



**K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**

**YÖNETİCİ DAVRANIŞLARINDA
KÜLTÜREL ETKİLER
VE
GAZİMAĞUSA BÖLGESİ SINIRLARI İÇİNDE YER ALAN OKUL MÜDÜRLERİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Murat GÖÇMEN**

**Tez Danışmanı
Doç.Dr. Halil AYTEKİN**

Lefkoşa – 2003



JÜRİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne ;

Murat GÖÇMEN'e ait "Yönetici Davranışlarındaki Kültürel Etkiler" isimli çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof .Dr. Levent KÖKER

Üye: Doç.Dr. Halil AYTEKİN

Üye: Yrd. Doç.Dr. Erdal GÜRYAY

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..17/10/2003

Ahmet PEHLİVAN

Enstitü Müdür Yardımcısı



ÖNSÖZ

1970'li yıllarda, globalleşmenin kültürler arası farklılığı azaltarak dünyada tek bir kültür oluşturacağına inanılmaktaydı. Böylece dünya küresel bir köye dönüşecekti. Ancak, globalleşmeye tepki olarak, özellikle gelişmekte olan ülkeler kültürel sistemlerine daha sıkı sarıldılar.

Değişmemeye tepki olan bu eğilim, özellikle insan davranışlarının evrenselliğini sorgulamaktadır. Kültür en öz anlamıyla , insanın yaşama şeklidir. İnsanın yaşama biçiminin çeşitliliği davranış, inanç ve tutumlarını farklı şekilde etkilemektedir. Bu anlamda söz konusu kavramların, kültürler arası farklılık göstermesi mümkündür.

Bu bağlamda “ yöneticiler, yönetsel eylemlerinde kültürün etkilerinin ne kadarını yansıtmakta” oldukları sorusu önem kazanmaktadır. Bu çalışmada gösterilecek çaba bu soruya cevap bulabilmektir.

Bu araştırma beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kuramsal temellerin anlatılmaya çalışıldığı GİRİŞ bölümü, ikinci bölümde yurt içi ve dışında yapılmış araştırmaların yer aldığı İLGİLİ ARAŞTIRMALAR, üçüncü bölümde araştırmanın nasıl yapılacağının anlatıldığı YÖNTEM, dördüncü bölümde araştırmanın BULGULAR VE YORUMLARI, beşinci ve son bölümde ise ÖZET, YARGI VE ÖNERİLERE yer verilmiştir.

Yüksek lisans eğitimim boyunca engin tecrübelerinden yararlandığım hocam Doç.Dr. Halil AYTEKİN'e tüm sabırlı destek ve katkıları için sonsuz teşekkürlerimi ifade etmek isterim. Ayrıca araştırma raporunun hazırlanmasında, istatistiki verilerin değerlendirilmesinde yardımlarını esirgemeyen kadim dostlarım Özcan-Semra ERCİN ve sevgili eşim Hatice GÖÇMEN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Lefkoşa, Ocak 2003

Murat GÖÇMEN

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	1
ÖNSÖZ.....	11
İÇİNDEKİLER.....	111
TABLolar ve ŞEKİLLER CETVELİ.....	VII
ÖZET.....	IX
ABSTRACT.....	X
I. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Alt Problemleri.....	4
Araştırmanın Önemi.....	5
Araştırmanın Amacı.....	6
Tanımlar.....	6
Kısaltmalar.....	7
Sayıltılar.....	8
Sınırlamalar.....	8
ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ.....	9
KÜLTÜR KAVRAMI ve GENEL TANIMLARI.....	9
Kültürün Öğeleri.....	12
Kültür Değişkenleri.....	14
Kültür Çeşitleri.....	16
Genel Kültür.....	16
Alt kültür	17
Maddi -Manevi Kültür.....	17
Öğrenme Süreçlerine Göre Kültür.....	18
KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ.....	18
KİMLİK KİŞİLİK İLİŞKİSİ.....	19
KÜLTÜR KİŞİLİK İLİŞKİSİ.....	26

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	29
Örgüt Kavramı.....	30
Örgüt ve Çevre.....	31
Dış Çevre.....	32
İç Çevre.....	32
Örgüt ve İnsan.....	33
Örgüt Kültüründe Temel Öğeler.....	35
Örgütsel Kültür ve İletişim.....	37
Örgütsel Kültür ve İklim.....	38
Örgüt ve Sosyalleşme.....	39
Örgütsel Etkilik.....	41
Örgütsel Kültür ve Liderlik.....	41
KÜLTÜRLER ARASI FARKLILAŞMA.....	43
Çocuk Yetiştirme Açısından Farklılıklar.....	44
Anne- ve Babanın Rollerini Algılayış Farklılıkları.....	44
Kültürlerin Bağlamsal Farklılıkları.....	45
Aile Yapısındaki Farklılıklar.....	46
Aile Tiplerindeki Farklılıklar.....	47
Eğitim, Yöntem ve Metot Farklılıkları.....	48
Örgütsel Koşullardaki Farklılıklar.....	48
İletişim Farklılıkları.....	49
YÖNETSEL DAVRANIŞLAR.....	52
Kültürel Görecelik.....	53
Türetilmiş Etik.....	55
Dişi-Erkek Değer Boyutları	55
Belirsizlikten Kaçınma Değer Boyutu.....	56
Güç Mesafesi.....	57
Ortaklaşa Davranış ve Bireycilik	58
Kişilik Yapılarında Kültürel Etkiler.	59
Yöneticilerin Astlarına Yönelik Tutumları.....	60
Yöneticilerin Belirsizlik ve Değişim Karşısındaki Tutumları.....	62

Güç Mesafesi.....	64
Yöneticilerin Ortaklaşa Davranış /Ekip Çalışmasına İlişkin tutumları	65
Yöneticilerin Yetki Devrine İlişkin Tutumları.....	68
Başarı Güdüsü.....	69
II.BÖLÜM.....	72
İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR.....	72
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	72
Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	72
III.BÖLÜM.....	75
YÖNTEM.....	75
Araştırmanın Modeli.....	75
Evren.....	75
Örneklem.....	76
Veri Toplama Araçları ve Uygulama.....	76
Aracın Geçerliliği ve Güvenirliği.....	83
Verilerin Toplanması.....	83
Verilerin analizi ve çözümlenmesi.....	83
IV. BÖLÜM.....	85
BULGULAR VE YORUMLAR.....	85
Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	85
Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	88
V. BÖLÜM.....	106
ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER.....	106
Özet ve Yargılar.....	106
ÖNERİLER.....	110
Araştırma Bulgularına Dayalı Öneriler.....	110
Araştırmaya Öneriler.....	111
KAYNAKÇA.....	113

EKLER	121
EK I : K.K.T.C. M.E.K.B. Anket Formu Uygulama İzni.....	122
EK II : Yönetici Davranış/İnanç Anketi.....	122
Ek III : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Haritası.....	127
Ek IV : Gazimağusa Bölge Haritası.....	128

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Örnekleme Oluşturan Yöneticilerin Okul Türlerine Göre Dağılımı..	76
Tablo 2: Yönetici Davranışlarının Sınıflandırılması.....	79
Tablo 3: Yönetici İnanç Biçimlerinin Sınıflandırılması.....	80
Tablo 4: Biyolojik Değişkenlere Ait Ölçekler.....	81
Tablo 5: Toplumsal Değişkenlere Ait Ölçekler.....	81
Tablo 6: Öğrenim Düzeyi ve Görev Süresi Değişkenlerine Ait Ölçekler.....	82
Tablo7:Yöneticilerin Biyolojik (Yaş-Cinsiyet) Niteliklerine Göre Dağılımı..	85
Tablo 8: Yöneticilerin Toplumsal Niteliklerine Göre Dağılımı.....	86
Tablo 9: Yöneticilerin Görev Süresi ve Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı..	87
Tablo10:Yönetici Davranış/İnanç Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Değerleri	88
Tablo11: Yöneticilerin Astlarına Yönelik Davranış/İnanç Düzeylerinin İstatistiksel Değerleri.....	90
Tablo12: Yöneticilerin Belirsizlik ve Değişim Karşısında Davranış/ İnanç Düzeylerinin İstatistiksel Değerleri.....	92
Tablo13: Güç Mesafesi ve İletişime İlişkin Davranış/İnanç Düzeylerinin İstatistiksel Değerleri.....	94
Tablo14:..Ekip Çalışmasına İlişkin Davranış/İnanç Düzeylerinin İstatistiksel Değerleri.....	96
Tablo15:Yetki Devrine İlişkin Davranış/İnanç Düzeylerinin İstatistiksel Değerleri.....	97
Tablo16: Başarı Güdüsüne İlişkin Davranış/İnanç Düzeylerinin İstatistiksel Değeri.....	99
Tablo17:Yönetici Davranış Düzeyleri Arasında İlişki ve Anlamlılık Düzeyleri.....	100
Tablo 18:Yöneticilerin Toplumsallaşma Davranış / İnanç Eğilimleri Üzerindeki Etkileri.....	103

Şekil 1: Kültür �ğeleri.....	12
Şekil 2: Kültürel Değişkenler.....	15
Şekil 3: Eski �izgisel İletişim Modeli.....	50
Şekil 4: �z iletişim Modeli.....	51
Şekil 5: Türetilmiş Etik.....	55

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, alan araştırmasına dayalı olarak K.K.T.C Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı ilkokul,orta okul,lise ve dengi okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının oluşum sürecine etki eden kültürel faktörleri açıklamak ve kültüre özgü niteliklerini belirlemektir. Bu amaçla çalışmanın ilk bölümünde yönetsel davranışların oluşum sürecine etki eden kültürel faktörler literatür araştırmasına dayalı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde ilgili araştırmalar, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, dördüncü bölümde üç bölüme dayalı olarak K.K.T.C Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okul yöneticilerinin alan araştırması uygulaması yapılmıştır.

Anketlerden elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS 11 programı ile değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi sonucunda “Yöneticilerin yönetsel davranışlarında kültüre özgü nitelikler vardır” varsayımının desteklendiği, yöneticilerin davranış ve inanç eğilimlerinde kültürün etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, cinsiyet ve yaş değişkeni ile toplumsallaşma evrelerinin (ailenin sosyo-ekonomik statüsü, aile büyüklüğü, yetiştiği yerleşim birimi) davranış ve inançları üzerindeki etkilerinin saptanması amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Bu istatistiksel analiz sonucunda, yaş değişkeninin otokratik / demokratik eğilimlerinde, sosyo-ekonomik düzey değişkeninin yetki devrinde, eğitimsel nitelikler değişkeninin otokratik / demokratik eğilimlerinde, yetki devrinde ve güç mesafesi durumları arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Diğer değişkenlerin durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular daha önce benzer çalışmaların bulgularıyla karşılaştırılmış ve Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Yönetim uygulamaları açısından ne anlama geldiği vurgulanmıştır. Son olarak bu alanda yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

The aim of this study is to explain, with the domain research, of the effects to the cultural factors over the administrative behaviors of the school managers of primary, secondary and high schools which are committed to do ministry of education and culture TRNC. With respect to the aim of the study in the first and second stages, formation process of administrative behaviours tried to be explained on the literatural exploration. The third stage, as depending on first two stages domain research application was tried to be made on school managers.

“Spss 11” program was used to estimate the statistical analyze of the datas which were required by the inquiries. At the end of data estimation hyphothesis of “School Manager’s administrative behaviours carry out attributions of cultural propers “ was proued and it was seen that the culture was effective over school managers and socialization phases (such as socio- economic status of families, size of families) effects over behaviours and beliefs searched by vairance analyze. At the end of the statistical analyze significant differences found among age variable and autocratic / democratic inclinations, socio-economic variable and delegation of power, educational attribution variable and autocratic / democratic inclinations. No significant statistical differences were found among the other variables.

Datas achieved by the research had other been compared with the datas of previous studies and its meaning over The Ministry of Education and Culture practices were emphasized. Finally, suggestions made upon the studies over this domain.

BÖLÜM – I

GİRİŞ

Araştırma konusuyla ilgili kuramsal çerçeve çizilmekte, ayrıca araştırmanın problem durumu, önemi, amacı, alt problemler, tanımlar kısaltmalar, sınırlamalar ve sayıtlılar bu bölümde ele alınmıştır.

Problem Durumu

Eski bir sanat ve yeni bir bilim dalı olarak nitelenen yönetim ile ilgili kavramlar ve tanımlar henüz tam bir açıklığa kavuşmuş değildir. Bununla birlikte geleneksel anlamda, genel kabul görmüş bazı yönetim tanımları yapılabilir. Yönetim başta insan olmak üzere, tüm örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlar doğrultusunda iş birliği ve uyum içerisinde çalıştırılma becerisidir (Eren, 1993: 4).

Bir örgütte kaynakların etkin ve verimli kullanımı, yönetim anlayış ve uygulamaları içinde gerçekleşir Örgütlerde etkinlik ve verimlilik artışı, kaliteli yönetimle eş anlamlıdır. Etkinlik ve verimliliği artırmak ve bu artışı sürdürmek, yönetimin temel amacı ve sorumluluğudur. Yani kaliteli yönetim olmadan; etkin ve verimli çalışma, iş görme ve iş gördürme olanaksızdır .

Yöneticiler Yönetim faaliyetlerini yerine getirirken çeşitli faktörlerin etkisinde kalmaktadırlar. Her ne kadar evrensel kurallar geliştirilse de yönetici davranışlarının yerel şartların etkisinde olduğu görülmektedir. Yönetici davranışlarının, dolayısıyla yönetimin geliştirilmesi, bölgesel faktörlerin, yönetici davranışlarını, nasıl etkilediğini bilmekle mümkündür.

Bölgesel faktörlerin yönetici davranışlarına olan etkilerinin anlaşılması oldukça zor ve karmaşık bir konudur. Bu yönde yapılacak araştırmalarda öncelikle yönetici davranışlarının neler olduğunun saptanması gerekmektedir.

Kültür bilimciler, kültürden kaynaklanan değer yargılarının insan davranışlarının temelini oluşturduklarını ileri sürmektedirler. Bu nedenle tek bir toplumda veya aynı ortak kültüre sahip toplumlarçinde insan eylem ve davranışlarını inceleyerek tüm kültür sistemleri için geçerli olacak evrensel sonuçlara ulaşılmasına olanak bulunmamaktadır. Bu tür bir yaklaşım ürünü olma olasılığı taşıyan toplumsal bilimlerin, içinde doğdukları toplumların değer yargılarını etkilemeleri, bu değer yargılarını belirli ölçülerde yansıtmaları kaçınılmaz bir noktaya gelmektedir. Bu tür genellemeler toplum bilimlerin bir başka kolu olan örgüt ve yönetim bilimi için de geçerlidir. Yönetim biliminin önde gelen düşünürleri örgütlenme ile kültürel çevre arasında yakın ilişkiyi açıkça vurgulamaktadırlar.

Örgüt araştırmalarında kültür kavramı; makro düzeyde örgüt yapılarını, mikro düzeyde çalışanların işleri ile ilgili tutum ve davranışlarının ülkeler arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (Smircich,1983:28). Örgütsel / yönetsel kuram ve teorilerin genellikle batı gerçeklerine göre yapıldığı öne sürülmektedir. Batının kültürel değerlerine dayanıldığı, öznel olduğu gerçeği göz ardı edilerek evrensel nitelik taşıdığı uygulanmaktadır. Sargut'a (1995:123125) göre, geliştirilen bu modellerin evrensel nitelik taşıyabilmesi için diğer kültürlerin değerlerinden, normlarından farklı olmaması gerekir. Bir başka deyişle, 'etik' özel ise sahip değer ve normların evrensel olduğu söylenebilir.

Diğer kültürlerde de geçerli olacağı öngörülen düzmece etik' şablonu örgüt yönetimi uygulamalarına da model olmuştur. Oysa yapılan bilimsel çalışmalar bunun böyle olmadığını göstermektedir. Örneğin, McClend'in Hindistan da rekabetçi bireyci insan modeline dayanan "başarı güdüsü" oluşturma çabaları başarısız olmuştur (Kağıtçıbaşı 1991:16). Diğer yandan, McGregor' un "X ve Y"

kuramlarının Güney Doğu Asyalı yöneticiler için geçersiz olduğu bulunmuştur (Özen, 1996:2).

Dolayısıyla düzmece etik nâdîği taşıyan ölçütler, sadece batı kültür değer ve normlarını yansıtmaktan öteye gidememiştir.

Düzmece etiğin bu tür sakıncalarına karşın, örgütsel ve yönetsel uygulamalara ilişkin araştırmalarda, emik ve türetilmiş etik yaklaşımının kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü etik yaklaşıma yani evrensele, ancak emik araştırmalar yolu ile ulaşılabilir.

Emik yaklaşım, kültürden kültüre davranışların nasıl ve ne biçimde farklılaştığını açıklamakta olup etik yaklaşımın karşıtıdır ve sadece bir kültürün yapısını yansıtmaktadır. Özellikleri ise şu şekilde sıralanır (Sargut1995:124).

- Davranışlar sistemin içinde araştırılır.
- Yalnızca tek bir kültür incelenir.
- Araştırma yapısı çözümlemeyi yapan kişi tarafından o bağlam içinde keşfedilir.
- Araştırmada kullanılan ölçütler, bağlamın içsel özellikleri ile göreceli bir ilişki içindedir.

Emik yaklaşım; Batının evrensel diye öngördüğü kültürden soyutlanmış varsaydığı kuram, teori ve modelleri diğer kültürlerle evrensel olarak yansıttığını göstermektedir. Bu noktada farklı kültürleri birbirine yaklaştırarak düzmece etiği aşmanın yolu, emik araştırmalardan geçmektedir. Böylece kültürler arası geçirgenliği yüksek olan ya da bazı noktalarda kültürleri birbirine yaklaştıran "türetilmiş etik" adı verilen yaklaşımla genellemeler yapılabilir (Sargut, 1995:124). Türetilmiş etik değerlerine göre elde edilen yönetsel, örgütsel davranışlarla ilgili yöntem ve uygulamalar daha geçerli ve güvenilir olabilmektedir.

Tüm bu noktalar dikkate alınarak çalışmamızın çıkış noktası belirlendi. Yöneticinin içinde yaşadığı toplumsal çevre koşullarındaki benzerliklerin , onları

belirli eğilimlere yönelttiği varsayımı araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Bu eğilimlerin ölçümünde, türetilmiş etik değerler kullanılmıştır. Yöneticilerin diğer kültürlerin yöneticilerinden hangi noktalarda farklılıklarını ya da benzerliklerini gösterecektir. Bu ise, uluslararası karşılaştırmalı kültür araştırmalarında K.K.T.C.'de ki yöneticilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir.

Burada şu noktayı vurgulamakta yarar vardır. Araştırmanın amacı yönetici modelini belirlemek değildir. Bireylerin toplumsallaşma sürecinde kişisel farklılıkları vardır. Çünkü aldıkları eğitim, yetiştikleri yerleşim birimi, biyolojik, örgütsel niteliklerinden dolayı farklı yönetsel eğilimleri olabilir. Örneğin metropol ya da kentleşmenin yüksek olduğu bir yerleşim biriminde yetişen yönetici ile kırsal yerleşim biriminde yetişmiş yöneticilerin, yönetsel eğilimleri arasında farklar bulunabilir. Bu çalışma KKTC'de yönetici davranışlarına bölgesel faktörlerin etkileri doğrultusunda yapılacak araştırmalara veri sağlayabilecek nitelikte olup Gazimağusa merkezinde görev yapan yöneticilerin bazı durumlar karşısında gösterdikleri davranışları tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetindeki yöneticilerin yönetim anlayışlarına kültürel etkiler nelerdir ?

Araştırmanın Alt Problemleri

Araştırmanın alt problemlerini şu şekilde sıralayabilmek mümkündür ;

1. Yöneticilerin astlarına yönelik tutumları nelerdir ?
2. Yöneticilerin belirsizlik ve değişim karşısındaki tutumları nelerdir?
3. Yöneticilerin güç mesafesi ve iletişime karşı tutumları nelerdir ?
4. Yöneticilerin ortaklaşa davranış – ekip çalışmasına ilişkin tutumları nelerdir ?
5. Yöneticilerin yetki devrine ilişkin tutumları nelerdir ?
6. Yöneticilerin başarı güdüsü seviyeleri nasıldır ?
7. Yöneticilerin durum düzeyleri arasında ilişki ve anlamlılık düzeyleri nelerdir?

Durum1 : Yöneticilerin belirsizlik karşısındaki tutumları.

Durum2 : Yöneticilerin demokratik/ otokratik eğilimleri.

Durum3 : Yetki devrine ilişkin tutumları.

Durum4 : Otoriteye olan duyarlılıkları.

Durum5 :Ekip çalışmasına yaklaşımları.

Durum6 :Güç mesafesi ve iletişime yaklaşımları.

8. Yöneticilerin toplumsallaşma ve biyolojik özelliklerinin, davranış / inanç eğilimleri üzerine etkileri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Kültür insan davranışlarının, değerlerinin oluşumunda temel bir olgudur. Bir toplumda veya ortak kültüre sahip toplumlarda insan davranışlarını inceleyerek tüm kültür sistemlerinde geçerli olacak evrensel sonuçlara ulaşmak zordur.

Diğer yandan birçok olgunun küresel olarak görülmeye başlandığı çağımızda ‘küresellik insan davranışlarında dolayısıyla yönetici davranışlarında ortak bir kültür oluşturuyor mu ?’ sorusunun cevabını aramak gerekir.

Bu sorunun cevabı ‘evet’ ise, evrensel değerlere ulaşılması mümkündür. Toplamlar bu birleşmeye değer ve inançlarına daha sıkı sarılarak tepki veriyorsa evrensel değerlere ulaşmak güç olacaktır.

Diğer yandan, insan davranış ve eylemlerinde kültürel farklılıkların olduğu bir çok araştırma ile bulgulanmıştır. Yönetim alanında yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular da bu yöndedir.

Kuşkusuz bilimin evrensel değerleri yadsınamaz. Ancak yönetim teorilerinin dünyanın her noktası için aynı geçerlilikte olmadığı da bilinen bir gerçektir. Öyleyse yönetimde kaliteyi arttırmada yerel değerler ne oranda ve nasıl etkili olabilir? Bu

sorunun cevabını verebilmek için kültürel değerlerin yöneticiler üzerindeki etkilerini bilmek gerekmektedir.

Ayrıca Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde kültürün yönetici davranışlarına etkisi alanında yapılan ilk çalışma olması açısından önemli olduğu ve bu alandaki boşluğu dolduracağı fikriyle önemli görülmüştür.

Araştırmanın Amacı

Yöneticiler yönetim faaliyetlerini yerine getirirken çeşitli faktörlerin etkisinde kalmaktadırlar. Her ne kadar evrensel kurallar geliştirilse de yönetici davranışlarının yerel şartların etkisinde olduğu görülmektedir. Yönetici davranışlarının, dolayısıyla yönetimin geliştirilmesi, bölgesel faktörlerin, yönetici davranışlarını, nasıl etkilediğini bilmekle mümkündür.

Bu noktada çalışmamızda, K.K.T.C.' de yönetici davranışlarında kültürel etkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Tanımlar

Bu araştırmaya özgü birkaç terim ilk geçtikleri yerlerde tanımlanmıştır. Bununla birlikte araştırmanın anlaşılmasında gerekli görülen bazı terimler burada ayrıca tanımlanmıştır.

Antropoloji : İnsanın yapısını inceleyen bilim dalı.

Benlik : Bireyin kendisi, fiziki ve sosyal çevresiyle olan etkileşimleri sonucu sahip olduğu kendine ait bir takım duygu, değer ve kavramlar sistemidir.

Emik : Her kültürün davranış süreçlerinin farklı ve kendine özgü olduğudur (Kağıtçıbaşı, 1993:46).

Etik : İnsan davranış eylem ve süreçlerinin farklı kültür ortamlarında da geçerli olduğu, görüşüdür (Kağıtçıbaşı, 1993:46).

İmaj : Görünüm, gösteriş.

Karakter : İnsanın yaşadığı çevrede geçerli olan değer yargılarını ve ahlak kurallarını kullanım biçimidir.

Kişilik : Bir insanın nesnel (objektif) ve öznel (subjektif) yanları ile diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümüdür.

Kollektif : Ortaklaşa, birleşme.

Konformist : Varlığını pasif gösterme.

Marjinalite : Toplumda kabul gören davranışların dışına çıkma ,olağan dışı davranışlar sergileme ve sıradışılıktır.

Mitler : İnsanları etkileyen doğa üstü olaylar mitolojilerdir.

Nevrotik : Korkular ve bunlara karşı kurulan savunmalar ve çatışan eğilimler için uzlaşmalı çözümler bulmaya yönelik girişimler tarafından yaratılan ruhsal bir hastalıktır (Horney, 1990:17).

Normal : Ruh sağlığı değerlendirmelerinde normallik genellikle işlevsel (fonksiyonel) olarak saptanır. Kişi gerek kendisi ve gerek çevresiyle uyumluysa normaldir. Kendisiyle ve çevresiyle uyumsuzluk gösteriyorsa anormaldir (Hançerlioğlu, 1988:137).

Ritüeller : Simgesel- törensel davranışlar.

Kısaltmalar

D1 : Yöneticilerin belirsizlik karşısındaki tutumlarını,

D2 : Yöneticilerin demokratik/ otokratik eğilimleri,

D3 : Yetki devrine ilişkin tutumlarını,

D4 : Otoriteye olan duyarlılıklarını,

D5 :Ekip çalışmasına yaklaşımlarını

D6 :Güç mesafesi ve iletişime yaklaşımlarını,

K.K.T.C. : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

M.E.K.B. : Mili Eğitim ve Kültür Bakanlığı.

M.L : Meslek lisesi.

T.K.Y : Toplam kalite yönetimi.

T.L : Ticaret lisesi.

T.M.K : Türk Maarif Koleji.

S : Durum soruları

Y : İnanç sorularını ifade etmektedir.

Sayıtlar

Ankete cevap verenlerin sosyal beğenirliğin etkisiyle toplumda genel kabul gören davranışlardan çok kendi davranışlarını ifade ettikleri kabul edilmektedir.

Bilgi toplama aracının geçerliğini saptamak amacıyla başvurulmuş uzman ve uygulayıcıların görüşleri bu konuda yeterli ölçüt sayılmaktadır.

Örnekleme oluşturan yöneticilerin verdikleri cevaplar gerçeği yansıtmaktadır.

Sınırlamalar

Araştırmada amaca ulaşabilmek için çeşitli sınırlamalar getirilmiştir.Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır :

a. Bu araştırmanın uygulama alanı G.Mağusa bölgesi sınırları içindeki İlkokul, Orta Okul, Lise ve Meslek Lisesinde görev yapan okul müdürlerini kapsamaktadır.

b. Araştırmanın bulguları kamu kesiminde çalışan yöneticileri kapsadığı için kamu kesiminin yönetim politikalarından dolayı diğer sektörlerde çalışan yöneticilere genelleme yapmaya uygun değildir.

c. Bu araştırma; 2002-2003 eğitim-öğretim yılında örnekleme giren okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

Çalışmanın amaç ve varsayımının açıklanmaya çalışıldığı kuramsal temeller kısmında, kültür kavramı, tanımları, öğeleri, değişkenleri, kimlik kişilik, kültür ve kişilik arasındaki ilişki, örgüt kültürü , kültürün çağdaş ve geleneksel yönlerinin ayırımı yapılarak, yöneticilerin kültürden etkilenen yönetsel eğilimleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

KÜLTÜR KAVRAMI VE GENEL TANIMLARI

Kültür kavramı, bir çok bilimsel araştırma disiplini ya da uygulama alanında, kullanılmaktadır. Bu çok alanlılık kültüre pek çok farklı yaklaşımı ve farklı kültür tanımlarını da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla biyoloji, sosyoloji, tarih, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe vb. konularda ele alınan kültür kavramını, tek bir tanımla belirlemek olanaksız hale gelmektedir. Ancak bu çalışmada işletme yönetimi alanındaki yaklaşımları da şekillendiren ve özellikle sosyolog ve antropologlar tarafından dile getirilen kültür tanımları esas alınmaktadır.

Her toplumda insan ilişkilerini düzenleyen kurallar, gelenekler, düşünceler vardır. Bu ilişki ve sistemlerin toplamı kültür denilen olguyu meydana getirir.

Kültür kavramının kapsadığı alandaki tüm öğeleri tek bir tanımla karşılayamama kaygısı, birçok yazarı dikkatli olmaya yöneltmiştir. Bu bakımdan tek bir tanım yerine, yazarların konuya yaklaşımları ve bakış açılarına göre birkaç farklı tanıma yer vermekte yarar vardır.

Kültür insanlar tarafından, belirli yaşam koşullarında (bazen amaçlı bazense önceden kestirilemeyen iç ilişkiler ve rastlantılar sonucu) sürdürdükleri etkinlikler sırasında yaratılıp, (yürürlükteki değişme sürecinin çeşit ve düzeyine karşın) kuşaktan kuşağa aktarılan (araçlar, gereçler, silahlar, evler, çalışma yerleri, sanat yapıtları gibi insan yapısı maddi varlıkların simgeler sistemi, düşünceler, inançlar, estetik algılar, değerler gibi) ussal ve duygusal kavramların ve (kurumlar, topluluklar, tören, biçimleri, örgüt biçimleri gibi) belirgin davranış biçimlerinin bütününden oluşur (Sargut, 1985:392-393).

İnsanın, bütün doğayı ıslah etmesi, kendi ihtiyaçlarına uyarlayarak içsel nitelikler sağlaması ve onu gerçek ve yüksek mutluluğa yaklaştırmaya yönelik koşul ve kazanımların bütünüdür (Çubukçu, 1991: 17).

Kültür öğrenilmiş davranışlar ve davranışların sonuçlarının toplamıdır. Onu oluşturan öğeler belli bir toplumun üyelerince paylaşılır ve aktarılır (Tezcan, 1993 :13). Bileşim kelimesi bir kesit modeli akla getirir. Kültür modeli kavramı toplumsal yaşantıda herhangi sürekli bir ihtiyaç ve işlevle birleşmiş davranış biçimleri olarak ele alınabilir. Örneğin çocuk yetiştirme modeli, dinsel usuller, ticaret yöntemi, yemek yeme biçimi, hepsi tüm toplumlarda farklı biçimdedir.

Kültür ya da uygarlık toplumun üyesi olarak, insan türünün öğrendiği, edindiği, bilgi, sanat, gelenek-görenek, yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Kültür kavramının ayrıntılı bir çözümlemesini yapan Bozkurt

Güvenç, antropolojide kullanılan dört kültür kavramlaştırmasından söz etmektedir. Buna göre: (Güvenç1997: 9).

1. Kültür, bir toplumun ya da tüm toplumların birikimli uygarlığıdır.
2. Belli bir toplumun ya da topluluğun kendisidir.
3. Bir dizi sosyal sürecin bileşkesidir.
4. Bir insan ve toplum kuramıdır.

Bu tanımlamada kültür, bir toplulukla özdeş bir yapıyı, bir yapı içindeki sosyal etkileşimleri, belirli bir tarihsel süreci, bireye ve topluluğa ilişkin bir kurgulamayı ifade etmektedir.

Keesing'e göre (1974:3) kültür, soyut bir kavramdır. Kültür bu soyut yönüyle insanların duyum, algılama, düşünme ve davranma süreçlerini etkilemektedir.

