchi, 1989) ;

- 1) Çalışanlara bağlılık söz konusudur. Çalışanların istihdamı uzun süreli olarak sağlanmalıdır.
- 2) Çalışanlar doğrudan ya da dolaylı olarak kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdırlar.
- 3) Çalışanlar bireysel sorumluluk almalıdırlar.
- 4) Çalışanlar nadiren değerlendirilmeye sokulmalı ve terfi yavaş yavaş verilmelidir.
- 5) Bu şirketlerde kontrole oldukça önem verilerek, kontrol şirket kültürüne göre gerçekleştirilir.
- 6) Çalışanların kariyer gelişimlerine önem verilir ve çalışanlar verilen görevleri yerine getirerek gelişimlerini sağlarlar.
- 7) Çalışanlarla ilişkiler örgüt içerisinde kesintisiz, örgüt dışında ise kesintili bir şekilde sürdürülmelidir.

2.2.4.4 Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve arkadaşları örgütteki yarışmacı değerleri iki boyuta ayırmıştır. Birinci boyut örgütün denetim odaklı tepkilerini, ikinci boyut ise örgütlerin iç ve dış odaklı işleyiş biçimlerini ele almaktadır. İlk boyut, kontrollü olmaktan ziyade esnek olmaya doğru bir eğilim göstermektedir. Bu iki boyutun etkileşimi sonucu ortaya dört örgütsel kültür çıkmaktadır. Bunlar hiyerarşi kültürü, klan kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürüdür (Hoojberk ve Petrock, 1993; akt. Çelik, 2002).

Hiyerarşi (Bürokrasi)Kültürü: Bu kültürde ön plana çıkan özellikler verimlilik, düzenli ve kurallı olma ile aynılıktır. Bütün işler ve kurallar önceden belirlenir. Kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutan şeylerdir. Liderlerden beklenen koordinatör ve organizatör tarzı bir liderlik stili ortaya koymalarıdır. Ancak bu şekilde başarılı olabileceklerdir. Bu örgütlerin uzun vadede beklentisi verimlilik, önceden bilinmek ve durağanlıktır (Cameron ve Quin, 1992).

Pazar (Market) Kültürü: Örgüt bir pazardır ve bu yüzden de örgütün dış çevreyle olan ilişkisi ve rekabet en önemli faktörlerdir. İş görüşmelerinde tüketiciler,

müşteriler ve dış çevre faktörlerine odaklanılmaktadır. Bu kültürde liderler kazanmaya eğilimi olduğu sürece başarılı olabilmektedir (Cameron ve Quin, 1992).

Klan Kültürü (İş birliğine Dayalı): Bu örgüt modeline klan adının verilmesinin sebebi, çalışanların birbirleriyle akraba gibi olmasında kaynaklanmaktadır. Paylaşılan amaçlar ve değerler, bağlılık ve katılım en önemli niteliklerdir. Pazar kültürü ve hiyerarşik kültürde görülen kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortam yerine takım olabilme ve çalışana inanç vardır. Bu örgütlerde yönetimin amacı çalışanlar için daha insancıl ortamlar sağlayabilmektir. Çalışanların katılımının artırılması, bağlılığı ve sadakati artırır düşüncesi hakimdir (Cameron ve Quin, 1992).

Adhokrasi (Girişimci) Kültürü: Bu kültürel yapı endüstri çağından bilgi çağına geçişle beraber ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlayabilmek için ortaya çıkmıştır. Girişimcilik, uyumlu olma, dinamik olma, yaratıcı olma en önemli faktörlerdir. Risk almayı seven, yaratıcı, esnek ve girişimci bireylere uygun bir örgüt kültürüdür (Cameron ve Quin, 1992).

Değişime karşı her zaman hazır olma, yeni stratejiler geliştirme ön plandadır. Uzun vadede yeni kaynaklar sağlama ve büyümeye önem verilmektedir (Çelik, 2002).

2.2.4.5 Peters ve Waterman Örgüt Kültürü Modeli

Araştırmalarında başarılı örgütlerin güçlü bir kültüre sahip olduğu kanısına varmışlardır (Türk, 2003). Peters ve Waterman (1987) “Mükemmeli Arayış” isimli eserlerinde birçok örgütü incelemiş ve bu örgütlere başarıyı getiren sekiz temel özellik belirlemişlerdir. Bu özellikler şunlardır;

- 1- Hareketi tercih etme
- 2-Müşterilerle sürekli ilişki halinde olma
- 3-Girişimciliği cesaretlendirecek hareket serbestliği sağlama
- 4-Üretimi insana değer vererek artırma
- 5-Sade-basit yapı ve az kurmay
- 6- Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi
- 7- En iyi yapılan işle ilgilenmek
- 8-Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma

2.2.4.6 Parsons Modeli

Parsons ortaya koyduğu modelinde, her sosyal sistemin devamlılığını sağlayabilmenin belirli fonksiyonların karşılanmasıyla mümkün olabileceğini savunmuştur. Bunlar şu dört fonksiyondur; adaptasyon ve uyum, amaç edinme ve amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruluktur. Bir sosyal sistemin devamlılığı çevresini tanımak, değişiklikleri takip etmek, amacını tespit etmek, uyum sağlamak ve amacına ulaşabilmek için çeşitli stratejiler geliştirmek, organize olabilmek ve koordineli eylemlerle parçaları bütünleştirebilmekten geçer (Özkalp ve Kırel, 1998).

Bu dört fonksiyonun isimlerinden dolayı model “AGIL” (Adaptation, Goal Attainment, Integration, Legitimacy) adıyla da anılmaktadır (Eren, 2004). Bu fonksiyonlar şunlardır (Eren, 2004, Özkalp, 2000; Özkalp ve Kırel, 1998).

Uyum (Adaptation): Sosyal sistem çevresini tanıyıp nasıl değiştiğini anlayarak sisteme uyum sağlamalıdır. Sistemin ancak bu şekilde devamlılığı sağlanacaktır.

Amaçlar (Goal Attainment): Sosyal sistem amaçları belirleyerek, bu amaçlara ulaşmak için çeşitli stratejiler geliştirmelidir.

Bütünleşme (Integration): Sistem alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama söz konusudur. Sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyacından ötürü amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma ihtiyaçları ortaya çıkar. Bu sistemi oluşturan parçalar birbirleriyle ilişki halinde olmalı, organize olmalı, birbirleriyle olan bağılıkları anlaşılmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır.

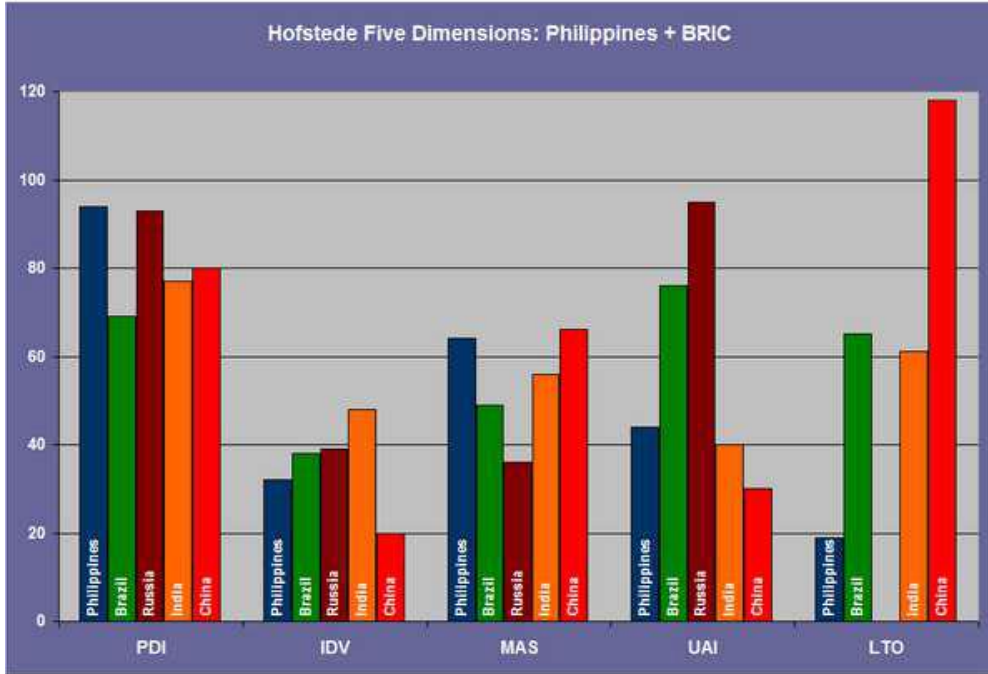
Yasallık (Legitimacy): Yasallık, sosyal sistemin içinde bulunduğu çevrede yaşamını sürdürme ihtiyacından doğar ve sosyal sistemin yasal olması toplumun onu bütün olarak kabul etmesi ve uygun görmesi anlamına gelmektedir.

Parsons, bu fonksiyonların bütün sosyal sistemlerde mevcut olması gerektiğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle sistemin varlığı AGIL’a bağlıdır. Bu sistemin varlığı ortama uyum sağlanmasını, amaçlarına erişebilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylere yasal ya da meşru olarak varlığına inanmasını gerektirir (Özkalp, 2000).

2.2.4.7 Geert Hofstede'in Örgütsel Kültür Modeli

Doğup büyüdükları toplumun değerleri bireylerin davranışlarını şekillendirmektedir. Değerler ve davranış biçimleri toplumdan topluma, kültürden kültüre farklılık göstermekte ve değişmektedir. Bu durum, “kültürel farklılaşma” olarak adlandırılır. Genel bir ifade ile kültürlerin toplumdan topluma farklılık göstermesi, kültürel farklılaşma olarak ifade edilir. Bu, tüm kültürler (toplumlar) için geçerli “evrensel doğrular” bulma yaklaşımına alternatif bir görüşü yansıtır (Sargut, 2001).

Hofstede ulusal kültür araştırmasını IBM çalışanları üzerinde 20 farklı dilden ve 72 farklı ulustan oluşan 110000 den fazla katılımcı üzerinde yapmıştır. Bu araştırma sonucunda ulusal değerler sistemi arasında dört bağımsız farklılık boyutu tespit edilmiştir. Bunlar, “güç mesafesi“, “belirsizlikten kaçınma”, “bireysellik–çoğulculuk” ve “erillik–dişilik” olarak adlandırılmıştır (Hofstede, 1991). 1989 yılında Çin’de yapılan başka bir çalışma ile beşinci anlamlı bağımsız boyut tespit edilmiş ve bu boyut “Konfüzyen Dinamizm” (Uzun vadeli oryantasyon) olarak isimlendirilmiştir (Jung, 2002). Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar Şekil 1’de gösterilmektedir.



PDI:Güç mesafesi endeksi IDV:Bireysellik MAS:Erillik UAI:Belirsizlikten kaçınma LTO:Uzun vadeli oryantasyon

Şekil 1: Geert Hofstede'in Kültürel Boyutları

Güç Mesafesi Boyutu: Güç mesafesi bir ülkedeki insanların güç kavramını ve bu gücün insanlar arasındaki dağılımını kabul etmeleriyle ilgilidir. Gücün bireyler arasında eşit dağılmadığı durumda bireyler arasındaki güç mesafesi artmaktadır. Gücü az olan bireyler güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda, daha fazla güç sahibi olanları kabullenmişlerdir. Güç mesafesi ne kadar artarsa, bireylerarasındaki güç farklılığı da o ölçüde artmaktadır (Hofstede, 1991). Hofstede'in çalışmalar sonucu elde ettiği ülke ve bölgelerin güç mesafesi indeksi değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: 50 Ülke ve 3 Bölgeye İlişkin Güç Mesafesi İndeksi Değerleri

SIRA	ÜLKE/BÖLGE	PUAN	SIRA	ÜLKE/BÖLGE	PUAN
1	Malezya	104	27/28	Güney Kore	60
2-3	Guatemala	95	29/30	İran	58
2-3	Panama	95	29/30	Tayvan	58
4	Filipinler	94	31	İspanya	57
5-6	Meksika	81	32	Pakistan	55
5-6	Venezuela	81	33	Japonya	54
7	Arap Ülkeleri	80	34	İtalya	50
8-9	Ekvator	78	35/36	Arjantin	49
8-9	Endonezya	78	35/36	Güney Afrika	49
10-11	Hindistan	77	37	Jamaika	45
10-11	Batı Afrika	77	38	Abd	40
12	Yugoslavya	76	39	Kanada	39
13	Singapur	74	40	Hollanda	38
14	Brezilya	69	41	Avustralya	36
15/16	Fransa	68	42/44	Kosta Rika	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Almanya	35
17	Kolombiya	67	42/44	İngiltere	35
18/19	Türkiye	66	45	İsviçre	34
18/19	Salvador	66	46	Finlandiya	33
20	Belçika	65	47/48	Norveç	31
21/23	Doğu Afrika	64	47/48	İsveç	31
21/23	Peru	64	49	İrlanda	28
21/23	Tayland	64	50	Yeni Zelanda	22
24/25	Şili	63	51	Danimarka	18
24/25	Portekiz	63	52	İsrail	13
26	Uruguay	61	53	Avusturya	11
27/28	Yunanistan	60			

Geert Hofstede, **National Cultures in Four Dimensions** (International Studies of Management and Organizations, 1983).

