



Gözde Ersöz¹, Serkan Çınarlı²

¹Ordu Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Ordu, Türkiye

²İzmir Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, İzmir, Türkiye

gozde0007@gmail.com

ORIGINAL ARTICLE

CULTURAL ORGANIZATION PERCEPTIONS OF THE EMPLOYEES WHO WORK IN İZMİR YOUTH AND SPORTS PROVINCIAL DIRECTORATE

Abstract

This research was done in order to show the employees' perceptions about organization culture of institution at which they work and submit proposals in developing organizational culture. Within the framework of this purpose data was gathered with the "Institutional Culture Test" and it was applied to 62 employees and semi-structured interviewing technique was applied 9 people working in different branches of the administration department of İzmir Youth and Sports Provincial Directorate. The sub dimensions of socialization and, co-operation of organizations were majored on in the study. The collected data was analyzed according to descriptive and content analysis method. In the study, it was revealed that İzmir Youth and Sports Provincial Directorate is a kind of fragmented organizational culture which is a type of Goffee and Jones' cultural model and findings indicate that the organization has low-medium solidarity and low-medium socialization. In the study, it was revealed that İzmir Youth and Sports Provincial Directorate is a kind of fragmented organizational culture which is a type of organization culture and findings indicate that the organization has low-medium solidarity and low-medium socialization. These findings were supported by interviewing method which is one of the qualitative reserach techniques. The data that was obtained from research shows that we a strong organizational culture can not be mentioned among staff of İzmir Youth And Sports Provincial Directorate. Generally, negative thoughts about the issues such as socialization, co-operation were dominant after the negotiations.

Key Words: *Organizational culture, Socialization, Co-operation*

İZMİR GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE ÇALIŞAN PERSONELİN ÇALIŞTIKLARI KURUMUN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARI

Özet

Bu araştırma, İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan personelin çalıştıkları kurumun örgüt kültürüne ilişkin algılarını ortaya koyabilmek ve kurumlarındaki örgüt kültürünü geliştirebilmeleri için öneriler sunabilmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç çerçevesinde bu kurumda çalışan 62 kişiye "Kurumsal Kültür Testi" ölçeği uygulanmış ve 9 personel ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Araştırmada örgüt kültürünün sosyalleşme ve dayanışma alt boyutları üzerine yoğunlaşmıştır. "Kurumsal Kültür Testi" ölçeğinden elde edilen verilerin analizi tanımlayıcı istatistik yöntemleri ile analiz edilirken, nitel veriler betimsel ve içerik analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü kurumunun Goffee ve Jones Modeli'nde belirtilen parçalı örgütsel kültür yapısında olduğu tespit edilmiş olup, düşük-orta dayanışma ve düşük-orta sosyallik bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgular nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi ile desteklenmiştir. Elde edilen bulgulardan İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personeli arasında paylaşılan güçlü bir örgüt kültürünün varlığından söz edilememektedir. Örgüt kültürünün sosyalleşme ve dayanışma alt boyutlarında genel olarak olumsuz düşüncelerin, yapılan görüşmeler sonucunda, daha baskın olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Örgüt kültürü, Sosyalleşme, Dayanışma*

I. GİRİŞ

Örgütler, içinde buldukları toplumun kültürel paradigmasının bir ürünüdür. Aynı zamanda, özel çevresi, farklı girdi ve süreçlerine dayalı olarak her örgüt bir kültür üretir. Bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla, bunları çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerinin bütünü o örgütün kültürünü oluşturur (Sarı, 2005).

Örgüt kültürü, yönetim ve örgüt teorisi literatürünün en popüler konularından birisidir (Ogbonna ve Harris, 2000). Popüler olmasına ve bu alanda çok çalışma yapılmasına rağmen, kavram olarak tanımlanmasında uzlaşma sağlanamamıştır. Örgüt kültürüne ilişkin birçok tanım yapılmaktadır ve bu konuyla ilgili görüşler çeşitlidir (Ott, 1989). Schein, örgüt kültürünü, örgütün dış çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modeli şeklinde tanımlamıştır (Schein, 1985). Morgan ise örgüt kültürünü, insanların yaşadıkları dünyayı birlikte yaratmasını ve yeniden kurmasını sağlayan aktif, yaşayan bir olgu olarak ele almıştır (Morgan, 1998). Örgüt kültürü kurumun amaçları ile ilgili inançları, performans kriterlerini, motivasyonu, değerlendirmeyi ve ödüllendirme araçlarını, liderlik stilini, karar verme şekillerini ve organizasyonel formları içerir. Aynı zamanda çalışanların davranışlarına ve sorumluluklarına da rehberlik yapar (Colyer, 2000). Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirmektedirler (Alamur, 2005).

Örgüt içersinde, kültürü, teknik açıdan ele aldığımızda, kültür örgütün genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını birleştiren ögedir. Basit ve net bir biçimde ifade edecek olursak, kültür, o yerde "işlerin nasıl yürüdüğü" bir göstergesidir. Bir binanın temelini sağlam bir kriş, ızgara ve alt yapı oluşturuyorsa, örgütlerde de sosyal mimarinin temelini örgütsel kültür oluşturmaktadır (Goffee ve Jones, 2001, s.28-29).