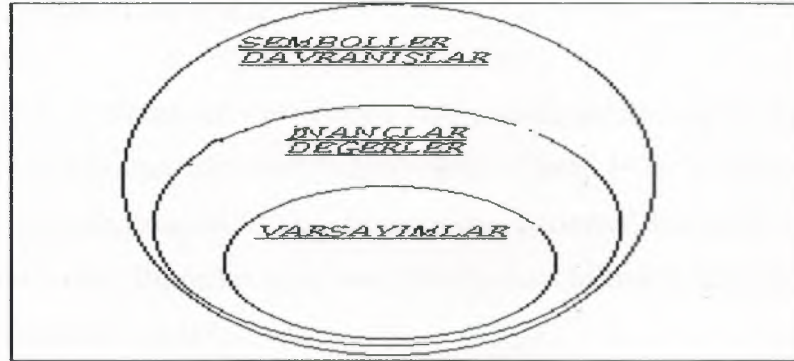
Bu tanımlardan; insanın doğadan esinlenmesi, uyum göstermesi ya da doğayla mücadele etmesi sonucunda kültürü oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu oluşum sürecinde yaşamını ve ilişkilerini sürdürmesi için ürettiği her şey kültür olgusunun sonucu olabilir. Bu kültürel olguların evrensel olduğu gibi kültürler arası farklılıklaşan yönleri de vardır. Dolayısıyla kültür, evrensel değerleriyle toplumları yakınlaştırabilir ve ona tutum ve davranışlar kazandırabilir. Yerel özellikler ile toplumları farklılaştırabilir.

Genel olarak bir çerçevede kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamı olarak tanımlayabiliriz.

Kültürün Öğeleri

Kültür kısaca bir toplumun yaşama biçimidir. Bütün toplumların yaşama biçimleri benzer olmadığına göre kültürler arasında farklar vardır. İşte bu farklılığın nedeni, kültür öğelerinin benzer olmamasıdır. Bütün kültürlerde temel kültür öğeleri vardır. Bu kültürel öğeler her kültürde mevcuttur, ancak, önemleri farklıdır.

Bir toplumun bir grubun üyesi olmak için kişinin bilmesi gereken şeyler vardır. Bu şeyler bireyin çevrelerindeki nesneleri, olayları ve durumları anlamlandırmakta kullandıkları semboller, davranış, inanç, değer ve varsayımlardır. Bunlar kültür olgusunun dışa yansıyan temel öğeleridir (Özen, 1996: 11).



ŞEKİL 1

Kültür Öğeleri

Kaynak : Özen Şükrü, Bürokratik Kültür 1, TODAİE yayınları, Ankara :1996,17 .

Şekilde de görüldüğü gibi en üstte bulunan semboller ve davranışlar kültürün dışa yansıyan öğeleridir. Semboller kişilerin günlük yaşamda kullandıkları ve karşılaştıkları törenleri, ritüelleri, öyküleri, mitleri ve kahramanları içermektedir. Davranışlar ise kişinin görülebilen, işitilebilen sözlü, eylemsel davranış kalıplarıdır (Özen, 1996:11). Semboller ve davranış kalıplarını örneklendirmek mümkündür.

Yöneticinin astının odasına girdiğinde astın ceketini ilikleme ya da hemen ayağa kalkması, astın yöneticinin odasına kapıyı tıklatarak girmesi gibi gösterdiği tepkisel davranışlar makamsal farklılıkların önemli bir unsur olduğunu ifade eden ritüellerdir.

Diğer yandan üst düzeyde bir yöneticinin; giyimi, oturduğu semtin seçimi, gittiği lokanta gibi yaşam biçimine gösterdiği özen, seçkinlik eğilimini yansıtan sembollerdir.

Schein, sembollerin ve davranışların kolay gözlenmesine karşın, analizi zor ve yanıltıcı kültür ögesi olarak değerlendirmektedir (Schein, 1984: 2). Bu zorluğun temel nedenini ise davranışların ve sembollerin anlamlarının hangi inanç ve değeri temsil ettiğini çözmenin, yoruma bağlı olmasıdır. Yorumun özneliği farklı anlamlar çıkarır. Dolayısıyla yönetsel eğilimleri betimlemede semboller anlamlandırma doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

Kültürü, gözlenebilen öğelerinden yola çıkarak anlamının bir diğer güçlüğü de insan davranışlarının durumsal bağımlılığıdır (Özen, 1996:3). Kişi, grup ya da toplulukların benimsedikleri belirli davranışların durumsal koşullara bağlı olarak anlamları farklı olur. Bu nedenle biçimsel davranışlara bakılarak kültürü çözümleme ya da anlamlandırma güçtür.

Sembol ve davranışların gerisinde bulunan inanç ve değerler, kültür yorumlarında daha tutarlıdır (Özen, 1996:13). İnanç ve değerler, iç içe girmiş anlamları birbirine çok yakın iki kavramdır. İncanın sözlük anlamı, “bir fikre bağlılıktır” (Doğan, 1986:527). Değer ise belirli “durumları diğerlerine tercih etme eğilimidir (Hofstede, 1984:18). Aslında her ikisi de kişilerin belirli durum ve nesneler karşısında düşünsel eğilimlerini yansıtmaktadır. Sadece değerde, bir tercih eğilimi vardır.

Dolayısıyla kültür incelemelerinde değer, bir topluluğun nasıl davrandığını ve düşündüğünü açıklamaktadır (Erdoğan, 1984: 120). Görülüyor ki değerler, kültür

incelemelerinde kişinin belirli durum ve nesneler karşısında bir tercih eğilimi göstererek, belirli bir davranışı seçmesine neden olmaktadır. Bu özelliği nedeniyle değerleri kültürün yapı taşları olarak adlandırılmaktadır (Hofstede,1984:18).

Değerler davranışların seçimini potansiyel olarak etkilemekte, ancak bu etki şekillendirme ve kalıplaşma biçiminde olmaktadır. Değerler, davranışlar üzerinde potansiyel etkiyi taşıma derecelerine göre iki gruba ayrılmaktadır. İçselleştirilmiş ve kabullenilmiş değerler. İçselleştirilmiş değerler kişinin gerçekten inandığı değerleri yansıtırken, dışsal değerler sosyal beğenirlik derecesinin etkisiyle (ideal olanı) inandığını söylediği değerlerdir (Hofstede, 1984:18).

Kültür olgusunun diğer ögesi olan varsayımlar ise kişinin değerlerini, inançlarını, davranışlarını yönlendirmektedir. Varsayımlar çevreyi algılama sonucunda bilişsel bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Özen, 1996 :13). Bir binanın çatısını oluşturan sütunlar gibi, varsayımlar da kültürün çatısını oluşturur. Birey bu varsayımların farkında değildir. Ne var ki, kültürel varsayımlar, birey ister farkında olsun ister olmasın kişinin davranışını biçimler ve yönlendirir (Cüceloğlu, 1993: 244-245). Varsayımlar ve davranışlar karşılıklı etkileşim içindedir. Davranışlar kişinin varsayımlarını etkilediği gibi varsayımlar da davranışları etkiler. Örneğin, tekrarlanan davranış kalıpları kişinin farkında olmadığı varsayımlarına dönüşebilir. Dolayısıyla farkında olunmayan varsayımların ölçülmesi oldukça güçtür (Özen, 1996 :13).

Doğa, çevre, insan, zaman yani insan yaşamına ait tüm şeylerin varsayımları vardır. Bu varsayımlar kişinin davranışlarını yönlendirdiği görülmektedir.

Kültür Değişkenleri

Toplumlar coğrafik, ekonomik, demografik, biyolojik ve tarihsel koşullar sonucunda oluşan kültürel özelliklerini yine bu süreç içinde oluşan; aile, eğitim, devlet, din vb. kurumlar aracılığı ile bireye yansıtırlar (Özen, 1996 :13).

Kültür değişkenleri aynıdır. Ancak bütünleşme süreçleri farklıdır. Bütünleşme sürecinde her kültür özgün kültürünü oluşturur. Dolayısıyla her kültür gelenekleri, değerleri, simgeleri, sembolleri çerçevesinde davranış biçimini geliştirir (Güvenç, 1984 : 92).



ŞEKİL-2
Kültürel Değişkenler

Kaynak : Bozkurt Güvenç, Kültür Konusu ve Sorunlarımız, İstanbul, 1984: 20

Kültürler benzer değişkenlerinden farklı bir bütün oluşturmaktadır. Değişkenlerin biçimlenmesinde ve bireye yansıtılmasındaki farklılık davranışlarının farklılaşmasına neden olur.

Kültür olgusunu oluşturan kurum ve değişkenler birbirinden bağımsız değildir. Dil ve ulusal kimliğin etkileşimi değişkenleri birbirine bağlar (Güvenç, 1984:16). Kültürün özgün kimliğini yansıttığı nesne ise “dildir”.

Kültür Çeşitleri

Kültür sınıflandırılması sakıncalı görülmekte ve kültür değişkenleri benzerliğinde dahi, bunların, bireye yansıtılması ve biçimlenişinin farklı değerler oluşturduğu vurgulanmaktadır (Güvenç, 1984:16).

Ancak, bazı yazarların kültür sınıflandırması yaptığı görülmektedir. Örneğin doğu kültürü, batı kültürü en yaygın olanıdır.

Yapılan bu tür sınıflandırmalar kendi içinde, genel kültür, alt kültür, maddi - manevi kültür, öğrenme süreçlerine göre kültür (postfigürativ-colgurativ-prefigurative) şeklinde ayrılmaktadır (Erdoğan, 1984: 120-126).

Genel Kültür

Kültür tanımları yapılırken, kavrama ilişkin bazı ana ayrımlardan da söz edilmektedir. Buna göre kültür, tanımlandığı toplumsal düzeye göre genel ve alt kültürler olarak ikiye ayrılır. Genel ya da üst kültür, çoğunlukla bir ulus düzeyinde ele alınır. Türk kültürü veya Japon kültürü dendiğinde bu ulusal üst kültürler dile getirilir. Aynı biçimde üst kültürün ait olduğu toplumu oluşturan çok sayıda topluluk, cemaat ya da kurum için de ayrı kültürel yapıların varlığı söz konusudur.

Genel kültür özel bir toplumun sahip olduğu kültürdür. Bir ülkenin ya da toplumun hakim inançları, değerleri hareket tarzları, ve yaptırımlarının türleri genel kültürünü oluşturan parçalarıdır (Erdoğan, 1984: 122). Örneğin yaşlıya gösterilen saygı, bayrak ve istiklal marşının simgesel anlamları genel kültür bağlamında değerlendirilebilir.

Alt Kültür

Bir ülke içinde bir bölgeye, bir azınlık gruba, üniversite, kilise vb. bir kuruma veya bir endüstri koluna özgü kültürel özelliklerde tanımlanabilir. Tüm bu yapılar alt kültürleri oluştururlar. Alt kültürler üst kültüre ait hakim kültürel değerleri taşırlar ancak, kendilerine özgü yaşam biçimleri ve değerleri ile farklılaşırlar (Erdoğan 1991: 122).

Bir toplumda sadece bir kültür yoktur. Etnik, dinsel farklılıklar alt kültürü oluştururlar. Toplumların kendilerine özgü inançları vardır. Ancak genel kültürün içinde yer alırlar ve genel kültürün bir çok özelliklerini taşırlar (Erdoğan, 1984: 122). Örneğin; bölgesel bağlamda alt kültürel farklılıklara düğün törenlerinde, kutlamalarda rastlamak olasıdır.

Maddi -Manevi Kültür

Kültür kavramına ilişkin olarak yapılan ayrımlardan biri de maddi ve manevi kültür ayrımıdır. Kültür, insanın yaşamak için yarattığı bir ortamdır. İnsanın dış dünya ile mücadelesi sonucu bir yapay çevre meydana gelirken, bu yapay çevreyi şekillendiren teknoloji ve onun içerdiği tüm araçlar maddi kültürü oluşturur. Bunun yanında insan belleğinin yarattığı, maddi yapıyı da şekillendiren yaşam tarzları, inanç, değer ve davranış tarzları, manevi kültürel dünyayı meydana getirir.

İnsanın fizyolojik gereksinimlerini karşılamak amacıyla kullandığı çeşitli araçlar, kültürün maddi yönünü oluşturur. İnsanın düşüncesi, inançları, değerleri ise manevi kültürü oluşturur ve bunlar insan yaşamını doğrudan etkiler (Erdoğan, 1984: 123).

Örneğin yemek yerken bir Çinli'nin kullandığı çubuk veya bir Fransız'ın kullandığı çatal ve bıçak kültürün maddi yönünü, değerler, semboller ise manevi yönünü oluşturur.

Öğrenme Süreçlerine Göre Kültür

Kültürel yapılar insanın yaşam süresi ile sınırlı değildir. Birey belli bir kültürel ortamda doğar, o ortamdan etkilenir ve bu etkileşim sonucu kendi özgün yorumlarını geliştirir. Kültürün insanın yaşam süresi içindeki bu kavranış aşamaları da, zaman temelinde bir kültür ayırmaştırmasını ortaya çıkarmaktadır. Buna göre üç tür kültürün varlığından söz edilmektedir.

Sonradan bellenen kültür (Postfigurativ kültür): Kişinin atalarından öğrendiği kültürdür. Kişi bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve bu kültüre karşı gelemmez. İlkel toplumlarda bu tip kültür esastır (Erdoğan, 1984: 125). Yaşlılara gösterilen saygı bu konuya uygun bir örnektir.

Birlikte oluşan kültür (Cofigurative kültür): Kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür. Burada önemli olan, yaşlının aynı kalması, yeni neslin ise davranışlarının güncel olaylardan kaynaklanan bir farklılık göstermesidir (Erdoğan, 1984: 125). Yeni nesli etkisi altına alan çeşitli akımlar rock kültürü, hippie kültürü vb. bu kültüre örnek verilebilir.

Önceden oluşan (Prefigurative kültür): Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre denir. Bu tip kültürlerin kazanılma zamanı ileriki yaşıdır. Yeni kuşaklar oluşturdukları değerleri, eski kuşaklara benimsetirler (Erdoğan, 1984: 125). Bu sonuca bağlı olarak yaşlılar yeni davranışlar kazanırlar. Gençlerin, teknolojisi farklı bir aleti kullanmaları, yaşlıların gençlerle etkileşimi sonucu bu aleti benimsemeleri kültürü kabullenme sürecine örnek olabilir.

KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde kültürün insan davranışlarına biçim ve yön verici özellikleri vurgulanacaktır. Bu özellikler dört tanedir (Sargut, 1994: 51-52).

1. Uyumlu Sistemler Olarak Kültür: Bu yaklaşıma göre kültürler toplumsal olarak aktarılan davranış örgütleridir. Söz konusu davranış örgütleri insan topluluklarının ekolojik koşullara uyumlarını sağlar. Koşullara uyum doğrudan doğruya olmaz. Ekonomiler, onların toplumsal uzantıları ve kavrayış yeteneğine ilişkin sistemleri koşullara uyumu sağlamak için aracılık yaparlar. Özellikle kavrayış yeteneğine ilişkin sistemler bu arabuluculukta önemli rol oynarlar.

2. Bilişsel Sistemler Olarak Kültür: Bilişsel yaklaşımda kültürün, dilin bulunduğu alanda varolduğu öngörülür. Başka bir deyişle, kültür gözlenebilir olayların gerisinde yer alan kavrayış yeteneğine ilişkin bir şifre olarak değerlendirilir.

3. Yapısal Sistemler Olarak Kültür: Yapısal sistemler yaklaşımında kültür, zihnin yaratıcı birikimidir. Böylece kültür, bir dizi düzenin fiziksel dünya üzerindeki etkisinin sonuçları olarak düşünülebilir.

4. Simgesel Sistemler Olarak Kültür: Simgesel sistemler yaklaşımında kültürler, paylaşılan simge ve anlamlar olarak değerlendirilir.

KİMLİK VE KİŞİLİK İLİŞKİSİ

Geçen yüzyılın sonunda yaptığı çözümlemelerle sosyal psikolojinin yolunu açan Nietzsche'nin Ecce Homo'da anlatmaya çalıştığı, toplumsal-kültürel bir etkidir. Kişinin dış dünyayı algılamadaki anahtarı, onun kültürel altyapısıdır. Birim toplumsal yapı, gerçekliğin anlamlandırılmasında çizdiği haritalarla kişiye yol gösterir. Süreç sonunda ortaya, yaşadığı toplumun gerçeklerini içselleştirmiş kişi çıkar; ki bu yönlendirilmiş gerçekliktir. Nietzsche'ye göre değerlerin öğretilmesi sonucu ortaya çıkan görünüşte dünyadır (Nietzsche,1996:56). Aslında Nietzsche'nin gerçekliğe ilişkin bu ayrımı bize kimlik ve kişilik kavramlarının ne kadar birbirinden

kopamaz parçalar olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, bir dayatma olarak kimlik, görünüşte dünyanın uzantısıyken, kişilik, görünüşte dünyayı nasıl algılayacağını bireye bildirerek gerçek dünyayı betimleyen ve sınırlayan psikolojik bir mekanizmadır. Yani kimlik, toplumun sunduğu görünüşte dünyanın değerlerinin, kişilik sisteminin algıladığı gerçek dünyanın verileri süzgecinden geçirilmesi sonucu oluşur. Dolayısıyla kişinin, ben kimim? sorusuna verdiği yanıtlar aslında benim algıladıklarım ve değerlerim nelerdir? sorusunun cevabıdır.

Eğer kimlik, bir algılananlar ve değerler bütünüyse, kişilik bunun en önemli parçasını oluşturmaktadır. Çünkü hem algılananların hem de değerlerin içselleştirilmesi kişilik sistemi süzgecinden geçmektedir. Bu, aynı kimliklere sahip bireylerin farklılığını da mümkün kılmaktadır. Benzer toplumsallaşma süreçlerinden geçenlerin benzer kimliklere sahip olmalarına rağmen birbirlerinin aynı olmamasının sebebi, ileride üzerinde daha detaylı olarak durulacak olan, kişilik sistemidir. Yani kişilik, davranışı etkileyen bireysel psikolojik dönüşümlerin tamamıdır (Elms, 1976: 5). Aynı şekilde, kişiliğin etkisiyle her bireyde toplumun sunduğu değerlerle değişik biçimlerde ve derecelerde özdeşleşme gerçekleşir. Farklı özdeşleşmeler de, ben kimime verilen cevapların önem derecesine göre sıralanmasında kişiden kişiye değişiklik göstermesine neden olabilir.

Bu açıdan bakıldığında kimlik konusunu, sürecin psikolojik temelini göz ardı ederek açıklamanın güçlüğü ortaya çıkmaktadır. Çünkü bireysel düzeyde kimliğin içselleştirilmesinin tamamıyla psikolojik ve sosyo-psikolojik bir arka planı bulunmaktadır. Kimlik ve kişiliğin birbirinden ayrılamadığı süreç şu şekilde gelişmektedir.

Toplumsallaşma sürecinde birey, toplumsal yapının bir parçası haline gelir. Doğumla başlayan bu süreçte gerek aile, arkadaş çevresi gibi birincil etkenler gerekse okul, iş hayatı, toplumsal gruplar, v.s. gibi ikincil etkenler bireye diğerleri gibi olmayı öğretir. Yani kültür bu süreçte bireye aktarılır. En kapsayıcı yapıdan, birimsel olanına kadar tüm kültürel mekanizmalar bireye, kendi parçası olması için doğrudan ya da dolaylı etkide bulunur. Bireyler olarak bizi biçimlendiren, hatta

belirleyen sosyal kurumlardır (Erdoğan, 1997: 58). Bir başka ifade ile her kültürel süreç bireye bir kimlik sunar. Toplumsallaşmış birey, toplumun bir parçası olmuş; diğerleri gibi davranmayı ve düşünmeyi öğrenmiş kişidir. Yani kendi üzerinde baskı kuran ve yönlendiren tüm kültürel etkilere adapte olmuş, sunulan kimliklerle özdeşleşmiş kişidir.

Bu noktada toplumdaki türdeşliğin nasıl ortadan kalktığına da açıklanması gerekmektedir. Çünkü daha önce değinildiği şekilde toplumsallaştırıcı süreçler toplumsal-kültürel yapılanmanın her üyesi için aynı şekilde gerçekleşiyorsa; yani her yeni üyeye benzer kimlikler dayatılıyorsa, herkesin aynı biçimde düşünüp davrandığı türdeşler birlikteliği olan bir toplumun oluşması beklenebilir. Bir psikolojik mekanizma olarak kişilik bu aşamada kendini gösterir. Kişilik sistemi, kendisine sunulan dayatılan kimliklerden hangisiyle ne oranda özdeşleşeceğini belirler. Freud'un, id, ego ve süper ego alt sistemlerine ayırdığı kişilik, kimlikler arasında bir tercihin veya önem hiyerarşisinin doğmasını mümkün kılar. Freud'a göre kişilik, sınırsız isteklerin ve arzuların yer aldığı biyolojik yönlü id, idden gelen istekleri beni göz önünde bulundurarak sınırlayan psikolojik yönlü ego ve idi bu sefer ayıp ve yasaklarla sınırlayan toplumsal yönlü süper egodan oluşan üçlü bir sistemdir (Freud, 1994: 87-112). Bireyde, bu alt sistemlerden baskın olanına göre bir kimlik sıralaması belirir. Kişilik sisteminin etkisi bireyden bireye farklılık göstereceğinden türdeşliğin ortaya çıkması söz konusu olmaz. İd, ego, süper egonun farklı oranlarda bireyi etkileyerek yönlendirmesi, kimliklerin farklı şekilde anlamlandırılmasına ve farklı biçimde içselleştirilerek özdeşleşmesine sebep olur. Özdeşleşme çeşitli düzeylerde ortaya çıkabilir. Birey, inanç sistemini kimliği sunan kültürel yapıya açtığı oranda kimlikle özdeşleşir. Freud özdeşleşmeyi, bir başka kişiye duygusal bağlanımın zaman bakımından ilk dışavurumu olarak tanımlamaktadır (Freud, 1993: 55). Babasına karşı özel bir ilgi gösteren çocuğun, ileride tıpkı babası gibi olmak ve onun yerine geçmek istemesi şeklinde özdeşleşme görülebilir. Bireyin yetişkinlik döneminde, başka unsurlarla özdeşim kurma biçiminde kendini gösterir. İşte kimlik özdeşiminin kişilik sistemi ile olan bağlantısı, bu noktadan hareketle ortaya çıkmaktadır.

Bu durum bir yandan türdeş olmayan toplumsal yapıların açıklamasını oluştururken bir yandan da toplumu bir arada tutan dinamiklerin varlığını gösterir. Nitekim toplumsallaşma, toplumun bir parçası olmayı içselleştirme sürecidir ki bunun kişilik üzerindeki etkisi, süper egoda yoğunlaşmaktadır. Eğer toplumsallaşma birey üzerinde gerçekleşiyorsa, kişilik sisteminde süper egonun hakimiyeti gerçekleşiyor demektir.

İnsanın saldırganlığı tipik ele alış şekli, onu, kendinin süper ego ya da vicdan denen kısmına internalize etmek, bu şekilde başkalarına karşı kullanmayı tercih edeceği katılığı kendi egosuna yöneltmektir. Ego ve süper ego arasındaki bu gerilim, suçluluk duygusu diye bilinen şeyi ortaya çıkarır. Freud, bu güçlü duygunun doğuştan gelen bir günah duygusundan değil, sevgiyi kaybetme korkusundan doğduğunu düşünmüştür. Suçluluk duygusu, bastırılmış saldırganlığa gösterilen spesifik yanıttır. Büyük ölçüde bilinç dışı olduğundan, belirtileri huzursuzluk, genel bir memnuniyetsizlik ve mutsuzluk şeklindedir. Dolayısıyla uygarlığın bedeli suçluluk duygusunun artırılarak mutsuzluğun cezalandırılmasıdır. Toplumun geleceği konusunda ancak hafif derecede iyimser biri olarak Freud, “zaman ilerledikçe uygarlığımız, değişiklikler yapılarak gereksinimlerimizi daha fazla doyurur hale gelecektir. Ama aynı zamanda kendimizi, kültürün doğasında yatan ve hiçbir reformla düzelemeyecek bazı güçlüklerin de olduğu düşüncesine alıştırmalıyız” demektedir. (Freud, 1996: 88). Ancak son anlatılanlardan hareketle hem toplumsal değişimin hem de toplumsallaşma sürecinin, süper egonun egoyla ilişkisinin sonucunda ortaya çıkan hakimiyetle gerçekleştiğini söyleyebiliriz.

Süper egonun kişilik sisteminde baskın olması bireyin, sunulan kimliklerle toplumun istediği gibi özdeşleşmesini ortaya çıkarır. Bireylerin kişilik sistemlerinde ne kadar az olursa olsun süper egonun etkin olması da onların belirli kültürel-toplumsal yapılanmalar içinde birlikte yaşamasını, benzer davranışlar ve düşünceler içinde olmasını mümkün kılar. Çünkü hepsi de birbirine benzeyen süper ego yönlendirme süreçlerini (toplumsallaşma) yaşamışlardır. Zaten bir bütün olarak kişilik, kültür tarafından şekillendirilmektedir (Aronoff, 1967:73). Yani süper ego,

hem türdeşliği ortadan kaldıran bir araç hem de toplumu bir arada tutan maya olarak, kişiliğin etkisini ortaya koymaktadır.

Kültür, bir dayatma olarak kimliği toplumsallaşma sürecinde kişiye sunuyor ve başka bir alternatif göstermiyorsa, birey yerini toplumsal kişiliklere mi bırakmaktadır? Çünkü bu bağlamda, idealize edilmiş tanımıyla kendi başına her konuda karar verip, seçim yapabilen, kendi kaderini tayin etme gücüne sahip, hakları, sorumlulukları bulunan özerk kişi anlamındaki birey kaybolmakta, ortaya kendi istediklerini değil de kendisinden beklenenleri yapmaya çalışan ve diğerleri gibi davranıp düşünen toplumsal kişilikler çıkmaktadır

Toplumsallaşma sürecinde sunulan kimliklerden hangisiyle ne kadar özdeşleşeceğini belirleyen yine kişilik sisteminin kendisidir. Süreç boyunca kişiye pek çok farklı kültürel , alt-kültürel yapıların kimlikleri sunulmakla birlikte bunların hepsi içselleştirilmemektedir. Bu yüzden, herkesin “sen kimsin” sorusuna verdiği cevabın önem hiyerarşisine göre sıralaması birbirinden farklıdır. Kişilik de bu farklılığı ortaya çıkaran psikolojik bir mekanizmadır. Farklılık kendini gösterdiği oranda birey mevcudiyet bulur. Her ne kadar idealize edilen tanımındaki kadar olmasa da sunulan kimliklerden özdeşleşebileceğini seçme hakkını zaman zaman kullanması, toplumsal dayatmalarından farklı kararlar verebilmesi, v.b. bireyi yok olmaktan kurtarır ki bu , id, ego, süper ego üçlemesinin dengelediği kişilik sisteminin işlemesiyle mümkündür. Yani kişilik, toplumsal türdeşliğin çıkmasına izin vermezken, bireyi mümkün olabilen sınırlı haliyle var eder. Birey toplumun ona verdiği sınırlılıklar içinde bireyliğini yaşamaktadır.

Kimlik bireyi ortadan kaldırmaz ancak birey de kimliği yok edemez. Tanımının gereklerini ne kadar yerine getirirse getirsin bireyin bir kimlikler bütünü, yani bireysel kimliği bulunmaktadır. Bunu veren, toplumsallaşma sürecinin unsurları olan faktörlerdir. Toplumsal gruplar, gerçekliğin anlamlandırılmasında bireye yol gösterir. Gerçek dünya, grupların süzgecinden geçerek görünüşte dünyaya dönüşürken, grubun kendi kültürü de kişiye aktarılır. Birey, toplumsal grupla özdeşleştiği oranda grubun sunduğu kimliği içselleştirir. Yani grupla özdeşleşme,

grup kültürünün üyelere aktarılmasıyla gerçekleşir. Kişilik sisteminin etkisiyle toplumsal grupların sunduklarının kişi tarafından tamamı ile alınmaması süreci, bireyi etkileyen tüm gruplar için gerçekleşince ortaya, farklı alanlardaki pek çok kimliği edinmiş bir “bireysel kimlik” çıkmaktadır. Bu haliyle bireysel kimlik kavramı, birey’in nasıl olup da kimlik kavramıyla birlikte anılabileceğini göstermektedir.

Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer husus, bireysel kimliğin sınırıdır. Kişi her ne kadar hangi kimlikle ne oranda özdeşleşeceğini belirleyip, kısıtlı bir özerklikle “birey” oluyorsa da bu, toplumsalın sınırladığı bir alan dışına çıkamaz. Yani toplumsal yapıyı aşmanın boyutunu da yine toplum çizmektedir. Bireyi ortaya çıkartan kendi başınlık, kamusal alanı ikincilleştirmeyi gerektirse de bunun sınırları hiç de toplumsalı aşamaz. Öyleyse, bireysel özerkliğin meydana gelmesi, özerk olmayan bir etkileme sürecidir. Böyle bir süreç, özerkliği yok ettiği gibi bireyi de ortadan kaldırmaktadır. Sonuçta, bugün bireyi özerk yapan özellikler aslında sadece toplumun ona sunduğu alternatiflerdir. Dolayısıyla, birey tanımının idealize edilmiş fakat pratikte bulunması imkansız boyutu, yerini diğer bir birey kavramlaştırmasına bırakmış görünmektedir: Bir topluluğa bağlı, ama bağımlı olmayan birey (Sarıbay, 1998 : 26) .

Bu görece özerklik, kavramın özünden çok şey kaybetmiş halidir. Aslında varılan noktada bireyin özerkliği yerine, kısıtlı alternatifler içinden yapabileceği seçime ait bir özgürlükten bahsedebiliriz.

Son dönemde kimliğin önem kazanmasının ardında da yukarıda anlatılanlarla ilgili sebepler yatmaktadır. Kültürün sunduğu alternatiflerin dışına çıkarak bireyliğini yaşamak isteyen ancak bu durumda da kamusal alanın dayattığı seçeneklerden kurtulamayan kişi, kendi başına, kendine ait onu özelleştiren bir arayış içine girerse, kimlik, ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir tercih olabilmektedir.

Böylece ortaya bir ikilem çıkar. Kendine ait bir alan arayışı içindeyken bireyliğini yaşayamayan kişi, kimlik vasıtasıyla bir kolektifliğin parçası olur.

Hem bu kimlik arayışı hem de toplumsal yapının sunduğu seçeneklerin yeterli gelmeyerek farklı alternatiflere yönelme isteği, kişiyi marjinaliteye sürükleyebilmektedir. Fakat, birim kültürel yapının sınırlarının çevrelediği marjinalliğin sadece o kültüre ait olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Bu bağlamda, kültürün seçeneklerinden farklı davranan, düşünen, yaşayan, konuşan, giyinen, v.s. insanlar marjinal olmakta, yani sunulan kimliği tam olarak kabul etmemektedirler. Dolayısıyla marjinallik, kişilik sistemi içinde süper egonun baskın hakimiyetini kaybetmesiyle mümkün olabilmektedir. Eğer marjinaller çoğalırsa marjinallik, sıradanlığa dönüşecek; o kültürün kimliği, bu marjinaliteyi de kapsayacak biçimde yeniden tanımlanacaktır. Az önce değinilenlere atıfta bulunarak marjinalliğin, “gerçek dünyayı” kendisine sunulnlardan farklı alternatiflerde bulmaya çalışan kişiler için bir seçenek olduğu söylenilebilir.