Hofstede'in IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda güç mesafesinin en yüksek olduğu ülke 104 puanla Malezya çıkmıştır. Güç mesafesinin en düşük olduğu ülkenin ise, 11 puanla Avusturya olduğu görülmektedir. Türkiye 66 puanla 18'inci sırada yer almıştır (Hofstede, 1983). Bu kapsamda Türkiye' de güç mesafesinin yüksek seviyede olduğu söylenilebilir.

Öne çıkardıkları değerlere göre düşük güç mesafeli kültürler ile yüksek güç mesafeli kültürlerin karşılaştırılması Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2: Güç Mesafesinin Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Değerler

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Güçlü-güçsüz uyumludur	Güçlü-güçsüz çatışma halindedir.
Toplumun eşitsizlik seviyesi düşüktür	Güçlüler belirgin şekilde ayrıcalıklıdır
Çocuklara aile bireyi gibi davranılır	Çocuklar itaat eder
Güç yasal olarak kullanılır	Doğruyu ve yanlışı belirleyen güçlülerdir
Güçsüzler işbirliği yaparlar.	Güçsüzler düşük seviyede işbirliği yaparlar.
Bağımlılık seviyeleri eşittir	Güçsüz insanlar güçlülere bağımlılık gösterir
Ayrıcalıklar ön plana çıkarılmaz.	Ayrıcalıklar sürekli vurgulanır.

Geert Hofstede, **National Cultures in Four Dimensions** (International Studies of Management and Organizations, 1983).

Belirsizlikten Kaçınma: İnsanlar gelecek karşısında ümit ve korkuya kapılmakta bir başka deyişle insanlar belirsizlik ortamında yaşamakta ve bunun bilincindedirler. İnsanlar için çok fazla belirsizlik, tahammül edilemeyen endişeler yaratarak insanların bu belirsizlik eşiğinde yaşamayı sürdürebilmek için çeşitli yollar geliştirmesine sebep olmuştur. Bu çerçevede toplumların belirsizliğe adapte olmaları da farklı şekillerde olmuştur. Belirsizlikten sakınma, muğlak bir durumdan kaçınmaya yol açabilir ve bu yüzden belirsizlikten kaçınan kültürlerde bu durum görülebilir. Böyle kültürlerde insanlar, örgütlerinde, kurumlarında, ilişkilerinde karşılaştıkları durumların açıkça yorumlanabilir ve tahmin edilebilir olmasını isterler (Hofstede, 1980).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda bireyler risk üstelenerek, özgür bir şekilde yeniliğe ve değişikliğe açık olmayı tercih ederler. Buna karşın belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler gelecekteki olayların

tahmin edilmesi karşısında güçsüz olduklarını kabul edip, bilinmeyenden kaçmaktadırlar. Çünkü bu durum onlar için risk teşkil etmektedir (Şişman, 2007).

Konuyla ilgili olarak, Hofstede'in IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucuna göre, belirsizlikten kaçınma boyutunun en yüksek seviyede olduğu ülke, 112 puanla Yunanistan, seviyesi en düşük olan ülke ise 8 puanla Singapur'dur. Türkiye 85 puanla 16'ncı sırayı almıştır (Hofstede, 1980). Bu kapsamda ülkemizin belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. Belirsizlikten kaçınma davranışının kültürlere göre öne çıkardığı değerler Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Belirsizlikten Kaçınma Davranışının Kültürlere Göre Öne Çıkardığı Değerler

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Kurallar lazım oldukları kadar vardır.	Kurallar lazım olmasalar da vardır
Belirsizlikten kaçınılamaz	Belirsizliğin azaltılması gerekir çünkü tehlikelidir
Farklı olanlar merak konusudur.	Farklı olanlar tehlikelidir.
Bireyler öğrenmeye ve tartışmaya dönüktür	Bireyler doğrulara ve düzene dönüktür.
Törenselle davranışlar azdır.	Törenselle davranışlar çoktur.
Dakik ve titiz olma öğrenilir	Dakik ve titiz olma insanın doğasında vardır
Gençlere yönelik olumlu tutum sergilenir	Gençlere yönelik olumsuz tutum sergilenir
Tembellik rahatsız etmemelidir	Devamlı meşguliyet durumu vardır.
Birden fazla doğru olabilir.	Tek bir doğru vardır
Karmaşık durumlarda risk alınmalı ve rahat olunmalıdır	Karmaşık durumlarda riskten kaçınılmalı ve bu durumlar önlenmelidir
Duygular açığa çıkarılmalıdır	Duygular açığa çıkarılmamalıdır
Kurallar esnek olmalıdır.	Kurallar katı olmalıdır

Geert Hofstede, **National Cultures in Four Dimensions** (International Studies of Management and Organizations, 1983).

Erillik – Dişillik Boyutu: Dördüncü boyut erillik olarak adlandırılmaktadır ve zıttı dişilliktir (Hofstede,1980). Bu boyut değerlere verilen önemlerden yola çıkılarak toplumların kültürlerinin eril ya da dişil özellikler taşıyıp taşımadıklarını tespit etmek

için kullanılmaktadır. Eğer toplumda daha fazla sayısal özellik taşıyan performans ve başarı gibi yaşam niceliği ağır basan değerler hakimse eril; nitel yönü ağır basan yaşam kalitesi, insani ilişkiler kurma, hizmet, yardımseverlik ve dayanışma gibi değerler hakimse dişildir (Robbins,2003). Eril ve dişil kültür özelliklerinin karşılaştırılması Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4: Eril Kültür- Dişil Kültür Karşılaştırması

Eril Kültür	Dişil Kültür
Güçlü olana sempati	Zayıf olana sempati
Erkek sert olmalı – Kadın yumuşak olmalı	Erkek de kadın da yumuşak olmalı
Cinsiyetler arası rol farkı fazladır	Cinsiyetler arası rol farkı azdır
Para ve Eşya önemli	Yaşam kalitesi önemli
Ne yaptığın önemli	Kim olduğun önemli
Ego eğilimli	İlişki eğilimli

Geert Hofstede, **National Cultures in Four Dimensions** (International Studies of Management and Organizations, 1983).

Hofstede’in IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucuna göre, erillik değerinin en yüksek olduğu ülke 95 puanla Japonya , en düşük olan ülke ise 5 puanla İsveç’tir. Türkiye ise 45 puanla 32’nci sırayı almıştır. Bu kapsamda ülkemizin orta seviyede eril bir toplum olduğu söylenebilir (Hofstede, 1980).

Uzun Vadeli Oryantasyon: Bu boyut bazı kültürlerin daha çok geçmişe yönelmesi ya da zamanı daha çok gelecek odaklı olarak algılaması bakımından ele alınır. Zaman bireyler ve örgütler açısından oldukça önemli bir kaynaktır. Doğu toplumlarında ve Kuzey Avrupa ülkelerinde zaman, tüm yaşamı kapsayan, sınırsız ve çok boyutlu görülmekte, batılı toplumlarda ise, belli dilimlere ayrılmış, standart, düzenli, objektif ve doğrusal bir karakterde düşünülür (Hofstede, 1980).

Konfüzyen dinamizm olarak da adlandırılan bu boyut daha sonradan yapılan çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Konfüçyüs Çin tarihinde günlük hayatın işleyişi ile ilgili birtakım eğitici kurallar önermiştir. Bunlar (Hofstede, 1980) ;

-İnsanlar arasındaki eşit olmayan ilişkiler toplumun istikrarını sağlar (karı-koca, baba-oğul vs)

-Aile toplumun tümüne örnek olmalıdır

-Kendisine yapılmamasını istediğin davranışları başkalarına yapmama ile erdemli olunabilir,

-Erdem bakımından birinin hayattaki görevi, sonradan edinilen yetenek ve eğitim, sabırlı ve azimli olmak için çabalamak, gerekenden fazla tüketmemek ve sıkı çalışmaktan oluşur.

Bond, Konfüzyen dinamizmi ile ilgili değerleri göreceli önemli olarak azim, statülü ilişkiler, tutum ve utanç duygularına sahip olma, göreceli önemsizlik olarak da geleneklere saygılı olma, iyilik ve hediyeler, kişisel metanet ve istikrar olarak ele almıştır (Hofstede ve Bond, 1988).

Bireycilik ve Toplulukçuluk: Bir toplumda yaşayan bireylerin sadece yakın aile üyelerine ve kendilerine karşı ilgi göstererek, toplumla olan ilişkisinin gevşek bağlarla örülü olmasına bireycilik; bireyin doğar doğmaz karşılaştığı, sorgulanmayan bir sadakatle bağlı olduğu, beraber yaşadığı topluma, akrabalarına, bağlı olduğu gruba karşı sıkı bağlarla bağlı olmasına ise kolektivizm yani toplulukçuluk denir (Hofstede, 1991).

Toplulukçuluk sıkı toplumsal çevrelerden oluşur ve bu gruplar kendi gruplarını diğerlerinden ayrı tutarlar. Her grup kendi üyesini kollar ve bunun karşılığında sadakat beklerler. Kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler ve kendi isimlerinden ve kim olduklarından önce hangi gruba ait olduklarını belirtirler. Üyeler dışsal toplumsal baskıyla denetlenir ve bu denetim utanma duygusuyla kontrol edilir. İnsanlar utandırıldıklarında yüzlerini kaybeder, kimsenin yüzüne bakamazlar. Yüzlerini korumak ve kurtarmak için grup normlarına uyarak yaşarlar. Üyelerin inanç ve davranış şekilleri grup idaresi tarafından belirlenir. Bireycilik de ise önemli olan bireylerin kendi ihtiyaçlarına daha çok önem vermeleridir. Bireyciliğin ön planda olduğu toplumlarda bireyler kendilerini bağlı oldukları gruptan daha çok önemser ve bağımsızdırlar. Kendi ayakları üzerinde durmaya çalışırlar. Bu kültürlerde denetim bireyin içsel baskısıyla sağlandığından “suç kültürü” olarak da isimlendirilir. Öz saygı ön plandadır (Sargut, 2001).

Bireycilik ya da toplulukçuluk aile içerisinde şekillenir ve daha sonra okul ortamına yansır. Toplulukçu özelliklere hakim olan toplumlarda öğrenciler, sınıf ortamında direkt olarak kendilerine soru sorulmadıkça konuşmamaktadırlar. Ailede kazandıkları iç grup (ingroup) ve dış grup (outgroup) ayrımıyla aynı mahalle ya da aileden gelen çocuklar farklı bir alt grup oluşturma yoluna gideceklerdir. Bu

çocuklarda utanma duygusu ağır basacak ve yüzleri kızarmayacak şekilde hareket edeceklerdir (Hofstede, 1980).

Aile ortamında oluşan, okul ortamında devam eden bireycilik ve toplulukçuluk davranışları iş hayatına da etki edecektir. Toplulukçu kültürlerde işe alma kararları daha çok bireylerin dahil oldukları gruplara göre verilir. Akrabalıklar ve yakınlıklar önem taşır. Buna karşın bireyci kültürlerde işe alma daha çok ihtiyaca ve bireylerin özelliklerine göre belirlenir. İşyerinde aile ilişkileri arzulanmaz ve akrabalara ayrıcalık gösterme olarak algılanır. Bireyci kültürlerde çalışanların önceliği kendi kişisel ilgilerini gerçekleştirmedir ve bu da iş, çalışan ve çalışanın kişisel ilgileri arasında denge sağlanmasını gerektirir. Toplulukçu kültürlerde ise çalışanların önceliği kendi kişisel ilgilerinden çok, dahil oldukları grubun ilgisidir. Grup ilgisi söz konusu olduğunda bireylerin ilgilerini geri planda bırakmaları istenmektedir. Toplulukçu kültürlerde işgören-işveren ilişkisi manevi temellere dayalıdır ve işgörenin sadakat ve bağlılığı karşısında yöneticinin işgöreni koruması beklenir. Bireyci toplumlarda yönetim bireylerin yönetilmesiyle, toplulukçu toplumlarda yönetim grupların yönetilmesi olarak görülür (Hofstede, 1980).

Toplulukçu toplumdaki örgüt çalışanları arasında daha kuvvetli duygusal bağların olması beklenmektedir. Toplulukçu değerlerin hakim olduğu örgütlerde “moral” bağlılıklar, bireyselci değerlerin hakim olduğu örgütlerde ise “kara dayalı” bağlılıklar görülür (Terzi, 2000). Bireyci toplumlarda başarı, rekabet değerleri vurgulanırken, çoğulcu toplumlarda grup uyumu, iş birliği ve bağlılık ön plandadır ve bireyler arasında anlaşma ve dayanışmanın önemine vurgu yapılmaktadır. Grup üyeleri kişisel zevklerini bir kenara bırakıp, grubun normlarını takip eder, dolayısıyla grup bireylerden daha önemlidir (George ve Jones, 2008).