Özel şirketlerde ayakta kalma, varlığını sürdürme, daha çok kâr elde etme gibi amaçlarla örgüt kültürünü geliştirilmek istenilmektedir. Kamu kurumlarında ise verimliliği arttırmak, insanlara daha iyi hizmet verebilmek, yeni projeler üretmek ve uygulamak gibi amaçlar ön plandadır ve ancak güçlü bir örgüt kültürünün bulunduğu kurumlarda bu amaçlar

gerçekleşebilir. Türkiye’ de sporun yönetiminden sorumlu kamu kurumu Başbakanlığa bağlı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM)’ dür. İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü de GSGM’ nin İzmir ili içindeki spor faaliyetlerinin organize eden bir taşra teşkilatıdır. Genel olarak görevi, her yaş grubundan insanın spor yapması için çeşitli organizasyonlar yapmak ve olanaklar sağlamak, gençlere yönelik projeler üretmek, gençlerin kötü alışkanlıklardan uzaklaşması için sosyal ortamlar oluşturmaktır (3289 sayılı yasa). Kamu yönetiminde örgüt kültürünün önemi halen kavranamamış görünmektedir. Hemen hiç bir kamu örgütünde, örgüt kültürü adına bir çalışma söz konusu değildir. Oysa örgüt kültürüne verilen önem arttıkça başarılı olmanın anahtarlarından biri de ele geçirilmiş olacaktır, zira örgüt kültürü insancılığı öngörür (Sarı, 2005). Her yaştan insana spor hizmetini sağlamak için kurulmuş olan gençlik ve spor kurumlarının verimli çalışması, devletin bu kurumlara aktardığı kaynakların insanlara etkili bir şekilde ulaşabilmesi için bu kurumların verimliliğini arttıracak olan örgüt kültürü kavramının Gençlik ve Spor merkez ve taşra teşkilatlarında yerleşmiş olması gerekmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak bu araştırmada, İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’ nde çalışan personelin örgüt kültürü sosyalleşme ve dayanışma alt boyutları bakımından incelenmiştir. Çalışmamızda örgüt kültürü “Goffee ve Jones Modeli” perspektifinden ele alınmıştır.

Goffee ve Jones Modeli: Araştırmacılara göre örgüt kültürü; sosyalleşme ve dayanışma olarak adlandırılan iki tip insan davranışının somutlaştırdığı bir kavramdır. Bu iki kavramın oluşturduğu eksen; bölümlenmiş, şebekeleşmiş, kâr amacı güden ve topluluksal formlarda dört ayrı kültür çeşidi vardır. Sosyalleşme, bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer üyelerine karşı arkadaşlık canlılığı olabirliğinin ölçüsüdür. Genellikle doğal olarak ortaya çıkar ve gelişir. Sosyalleşmenin yüksek olduğu örgütlerde moral, dinamizm, paylaşma, yaratıcılık gibi faktörler üst seviyede olur. Dayanışmanın temelinde ise mantık vardır. Aynı zamanda ortak görevlere, ortak ilgi alanlarına, açıkça paylaşmaya dayanır.

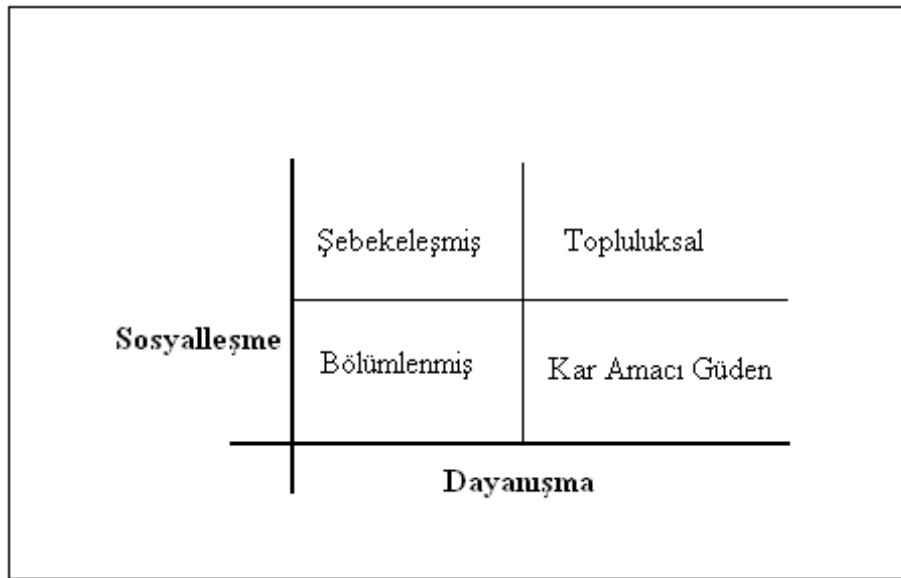
1. Bölümlenmiş Kültür: Düşük sosyalleşme ve düşük dayanışma ile tanımlanır. Örgüt, birbirinden ayrı bölümlerle organize edilmiştir ve her bölüm ve bölümlerin kapsadıkları alt gruplar kendilerini farklı olarak tanımlamaktadır.

2. Şebekeleşmiş Kültür: Düşük dayanışma ve yüksek sosyalleşme ile ifade edilir. Alışkanlıklara, varsayımlara, tanımlara ve değer yargılarına çok fazla gömülmüş örgütlerde görülür.

3. *Kâr Amacı Güden Kültür*: Yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme ile ifade edilir. Yoğunluk, odaklanma ve azim gibi değerler taşır.

4. *Topluluksal Kültür*: Yüksek dayanışma ve yüksek sosyalleşme ile ifade edilir. Şebekeleşmiş ve kâr amacı güden kültürlerin bir birleşimidir.