Sosyal psikolojik gözlemler, birey ve yurttaş anlayışlarımızın, idillik kurgular olduğunu göstermektedir (Bilgin, 1997:216). Bu kurgular, toplumsallaşmadaki kültürel etkileşim sonucu biçimlenmektedir. Kişinin sosyalizasyon sürecinin bir parçası olan siyasal toplumsallaşma, siyasal kültürün bireye verildiği bir dönemdir. Yani siyasal kültür, hem eğitim hem de medyanın etkisinin, yetişkin insanların siyasal, ekonomik ve sosyal eylemleri sonucu edindikleri tecrübelerle birlikte çocuğa toplumsallaşma sürecinde verilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Almond, 1990:144). Hayatın iyileri, kötöleri, beğenilenleri beğenilmeyenleri, birim kültürel yapının süzgecinden geçmiş bir değerler paketi olarak kişiye sunulur. Günlük yaşam içinde diğer değerlere ve davranış kalıplarına nazaran daha zor pratik ederek öğrenme imkanı bulunması sebebiyle, değerler paketi, kişi tarafından daha az sorgulanarak içselleştirilir. Dolayısıyla gerçekliğin yeniden tasarımının da yapıldığı toplumsallaşma sürecinin kültürel yönü sadece toplumun sunduğu “görünüşte dünyanın” içselleştirilmesi dönemidir ki kavram bu haliyle toplumsallaştırma sürecine dönüşmektedir.

Kişinin, görünüşte dünyayı gerçek dünyaya dönüştürmek istediği dönemlerde ise süper egonun etkisi belirerek siyasal kültürün sunduğu alternatiflerin dışına çıkılmamasını bireye bildirir. Burada yeniden toplumsallaşma sürecine

girilmesi durumunda gerçeklik yeniden tasarlanmaya başlamakla birlikte, yine kültürün sunduklarının dışına çıkılamaz; olsa olsa bir inanç sistemi yerine bir diğeri gelebilir. Süper egonun etki alanı dışına çıkılmasıyla birlikte kültürün kötöleri, ayıpları ve yasaklarıyla çevrili alanın sınırları zorlanacak, kişilik sisteminde id'in ve/veya egonun hakimiyeti artacaktır. Bu durumda birey, kültürün çizdiği sınırlara çok yakındır. Bunu aşarsa illegalite ortaya çıkar; aşmayıp sınırda kalırsa marjinalite gerçekleşebilir.

KÜLTÜR KİŞİLİK İLİŞKİSİ

İnsanların açlık, korunma, güvenlik ihtiyaçları gibi doğuştan gelen ihtiyaçları vardır. Bu tip ihtiyaçları karşılama içgüdüsel, sonradan öğrenilmez. Örneğin; insan açlık hissettiği zaman içgüdüsel olarak bu ihtiyacını giderir . Bu ihtiyaçları karşılama ya da giderme içgüdüsel iken, yaklaşım tarzı kültürden kültüre farklılaşabilir. Örneğin bir Çinli, yemeğini tahta çubuklarla yerken, bir batılı, çatal kullanır. İşte bu tür davranışlar öğrenilmiş davranışlardır.

Kültür insan davranışlarının öğrenilen kısmıdır (Tezcan, 1993: 12). Tanımından da anlaşılacağı gibi, kültürel davranış, doğuştan gelen içgüdülerden kalıtsal ve biyolojik özelliklerden ayrılmaktadır. Toplumsallaşma sonucu öğrenilmektedir.

Kültürün özelliklerinin, toplumsal kurumlar aracılığı ile bireylere yansıtıldığını belirtmiştik. Kültür özellikleri kurumlar aracılığı ile bireye yansıtıldığına göre burada toplumsallaşmadan söz edilebilir.

Bireyler toplumsallaşma süreçleri, içinde kişisel özellikleri, kültürel değerleri benimseme dereceleri açısından farklılık gösterebilir. Bu farklılığın nedenini toplumsallaşma kavramını daha da açarak anlatabiliriz.

Hurelman (1988:2) göre, toplumsallaşma kavramını bir yanda insan organizmasına, diğer yanda bir toplumun tarihsel gelişimindeki belirli bir zamanda varolan toplumsal ve ekolojik yaşam koşullarına bağlı olarak ve onlarla etkileşerek insan kişiliğinin doğma, şekillenme ve gelişme süreci olarak tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşıldığı gibi kişilik, yapısal ve çevresel koşulların etkileşimiyle beraber toplumsallaşma sürecinin de sonucudur.

Bu toplumsallaşma sürecinde, birey kişiliğinin genel eğilimlerinde farklılık olmayabilir. Ancak alt kültürel bağlamda farklılıklar görülebilir. Örneğin, alt kültürel farklılıklar yerleşim yeri, kent, kırsal bölge, mesleki farklılıklar.

Kültür, kişilik ve çevre ilişkisini aşağıdaki modeller daha kapsamlı açıklamaktadır. Bu modeller şunlardır (Kağıtcıbaşı, 1994:66-70).

Mekanik Model: İnsan gelişimini, çevresel uyarıcılara verilen tepkiler toplamı olarak görür. Ancak bu modelde yakın çevre dikkate alınırken sosyo kültürel bağlam göz ardı edilmiştir. Model kişilik gelişiminin, bireyin çevreye karşı oluşan tepkilerinin sonucu olarak, çevrenin tanımladığı değer ve normlara uyum göstermesini açıklamaktadır.

Yapısal Model: Yapısal Modelde; birbirini izleyen, niteliksel olarak ilerleme gösteren gelişme aşamaları belirlenmiş ve belirli bir noktadan sonra gelişimin son bulacağı varsayılmıştır. Bu gelişimde çocuğun yakın çevresi ile etkileşimi, çevreye uyumu etkin bir süreç olarak görülmüştür. Ancak, kişilik gelişiminde çevrenin rolü, doğal gelişimi hızlandırıcı ya da engelleyici etkisi ile sınırlandırılmıştır.

Sistem Modeli: Sistem Modeli'ne göre, insanın gelişimi psikolojik ve çevre sistemlerinin iç içe geçişinin sonucudur. Birey ve çevrenin karşılıklı etkileşimi, denge durumuna ulaşmaya çalışır. Bunun bitmeyen bir döngü olması nedeniyle, gelişimin sonu yoktur.

Bağlamsal Model: İnsan gelişimi süreklidir ve bundan dolayı bireyle çevre arasında yaşam boyu bir etkileşim vardır. Bu modele göre, bireyin sosyal çevresiyle

girdi - işlem - çıktı şeklindeki etkileşimi sürekli. Bu süreçte girdi olarak kabul edilen çevresel uyarıcılar bireyin, inanç, tutum ve davranışlarına yön verir.

Sistem ve bağlamsal modellerin kişinin çevre ile etkileşimini açıklaması bakımından benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Anlatılan modeller; kültür ve kişilik arasında ilişkinin; bireyin toplumsallaşma sürecinde oluştuğunu göstermektedir. Bu oluşumda en etkin faktör, çevresel uyarıcılardır. Bireyin çevresel uyarıcılarla etkileşimi, inanç, tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir.

Diğer yandan kültür- kişilik ilişkisini açıklayan bir diğer yaklaşım Kardiner köprüsü adı verilen yaklaşımdır. Bu kuramsal yaklaşım şöyle özetlenebilir (Güvenç, 1984:122). Temel kişilik üzerindeki kurumsal etkileri, birincil ve ikincil kurumlar olmak üzere ikiye ayırır. Kişilik sistemini ise bu iki tip kurum arasında, onları dengelemeye ve bütünlemeye çalışan bir değişken olarak yerleştirir.

Birincil kültürel kurumları; aile, beslenme, çocuk bakımı, sevgi ve eğitim yöntemleri gibi çocuğun ilk formasyonuna ve sosyalizasyonuna etki yapması olanaklı görülen bütün değişkenleri kapsamaktadır.

İkincil kurumlar ise din, devlet, hukuk, ahlak ve düşünce gibi yetişkinin davranışlarını sınırlayan değişkenleri içine almaktadır.

Temel kişilik yapısı bu iki tip değişken arasında gelişir ve kendine bir yer yurt bulmaya çalışır. Birincil kurumlarla etkileşen kişilik yapısı, tepkisini ikincil kurumlarda dışa vurarak bir anlam kazanır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çağımızda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde, geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir. İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkilidir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken bireysel yaşantıyı etkilemesi de artmaktadır (Toffler, 1971: 125).

Örgütlerde her yerde bulunmaları onların dikkat çeken tek yada başlıca özellikleri değildir. İnsanların birçoğu için biçimsel örgütler çevrenin önemli bir kısmını oluşturur. Yetişkin nüfusun çoğunluğunun, zamanının üçte birinden fazlası çalıştığı örgütlerde geçmektedir. Çocuklar da hemen hemen aynı ölçüde yaşamlarını okul örgütünde geçirir. Bunun dışında, çeşitli örgütler hem çocukların hem de yetişkinlerin boş zamanlarının büyük bir kısmını doldurur (Marc ve Simon, 1975: 2).

Toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar yeni örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır. Toplumların gelişme düzeyi, örgütlenmenin boyutları ile yakından ilişkilidir. Modern toplumlar rasyonelliğe, verime ve etkinliğe önem vermektedir. Bu nedenle söz konusu toplumlar örgüte ve örgütlenmeye dayanmaktadır. İnsan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler kuvvetli birer toplumsal araçlardır. Bireylerin çok yönlü ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi bu davranışlar diğer bireylerin davranışıyla ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişiklikler yaparak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardım eder (Onaran, 1971:114).

Günümüzde örgütle uygarlık eş anlama gelmiştir. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur (Aydın, 1991:13).

Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır. Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Yine bireysel yetenekleri artıran bir araçtır. Bireysel amaçların gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 1991:13). Öte yandan örgüt, yalnız içindeki süreçlerle sınırlı kapalı bir sistem değildir. Çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistemdir (Ertekin, 1978:17).

Örgüt Kavramı

Örgütün basit bir tanımını yapmanın birçok zorlukları vardır. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli örgütlerle iç içe yaşarlar. Buna rağmen, bir örgütü oluşturan unsurları belirlemek için yine de kolay olmamaktadır (Schein, 1976:7).

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karışıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilir. Yine biçimsel örgütlerde yapılan her çeşit çalışmanın eş güdümü ve ilişkilerin düzenlenmesi söz konusudur (Organ ve Hammer, 1982:430).

Bir örgütün söz edilebilmesi arasında ortaya çıkan ve faaliyet planında belirlenmemiş olan eşgüdüm şekilleri olarak bilinmektedir (Schein, 1976:10). Örgüt planında yalnızca, bazı belirli faaliyetler eşgüdümleşir. Ancak pek çok nedenlerle

örgüt içinde yer alanlar, bu sınırlar içinde kalmazlar. Çalışanlar arasında çeşitli ilgiler ve ihtiyaçlar biçimsel olmayan örgütleri ortaya çıkarır (Gibson, 1973:114).

Bunlara ilaveten biçimsel olmayan örgütlere katılmanın en önemli nedeni, sosyal ihtiyaçların tatmini ile ilgilidir. Çalışanlar biçimsel örgütün içinde bulamadığı ilişki biçimi ve saygınlığı biçimsel olmayan örgütleri oluşturarak bulmaya çalışırlar. Söz konusu örgütlerde, çalışanlar bireysel ihtiyaçlarını karşılama çabasındadır. Genellikle sosyal ihtiyaçların tatmini ve kendini gerçekleştirme ön plandadır.

Örgüt ve Çevre

Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler karmaşık olup, herhangi bir örgütün kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak çok güçtür. Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle, örgütlerin içinde bulundukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır (Çulpan, 1976:113).

Örgütün içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin biçimsel yapılar üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu görülmektedir. Bir örgüt kendi varlığının devamını korumak için çevrede olan kaynaklardan ve fırsatlardan yararlanmak durumundadır. Aynı zamanda, çevrede örgüt faaliyetlerinin sınırlarını belirler. Örgütün varlığını sürdürmesi, çevre ile olan ilişkileri ve çevreden karşıladığı kaynaklara bağlıdır (Naylor, 1980:26-27).

Örgütlerin ilişki kurmak ve uyum sağlamak durumunda oldukları çevre faktörleri çok çeşitli olduğundan, bunların düzenli bir şekilde gruplandırılması zordur.

Dış Çevre

Örgütlerin çalışmalarını etkileyen dış çevre faktörlerini iki biçimde görmek mümkündür. Birincisi dahili dış çevredir. Örgüt etrafında yer alan, biçimsel olmayan gruplar ve bu grupları oluşturduğu ilişki sistemi, dahili dış çevreyi oluşturmaktadır (Erdoğan, 1987:343).

Dahili dış çevre denildiğinde; ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve demografik etmenler anlaşılmaktadır (Castetter, 1981:428-429). Örgütün verimli olabilmesi dış çevre ile uyumlu çalışmasına bağlıdır.

İkinci dış çevre ise, örgütü kuşatan dış biçimsel gruplardır. Bu tür gruplar, örgütün amaçlarını tamamlayıcı özelliğe sahip olduğu gibi, örgüt amaçlarını sınırlayıcı veya düzenleyeceği özellikte de olabilir (Erdoğan, 1987:344). Örgütü kuşatan dış biçimsel gruplar olarak; aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütler, müşteriler, kaynaklar, kooperatifler, okullar, birlikler, askeri kurumlar ve diğer sosyal kurumlar gelmektedir (Athos, 1968:37).

Örgütler üzerinde özellikle politik çevre etkilidir. Farklı politik formlar, durumlar ve değişmeler örgütün yapısını ve amaçlarını yönlendirebilmektedir. Örgütün dış çevresindeki, istek, ihtiyaç ve baskıların değişmesiyle örgütsel amaçlarda değişebilir. Örgütler toplumun değişme hızına ulaşamadıklarında toplum örgütleri değişmeye zorlar (Başaran, 1992:286).

İç Çevre

Örgütün iç çevresini iki boyutta ele almak mümkündür. Birincisi; yöneticiler, çalışanlar, amaçlar, ürün, teknoloji, yerleşim, örgütlenme, yönetim, finansal durum ve örgütün gücü gibi unsurlardır. İkincisi ise; iş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler gibi unsurlardır (Athos, 1968:37).

Örgütün iç çevresinin en önemli unsuru yöneticilerdir. Yönetici örgütün üretim elamanlarını ele geçirip bunların mal ve hizmet üretimi için kullanan kişidir. Aynı zamanda belirlenen amaçlara ulaşmada birinci derece sorumludur. İç çevre unsurlarının uyumu örgütleri birinci derecede etkilemektedir. Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve kolektif davranış, örgütsel amaçlara ulaşmada belirleyici faktörlerdir (Casttetter, 1981:430). Örgütler çevreleriyle uyumlu amaçlar bulmadıkça varlıklarını sürdüremezler. Amaçlar örgütün varlık nedenidir. Ayrıca örgütsel amaçlarla çalışanların amaçlarını birleştirilmelidir (Athos , 1968:39).

Örgüt ve İnsan

Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılabilir. Genel amaçlar örgüt türlerine göre değişmektedir. Özel işletmelerde kâr amacı genel amaç olarak öncelik taşırken, eğitim, sağlık ve bezeri kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak ön plandadır. Özel amaçlar ise örgütün genel amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak uygulamalardır (Newman, 1972:22).

Örgütsel davranış, insan doğası ile örgütün yapısının etrafına çevrelemiş olan bir takım temel kavramları kapsar. İnsanlarda, davranışlarının yapıları aşağı yukarı aynı bulunması bakımından birçok ortak tarafları vardır. Ancak dünyada her insan kişi olarak farklıdır. Görüşleri birbirinden ayrı olduğu gibi, birbirinden farklı olan birçok değişik amaçlara ulaşmak için ayrı yollardan giderler (Penfield, 1969:38).

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bunun için örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir .

Birey-örgüt etkileşimin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkililiğin gerçekleştirebileceği ileri sürülebilir (Aydın, 1991:17).

Bütün örgütsel kavramların gelişiminde, örgütleri tanımlamak amacıyla bazı mecazi ifadelerden yararlanılmıştır. Gerçekten tarihsel süreç içinde örgüt kuramcıları örgütü tanımlama ve çözümlemede sık sık fiziksel dünyadan gelen mecazi ifadelere başvurmuşlardır. Yönetim bilimciler örgütleri, hareketlere açıkça gözlenebilen bir makine olarak veya canlı bir organizma olarak gördüler. Son yıllarda sosyal bilimlerden ödünç alınan şifreler örgüt kuramcılarının örgütleri daha iyi analiz etmelerine yardımcı oldu. Böylece örgütler küçük bir toplum, hatta tiyatro gibi algılanmaya başlandı (Barnabe, 1991:17).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (Barnabe, 1991:17).

Kurama göre kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur (Kreps, 1986:134).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır.

Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerine anlamımıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimledir.

Örgütün tarihi

Örgütün değerleri ve inançları

Örgütü açıklayan hikayeler ve mitler

Örgütün kültürel normları

Gelenekler, törenler, adetler

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. Willian Ouchi, örgütsel kültürü semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir (Hoy ve Miskel, 1991:212).

Örgüt Kültüründe Temel Öğeler

Sayıtlar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, sayıtların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla sayıtlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Sayıtlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verilir (Bozkurt, 1996:91).

Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır, normların haklılayıcılarıdır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran, 1982:112).

Örgütün kültürel diğerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir (Üçok, 1986:317).

1. Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir

ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

2. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.

4. Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Normlar: Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, iş görenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını nasıl ilişkide bulunacağını başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Başaran, 1982:113).

İş görenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Örgütün kültürel normları bir iş görenden beklenen rolleri belirlediği gibi, iş görenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, bir iş görenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece normlar, iş görenin hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir (Başaran, 1982:114).

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm

dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 1992:76).

Hikayeler ve Masallar: Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995:108).

Hikaye ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir.

Örgütsel Kültür ve İletişim

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, iş görenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünkü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri be hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Kreps, 1986:143).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve

informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder (Kreps, 1986:145).

Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ise ancak iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir.

Örgütsel Kültür ve İklim

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumları yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Ertekin, 1978:3).

Örgüt iklimim, örgüte kimliğinin kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Ertekin, 1978:6). Örgütsel iklim işte bu kişiliktir. Kişilik birey için ne ise, iklim de örgüt için odur (Aydın, 1986:111).

Okul iklimi, öğretmenlerin genel iş çevresine ilişkin algılarını kapsayan geniş bir kavramdır. Okul iklimi, formal ve informal örgüt, katılanların kişilik yapıları ve örgütsel liderlik üzerinde etkide bulunmaktadır. Basit bir ifadeyle okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Bir takım iç özellikler seti olarak örgütsel iklimin belirlenmesi, önce kişiliğin tanımlanmasını gerektirir. Okul iklimi hemen hemen

okulun bir kişiliği olarak görülebilir. Bir başka deyişle okul iklimi, okulun bireysel kişiliğidir (Hoy ve Miskel, 1991:221).

Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Okul müdürünün yönetim politikası, öğretmenin görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışan öğretmenler arasında samimim ilişkiler vardır; öğretmenler bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumunu düşüktür.

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşüncede ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Moran ve Volkwein, 1992:42).

Örgüt ve Sosyalleşme

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de iş görenlerin kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma süreci ise örgütsel sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, iş göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk

edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini içerir (Can, 1997:274).

Örgütler, bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte iş görenler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır (Aydın, 1991:219). Örgütsel sosyalleşme, aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır. Nasıl ki, toplumun kültürüyle bütünleşmeyen, toplumun kültürüne aykırı hareket eden kişilere uyumsuz kişiler için de kullanabiliriz. Örgütsel sosyalleşme, örgütün kültürünün oluşturan, değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme, bunlara uyum sağlama sürecidir.

Sosyalleşme, örgüte yeni giren iş görenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulan bir yoldur. Seçim sürecinde adayların örgütsel değerleri benimseyip benimsemedikleri dikkate alınır. Örgütsel kültürün devam ettirilmesi için, yeni alınacak iş gören adaylarının seçimi, örgütün geleceği açısından büyük önem taşır. Örgütsel sosyalleşmeyi 7 evrede ele almışlardır. Örgüte giren iş gören adayı, bu evrelerin her birinden geçerek, örgüt kültürüyle bütünleşir.

Toplum kültürünün aktarımını yapan okul örgütlerinde sosyalleşme ayrı bir önem taşır. Yeterli bir seçim sisteminden geçirilmeden alınan öğretmen, büyük sorunlar oluşturur. Eğitim örgütlerinin kültürüne uyum sağlayamayan öğretmen, toplumun kültürüne de uyum sağlayamaz.

Okul kültürü, okulun felsefesini gösterir. Okul felsefesi devletin eğitim felsefesiyle tutarlı olmak zorundadır. Okul kültürünü benimsemeyen öğretmen ve yönetici, devletin eğitim felsefesine aykırı davranmaktadır. Devletin eğitim

politikasının başarısı, öğretmenlerin ve yöneticilerin okulun misyonunu ve kültürünü kabullenmelerine bağlıdır.

Örgütsel Etkilik

Örgütsel kültür öğeleri, örgütsel etkililik ve örgütsel amaçların gerçekleşmesine etkide bulunmakta mıdır? Pedagojik yaklaşıma dayalı laboratuvar ortamında gerçekleştirilen deneysel araştırmalar örgütsel davranışın kavramsal çerçevesini oluşturmuştur. Oysaki örgütlere ilişkin yeni araştırmalarda, örgütsel ortamdaki değişkenleri tamamen kontrol etmek mümkün değildir. Bu bir yerde sigara içme ile kanser hastalığı arasındaki ilişkiye benzemektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda sigara içme davranışının, kansere yol açan tek faktör olduğu kontrol edilememiştir. Ancak sigara içme ile kanser arasında çok yakın bir ilişki olduğu kesindir. Örgütsel kültür ile örgütsel etkililik arasında da yakın bir ilişki bulunmaktadır. Ne var ki, uygulamalı araştırmalarda bu iki değişken arasındaki ilişki tam olarak belirlenmemiştir.

Kültürel koşulların bilinmesi, günlük karar verme sürecine etki eden faktörün çözümlenmesine yardımcı olur. Örgütsel kültürü bilen yönetici, ilişkilerdeki zıtlıkları ve örgütsel çatışmaları daha iyi görür (Tierney, 1998:75). Örgütsel etkililik örgütsel kültürden ayrı düşünülemez. Verimliliğin bir değer olarak görüldüğü örgütler daha etkili olabilirler.

Örgütsel Kültür ve Liderlik

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır.

Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar:

1. Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.
2. Yapısal ve örgütsel geriliminde kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur.
3. Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün iş görenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.
4. Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
5. Farklı grupların örgütsel verimliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir. Schein işe alma, seçme ve geliştirmeye birlikte değerleri gizli veya açık olarak eleştirmeyi de bir liderlik ölçütü olarak kabul etmiştir (Hoy ve Miskel, 1991:298).

Okul liderliği karmaşık bir durum göstermektedir. Anne babalar, öğretmenler, öğrenciler, örgütsel bütünlük ve davranışlarda temel ilkeler seti oluşturmak zorundadırlar. Başarılı liderler, okulun ortak değerler, idealler, ilkeler ve inançlar setini okul personeline aşırlar. Okul kültürünü yerleştirmek, okul yöneticisinin görevidir. Okul yöneticisi örgütsel kültürü daha iyi temsil ederek sembolik liderliğini güçlendirebilir. Sembolik liderlik davranışları göstermeyen yönetici, örgütsel davranışın odak noktasını oluşturan örgütsel kültürle bütünleşmediği için, liderliğin özünde bulunan etkileme gücünü kullanamaz .

Liderler, iletişime anlam kazandırmak için olduğu kadar, sembolik görevi yerine getirebilmek için daha çok sezgisel anlamlar taşıyan törenler düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Efsaneler (myte), anlaşılmayan inançları ve görünmeyen gerçekleri gün yüzüne çıkarırlar. Ayinler ve törenler örgütsel etkinlikleri süsleyen önemli öğelerdir. Liderler, sadece semboller, törenler ve efsanelerden yararlanmazlar. Efsaneler, ayinler ve törenler, örgütün kurumsallaşmasında rol oynayan temel öğelerdir ; bunlar sosyal sistemi bütünleştirmeye yardım ederler (Hoy ve Miskel, 1991:298).

Örgütsel kültür, liderliğe yeni bir yaklaşım getirmiştir. Özellikle okul kültürü kavramı eğitimsel liderliğe yeni bir boyut eklemiştir.

Gerçekçilik, teknolojik ve verimlilik, başarılı örgütlerin en önemli özellikleri olarak görülmekle birlikte, bu örgütlerin sahip oldukları örgütsel kültür de başarının odak noktasını oluşturmaktadır. Eğitimsel liderliğe kültürel yaklaşım, bilimsel yönetim yaklaşımından çok farklıdır. Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar, adetler geliştirir ve kilit değerleri ve ilkeleri okul ortamında canlı tutar. Lider sadece karar vermez; okul ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da köklü çözümler üretmek için öğretmenleri araştırma yapmaya özendirir, öğretim ve okulun temel değerleri konusunda öğretmenleri yönlendirir. Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmesi için gereklidir (Sergiovanni ve Strarrat, 1988 :197).

KÜLTÜRLERARASI FARKLILAŞMA

Kültür en öz anlamıyla insanların yaşama biçimidir. Toplumların yaşama biçiminin çeşitliliği kültürleri farklılaştırmaktır. Burada şu noktayı vurgulamak yararlı olacaktır. Toplumların yaşamında evrensel olan ve birbirinden ayrılmayan noktalar vardır. Kültür olgusunu oluşturan aile, iklim, teknoloji gibi değişkenler

yapısal açıdan evrenseldir. Ancak bunların bireye yansıyış biçimi, kültürel değerlerden dolayı farklıdır.

Bu bölümde özellikle araştırmamızda incelenecek olan yönetsel eğilimleri etkileyen davranış biçimlerindeki farklılıklar incelenecektir. Bu farklılıkların sınıflandırılması ise şu sıra dizinini izleyecektir: Çocuk yetiştirme yöntemi, ana babanın rollerini algılayışları, aile yapısı, tipi, genişliği, eğitim, iklim, örgüt gibi faktörlerdir.

Çocuk Yetiştirme Açısından Farklılıklar

Kültürlerin alt yapılarından kaynaklanan farklılıklarından dolayı çocuk yetiştirme biçimlerinin, temel kültür kişiliğinin oluşumuna etkisi olduğu öne sürülmektedir (Kültür Bakanlığı 1994:498). Çocuk yetiştirme biçimlerinde kültürel farklılık vardır. Örneğin doğu ve batı kültürlerinde çocuk yetiştirme yöntemleri çok farklıdır. Avrupalı ve Amerikalı aileler çocuk terbiyesinde daha az denetim kullanırlar. Oysa Japonya, Kore ve Türkiye gibi doğu kültürlerinde daha sıkı denetime önem verilir. Kuzey Amerika ve Almanya'da yapılan araştırmalar, çocuklar tarafından algılanan ana-baba denetiminin, algılanan sevgi denetimi ve reddedilme duygusu ile ilişkisi olduğunu göstermiştir (Kağıtçıbaşı 1991:72-73). O halde kısıtlayıcı olmayan disiplinin kültürel kural olduğu toplumlarda yapılan sıkı denetim çocuklar tarafından sevilmemeye gibi algılanmaktadır. Diğer yandan sıkı denetimin ve disiplinin ortadan kalkması durumunda, örneğin Japon gençleri anne babaları tarafından az denetlendikleri ve daha fazla özerkliğe sahip olduklarında kendilerini reddedilmiş hissettikleri görülmüştür (Kağıtçıbaşı 1993:75-77).

Anne ve Babanın Rollerini Algılayış Farklılıkları

Aynı şekilde ana- babaların rollerini nasıl algıladıkları, bu rollere bağlı değerler sosyalleşme bağlamının önemli yönlerini oluşturmaktadır. Örneğin Japon ve Amerikalı anneler üzerinde yapılan karşılaştırmalı kültürler arası bir araştırmada,

annelik rolünün tanımı ve bu tanımın içerdği sorumluluklarda zamanla ilgili farklılıklara rastlanmıştır. Amerikalı anneler, çocukları ergenliğe gelinceye kadar kısa süreli bir anneliği benimserken, Japon anneler yaşam boyu annelik rolünü üstleniyor (Kağıtçıbaşı 1993:75-77). Dolayısıyla annelik rolünü algılama biçimi kültürden kültüre farklılaşmaktadır. Türk kültürünün de Japon kültürüne benzer özellikler taşıması açısından annelerin yaşam boyu annelik rolünü üstlendikleri söylenebilir.

Ana-babaların temel inançları, kendilerini ve rollerini algılama süreçleri, çocuğun sosyalleşmesinde etkin rol oynar. Ana- babaların inançları kültürel bağlama dayanmaktadır. Genel olarak kültürel, emik, sosyal sınıf farklılıklarının grup içi bireysel farklılıklardan daha fazla olduğu bulunmuştur (Kağıtçıbaşı 1993:76).

Çocuğun sosyalleşme sürecinin ilk basamağı olan ailenin, çocuğun kişilik gelişimi üzerinde etkili olduğu ve ,bu etkileşimin kültürler arası farklılık gösterdiği görülmektedir.

Kültürlerin Bağlamsal Farklılıkları

Kültürler bağlamsal özelliklerine göre, dar ve geniş bağlamli olmak üzere ikili bir ayrıma girmektedir. Dar bağlamli kültürler birbirine sıkı bağlarla bağlıdır ve katı bir hiyerarşik yapıya sahiptir. Toplum bu özelliğinden dolayı sosyalleşme, çocuklarda uyma ve itaat davranışı geliştirir. Gevşek bağlamli toplumların yapısal özelliği gereği bireyler birbirinden daha bağımsız davranış özelliği göstermektedir (Kağıtçıbaşı 1993:78-79).

Ana-babaların inanç ve tutumları kültürün bağlamsal özelliğine göre şekillenmektedir. Dolayısıyla çocuk yetiştirme yöntemleri kültürel bağlamın özelliğine göre farklılaşmaktadır.