Bireyci toplumların yapısı bireyin haklarının korunmasına, gelişimine ve başarısına, kısacası şahıs odaklıdır. Bu toplumlarda çalışan bireyler kendilerini bireysel başarıları ile kabul ettirirler. Toplulukçu toplumlarda ise gruba üye olma, katkıda bulunma ve ait olma vurgulanır. Ayrıca grup tanımı toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Her ikisi de toplulukçu ülke olan Çin ve Japonya da bu kavram farklı tanımlanmaktadır. Japonya’da grup kavramı bütün bir toplum olarak ele alınırken, Çin’de grup kavramı akrabaları, arkadaşları ve yakınları kapsamaktadır (Francesco ve Gold, 1998).

Hofstede (1983)'e göre düşük bireycilik ve yüksek bireycilik eğilimi arasındaki farklar şu şekildedir :

Tablo 5: Düşük Bireycilik- Yüksek Bireycilik Karşılaştırması

Düşük Bireycilik Eğilimi	Yüksek Bireycilik Eğilimi
“Biz” anlayışı hakim	“Ben” anlayışı hakim
Ortak harekete eğilim	Kendine eğilim
Kimlik topluma göre oluşturulur	Kimlik bireyin özelliklerine göre oluşturulur
Gruba bağlılık esas	Bireysel gelişim ve başarı
Özel yaşam, içinde bulunulan grup tarafından belirlenir	Her bireyin kendine ait özel yaşamı vardır
Grup tarafından sağlanan güvenlik önemli.	Bireysel güvenlik önemli. .
Dostluklar önceden belirlenir	Özel arkadaşlıklarını birey kendi belirler
Grup kararlarına inanılır	Bireysel kararlar alınır
Değer ölçütleri bireyin o grubun üyesi olup olmasına bağlıdır	Değer ölçütleri kişiden kişiye değişmez, herkese uygulanmalıdır

Geert Hofstede, **National Cultures in Four Dimensions** (International Studies of Management and Organizations, 1983).

Bireyci kültürlerde iyi bir hayat, kariyere, kendini geliştirmeye ve öz saygıya dayalıdır. Birey kendine dönüktür ve bireysel kararlar alır. Buna karşın toplulukçu kültürlerde iyi hayat anlayışı bireyi dahil olduğu aile veya grup tarafından tanımlanır ve grup kararlarına inanılır. Bireyci kültürlerde kimlik bireyin kişisel özelliklerine bağlıdır ve herkesin özel görüşü vardır fakat toplulukçu kültürlerde dostluklar önceden belirlenmiştir. Bu ilişkiler saygı çerçevesinde yürümektedir. Bireyci kültürlerde değer ölçütleri herkese eşit şekilde uygulanırken, toplulukçu kültürlerde bu hangi grubun üyesi olduğuna göre farklılık göstermektedir. Ülkelerin bireycilik seviyeleri Tablo 6’da gösterilmiştir:

Tablo 6: Ülkelerin Bireycilik Seviyeleri

Sıra	Ülke	Puan	Sıra	Ülke	Puan	Sıra	Ülke	Puan
1	ABD	95	14	İsviçre	68	27	Yunanistan	35
2	Avustralya	90	15	B.Almanya	67	28	Filipinler	32
3	İngiltere	89	16	G.Afrika	65	29	Meksika	30
4	Kanada	80	17	Finlandiya	63	30	Portekiz	27
5	Hollanda	80	18	Avusturya	55	31	Hong Kong	25

Tablo 6- devam

6	Y.Zelanda	79	19	İsrail	54	32	Şili	23
7	İtalya	76	20	İspanya	51	33	Singapur	20
8	Belçika	75	21	Hindistan	48	34	Tayland	20
9	Danimarka	74	22	Japonya	46	35	Tayvan	17
10	İsveç	71	23	Arjantin	46	36	Peru	16
11	Fransa	71	24	İran	41	37	Pakistan	14
12	İrlanda	70	25	Brezilya	38	38	Kolombiya	13
13	Norveç	69	26	Türkiye	37	39	Venezüela	12

Geert Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**,(Newbury Park Sage Publications, 1980).

Hofstede'in IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucuna göre, ABD 91 puanla bireysellik düzeyi en yüksek ülke, 6 puanla Guatemala ise bireysellik seviyesinin en düşük olduğu ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye ise 37 puanla 26'ncı sırayı almaktadır. Bu kapsamda ülkemizin orta seviyede bireysellik düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır (Hofstede, 1980).

2.2.4.8 Triandis'in Bireycilik ve Toplulukçuluk Görüşleri

Triandis (1995,akt.Wasti ve Erdil, 2007) öznel kültür kavramını geliştirerek, bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarının bireysel düzeyde kavramsallaştırılması ve ölçülmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bir kültürde bulunan semboller, fikirler, dil, inançlar, normlar ve değerler gibi manevi boyutlar öznel kültürü ifade etmektedir. Öznel kültürün bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin bir parçası olduğunu ve bunların da bireyin tutum, davranış ve değerlerinde bulunabileceğini ifade etmektedir. Buradan yola çıkarak bireyciliğin kültürel anlamda öznel yansıması özerk benlik, toplulukçuluğun kültürel anlamda öznel yansıması için ise ilişkisel benlik ifadeleri bireycilik ve toplulukçuluk terimleriyle eşanlamlı olarak kullanılmaktadır

Triandis'e (1994) göre bireyler aynı anda hem bireyselci hem de toplulukçu özellikler gösterebilirler ancak bazı toplumlarda bireyselci kimliğin, değerlerin, normların ve davranışların kullanılma olasılığı diğer toplumlarınkinden fazladır. Dolayısıyla eğer bir toplumdaki bireyler çoğunlukla bireyselci davranışlar gösteriyorsa bu toplumlar bireyselci olarak adlandırılır. Kültürel düzeydeki bireyselcilik ve toplulukçuluk kavramlarına karşılık gelmesi amacıyla, bireysel düzeydeki analizler için "idiocentric (idosentrik)" ve "allocentric (allosentrik)"

terimleri kullanılmaktadır. Genel olarak, idiocentric özellikler bireyselci kültürler, allocentric özellikler ise toplulukçu kültürler özgüdür. Aynı zamanda, toplulukçu bir kültürde daha çok bireyselci davranışlar gösteren idiocentric bireylerin ve bireyselci bir kültürde daha çok toplulukçu davranışlar gösteren allocentric bireylerin bulunabileceğini de belirtilmektedir.

Triandis (1994) hem kendi çalışmalarına hem de yapılan diğer çalışmalara dayanarak idiocentric ve allocentric özellikleri tanımlayan bazı özellikleri sıralamıştır. Bu özellikler şu şekildedir (Triandis, 1994) :

Tablo 7: Allosentrik ve İdosentrik Özelliklerin Karşılaştırılması

Allosentrik (Allocentric)	İdosentrik (İdiocentric)
Temelde grup vardır	Temelde birey vardır
Dikey ilişkiler önemlidir	Yatay ilişkiler daha önemlidir
Toplumsal davranışlar iç gruba ve dış gruba göre değişir	Toplumsal davranışlar iç gruba ve dış gruba göre çok az değişir
İç grubun amaçları bireysel amaçlardan üstündür	Bireysel amaçlar iç grubun amaçlarından üstündür
Sempati hakimdir	Bireysel hırs ve özgüven hakimdir
Saygınlık ortaktır	Kişisel saygınlık ön plandadır
Grubun mutluluğu, yardımlaşma ve fedakarlık ön plandadır	Bireysel başarı, güç hakimdir

Triandis, H.C **Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications.** (London: Sage Publication, 1994).

Triandis (1995) bireycilik ve toplulukçuluk ayrımının yetersiz olduğunu, çok farklı bireycilik ve toplulukçuluk çeşitlerinin olabileceğini savunmuştur. Örneğin; Çin dilinde bireycilik kavramı batıda anlaşıldığı şekle karşılık gelmemekte, aynı şekilde batıların da toplulukçu kavramından anladığı şey aynı olmamaktadır. Hatta Amerika'da görülen bireycilik ile İsveç bireyciliğinin aynı olmadığını ya da Kore toplulukçuluğu ile İsrail kibbutz toplulukçuluğun oldukça farklı olduğunu ifade etmiştir. Bu yüzden de Triandis ve arkadaşları (Triandis vd,1995) bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin yatay ve dikey boyutlarda farklılaştırılmasını önermişlerdir. Yatay boyut eşitliğe ve dikey boyut ise hiyerarşiye denk gelmek üzere; yatay bireycilik, yatay toplulukçuluk, dikey bireycilik ve dikey toplulukçuluk değerlerini ortaya koymuşlardır.

Yatay-Dikey Toplulukçuluk: Yatay toplulukçulukta birey kendini bir iç grubun parçası olarak görür. Gruptaki herkes ve benlikler birbirine benzer. Bu kültürel

kalıbın temelinde eşitlik vardır (Singelis vd, 1995).Bireyler bu eşitlikçi çerçevede dayanışma ve sosyallik odaklıdır (Shavitt ve diğerleri, 2010).

Dikey toplulukçulukta ise birey yine kendini bir iç grubun parçası olarak görür fakat bu iç grupta yer alan bireylerin statüleri farklılaşmaktadır. Benlik diğerlerine bağlı olmasına rağmen benlikler de bireyler de birbirine benzememektedir. Temelde kendini feda etmek pahasına iç grup için hizmet etmek vardır (Singelis vd, 1995).

Yatay Dikey Bireycilik: Yatay bireycilikte birey hemen hemen eşit statüdedir ve benlik bağımsızdır (Singelis vd, 1995). Bu değere sahip bireyler, gruplardan farklı ve benzersiz olmak istemektedirler. Yüksek özgüvene sahiptirler fakat yüksek statü sahibi olmak ile ilgilenmemektedirler (Triandis ve Gelfand, 1998).

Dikey bireycilikte ise bireyler kendilerini diğerlerinden farklı olarak görmektedir. Eşitsizlik olağan bir durum olarak karşılanmaktadır. Rekabet dikey bireyciliğin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Singelis vd, 1995). Bu değere sahip kişiler farklı olma peşinde ve statü kazanmak istemektedirler (Triandis ve Gelfand, 1998).

Yatay bireycilikte kişi kendi istediğini yapma eğiliminde, dikey bireycilikte ise en iyi olma isteğindedir (Triandis ve Gelfand, 1998).

2.3 Okul Kültürü

Kültür okul hayatının sembolik yönüdür ve öğretmenler işlerine, anlam oluşturucular olarak tepkide bulunurlar. Kültür, bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar ve anlayışlar olarak tanımlanabilir. Bu anlamlar grubun diğer gruplardan farklı olmasını sağlar ve ifade edilmeden korunur (Aydın, 2007).

Erdem ve İşbaşı'na göre "Okul kültürü, paylaşılan değerler, inançlar, ortak bir misyon, kahramanlar, âdetler, gelenekler ve bir tarihten oluşur, üyelerin davranışlarını ve verimliliğini etkiler, okulun veliler ve toplum karşısındaki imajını belirler" (Erdem ve İşbaşı, 2001). Her okulun kendine özgü, okuldaki tüm öğretmen, öğrenci, yönetici ve personelin davranışlarını etkileyen, sembollerle ifade edilen bir dünyası vardır. Okul kültürünün ortaya konmasıyla, bu sembollerin okulu nasıl kuşattığını görmek daha kolay olmaktadır. Örgüt içi davranışları yönetebilmek için okul kültürünün öncelikli olarak tanınması gerekmektedir (Çelik, 2002).

Çelik (2002) okul kültürüyle ilgili dört sınıflama yapmıştır:

1-Başarısızlığı vurgulayan okul kültürü: Bu okul kültüründe kötü semboller vardır ve örgüt üyelerinin başarı beklentisi oldukça düşüktür.

2-Başarıyı vurgulayan okul kültürü: Bu okul kültüründe bütün öğrenciler yüksek başarı beklentisine sahiptir. Onur panoları ve çalışma ile ilgili her taraf asılan ilan tahtaları bu kültürün sembollerini oluşturmaktadır.

3-İnsan kaynağını geliştirmeye eğilimli okul kültürü: Bu kültürdeki temel değer açık bir şekilde insan kaynağının geliştirilmesi olarak görülür ve akademik gelişime tüm örgüt üyeleri açıktır.

4-Savaş niteliği taşıyan okul kültürü: Bu okul kültüründe görünmeyen bir savaş vardır ve iletişim belirsizdir. Alt kültürlerin her biri farklı amaçlara sahiptir ve okula atanan her yönetici fazlasıyla zorluk çekmektedir.

Okul kültürü, örgütün iç ve dış çevresini hem etkilemekte hem de bu çevreden etkilenmektedir. Her okulda güçlü ya da zayıf, iyi veya kötü bir okul kültürüyle karşılaşmakta olup, iyi ve güçlü okul kültürleri amaçlara ulaşma açısından oldukça yararlı olmaktadır (Doğan, 2014). Okul kültürü çoğunlukla okul yöneticileri tarafından oluşturulmaktadır. Bunun planlanması ve yönlendirilmesi yine çoğunlukla okul yöneticileri tarafından yapılmaktadır (Aydın, 2007).