Şekil 1’ de sosyalleşme ve dayanışma eksenlerinde oluşan kültür çeşitleri gösterilmektedir (Goffee ve Jones, 2002):



Şekil 1. Goffee ve Jones'un Kültür Ekseni (Goffee ve Jones, 2002)

II. GEREÇ ve YÖNTEM

Bu çalışma iki aşamadan meydana gelmektedir. Araştırmanın birinci aşamasında İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personele “Kurumsal Kültür Testi” uygulanırken; ikinci aşamasında bu kurumda farklı pozisyonlarda çalışan 9 personel ile yarı-yapılandırılmış görüşme yapılmıştır.

Katılımcılar:

Araştırmanın birinci aşamasına İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan 25-52 yaş aralığında, 23 (%38) kadın, 38 (%62) erkek olmak üzere toplam 62 kişiye “Kurumsal Kültür Testi” uygulanmıştır. Bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden benzeşik

(homojen) örnekleme türü kullanılmıştır. Benzeşik örneklemede amaç, küçük, benzeşik bir örneklem oluşturma yoluyla belirgin bir alt grubu tanımlamaktır. 319 personelin çalıştığı İzmir Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüğünde, 25 tane İlçe Müdürlüğü bulunmaktadır ve dolayısıyla oldukça geniş bir alana yayılmıştır. Benzeşik örneklem gereğine uygun olarak bu geniş alana yayılmış personelin içinden sadece idari binada çalışan personelin seçilmiş ve bu grup üzerinde çalışılmıştır. Çalışmaya katılanların yaş ortalamaları 39.90 (SS= 7.95) olarak hesaplanmıştır. Kadın katılımcıların yaş ortalaması 34.57 (SS= 7.56), erkek katılımcıların yaş ortalamaları ise 43.13 (SS= 6.32)' dir.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise şube müdürü, memur, spor uzmanı, şef, bekçi-bakıcı gibi değişik pozisyonlarda çalışan 9 personel ile gönüllülük esasına göre görüşmeler yapılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada nicel ve nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmanın birinci aşamasında Rob Goffee and Gareth Jones' un 1998 yılında geliştirdiği beş dereceli likert tipi bir formda hazırlanan, 23 maddeden oluşan "Kurumsal Kültür Testi" ölçeği katılımcılara uygulanmıştır (Goffee ve Gareth,1996). Ölçek, dayanışma ve sosyalleşme olmak üzere iki alt boyuta sahiptir ve tek numaralı maddeler dayanışma, çift numaralı maddeler ise sosyalleşme boyutlarına yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Bu boyutların frekansına göre incelenen kurum bölümlenmiş, şebekeleşmiş, kâr amacı güden ve topluluksal kültür şeklinde bölümlere ayrılarak incelenmiş ve hangi kategoride yer aldığı belirlenmiştir. Ayrıca alt ölçeklerden elde edilen puanlar düşük, orta ve yüksek şeklinde derecelendirilmiştir (Niemann ve Kotzé, 2006).

Nicel çalışma ile elde edilen bilgileri derinlemesine incelemek amacıyla çalışmanın ikinci aşamasında nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada yapılan görüşmeler için, araştırmacılar tarafından hazırlanmış yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak, kurumun örgüt kültürünün dayanışma ve sosyalleşme alt boyutları hakkında görüşleri belirlenmiştir.

Görüşme formunun iç geçerliğini sağlamak için görüşme formu bir uzmana verilmiş

ve incelemesi sağlanarak forma son şekli verilmiştir. Bir personel ile pilot görüşme yapıldıktan sonra, soruların açık ve anlaşılır olup olmadığının, verilen yanıtların sorulan soruların yanıtlarını yansıtmayı yansıtmadığının belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonunda, soru maddelerinin geçerliliği saptanmıştır. Görüşme sorularının istenilen verileri sağladığı kanısına varılarak veri toplama sürecine geçilmiştir. Görüşme sürecinde, sorulan sorulara, karşı tarafın rahat, dürüst ve doğru bir biçimde tepkide bulunmasını sağlamak görüşmecinin temel görevidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu rahatlığın sağlanabilmesi için, yapılan görüşmelerde sorular günlük konuşma diliyle sorulmuştur.

Veri Toplama Süreci

Araştırmada kullanılan ölçek ve yapılan görüşmeler 1 Mayıs–15 Haziran 2007 tarihleri arasında, kurum personelinin uygun olduğu saatlerde, araştırmacı tarafından yüzyüze ve bireysel olarak gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada, “Kurumsal Kültür Tesit” ölçeğinden elde edilen veriler SPSS 11.0 paket programında betimsel istatistik analizi (ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde) yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Görüşme formunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde de betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizin amacı, ham verilerin okuyucunun anlayabileceği ve isterlerse kullanabileceği bir biçime sokulmasıdır. Betimsel çözümlemede elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Bu çözümlemede, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Çalışılan konu kuramsal alt yapı olarak sağlam olduğu için de betimsel analiz yöntemi daha uygun görülmüştür.

Araştırmada nitel verilerin analizinde şu adımlar izlenmiştir:

Görüşmelerin dökümü: Soru maddelerinin geçerliği belirlendikten sonra personel ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sırasında kayıt edilen kasetler çözümlenmiştir.

Görüşme kodlama anahtarlarının hazırlanması: Görüşmenin dökümleri yapıldıktan sonra, görüşme soruları tek tek ele alınarak, her soru için verilen tüm yanıtlar doğrultusunda seçenekler sıralanmıştır. Bu değerlendirmeler sonucunda her bir soru maddesi ile ilgili yanıt seçeneklerinin yazılı olduğu “Görüşme Kodlama Anahtarı” hazırlanmıştır.