Aile Yapısındaki Farklılıklar

Aile yapısı aile üyelerinin birbirleriyle psiko-sosyal etkileşimlerinin örüntülerini kapsamaktadır (Özen 1996:34). Aile yapısı otoriter ve duygusal etkileşim olmak üzere iki temel boyutta incelenmektedir. Çocuk; fiziksel ihtiyaçlar olan yeme, içme, korunma gibi birincil ve duygusal ihtiyaç olan sevgi, şefkat gibi ikincil ihtiyaçlarının karşılanması bakımından aileye bağımlıdır. Fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması bakımından ebeveyn çocuk üzerinde bir otorite simgesidir. Anne ve babanın bu otoritesini çocuk üzerinde nasıl kullandığı önem kazanmaktadır. Örneğin, çocuğa karşı kısıtlama, baskı, aşırı disiplin gibi eğilimlerin olduğu otokrat aile yapılarında, çocuğun genellikle dışsal denetime bağımlı, değişime dirençli, sevgisiz otoriteye karşı itaatkar, otoritenin güçsüzlüğünde saldırgan davrandığı ileri sürülmektedir. Demokratik aile yapılarında ise, içsel denetimli, özerk, bireyci, değişime toleranslı, otoriteye her koşulda boyun eğmeyen kişilik özelliği sergilemektedir (Özen 1996: 34). Aile yapılarındaki bu tip farklılıklar kültürden kültüre değişmektedir. Örneğin Kağıtçıbaşı Türk kültürünün otoriteyi, Amerikan kültürün otoriteyi öngörmeyen bir aile yapısı olduğunu öne sürmektedir (Kağıtçıbaşı 1973:25-26).

Aile yapısının diğer boyutu ise, ebeveyn ile çocuk arasında şefkat, sevgi kollama gibi duygularla ifade edilebilecek duygusal etkileşim boyutudur. Çocuk ve ebeveyn arasındaki aşırı duygusal etkileşimin duygusal bağımlılığa dönüştüğü aile yapılarında, çocuğun özdeşleştiği gruba karşı bireyci ve özerk davranmaktan kaçınan bir kişilik geliştireceği ileri sürülmektedir. Duygusal etkileşim açısından bağımsız aile yapılarında ise çocuk dayanışmacı olmakla birlikte bireyselliği gelişmiş bağımsız davranmaya eğilimli bir kişiliğe sahip olacaktır (Kağıtçıbaşı 1993:53).

Duygusal etkileşim boyutunda aile yapıları kültürden kültüre farklılaşmaktadır. Örneğin Kağıtçıbaşı'nın (1973:53), Türk ve Amerikalı gençler üzerinde yaptığı karşılaştırmalı bir araştırmasında, tipik Türk ailesinin sevgi veren - kısıtlayıcı bir aile olarak onaya çıktığı görülmüştür .

Aile Tiplerindeki Farklılıklar

Aile ile ilgili bir diğer değişken de aile tipidir . Birbirinden farklılaşmış iki aile tipi karşımıza çıkmaktadır. Çekirdek aile, geniş aile. Kültürlerdeki kentleşmenin ve eğitimin sonucu geniş aileden çekirdek aile tipine doğru kayma olduğu görülmektedir.

Ülkemiz de yaygın olan aile tipi çekirdek ailedir. 1988 yılında yapılan bir araştırmada çekirdek aile tipinin %67.8 olduğu saptanmıştır. (TC- UNICEF,1991: 251). Ancak aile içi ve akrabalar arası sıkı toplumsal bağlardan dolayı egemen aile biçiminin fiili olarak geniş aile özellikleri taşıdığı belirtilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1993:93).

Diğer yandan, aile yapısı ile aile tipi arasında bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. Geniş aile yapısında daha yetkecilik hakimken, çekirdek aile yapısında daha demokrat yaklaşımın sergilendiği vurgulanmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1993:31). Ancak, tek başına aile tipinin çocuğun kişiliğinin demokratik veya otokratik eğilimde olacağını düşünmek yanıltıcı sonuçlar verebilir. Çünkü aile ile ilgili diğer değişkenlerin de önemli bir rolü vardır. Aile büyüklüğü, ailenin sosyo ekonomik statüsü, ailenin öğrenim düzeyi, anne ve babanın meslek değişkeni örnek verilebilir.

Aile büyüklüğünün kişilik gelişimi üzerindeki etkisi, aile yapısı aracılığı ile açıklanmakta ve çocuk sayısı artıkça ana babanın ilgisinin bölünmesinden dolayı çocuklara karşı daha otoriter bir eğilim göstereceği ileri sürülmektedir. Diğer yandan Hofstede (1984: 101), çocuk sayısının azlığının ana baba otoritesini artıracığını vurgulamaktadır .

Aile tipi, yapısı ve büyüklüğünün çocukların kişilik gelişiminde otokratik/ demokratik yaklaşımlar kazanmasında etkili olduğu görülüyor.

Eğitim Yöntem ve Metot Farklılıkları

Eğitim, kişisel gelişim ve toplumsal değişimi sağlayan bir diğer değişkendir. Eğitim sürecinin her basamağı (okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim, yükseköğretim) bireyin inanç ve davranışlarını etkilemektedir. Bilgen'in (1993: 37) davranış satan kurumlar olarak ifade ettiği eğitim kurumlarında kullanılan eğitim-öğretim metot ve teknikleri ile öğretmenin tutumu, kişilik gelişimini etkilemektedir.

Eğitim kurumlarımızın öğrenci- öğretmen etkileşimi ve eğitim metotları, aile yapısının şekillendirdiği kişilik yapısını pekiştirmektedir. Çünkü ev ortamında ana-babaya bağıllık beklentileri okulda da öğretmene bağıllık ve itaat beklentileriyle bütünleşmektedir. (Kağıtçıbaşı, 1993:54). Örneğin ebeveynin “ eti senin kemiği benim” yaklaşımından güç alarak, öğretmenin öğrenciyi dayakla terbiye edildiğini söylemek mümkündür.

Diğer yandan otoriter eğitim programları da analiz ve sentez yapamayan insan yetiştirilmesine neden olan faktörlerden biri olduğu öne sürülmektedir (Kaya, 1993:50).

Öğretmenin yaklaşımı, öğretim metot ve tekniklerin kültürden soyut olarak düşünülemeyeceği görülmektedir.

Örgütsel Koşullardaki Farklılıklar

Birey, aile okul ve çevre aracılığı ile kazandığı değerler birikimiyle, çalışma ortamına girmektedir. Ancak kişilik gelişimi örgütsel toplumsallaşma süreci içindede sürmektedir. Örgütsel toplumsallaşma bireyin bir örgütsel rolü üstlenmek için gerekli olan toplumsal bilgi ve yetenekleri edinme süreci "olarak tanımlanmaktadır (Özen, 1996: 50). Bu toplumsallaşma süreci içinde, birey örgüt üyelerince oluşan değer, tutum ve inançlarından etkilenmekte, bir yandan da kendi değer ve inançlarını örgüte yansıtmaktadır. Ancak örgüt kültürü tamamen o

toplumun kültüründen soyutlanamaz. Çünkü bir toplumun kültürü, o toplumda yaşayan bireylerin niteliklerini belirleyerek örgüt kültürünü de etkiler. Örgütleri kişilerden bütünüyle soyutlamak olanaksızdır. Her ne kadar örgütsel yapı, kendisini oluşturan kişilerin değerlerinin niteliklerinin aritmetik toplamından farklı bir bileşim oluştursa da, o kişilerin değerlerinden, niteliklerinden arındırılması mümkün değildir (Kongar, 1977:26). Bu nedenle değerlerin en önemli belirleyicisi kültürel yapı, örgüt kültürünün de altında yatan en önemli değerlerden biridir. Diğer yandan kolektivist toplumlarda birey ve örgütler üzerinde toplumsal kültürün egemenliğinin söz konusu olacağını, farklı bir örgütsel kültürden söz edilemeyeceği öne sürülmektedir (Sargut, 1996:15-16).

Örgüt modelleri aynı olsa dahi örgüt kültürü, içinde bulunduğu kültürün özelliğini yansıtmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürünün yansıttığı değerler de kültürel farklılıklar olması olasıdır.

Diğer yandan, toplumsal kültürün örüntüleri ile kişiliği donatılan birey, aslında örgüt kültürü ile olan etkileşiminde makro kültürün etkilerini yansıtmaktadır.

İletişim Farklılıkları

Kültürler bağlamsal açıdan da ikili bir ayrıma girmektedir. Dar bağlamlı kültürler, geniş bağlamlı kültürler. Dar bağlamlı kültürde karşılıklı görüşme sırasında konuşma açık yapılı. Amaçlanan bildiriyle sözler arasında hiçbir fark oluşmaz. Konuşma doğrudan doğruya amacın üzerine odaklaşır ve kısadır. “Ben” sözcüğü fazlaca kaynak gösterilir. Belirlenen amaçlar açıklanır. Geniş bağlamlı kültürde ise, bildirinin önemli bir bölümü saklıdır. Anlatılmak istenen bildiri, dolaylı biçimde ifade edilir. İfade de amaçlanan bildirinin küçük bir bölümü vardır. Konuşma konunun çevresinde dolaşır. Konuşmada belki, olabilir, gibi olasılık niteliği taşıyan sözcükler kullanılır (Sargut,1995:128.).

Dili kullanma, konuşma, ifadede anlatılmak istenen bildiri (mesaj) kültürün, bağlamına göre değiştiği görülmektedir. Japon kültürü geniş, Amerikan kültürü dar bağlamlıdır. Her iki toplumun insanı, kültürün bağlamsal özelliğinden dolayı iletişim kurmakta zorlanır. Geniş bağlamlı kültürlerde aşırı derecede önemli nezaket dengeleri vardır. Nezaketin derecesi saygının derecesi ile bağdaşır (Sargut ,1995: 130). Örneğin Japonlar nezakete aşırı önem verir. İletişim esnasında yanlış kullanılan bir kelimeyi nezaketsizlik olarak algırlarlar.Bu sebeple aynı nezaketi karşıdakinden de beklerler.

Örneğin dilde tek tek tercüme edilse dahi birbirlerini anlayamamalarının nedeni kültürün bağlamsal özelliğinden kaynaklanıyor olabilir. Kültürel bağlam farklılığının, iletişimi etkilediği görülmektedir.Dar bağlamlı kültürlerde konuşma açıktır.Geniş bağlamlı kültürlerde bildirinin (mesaj) dolaylı anlatıldığı görülmektedir.

Batı kültürü dar bağlamlı, doğu kültürü ise geniş bağlamlıdır. Kültürlerin bağlamsal özelliklerine göre iletişimleri de farklılaşmaktadır. Doğu toplumlarının öz iletişim üzerinde yoğunlaştıkları, batı toplumlarının ise çizgisel iletişim modelini kullandıkları varsayılmaktadır. Çizgisel iletişim, gönderici-bildirici-alıcı biçiminde oluşan iletişimdir (Sargut, 1994:128).

Gönderici	Bildirici	Alıcı
(ben)		(o)

ŞEKİL-3

Eski Çizgisel İletişim Modeli

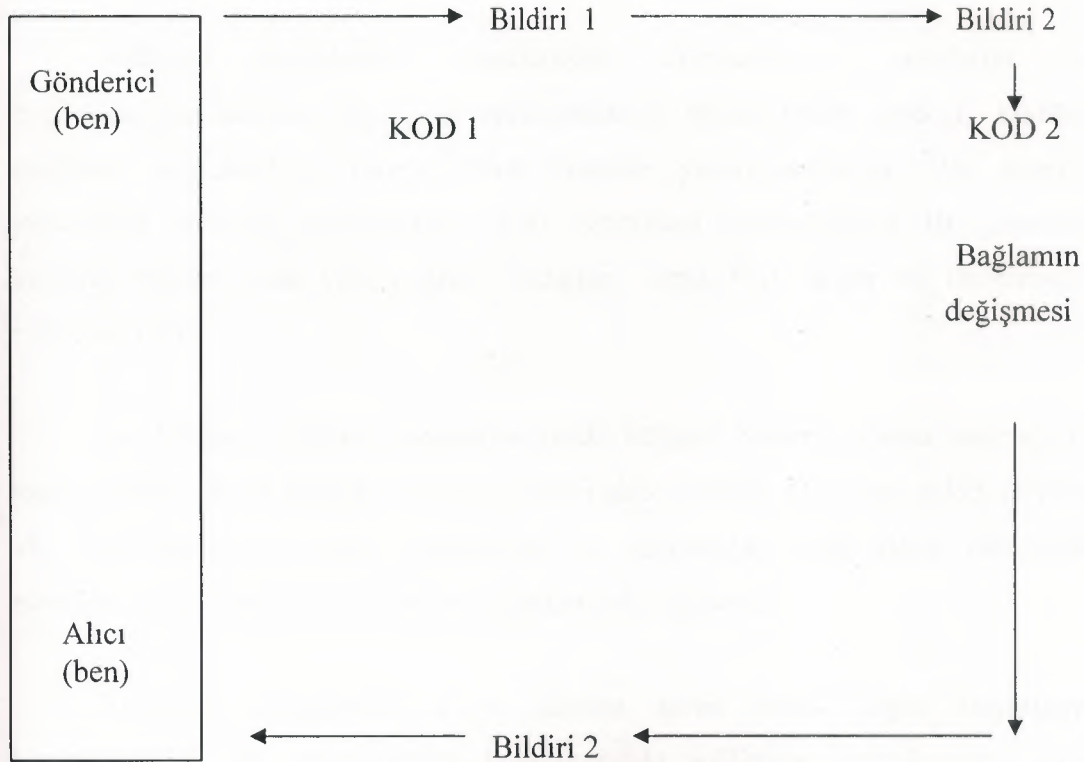
Kaynak:Selami Sargut 'Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim', Ankara,1994:104

Öz iletişim modelinde, iletişim biçiminde bildiri başka bir kimseye gitmez.Bildiriye eklenen bir kodla kişi kendisiyle iletişim kurar.Bu nedenle öz

iletişimle efsane arasında bir ilişki kurulabilir.Çünkü kişinin kendisiyle iletişim kurması mistik (efsanevi) bir bilgi oluşturma sürecidir (Sargut, 1994:104).

Eski ve çizgisel iletişim modeli niceliksel bilgi aktarmamıza olanak veren bir modeldir. Modelde niceliğin aktarılması temel ilkedir. Öz iletişim modelinde ise 'ben'den 'ben'e iletişim sonucu kişi ya da grupta niceliksel değil niteliksel bir değişim ortaya çıkmaktadır.

Ben ile o arasında çizgisel iletişim modeli batının kültürel yapısını simgelemektedir. Batılı yöneticiler plan gibi gerçek bildiriler isterler. Bildirinin iyi sayılabilmesi için alıcının bilgisine katkı sağlamalıdır. Sadece egosunu zenginleştirmeye yönelik olan bildiri yeterli sayılmamaktadır.



ŞEKİL-4

Öz İletişim Modeli

Kaynak: Selami Sargut 'Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim', Ankara:1994:10.

Doğu kültürlerinin öz iletişim modelini kullandığı varsayılmaktadır. Öz iletişim modeli alıcının egosunu zenginleştirmektedir. Alıcı metni okurken “bu benim için yazılmış demesi” bildirinin ikinci bir kod kazanmasına yetmektedir (Sargut,1994: 126).

Batı kültürünün ölçülebilir somut nesnel kavramları, doğu kültürünün ise soyut öznel kavramları iletişim modelinde kullandığı görülmektedir. Bu da kültürel farklılıklarda yöneticilerin yönetsel eğilimlerine yansiyacaktır.

YÖNETSEL DAVRANIŞLAR

Kültürel farklılıklar yöneticilerin davranışlarını, tavırlarını bu bağlamda insanlar arası ilişkilerini etkilemektedir. Bunun temel nedeni, kültürü, oluşturan değişkenlerin bireye farklı biçimde yansımasyndandır (Bu konuyu yukarıdaki bölümde açıkladığımız için ayrıntılara inmeyeceğiz). Bu yansıma, kültürün öğeleri olan varsayımları, inançları, sembolleri, değer ve davranışları etkilemektedir.

Bu bölümde yönetici davranışlarındaki kültürel etkiler, değerler aracılığı ile incelenecektir. Niçin değerler seçildiği sorusu akla gelebilir. Değerler; anket, gözlem vb. aracılığıyla, semboller varsayımlar ve davranışlara göre daha ölçülebilir niteliktedir. Bu yöntemle elde edilen bulgular daha nesneldir.

Değerler, yöneticinin görev alanına giren temel değer boyutlarını kapsamaktadır. Bu temel değer boyutlarındaki eğilimler; söz konusu görev çevrelerindeki durumları, nesneleri ve bireyler karşısında sergiledikleri tutum ve davranışları şekillendirmektedir.

Kültürel Görecelilik

Özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısında, bilgiye ulaşma yöntemlerindeki gelişmeler ve Batının ortaya koyduğu kesin doğruların tartışmaya açılması, Kültürel Görecelilik kavramının önem kazanmasına neden olmuş ve bu bağlamda **“hiçbir kültür diğerinden üstün olamaz, sadece farklı olur”** görüşü yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu özelliği ile kültürel görecelilik kavramı, bir kültürün diğer bir kültüre üstünlüğünü veya geri kalmışlığını değerlendirebilmek için hiçbir ölçütün olmadığını vurgulamaktadır.

Kültürler arasında farklılık oluşumunun kaynağında birçok alan vardır. Toplumların benimsedikleri çocuk yetiştirme biçimleri, bilgiyi kavrama süreçlerini etkileme bakımından dilin kullanımı, iletişim özellikleri, dinsel özellikler (Sargut, 1994: 54) ve coğrafi yerleşim gibi örnekleyeceğimiz alanlarda farklılıklar oluşmaktadır.

Kültürel görecelilik konusunda son olarak belirtmeliyiz ki; kültürel görecelilik, kavram olarak evrenselliği yadsımamakta; ancak, onun belli bir ölçü içerisinde incelenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Çağımızda evrensel sayılabilecek kültürel öğelerin önemli ölçüde yaygınlaştığını bilmekteyiz; ancak, yine de kültürel görecelilik, evreni algılama ve resmini çekme noktasında, özellikle Doğu-Batı kültürleri arasındaki temel farklılıklara dayalı etkisini tüm toplumlar üzerinde hissettirmektedir (Sargut, 1994: 55).

Buraya kadar yaptığımız açıklamalar kültüre özgü yönetim ve örgütlenme yaklaşımlarını geliştirmenin zaruretiyi vurgulamaktadır. Bu zarureti kavrayan batılı ülkeler, benzer kültürel mirası paylaşımlarına rağmen, aralarındaki farklılıklara dikkati çekerek, değişik yöntemlerin gerekliliğine işaret etmekte ve bu yönde yoğun çalışmalar yapmaktadırlar. Bu durum, ülkemiz açısından da büyük önem arz etmektedir.

Bu noktadaki temel önerimiz, bilimin evrenselliğini tümüyle reddetmememize rağmen, bilimi üretenlerden (genellikle Batılılardan) aldığımız yönetim ve örgütlenme kuram, yöntem ve ölçeklerini hayata geçirirken biraz kuşkucu davranılmasıdır. Ülkemiz yıllar boyu batı'dan yaptığı aktarımlarda sorgulamayı ve araştırmayı önemli ölçüde gündemin dışında tutmuştur. Ancak, Batılıların ürettiklerini sorgulamasız kabullenmeyle hareket etmenin etkili sonuçlar vermediği de ortadadır. Etkili sonuçlara ulaşmak için, özellikle, ABD kaynaklı, çok satan bazı yönetim kitaplarının peşine takılmak yerine, kültürel bağlamla uzlaşan özgün yöntemler üretmenin yollarını bulmak gerekli olmaktadır.

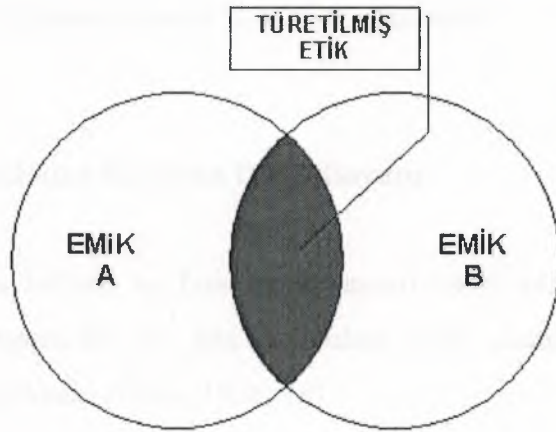
Bunun yolu ise, yerel (emik) yöntemler kullanarak, yerel eğilimleri ve onların özelliklerini incelemek ve kavramaktan geçmektedir. Ancak bu noktada, emik araştırmaların uzun zaman aldığını da belirtmeliyiz. Bu özelliği ile eğer, alanda emik araştırma olanakları açısından kısıtlar belirdiğinden etik araştırmalara yöneliniyorsa; yapılacak şey, en azından, etik anlamda üretilen ölçeklerin kültürel geçirgenliğini sorgulamak ve kültürel geçirgenliği görece yüksek olan ölçeklerin kullanılmasına özen göstermektir.

Kültürel farklılıklar yöneticilerin davranışlarını, tavırlarını bu bağlamda insanlar arası ilişkilerini etkilemektedir. Bunun temel nedeni, kültürü, oluşturan değişkenlerin bireye farklı biçimde yansımastandır. Bu yansıma, kültürün öğeleri olan varsayımları, inançları, sembolleri, değer ve davranışları etkilemektedir.

Değerler, yöneticinin görev alanına giren temel değer boyutlarını kapsamaktadır. Bu temel değer boyutlarındaki eğilimler; söz konusu görev çevrelerindeki durumları, nesneleri ve bireyler karşısında sergiledikleri tutum ve davranışları şekillendirmektedir.

Türetilmiş Etik

Kültürler arası yönetim yazınında evrensel ve yerel değerler arasında köprü kuran türetilmiş etik yaklaşımı kullanılmaktadır. Bu yaklaşım farklı kültürler için geçerli ve güvenilir sonuçlar vermekte olup, bazı noktalarda kültürleri birbirine yaklaştırması nedeniyle tercih edilmektedir. Türetilmiş etik yaklaşımın en çok bilineni Hofstede'nin tanımladığı belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, ortaklaşa davranış-bireycilik, dişi-erkek değerlerdir (Hofstede, 1984:39).



ŞEKİL - 5

Türetilmiş Etik

Dişi- Erkek Değer Boyutları

Hofstede göre, eğer bir toplumda hırs, rekabet, atılganlık, güç elde etme, kararlılık, özerklik gibi eğilimler öne çıkıyorsa, insancıl değerler ikinci planda kalıyorsa, o toplumun egemen değerleri olarak erkek değerleri öne aldığı söylenebilir (Hofstede, 1984: 116).

İnsana ve insan ilişkilerine önem verme, insani değerlere bağlılık gösterme gibi özellikler dişil kültür özellikleridir şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak, duyarlı davranmak dişilikle ilişkilendirilen kavramlardır. Toplumlardaki geleneksel erkek değerler ise atılganlık, saldırganlık, yarışma, rekabet, kendine güvenli bağımsız gibi kavramlarla ilişkilendirilebilir. Hofstede'nin yaptığı çalışma sonuçlarından elde edilen-veriler göre, İran, Türkiye, Tayvan, İsrail, Fransa gibi ülkelerin dişi, aynı kültürel özellikleri taşımamıza rağmen Yunanistan, Japonya gibi ülkeler erkek kültür grubunda yer almışlardır (Hofstede, 1984: 115-116). Erkek ve dişi değerler yönetici davranışlarına girişimci olmak, astlarına katı yada insancıl eğilimde olmak v.b. şekilde görülebilir.

Belirsizlikten Kaçınma Değer Boyutu

Bireyin belirsiz ve bulanık durumları tehdit olarak görmesi belirsizlikten kaındığının işaretidir. Bu gibi durumlara bağlı olarak bireyde çeşitli davranış kalıpları oluşmaktadır (zen, 1996: 18).

Hızlı değişmenin yaşandığı çağımızda belirsizlikle baş edebilmek zorlaşmaktadır. Özellikle bildirinin kapalı ya da yetersiz oluşu, karmaşıklığın yoğunluğu altında bireyler, kendini tehdit altında hissetmektedirler. Belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler yaşantılarını belirleyen kural ve yasalara ihtiyaç duymakta, değişme ve yeniliğe karşı direnç göstermektedirler. Belirsizliğe daha toleransı yüksek olan bireylerin enformasyona zen gösterdikleri, olasılıkları yorumlama .eğiliminde oldukları enformasyon iletme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu insanlar belirsizlik karşısında daha esnek davranmaktadır. Örneğin belirsizliğe toleransı yüksek olan yöneticilerin müteşebbis özelliği gösterdikleri, daha kapsamlı bilgi toplama eğiliminde oldukları çok konuyla ilgiledikleri görülmektedir (Sargut, 1994:118).

Belirsizliğe karşı toleransın düşük olduğu kültürlerde yöneticiler karar vermede kurallar ve yasalar çerçevesinin dışına çıkamamaktadır. Kriz dönemlerinde ise kuralları katılaştırmakta, denetimi artırarak belirsizlikten kaçınmaktadırlar.

Güç Mesafesi

Güç mesafesi bir toplumun kurum veya örgütlerinde gücün dağılımındaki eşitsizlik derecesini ifade etmektedir (Özen 1996: 18). Bazı toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanlar, gücün eşit olmayan biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Kültürümüz de toplumsal ve örgütsel ilişkilerde ast- üst arasındaki statü farkını kabullenmeleri, güç mesafesinin yüksek olmasının göstergesidir (Sargut, 1994: 114).

Toplumdaki bireyler arasındaki güç mesafesi, üstlendikleri roller aracılığıyla hissedilmektedir. Bu roller amir, patron, ya da onlara atfedilen bir rütbedir. Bu statünün kaynağındaki güç, onların her koşulda haklı olmasını sağlamaktadır.

Sargut güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma birlikte ele alındığında, ülkelerin örgüt yapılarındaki özelliklerinin de etkisiyle farklı tablolar çıktığını öne sürmekte ve bunu şu şekilde açıklamaktadır. Türkiye de belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi fazladır. Belirsizlikten kaçınma örgütün yapısal özelliği gereği güç mesafesi aracılığı ile azaltılır. Kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça bellidir. Sözleri yasa yerine geçer. Güç mesafesini de büyüten bu durumdur.

Diğer yandan, güç mesafesinin az, belirsizlikten kaçınmanın çok olduğu İsrail, Avusturya gibi ülkelerde güçlü bir hiyerarşiye gerek duyulmadan, açıkça belirlenen roller aracılığı ile belirsizlik azaltılır (Sargut, 1994: 114).

Ortaklaşa Davranış ve Bireycilik

Sosyalleşme süreciyle bireyde oluşturulan başkalarından ayrılma ve belirli sosyal yapıyı tercih etme eğilimleri kültürler arası değişkenlik gösterir. Toplumların ya da bireylerin bu eğilimleri, birbirinin karşıtı olan bireycilik ve ortaklaşa davranış (kollektivizm) boyutlarıdır.

Ortaklaşa davranış ya da kollektivizm, bireyin üyesi olduğu toplumun ya da grubun genişliğine dikkat çekmektedir. Bu aile, akraba, klan, çalıştığı örgüt vb. olabilir. Ortaklaşa davranış eğiliminde olan toplumlar, ait olduğu gruptan korunma, kollanma, değer verilme, birlikte hareket etme beklentileri içindedir. Grubun iradesini üyelerin inanç ve davranışlarının belirlemesi beklenir. Ortaklaşa davranış 'biz' bilincini geliştirir (Sargut, 1994:123).

Bireycilik ise, bir toplumda bireylerin sadece kendileri ve aileleri ile ilgilendiği ayrılmış bir sosyal yapıyı tercih etme eğilimlerini göstermektedir.

Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda insanlar, çalıştıkları örgütün başarısı ve iş ortamının koşullarından çok, kişisel ve ailesel mutluluklarını önemsemektedirler (Wasti, 1986:542).

Ortaklaşa davranışçı toplumlarda, aile, yakın çevre ve doğduğu yer önemlidir. Kendilerini bu faktörlerle bütünleştirmektedirler. Bundan dolayı ekonomik, sağlık gibi konularda karşılıklı dayanışma içindedirler. Diğer yandan bireyci toplumlarda birey, ailesini önemsemektedir. Ancak ilişkilerinde, kararlarında, çevresinin bir parçası olduğunu hissetmeksizin özerk davranabilmektedir.

Doğu kültürü özelliği gösteren Japonya, Türkiye gibi ülkelerin kollektif, batı kültüründeki ülkeler ise bireyci toplum özellikleri taşıdığı söylenebilir.

Kişilik Yapılarında Kültürel Etkiler

Yöneticilerinin kişilik yapıları konusunda kapsamlı ve çok yönlü bir araştırma yapılmamıştır. Bu konuda yazılan ve bilimsel olan çalışmalar daha çok gözlem tekniği ile elde edilen verilere dayanır. Bu konuda en büyük yetersizlik kişilik olgusunun karmaşık çok boyutlu ve değişken bir niteliğe sahip olduğu kimlik ve kişilik ilişkisinde açıklanmıştır.

Kişilik bireyin doğuştan ve sonradan kazanılmış ahlaksal duygusal ve bedensel özelliklerinin toplamıdır. (Tezcan, 1993:2). Bu tanımdan kişiliğin, belirli özelliklerin kompozisyonu olduğu görülmektedir.

Bu kompozisyonun oluşumuna etkili olan önemli faktörlerden biri de kültürdür. Bu etkileşimi, kültür kişilik ilişkisini birinci bölümde açıklamış, sonradan kazanılan davranışların kültür aracılığı ile gerçekleştiği ve kişiliğin genel eğilimlerini çizdiği belirtilmiştir.

Sonradan kazanılan davranışlar, kültür öğeleri aracılığı ile kazanılmaktadır. Değerler, varsayımlar, semboller bu konuya uygun bir örnek niteliğindedir.

Güvenç'e göre (1985:297) kültür, bireyin küçük yaşlardaki eğitim süreciyle kazandığı kişilik yapısı, dünyayı nasıl görüp nasıl algıladığı, dünya, yaşam ve insanlar üzerindeki görüş ve düşüncelerini belirler. Yazar, kültürü insanın yaşam sürecini algılayışında etkin bir faktör olarak görmektedir.

Değerler kültürün yapı taşları olup, insan davranışlarının temelini oluşturmaktadır (Çeçen, 1985: 254). Dolayısıyla yöneticilerinin yönetsel eylemlerinin değerler aracılığı ile incelenmesi doğru bir yaklaşımdır. Bu inceleme yöneticilerin; astlarına yönelik tutumları, belirsizlik ve değişim karşısında tutumları, güç mesafesi, ortaklaşa davranış ve ekip çalışmasına ilişkin tutumları, yetki devrine ilişkin tutumları, başarı güdüsü sıra dizinini izleyecektir.

Yöneticilerin Astlarına Yönelik Tutumları

İnsan ilişkilerinde katı mesafeli ve hoşgörüsüz davranışlar otokratik eğilimleri, hoşgörülü astların fikirlerine önem verme, kararlara katılımı teşvik etme, gibi davranışlar ise demokratik eğilimleri göstermektedir (Özen, 1996:121).

Podol, Türk toplumunun geçmişinden siyaset, aile, eğitim, yönetim, gibi her alanda otokratik bir toplum hayatı sürdürdüğünü öne sürmektedir. Türklerin savaşçı bir millet olmaları otokratik eğilimlerin temeli olduğu belirtilmektedir (Podol, 1967:10). Diğer bir görüşe göre de yöneticilerin otoriter kişilik yapısının, toplumun seçkinler tabakasının anlayış ve değerlerinin kişiliğe yansımalarının sonucu geliştiğidir (Noslov, 1967:15).

Yabancı yazarlar, yöneticilerin otoriter eğilimlerini kültürel bağlamda değerlendirmektedirler.