Şimşek (2003) güçlü okul kültürü özelliklerini şöyle sıralamıştır:

1-Örgütsel Bağlılık: Güçlü okul kültüründe okul üyeleri birbirine çeşitli norm ve değerlerle bağlıdır. Başkalarını düşünme, iletişime ve etkileşime önem verme, adil olma, dürüstlük, yardımseverlik bunlardan bazılarıdır.

2- Rol açıklığı ve davranış rehberliği: Davranışların ve rollerin okul tarafından açıkça belirlenmesi güçlü bir okul kültürünün temel özelliğidir.

3-Etkili İletişim: okuldaki bütün üyeler arasında çift yönlü ve açık bir iletişim vardır.

4-Kolaylaştırıcı Değerler: Okul üyeleri ekip çalışmasına önem verirler ve risk almaları konusunda cesaretlendirilirler.

5-Öğretmen çabası ve öğrenci başarısı; Okul kültürü güçlendikçe öğrenci başarısı da doğru orantılı olarak artacaktır. İki durumun arasında pozitif bir ilişki vardır.

6-İnsan Kaynaklarını Geliştirme: Okul üyelerinin hizmet içi eğitimlere ve lisansüstü eğitim programlarına katılmalarına destek verilerek kendilerini geliştirmeleri sağlanır.

7-Kontrol ve Disiplin: Güçlü okul üyeleri kendi davranışlarını düzenleyebilmektedirler, bu yüzden kurallar ve ilkeler daha azdır

8-Olumlu İnsan İlişkileri: Güçlü okul kültüründe rahat bir ortam olması olumlu insan ilişkilerinin sonucu olarak ortaya çıkar ve okul daha çekici hale gelir.

9-Uzun Süreli İstihdam: Uzun süreli istihdam güçlü okul kültürü oluşturmaya yardımcıdır

10-İşbirliği ve Güven: Okul üyeleri arasındaki güven ve işbirliği güçlü okul kültürü ile ilgilidir.

11-Yüksek Motivasyon ve Verimlilik: Yüksek motivasyona ve doyum düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki vardır

12-Okul müdürlerinin özellikleri: Güçlü okul kültürü oluşturmada en önemli kişiler okul müdürleridir

13-Demokratik yönetim ve katılım: Güçlü bir okul kültüründe üyelerin okul ile ilgili kurallara veya kararlara katılımı yüksektir.

2.4 Kişisel İnisiyatif Kavramı ve Boyutları

Kişisel inisiyatif kavramıyla ilgili tartışmalar, Batı ve Doğu Almanya'nın birleşmesiyle, Doğu Alman çalışanlarının yeteri kadar inisiyatif almadıklarının anlaşılması ve bunun nedenlerinin ne olduğunun araştırılmasına dayanmaktadır. Birleşmeden önceki dönemde Doğu Almanya'da yaşayan çalışanlardan çalıştıkları işte tutunmaları ve ekstra katkı sunmaları beklenmemiş, birleşmeden sonra ise çalışma yaşantıları tamamen değişerek yeni teknoloji ve yönetim biçimlerini kullanmaları beklenmiştir. Bu duruma ayak uyduramayan eski Doğu Almanya vatandaşlarının çalışma stilleri ile ilgili çalışmalar bu şekilde başlamıştır (Frese ve diğ., 1996).

Kişisel inisiyatif resmi olarak verilen işin ötesine geçip kişinin aktif ve girişimci bir yaklaşım göstermesiyle sonuçlanan davranışsal bir sendromdur (Frese ve diğ., 1997).

Özellikle, kişisel inisiyatif şu beş bileşenle karakterize edilir: “Kuruluşun (1) misyonuyla tutarlıdır, (2) uzun vadeli bir odak noktasına sahiptir, (3) hedefe yönelik ve eylem odaklı, (4) engeller ve aksilikler karşısında ısrarcı, ve (5) kendini başlatan ve proaktiftir” (Frese ve diğ., 1996).

Kişisel inisiyatifin üç boyutu vardır. Bunlar başlatıcılık (self-starting), basiret (proactivity) ve engelleri aşmadır (persistence) (Frese, 2001, akt. Gündüz ve diğ., 1996). Kişisel inisiyatif kendi kendini başlatır, çünkü açık bir rol gerekliliği olmaksızın sergilenir ve belirlenen hedeflerden ziyade kendinden emin olanı içerir. Bireylerin gelecekteki potansiyel problemleriyle uğraştığından ve fırsatlardan yararlanabildiğinden ötürü uzun vadeli bir yaklaşım sergiler. Engeller ve aksiliklerin üstesinden gelmek için ısrar gerektirdiğinden kalıcıdır (Fay ve Frese, 2001a).

Uzun vadeli hedeflerin uygulanması sıklıkla yeni problemlere, engellere ve tersliklere yol açar. İş geliştirme için yeni öneriler, bir şeyleri gerçekleştirmek için yeni prosedürler vb. daha önce denenmediği için, kişi zorluklarla karşılaşacaktır. Örneğin, yönetici yeni fikri beğenmeyebilir ya da yeni çalışma prosedürü başlangıçta doğru bir şekilde yerine getirilemez. Eğer kişi bu zorlukların üstesinden gelemez ya da engeller karşısında çabucak vazgeçerse, herhangi bir inisiyatif almış olmaz. İniyatif, bu sebeple, kişinin bu engellerle aktif ve ısrarla baş etmesini gösterir. Kişisel inisiyatif, iş rolünü aşan kendi kendine başlayan bir eylemdir. Çoğunlukla yöneticiye karşı bir başkaldırıyı ifade eder. Bununla birlikte uzun vadede kişisel inisiyatif, organizasyon hedeflerine uygun olmalıdır. Şirket yöneliminden yoksun olan eylemler kişisel inisiyatif değildir (Fay ve Frese, 2001a).

Günümüzde kişisel inisiyatifi aktif davranış olarak düşünmek yeterli olacaktır. Başlatıcılık, bir kişinin açık bir talimat almadan, açık bir rol gerekmeden ya da söylenmeden bir şey yapmasını ifade eder. Böylelikle kişisel inisiyatif, atanan hedeflerin aksine kendi kendine belirlenmiş hedeflerin peşinde olduğunu gösterir. Buna örnek verecek olursak, iş tanımının bir parçası olmasa bile, bir işçinin bozuk bir makineyi düzeltmeye çalışması inisiyatif alması anlamına gelmektedir. İniyatif alma, atanan bir görevin alt problemleri veya görevle açıkça ilişkili olmayan konularla sık sık ilgilenmektir (Frese ve Fay, 2001b).

Başka bir örnekle ele alacak olursak, patronu için seyahat bileti rezerve eden bir sekreter düşünelim. Onun resmi görevi, indirimlerini müzakere ettiği seyahat

acentesine telefon etmektir. Sekreter, servisten memnun olmayabilir ve indirimi düşük bulabilir. İndirimden faydalanabileceği başka yerleri bulmaya karar verir. Farklı acentaları arar, internetteki seçenekleri kontrol eder, sorup soruşturur ve sonunda daha iyi bir acenta bulur. İşte bu sekreter inisiyatif almış olur. Kendiliğinden bir faaliyet başlatarak, işinin resmi gerekliliklerinin ötesine geçmiştir. Bununla beraber gelecekteki seyahatlere dikkat etmesi gerektiğini ve bu servisin ve ücretin kendiliğinden gelişmeyeceğini öngördüğü için proaktif bir tavır içinde hareket etmiştir. Bu örnek, aynı zamanda kişisel inisiyatifin çevre değişikliklerine yol açtığını da göstermektedir. İniyatif kullanırken, ısrarcı olmak genellikle kişinin hedefine ulaşması için gereklidir (Frese ve diğ., 1997).

Kişisel inisiyatif genelde, bir şeylerin değiştiğini belirtir: süreç, yöntem, görev eklenmesi veya değiştirilmesi. Değişiklikler en başında genellikle mükemmel bir sonuç vermez; sık sık yenilgi ve başarısızlık içerir. Değişikliklerden etkilenen insanlar yeni bir şeye adapte olmaktan ve rutinlerini terk etmek zorunda kalmaktan hoşlanmayabilirler. Bu, inisiyatif kullanan insanın geçmiş teknik engelleri geçmek ve diğer insanların metanetini ve tembelliğini aşması için ısrarcı olmasını gerektirir. Bazen ısrarın, astlarını işlerinin sınırlarının ötesine geçirmeyi sevmeyen sakin yöneticilere de gösterilmesi gerekir. Kişisel inisiyatifin üç yönü -başlatıcılık, (self starting), proaktiflik, ısrar- birbirini takviye eder. Proaktif bir duruş, kendiliğinden başlatılan hedeflerin geliştirilmesine yol açar; çünkü, geleceğe yönelik proaktif bir yönlendirme, beklenenden öteye gitme hedeflerini geliştirme olasılığını artırır. Kendiliğinden başlayan hedefler, uygulamalarında doğacak değişiklikler nedeniyle engellerin üstesinden gelme ihtiyacına yol açmaktadır. Engellerin üstesinden gelmek de kendi kendini belirleyen hedeflere yol açar, çünkü alışılmadık çözümler çoğunlukla kendiliğinden başlamayı gerektirir. Sonuç olarak, kendi kendine başlama (self-starting) birinin gelecekteki potansiyel konulara bakması demektir ve dolayısıyla daha yüksek bir proaktiflik derecesi vardır. Bu yüzden kişisel inisiyatifin üç yönünün birlikte olma eğilimi vardır (Frese ve diğ., 1997).

Bu boyutlara ek olarak öz-yatırım alt boyutu da ele alınmalıdır. (Gündüz ve diğ., 2015). Öz-yatırım, bireyin hem kendi kariyer planlarının hayata geçebilmesi için çabalamasını hem de örgütsel etkililiğe katkısını artırabilmek adına kendini geliştirebilmesini ifade eder (Frese & Fay, 2001, akt. Gündüz ve diğ., 2015) . Buna göre birey örgütte daha önceden oluşturulan görev ve roller bağlamında inisiyatif

olarak kariyer planını oluşturur ve yine bu doğrultuda hareket ederek gelişimine katkı sağlar.

2.5 Bireycilik ve Toplulukçuluk- İnisiyatif Alma Yönetici İlişkisi

Okul kültürünün oluşumunda okul içi ve dışı birtakım etkenler söz konusudur. Fakat bu konudaki en önemli belirleyicilerden biri okul yöneticisidir (Şişman ve Turan, 2004).

Okul yöneticisinin önem vermediği bir norm veya değer örgüte kolay kolay giremediği halde yöneticinin beğendiği değerler ve normlar kolayca yayılırlar (Başaran, 1992). Okul yöneticisi okulda temel değerlerin oluşturulmasına öncülük etmeli, sadece bürokratik kuralların uygulayıcısı olmamalıdır. Okulda egemen olan bir alt kültürü tüm üyelere benimsetmek yerine herkesi kapsayan ortak bir kültür oluşturmalıdır (Şişman ve Turan, 2004).

Okul yöneticisi, diğer yönetsel etkinliklerle beraber bilinçli ya da bilinçsiz olarak okul kültürünü yönetir. Yöneticinin başarılı bir kültür yönetimi gerçekleştirebilmesi için, okul kültürünün gücünü ve önemini iyi bilmesi gerekmektedir. İlk görevi güçlü bir okul kültürü oluşturmak olan yönetici, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına olanak sağlamaz (Çelik, 2012). Okul yöneticisi, kültürel bir lider olarak örgütün sahip olduğu değer ve normları içselleştirir ve davranışlarıyla okul kültürüne ne kadar bağlı olduğunu göstermeye çalışır. Bu bağlılık örgütün değerlerinin içselleştirilmesiyle doğru orantılıdır. Okul yöneticisinin içselleştirdiği bu değerlere öğretmenlerin de uyması için öncülük eder. Yani etkili bir kültürel liderlik için değerlerin gücünden yararlanmak gerekmektedir (Çelik, 2012).