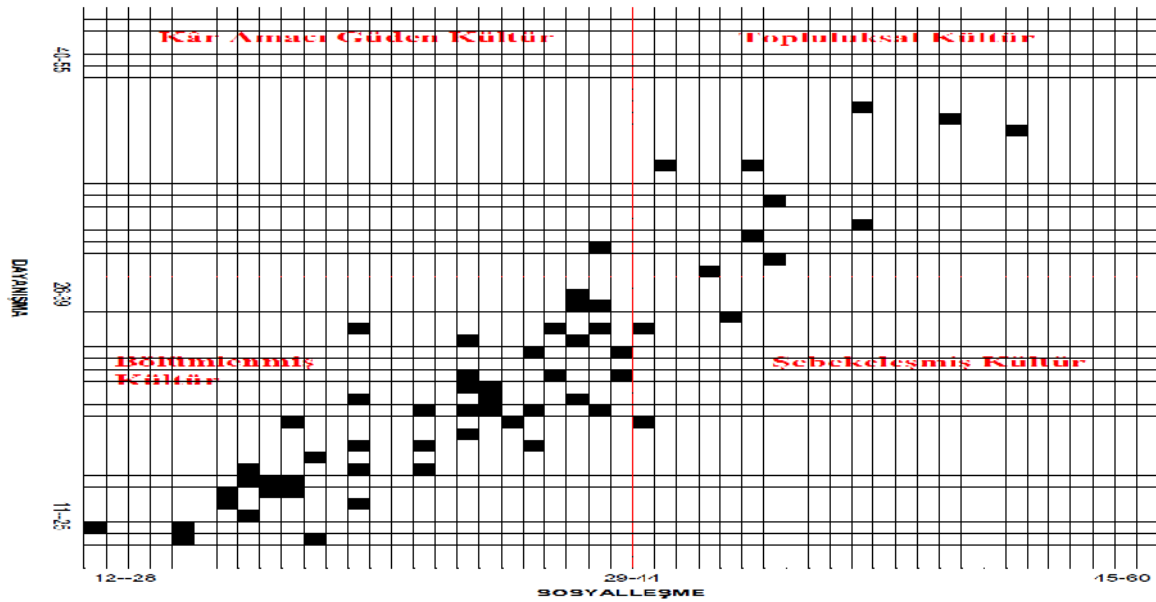
Araştırmanın güvenilirliği: Araştırmada yöntem çeşitliliğine giderek araştırmanın güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır.

III. BULGULAR

Çalışma 1

1. aşamada katılımcılara uygulanan “Kurumsal Kültür Testi” ölçeğinin bulguları aşağıda belirtilmiştir.

“Kurumsal Kültür Testi” sonucunda verilen cevapların puanlaması aşağıdaki düzleme yerleştirilmiştir. Ölçekteki tek rakamlı ifadelerin toplam puanı dayanışma alt boyutu olarak x eksenine; çift rakamlı ifadelerin toplam puanı ise y eksenine yerleştirilmiştir. Düşük ve orta düzeyde dayanışma ve sosyalleşme puanları çoğunluktadır ve İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü kurumunun örgüt kültürü çeşidi “Parçalı” kültürel yapıdadır. Parçalı kültürel yapıda düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyi mevcuttur. Aidiyet duygusu yok denecek kadar azdır. Kişisel ilişkiler azdır, dedikodu ve insanların birbirlerini çekemedikleri sıkça görülür (Alamur, 2005).



Şekil 1: Kurumdaki Baskın Kültürün Şematik Görünümü

Ölçeğin dayanışma alt boyutuna ait toplam 12 soru bulunmaktadır ve bu alt ölçeğe verilen cevaplar 12-60 puan aralığındadır. Dayanışma alt boyutundan elde edilen puanları, 12-28, 29-44, 45-60 şeklinde 3 gruba ayırarak personelin kurumlarındaki dayanışmaya ilişkin görüşlerinin hangi yüzdeler dilimde yer aldığı belirlenmiştir. 62 personele uygulanan ölçekte 21 kişi (%33.9) dayanışma açısından kurumlarının zayıf olduğu görüşünü belirtmiştir. 22 çalışan (%35.5) ise kurumlarında orta derecede dayanışma olduğu görüşünü belirtirken; 19 kişi (%30.6) dayanışmanın yüksek düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 1: Dayanışma Boyutunun Dağılımı

	Puan Aralığı	Frekans	Yüzde%	Toplam Yüzde
Sonuçlar	12-28	21	33,9	33,9
	29-44	22	35,5	69,4
	45-60	19	30,6	100,0
Toplam		62	100,0	

Sosyalleşme alt boyutuna ait toplam 11 soru bulunmaktadır ve bu alt ölçeğe verilen cevaplar 11-55 puan aralığındadır. Sosyalleşme alt boyutundan elde edilen puanlar 11-25, 26-39, 40-55 şeklinde 3 gruba ayrılarak personelin kurumlarındaki sosyalleşmeye ilişkin görüşlerinin hangi yüzdeler dilimde yer aldığı belirlenmiştir. 21 kişi (%33.9) sosyalleşme açısından kurumlarının zayıf olduğu görüşünü belirtmiştir. 20 çalışan (%32.3) ise kurumlarının orta derecede sosyalleşme içinde olduğu görüşünü belirtirken; 21 kişi(%33.9) sosyalleşmenin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 2: Sosyalleşme Boyutunun Dağılımı