Yerli araştırmacıların yöneticilerimizin otoriter kişilik yapıları hakkındaki görüşleri, yabancı araştırmacılardan farklı değildir. Örneğin Ergun Türk kamu yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada, kişiliklerinin otoriter olduğunu bulgulamıştır (Ergun, 1981:106.). Dilbere göre toplumsal ve kültürel koşullar otoriter kişilik yapısını pekiştirmektedir (Dilber, 1976:66). Mıhçıoğlu kamu yöneticilerinin tipik karakteristik özelliklerini tanımlarken otoriter eğilimlerini de vurgulamaktadır (Mıhçıoğlu, 1968: 89-90). Can'a göre, Türk yöneticilerin otoriter bir kişilik yapısı vardır. Türk aile yapısından kaynaklanan otoriter tutumların merkezleşmesi, yönetim uygulamalarına da yansımaktadır. Türk ailesinde babanın durumunda olduğu gibi, işletmeleri yöneten sahip ya da genel müdür uygulamalarında rutin dahi olsa tüm kararları vermekte, bu kararları uygulayanlara çok az danışmakta, günlük işlerle ilgili yakın kişilerden çok az geri bildirim almaktadır (Can, 1985:84).

Yöneticilerimizin otoriter eğilimleri kültürel bağlamdan kaynaklanmaktadır. Geniş aile yapısı otoriter tutumu pekiştirmektedir. Ayrıca Türk kültüründe dayak

atma çocuk terbiyesinde kullanılan bir yöntem olarak benimsenmektedir. Dolayısıyla bedensel cezalara maruz kalan çocuk, toplum kurallarına uyma, bağlanma, otoriteyi övme şeklinde güçlü eğilimler geliştirmektedir (Kağıtçıbaşı,1973:152).

Ayrıca geleneksel değerlerin egemen olduğu kültürlerde otorite, kişinin sıfatlarıyla (yaş, eğitim, rütbe, statü) örtüşmektedir (Can, 1985:84). Kültürel bağlam yöneticiyi, bir otorite simgesi olarak göstermektedir.

Diğer yandan Özen, yöneticilerimizin otoriter eğilimlerine farklı bir bakış açısı getirmekte ve bunu şu şekilde yorumlamaktadır." Türk toplumunda otoriteye duyarlılığının yüksek düzeyde olduğu çeşitli araştırmalarla bulgulanmıştır. Türk toplumu güç mesafesi yüksek bir toplumdur. Bundan kaynaklanan otoriteye duyarlılık bürokrasimize, kültürel öğeler aracılığıyla yansımaktadır. Örneğin farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere örgüt içinde oda düzenlenmesi, yemekhane, park yeri gibi fiziksel alanların ayrılması, astın üste karşı saygı ve hürmet göstermesi bu konuya uygun birer örnektir (Özen ,1996:118-119).

Ayrıca araştırmacı, otoriteye duyarlılığın, otoriter tutumların nedeni olmadığını, otoriteye duyarlılığın yüksek olmasına rağmen, insan ilişkilerinde otoriter eğilimin düşük düzeyde olduğunu vurgulamaktadır (Özen, 1996:118-119). Diğer yandan güç mesafesi yüksek bir toplum olmamız üstün astıyla kaynaşmasını engellemektedir.

Kültürde bazı değerler, otoriteye duyarlılığı pekiştirmektedir. Güç mesafesi bu konuya uygun bir örnektir. Bazı değerler ise yöneticinin otoriteyi tutum olarak benimsemesini engellemektedir Dişil ve ortaklaşa davranışçı kültürlerin insan ilişkilerine verdiği önemden dolayı ast-üst ilişkilerinde, katı mesafeli hükmedici tutumu benimsememektedir. Örneğin Türk insanı için, çevresindekilerle sağlıklı ve sevecen ilişkiler kurmak önemlidir. Bu yaklaşım yöneticiler için de geçerli olduğu yapılan araştırmalarla da bulgulanmıştır. Örneğin Fred Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımına dayandırılan araştırmalarında, Türk insanının ve yöneticilerinin göreve

dönük olması gereken durumlarda yada koşullarda, ilişkiye dönük olduğu ortaya çıkmaktadır (Aktaran: Sargut, 1994: 110-111) Yöneticilerin her koşulda ilişkiye dönük olmasının nedeni, egemen kültür değerleridir (dışıl değerler, ortaklaşa davranış v.s.). Dolayısıyla insanın toplumsal tavır ve insan ilişkilerine önem veren kültürü, yöneticinin yönetim stilini etkilemekte, astlarına karşı katı, hoşgörüsüz, hükmedici davranmaktan çekinmektedir.

Diğer yandan, insanımızın sağlıklı ve sevecen ilişkiler kurma eğiliminde, etkili bir iletişim aracı haline gelen ağabeylik ve üstatlık sistemini ast ve üst ilişkilerinde de önemli bir araç haline getirmiştir (Sencan, 1985:125-130). Örneğin iş yerlerinde ve iş ilişkilerinde 'ağabey', 'üstat' kavramları sık sık kullanılmaktadır. Bu tür ifadeler ast-üst ilişkilerinde hamilik ve korumacılık güdüsündendir.

Ast- üst ilişkilerinde ağabeylik-üstatlık iletişimi, yetişkin-yetişkin iletişimi şeklinde değildir. Bu anne- baba, çocuk iletişimi şeklinde görülmektedir. Bu durum yetişkin astın ve üstün, aile içinde ilişkileri ve iletişimi çalışma yaşamına, aileye olan bağlılığı örgütsel bağlılığa, dönüştürmektedir.

Ast-üst ilişkilerinde ağabey üstat yaklaşımına karşın, yöneticilerin otorite ilişkilerini düzeltilecek bir sorun olarak görülmektedir. Yönetici, saygı duyulan biri olmanın temel koşulunun emir vermek olduğunu düşünmektedir (Ergun, 1981:55) Otoriteye saygı duyulmadıkça işlerin istenildiği şekilde yürütülmeyeceği endişesi yöneticilerin açmazlarındandır.

Yöneticilerin Belirsizlik ve Değişim Karşısındaki Tutumları

Bireylerin belirsizliği kabullenmeleri önemli ölçüde toplumsallaşma süreçleri sonunda şekillenir (Wasti, 1995: 506). Kültürlerin, belirsizliği kabullenme dereceleri farklıdır. Bazı kültürlerin belirsizliğe karşı toleransı yüksek iken bazılarının düşüktür.

Belirsizliğe karşı toleransı yüksek olan bireylerin enformasyona özen gösterdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, enformasyon iletme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu tip yöneticiler girişimcidir, çeşitli ve kapsamlı bilgi toplama eğilimindedir. Az yapılaşmış görevler isterler, birden fazla konuyla ilgilenirler. Belirsizliğe karşı toleransı düşük olanlar ise iş güvenliği isterler, kurallara uyma ya da biçimselliği artırmaya yönelirler, farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp değişmezlikle uyuşum içindedirler (Sargut 1994: 120).

Belirsizlikten kaçınan yöneticiler planlama yapmakta isteksizdir. Değişime karşı dirençlidir. Girişimci davranışlar sergileyemezler. Hofstede'nin yaptığı araştırmaya göre Türkiye, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Hofstede, 1984:180).

Türk yöneticileri yönetsel eylemlerinde yeni metotlar uygulamada isteksizdirler. Değişim karşısında çekingenlik ve ürkeklik göstererek farklı işlere yönelmemektedirler (Podol, 1967:10).

Yöneticilerimizin belirsizliğe karşı toleranslı olmadıkları ve değişim karşısında tutucu davrandıkları görülmektedir. Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, bireyler değişimden korkmakta, yeniliğe karşı tutucu davranmaktadır. Alışlagelmiş ve onaylanacağı önceden belli durumlar kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Doğal olarak olağan dışı durumlarda paniğe kapılmakta, mevcut durumu korumak ya da devam ettirme çabası içine girmektedirler.

Bu davranışların temeli kültürel bağlamdan kaynaklanmaktadır. Örneğin geniş aile yapısında yetişenler, bireysel kararlar alamamakta, özerk davranamamaktadır. Ayrıca din ve geleneksel kültürün etkisi sonucunda inançlara, geleneksel olana bağlanarak toplumsal değişimin getirdiği yabancılaşmaya karşı kendilerini korumaya yönelik davranışları benimsemektedirler (Dilber, 1976: 43).

Külebi'ye (1997:120) göre, Türk insanı sürü başının davranışları dışında başka davranışları benimseyebilme ataklığı gösterememektedir. Seçim yapmayı öğrenememesi sonucu toplumsal değişimde, hızlı karar almayı gerektiren belirsizliklerde, yenilik ve değişimden korkmaktadır. Böyle kişiler otoriter düzene, önceden varolan inançlara ve geleneklere daha sıkı bağlanarak, değişimin getirdiği anksiyete (kaygı) ve yabancılaşmaya karşı kendilerini korumaktadırlar.

Diğer yandan, Türkiye ve benzeri ülkelerde, kültürün belirleyici etkisiyle belirsizliği azaltmak için güç mesafesini açarak tepki vermekteler (Sargut, 1985:242).

Ayrıca dinde belirsizliğin azaltılmasında önemli bir faktördür. Din ve gelenekçi yapı kadercı kişilik oluşumuna yol açmaktadır. Bu kişilik yapısında olanlar belirsizlik karşısında "Tanrı nasıl istiyorsa öyle olur" beklentisi ile belirsizliği azaltmaktadır. Diğer yandan Türk toplumunda görülen kaderciliğin salt dinin alın yazısı öğretisinden kaynaklanmadığı da söylenmektedir. Türklerin kaderciliği "Tanrı böyle istiyor" türünden çok "uğraşmanın ne yararı var" tepkisine daha yakın olduğu vurgulanmaktadır (Dilber, 1976:43).

Güç Mesafesi

Bazı toplumlarda ve kültürlerde gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Bu tip toplumlarda statü, rütbe bireye güç kazandırmakta ve bu gücün etkisi ile eylemlerinde davranışlarında doğru ve haklılığın göstergesi olmaktadır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde hiyerarşik kademeleşme çoktur ve dikey bir örgüt yapısı vardır. Biçimsel iletişim yukardan aşağı şeklinde işler. Yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığı ile azaltılır. Herkes kimin kime karşı yetkili olduğunu bilir. Üstün ya da patronun sözleri yasa yerine geçerbilir.

Türkiye güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Sargut, 1994:122). Güç mesafesinin göstergesini yöneticilerinin davranışlarında görmek mümkündür. Rütbe ve mevkiye çok önem verirler. Rütbeden ya da mevkiden kaynaklanan gücü hemen her koşulda kullandıkları çok sık rastlanan bir davranıştır (Podol, 1967:12).

Diğer yandan örgüt içi iletişim de güç mesafesinin yüksek olduğunun göstergesidir. Podol'un yöneticilerimizin iletişimleriyle ilgili gözlemleri şöyle özetlenebilir. Türk yöneticilerinde aşağıdan yukarıya iletişim yok gibidir. Hatta bazı hallerde gerekli bilgi dahi iletilememektedir. Çeşitli kademelerde ki yöneticiler astlarını yetersiz görmekte, fikirlerini sorma ihtiyacı hissetmemektedir. (Podol, 1967:11-12).

Ergun'a (1981:106) göre de, yöneticilerimizin iletişim davranışı olumsuz özelliktedir. Aşağıdan yukarıya iletişimi tıkamaktadırlar ast- üst ilişkilerinde ağabey üstat yaklaşımına karşın, Türk yöneticileri otorite ilişkilerini düzeltilecek bir sorun olarak görmektedir. Yönetici, saygı duyulan biri olmanın temel koşulunun emir vermek olduğunu düşünmektedir.

Güç mesafesini büyüten bu etmenler; aşağıdan yukarı iletişimi tıkamakta, iş akış hızını kesintiye uğratmakta, doğru bilgilerin kaynaktan-kaynağa farklılaşmasına neden olmaktadır.

Yöneticilerin Ortaklaşa Davranış ve Ekip Çalışmasına İlişkin Tutumları

Ortaklaşa davranış (kollektivizm) sıkı toplumsal çevreleri anlatır. Ortaklaşa davranan toplumlarda; insanlar diğer gruptan ayrılmakta, grup içinde ise dayanışma, koruma, kollanma gibi eğilimler göstermektedirler. Örneğin ülkemiz insanının ya da yöneticilerin hemşehrilerini korumaları ya da kollamaları sık rastlanan bir davranıştır. Yapılan araştırmalarda da bu davranış bulgulanmış, gruba bağlılığın önemi onaya konmuştur (Kağıtçıbaşı, 1973:151).

Ortaklaşa davranışçı kültürler üyelerini dışsal toplumsal baskıyla denetler. Bu nedenle denetimde, temel rolü utanma duygusu oynar. Oysa bireyci toplumlarda denetim içsel baskıyla sağlanır. Ortaklaşa davranışçı kültürlerde üyeleri, ahenkli bir uyumu ve yüzlerini kurtarmayı (utanma duygusundan kaçınma) amaçlarlar (Özen, 1996: 123). Dolayısıyla bu kültürlerde dışsal denetimin rolü büyüktür. “Ben bunu yaparsam, bana ne derler” endişesi, toplumsal değerlerle çatışmasını engellemektedir.

Diğer yandan, ortaklaşa davranış ve az güç mesafesi arasında bir ilişki olduğu, ortaklaşa davranışçılığın, az güç mesafesi ile uzlaşmadığı vurgulanmaktadır. Türk kültürü güç mesafesi yüksek olan ve ortaklaşa davranış önde tutan bir kültürdür. Yüksek güç mesafesi ile ortaklaşa davranış arasındaki ilişki göz önüne alınırsa ortaklaşa davranış grup liderinin gücü, statüsü, üyeler için bir güven kaynağı olmaktadır (Sargut, 1995: 133).

Ancak grup liderinin üyeler üzerindeki tahakkümü üyelerin fikirlerini açıklamalarını ve cesur davranmalarını engellemektedir. Bireysel katılım her zaman grubun amaçlarını karşılamaya yöneltmekte; herhangi bireysel bir eleştiri, grup çalışmasını engelleyeceği endişesi ile dile getirilmemektedir (Cadwel, 1968:22-24). Çünkü ortaklaşa .davranışçı (kollektivist) kültürlerde biz bilinci geliştirilmiştir. Aslında bu yapısal özelliği ekip çalışmasına elverişli bir ortam hazırlamaktadır. Ne var ki yapılan araştırmalar Türk yöneticilerin, ekip çalışmasında ortaklaşa davranmadıklarını göstermektedir. Örneğin Özen araştırmasında; bürokratların ortaklaşa davranış, iş birliğini bir değer olarak benimsediklerini, iç grup- dış grup ayırımına gittiklerini, birey kendini gruba ait hissettiğinde onlarla özdeşleştiğini, onlarla işbirliği yaptığı, tersi durumda işbirliğinden kaçtıklarını bulgulamıştır (Özen, 1996:123).

Diğer bazı araştırmalarda ise, Türk toplumunda yaygın olan nevrotik insan tipinin ekip çalışmasını engellediği belirtilmektedir. Bu tip insanlarda olan aşağılık kompleksi, kibirli yapı sürtüşmelere neden olmakta, yaratıcı ve girişim olanları da engellemektedir. Kibir ve aşağılık duygusuna bağımlı bireyler üstün beceri sahibi

grup üyelerinin önerilerini entrikalarla geri çevirmektedir (Külebi,1997:77). Bu tip yönetici ya da insanlara sık rastlandığı açıktır. Yaratıcı, girişimci ruha sahip grup üyeleri gruptan ayrılmaya itilmektedir.

Diğer yandan Türkiye'de ekip çalışmalarında konformizmi oluşturduğu vurgulanmaktadır. Ekip çalışmalarında konformizmin teşvik edilmesi, grubun geçerli saydığı modellere, düşüncülere uygun davranış göstermesi, grup tarafından kabul edilmesi anlamına gelmektedir (Külebi, 1997: 77-79). Grup üyesi bireyin grubun önerilerine tekliflerine ya da alınan kararlarına katılmaması gruptan ayrıştığını hissetmesine neden olmakta, diğer üyelerin hoşnut olmayan davranışlarıyla kaşı karşıya kalmaktadır. Doğal olarak da farklı düşüncelerini bastırma eğilimine gitmektedir.

Grup lideri ekibi yönlendirirken, üyelerin konformist (varlığını pasif gösterme) davrandığı görülmektedir. Bu anlamda, insanının lidere olan duyarlılığı gayet açıktır. Kültürel bağlam açısından lider, aksayan yönleri doldurmaktadır. Bu özelliği nedeniyle liderlik rolü çok önemlidir.

Diğer yandan geleneksel yapıdaki kadercilik eğilimi, astların edilgin davranışlar kazanmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla kadercilik yönetici ve yönetilenleri tevekkül içinde durağan bir düşünce ve çalışma ritmine sokmaktadır. Kaderci toplum anlayışı, insanlarımız da ya da yöneticilerimizin belirgin davranışının nedeni olduğunu göstermektedir.

Ortaklaşa davranışın ekip çalışmasına elverişli ortam hazırlamasına karşın beraberinde getirdiği sakıncaları da vardır. Grup çalışmasının biz bilincini birey bilincinden önde tutması, astların kendilerini ifade etmesini engellemektedir .Diğer yandan personel seçiminde ve basan değerlendirmesinde (örneğin, bir üst göreve yükselme) nesnel değerler göz ardı edilerek, akrabalık arkadaşlık, hemşehricilik gibi eğilimlerin etkinliği öne çıkmaktadır.

Yöneticilerin Yetki Devrine İlişkin Tutumları

Merkeziyetçilik 'Osmanlı bürokratik geleneğinden süregelen bir anlayış olması nedeniyle kültürel bağlamdan destek alan bir olgudur (Heper, 1977:65). Ayrıca aile yapısı ve eğitim süreci de bu olguyu desteklemektedir. Geniş aile yapısında buyurgan anne-baba, boyun eğen bir çocuk rolü, güç ve karar verme yetkisini elde tutmaktadırlar. Bu anlayış içerisinde yetişen bireyler örgüt içerisinde, yetkiyi elinde tutmakta dolayısıyla, astlarda uyma, kabullenme davranışı oluşmaktadır.

Diğer yandan, merkeziyetçilik tuzağı biçimsellikle azaltılmaktadır. Yapılan gözlemler ve araştırmalar, bürokratik yapılardaki biçimselliğin Türkiye'de, batıdaki benzeri bir gelişmeye rağmen, merkeziyetçilikte azaltıcı bir gelişme sağlamadığını, üstlerin hala yetki devrinde isteksiz davrandıklarını, astların yetki kullanmada istekli olmadıklarını göstermektedir (Sargut, 1995:133).

Yöneticilerin yetkilerini aşağı devretmede son derece isteksizdir. Bir kararın alınmasını çoğu kez inceleme ve imza merasimine bağlamaktalar, dolayısıyla karar yetkisini ellerinde toplamaktadırlar. Bu eğilimi her şeyi mevzuat açısından inceleyen etkili bir teftiş mekanizması ile desteklenmektedir. Bütün bunların alt düzey yöneticileri üzerindeki etkisi yıkıcı olmaktadır (Podol ,1967:56).

Bu durum alt düzey yöneticilerinin çok basit durumlarda karar vermesini zorlaştırmakta, değişim toleransının düşük olmasına neden olmakta, her durum ve koşuldaki eylemlerinde, davranışlarında üste bağımlı olmaktadır (Podol, 1967:16).

Üstün yetki devri konusundaki isteksizliği ise, onların ayrıntılarla boğulmalarına esas görevlerini yerine getirmeye zaman bulamamalarına yol açmaktadır.

Can'a (1985:87-88) göre, merkezi eğilimin sürmesinin nedeni, yöneticinin erk eğiliminin güçlü olması, astlarına yetki devretmekte kıskançlık

göstermesindendir. Bu durum astlarda çekingenlik, kendini ifade edememe gibi eğilimler içine girmesine neden olmaktadır. Astlar değişiklik teklif etmekten çekinmekte, yeni bir teklif getirememekte, getirse dahi gereken ilgiyi görmediği için isteklerini kaybetmektedirler. Podol bunu genel problem olarak tanımlamakta, Türk yöneticisinin hangi seviyede olursa olsun yeniliğe yönelmiş bir kafa taşımadığını, bunu mevzuat, kültür ve hukuk sisteminin engellediğini öne sürmektedir. Yazara göre, çeşitli eğitim kademelerinden geçmiş, seminer ve kurslara katılmış bir çok kimse, bu tür eğitim çalışmalarında değişiklik için girişimde bulunmaktadır. Ancak genel olarak, Türk yöneticilerinin yetki devri konusundaki yetersizlikleri adeta kurumsallaşmıştır. Yöneticiler en küçük değişiklik yapabilme yetkisinden yoksun düşmüşlerdir. Bütün fikirler en az bir kademe üste dahi ulaşamamakta, ulaştığında ise iletilen tekliflere verilen cevaplar teşvik edici olmamakta, aksine girişim fikrini köreltmektedir (Podol 1967:12-13).

Yönetici davranışları kültürün ürünüdür. Kişiliğini, dolayısıyla düşünce ve davranışlarını etkileyen toplumsal etkiler vardır. Merkeziyetçi yapı ve kültürel olgular yetki devrinin önemini kapatmaktadır.

Başarı Güdüsü

Başarı güdüsü, kusursuzluk, gelişme eylemlerini daha iyi daha çabuk, daha verimli yapma, planlama ve yönelme süreci olarak ele alınmaktadır (Can 1982:257). Ayrıca başarı güdüsü “yetkinlik ölçütlerinin geçerli olduğu, uygulandığı tüm işlemlerde bireylerin kendi yetenek ve edimlerini geliştirip ayırma uğraşları” olarak da tanımlanmaktadır.

Başarı güdüsü çevresel, fiziksel ve kültürel faktörlerden etkilenmektedir. Aile yapısı, çocuk yetiştirme yöntemleri, din başarı güdüsünü etkileyen kültürel faktörlerdir. Örneğin Türk toplumunda otoriter tutum, geleneksellik, aile yapısı başarı güdüsünü etkilemektedir (Dilber, 1984:33). Türk kimliğinde hakim olan değerler (dişil değerler, ortaklaşa davranış v.b.) girişimcilik, materyalist gibi

sıfatlarla örtüşmemektedir. Diğer yandan çocuk yetiştirme yöntemindeki aşırı korumacılık onların bağımsız özerk davranışlar geliştirmesine engel olmaktadır. Ayrıca okulda da devam eden benzer tutum analiz etme ve bağımsız düşünebilme yeteneklerini geliştirememektedir. Öğrenciler kitap ya da öğretmenin otoritesini benimsemeye itilmektedir. Öğrenci bunlara karşıt düşünce geliştirmemeye koşullandırılmaktadır.

Eğitimi sonuçlanan bireyin zorunlu askerlik döneminde de, otoriteye duyarlılığı iyice pekişmektedir.

Ayrıca din ve aile yapısı, başarı güdüsünü etkilemektedir. Din toplum üzerinde kadenci bir anlayış geliştirmiştir. Geniş aile yapısında kararın baba tarafından verilmesi, babanın çocuklar üzerindeki, ciddi, yasakçı, baskıcı otoriter imaj yaratmasına neden olmaktadır. Bu imaj, çocuğun bireysel gelişimini etkilemektedir (Kağıçıbaşı 1994: 57). Diğer yandan geniş ailenin devinimi, birikimi, risk almayı hatta daha yüksek bir ücret için daha fazla çalışma isteğini azaltmaktadır. Risk alma, değişime toleranslı olma gibi özellikler başarı güdüsünü doğrudan etkilemektedir (Dilber, 1976:52).

Risk alma, rekabet edebilme, belirsiz ve muğlak durumlarda etkin kararlar alma, başarı güdüsüyle doğrudan ilişkilidir. Bu özellikleri kazanabilmenin ise fiziksel özelliklerin yanı sıra kültürel özelliklere de bağlı olduğu görülmektedir.

Yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin davranışları ile yöneticilerin davranışları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü risk alma, sorumluluk yüklenme ve girişimci davranabilme gibi özellikler, başarılı yöneticilerin özellikleridir.

Karşılaştırmalı kültür araştırmalarında yöneticilerin başarı güdülerinde farklılıklar olduğunu göstermektedir. Örneğin McClelland'ın uluslararası karşılaştırmalı araştırmasında, Türk yöneticilerinin başarı güdülerinin yönünden alt düzeyde kaldıkları bulgulamıştır (Aktaran: Dilber, 1984: 65).

Yöneticilerinin başarı güdülerinin düşük olmasının nedeni, kültürel bağlamdan kaynaklanmaktadır. Geniş aile yapısı, çocuk yetiştirme yöntemi başarı güdüsünü doğrudan etkilemektedir. Diğer yandan Türk toplumunu dişil değerlere eğilimli bir toplum olarak değerlendirmektedir (Hofstede 1984:189). Rekabet etme, risk alma, girişimci olma gibi özellikler erildir. İnsanı değerlere, önem verme, materyalist değerleri geri planda tutma gibi eğilimler dişil özelliklerdir. Bu da dişil değerlerle başarı güdüsünün uyuşum içinde olmadığını göstermektedir.

BÖLÜM – II

İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR

İlgili araştırmalar başlığı adı altında yurt içi ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde kültürün yönetici davranışlarına etkileri konusunda yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kültürün yönetici davranışlarına etkileri konusunda yapılmış yurt dışı araştırmaları aşağıda verilmiştir. Araştırmalarda otokratik-demokratik yapı boyutu, dışil değerler boyutu, toplumsallaşma boyutu ve ortaklaşa davranışçılık boyutu ile ilgili yapılmış araştırmalara rastlanmıştır.

Podol 1967 de yaptığı araştırmada, Türk toplumunun geçmişinden siyaset, aile, eğitim, yönetim, gibi her alanda otokratik bir toplum hayatı sürdürdüğünü öne sürmektedir. Türklerin savaşçı bir millet olmaları otokratik eğilimlerin temeli olduğu bu araştırmada belirtilmektedir (Podol, 1967:10).

Noslov'un 1967 de yaptığı diğer bir araştırmaya göre ise yöneticilerimizin otoriter kişilik yapısı, toplumun seçkinler tabakasının anlayış ve değerlerinin kişiliğe yansımalarının sonucu gelişmektedir (Noslov, 1967:15).

Ergun Türk kamu yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada, kişiliklerinin otoriter olduğunu bulgulamıştır (Ergun, 1981:106).

Dilbere göre toplumsal ve kültürel koşullar otoriter kişilik yapısını pekiştirmektedir (Dilber, 1976:66). Karşılaştırmalı kültür araştırmalarında yöneticilerin başarı güdülerinde farklılıklar olduğunu göstermektedir. Örneğin McClelland'ın uluslararası karşılaştırmalı araştırmasında, Türk yöneticilerinin başarı güdülerinden alt düzeyde kaldıklarını bulgulamıştır (Aktaran: Dilber, 1984: 65)

Mıhçıoğlu Türk kamu yöneticilerinin tipik karakteristik özelliklerini tanımlarken otoriter eğilimlerini de vurgulamaktadır (Mıhçıoğlu, 1968: 89-90). Can'a göre, Türk yöneticilerin otoriter bir kişilik yapısı vardır. Türk aile yapısından kaynaklanan otoriter tutumların merkezleşmesi, yönetim uygulamalarına da yansımaktadır. Türk ailesinde babanın durumunda olduğu gibi, işletmeleri yöneten sahip ya da genel müdür uygulamalarında rutin dahi olsa tüm kararları vermekte, bu kararları uygulayanlara çok az danışmakta, günlük işlerle ilgili yakın kişilerden çok az geri bildirim almaktadır (Can, 1985:84).

Kağıtçıbaşı'nın yaptığı bir araştırmaya göre yöneticilerimizin otoriter eğilimleri kültürel bağlamdan kaynaklanmaktadır. Geniş aile yapısı otoriter tutumu pekiştirmektedir. Ayrıca Türk kültüründe dayak atma, çocuk terbiyesinde kullanılan bir yöntem olarak benimsenmektedir. Dolayısıyla bedensel cezalara maruz kalan çocuk, toplum kurallarına uyma, bağlanma, otoriteyi övme şeklinde güçlü eğilimler geliştirmektedir (Kağıtçıbaşı, 1973:152).

Diğer yandan Özen, yöneticilerimizin otoriter eğilimlerine farklı bir bakış açısı getirmekte ve bunu şu şekilde yorumlamaktadır. Türk toplumunda otoriteye duyarlılığının yüksek düzeyde olduğu çeşitli araştırmalarla bulgulanmıştır. Türk toplumu güç mesafesi yüksek bir toplumdur. Bundan kaynaklanan otoriteye duyarlılık bürokrasimize, kültürel öğeler aracılığıyla yansımaktadır. Örneğin farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere örgüt içinde oda düzenlenmesi, yemekhane, park yeri gibi fiziksel alanların ayrılması, astın üste karşı saygı ve hürmet göstermesi bu konuya uygun birer örnektir (Özen, 1996:118-119).

Özen araştırmasında; bürokratların ortaklaşa davranışı, iş birliğini bir değer olarak benimsediklerini, iç grup- dış grup ayırımına gittiklerini, birey kendini gruba ait hissettiğinde onlarla özdeşleştiğini, onlarla işbirliği yaptığı, tersi durumda işbirliğinden kaçtıklarını bulgulamıştır (Özen, 1996:123).

Geleneksel kültür doğu kültür özellikleri ile çağdaş kültür batı kültür özellikleri ile örtüşmektedir. Sargut Doğu ve Batı kültür özelliklerini, insan doğası ve doğayla olan ilişkisi, diğer insanlarla olan ilişkileri, öncelikli çalışma biçimi, zaman ve alana ilişkin yönelim noktalarında karşılaştırmaktadır (Sargut, 199:32-52).

Fred Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımına dayandırılan araştırmalarında, Türk insanının ve yöneticilerinin göreve dönük olması gereken durumlarda ya da koşullarda, ilişkiye dönük olduğu ortaya çıkmaktadır (Sargut, 1994: 110-111).

Hofstede'nin yaptığı araştırmaya göre; Türkiye, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Hofetede, 1984:180).

Cüceloğlu çağdaş kültür ile geleneksel kültür varsayımlarının farklılıklarını “1. Dünya görüşü,2. İnsanın doğası,3. Bireysellik-bağımsızlık,4. İnsanın doğayla ilişkisi,5. Yarışkanlık, 6. Açık,doğrudan iletişim, 7. Uygulanabilirlik ve verimlilik, 8. Materyalizm, 9. Eğitim, 10. Birey-devlet ilişkisi, 11. Kadın-erkek ilişkisi, 12.Din-devlet ilişkisi” noktalarında karşılaştırmaktadır (Cüceloğlu, 1993:393).

Erdoğan'ın “Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi” isimli araştırmasında yönetimin planlama fonksiyonunu en çok etkileyen kültür ögesinin eğitim, örgütleme fonksiyonunu en çok etkileyen kültür ögesinin, tutum, yürütme fonksiyonunu etkileyen kültür ögesini kültürel gecikme-din, koordinasyon fonksiyonunu, eğitim-din ve son olarak kontrol fonksiyonunu en çok etkileyen kültür ögesini dil olarak saptamıştır (Erdoğan, 1975:15).