Taymaz (2003) , okul kültüründe yöneticinin rollerini şu şekilde açıklamaktadır:

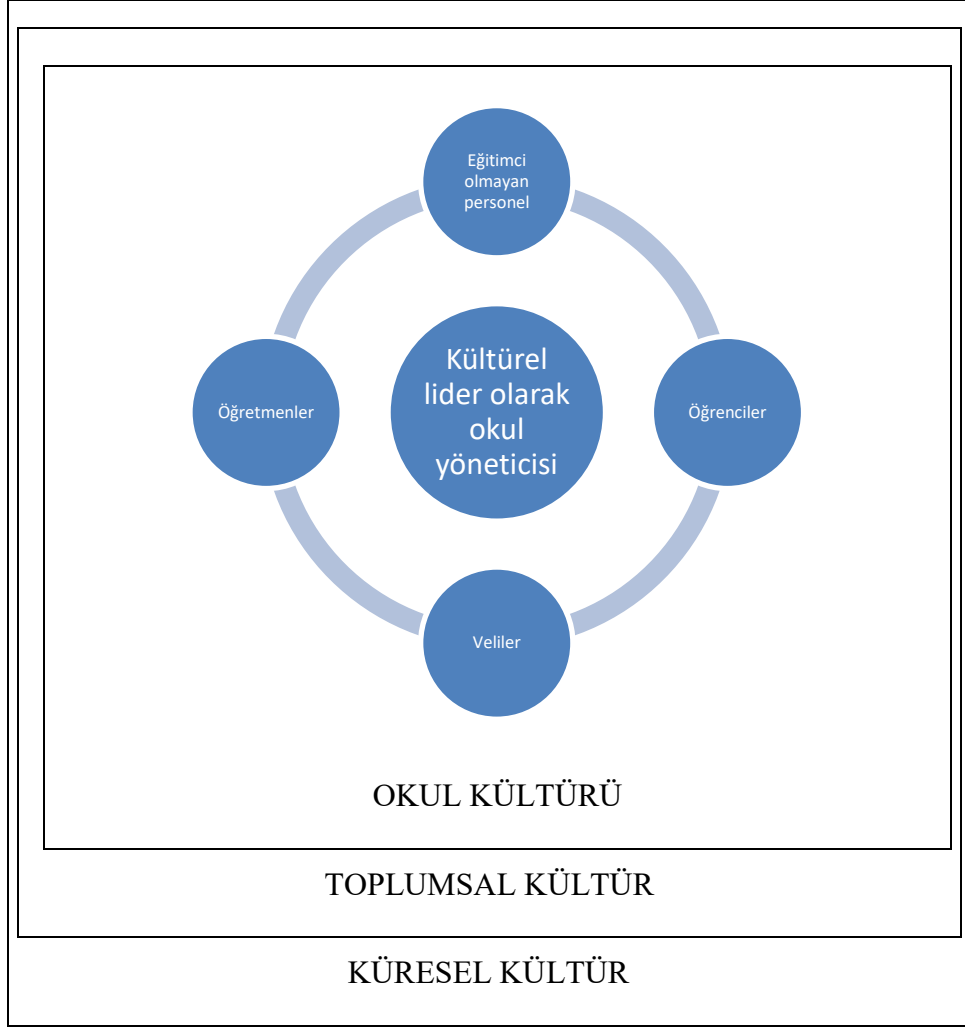
- 1-Okulun değerlerinin ve felsefesinin oluşmasına katkıda bulunma
- 2-Ortak değerler ve fikir birliği oluşturma
- 3-Okulun kültüründen yararlanarak üyeler arası sosyalleşmeyi artırma
- 4-Yaygın olarak paylaşılan inançları ve adetleri belirleme
- 5-Geleneklerde yenileşmeyi ve okul kültürüyle kaynaşmasını sağlama
- 6-Kültürel törenler ve etkinlikler düzenleme

7-Okul kültürü ile verimliliği artırma

8-Yazılı olan veya olmayan kurallara uyulmasını sağlama

Okul kültürünün, okul yöneticisinden fazlasıyla etkilenmesi sonucunda, yöneticilerin kişilik özelliklerini de yansıtmaktadır. Örgüt kültürü, üst yönetici ve onu izleyen diğer yöneticilerin kişiliklerine göre şekillenmektedir. Eğer bu yöneticilerde davranış bozukluğu varsa, bu davranış bozukluğu örgütün kültürünü sağlıksızlaştırır. Aynı şekilde örgüt kültürü, yöneticilerin davranışlarını da şekillendirebilmektedir (Başaran, 1992).

Okul yöneticisinin davranışlarını örgüt kültürünün yanında yaşadığı toplumsal kültür de etkilemekte ve kültürel liderin yaşadığı toplumun kültüründen soyutlanması mümkün olmamaktadır. Özellikle okullar kültür üreten örgütler olarak toplumun kültüründen daha fazla etkilenmektedir (Çelik,2012). Bireyci bir tutumla lider, iş görenleri ulaşılması gereken sonuçlar çerçevesinde baskı altına alarak yönlendirirken, toplulukçu bağlamında lider karşılıklı etkileşim süreci içerisinde yoğunlaşmayı tercih eder. ABD yönetim tekniklerinden biri olan “amaçlara göre yönetim “ ortaklaşa davranışçı kültürle uzlaşmamaktadır. Bu yaklaşımı toplulukçu kültürler için “süreçlere göre yönetim” biçimine çevirmenin daha etkili olacağı söylenebilir. Amaçların oldukça güçlü olduğunun vurgulanmasının kökeninde insanoğlunun çevresi üzerinde kesin denetimi olduğunu varsayan bireyci tutum yatar. Bireyci batı kültürü genellikle doğayla çevreyle çatışıp ona üstün gelmeyi savunurken ortaklaşa davranışçı doğu kültürleri doğa ve çevre ile uyum içinde birlikte var olma yaklaşımını benimsemiştir (Sargut, 1996).



Şekil 2: Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Kültürel Liderlik Konumu

Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik** (Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2012).

Batı toplumlarıyla kıyaslandığında ülkemizde daha çok toplulukçu kültürün etkisi görülmektedir. Toplulukçu kültürde okul yöneticisi sonuç yerine daha çok sürece odaklanarak daha güçlü bir okul kültürü oluşturabilir. Toplulukçu kültürde örgütsel değerler ve normların paylaşılması daha kolay olabilmektedir. Son yıllarda ortaya çıkan toplam kalite yönetimi, örgütsel öğrenme, kalite çemberi gibi yaklaşımlar toplulukçu kültürle uyum göstermektedir. Okul yöneticisinden beklenen davranış, toplumumuzda var olan kolektif ruhu okul kültürüne taşımasıdır. Toplumsal kültürle okul kültürünü bağdaştırabilen bir okul yöneticisi başarılı olabilecek, toplumsal kültürü benimseyen öğretmenler de öğrenen bir okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticisine yardımcı olabileceklerdir. Kültürel bir lider olarak yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında denge kurmak zorundadır. Bu dengeyi sadece insanlar açısından değil toplumsal ve küresel kültür açısından da

kurmak zorundadır. Kültürel lider kendini sadece okul kültürü ile sınırlandırmamalı, okul toplumsal kültürü almaya kendi kültürünü çevreye aktarmaya çalışırken okul lideri de denge kurarak kültürel seçicilik ve kültürel taşıyıcılık rollerini yerine getirmeye çalışmaktadır (Çelik, 2012).

Okul yöneticilerinden beklenenler bununla da sınırlı kalmamaktadır. Günümüzde eğitim ve okul liderliğinin çağdaş bağlamını oluşturan başlıca güçler arasında; sistem çaplı toplum bütünleşmesi, artan hesap verme istekleri, küreselleşme, araştırma kanıtlarını toplama ve verilere dayalı karar alma, artan rekabet ve okul seçimi, bilgi toplumu olgusu vb. sayılabilir. Eğitim ve okul yöneticilerinden, bilgi, beceri ve anlayış olarak bugüne dek mümkün olmayan beklentiler oluşmuştur. Bu liderlik analitik becerilere sahip olmayı, artan rekabet olgusu ve okul seçimi ile baş edebilmeyi, sistem çaplı toplum ortaklaşmasını/meşguliyetini başarmayı gerektirmektedir (Balcı, 2011).

Görüldüğü gibi günümüzde okul yöneticilerinden beklenti oldukça fazlalaşmıştır. Çağdaş eğitim ve okul liderliği tanımlanmış rol davranışlarından çok daha fazlasını gerektirmektedir. Glickman (2002)'a göre okul yöneticilerinin sayılan tüm bu görevleri yerine getirmeye çalışırken nasıl bir liderlik sergileyeceği ve hangi yollara başvuracağı soruları gündeme gelmektedir. Benzer olanaklara sahip fakat başarı düzeyleri açısından farklılaşan okullar incelendiğinde temel farklılaşmanın yönetim ve yöneticiden kaynaklandığı görülmektedir. Başarılı olan okulların özenli bir planlama yapıp, planlarına dikkatli bir şekilde uydukları görülmektedir. Okul yöneticileri bu esnada önlerine çıkabilecek olası engelleri önceden tahmin edebilmeli ve çıkacak engelleri aşabilmelidir. Bu 3 unsur ise kişisel inisiyatifin boyutları ile örtüşmektedir. Engelleri önceden görebilmek proaktif olmayı, planlama kendiliğinden başlamayı, engelleri aşma ve planlara bağlılık ise ısrarcılığı gerektirmektedir (akt., Akın, 2012).

Merkeziyetçi yönetim anlayışından kaynaklı olarak okul yöneticilerinin yeteri kadar inisiyatif alma davranışı gösteremedikleri söylenebilir. Bu sistemin bir sonucu olarak okul yöneticilerinden daha çok programı etkili şekilde uygulamaları beklenmekte ve programın geliştirilmesi konusunda bir girişimde bulunmaları beklenmemektedir. Kimi okul yöneticileri tüm çabasıyla mevzuata göre hareket ederken kimileri kendilerine yeni amaçlar oluşturmaktadır. Kimileri yetkilerini aşmamak için çaba sarf ederken kimileri inisiyatif olarak aslında yetkilerini sınırlarda kullanmaktadır.

Bu okul yöneticilerinin aralarındaki en önemli farklılıklarından birinin kişisel inisiyatif alma olduğu düşünülmektedir (Akın, 2012).

Kısacası toplumsal kültürde de okul kültüründe de temel unsur “insan “ olduğundan birbirlerinden soyutlanmaları mümkün değildir. Her ikisi de insanların bir arada yaşamasının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin sahip olduğu kültürel değerler de kaçınılmaz olarak inisiyatif alma davranışlarına etki edecektir.

Bundan sonraki bölümde Eyüp ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin bireycilik-toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif alma düzeyleri ölçülerek ortaya çıkan bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

2.6 İlgili Araştırmalar

Bireycilik ve toplulukçulukla ilgili yapılan araştırmalardan biri Murat Ali Özbakış (2001)'in “Yatay-Dikey Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ekip Çalışması Üzerine Etkileri” isimli çalışmasıdır. Çalışmanın amacı örgüt çalışanlarının bireycilik ve toplulukçuluk eğilimlerinin ölçülmesi ve ölçülen bu eğilimlerin ekip çalışmasına karşı tutumlara olan etkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini Kara Kuvvetleri Komutanlığı Karargahında çalışan subay, astsubay, askerler ve sivil memurlar oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda boyutlar arasında bireyci-toplulukçu farklılıktan daha çok yatay-dikey boyut farkı ortaya çıkmıştır.

Yapılmış bir diğer araştırma Turan, Durceylan ve Şişman (2005)'in yapmış oldukları “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari Ve Kültürel Değerler” araştırmasıdır. Bu araştırmanın amacı üniversitede bulunan yöneticilerin sahip oldukları değerlerin ortaya konması ve bu değerlerin kişisel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın sonucuna göre ise yöneticilerin daha çok toplulukçu özellikler taşıdığı ortaya konmuştur.

Umut Ayyıldız 'ın 2011 yılında yapmış olduğu “Bireycilik/Kolektivizm Boyutu ve Liderlik İlişkisi” araştırmasının amacı gıda sektöründe çalışan yöneticilerin bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini ve bu boyutların dönüşümsel liderlik ile ilişkisini ortaya koymaktır.

Çarıkçı ve Koyuncu (2010)'nun, “Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada bireylerin bireycilik-toplulukçuluk kültür boyutları ile girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişki

araştırılmıştır. Araştırma sonucunda bireylerin toplulukçuluk değerlerinin artmasıyla yaratıcılık özelliklerini yitirmeye başladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Ayşe Işık (2016)'ın “Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Bireycilik ve Toplulukçuluk Düzeyleri” araştırmasıyla Başakşehir İlçesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin bireycilik ve toplulukçuluk değerleri ölçölmüş, yönetici ve öğretmenlerin bireycilik değerleri de toplulukçuluk değerleri de yüksek düzeyde çıkmıştır.

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, ölçme aracının geliştirilmesine, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. Öncelikle konuyla ilgili literatür taranmış, daha sonra INDCOL (Individualism and Collectivism Scale) ölçeği ve İnisiyatif Alma Ölçeği kullanılarak okul yöneticilerinin bireycilik-toplulukçu luk değerleri ile inisiyatif alma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2 Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul ili, Eyüp ilçesinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde 2017-2018 eğitim- öğretim yılında görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırma Eyüp ilçesinde bulunan resmi okullarda (27 ilkokul, 31 ortaokul ve 15 lise) görev yapan okul yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Araştırma yapılan okul sayısının ulaşılabilirliği ve araştırma sonuçlarının daha güvenilir olması göz önünde bulundurularak örneklem alma yoluna gidilmeyip evren üzerinde çalışılmıştır.