	Puan Aralığı	Frekans	Yüzde %	Toplam Yüzde
Sonuçlar	11-25	21	33,9	33,9
	26-39	20	32,3	66,1
	40-55	21	33,9	100,0
Toplam		62	100,0	

Çalışma 2

Araştırmamızda bu bulguları desteklemek ve problemi derinlemesine incelemek için 9 personel ile görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerin kodlanması

sonucu oluşturulan tablolar aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların “Kurumunuzda kişilerarası ilişkileri nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verdikleri yanıtlar:

Personelin kurumdaki kişilerarası ilişkilere ilişkin görüşleri	f
a Olumlu görüş bildirenler	
a1 sevgi ve saygı doğrultusunda	1
a2 herkesin bir arkadaşı muhakkak var	3
a3 ilişkiler samimi	1
b Olumsuz görüş bildirenler	
b1 güven yok	5
b2 samimi değil	4
b3 gruplaşma var	2
b4 iletişim kopuk	1
b5 gerçek dost yok	3
b6 menfaatçi	4
b7 kişiler birbirinin açığını yakalamaya çalışıyor	1
b8 sadece iş ilişkisi var	1
b9 sosyal ilişki yok	1
Toplam	27

Tablo 3’de görüldüğü gibi personelin çoğunluğu kurum içindeki kişiler arası ilişkiler konusunda olumsuz görüş belirtmişlerdir. Görüşme yapılan personelden olumlu görüş olarak sadece “herkesin bir arkadaşı muhakkak var” ifadesi 3 kez yer almıştır. Bunu dışında olumsuz ifadeler daha çok yer almış, ilişkilerde güven olmadığı 5 kez; ilişkilerin samimi olmadığı 4 kez; menfaatçi olduğu 4 kez; gerçek dostun olmadığı ifadesi 3 kez yer almıştır.

İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğündeki ilişkiler konusunda olumlu ifadelerde bulunan “A” personeli, “Sevgi ve saygı doğrultusunda ben öyle davrandığım için onların da bana karşı tutumları öyle” diyerek ilişkiler hakkında olumlu görüşünü belirtmiştir. İlişkiler konusunda olumlu görüş bildiren bir diğer “F” kod isimli personel “Diğer kurumlara göre daha candandır mesafe yoktur.” İfadesi kullanılmıştır.

İlişkilerin menfaate dayalı olduğu ve samimi olmadığı görüşünü bildiren personellerden C kod adlı kişi “Daha çok menfaat üzerine diye düşünüyorum. Arada şeyler de oluyor tabii de hani samimi ilişkiler oluyor tabii ama bu tabii şeyden de kaynaklanıyor herkesin birbirine iş konusunda muhtaç olmasından dolayı da olabilir. Birbiriyle iletişim devamlı birlikte çalışmak zorundalar sonuçta ama daha çok bakıyorum eskilerden daha çok öyle diyeyim ben menfaat ilişkisi daha fazla. Birbirleriyle daha çok ona göre samimiler.” düşüncesini belirtmiştir. Aynı görüşte olan H kod isimli personel “Sahte. Menfaate dayalı

ilişkiler. Samimiyet çok az.” görüşünü bildirmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların “Kurumunuzda çalışanlar ne gibi sosyal faaliyetlerde bulunmaktadır?” sorusuna verdikleri yanıtlar:

Personelin sosyal faaliyetlere ilişkin görüşleri	f
<i>a Olumlu görüş bildirenler</i>	
a1 özel günlerde etkinlik yapılıyor	8
a2 mesai saatleri içinde toplanılıyor	7
a3 erkekler futbol oynuyor	2
a4 iş dışında görüşüyoruz	2
a5 yemek düzenleniyor	1
a6 sportif faaliyetler yapılıyor	1
<i>b Olumsuz görüş bildirenler</i>	
b1 sosyal faaliyet yapılmıyor	6
b2 iş dışında insanlar görüşmüyor	1
b3 özel günlerde etkinlik yapılmıyor	1
Toplam	29

Katılımcıların, “Kurumunuzda çalışanlar ne gibi sosyal faaliyetlerde bulunmaktadır?” sorusuna verdikleri yanıtlar genellikle olumlu olarak görünse de bu faaliyetlere katılımın belirli gruplar tarafından yapılıyor olması ve katılımın sınırlı olması farklı bir bakış açısından bakılması gerektiğini göstermektedir.

Tablo 4’de görüldüğü gibi personelin çoğunluğu kurum içinde sosyal faaliyetlerin yapıldığı görüşündedir. Görüşme yapılan personelden olumlu görüş olarak “özel günlerde etkinlik yapılıyor” ifadesi 8 kez yer almıştır. Bunun yanı sıra “mesai saatleri içinde toplanılıyor” ifadesi 7 kez ifade edilmiştir. Olumsuz olarak en çok tekrar edilen ifade “sosyal faaliyet yapılmıyor” görüşüdür ki bu düşünce 6 kez dile getirilmiştir.

Kurumda özel günlerde etkinlik yapıldığı görüşünde olan A kod isimli personel “Arkadaşların olursa iştirak ediliyor veya gidilemese bile burada hediye alınıyor veya para toplanabiliyor. Aynı oda içinde çalışanlar yapabiliyor.” biçiminde düşüncesini dile getirmiştir. Aynı görüşte olan İ kod adlı personel “Yapıyoruz kutlamalar yapıyoruz ama herkes kendi çevresinde yapıyor gördüğüm kadarıyla” şeklinde düşüncesini paylaşmıştır. H kod isimli personel ise “Doğum günlerinde küçük çapta etkinlik yapılıyor kişi sayısı az.” biçiminde görüş bildirmiştir.