BÖLÜM – III

YÖNTEM

Bu bölümde ; araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı ve teknikleri, toplanan verilerin analizi ve çözümlenmesi konuları yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, örneklem kitlemizi oluşturan okul yöneticilerinin (müdürlerin) davranış/inançlarını ölçen durum soruları ile görüşleri ortaya konulmuştur. Durum sorularına verilen cevapların anlamlılığı ve biyolojik, toplumsal ve eğitimsel nitelik değişkenleri ile davranış/inançlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu nedenle, araştırma karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeli ile yapılmıştır.

Evren

Araştırma evreni; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde 2002-2003 eğitim-öğretim yılında Gazimağusa Bölgesi Belediye sınırları içerisindeki Millî Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı İlkokul, Orta okul,Lise ve Meslek Lisesi müdürlerinden oluşmaktadır.

Evrenimizde üç Meslek lisesi, iki genel lise, iki Orta okul ve dokuz ilkokul yöneticisi bulunmaktadır.

Örneklem

Örneklememiz Gazimağusa Bölgesi sınırları içinde kalan Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı İlkokul, Orta okul, Lise ve Meslek Lisesi müdürlerini kapsayan tam örneklem alınmıştır. Örneklemi oluşturan yöneticilerin okul türlerine göre dağılımı Tablo 1'da gösterilmiştir.

TABLO-1

Örneklemi Oluşturan Yöneticilerin Okul Türlerine Göre Dağılımı

Meslek Lisesi 3	Genel Lise 2	Orta Okul 2	İlkokul 9	Toplam
1.Dr. Fazıl Küçük E.M.L 2.Gazimağusa M.L 3.Gazimağusa T.L	1.Namık Kemal L. 2.Gazimağusa T.M.K.	1.Çanakkale Orta Okulu 2.Canbulat Orta Okulu	1.Polatpaşa İlkokulu 2.Şht. Zeki Salih İlkokulu 3.Alasya İlkokulu 4.Karakol İlkokulu 5. Canbulat İlkokulu 6.Gazi İlkokulu 7.Kurtuluş İlkokulu 8.Şht. Osman Ahmet İlkokulu 9.Hüseyin Akil İlkokulu	16

Veri Toplama Araçları ve Uygulama

Alan araştırmasına dayalı bu çalışmada veriler, veri toplama yöntemine uygun olan anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmanın amacından da anlaşılacağı gibi uygulanan anketin amacı yöneticilerin davranış ve inançlarında kültürel etkilerin tanımlanması, temel niteliklerinin açıklanmasıdır. Anket

uygulaması tanımlayıcı ve açıklayıcı sonuçlar vermesi bakımından en uygun yöntem olarak kabul edilmektedir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümdeki sorularla, yöneticilerin davranış/inanç biçimlerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. 3. Bölümde ise, biyolojik, eğitimsel, toplumsal niteliklerini belirleyen sorular yer almaktadır. Toplam soru sayısı 63 dür.

Birinci bölümde 24 bağımlı değişkenden oluşan sorular bulunmaktadır. Yönetici davranışları; belirsizlik, yetki devri, güç mesafesini kullanma eğilimlerinin her biri 'durum' olarak tanımlanmıştır. Cevaplayıcıdan her durum karşısında gösterdikleri davranışları ne sıklıkta sergilediklerini "Kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum" seçeneklerinden birini tercih ederek göstermeleri istenmiştir. Cevapların kodlanması bu seçeneklere sırasıyla 5,4,3,2,1 değerleri verilerek gerçekleştirilmiştir.

İkinci bölümde 31 bağımlı değişkenden oluşan sorular bulunmaktadır. Bu sorularla yöneticilerin, belirsizlik, başarı güdüsü, ekip çalışması ve otoriteye ilişkin davranışlarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Cevaplayıcıdan her soruyla ilgili ifadeye ne derece katıldıklarını "Kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum" seçeneklerinden birini tercih ederek belirtmeleri istenmiştir. Cevapların kodlanması bu seçeneklere sırasıyla 5,4,3,2,1 değerleri verilerek gerçekleştirilmiştir.

Üçüncü bölümde ise toplumsal eğitimsel ve biyolojik niteliklerini ölçme amaçlı 8 bağımsız değişkenden oluşan sorular bulunmaktadır. İlk iki soru biyolojik, 3,4,5,6.sorular toplumsal, 7. soru eğitimsel, 8. soru ise yöneticilik deneyimine ilişkindir.

Davranış/inanç sorularının hazırlanışında, türetilmiş etik değerlerden faydalanılmıştır. Yönetici davranış ve inançlarındaki kültürel etkilere ulaşmak için hangi soruların sorulması gerektiği önemli bir noktayı oluşturmaktaydı.

Yöneticilerin belirli durum ve nesne karşısında pek çok davranış ve inançları olabileceği olasıdır. Bu nedenle bu konularda yapılan türetilmiş etik çalışmaları esas alındı. Özellikle Hofstede'nin (1984) ortaklaşa davranış dişil-erkek değerlere ulaşmak için kullandığı sorular ile yerli yazarların yabancı yazarların çalışmalarıyla ilgili uyarlamalarından faydalanılarak hazırlanmıştır.

Bu ölçek oluşturulurken seçici davranılmıştır. Ölçeğin tümünü almak yerine evrenimiz için anlamlı, geçerli olanlar seçilmiş ve çalışmamıza uyarlanmıştır.

Bu ilkelere dayanılarak hazırlanan davranış ve inanç biçimleri Tablo-2 ve Tablo-3' de verilmiştir.

Tablo2-ve Tablo-3 'de sınıflandırılan 24 davranış, 31 inanç sorusu yönetici davranışları ve kültür ilişkisine ulaşmak için veri tabanını oluşturmaktadır.

Davranış ve inanç sorularında sosyal beğenirliğin etkisi ile gerçek davranış ya da inançlarını gizleme eğilimleri olasıdır. Özellikle Türk toplumu gibi ortaklaşa davranan toplumlarda cevaplayıcılar gerçekleri yansıtmadan kendilerini ifade edebilirler. Bu bakımdan toplum tarafından beğenilen özellikleri taşıyormuş eğilimine girmesi beklenen bir durumdur.

Bu noktalar göz önüne alınarak 'durum' sorularında kendileri için en uygun olandan birini tercih etmeleri istenmemiştir. Her birini ne sıklıkta sergilediklerini ölçmek için her seçenek için tercihlerini belirtmeleri sağlanmıştır. Böylece toplumsal açıdan beğenilmeyen bazı davranışları için tercihlerini gösterecekleri olasıdır. Diğer yandan inançsal eğilimlerin ölçüldüğü ikinci bölümde aynı sorular karşıt ifadelerle yinelenerek sosyal beğenirliğin etkisi azaltılmaya çalışılmıştır.

Anketin birinci bölümü davranış sorularından oluşmaktadır (Tablo 2). Davranış soruları 6 durumu ölçen toplam 24 sorudan ibarettir. İkinci bölümde yöneticilerin inançlarını ölçen 31 soru vardır(Tablo 3).

TABLO-2
Yönetici Davranışlarının Sınıflandırılması

Belirsizlik / Durum 1: Görev alanı ile ilgili politik,ekonomik,hukuki nedenlerden dolayı bir belirsizlik söz konusu olduğunda:	1.Mevcut durumun devamını sağlayacak, zarar görmeyecek şekilde önlem alırım. 2.Olayları doğal akışına bırakırım. 3. Bütün imkanları kullanarak belirsizliği gidermeye çalışırım.
Karar Verme / Durum 2 : Birimimin işleyişini etkileyecek kararlar almam gerektiğinde:	4.Astlara danışmadan karar verir ve bu kararın uygulanmasını isterim 5.Astlara danışmadan karar verir ancak, kararı benimsemelerini sağlamak için onları ikna ederim. 6.Astlarıma veya eşitlerime başvurarak karara ilişkin görüş ve önerilerini alırım. 7.Önce üstlerimin görüşlerini öğrenmek ister, mümkün mertebe o yönde karar vermeye çalışırım. 8.Astların katılımını sağlayacak şekilde konuyu değerlendirir ancak kendi kararımı uygulayım. 9.Astların katılımıyla varılan uzlaşma sonucunda alınan kararı uygulayım.
Durum 4. Üstüm mevzuatlara aykırı olduğunu düşündüğüm bir kararı uygulamamı istediğinde:	13.Kararı uygulamanın doğuracağı sonuçları açıklar, uygulamaması için ısrar eder, gerekirse görevimden ayrılacağımı bildiririm. 14.Kararı başkalarının uygulaması için beklerim. 15.Kararın uygulanmasını geciktiririm. 16.Kararı uyguluyor gibi görünüp istediğimi yaparım. 17.Üstümün üzerinde etkisi olan kişiler aracılığı ile kararın değiştirilmesini isterim. 18.Kararı istenilen doğrultuda uygulayım.
Yetki Devri – İletişim / Durum 3. Görev alanımla ilgili bazı yetkilerimi devretmek istediğimde:	10.Yetkilerimi nasıl başarı ile uygulayacağımı, hangi girişimde bulunacağımı ayrıntıları ile açıklarım. 11. Devrettiğim yetkinin sonuçlarını izler ve o yetkiyle ilgili sorumluluğu sürekli tartışmaya devam ederim. 12.Ona güvenir, devrettiğim yetkiyi müdahalesiz kullanmasına izin veririm.
Ekip Çalışması / Durum 5 : Eş düzeylerimle ekip halinde çalışmam gerektiğinde.	19.Ekip çalışmasından uzak dururum. 20.İşbölümü yapıp herkesin tek başına çalışmasını öneririm. 21.İşbölümü yapılmadan işin beraber yapılmasını öneririm.
Güç Mesafesi / Durum 6. Astlarımla ve eş düzeyimle iletişim kurmam gerektiğinde:	22.Astlarımla doğrudan iletişim kurmam, hiyerarşiye uyulmasını isterim. 23.Astlarıma işi yapabilecek kadar bilgi verir ve yalnız ilgili veriler üzerinde durarak kişisel bir ilişki kurmaktan kaçınırım. 24.Astlarıma mümkün mertebe fazla bilgi verir ve her türlü iletişime izin verir, iletişimin dostça ve olumlu bir hava içinde sürmesini sağlarım.

TABLO-3
Yönetici İnanç Biçimlerinin Sınıflandırılması

Belirsizlik boyutuna ilişkin inançlar Kadercilik/Başarı Güdüsü	1. Yaşamımı büyük ölçüde rast gele olaylar yönlendirmektedir.
	2. Yaşamımdaki gelişmeleri genellikle güç ve mevki sahibi insanlar belirlemektedir.
	3. Olumsuz gelişmeler karşısında kişisel çıkarlarımı koruma imkanım yok gibidir.
	4. İstedğim bir şeyi elde etmemde şans faktörünün büyük rolü olduğunu düşünürüm.
	6. Ben ne yaparsam boşuna, her şey oluruna varır.
	7. Yaşamımın güçlü kişiler tarafından denetlendiğine inanıyorum.
	13. Kanaat etmeyen insan elindekini de kaybeder.
	19. Bir kişi kurallarını iyi bilmediği oyuna girmemelidir.
	22. Yaşamımdaki gelişmeler benim kontrolümdedir.
	28. Yaşamımda değişiklikler olsa dahi temel doğruların değişmesi zayıflık işaretidir.
Başarı Güdüsü	11. Bireysel rekabetin, kişiler arasında çatışmaya neden olduğunu düşündüğüm için rekabetten kaçınıyorum.
	14. İlgisiz amir astlarının duygularını incitir.
	15. İlgili amir astlarını koruyup kollamalı, onlara hamilik yapmalıdır.
	16. Astlarıyla iyi ilişki kuramayan amir işlerin etkin yürütülmemesine neden olur.
	19. Bir kişi kurallarını iyi bilmediği oyuna girmemelidir.
	21. İsteddiğimi elde etmek için, üstlerimi memnun etmem gerekir.
	23. Bütün gücümle olayın üstüne gidiyor olmam, istediğimi elde etmemde büyük rol oynar.
Ekip Çalışması / Ortaklaşa Davranış Başarı Güdüsü	29. Çok çalışmasa da insan mağdur edilmemelidir.
	9. Ekip halinde alınan kararlar bireysel kararlardan daha isabetlidir.
	10. Mevkiimin önemi gereği astlarımla mesafeli olurum.
	11. Bireysel rekabetin, kişiler arasında çatışmaya neden olduğunu düşündüğüm için rekabetten kaçınıyorum.
Otoriter Eğilime Yönelik İnançlar	18. Ekip çalışması bireysel başarıyı gizlediği için grup içi çekişme yaratır, yarardan çok zarar getirir.
	8. Bir işin nasıl yapıldığını en iyi o işi yapan memur bilir.
	12. Bir işin nasıl yapılacağını en iyi o işi yaptıran amir bilir.
	17. İnsan doğası gereği çalışmayı sevmez, her fırsatta işten kaçmak ister.
Ortaklaşa Davranış	25. İnsan çalışmayı sever, koşullar yeterliyse sorumluluk alır.
	26. Astlar işlerin yürütülmesini etkileyecek kararlara katılmalıdır.
	27. Astların, daha iyi çalışması için yakından izlenilmesi gerekir.
	20. İş hayatında arkadaş ve akrabadan başka kimseye güvenmem.
Değişim İle İlgili İnançlar	31. Terfi ve yükselmelerde başarılı da olsa güvenmediğim birini tercih etmem.
	30. Birey, kişisel mutluluğundan önce ait olduğu grubun mutluluğu için çalışmalıdır.
Güç Mesafesi İle İlgili İnançlar	24. Yaşamımdaki değişmelerin paralelinde bazı temel değerlerin değişmesi normaldir.
	28. Yaşamımda değişiklikler olsa dahi temel doğruların değişmesi zayıflık işaretidir.
	10. Mevkiimin önemi gereği astlarımla mesafeli olurum.

Diğer yandan, üçüncü bölümdeki sorular ise biyolojik, toplumsal, eğitimsel değişkenlerdir. İlk iki soru ile yöneticilerin biyolojik nitelikleri belirlenmiştir. 3,4,5,6. sorularla toplumsal nitelikleri, 7. soru eğitimsel nitelikler, 8.soruda ise yöneticilik deneyiminin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tablo 4'de biyolojik, toplumsal ve eğitimsel değişkenlerin kategorileri ve karşılık gelen kodları görülmektedir.

TABLO- 4
Biyolojik Değişkenlere Ait Ölçekler

Değişken	Soru	Kod	Kategori
Yaş	1	1	<45
		2	>45
Cinsiyet	2	1	Kadın
		2	Erkek

TABLO- 5
Toplumsal Değişkenlere Ait Ölçekler

Değişken	Soru	Kod	Kategori
Yerleşim Birimi	3	1	Köy
		2	Diğer
Ebeveyn meslek grubu	4	1	Alt
	5	2	Üst
Aile Birey Sayısı	6	1	<4
		2	>4

Toplumsal değişkenlerin kategorileri elde edilen verilere göre yapılmıştır. Biyolojik değişken olan yaş kategorisinde yöneticilerin 40 ve 55 yaş arasında olduğu görülmüştür.

Ailenin sosyoekonomik statüsünün ölçümü, anne-babanın meslek, eğitim, gelir, yerleşim merkezi gibi niteliklerine dayandırılmaktadır (Kağıtçıbaşı 1975: 73).

Bu ölçümde anne ve babanın mesleğinin gelir ve prestij olarak toplum tarafından algılanma derecesi; çok yüksek, yüksek, orta, orta düşük, düşük olarak sınıflandırılmaktadır (Kağıtçıbaşı 1975:75-77).

Bu sınıflandırmaya göre anketlerdeki anne ve babanın meslekleri “ orta düşük ve düşük” sınıfında yer aldığından kategorisi de buna göre yapılmıştır.

Ekolojik çevrenin yönetici davranışlarındaki etkilerinin saptanmasında, yetiştiği yerleşim birimi değişkeninde, “yetiştirme çağını geçirdiği yerleşim merkezi” dikkate alınmıştır.

Yöneticilerin öğrenim düzeyi ise, lisans, yüksek lisans ve doktora olmak üzere akademik derecelerine göre gruplandırılmıştır. Yöneticilikte yüksek okul mezunu olmak ön koşul olarak arandığından, lisans eğitimi altında yer alan öğrenim düzeyi kategorilendirilmemiştir. Öğrenim düzeyi ve hizmet süresi değişkenlerinin kategorileri Tablo-6 da görülmektedir.

TABLO-6

Öğrenim Düzeyi ve Görev Süresi Değişkenlerine Ait Ölçekler

Değişken	Soru	Kod	Kategori
Öğrenim düzeyi -	7	1	Lisans
		2	Lisans üstü
		3	Doktora
Yöneticinin Görev Süresi	8	1	1-10
		2	11-20

Hizmet sürelerinin kategorilendirilmesi eldeki veriler gruplandırılarak yapılmıştır. Hizmet süresi 20 yılı aşan yöneticiye rastlanmadığından 20 yıl ve sonrası kategoride yer almamıştır.

Bu veriler ışığında anket uygulamasına geçilmiştir.

Aracın Geçerliliği ve Güvenirliği

Anket formu hazırlanırken Hofstede'nin (1986) çalışmasından yararlanarak Türk Kamu Yöneticilerine uyarlanan Özen'in (1996) geliştirmiş olduğu anket sorularından yararlanılmıştır. Anket formu örneklem kitlemiz dikkate alınarak yeniden düzenlenmiş ve uzman görüşleri alınarak çalışmamıza uyarlanmıştır.

Verilerin Toplanması

Örneklememizi oluşturan okul türlerinde görev yapan üst düzey yönetici (müdür) sayısı 16'dır. Araştırmamızda bu yöneticilerin hepsine ulaşılmış, anket araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Anketteki soruların bazılarına yöneticiler cevap vermekten kaçınmışlardır. Bu nedenle cevap verilmeyen sorular dikkate alınmayacaktır.

Verilerin Analizi ve Çözümlemesi

Veri toplama aşamasında toplanan veriler bir düzen çerçevesinde analiz edilmek üzere bilgisayara yüklenerek bir veri tabanı oluşturulmuştur. Veri tabanının analizi SPSS 11 paket programında yapılmıştır. Toplanan verilerin analizinde, frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (x), standart sapma (ss), varyans analizi (F) değerleri kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin biyolojik, toplumsal ve eğitimsel nitelikleri yüzde ile çözümlenerek tablolar yapılmış ve yorumlanmıştır.

Okul yöneticilerinin belirtilen ifadelerle ilişkin katılma düzeyleri “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, karasızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum “ olmak üzere beşli likert tipi dereceleme ölçeği ile saptanmaya çalışılmıştır.Çözümleme için söz konusu seçenekler aynı sırayla 1 den 5’e kadar puanlandırılmış ve her ifadeye ilişkin katılma düzeylerini belirleyebilmek için puan sınırları kullanılmıştır.

Likert ölçeğinin ağırlık ve sınırları aşağıda belirtildiği şekilde sayısallaştırılmıştır:

<u>Seçenekler</u>	<u>Ağırlık</u>	<u>Sınırlar</u>
Kesinlikle katılmıyorum	1	1.00-1.80
Katılmıyorum	2	1.81-2.60
Karasızım	3	2.61-3.40
Katılıyorum	4	3.41-4.20
Kesinlikle Katılıyorum	5	4.21-5.00

Belirtilen ifadelerle ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamalar bu sınır değerlere göre yorumlanmıştır.

Yöneticilerin durum sorularına verdikleri cevapların, kendi aralarındaki tutarlılık düzeyi ile aralarındaki ilişki derecelerinin ortaya konması için pearson momentus çarpımı korelasyon analizi yapılmıştır.

Biyolojik, toplumsal ve eğitimsel değişkenlerin durumlar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Karşılaştırmada 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.Anlamlılık testi sonuçları tablo halinde verilmiş ve değerlendirilmiştir.

BÖLÜM – IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde yöneticilerin davranış / inançları ve kişisel bilgilerine ait toplanan verilerin yüzdelikleri ve analiz sonucunda ortaya çıkan bulguları ve yorumları yer almaktadır.

Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin biyolojik, eğitimsel, toplumsal farklılıkları ile görev sürelerindeki farklılık irdelenmiştir.

Biyolojik Niteliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yaş ve cinsiyetlerine göre dağılımları aşağıda verilmiştir. Tablo 7 'de görüldüğü gibi yöneticilerin % 56,3'ü 45 yaşın altındadır. Bu sonuç yöneticilerin orta yaş düzeyinde olduğunu göstermektedir.

Cinsiyet dağılımına baktığımızda % 31,3'ünün kadın, %68,8'inin erkek olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden fazla olduğunu göstermektedir.

TABLO- 7

Yöneticilerin Biyolojik (Yaş-Cinsiyet) Niteliklerine Göre Dağılımı

		SORULAR	E		N	
			f	%	f	%
Biyolojik değişkenler.	A1	Yaş Grubu	9	56,3	7	43,8
	A2	Cinsiyet	5	31,3	11	68,8

Toplumsal Niteliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yetiştikleri; aile büyüklüğü, ailenin sosyo-ekonomik statüsü, yerleşim birimi nitelikleri Tablo8' de görülmektedir.

Aile büyüklüğü dikkate alındığında % 62,5 inin 4'den fazla kişi, % 37,5'inin 4'den daha az kişiden oluşmaktadır. Görüldüğü gibi yöneticiler büyük ailelerde yetişmişlerdir.

Yöneticilerin yetişme çağında % 37,5' inin köyde, %62,5' inin köyden büyük yerleşim merkezlerinde bulunduğu görülmektedir.

Yöneticilerin % 50' si orta-düşük, % 50' si düşük sosyo-ekonomik düzeyde ailelerden gelmektedir. Ailenin sosyoekonomik statüsü anne- baba mesleğine göre belirlenmiştir.

TABLO- 8
Yöneticilerin Toplumsal Niteliklere Göre Dağılımı

Toplumsal Değişkenler.	SORULAR	E		Z	
		E		Z	
		f	%	f	%
A3	Yetişme çağında bulunulan yerleşim birimi	6	37,5	10	62,5
A4	Anne ve Baba Meslek Grubu	8	50	8	50
A5	Aile Birey Sayısı	6	37,5	10	62,5

Kalifiye işçi, şoför, inşaat ustası, küçük esnaf, köy öğretmeni, imam, müftü, hoca, küçük esnaf (bakkal, terzi, kasap berber, elektrik tamircisi), küçük rütbeli asker, çiftçi "orta düşük" meslek kategorisinde, yan kalifiye işçi, balıkçı, tarım işçisi, tamirci, oduncu, tezgahtar, garson, bekçi "düşük" kategoride yer almaktadır (Kağıtçıbaşı, 1973: 73).

Bu sonuç, yöneticilerin sosyoekonomik düzeyinin “orta düşük ve düşük” düzeyde olduğunu göstermektedir (Tablo-8).

Bu sonuç, yöneticilerin farklı alt kültürel yerleşim birimlerinde yetiştiklerini, ağırlıklı olarak yöneticilerin köyden büyük yerleşim merkezlerinde yetiştiği görülmektedir (Tablo 8).

Eğitimsel Nitelikleri ve Görev Sürelerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin eğitim düzeylerine ilişkin farklılıklar ile görev sürelerine ilişkin farklılıklar Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9'da da görüldüğü gibi yöneticilerin %75'i lisans derecesine, %25'inin yüksek lisans derecesine sahip oldukları görülmektedir. Doktora derecesi olan yöneticilere rastlanmamıştır.

Bu sonuç lisans sonrası öğrenim gören yöneticilerin oldukça yüksek sayıda olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin görev sürelerine göre dağılımında %68,8'inin 1-10 yıl, %31,3'ünün 11-20 yıl arasında olduğu görülmektedir.

TABLO- 9

Yöneticilerin Görev Süresi ve Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

SORULAR		①		②	
		f	%	f	%
A6	Öğrenim Durumu	12	75	4	25
A7	Yöneticilikteki Hizmet Süresi	11	68,8	5	31,3

Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Örneklem kitlemizi oluşturan yöneticilerin davranış / inanç düzeylerini ölçen durumlarla ilgili istatistiki değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

TABLO-10

Yönetici Davranış/İnanç Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı Değerler

Değişken	Ortalama	Std. Sapma	Min	Max
Durum 1	10,69	1,93	7	14
Durum 2	19,33	2,30	15	22
Durum 3	10,92	2,17	6	15
Durum 4	15,00	3,29	9	20
Durum 5	7,84	1,14	7	10
Durum 6	9,35	1,59	7	12

Tablo 10'da durumların ortalamaları verilmiştir. Durum 1'de 3 soruya verilen cevapların ortalaması 10.69'dur. Durum 2'de altı soruya verilen cevapların ortalaması 19.33, Durum 3'te üç soruya verilen cevapların ortalaması 10.92'dir. Durum 4'te altı soruya verilen cevapların ortalaması 15.00'dir. Durum 5'te üç soruya verilen cevapların ortalaması 7.84'tür. Durum 6'da üç soruya verilen cevapların ortalaması 9.35'tir.

Bu ortalama puanlar yöneticilerin astlarına yönelik tutumlarını, yöneticilerin belirsizlik ve değişim karşısındaki tutumlarını, güç mesafesi ve iletişimlerini, yöneticilerin ortaklaşa davranış ve ekip çalışmasına ilişkin tutumlarını, yetki devrine ilişkin tutumlarını belirlemektedir.

Yöneticilerin Astlarına Yönelik Tutumları ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin astlarına yönelik tutumlarına ilişkin ortalama puanları Tablo 11'de verilmiştir. Tablo 11 de ölçeklemeye ilişkin dağılım ve ortalama puanlar verilmiştir. Tablo-10'da da görüldüğü gibi yöneticilerin; astların birimin işleyişi ile ilgili alınacak kararlara katılımını benimseme eğiliminin ortalama puanı (Durum 2)

19,33 üstünün mevzuatlara aykırı bir kararı uygulama eğiliminin ortalama puanı (Durum-4)15,00' dir.

Otokratik/demokratik eğilimleri ölçen, Durum 2 ve Durum 4 'e ait her sorunun ortalama puanları ile birlikte istatistiksel değerleri Tablo 11 'de verilmiştir.

Bu puanlar yöneticilerin; astların birimin işleyişi ile ilgili alınacak kararlara katılımını benimseme eğilimini orta düzeyde benimsediklerini, üstünün mevzuatlara aykırı bir kararı uygulama talebine, dirençli oldukları izlenimini vermektedir.

Astlarının çalışma eylemine bakış açıları ile ilgi gösterme düzeylerine ilişkin inanç biçimlerinin ortalama puanları ile istatistiksel değerleri Tablo 11 'de görülmektedir.

“Bir işin nasıl yapılacağını en iyi amir bilir” inancına ait ortalama puan 2.25 (soru-Y.12), “Astların daha iyi çalışması için yakından izlemelidir” inancına ait ortalama puan 4.0 (Y-27), “İnsan doğası gereği çalışmayı sevmez, her fırsatta işten kaçır” inancının ortalama puanı 2.50 (Y-17), “İlgili amir astlarını koruyup kollamalı onlara hamilik etmelidir” inancının ortalama puanı 4.13 (Y-15), “Astları ile iyi ilişkiler kuramayan amir işlerin etkin yürütülmemesine neden olur” inancının ortalama puanı ise 4.56' dir. (Y. 16).

TABLO- 11

Yöneticilerin Astlarına Yönelik Davranış/İnanç Düzeylerinin İstatistiksel Değerleri

		SORULAR		Kesinlikle Katılmıyor (1)		Katılmıyor (2)		Kararsız (3)		Katılıyor (4)		Kesinlikle Katılıyor (5)		X	M	S.S
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
DURUM 2	S4	Astlara danışmadan karar verir ve bu kararın uygulanmasını isterim		1	76,9	3	23,1							1,23	1	0,43
	S5	Astlara danışmadan karar verir ancak kararı benimsemelerini sağlamak için onları ikna ederim		2	15,4	7	53,8	3	23,1	1	7,7			2,23	2	0,83
	S6	Astlarıma veya eşitlerime başvurarak karara ilişkin görüş ve önerilerini alırım.								7	46,7	8	53,3	4,53	5	0,51
	S7	Önce üstlerimin görüşlerini öğrenmek ister mümkün mertebe o yönde karar vermeye çalışırım.				4	30,8	3	23,1	5	38,5	1	7,7	3,23	4	1,01
	S8	Astların katılımını sağlayacak şekilde konuyu değerlendirir ancak kendi kararımı uygulayım.				3	25,0	1	8,3	6	50,0	2	16,7	3,58	4	1,08
DURUM 4	S9	Astların katılımı ile varılan uzlaşma sonucunda alınan kararı uygulayım.						1	7,1	8	57,1	5	35,7	4,29	4	0,61
	S13	Kararı uygulamanın doğuracağı sonuçları açıklar uygulamaması için ısrar eder gerekirse görevimden ayrılacağımı bildiririm.		1	7,1	2	14,3			9	64,3	2	14,3	3,64	4	1,15
	S14	Kararı başkalarının uygulaması için beklerim.		5	38,5	6	46,2	1	7,7	1	7,7			1,85	2	0,89
	S15	Kararın uygulanmasını geciktiririm.		2	15,4	2	15,4	2	15,4	7	53,8			3,08	4	1,18
	S16	Kararı uyguluyor gibi görünüp istediğimi yaparım.		5	38,5	5	38,5	3	23,1					1,85	1*	0,80
İNANÇ SORULARI	S17	Üstümün üzerinde etkisi olan kişiler aracılığı ile kararın değiştirilmesini isterim.		3	21,4	3	21,4	1	7,1	5	35,7	2	14,3	3,00	4	1,46
	S18	Kararı istenilen doğrultuda uygulayım.		4	28,6	8	57,1	1	7,1			1	7,1	2,00	2	1,03
	Y8	Bir işin nasıl yapılacağını, o işi yapan memur bilir.		1	6,3	2	12,5	1	6,3	6	37,5	6	37,5	3,88	4*	1,25
	Y12	Bir işin nasıl yapılacağını en iyi o işi yaptıran amir bilir.		1	6,3	12	75,0	1	6,3	2	12,5			2,25	2	0,77
	Y14	İlgisiz amir astlarının duygularını incitir.				2	12,5	2	12,5	6	37,5	6	37,5	4,00	4*	1,03
	Y15	İlgili amir astlarını koruyup kollamalı onlara hamilik yapmalıdır.				2	12,5	1	6,3	6	37,5	7	43,8	4,13	5	1,02
	Y16	Astları ile iyi ilişkiler kuramayan amir işlerin etkin yürütülememesine neden olur.								7	43,8	9	56,3	4,56	5	0,51
	Y17	İnsan doğası gereği çalışmayı sevmeyen her fırsatta işten kaçmak ister.		2	12,5	9	56,3	1	6,3	3	18,8	1	6,3	2,50	2	1,15
	Y25	İnsan çalışmayı sever koşullar yeterliyse sorumluluk alır.		2	12,5	1	6,3			11	68,8	2	12,5	3,63	4	1,20
	Y27	Astların daha iyi çalışması için yakından izlenmesi gerekir.				1	6,3	1	6,3	11	68,8	3	18,8	4,00	4	0,73

Bu sonuç; yöneticilerin katılımcı yönetim biçimini benimsediklerini, insanın doğası gereği çalışmayı sevmediği görüşüne katılmamakla beraber daha iyi çalışmaları için yakından izlenmesi gerektiğine inandıklarını göstermektedir. Bu tutum, otoriter yaklaşımdan çok, demokratik bir yaklaşım ile uyum gösteren inanç örüntüsünü temsil etmektedir. Ayrıca, otoriteye direnç göstererek onaylamadıkları kararı yerine getirmek istememeleri, bir işi en iyi şekilde yaptıran amir olduğuna inanmamaları ile uyumludur. Bu inanç örüntüsünün otoriteye duyarlılıklarını tanımladığını belirtmek mümkün değildir. Diğer yandan “astlarla iyi ilişkiler kurmak”, “onlara hamilik etmek”, gerektiği inancını benimsemekte, işlerin etkin yürütülmesinin onlarla kurulabilecek iyi ilişkilerle olabileceğine inanmaktalar.