Tablo 8: Demografik Bilgiler

Demografik Bilgi		N	%
Cinsiyet	Kadın	58	25,3
	Erkek	171	74,7
Görev	Okul Müdürü	73	31,9
	Müdür Yardımcısı	156	68,1

Tablo 8- devam

Kıdem	1-5 Yıl	10	4,4
	6-10 Yıl	49	21,4
	11-15 Yıl	51	22,3
	16-20 Yıl	59	25,8
	21-25 Yıl	22	9,6
	26 Yıl ve Üzeri	38	16,6

Tablo 8 incelendiğinde; araştırmaya katılan 73 okul müdürü ve 156 müdür yardımcısından oluşan toplam 229 kişilik okul yöneticisi grubunun % 25,3'ünün kadınlardan, %74,7'sinin ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Tabloda aynı zamanda araştırmaya katılan okul yöneticilerinin büyük bölümünün 6-20 yıl arası kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

3.3 Veri Toplama Araçları

Kuramsal boyut yerli ve yabancı kaynaklar taranarak oluşturulmuştur. Uygulama boyutunda veri toplama aracı olarak INDCOL ölçeği ve İnisiyatif Alma Ölçeği kullanılmıştır.

3.3.1 INDCOL Ölçeği (Individualism and Collectivism Scale)

INDCOL ölçeği katılımcıların Hofstede'in kültür boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini ölçmek amacıyla Singelis ve diğerleri (1995) tarafından oluşturulmuş ve Triandis (1995) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe geçerliliği Wasti ve Erdil (2007) tarafından sağlanan ölçek 37 maddeden oluşmakta ve 4 alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; on madde ile yatay toplulukçuluk, sekiz madde ile dikey bireycilik, dokuz madde ile dikey toplulukçuluk ve on madde ile yatay bireyciliktir.

Yatay toplulukçuluk boyutu 1, 3, 5, 7, 9, 10, 24, 25, 29, 33 numaralı maddelerle, dikey toplulukçuluk boyutu 14, 16, 17, 19, 22, 28, 32, 36, 37 numaralı maddelerle, yatay bireycilik boyutu 11, 13, 15, 18, 20, 21, 23, 27, 31,35 numaralı maddelerle, dikey bireycilik boyutu ise 2, 4, 6, 9, 12, 26, 30, 34 numaralı maddelerle ölçülmektedir.

Ölçeğin boyutlarının Cronbach Alfa değerleri sırasıyla; yatay toplulukçuluk 0.73, yatay bireycilik 0.71, dikey bireycilik 0.67, dikey toplulukçuluk 0.72'dir (Wasti ve Erdil, 2007).

Araştırmaya katılanların ölçeklerle ilgili görüşleri, çok olumsuzdan çok olumluya doğru 5'li likert tipi şeklinde sıralanmıştır. Buna göre; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıda görülen tablodaki kriterler esas alınmıştır:

Tablo 9: INDCOL(Ölçeğinde Bulunan İfadelerin Değerlendirilmesi

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00-1,80	Çok Düşük
Katılmıyorum	2	1,81-2,60	Düşük
Kararsızım	3	2,61-3,40	Orta
Katılıyorum	4	3,41-4,20	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,21-5,00	Çok Yüksek

3.3.2 İnisiyatif Alma Ölçeği

Katılımcıların inisiyatif alma düzeylerini belirleyebilmek için Gündüz ve diğerleri (2015) tarafından eğitim örgütlerinde kullanılmak üzere geliştirilmiş inisiyatif alma ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 35 maddeden oluşmakta ve 4 alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar “başlatıcılık”, “engelleri aşma”, “basiret gösterme” ve “öz-yatırım” dır.

Öz- yatırım boyutu 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 numaralı maddelerle, başlatıcılık boyutu 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 numaralı maddelerle, basiret boyutu 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 numaralı maddelerle, engelleri aşma boyutu ise 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 numaralı maddelerle ölçülmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha katsayısı alt ölçeklerde .563 ile .843 arasında iken ölçeğin geneli için .858 dir.

Araştırmaya katılanların ölçeklerle ilgili görüşleri, çok olumsuzdan çok olumluya doğru 5'li likert tipi şeklinde sıralanmıştır. Buna göre; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Nadiren Katılıyorum, (3) Ara sıra Katılıyorum, (4) Genellikle Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-

1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir.

Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde tablo 10'daki kriterler esas alınmıştır:

Tablo 10: İnisiyatif Alma Ölçeğinde Bulunan İfadelerinin Değerlendirilmesi

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00-1,80	Çok Düşük
Nadiren Katılıyorum	2	1,81-2,60	Düşük
Ara Sıra Katılıyorum	3	2,61-3,40	Orta
Genellikle Katılıyorum	4	3,41-4,20	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,21-5,00	Çok Yüksek

3.4 Verilerin Analizi

Araştırmada edinilen veriler lisanslı SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler Yüzde, Ortalama, Sayı, Standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel metotlar kullanılarak analiz edilmiştir.

Okul yöneticilerinin bireycilik-toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif alma düzeylerinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır.

Anket sonucu elde edilen verilere göre, cinsiyet ve görev değişkenleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla Bağımsız Gruplar t-Testi (independent groups t test) uygulanmıştır.

Bireycilik değerleri ile inisiyatif alma arasındaki ilişki ve toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif alma arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Bulgular % 95 güven aralığında, değerlendirilmiştir.

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, “Okul Müdürlerinin Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri ile İnisiyatif Alma Düzeylerini” belirlemeye ilişkin verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1 Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değerleri

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bireycilik değerleri tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değerleri

	Min.	Max.	\bar{X}	Ss
Bireycilik	1,33	4,78	3,46	0,56
Yatay Bireycilik	1,60	5,00	3,84	0,61
Dikey Bireycilik	1,00	5,00	2,98	0,66

Tablo 11 incelendiğinde okul yöneticilerinin bireycilik değerleri ortalamasının $\bar{X}=3,46$ olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin bireycilik değerlerinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Aynı zamanda tabloda bireycilik alt boyutlarından olan yatay bireycilik değerlerinin $\bar{X}=3,84$ ortalama ile yüksek seviyede olduğu, dikey bireycilik değerlerinin ise $\bar{X}=2,98$ ortalama ile düşük seviyede olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin orta seviyede bireyci ($\bar{X}=3,46$) oldukları, bireyci davranışlar sergilerken yüksek düzeyde yatay bireycilik değerleri ($\bar{X}=3,84$) ve düşük düzeyde dikey bireycilik değerleri ($\bar{X}=2,98$) sergiledikleri söylenebilmektedir.

Hofstede (1980) yapmış olduğu araştırma sonucunda Türkiye’nin 50 ülke arasında orta seviyede bireyci olduğunu belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin bireycilik değerlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi uygulanmış ve sonuçları tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değerlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	S	T	p
Kadın	58	3,51	.68	.61	.54
Erkek	171	3,45	.52		

Tablo 12 incelendiğinde; kadın yöneticilerinin bireycilik değerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtların ortalamasının ($\bar{X}=3,51$), erkek yöneticilerinin bireycilik değerine ilişkin sorulara verdikleri ortalamasından ($\bar{X}=3,45$) daha yüksek olduğu, ancak bu farklılığın $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir [$t=.61$; $p>0,05$]. Buna göre okul yöneticilerinin bireycilik değerlerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin bireycilik değerlerinin görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi uygulanmış ve sonuçları tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13: Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değerlerinin Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Görev	N	\bar{X}	S	T	p
Okul Müdürü	73	3,58	.44	2.48	.01
Müdür Yardımcısı	156	3,40	.60		

Tablo 13 incelendiğinde; okul müdürlerinin bireycilik değerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtların ortalamasının $\bar{X}=3,58$ olduğu, müdür yardımcılarının bireycilik değerine ilişkin sorulara verdikleri ortalamasının ise $\bar{X}=3,40$ olduğu görülmektedir. Yapılan t-testinde bu farklılığın $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=2.48$; $p<0,05$]. Dolayısıyla okul müdürlerinin bireycilik değerlerinin müdür yardımcılara göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin bireycilik değerlerinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve sonuçlar tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14: Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değerlerinin Kıdeme Göre ANOVA Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kıdemlerine Göre Okul Yöneticileri	Gruplar Arası	1.77	5	.35		
	Grup İçi	70.81	223	.31	1.11	.35
	Toplam	72.58	228			

Tablo 14 incelendiğinde okul yöneticilerinin bireycilik değerlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$F_{(5-22)}=1,11$; $p>0,05$]. Buna göre okul yöneticilerinin kıdemleri değiştikçe bireycilik değerlerinin farklılık göstermediği söylenebilir.

4.2 Okul Yöneticilerinin Toplulukçuluk Değerleri

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin araştırma ölçeğinde yer alan toplulukçuluk değerlerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları toplulukçuluk alt boyutlarına göre ayrı ayrı hesaplanmış ve tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15: Okul Yöneticilerinin Toplulukçuluk Değerleri

	Min.	Max.	\bar{X}	Ss
Toplulukçuluk	1,94	4,94	3,93	0,50
Yatay Toplulukçuluk	1,50	5,00	3,99	0,54
Dikey Toplulukçuluk	1,77	4,88	3,87	0,57

Tablo 15 incelendiğinde okul yöneticilerinin genel olarak toplulukçuluk değerleri ortalamasının $\bar{X}=3,93$ olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Aynı zamanda toplulukçuluk alt boyutlarından olan yatay toplulukçuluk değer ortalaması $\bar{X}=3,99$, dikey toplulukçuluk değer ortalaması ise $\bar{X}=3,87$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre okul

yöneticilerinin yüksek düzeyde toplulukçu değerlere sahip oldukları, bununla birlikte yatay toplulukçuluk değer düzeylerinin de, dikey toplulukçuluk değer düzeylerinin de yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Dinn ve Harris (2011) yaptıkları bir araştırma sonucu 39 ülke arasında en toplulukçu 3. ülkenin Türkiye olduğunu belirtmiştir. Okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerlerinin yüksek çıkması literatürdeki bu bilgiyle örtüşmektedir.

Okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi uygulanmış ve sonuçları tablo 16’de gösterilmektedir.

Tablo 16: Okul Yöneticilerinin Toplulukçuluk Değerlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	p
Kadın	58	4,02	.42	1.66	.09
Erkek	171	3,90	.52		

Tablo 16 incelendiğinde; kadın yöneticilerinin toplulukçuluk değerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtların ortalamasının ($\bar{X}=4,02$), erkek yöneticilerinin toplulukçuluk değerine ilişkin sorulara verdikleri ortalamasından ($\bar{X}=3,90$) daha yüksek olduğu, ancak bu farklılığın $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir [$t=1.66$; $p>0,05$]. Buna göre okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerlerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerlerinin görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için ise bağımsız örneklem t-testi uygulanmış ve sonuçları tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: Okul Yöneticilerinin Toplulukçuluk Değerlerinin Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Görev	N	\bar{X}	S	t	p
Okul Müdürü	73	4,14	.43	4.61	.00
Müdür Yardımcısı	156	3,84	.40		

Tablo 17 incelendiğinde okul müdürlerinin toplulukçuluk değerlerinin $\bar{X}=4,14$ düzeyinde olduğu, müdür yardımcılarının ise toplulukçuluk değerlerinin $\bar{X}=3,84$ düzeyinde olduğu görülmektedir. Yapılan t-Testinde bu farklılığın $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla okul müdürlerinin toplulukçuluk değerlerinin müdür yardımcılarının toplulukçuluk değerlerinden daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür..

Okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerlerinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve sonuçlar tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18: Okul Yöneticilerinin Toplulukçuluk Değerlerinin Kıdeme Göre ANOVA Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kıdemlerine	Gruplar Arası	1.01	5	.20		
Göre Okul	Grup İçi	56.05	223	.25	.80	.54
Yöneticileri	Toplam	57.06	228			

Tablo 18 incelendiğinde okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$F_{(5-22)}=0,80$; $p>0,05$]. Buna göre okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerlerinin kıdeme göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin bireycilik ve toplulukçuluk değer düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının incelenmesi için bağımlı gruplarda t-testi uygulanmış ve sonuçlar tablo19’da verilmiştir.

Tablo 19: Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değerleri ve Toplulukçuluk Değerleri Arasındaki Fark Analizi

	N	\bar{X}	S	t	p
Bireycilik Değer Düzeyi	229	3,46	.56	9.54	.00
Toplulukçuluk Değer Düzeyi	229	3,93	.50		

Tablo 19 incelendiğinde okul yöneticilerinin toplulukçuluk değer düzeyleri ortalamasının ($\bar{X}=3,93$) bireycilik değer düzeyleri ortalamasından ($\bar{X}=3,46$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonucunda ise bu farklılığın $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Buna göre okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerlerinin bireycilik değerlerinden daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmanın sonucunun Hofstede (1984)'in, Oyserman ve arkadaşlarının (2002) ve Sargut (2010)'un yaptığı araştırma sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir.

Triandis (1994) aynı ülkedeki bireylerin farklı kültürel eğilimler gösterebileceğini hatta bireylerin aynı anda hem bireyci hem de toplulukçu özellikler taşıyabileceğini belirtmektedir.