“Mesai saatleri içerisinde görüşüldüğü” düşüncesi de 7 kez dile getirilmiştir. Bu konuda C kod isimli personel “mesai saatleri içinde oluyor çünkü işimiz çok yoğun değil yani yoğun olduğu dönemler var ama çoğu zaman sabahtan 1-2 saatini ayırıp yaptıktan sonra tüm saatler zamanlar sana ait oluyor rahatlıkla da oluyor yani 1 saat hep beraber topladığımız zamanlarımız oluyor.” biçiminde görüş bildirmiştir.

Olumsuz görüş olarak “sosyal faaliyet yapılmıyor” ifadesi 6 kez belirtilmiştir. Bu konu ile ilgili A kod isimli personel “Hafta sonu müsabakaları olması kışın sezon bitince de insanların yıllık izne çıkmasından dolayı çok fazla zaman olmuyor.” Şeklinde görüş bildirmiştir. B kod isimli personel ise görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir: “Başka kurumlarda arkadaşlarım var en azından ayda bir kere ailecek görüşüyorlar ben 23 yıldır buradayım böyle bir şey görmedim. Bunu yadırgıyorum bu yapılması gereken bir şey ayda bir kere ailece iş dışında görüşülmeli.” D kod isimli kişi ise “25 yıldır buradayım sadece 2 arkadaşımın düğününe gitmek haricinde o da bir iki tane bunlar haricinde sosyal etkinlik yapıldığını görmedim-duymadım. Bir de kendi aramızda eskiden bazen top oynardık. Hepsi o kadar başka bir sosyal etkinlik yok.” şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların “İş arkadaşınızın zor günlerinde (vefat, hastalık..vb.) destek verildiğini düşünüyor musunuz? Kurumunuz bu konuda sizce nasıl bir tavır sergiliyor?” sorularına verdikleri yanıtlar:

Personelin zor günlerde kurumun ve personelin tutumuna ilişkin görüşleri	f
a Olumlu görüş bildirenler	
a1 zor günlerde destek veriliyor	2
b Olumsuz görüş bildirenler	
b1 zor günlerde destek verilmiyor	3
b2 yardım edilse bile göstermelik	2
b3 kişilere destek konusunda çifte standart var	2
Toplam	9

Tablo 5’de görüldüğü gibi kurumun zor günlerde personeline destek verip vermediği konusu çoğunluk olumsuz görüş bildirmiştir.

Bu konuda olumlu görüş bildiren C kod isimli personel “Ben yaşadım. Babamı kaybettim. Benim için bana destek oldular yani kurumuzdan arkadaşlarım olsun personel

olsun babam öldüğü zaman geldiler yemek yaptırdılar, mezarlığa gittiler erkeklerin çoğu Allah razı olsun ben kendi yaşadıklarımın yola çıkarak herkesin yanımda olduğunu gördüm en azından büyük bir kısmının beklediğim kişilerin o şekilde söyleyeyim.” şeklinde görüşünü belirtmiştir. D kod adlı çalışan ise “zor günlerde bir araya geliyoruz.” biçiminde görüşünü belirtmiştir.

Zor günlerde yardımlaşma konusunda çifte standardın olduğunu savunan E kod isimli personel “Zaman zaman yardım edildiğini gördüm zaman zaman da mesela bir olayı tek bir kişinin lider olarak götürdüğü gördüm yani vicdan sahibi bir insan çıkmıştır şu arkadaş şöyle bir durumdadır demiştir ve olayı sürükleyip götürmüştür. Ama çok yeterli mi? hayır çok yeterli değil yada adamına göre kişiye göre belki sana yardım eder ama başka bir x kişiye aynı yardımı yapmayabilir. Hayatın her yerinde olduğu gibi çifte standart.” biçimde düşüncesini belirtmiştir. Aynı görüşte olan G kod adlı personel İş arkadaşımızın makamına bağlı yüksek yönetici ise farklı hizmetli ise farklı yönetici konumundakilere yakın hizmetli konumundakilere soğuk ve yanlı davranılıyor.” şeklinde görüşlerini bildirmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların “Ortak hedefler doğrultusunda birlikte hareket ettiğiniz oluyor mu?” ve “Çatışma kaynakları neler?” sorusuna verdikleri yanıtlar:

Personelin işbirliği ve çatışmaya ilişkin görüşleri	f
a İşbirliği konusunda görüşler	
a1 ortak hedeflerde birlikte hareket ediliyor	5
a2 ortak hedeflerde birlikte hareket edilmiyor	3
b Kişiler arası çatışma konusunda görüşler	
b1 kişiler arasında çatışma yok	2
b2 kişiler arasında çatışma var	3
b3 kişisel çatışmalar var	4
b4 iş ile ilgili çatışma olmuyor	2

Çalışılan kurumdaki personelin ortak hedeflere yönelik nasıl bir tutum sergilediklerine ilişkin çoğunluk olumlu görüş bildirmiştir. Birlikte hareket edildiğine ilişkin görüş bildiren D kod adlı personel “Bazen oluyor evet ortak noktalar. Büyük organizasyonlarda insanlar birbirine kenetleniyorlar. Büyük organizasyonların falan alınımızın akıyla yapıyoruz onun haricinde rutin işlerde pek olmuyor.” şeklinde görüş bildirirken E kod

adlı çalışan “Tabii bana verilmiş bir iş vardır yerine getirmem gereken bir organizasyon vardır başka birimdeki arkadaşlarımdan bu konuda yardım alırım yani onlar da yardımcı olurlar.” biçiminde inancını belirtmiştir. Bu konuda olumsuz görüş bildiren, hedeflere yönelik birlikte hareket edilmediğini düşünen B kod adlı personel “Hayır düşünmüyorum birimler arasında kopukluk var.” Şeklinde görüş bildirirken, H kod adlı çalışan ise “Çok birliktelik görmedim şimdiye kadar ama ortak bir hedef olmadı şimdiye kadar organizasyonlarda görev verilirse ancak çalışılıyor onun dışında ben de destek vereyim yok.” biçiminde görüşünü dile getirmiştir.