Görüldüğü gibi yöneticiler katılımcı yönetim yaklaşımını benimsemektedir. Hatırlanacağı gibi dişil değerlerin egemen olduğu kültürel bağlamda insana, insan ilişkilerine verilen önemden, “aman tatsızlık çıkmasın” anlayışından dolayı astlarla iyi ilişki kurmak istemeleri olasıdır.

Yöneticilerin Belirsizlik ve Değişim Karşısında Tutumları ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin belirsizlik ve değişime ilişkin ortalama puanı Tablo 10' da görüldüğü gibi 10,69' dur (Durum -1). Durum 1'e ait her sorunun ortalama puanları ile istatistiksel değerleri Tablo 12 'de görülmektedir. Bu ortalama puanların verdiği ilk izlenim, yöneticilerin belirsizlikten kaçtıklarını göstermektedir. Tablo 12 de bu davranışa ait inanç biçimleri incelendiğinde yöneticilerin;

“Olumsuz gelişmeler karşısında kişisel çıkarlarını koruyamama” inancına ait ortalama puanı 2.38 (Y.3), “Ben ne yaparsam boş, her şey oluruna varır” inancının ortalama puanı 1.69 (Y.6), “Yaşamımın güçlü kişiler tarafından denetlendiği” inancının ortalama puanı 1.88 (Y.7), “Kanaat etmeyen elindekini de kaybeder”

inancının ortalama puanı 3.31 (Y.13),”Kurallarını bilmediği oyuna girmeme”
inancının ortalama puanı 3.47 'dir (Y.19).

TABLO- 12

**Yöneticilerin Belirsizlik ve Değişim Karşısında Davranış/İnanç Düzeylerinin
İstatistiksel Değerleri**

	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyor (1)		Katılmıyor (2)		Kararsız (3)		Katılıyor (4)		Kesinlikle Katılıyor (5)		X	M	St.h
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
DURUM 1	S1 Zarar görmeyecek şekilde önlem alır mevcut durumun devam etmesini sağlarım.	1	7,1	1	7,1			8	57,1	4	28,6	3,93	4	1,14
	S2 Olayları doğal akışına bırakırım.	4	30,8	6	46,2			3	23,1			2,25	2	1,14
	S3 Bütün imkanları kullanarak belirsizliği gidermeye çalışırım.							7	43,8	9	56,3	4,56	5	0,51
İNANÇ SORULARI	Y1 Yaşamımı büyük ölçüde rasgele gelişen olaylar yönlendirmektedir.	10	62,5	5	31,3	1	6,3					1,44	1	0,62
	Y2 Yaşamımdaki gelişmeleri genellikle güç ve mevki sahibi insanlar belirlemektedir.	9	56,3	5	31,3			2	12,5			1,69	1	1,01
	Y3 Olumsuz gelişmeler karşısında kişisel çıkarlarımı koruma imkanım yok gibidir.	6	37,5	3	18,8	3	18,8	3	18,8	1	6,3	2,38	1	1,36
	Y4 İstedğim bir şeyi elde etmemde şans faktörünün rolü büyüktür.	4	25,0	9	56,3	2	12,5	1	6,3			2,00	2	0,81
	Y6 Ben ne yaparsam boş, her şey oluruna varır.	9	56,3	5	31,3			2	12,5			1,69	1	1,01
	Y7 Yaşamımın güçlü kişiler tarafından denetlendiğine inanıyorum.	6	37,5	8	50,0			2	12,5			1,88	2	0,95
	Y13 Kanaat etmeyen insan elindekini de kaybeder.	1	6,3	5	31,3	3	18,8	2	12,5	5	31,3	3,31	2 ^a	1,40
	Y19 Bir kişi kurallarını bilmediği bir oyuna girmemelidir.	1	6,7	4	26,7			7	46,7	3	20,0	3,47	4	1,30
	Y22 Yaşamımdaki gelişmeler benim kontrolümdedir.					1	6,3	12	75,0	3	18,8	4,13	4	0,50
	Y24 Yaşamımdaki gelişmelerin temelinde bazı temel doğruların değişmesi normaldir.	1	6,3	2	12,5	3	18,8	9	56,3	1	6,3	3,44	4	1,03
	Y28 Yaşamımda değişiklikler olsa dahi bazı temel doğruların değişmesi zayıflık işaretidir.	2	12,5	1	6,3	2	12,5	9	56,3	2	12,5	3,50	4	1,21

Bu ortalama puanlar yöneticilerin belirsizlikten kaçındıklarını, değişime karşı dirençli olduklarını gösteriyor. Bu durumda belirsizlikten kaçınmanın, güç

mesafesinin azaltılmasıyla tolere edildiği düşünülebilir. Güç mesafesinin az, belirsizlikten kaçınmanın çok olduğu İsrail, Avusturya gibi ülkelerde güçlü bir hiyerarşiye gerek duyulmadan, açıkça belirlenen roller aracılığı ile belirsizlik azaltılır (Sargut, 1994: 114).

Ayrıca yöneticiler değişime karşı dirençlidirler. Bu beklenen bir sonuçtur. Belirsizlikten kaçınan mevcut durumu değiştirmemek için statükocu davranır. Güvenin getirisi ile olabilecek olumsuz gelişmelerden korunmak ister.

Güç Mesafesi ve İletişim ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin iletişim boyutundan almış oldukları ortalama puanı Tablo 10'da görüldüğü gibi 9,35'dir (Durum -6).

Tablo 13' da ölçeklemeye ilişkin dağılım ve ortalama puanlar görülmektedir. Bu ortalama değer, yöneticilerin hiyerarşiye bağlı olmaksızın astları ile aşağıdan yukarı iletişime izin verdikleri izlenimini uyandırıyor.

Hatırlanacağı gibi güç mesafesi bir toplumda gücün dağılımındaki eşitsizliği kabullenme derecesi olarak açıklanmıştır (Bölüm I). Güç mesafesi bağlamında mevki ve rütbeye verilen önem, aşağıdan yukarı iletişimi tıkamalarına neden olmaktadır. Hiyerarşiye uyulmadan kurulan iletişim “ çok yakın olma, yüz-göz olursun” endişesine neden olmaktadır. Aslında inancı besleyen bu endişe, güç mesafesini koruma güdüsünden kaynaklanıyor olabilir.

Oysa ulaştığımız bu sonuç beklenen durumdan farklıdır. Diğer yandan yöneticilerin gerçek eğilimlerini gizlemeleri de olası bir durumdur.

Diğer yandan Tablo 13'de, bu davranışa ilişkin inanç biçimleri incelendiğinde; Bir işi, en iyi o işi yaptıran amir bilir" inancının ortalama puanı 2.25

(Y.12), “Mevkiimin önemi gereği, astlarımla aramdaki mesafeyi korurum” inancının ortalama puanı 3.19'dur (Y. 10).

Bu sonuç; bir işi en iyi şekilde o işi yapan memur bilir görüşünün öne çıktığı anlamına gelmektedir. Bu görüş güç mesafesinin düşük olduğunu ifade eder. “Mevkîimin önemi gereği, astlarımla aramdaki mesafeyi korurum” inancının ortalama puanı 3.19 olması, astları ile mesafeli bir ilişki kurmak konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Ulaştığımız bu noktada yöneticilerin astları ile her türlü iletişimi benimsedikleri ve güç mesafelerinin düşük olduğu söylenebilir.

TABLO-13

Güç Mesafesi ve İletişime İlişkin Davranış/İnanç Düzeylerinin İstatistiksel Değerleri

		SORULAR	Kesinlikle Katılmıyor (1)		Katılmıyor (2)		Kararsız (3)		Katılıyor (4)		Kesinlikle Katılıyor (5)		X	M	St.h
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
DURUM 6	S22	Astlarımla doğrudan iletişim kurmam, hiyerarşiye uyulmasını isterim.	3	21,4	5	35,7	1	7,1	4	28,6	1	7,1	2,64	2	1,33
	S23	Astlarıma işi yapabilecek kadar bilgi verir, yalnız ilgili veriler üzerinde durarak kişisel bir ilişki kurmaktan kaçınırım.	2	14,3	10	71,4			1	7,1	1	7,1	2,21	2	1,05
	S24	Astlarıma mümkün mertebe bilgi verir ve her türlü iletişime izin verir, iletişimin dostça ve olumlu bir hava içinde sürmesini sağlarım.			1	6,3			4	25,0	11	68,8	4,56	5	0,81
İNANÇ SORULARI	Y8	Bir işin nasıl yapılacağını en iyi o işi yapan memur bilir.	1	6,3	2	12,5	1	6,3	6	37,5	6	37,5	3,88	4 ^a	1,25
	Y10	Mevkiimin önemi gereği astlarımla aramdaki mesafeyi korurum.	2	12,5	4	25,0	1	6,3	7	43,8	2	12,5	3,19	4	1,32
	Y12	Bir işin nasıl yapılacağını en iyi o işi yaptıran amir bilir.	1	6,3	12	75,0	1	6,3	2	12,5			2,25	2	0,77

Yöneticilerin Ortaklaşa Davranış-Ekip Çalışmasına İlişkin Tutumları ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin ekip çalışmasına yönelik eğilimlerinin ölçüldüğü Durum -5' den almış oldukları ortalama puan 7,84 ' dür(Tablo-10).

Bu puan yöneticilerin ekip çalışmasının orta düzeyde benimsedikleri izlenimini vermektedir.

Yöneticilerin bu davranışa yönelik inanç biçimleri incelendiğinde; “Ekip çalışması başarıyı gizlediği için yarardan çok zarar getirdiği” inancının ortalama puanı 1.88 (Y-18) (Tablo 14), “Bireysel rekabetten kaçınma” inancının ortalama puanı, 2.69’dur (Y-11) (Tablo 14).

Durum 5 sorularının ortalama puanı incelendiğinde (Tablo-10) yöneticilerin ekip çalışmasını benimsedikleri görülmektedir. Ancak, inanç puanlarından bireysel rekabete karşı olmadıkları söylenebilir (Tablo 14).

Diğer yandan ortaklaşa davranışa yönelik inanç biçimleri incelendiğinde “iş hayatında arkadaştan ve akrabadan başka kimseye güvenmeme” inancının ortalama puanı 1,93’tür (Y 20) (Tablo 14).

“Kişisel mutluluklarından önce ait olduğu gurubun mutluluğunu önemseme” inancının ortalama puanı 3,69 (Y.30) (Tablo 14), “iyi insan olmanın kurulabilecek iyi ilişkilere bağlı olduğu” inancının ortalama puanı 3,44’ dür.(Y.5)(Tablo 14).

TABLO-14

Ekip Çalışmasına İlişkin Davranış/İnanç Düzeylerinin İstatistiksel Değerleri

	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyor (1)		Katılmıyor (2)		Kararsız (3)		Katılıyor (4)		Kesinlikle Katılıyor (5)		X	M	St.h
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
DURUM 5	S19 Ekip çalışmasından uzak dururum.	10	76,9	2	15,4	1	7,7					1,31	1	0,63
	S20 İş bölümü yapıp herkesin tek başına çalışmasını öneririm.	1	6,7	4	26,7	2	13,3	5	33,3	3	20,0	3,33	4	1,29
	S21 İş bölümü yapılmadan işin beraber bitirilmesini öneririm.	1	7,1	4	28,6	1	7,1	5	35,7	3	21,4	3,36	4	1,33
	Y5 İyi bir insansam fazla arkadaşım vardır.	1	6,3	3	18,8	4	25,0	4	25,0	4	25,0	3,44	3 ^a	1,26
	Y9 Ekip halinde alınan kararlar bireysel kararlardan daha isabetlidir.			1	6,7			4	26,7	10	66,7	4,53	5	0,83
İNANÇ SORULARI	Y11 Bireysel rekabet kişiler arası çatışmaya neden olduğu için rekabetten kaçınıyorum.	3	18,8	8	50,0			1	6,3	4	25,0	2,69	2	1,53
	Y18 Ekip çalışması bireysel başarıyı gizlediği için yarardan çok zarar getirir.	7	43,8	7	43,8			1	6,3	1	6,3	1,88	1 ^a	1,14
	Y20 İş hayatında arkadaş ve akrabadan başkasına güvenmem.	5	33,3	7	46,7	2	13,3	1	6,7			1,93	2	0,88
	Y30 Birey kişisel mutluluğundan önce ait olduğu grubun mutluluğu için çalışmalıdır.	1	6,3	3	18,8	1	6,3	4	37,5	5	31,3	3,69	4	1,30
	Y31 Terfi ve yükselmelerde başarısına inansam dahi yakın hissetmediğim birini tercih etmem.	1	6,3	4	25,0			8	50,0	3	18,8	3,50	4	1,26

Bu sonuç; bize yöneticilerin ekip çalışmasını benimsediklerini, insan ilişkileri ile öncelikle ait olduğu grubun mutluluğunu önemsediklerini, iş hayatında ortaklaşa davranarak güvendikleri gurubun arkadaş ve yakın akraba ile sınırlı olmadığını göstermektedir.

Yöneticilerin Yetki Devrine İlişkin Tutumları ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yetki boyutundan almış oldukları ortalama puanlar Tablo 10'da, ölçeklemeye ilişkin dağılım ve ortalama puanlar da Tablo 14'de görülmektedir. Yetki devri ortalama puanı 10,92'dir (Tablo-10) (Durum 3).

Bu sonucun verdiği ilk izlenim, yetkilerini devredebileceklerini göstermektedir. Ayrıca devrettiği yetkinin sonuçlarını izleme ve sorumluluğunu taşıma eğilimindedirler.

Yöneticilerin bu boyuta ilişkin inanç biçimleri incelendiğinde; “bir işin nasıl yapılacağını en iyi o işi yapan memur bilir” inancının ortalama puanı 3.88’dir (Y-8) (Tablo 15). “Bir işin nasıl yapılacağını en iyi o işi yaptıran amir bilir” inancının ortalama puanı 2,25’tir (Y-12) (Tablo 15).

TABLO- 15

Yetki Devrine ilişkin Davranış/İnanç Düzeylerinin İstatistiksel Değerleri

	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyor (1)		Katılmıyor (2)		Kararsız (3)		Katılıyor (4)		Kesinlikle Katılıyor (5)		X	M	St.h
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
DURUM 3	S10 Yetkilerimi nasıl başarı ile uygulayacağımı hangi girişimde bulunacağımı ayrıntıları ile açıklarım.	1	7,7	1	7,7	1	7,7	3	23,1	7	53,8	4,08	5	1,32
	S11 Devrettiğim yetkinin sonuçlarını izler ve yetkiyle ilgili sorumluluğu sürekli taşırım.			1	7,1	2	14,3	6	42,9	5	35,7	4,07	4	0,91
	S12 Ona güvenir devrettiğim yetkiyi müdahalesiz kullanmasına izin veririm.	3	20,0	4	26,7			5	33,3	3	20,0	3,07	4	1,53
İNANÇ SORULARI	Y8 Bir işin nasıl yapılacağını en iyi o işi yapan memur bilir.	1	6,3	2	12,5	1	6,3	6	37,5	6	37,5	3,88	4*	1,25
	Y12 Bir işin nasıl yapılacağını en iyi o işi yaptıran amir bilir.	1	6,3	12	75,0	1	6,3	2	12,5			2,25	2	0,77

Bu sonuç; bize yöneticilerin yetki devrinde istekli olduklarını ancak yetkiyi devretme durumunda bile astlarına müdahale ettiklerini ve yetkiye ait sorumluluğu taşıdıklarını göstermektedir. Bir işin nasıl yapılacağını en iyi o işi yapan memur bilir görüşleri yetkiyi devrettikten sonra sorumluluk taşımaya devam etmeleriyle çelişmektedir.

Başarı Güdüsü ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Başarı güdüsünün ölçeklemeye ilişkin dağılım ve ortalama puanları Tablo 16'da görülmektedir.

“Bütün güçleri ile olayların üstüne gitmeleri durumunda istediklerini elde edecekleri” inancının ortalama puanı 4,40 (Y-23)(Tablo 16), “Kurallarını bilmediği oyuna girmek istememe” inancının ortalama puanı 3,47 (Y-19)(Tablo 16), “Başkaları ile rekabet edebilme” inancının ortalama puanı 2,69 (Y-11) (Tablo 16).

“İstediklerini elde etmek için üstlerini memnun etmeleri gerektiği” inancının ortalama puanı 1,81 (Y-21) (Tablo 16) “Astlarımı koruyup kollamaları gerektiği inancının” ortalama puanı 4,13 (Y- 15) (Tablo 16) “Astlarla yürütülebilecek iyi ilişkilerle işlerin yürütülebileceği” inancının ortalama puanı 4,56 (Y-16) (Tablo 16) Çok çalışmasa da astlarımın mağduriyetini istememe, inancının ortalama puanı 2,94’tür (Y-29) (Tablo 16).

Bu ortalama puanlar yöneticilerin başarı güdülerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Ayrıca belirsizlik karşısında güvenin getirisiyle tedbirli davranıp mevcut durumun devamını istemektedirler (Tablo -10).

Hatırlanacağı gibi Türk kültürünün dışıl değerleri önemseyen bir kültür olduğu kavramsal çerçevede belirtilmiştir. Dışıl değerler başarı güdüsü için gerekli olan risk alma, girişimci davranma, materyal değerleri önemsememe gibi özellikler ile örtüşmemektedir. insancıl değerlere önem verme- maddi değerleri geri planda tutma gibi değerlerle koşutluk göstermektedir. Bu sonuç yöneticilerin başarı güdülerinin kültürel değerlerden bağımsız olmadığını göstermektedir.

TABLO-16

Başarı Güdüsüne ilişkin Davranış/inanç Düzeylerinin İstatistiksel Değerleri

İNANÇ SORULARI	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyor (1)		Katılmıyor (2)		Kararsız (3)		Katılıyor (4)		Kesinlikle Katılıyor (5)		X	M	St.h
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Y11	Bireysel rekabet kişiler arası çatışmaya neden olduğu için rekabetten kaçınım.	3	18,0	8	50,0			1	6,3	4	25,0	2,69	2	1,53
Y14	İlgisiz amir astlarının duygularını incitir.			2	12,5	2	12,5	6	37,5	6	37,5	4,00	4 ^a	1,03
Y15	İlgili amir astlarını koruyup kollamalı onlara hamilik etmelidir.			2	12,5	1	6,3	6	37,5	7	43,8	4,13	5	1,02
Y16	Astları ile iyi ilişkiler kuramayan amir işlerin etkin yürütülmemesine neden olur.							7	43,8	9	56,3	4,56	5	0,51
Y19	Bir kişi kurallarını bilmediği bir oyuna girmemelidir.	1	6,7	4	26,7			7	46,7	3	20,0	3,47	4	1,30
Y21	İstedigimi elde etmem için üstlerimi memnun etmem gerekir.	5	31,3	9	56,3	2	12,5					1,81	2	0,65
Y23	Bütün gücümle olayın üstüne gidiyor olmam istedigimi elde etmemde büyük rol oynar.					1	6,7	7	46,7	7	46,7	4,40	4 ^a	0,63
Y29	Çok çalışmasa da insan mağdur edilmemelidir.	1	6,3	6	37,5	2	12,5	7	43,8			2,94	4	1,06

Durum Düzeyleri Arasında İlişki ve Anlamlılık Düzeyleri ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde davranış düzeylerine verilen cevaplar arasındaki ilişki dereceleri ve tutarlılık düzeyi tanımlanmıştır.

Yöneticilerin davranışları “ Durum 1,Durum 2, Durum 3 Durum 4, Durum 5, Durum 6”,olarak tanımladığımız sorularla ölçülmüştür (Tablo 3).

Yöneticilerin Durum 1-Durum 6 sorularına verdikleri cevapların, kendi aralarındaki tutarlılık düzeyi ile aralarındaki ilişki derecelerinin ortaya konması için, Pearson Momentus Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmıştır.

TABLO-17

Yönetici Davranış Düzeyleri Arasında ilişki ve Anlamlılık Düzeyleri

	DURUM 1	DURUM 2	DURUM 3	DURUM 4	DURUM 5	DURUM 6
DURUM 1						
DURUM 2	$r = 0,265$ $p > 0,05$					
DURUM 3	$r = 0,529$ $p > 0,05$	$r = 0,611^*$ $p < 0,05$				
DURUM 4	$r = 0,184$ $p > 0,05$	$r = -0,275$ $p > 0,05$	$r = 0,058$ $p > 0,05$			
DURUM 5	$r = -0,212$ $p > 0,05$	$r = 0,373$ $p > 0,05$	$r = -0,206$ $p > 0,05$	$r = -0,133$ $p > 0,05$		
DURUM 6	$r = 0,450$ $p > 0,05$	$r = 0,632^*$ $p < 0,05$	$r = 0,563^*$ $p < 0,05$	$r = -0,245$ $p > 0,05$	$r = 0,204$ $p > 0,05$	

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki tabloda söz konusu faktörlerin anlamlılık düzeyleri görülmektedir.

Tabloda (r) değeri korelasyon katsayısı, (p) olasılığı ifade etmektedir.

Durum 2 ile Durum 3 arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,611$ $p < 0,05$). Yöneticilerin astlarına yönelik katılımcı, demokratik davranışları arttıkça yetki devretmedeki isteksizlerinin azaldığı söylenebilir.

Yöneticilerin Durum 2’de ölçülmeye çalışılan ve yukarda anlatılan astlarına yönelik davranışları ile Durum 6’da tespit edilmeye çalışılan güç mesafesi ve iletişime ilişkin davranışları arasında da orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir ($r = 0,632$ $p < 0,05$) (Tablo 17). Katılımcı yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin güç mesafelerinin düşük olması beklenen bir sonuçtur. Durum 2’de yöneticilerin astlarına karşı demokratik davranış kalıplarını benimsediklerini ifade eden bulgular, durum 6’daki güç mesafelerinin düşük olması ile uyum içindedir.

Ayrıca yöneticilerin aşağıdan yukarıya iletişime izin vermeleri katılımcı yönetim anlayışları ile örtüşmektedir.

Durum 3 ve Durum 6 arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,563$ $p < 0,05$). Güç mesafesi düşük olan yöneticilerin, yetkiyi devretmekle birlikte yetki ile ilgili sorumluluğu taşımaya devam ettikleri görülmektedir. Güç mesafesinin düşük olması yetki devrini kolaylaştırmaktadır.

Diğer faktörler arasında istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Tablo 17).

Toplumsallaşma Evreleri İle Davranış İnanç Düzeyleri Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde eğitimsel, biyolojik, toplumsal niteliklerin davranış/inançlar üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bireyin kişilik gelişiminde kültürel etkilerle birlikte biyolojik eğitimsel ve toplumsallaşma evreleri de etkili olduğu belirtilmişti (Bölüm 1).

Kültürün, belirtilen değişkenlerden bağımsız olarak incelenmesi halinde elde edilecek bulguların sonuçlarının yanıltıcı olabileceği belirtilmektedir (Kağıtçıbaşı 1991 26).

Bu amaçla; biyolojik, yetiştiği yerleşim birimi, görev süresi, ve eğitimsel niteliklerinin davranış/inanç biçimlerindeki göreceli etkilerini ölçebilmek için, tek yönlü varyans analizi ve Duncan testi yapıldı. Bu istatistiksel analize ilişkin değerler Tablo 18'de görülmektedir.

Biyolojik Niteliklerinin Davranış/İnanç Biçimlerine Etkisi ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yaş değişkeni ile güç mesafesi ve iletişim karşısındaki tutumları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. 45 yaşın altındaki yöneticilerin güç mesafesine ilişkin ortalama puanı 8.66, 45 yaşın üstündeki yöneticilerin ise 10.60'tır. (Durum 6, Tablo 18) Bu sonuca göre 45 yaş üstü yöneticilerin, 45 yaş altı yöneticilere oranla güç mesafelerinin daha düşük olduğu söylenebilir. Yaşı 45'in üzerindeki yöneticilerin astlarına karşı daha toleranslı davrandıkları buna karşı daha genç yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde hiyerarşiyi daha fazla önemsedikleri söylenebilir.

Yaş değişkeni ile diğer faktörler arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Aile Büyüklüğünün Davranış / İnanç Biçimlerine Etkisi ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Aile büyüklüğü değişkenine göre davranış/inanç düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Yerleşim Biriminin Davranış/İnanç Biçimlerine Etkisi ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yetiştiği yerleşim birimi büyüklüğü değişkenine göre davranış/inanç düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Ailenin Sosyo-ekonomik Düzeyinin Davranış/İnanç Biçimlerine Etkisi ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin yetişme çağında ailelerinin sosyo-ekonomik düzeylerine göre (orta ve düşük) yetki devri davranış / inanç ortalama puanlarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Orta sosyo-ekonomik düzeydeki ailelerden gelen yöneticilerin yetki devrine ilişkin ortalama puanı 9,66 iken düşük sosyo- ekonomik düzeydeki ailelerden gelen yöneticilerin ortalama puanı 12 dir (Tablo 18). Bu durum düşük sosyo-ekonomik düzeydeki ailelerden gelen yöneticilerin yetki devrinde orta sosyo-ekonomik düzeydeki ailelerden gelen yöneticilere göre daha fazla zorlandıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu yöneticiler yetkilerini devretme durumunda bile devrettikleri yetkiyle ilgili sonuçları izleyip sorumluluğu sürekli taşıma eğilimindedirler.

Eğitim Düzeyinin Davranış/İnanç Biçimlerine Etkisi ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre davranış / inanç biçimlerinde astlarına yönelik tutumlarında (Durum 2), yetki devrine ilişkin tutumlarında (durum3) ve güç mesafesine ilişkin tutumlarında (Durum6) anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Lisans seviyesinde eğitim alan yöneticilerin durum 2 ortalama puanları 20,44 iken yüksek lisans yapmış yöneticilerin (Durum 2) ortalamaları 16 dır (Tablo 18). Lisans düzeyinde eğitim almış yöneticilerin, yüksek lisans yapan yöneticilere göre astlarına daha demokratik davrandıkları durum 2 ortalama puanlarından anlaşılmaktadır.

Durum 3'te lisans seviyesinde eğitim almış yöneticilerin ortalama puanı 11,77 yüksek lisanslı yöneticilerin ortalama puanı ise 9 dur (Tablo 18). Bu ortalamalardan, lisans seviyesinde eğitim alan yöneticilerin yetki devrinde daha fazla zorlandıkları sonucu çıkarılabilir.

Durum 6'da ise lisans seviyesinde eğitim alan yöneticilerin yüksek lisanslı yöneticilere göre güç mesafelerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Lisans seviyesinde eğitim alan yöneticilerin durum 6 ortalama puanı 9,90 yüksek lisans yapanların ortalaması ise 8'dir (Tablo 18).

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre davranış/inanç eğilimlerinde lisans seviyesinde eğitim alan yöneticilerin daha demokratik ve güç mesafelerinin daha düşük olması durum 2 ve durum 6 arasında bir uyumun olduğunu göstermektedir. Ancak durum 3'te ölçülen yetki devrine ilişkin tutumlarında yüksek lisans yapanlara göre daha fazla zorlanmaları bu iki durum ile çelişmektedir.

Görev Sürelerinin Davranış/İnanç Biçimlerine Etkisi ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin görev süreleri ile davranış ve inanç düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir (Tablo 18).

BÖLÜM V.

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde çalışmanın kavramsal çerçevesi özetlendikten sonra bulgular ve bulguların anlamları üzerinde durulmaktadır.

Özet ve Yargılar

Kavramsal çerçevede emik, etik ve evrensellelikle kültürel görecelik arasında köprü kuran türetilmiş etik kavramları üzerinde duruldu. İzleyen bölümlerde ise kültürle ilgili genel tanımlar, kültürel öğeler, kültür değişkenleri, kültür çeşitleri, kültürün özellikleri, kimlik-kişilik ilişkisi, kültür-kişilik ilişkisi, örgüt kültürü konularına da değinildi. Kavramsal çerçevenin ana noktasını oluşturan yöneticilerin belirli durum ve kişiler karşısında kültürden etkilenen davranışları ve inanç eğilimleri, belirsizlik/değişim, yetki devri, güç mesafesi/iletişim, astlarına yönelik tutumları incelendi. Böylece, yöneticilerin kültürden etkilenen davranış / inanç eğilimlerinin kavramsal çerçevesi belirlenmiş oldu.

Araştırma bölümü için türetilmiş etik çalışmalarından hazırlanan sorular yöneticilerin davranış / inanç eğilimlerindeki kültür etkisi ile toplumsallaşma sürecinde oluşan ailesel, eğitimsel, ve biyolojik niteliklerinin etkileri incelendi. Bu çalışmadan elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan sonuçları şunlardır:

- ❖ Yöneticiler genel olarak değerlendirildiğinde; davranış ve inançlarının içinde yaşadıkları kültürden. bağımsız olmadığı görülmektedir.
- ❖ Yöneticiler belirsizlikten kaçınmakta, katılımcı davranışları benimsemekte, yetki devrinde yetkiyi devretmekle birlikte yetkiyle ilgili sorumluluğu

hissetmeye devam etmektedirler. Ekip çalışmasına yaklaşımları ise orta düzeyde olup çalışma yaşamında akraba ve arkadaştan başkasına güvenmeme davranışı göstermezler. Ancak başarılı da olsa güvenmediği astının terfi ve yükselmesini benimsememektedirler. Ankete katılan yöneticiler kollektivist davranış kalıplarını benimseyerek ortaklaşa davranışçılığı bir değer olarak kabul etmektedirler. Bu durumda yöneticilerin çalışma hayatında doğal örgüt oluşturma eğilimlerinin olduğunu söyleyebiliriz. Elde edilen sonuç ortaklaşa davranışçı kültürle uyum göstermektedir. Kişisel mutluluklarından çok ait oldukları grubun mutluluğunu önemsemektedirler.