4.3 Okul Yöneticilerinin İnisiyatif Alma Düzeyleri

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin inisiyatif alma ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtların ortalaması alınmış ve okul yöneticilerinin inisiyatif alma düzeylerine ilişkin veriler tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20: Okul Yöneticilerinin İnisiyatif Alma Düzeyleri

	Min.	Max.	\bar{X}	Ss
İnisiyatif Alma	2,77	4,97	3,82	0,40
Özyatırım	2,00	4,87	3,03	0,46
Başlaticılık	2,75	5,00	4,25	0,53
Basiret	2,80	5,00	4,20	0,52
Engelleri Aşma	2,66	5,00	3,71	0,52

Tablo 20 incelendiğinde inisiyatif almanın alt boyutlarının $\bar{X}=3,03$ ile $\bar{X}=4,25$ arası değerler aldığı görülmektedir. En düşük değer ($\bar{X}=3,03$) özyatırım alt boyutuna, en yüksek değer ise başlaticılık ($\bar{X}=4,25$) alt boyutuna ait olduğu söylenebilmektedir. Basiret alt boyutunda elde edilen ortalamanın $\bar{X}=4,20$ olduğu ve engelleri aşma alt boyutunda elde edilen ortalamanın $\bar{X}=3,71$ olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin özyatırım boyutlarının orta düzeyde olduğu, başlaticılık ve basiret

boyutlarının çok yüksek düzeyde ve engelleri aşma boyutunun yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Buna göre okul yöneticilerinin en çok başlatıcılık ve basiret boyutlarında kişisel inisiyatif aldıkları ve bunu engelleri aşma alt boyutunun takip ettiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin özyatırım alt boyutunda yeteri kadar kişisel inisiyatif almadıkları söylenebilir.

Okul yöneticilerinin inisiyatif alma düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi uygulanmış ve sonuçları tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21: Okul Yöneticilerinin İnişiyatif Alma Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	p
Kadın	58	3,89	.38	1.56	.12
Erkek	171	3,79	.41		

Tablo 21 incelendiğinde kadın yöneticilerin inisiyatif alma düzeylerinin $\bar{X}=3,89$ düzeyinde olduğu, erkek yöneticilerin inisiyatif alma düzeylerinin ise $\bar{X}=3,79$ düzeyinde olduğu görülmektedir. Yapılan t-testinde ise oluşan bu farklılığın $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin inisiyatif alma düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin inisiyatif alma düzeylerinin görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi uygulanmış ve sonuçları tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22: Okul Yöneticilerinin İnişiyatif Alma Düzeylerinin Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Görev	N	\bar{X}	S	t	p
Okul Müdürü	73	3,94	.43	2.96	.00
Müdür Yardımcısı	156	3,76	.38		

Tablo 22 incelendiğinde okul müdürlerinin inisiyatif alma düzeylerinin $\bar{X}=3,94$ düzeyinde olduğu, müdür yardımcılarının inisiyatif alma düzeylerinin ise $\bar{X}=3,76$ düzeyinde olduğu görülmektedir. Yapılan t-Testinde ise oluşan bu farklılığın $p<0,05$

düzeyinde anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin inisiyatif alma düzeylerinin müdür yardımcılarına göre daha yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Buna göre okul müdürlerinin müdür yardımcılarında daha fazla inisiyatif alma davranışı sergiledikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin inisiyatif alma düzeylerinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve sonuçlar tablo 23’de sunulmuştur.

Tablo 23: Okul Yöneticilerinin İnisiyatif Alma Düzeylerinin Kıdeme Göre ANOVA Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kıdemlerine Göre Okul Yöneticileri	Gruplar Arası	.53	5	.10		
	Grup İçi	36.81	223	.16	.65	.66
	Toplam	37.34	228			

Tablo 23 incelendiğinde okul yöneticilerinin inisiyatif alma düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$F_{(5-223)}=0,65$; $p>0,05$]. Dolayısıyla farklı kıdem gruplarındaki okul yöneticilerinin inisiyatif alma düzeyleri arasında farklılık olmadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin bireycilik değerleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasında ilişki olup olmadığının incelenmesi için korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24: Okul Yöneticilerinin Bireycilik Değer Düzeyi ile İnisiyatif Alma Düzeyi Arasındaki İlişki Analizi

	N	r	p
Bireycilik Değer Düzeyi	229	.362	.00
İnisiyatif Alma Düzeyi			

Tablo 24 incelendiğinde okul yöneticilerinin bireycilik değerleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasındaki Pearson korelasyon katsayısının $r=0,362$ olduğu ve çıkan sonucun $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla okul yöneticilerinin bireycilik değerleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve düşük seviyede olduğu söylenebilir.

Buna göre bireyci değerler gösteren okul yöneticilerinin düşük seviyede inisiyatif alma davranışı sergilediğini söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasında ilişki olup olmadığının incelenmesi için de korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25: Okul Yöneticilerinin Toplulukçuluk Değer Düzeyi ile İnişiyatif Alma Düzeyi Arasındaki İlişki Analizi

	N	r	p
Toplulukçuluk Değer Düzeyi	229	.630	.00
İnişiyatif Alma Düzeyi			

Tablo 25 incelendiğinde okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasındaki Pearson korelasyon katsayısının $r=0,630$ olduğu ve çıkan sonucun $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve orta seviyede olduğu söylenebilir. Buna göre toplulukçu değerlere sahip olan okul müdürlerinin orta derecede inisiyatif aldıkları söylenebilir.

V. BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, İstanbul ili, Eyüp ilçesinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde 2017-2018 eğitim-öğretim yılında görev yapan okul yöneticilerinin bireycilik ve toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif alma düzeylerine ilişkin görüşlerine dair elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

5.1 Sonuçlar

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yüksek seviyede bireycilik değerleri gösterdikleri, yatay bireycilik değer düzeylerinin yüksek, dikey bireycilik değer düzeylerinin ise düşük olduğu belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin bireycilik değer düzeylerinin müdür yardımcılarının bireycilik değer düzeylerinden daha yüksek olduğu, bireycilik değer düzeylerinin cinsiyete ve kıdeme göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin yüksek düzeyde toplulukçu değerler sergiledikleri, yatay toplulukçuluk değer düzeylerinin dikey toplulukçuluk değer düzeylerinden yüksek olduğu belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin toplulukçuluk değer düzeylerinin müdür yardımcılarının toplulukçuluk değer düzeylerinden daha yüksek olduğu, toplulukçuluk değer düzeylerinin cinsiyete ve kıdeme göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin toplulukçuluk değer düzeylerinin bireycilik değer düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin inisiyatif alma düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin en çok başlaticılık ve basiret boyutlarında kişisel inisiyatif aldıkları ve bunu engelleri aşma alt boyutunun takip ettiği, öz-yatırım alt boyutunda ise orta düzeyde kişisel inisiyatif aldıkları belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin müdür yardımclarından daha fazla inisiyatif alma davranı sergiledikleri, okul yöneticilerinin inisiyatif alma düzeylerinin cinsiyete ve kdeme göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin bireycilik değerleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve düşük seviyede olduğu, toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve orta seviyede olduğu belirlenmiştir.

5.2 neriler

5.2.1 Araştırmacılara Yönelik neriler

1. Bu alışma Hofstede'in kültürel boyutlarından biri olan "Bireycilik Toplulukçuluk" boyutu ile yapılmıştır. Çalışma Hofstede'in farklı kültürel boyutlarıyla da yapılabilir.
2. Bu araştırma devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerini kapsamaktadır. Aynı alışma özel okullarda da uygulanabilir.
3. Araştırma devlet okullarında ilkokul, ortaokul, lise düzeyinde görev yapan tüm okul yöneticilerine okul düzeyi ayırt edilmeksizin uygulanmıştır. Aynı alışma okul düzeyleri göz önünde bulundurularak uygulanabilir.
4. Okul yöneticileriyle ilgili olan bu çalışma yine okul yöneticilerinin kendilerine yönelik sorular sorularak yapılmıştır. Aynı alışma ğretmen algılarına göre de yapılabilir.

5.2.2 Uygulamaya Yönelik neriler

1. İniyatif almanın alt boyutlarından olan öz-yatırım boyutunda birey örgütte inisiyatif olarak kariyer planını oluşturur ve yine bu doğrultuda hareket ederek gelişimine katkı sağlar. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin inisiyatif almanın alt boyutlarından öz-yatırım boyutunda yeteri kadar inisiyatif alma davranı sergileyemediklerini göstermektedir. MEB okul müdürlerinin öz-yatırım boyutunda da yeteri kadar inisiyatif alabilmelerini sağlayabilmek adına teşvik edici çalışmalar yapılabilir.

2. Yapılan araştırmalar inisiyatif alan okul müdürlerinin daha başarılı uygulamalar gerçekleştirdiğini göstermektedir. Bu nedenle inisiyatif alma okul müdürlerinin atanmasında bir kriter olarak kullanılabilir.
3. Okul müdürlerinin müdür yardımcılardan daha fazla inisiyatif aldıkları görülmüştür. Bu sebeple okul müdürleri müdür yardımcılarını inisiyatif alma konusunda destekleyebilir.
4. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin toplulukçuluk değerleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Yönetici seçiminde toplulukçu değerleri ölçen nesnel ölçümler uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, Aytaç. 1993. **Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Akın, Uğur. 2012. **Örgüt ve Yönetimde İnisiyatif Alma**. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Akıncı, Z. Beril. 1998. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alıç, Mehmet. 1990. **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ataman Unutkan, Göksel. 1995. **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- _____. 2002. **İşletme Yönetimi**. 2. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, Mustafa. 2007. **Eğitim Yönetimi**. 8. Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Balcı, Ali. 2011. Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi. **Eğitim ve Bilim Dergisi**. c.36. s.162: 196-208.
- Barnard, Chester I. 1938. **The Functions of the Executive**. Boston: Harvard University Press
- Başaran, İbrahim Ethem. 1992. **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Baysal, Ayşe C. 1981. **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**. İstanbul: Yakın Ofset Matbaası.
- Berberoğlu, Güneş, Senem Besler, Zümrüt H. Tonus. 1998. **Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. AÜ İİBF Dergisi**. c.1-2. s.14: 29-52.
- Bursalıoğlu, Ziya. 2010. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 15. Basım. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cameron, Kim. S., S. Robert Quinn. 1992. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. Massachusetts: Adison-Wesley.
- Çetin, Münevver Ö. 2004. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Birinci Basım. Ankara: Nobel Basımevi.
- Çelik, Vehbi. 1993. "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültürün Verimlilik Kültürünün Oluşmasına Etkisi", **II. Verimlilik Kongresi- Bildiriler**. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.

- ____.2000. **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ____.2002. **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık
- ____.2012. **Eğitimsel Liderlik**. 6. Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Daft, Richard L.1991. **Management**. Second Edition. The Dreyden Press.
- Deal, E. Terrence, K. D. Petterson.1990. **The Principal's Role in Shaping School Culture**. Washington: U.S. Department of Education.
- Doğan, Binali. 2007. **Örgüt Kültürü**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, Soner. 2014. Okul Kültürünün Akademisyen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.1. s.27: 207-230.
- Erdem, Ferda, Janset Özen İşbaşı. 2001. Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. **Akdeniz İİBF Dergisi**: 33- 57.
- Eren, Erol. 2004. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erkmen, Turhan, Güven Ordun. 2001. Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**. Silivri: 67-87.
- Fay, Doris, Michael Frese.2001.The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies. **Human Performance**. c.1. s.14: 97–124
- Fayol, Henri. 1992. **Classics of Organization Theory (General Principles of Management)**. California: Wadsworth Inc.
- Fidan, Yahya. 1996. Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi. **Verimlilik Dergisi**. s.2: 17-29.
- Francesco, Anne Marie, Barry A. Gold. 1998. **The International Organizational Behaviour: Text, Readings, Cases and Skills**. New Jersey: Prentice Hall
- Frese, Michael, Doris Fay. 2001b. Personal initiative : An active performance concept for work in the21st century. **Research in Organizational Behavior**. s.23: 133-187.
- Frese, Michael, Doris Fay, Tanja Hilburger, Karena Leng, Almut Tag.1997. The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in Two German Samples. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. s.70:139-161.
- Frese, Michael, Wolfgang Kring, Andrea Soose, Jeannette Zempel. 1996. Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. **Academy of Management Journal**. s.39: 37-63.
- George, Jennifer. M., Jones Gareth R.2008. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. Fifth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Glickman, Carl. 2002. The Courage to Lead. **Educational Leadership**.c.59. s.8:41-44.
- Gündüz, Hasan Basri, Esra Çakmak, Mithat Korumaz. 2015. Eğitim Örgütlerinde İnisiatif Alma: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. **International Journal of Human Sciences**. c.12. s.2: 327-342.
- Güney, Salih. 2001.**Yönetim ve Organizasyon**. Birinci Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güvenç, Bozkurt.1996. **İnsan ve Kültür**. 8. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hatiboğlu, Zeyyat. 1986. İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı. İstanbul: Temel Araştırma A.Ş Yayınları.
- Hoehne, K. A. 1990. Initiative-a Neglected Psychosocial Dimension. **Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology**. s.25: 101-107.
- Hofstede, Geert. 1980. Culture's Consequences: **International Differences in Work Related Values**. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- _____.1983. National Cultures in Four Dimensions. International Studies of Management and Organizations. C.1-2. S.13: 46-74.
- _____.1991. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. New York: McGraw-Hill Companies.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, Geert Sanders. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantiative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**. c.4. s. 35: 286-316.
- Hofstede, Geert, Michael Haris Bond.1988. The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. **Organizational Dynamics**. c.4. s.16: 17-25.
- Jung, Jae Min 2002. **Interactive Impact Of Culture And Individual Characteristic On Ethical Decision Making Processes, Criteria And Judgmental Outcomes; A Cross National Comparison Between South Korea And USA**. Cincinnati: University Of Cincinnati.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem 1994. Critical Appraisal of Individualism and Collectivism-Toward a New Formulation- Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications. **Cross Cultural Research and Methodology Series**. S.18: 52-65.
- Kırel, Çiğdem. 1989. Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler". **AÜ İİBF Dergisi**. c.7.s.1: 349-367.
- Koçel, Tamer. 2011. **İşletme Yöneticiliği**. 13. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Leblebici, Doğan, Alpay Karasoy. 2009. Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet KalitesineEtkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 27. s.1: 279-304.