Çalışanlar arasında çatışma olduğuna dair görüşler çoğunlukta olup, bu çatışmanın daha çok kişisel olduğu ifadesi 4 kez dile getirilmiştir. Çatışma olduğuna dair düşüncesini dile getiren B kod adlı personel “çatışma oluyor bu yazı bana ait değil sen cevaplayacaksın tarzında çatışmalar oluyor.” şeklinde görüş bildirirken, C kod adlı kişi ise “illa ki tabii oluyor arada, fikir anlaşmazlıkları oluyor ama konuşarak halloluyor. Hallolmaması için bir sebep yok.” biçiminde düşüncesini belirtmiştir. Çatışmaların daha çok kişisel olduğunu düşünenler arasından E kod adlı personel “İşle ilgili bir çatışma yaşamıyorum kişisel değerlerle ilgili çatışma yaşıyorum” şeklinde görüş bildirirken, F kod adlı çalışan “Kişisel çıkarlar anlamında oluyor olabilir ama iş anlamında olmuyor.” biçiminde düşüncesini belirtmiştir. Çatışma olmadığını düşünen A kod adlı personel “İnsanlar birbirlerini seviyorlar birbirleriyle sorunları olacağını zannetmiyorum.” demiştir.

Tablo 7. Katılımcıların “Bir hata yapıldığında iş arkadaşlarınızın tavırlarını nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verdikleri yanıtlar:

Personelin hata yapıldığındaki tutumlarına ilişkin görüşleri	f
a Olumlu görüş bildirenler	
a1 hataya yaptığında kötü bir tavır sergilenmiyor	3
a2 hata yapıldığında düzeltmek için yardımcı oluyorlar	1
b Olumsuz görüş bildirenler	
b1 hataları örtmek yerine açığa çıkarılıyor	1
b2 hata yaptığında insanlar mutlu oluyor	2
b3 hata yapıldığında suçlu aranıyor	1
Toplam	8

Çalışanlar hata yaptığında diğer personellerin tavrı katılımcılara sorulduğunda, olumlu ve olumsuz görüşler eşit orandadır. Bu konuda İ kod adlı personel “Yardımcı oluyorlar destek oluyorlar” derken D kod adlı kişi “Hata yapıldığında ben yardımcı olurum, birinin hata yapmasına çok müsaade etmem. Uyarırım hatta servis dışından bir iş de olsa yardımcı olurum.” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Bu konuda olumsuz düşüncelere sahip olan C kod adlı personel “her zaman olmamakla beraber ama genelde genel düşünürsek hataları örtmek yerine açığa çıkarmak genelde yapılan şey bu değiştirdiğim servisler ve arkadaşlarımı düşünürsem bu kaniya varıyorum çok az kişi senin hatanı örtmeye çalışıyor genelde hata yapmışsın diyip senin daha üstüne geliyor hep doğruyu söyleyen de var tabi şunu yapsaydın daha iyi olurdu ama genelde açığı yakalamanın daha çok olduğunu görüyorum ne yazık ki.” demiştir. G kod adlı kişi ise “Basit, sanki o hatanın sonunda çok kötü bir sonuç olacak gibi bir tavır takınıyor kendi bürom için değil genel olarak bu böyle. Böyle bir zihniyet var basit, cahilce bir zihniyet bir yanlış olmuşsa benim payım yok başka kimlerin payı var onun araştırması yapıyor.” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların “Çalışanlar arasındaki rekabet konusunda neler söyleyebilirsiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlar:

Personelin kişilerarası rekabete ilişkin görüşleri	f
a Rekabetin olduğu durumlar	
a1 genç arkadaşlar arasında olabilir	1
a2 terfi etmek adına rekabet var	4
a3 maddi kazancı arttırmak (maç görevi almak) için rekabet var	4
a4 müdüre yakın olmak için rekabet var	2
b Rekabetin olmadığı durumlar	
b1 emekliliği gelenlerde yok	1
Toplam	12

Çalışanların birbirleri arasında rekabet olup olmadığı araştırıldığında genelde rekabetin olduğu yönünde cevaplar alınmıştır. Bu konuda terfi etmek ve maç görevi alıp maddi kazancı arttırmak konularında rekabet yapıldığı görüşü daha çok ifade edilmiş ve bu düşünce 4 kez dile getirilmiştir. Bu konuda görüş bildiren B kod adlı personel “Yağcılık olsun

diye yapıyorlar şef olayım, müdür olayım diye yaparlar. Ben yaptım diyerek ön plana çıkma çabası vardır.” derken, C kod adlı kişi “daha çok üst yönetime daha yakın olma adına, görevler adına hani görev diyince maddiyat giriyor işin içine ve maddiyat olunca ister istemez çıkarlar çatışıyor menfaatler giriyor işin içine ve hırs giriyor.” biçiminde düşüncesini belirtmiştir. E kod adlı çalışan ise “Maç görevleri konusunda rekabet var bunu da ekonomik anlamda çok rahat olmadıkları için yapıyorlar” demiştir. G kod alı kişi ise “Maddi geliri arttırmak için yollar aranıyor gelirini arttırmak için kişiliğinde taviz veren çok insan var.” biçiminde görüş belirtmiştir.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’nde çalışan personelin örgüt kültürü sosyalleşme ve dayanışma alt boyutlarında incelenmiştir.