- ❖ Ayrıca, ast -üst ilişkilerinde esnek, hoş görülü, dişil davranış kalıplarına uygun yaklaşımı benimsemektedirler. Astlarını koruma, kollama güdülerinde de oldukça yüksek olup amirin astlarına hamilik yapması gerektiğini düşünmektedirler. Yukarıda ifade edilen eğilimlerin ölçüldüğü davranış/inanç sorularına verilen cevapların ortalamaları oldukça yüksektir. Bu durum yöneticilerin hoşgörülü sıcak, insani ilişkilere önem veren davranış kalıplarını gösterdiklerini ifade eder. Ayrıca ortaklaşa davranışçılık, dişil kültürel değerlerle örtüşmektedir.
- ❖ Başka bir anlamlı nokta ise yöneticilerin, çalışma eylemine bakış açılarıdır. Geleceklerinin dışsal faktörlerin sonucunda oluştuğuna inanmamakta ve kaderci bir tutumu benimsememektedirler. Yöneticiler geleceğinin denetimini, kendi ellerinde görmektedirler.
- ❖ Bu davranış/inanç biçimi, kaderci bakış açısı ile paralellik göstermemektedir. Ayrıca bu inanç biçiminde belirsizlikten kaçınma güç mesafesinin azaltılmasıyla tolere edilmektedir. Bu durum dünyada bazı nüfusu az ülkelerde görülen bir durumdur.
- ❖ Diğer yandan başarı güdülerinin düşük olduğu söylenebilir, başarı güdülerinin düşük olmasının nedeni dişil kültür değerlerinin materyalist değerleri geri plana itmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Ayrıca ortaklaşa davranışın kültürel değer olarak benimsenmesi, başarı güdüsünü olumsuz etkileyen bir faktördür.

Ortaklaşa davranışçı kültürlerde, bireyin grubun gerisinde kalması başarı güdülerini de azaltmaktadır. Yöneticilerin bu özellikleri de kültürel bağlamla uyuşum göstermektedir.

- ❖ Diğer bir nokta ise, yöneticilerin yetki devrederken yetkiyle ilgili sorumluluğu taşımaya devam etmeleridir. Yetkiyle ilgili sorumluluğu taşımaya devam etmeleri katılımcı yönetimi orta düzeyde benimsemeleri ile uyumludur. Bu sonuca göre, Osmanlı'dan bu yana kültürümüzde hakim olan merkeziyetçi yaklaşımın hala aşılamadığı söylenebilir.
- ❖ Yöneticilerin astları ile her türlü iletişime istekli ve güç mesafelerinin düşük olduğu saptanmıştır. Rütbe veya mevkiye verdikleri önem astları ile ilişkilerinde insani değerlere verdikleri önemin gerisinde kalmaktadır.
- ❖ Bu sonuçlar Türkiye de yapılan diğer çalışmaların bulguları ile karşılaştırıldığında;
- ❖ Belirsizlikten kaçınma, ortaklaşa davranış boyutları, açısından Kuzey Kıbrıslı yöneticilerin Türkiye'deki yöneticilerle, aynı özellikleri taşıdıkları görülmektedir. Özen (1996) ve Hofstede'nin (1984) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.
- ❖ Orta düzeyde katılımcı davranış boyutu, Mıhcıoğlu (1968), Ergun (1981), Can (1986) ve Özen (1986) araştırmalarından farklılık göstermektedir. Özen'in araştırma bulgusuna göre kamu yöneticileri düşük düzeyde otokratik eğilimi benimsemektedir. Diğer araştırmacıların bulgusu ise kamu yöneticilerinin otokratik eğilimde olduğudur. Bu farklılık Kuzey Kıbrıslı yöneticilerin otokratik kişilik yapılarından çok demokratik kişilik yapısına sahip olduklarını göstermektedir.

Yöneticilerin biyolojik, eğitimsel ve toplumsal niteliklerinin inanç ve davranış etkileşimine ilişkin sonuçlar da şu şekilde yorumlanabilir:

- ❖ 45 yaş üstü yöneticilerin, 45 yaş altı yöneticilere oranla güç mesafelerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Yaşı 45'in üzerindeki yöneticilerin astlarına karşı daha toleranslı davrandıkları buna karşı daha genç yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde hiyerarşiyi daha fazla önemsedikleri söylenebilir.
- ❖ Ayrıca düşük sosyo-ekonomik düzeydeki ailelerden gelen yöneticilerin yetki devrinde orta sosyo-ekonomik düzeydeki ailelerden gelen yöneticilere göre daha fazla zorlandıkları söylenebilir. Yöneticiler yetkilerini devretme durumunda bile devrettikleri yetkiyle ilgili sonuçları izleyip sorumluluğu sürekli taşıma eğilimindedirler.
- ❖ Yöneticilerin eğitimsel niteliklerinin inanç ve davranış etkileşimine ilişkin bulgular ise şu şekilde özetlenebilir. Lisans seviyesinde eğitim alan yöneticiler, yüksek lisans yapan yöneticilere göre daha demokratik davranışlara sahip olup güç mesafelerinin düşük olduğu ancak yetki devrinde lisans eğitimi alan yöneticilerin daha fazla zorlandıkları bulgulanmıştır.
- ❖ Toplumsal ve eğitimsel faktörler ile diğer davranış ve inanç biçimlerinin etkileşiminde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir.
- ❖ Buraya kadar elde edilen sonuçlar Kongar'ın (1977:26) örgüt kültürünün toplumsal kültürün bir sonucu olduğu tespiti ile Sargut'un (1996: 7) kolektivist toplumlarda örgüt öncesi toplumsallaşma sürecinde kazanılan kültürel değerlerini örgütlere taşırlar varsayımını destekler niteliktedir.

ÖNERİLER

Araştırma bulgularına dayalı ve araştırmaya yönelik ileri sürülebilecek önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma Bulgularına Dayalı Öneriler

- ❖ Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin yönetsel davranışlarında kültürel etkilerin olduğunu göstermektedir. Milli Eğitim Kültür Bakanlığı özellikle yönetici geliştirme politikalarının etkinliğinin artırılmasında, bu nokta göz önüne alınabilir.
- ❖ Verimliliği arttırmak kaliteli yönetim ile mümkün olmaktadır. Yönetimin kalitesi ise mevcut durumu en iyi şekilde değerlendirip en uygun kararları almakla ilgilidir. Yöneticiler sahip oldukları davranış kalıpları içinde yaşadıkları toplumun değerlerinden soyutlanamaz. Yönetimin kalitesini artırmak yöneticilerin kültürden etkilenen davranışlarının anlaşılması ve etkin yönetim yöntemlerinin geliştirilmesi ile mümkün olabilir.
- ❖ Yöneticilerin belirsizlikten kaçınmalarının yüksek olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınan yöneticiler girişimci olamadıkları gibi kural ve kanunlara katı bağlıdırlar ayrıca değişimi sevmez ve istemezler. Değişime dirençlerinin engellenmesi ve girişimci olabilmeleri için yetkilerinin artırılması yoluna gidilebilir.
- ❖ Yöneticilerin, dişil davranış kalıplarına sahip olmaları dolayısı ile astlarıyla olan ilişkilerinde; sevgi, saygı ve insani duygulardan faydalanılarak örgütsel iletişim artırılabilir.
- ❖ Yöneticilerin başarı güdülerini arttırmak için ödüllendirme yoluna gidilebilir.

- ❖ Kuzey Kıbrıs yöneticilerinin katılımcı yönetimi benimsemeleri, demokratik davranış kalıplarına ve düşük güç mesafesine sahip olmaları toplam kalite yönetimi ile uyumludur. Bu durum eğitim yönetiminde TKY ye geçilmesinde kolaylık sağlayabilir.
- ❖ Yöneticilerin bağımsız düşünebilme, iş yapabilme ve yeteneklerini geliştirme konusunda fırsat verilmesi belirsizlikten kaçınmalarını azaltabilir.
- ❖ Yöneticilere hizmet içi eğitim kursları düzenlenip; liderlik özellikleri artırılarak ekip çalışması ve takım ruhu ile daha yüksek verimliliğe ulaşılabilir.
- ❖ Yetki devrindeki isteksizlik; dışıl değerlerin insancıl yaklaşımı benimsetmesinden de yararlanılarak, ast-üst ilişkilerinin etkin bir şekilde geliştirilmesi ile giderilebilir.

Araştırmaya Öneriler

- ❖ Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin yönetsel davranışlarında kültürel etkilerin olduğunu görülmektedir. Dolayısıyla yönetimin kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yapan araştırmacılar, ulaştığımız bu sonuçlardan yararlanabilir.
- ❖ Yöneticilerin inanç / davranış eğilimlerinin örgüt öncesi toplumsallaşma süreci içinde gelişmesi, örgüt geliştirme, örgüt kültürü alanında çalışan araştırmacılar için bazı anlamlar taşımaktadır. Örgüt geliştirme çalışma alanının temel hedefi örgüt-birey bütünleşmesini sağlayarak örgütsel başarıyı artırmaktır. Dolayısıyla, insan davranışlarının gerisinde yatan kökleşmiş inanç ve değerleri değiştirmek için kullanılan örgüt geliştirme müdahalelerinde toplumsal kültürün etkileri de dikkate alınmalıdır.

- ❖ K.K.T.C. de kültürel koşulların bilinmesi, karar verme sürecine etki eden faktörün çözümlenmesine yardımcı olabilir. Bu konuyla ilgilenen araştırmacılar ilişkilerdeki zıtlıkları ve çatışmaları daha iyi tespit edebilir.
- ❖ Yönetici konumunda olmayan öğretmenler, Üniversite öğretim elemanları ile diğer kamu kurumlarında ki yöneticilerin, kültürden etkilenme dereceleri karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
- ❖ Türk kültürünün yönetici davranışlarına etkisi başlı başına bir araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- AL, Yusuf . (1998). *Yenilik Yapmak*. K.Maraş: **B.T. Haber**, 14 Haziran, 170.
- ALMOND, Gabriel A . (1990). **A Discipline Divided**. Schools and Sects in Political Science , California : Sage Publications.
- ARONOFF, Joel.(1967). **Psychological Needs and Cultural Systems**. Litton Publishing.
- AŞKIN, CEM.(1979). *Çağcıl ve Gelenekçi Toplumsal Ortamlarda, Çevre-Örgüt-Birey Modelleri Yönetim Psikolojisi I.Ulusal Sempozyumunda Sunulan Bildiriler Tartışmalar*. Ankara: **TODAİE Yayınları**.
- ATHOS, Anthany. (1968). **Behavior In Organizations**. Multidimensional View Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs New Jersay.
- AYDIN, Mustafa. (1991). **Eğitim Yönetimi**. Ankara : Hatip Oğlu Yayınevi.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1982). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi E.B.F. Yayınları.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1982). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi.
- BALOGH, Penelope. (1986). **Freud Üzerine**. (Çev. Sağman Kayatekin), Ankara: Beş Yayınları.
- BARNABE, C.LA. (1991). **Gestion des Ressources Hummarines Education** Canada Fall/Automne.

- BİLGİN, Nihat. (1993). **Çağdaş ve Demokratik Eğitim**. Ankara: MEB Yayınları.
- BİLGİN, Nuri. (1997). **Siyaset ve İnsan**. Bağlam Yayınları. Cumhuriyet Gazetesi (13.05.1998).
- BOZKURT, T. (1996). **İşletme Kültürü: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- BÜMIN, Birol. (1990). **İşletmede Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**. Ankara :Bizim Büro Basım Evi.
- CALLAHAN ve FLEENOR, C.P. (1988). **Managing Human Relations**. Columbus Merriz Company.
- CAN, Vehbi. (1997). **Okul Kültürü ve Yönetim**. Ankara : Önder matbaacılık.
- CAN, Halil. (1982). **Yönetim Psikolojisi II**. Ankara: Sevinç Matbaası.
- CAN, Halil. (1985). **Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- CADWELL, Lyton K. (1968). **The Turkish Administration**. A Cultural Survey Ankara: DU.S.23-25.
- CASTETTER, William, B. (1980). **The Personnel Function In Educational Administration**. Mecomillan Puplishing Company.
- CÜCELOĞLU, Doğan. (1993). **Yeniden İnsan İnsana**. İstanbul: Remzi Kitap Evi.
- ÇEÇEN, Anıl. (1985). **Kültür ve Yönetim**. **Amme İdaresi Dergisi**, 23, Haziran, 20.

ÇULPAN, Refik. (1976). *Çevresel Etkiler ve Örgütsel Değişim*. Ankara : **Amme İdaresi Dergisi**, 9, 4.

DOĞAN, Mehmet. (1986). **Büyük Türkçe Sözlük**. İstanbul: Beyan Yayınları.

DİLBER, Mustafa. (1976). **Türk ve Özel Kesim Endüstrisinde Yönetimsel Davranış**. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

ELMS, Alan C. (1976). **Personality in Politics**. Harcourt Brace, Jovanovich Publication.

EREN, Erol. (2000). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

ERGUN, Turgay. (1981). **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**. Ankara: Sevinç Matbaası.

ERDOĞAN, İlhan. (1984). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. Yayınları.

ERDOĞAN, İlhan. (1975). **Kültürünün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi**. İstanbul: İ.Ü. Yayınları (Yayınlanmış Doktora Tezi).

ERDOĞAN, Mustafa. (1997). *Klasik Liberalizmde Birey, Topluluk, Toplum*. **Liberal Düşünce**,7.

ERTEKİN, Yücel. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: **Amme İdaresi dergisi**, 2, 2.

ERTEKİN, Yücel. (1978). **Örgüt İklimi**. Ankara: TODAİE Yayınları.

FREUD, Sigmund. (1993). **Toplum Psikolojisi**. (Çev. Kemal Saydam), Düşünen Adam Yayınları.

FREUD, Sigmund. (1994). **Psikanalize Yeni Giriş Dersleri.** (Çev. Selçuk Budak), Öteki Yayınları.

FREUD, Sigmund. (1996). **Psikanaliz Üzerine.** (Çev. Kâmuran Şipal), Cem Yayınları Psikoloji Serisi.

GIBSON, James ve başk. (1973). **Organizations Structure Proceuses Behavior.** Texas: Puplications Inc.

GÖKALP, Ziya. (1973). **Terbiyenin Sosyal ve Kültürel Temelleri.** İstanbul: MEB. Basım Evi.

GÜVENÇ, Bozkurt. (1984). **Kültür Konusu ve Sorunlarımız.** İstanbul: Remzi Kitapevi.

GÜVENÇ, Bozkurt. (1993). **Türk Kimliği, Kültür Tarihinin Kaynakları.** Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.

GÜVENÇ, Bozkurt. (1997). **Kültürün A B C' si .** İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

HANÇERLİOĞLU, Orhan. (1988). **Ruhbilim Sözlüğü.** İstanbul: Remzi Kitapevi.

HEPER, Metin. (1977). **Türk Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme, Siyaset Sosyolojisi Açısından Bir İnceleme.** İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, Çelikkalt Matbaası.

HOFSTEDE, Gere. (1984). **Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values.** (Abridged Edition), Newbury Park, California : Sage Publication, 18, 101.

HORNEY, Karen. (1990). **Çağımızın Nevrotik Kişiliği.** (Çev. Selçuk Budak), Ankara: Ekin Yayınevi.

HOY W.K, MISKEL C.G. (1991). **Educational Administration**. London: McGraw Hill Inc.

HURELMAN, K.Socjal. (1988). **Structure and Personaly Development**. Newyork :Cambridge University Press.

KAGITÇIBAŞI, Çiğdem. (1973). *Gençlerin Tutumları ve Kùltürler Arası Bir Karşılaştırma*. Ankara: O.D.T.Ü Yayınları, Sevinç Matbaası.

KAGITÇIBAŞI, Çiğdem. (1993). **İnsan- Aile-Kùltür**. Ankara: Remzi Kitap Evi.

KALAYCIOĞLU, Ersin. (1998). **Sivil Toplum ve Neopatrimonyal Siyaset**, Küreselleşme, Sivil Toplum ve İslâm, (Der: Fuat Keyman-Ali Yaşar Sarıbay) , Vadi Yayınları.

KAYA, Y.Kemal. (1993). **Eğitim Yönetimi Kuramları:Türkiye'deki Uygulamalar**. Ankara : Ofset Matbaacılık.

KONGAR, Emre. (1977). *Toplumsal Yapı, Örgütsel Yapı İlişkileri Üzerine Bir Deneme*. **Yönetim Sosyolojisi Kollokyumunda Sunulan Bildiriler,Tartışmalar**. Ankara : 26.

KONGAR, Emre. (1993) **Türk Toplum Bilimcileri**. Ankara: Remzi Kitapevi.

KREPS, G.F. (1986). **Organizational Communication**. Newyork : Longman Inc.

KÜLEBİ, Ahmet. (1988). *Türkiye'de Kamu ve Özel İşletme Örgütlerinde Örgütsel Davranış Açısından Takım Çalışmasının Güçlükleri*, **Amme İdare Dergisi**,31,4.

KEESİNG, Roger. (1974). *Theories of Culture*. Cambridge: **Annual Review of Anthropology**, 3,73-97.

KÜLTÜR BAKANLIĞI. (1994). **Humana, Bozkurt Güvenç'e Armağan.** Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları.

MAXVELL, T.W., THOMAS, A.R. (1991). *School Climate and School Culture.* **Journal of Educational Administration** Velag : 2.

MARCH, J.G. ve SİMON, H.A. (1969). **Örgütler.** (Çev.Ömer Bozkurt) Ankara : TODAİE Yayınları.

MIHCIOĞLU, Cemal. (1968). **The Civil Service In Turkey A Cultural Survey.** Puplic Admistration,Division. Ankara: ÜS.AİD: 89 –90

MORAN, E.T., VOKWEİN, J.F. (1992). *The Cultural Appoach to the Formation of Organizational Climate.* **Humman Relations** Vel 45, 1.

NAYLOR, James A. (1980). **Theory of Behavior in Organization.** Newyork : Academic Press. İnc.

NEWMAN, William. (1982). **Sevk ve İdare.** (Çev. Kenan Sürgit), Ankara : Sevinç Matbaası.

NIETZSCHE, Friedrich. (1996). **Kişi Nasıl Kendisi Olur.** (Çev: Can Alkor), Ankara : Say Yayınları.

NOSLOV, P.Roos. (1967). *Türk Kamu Yönetiminin Değişen Yönleri.* Ankara : **Amme İdaresi Bülteni.**

ONARAN, Oğuz. (1971). **Örgütlerde Karar Verme.** Ankara: A.Ü.S.B.F. Yayınları.

ORGAN, Deniz and W. C. HAMMER. (1982). **Organizational Behavior**. Texas : Business Publications Inc.

ÖZEN, Şükrü. (1996). *Bürokratik Kültür I*. Ankara : **TODAİE Yayınları**.

ÖZKALP, Enver. (1986). **Örgütler ve Çalışma**. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları.

PENFIELD, Robert. (1969). **Örgütlerde Başarı Münasebetleri**. (Çev. Resan Taşçıoğlu), Ankara : Ajans Türk Matbaası.

PODOL, R. (1967). *Bir Yönetici Gözüyle Yirminci Yüzyıl Ortasında Türk Kamu Yöneticileri*. **Amme İdaresi Bülteni**,x, Şubat.

PODOL, R. (1967). *Modern Sevk ve İdarenin Türkiye'deki Anlamı*. **Amme İdaresi Bülteni**,10, Şubat.

SARIBAY, Ali Yaşar. (1998). **Sivil Toplum, Demokrasi, Birey, Siyaset, Demokrasi ve Kimlik**. İstanbul: Asa Kitapevi.

SARGUT, Selami. (1986). *Kültürlerarası Farklılaşma Açısından Yönetim ve Örgüt Yapıları*. **G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**,29, 2,Aralık.

SARGUT, Selami. (1994). **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: Verso Yayıncılık.

SARGUT, Selami. (1995). **Bürokrasinin Darboğazı: Ulusal Kültür Makine Örgüt Uzlaşmazlığı, Kamu Yönetimi Disiplin Sempozyumu Bildiriler Kitabı 1**. Ankara: **TODAİE Yayınları**.

SARGUT, Selami. (1997). *Liderlik Kuramları için Kültürler arası Bir Yaklaşım*. Ankara: **TODAİE Yayınları**, 29, Aralık.

SCHEİN, Edgar. (1984). *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. **Sloan Management Review**, xxiv, 2,2.

SCHEİN, Edgar. (1976). **Örgütsel Psikoloji**. Eskişehir : Eskişehir İ.T.İ.A.Yayınları.

SEGIOVANNİ, T.S. STARRAT, R.J. (1988). **Supervision Human Perspectives**. McGraw-Hill Book Company.

SENCAN, Üner. (1985). *Türk Tipi Etkileşim; Ağabeylik ve Üstatlık Sistemi, (Kavramsal Bir Yaklaşım)*, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, 14, (1), Nisan.

SENCAN, Üner. (1994) *Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, 24,2.

SMİRCİCH, Linda. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. **Administrative Science Quarterly**, Beverly Hills: Sage Publications, 27,58.

T-C.UNICEF. (1991). **Türkiye'de Anne ve Çocukların Durum Analizi**. Ankara:Yeniçağ Matbaası.

TEZCAN, Mahmut. (1993). **Kültür ve Kişilik**. Ankara: A.Ü.E.B.F. Yayınları.

TOFFLER, Alvin. (1971). **Future School Random**. Newyork : House Inc.

TIERNEY, W.G. (1988). *Organizational Culture in Higher Education*. **Journal of Higher Education**, 59, 1.

UNUTKAN, G.A. (1995). **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü**. İstanbul : İstanbul Türkmen Kitap Evi.

ÜÇOK, T. (1996). **Organizasyon Kültürünün Oluşumu**. İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi. İ.İ.B.F. Yayınları.

WASTİ, Arzu. (1995). *Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme*, Ankara : **ODTÜ Gelişim Dergisi**,22.

EKLER

Sayfa No

Ek 1 : Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının anket uygulama izni.....	122
Ek 2 : Yönetici Davranış / İnanç Anketi.....	123
Ek 3 : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti haritası.....	127
Ek 4 : K.K.T.C. Gazimağusa Bölge haritası.....	128



KUZAY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
MESLEKİ TEKNİK ÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

4 Kasım 2002

Sayı: MTÖ. 0.00-13-02/22

Tüm Gazimağusa Bölgesi Okul Müdürlüklerine,

Müdürlüğümüze bağlı Dr. Fazıl Küçük Endüstri Meslek Lisesi'nde Mobilya Dekorasyon öğretmeni olarak görev yapan **Murat Göçmen** Gazimağusa bölgesindeki okullarda görev yapan okul müdürlerine yönelik "**K.K.T.C' de Yönetici Davranışlarında Kültürel Etkiler**" konulu anket uygulaması yapma istemiyle dairemize başvuruda bulunmuştur.

Adı edilenin istemi doğrultusunda Talim ve Terbiye Dairesi'nce yapılan değerlendirme sonrasında talebi uygun görülmüştür. Ancak, öğretmenimizin anketin hangi okullarda ve ne zaman uygulanacağını saptanması bağlamında okul müdürleri ile istişarede bulunması gerekmektedir.

Bilgi edinilmesini ve yapılacak anket sonuçlarının bir kopyasının da Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılması gerektiğini hatırlatır gereğini saygı ile rica ederim.

Ali.AYönel

Müdür

Sayın Yönetici;

Bu araştırmanın amacı, yönetici davranışlarındaki kültürün etkilerini ortaya koymaktır.

Ankette; görev alanınıza ilişkin davranışlarınız, inançlarınız ile kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır.

Sorular olması gerekeni değil, mevcut davranış ve inançlarınızı ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu nedenle sorulan cevaplandırırken mevcut davranış ve inançlarınızı yansıtacak şekilde lütfen hiçbir soruyu boş bırakmadan cevaplandırınız.

Anketle elde edilecek veriler Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde hazırlanan yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Araştırmanın başarıya ulaşması anketteki sorulara hiçbir etki altında kalmadan, açık ve içten cevaplar vermenizle mümkündür. Elde edilen bilgiler sadece araştırmanın amacına uygun olarak değerlendirilecek, başka bir amaç için kullanılmayacak ve sizin anketle ilgili değerlendirmeleriniz kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anketin cevaplandırılmasında her bölümün başında yer alan **"kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum"** seçeneklerinden birini işaretlemeniz gerekmektedir.

Anket Gazimağusa bölgesi okul yöneticileri için düzenlenmiş olup Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Talim Terbiye Dairesinden gerekli izin alınmıştır.

Anketi doldurmak üzere değerli zamanınızı ayırdığınız ve yaptığınız işbirliği için teşekkür eder saygılar sunarım.

Murat GÖÇMEN

Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı ve size en uygun olanı seçiniz.

ANAHTAR:

Kesinlikle

Karşıyım

Kararsızım

Katılıyorum

Kesinlikle

Karşıyım

Katılıyorum

Durum 1 .Görev alanı ile ilgili politik,ekonomik,hukuki nedenlerden dolayı bir belirsizlik söz konusu olduğunda:

1.Mevcut durumun devamını sağlayacak, zarar görmeyecek şekilde önlem alırım.

2.Olayları doğal akışına bırakırım.

3. Bütün imkanları kullanarak belirsizliği gidermeye çalışırım.

Durum 2. Birimin işleyişini etkileyecek kararlar almam gerektiğinde:

4.Astlara danışmadan karar verir ve bu kararın uygulanmasını isterim

5.Astlara danışmadan karar verir ancak, kararı benimsemelerini sağlamak için onları ikna ederim.

6.Astlarıma veya eşitlerime başvurarak karara ilişkin görüş ve önerilerini alırım.

7.Önce üstlerimin görüşlerini öğrenmek ister, mümkün mertebe o yönde karar vermeye çalışırım.

8.Astların katılımını sağlayacak şekilde konuyu değerlendirir ancak kendi kararımı uygulatırım.

9.Astların katılımıyla varılan uzlaşma sonucunda alınan kararı uygulatırım.

Durum 3. Görev alanımla ilgili bazı yetkilerimi devretmek istediğimde:

10.Yetkilerimi nasıl başarı ile uygulayacağımı, hangi girişimde bulunacağımı ayrıntıları ile açıklarım.

11. Devrettiğim yetkinin sonuçlarını izler ve o yetkiyle ilgili sorumluluğu sürekli tartışmaya devam ederim.

12.Ona güvenir, devrettiğim yetkiyi müdahalesiz kullanmasına izin veririm.

Durum 4. Üstüm mevzuatlara aykırı olduğunu düşündüğüm bir kararı uygulamamı istediğinde:

13.Kararı uygulamanın doğuracağı sonuçları açıklar, uygulamaması için ısrar eder, gerekirse görevimden ayrılacağımı bildiririm.

14.Kararı başkalarının uygulaması için beklerim.

15.Kararın uygulanmasını geciktiririm.

16.Kararı uyguluyor gibi görünüp istediğimi yaparım.

17.Üstümün üzerinde etkisi olan kişiler aracılığı ile kararın değiştirilmesini isterim.

18.Kararı istenilen doğrultuda uygulatırım.

Durum 4. Üstüm mevzuatlara aykırı olduğunu düşündüğüm bir kararı uygulamamı istediğinde:

19.Ekip çalışmasından uzak dururum.

20.İşbölümü yapıp herkesin tek başına çalışmasını öneririm.

21.İşbölümü yapılmadan işin beraber yapılmasını öneririm.

Durum 6. Astlarımla ve eş düzeyimle iletişim kurmam gerektiğinde:

22.Astlarımla doğrudan iletişim kurmam, hiyerarşiye uyulmasını isterim.

23.Astlarıma işi yapabilecek kadar bilgi verir ve yalnız ilgili veriler üzerinde durarak kişisel bir ilişki kurmaktan kaçınırım.

24.Astlarıma mümkün mertebe fazla bilgi verir ve her türlü iletişime izin verir, iletişimin dostça ve olumlu bir hava içinde sürmesini sağlarım.

BÖLÜM 2: YÖNETSEL İNANÇLARINIZA YÖNELİK SORULAR.

Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı ve size en uygun olanı seçiniz.

125

ANAHTAR:**Kesinlikle****Kesinlikle****Karşıyım****Karşıyım****Kararsızım****Katılıyorum****Katılıyorum****1. Yaşamımı büyük ölçüde rast gele olaylar yönlendirmektedir.**

2. Yaşamımdaki gelişmeleri genellikle güç ve mevki sahibi insanlar belirlemektedir.

3. Olumsuz gelişmeler karşısında kişisel çıkarlarımı koruma imkanım yok gibidir.

4. İstedğim bir şeyi elde etmemde şans faktörünün büyük rolü olduğunu düşünürüm.

5. İyi bir insansam fazla arkadaşım vardır.

6. Ben ne yaparsam boşuna, her şey oluruna varır.

7. Yaşamımın güçlü kişiler tarafından denetlendiğine inanıyorum.

8. Bir işin nasıl yapıldığını en iyi o işi yapan memur bilir.

9. Ekip halinde alınan kararlar bireysel kararlardan daha isabetlidir.

10. Mevkiimin önemi gereği astlarımla mesafeli olurum.

11. Bireysel rekabetin, kişiler arasında çatışmaya neden olduğunu düşündüğüm için rekabetten kaçınırım.

12. Bir işin nasıl yapılacağını en iyi o işi yaptıran amir bilir.

13. Kanaat etmeyen insan elindekini de kaybeder.

14. İlgisiz amir astlarının duygularını incitir.

15. İlgili amir astlarını koruyup kollamalı, onlara hamilik yapmalıdır.

16. Astlarıyla iyi ilişki kuramayan amir işlerin etkin yürütülememesine neden olur.

17. İnsan doğası gereği çalışmayı sevmez, her fırsatta işten kaçmak ister.

18. Ekip çalışması bireysel başarıyı gizlediği için grup içi çekişme yaratır, yarardan çok zarar getirir.

19. Bir kişi kurallarını iyi bilmediği oyuna girmemelidir.

20. İş hayatında arkadaş ve akrabadan başka kimseye güvenmem.

21. İstedigimi elde etmek için, üstlerimi memnun etmem gerekir.

22. Yaşamımdaki gelişmeler benim kontrolümdedir.

23. Bütün gücümle olayın üstüne gidiyor olmam, istediğimi elde etmemde büyük rol oynar.

24. Yaşamımdaki değişmelerin paralelinde bazı temel değerlerin değişmesi normaldir.

25. İnsan çalışmayı sever, koşullar yeterliyse sorumluluk alır.

26. Astlar işlerin yürütülmesini etkileyecek kararlara katılmalıdır.

27. Astların, daha iyi çalışması için yakından izlenilmesi gerekir.

28. Yaşamımda değişiklikler olsa dahi temel doğruların değişmesi zayıflık işaretidir.

29. Çok çalışmasa da insan mağdur edilmemelidir.

30. Birey kişisel mutluluğundan önce ait olduğu gurubun mutluluğu için çalışmalıdır.

31. Tercih ve yükselmelerde başarılı da olsa güvenmediğim birini tercih etmem.

BÖLÜM 3 : KİŞİSEL BİLGİLERİNİZE İLİŞKİN SORULAR.

1. Yaşınız:.....
2. Cinsiyetiniz: Kadın 0 Erkek 0
3. Yetişme çağınızda (6-18 yaşları arası) en uzun bulunduğunuz yerleşim biriminin adı. Köy.....Kasaba.....
4. Yetişme çağınızda babanızın mesleği nedir?
Mesleği.....Yaptığı iş.....
5. Yetişme çağınızda annenizin mesleği nedir?
Mesleği.....Yaptığı iş.....Ev Hanımı 0
6. Yetişme çağınızda aynı çatı altında beraber yaşadığınız aile fertlerini sayılarıyla birlikte belirtiniz. (Örneğin Anne, baba, 2 kız 1 erkek kardeş, büyükbaba, büyükanne, (2 hala, 1 teyze gb) siz hariç toplam kaç kişi.
7. Öğrenim düzeyinizi gösteren seçeneği işaretleyiniz.
0 Lisans
0 Yüksek Lisans
0 Doktora
8. Yöneticilikteki görev süreniz. Yıl (.....) Ay (.....)