- Ouchi, William.1989. Teori Z: **Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**. Çev. Yakut Güneri. İstanbul: Kesim Ajans- İlgı Yayıncılık.
- Özalp, İnan.2000. **İşletme Yönetimi**. 1.Basım. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Özdemir, Asım.2006. Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. c.4. s.4: 411-433.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Cemile Çelik. 2009. Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.23. s.1: 95-111.
- Özkalp, Enver. 2004. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yay.
- Özkalp Enver, Ayşe Ç. Kırel. 1998. **Örgütsel Davranış**. 3. Baskı. Eskişehir: AÜ Yay.
- Peters, Thomas, Robert H. Waterman. 1987. **Yönetme ve Yükselme Sanatı " Mükemmeli Arayış "**. çev. Selami Sargut. İstanbul: Altın Kitaplar
- Pettigrew, Andrew M. 1979. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**. s.24: 570-581.
- Reitz, H. Joseph.1987. **Behavior İn Organizations**. 3. Edition. USA. Irwin Inc.
- Robbins, Stephen P. 1994. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çev. A. Öztürk. Eskişehir: Etam A.Ş.
- Robbins, Stephen P. 2003. **Organizational Behavior** .Tenth Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. 2001. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Samancı, Sevinç. 1996. Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Sargut, A. Selami.1996. Liderlik Kuramları İçin Bağlamsal Bir Çerçeve: Kültürlerarası Bir Yaklaşım. **Amme Dergisi**. c.29.s.4:3-17.
- _____.2001. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. Genişletilmiş 2. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sagiv, Lilach, H. Shalom Schwartz. 2000. Value Priorities and Subjective Well-Being: Direct Relations and Congruity Effects. **European Journal of Social Psychology**. c.2. s.30: 177-198.
- Schein, H.Edgar.1976. **Örgütsel Psikoloji**. çev. Tosun, Mustafa. Eskişehir: İ.T.İ.A.Yayımları.
- _____.1985. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass
- _____.1990. Organizational Culture. **American Psychologist**.c.45. s.2.

- _____.1996. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. **Sloan Management**. c.38.s.1:9-20
- Shavitt, Sharon, Carlos. J. Torelli, Hila Riemer. 2010. **Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism: Implications for Understanding Psychological Process**. Advances in Culture and Psychology.
- Singelis, Theodore, Harry Triandis, Dharm Bhawuk ve Michele Gelfand. 1995. Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. **Cross Cultural Research**. S.29: 240-275.
- Şahin, Ali. 2010. Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. **Maliye Dergisi**. s.159: 21-35.
- Şekerli, Eyüp Bayram, Ender Gerede. 2011. Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları. "İŞ, GÜÇ" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.13 s.1: 17-39.
- Şimşek, Yücel. 2003. Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şişman, Mehmet. 1993. İlkokullarda Örgüt Kültürü. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- _____.2007. **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, Mehmet, Selahattin Turan. 2004.**Eğitim ve Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taylor, Edward. Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom. Londra: J. Murray.
- Taymaz, Haydar. 2003. **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Terzi, Ali Rıza. 2000. **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Triandis, Harry. 1994. **Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications**. London: Sage Publication.
- Triandis, Harry. 1995. **New Directions in Social Psychology. Individualism & Collectivism**. Boulder, CO, US: Westview Press.
- Triandis, Harry, Michele Gelfand. 1998. Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. **Journal of Personality and Social Psychology**.c.74.s.1: 118-128.

- Türk, Mehmet Sezai. 2003. Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Önemi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi.
- Wasti, Arzu, Selen Eser Erdil.2007. Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.** 27- 29 Mayıs 2007. Sakarya.
- Vural, Z.Beril Akıncı. 2003. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim.** İstanbul: İletişim Yayıncılık.

EKLER

EK.1. ANKETLER

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma “Okul Yöneticilerinin Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri ile İnisyatif Alma Davranışları Arasındaki İlişkiyi” belirlemek ve yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere yapılmaktadır. Elde edilen bulgular bilimsel amaçlar doğrultusunda topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle **adınızı yazmanıza gerek yoktur.**

Prof.Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

Tez Danışmanı

Ebru KARAMAN

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıda kişisel durumunuzla ilgili sorular verilmiştir. Her soru için durumunuza uygun bulduğunuz seçeneğin karşısındaki parantezi işaretleyiniz.

Kişisel Bilgiler

1) Cinsiyetiniz:

1. Kadın ()
2. Erkek ()

2) Okuldaki Göreviniz:

- 1.Okul Müdürü ()
- 2.Baş Müdür Yardımcısı ()
- 3.Müdür Yardımcısı ()

3)Mesleki Kıdeminiz:

1. 1-5 Yıl ()
2. 6-10 Yıl ()
3. 11-15 Yıl ()
4. 16-20 Yıl ()
5. 21-25 Yıl ()
6. 26 Yıl ve Üzeri ()

Açıklama: Lütfen aşağıdaki her bir ifadeyi, sanki sizi anlatıyormuş gibi (sizinle ilgiliymiş gibi) okuyarak her ifadenin yanındaki cetvele, sizi anlatması bakımından ne derece Uygun ya da Aykırı olduğunu gösteren sayıyı işaretleyiniz ve boş madde bırakmayınız. İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

1= Hiç Katılmıyorum	2= Katılmıyorum	3= Kararsızım	4= Katılıyorum	5= Tamamen Katılıyorum
---------------------------	--------------------	------------------	-------------------	------------------------------

1. Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır	1	2	3	4	5
2. Kazanmak her şeydir.	1	2	3	4	5
3. Yakın çevrem için kişisel çıkarlarımdan fedakarlık ederim.	1	2	3	4	5
4. Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum.	1	2	3	4	5
5. Yakın çevremdekilerin birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
6. İşimi başkalarından daha iyi yapmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
7. Komşularıyla ufak tefek şeyleri paylaşmak hoşuma gider	1	2	3	4	5
8. İş arkadaşlarımdan iyiliği benim için önemlidir	1	2	3	4	5
9. Rekabet doğanın kanunudur	1	2	3	4	5
10. İş arkadaşlarımdan biri ödül kazansa gurur duyarım.	1	2	3	4	5
11. Özgün bir birey olmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
12. Başkası benden daha başarılı olduğu zaman kendimi gergin ve kamçılanmış hissederim.	1	2	3	4	5
13. Çoğu zaman kendi bildiğim gibi yaşarım.	1	2	3	4	5
14. Yakın çevremde kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
15. Başkalarına güvenmektense kendime güvenirim.	1	2	3	4	5

16 Ne fedakarlık gerekirse gereksin aile bireyleri birbirlerine kenetlenmelidirler.	1	2	3	4	5
17. Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birlikte kalmalıdır.	1	2	3	4	5
18. Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
19. Kendi isteklerimden fedakarlık yapmak gerekirse de aileme bakmak benim görevimdir.	1	2	3	4	5
20. Bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
21. Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim.	1	2	3	4	5
22. Yakın çevremde çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
23. Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
24. Bir karar vermeden önce yakın arkadaşlara danışıp onların fikirlerini almak önemlidir.	1	2	3	4	5
25. Maddi güçlük içinde olan bir akrabama imkanlarım ölçüsünde yardım ederim.	1	2	3	4	5
26. Rekabet olmadan iyi bir toplum düzeni kurulamaz.	1	2	3	4	5
27. İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yaşamalıdır.	1	2	3	4	5
28. Çok hoşuma giden bir şeyden ailem onaylamazsa vazgeçerim.	1	2	3	4	5
29. Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissederim.	1	2	3	4	5
30. Başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider.	1	2	3	4	5
31. İnsanlara açık ve dosdoğru konuşmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
32. Çocuklara vazifenin eğlenceden önce geldiği öğretilmelidir	1	2	3	4	5
33. Benim için zevk başkalarıyla vakit geçirmektir.	1	2	3	4	5
34. Başarı hayattaki en önemli şeydir.	1	2	3	4	5

35. Eğer başarılı oluyorsam bu benim yeteneklerim sayesinde.	1	2	3	4	5
36. Yakın çevremle fikir ayrılığına düşmekten hiç hoşlanmam.	1	2	3	4	5
37. Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım.	1	2	3	4	5

İNİSİYATİF ALMA ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi sağdaki sütunlardan birine (X) işareti koyarak belirtiniz

1. Hiç Katılmıyorum
2. Nadiren Katılıyorum
3. Ara sıra Katılıyorum
4. Genellikle Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

1.	Mesleğimde gelmek istediğim noktaya ilişkin kafamda planlarım var	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	İşimi en iyi şekilde yapabilecek yeteneğe sahibim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	İş yaşamımla ilgili kararları tek başıma alırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Mesleğimle ilgili geleceğimi akışına bıraktım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Mesleğimle ilgili geleceğim konusunda planlar yapmak için şu an çok erken	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Mesleki geleceğimle ilgili plan yapmanın bir faydası olacağını sanmıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	İşsiz kalma durumunda kısa sürede yeni bir iş bulabilirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	İşimi, mesleğimi değiştirmek zorunda kalırsam, değiştirebilirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	İşimle ilgili becerilerimi geliştirmeye çalışırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	İşimle ilgili yenilikleri takip ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Görevim olmasa bile kurumumun yararına olan bir işi kendiliğimden yaparım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Başkaları almasa bile ben hemen sorumluluk alırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

13.	Yeni fikirleri ortaya atmada iyiyimdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Okulda yaşadığımız sorunlarla veya olaylarla ilgili amirlerimin görüşlerini alırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	İşlerin daha iyi yürümesi için yeni yöntemler geliştirmede iyiyimdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	İşimi yaparken sorgularım ve gerekiyorsa yaparım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	Bir karar verirken kurumun uzun vadeli hedeflerini gözetirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	İşyerinde sorun gördüğümde hemen fark eder ve çözmek isterim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	Sorun oluşmadan genellikle öngörür gereğini yaparım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Amaçlarıma ulaşmak için fırsatları kullanırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	Genelde yapmam gerekenden daha fazlasını yaparım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	Yeni projelere katılmaya istekliyimdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	İşimde yapabileceğim en iyisini yapmaya çalışırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	İşimin farklı yönleri arasındaki ilişkileri inceleyerek yeni fikirler üretmeye çalışırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	Yaptığım işle ilgili farklı yöntemler gördüğümde denemek isterim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	Fazladan ücret olmasa bir iş yapılması gerekiyorsa gönüllü olurum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.	Hemen her konuda yetenekli olduğumu düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	Yolunda gitmeyen bir şey olduğunda hemen bir çözüm ararım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	Bir sorunla karşılaştığımda üzerine üzerine giderim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	İşlerin daha iyi yürümesi için gerektiğinde risk alırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	Yeni bir görevle karşılaştığımda genelde üstesinden gelemeyeceğimden korkarım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	Eğer bir şeyi kafama takarsam bütün yolları dener ve amacıma ulaşıırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	Bir şeyi başarmak istersem kolay kolay vazgeçmem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.	Yönetmeliğe uygun olmasa da iyi olacağını düşündüğüm bir iş için gereğini yaparım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.	Bir karar alırken öncelikle bu kararın beni zora sokup sokmayacağına dikkat ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK.2. ARAŞTIRMA İZİNİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.21903500
Konu: Anket Araştırma İzni

19.12.2017

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi: a) 21.11.2017 tarih ve 1711210295 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamı'nın 15.12.2017 tarih ve 21590262 Sayılı Olur'u.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Ebru KARAMAN'ın "**Okul Yöneticilerinin Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleriyle, İnisiyatif Alma Davranışlarının Karşılaştırılması**" konulu tezi hakkındaki ilgi (a) yazınız, ilgi (b) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Timur TUĞRAL
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

EK.3. ÖZGEÇMİŞ

ÖZEL

Doğum tarihi : 09-05-1985

Doğum yeri: Ankara

Medeni hali: Bekar

EĞİTİM

Lise : 1996-2003 Hacı Ömer Tarman Anadolu Lisesi (Ankara)

Lisans : Gazi Üniversitesi Felsefe Grubu Öğretmenliği (Ankara)

MESLEKİ TECRÜBE

2009-..... Rami Atatürk Anadolu Lisesi (Felsefe Öğretmeni)