“Kurumsal Kültür Testi” ölçeğinden elde edilen bilgilerden İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’nde çalışan personelin düşük sosyallik ve düşük dayanışma içinde olduğu ve kurumun Goffee ve Jones Modeli’ne göre “Parçalı” örgüt kültürü türüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın ilk aşamasında katılımcılara uygulanan ölçeğin sonuçları, araştırmanın ikinci aşamasında uygulanan nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak daha ayrıntılı ele alındığında ilk çalışmayı destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu kurum içindeki kişiler arası ilişkiler ve zor günlerde birbirlerine destek olma konusunda olumsuz görüş bildirmişlerdir. Kurum içindeki sosyal faaliyetler yapıldığını fakat bu faaliyetlere katılım konusunda gruplaşma olduğu belirtilmiştir. Katılımcılar çalışanların ortak hedeflere yönelik olumlu tutum sergilediğini belirtirken, çalışanlar arasında çatışma ve rekabet olduğunu dile getirmişlerdir. Çalışanlar hata yaptığında diğer personellerin tavrı hakkında ise hem olumlu hem de olumsuz düşünceleri eşit oranda dile getirmişlerdir. Bu sonuçlar İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’nde örgüt kültürünün oluşturulmadığını göstermektedir.

Mevcut devlet kuruluşları, kilo vermesi gereken şişman insanlara benzer. Daha az yiyip daha çok spor yapmalıdırlar. Kamu kuruluşlarının şişmanlığını azaltmak için, eskimiş uygulamalar ve çalışma biçimlerinin değiştirilmesi gerekir. Asıl amaç, daha küçük, daha esnek, daha hızlı, daha az maliyetli ve daha kaliteli bir devlet işleyişi olmalıdır (Hasanoğlu,

2004). Kamu kurumlarında bu değişimin gerçekleşmesi için örgüt kültürünün öneminin anlaşılması gerekmektedir.

Örgüt kültürü örgüt içinde işbirliği, karar alma, kontrol ve iletişim yapılarını kolaylaştırdığı için kurumun performansında artış görülür ve örgüte bağlılık artar. Bu sayede bireyler daha başarılı çalışmalara imza atarlar. Ayrıca kültürün oluşması, o örgütü oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler, o insanların algı çerçevelerini oluşturur. Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından alınan bir çok karar ve eylemin kümülatif sonucudur. Çoğu örgüt kültürü, bu özelliğinden dolayı açıkça ifade edilmelerinden çok ima ile de anlaşılabilirler. Fikir ve anlam bütünlüğü sağlayan kamu yönetimi örgüt kültürünün bir mantığı olmalıdır. Bu mantık çalışanların hepsince paylaşılmasa bile anlaşılması güç olmamalıdır (Sarı, 2005).

Kamu yönetiminde sağlıklı bir örgüt kültürü için kurumun kendine özel bir kimlik sahibi olması gerekmektedir. Çalışanlar arasında bilgi dağıtılmalıdır. Örgüt kültürü sembolik olmalı yani kurum hikâyeler, sloganlar, tören ve seremonilerle ifade edilebilmelidir. Kültür teorisinde söylenenler, yapılanlar, üretilenler ve görünenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem taşımaktadır çünkü bu semboller sayesinde örgüt kültürü öğrenilebilir, öğretilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir (Sarı, 2005).

Kamu kurumlarında personel alımları örgüt kültürünün oluşturulmasında çok önemlidir. “Adama göre iş” yaratmaktan vazgeçilmeli, “işe göre adam” ilkesi artık hayata geçirilmelidir. İşe alımlarda fırsat eşitliği yaratılmalıdır. Kayırma ile işe alınmış personeller için hizmet içi eğitime önem verilerek yeterlilikleri sonradan geliştirilebilir, bu şekilde işe alınmış kişinin sorumluluğunu onu kayıran kişiye vererek denetlenmesi kolaylaştırmak gibi önlemler alınabilir. Performans değerlendirme ve terfi mekanizmalarında da çeşitli düzenlemelere gidilmelidir çünkü günümüzde gizli ve amire bağlı yapılan bu uygulama, kişisel ilişkiler nedeni ile haksızlık yapılmasına neden olabilmektedir. Bunu engellemek için, örneğin, değerlendiriciyi sınırlandıran (somut cevaplara yönelten) zorunlu seçimli soru kağıtları hazırlanabilir (Bayar, 1978). Bunun dışında nitelikli personeli elde tutacak veya kamu yönetimine çekecek bir ücret politikası izlenmeli, aynı işi yapanlara aynı ücretin verilmesine ve ödüllendirmeye de özen göstermelidir (Özşen, 1995).

Kamu kurumlarında örgüt kültürünü oluşturmak için ayrıca ömür boyu memuriyet yerine, kademeli olarak insanların kendilerini geliştirmelerini teşvik edecek sözleşmeli personel sayısı artırılmalı, serbest pazarlığa dayalı ücret sistemine geçilmeli, hizmetsiz kamu görevlileri ayıklanmalı, liyakat ilkesi memurun hizmet kalitesini esas alan bir yaklaşımla yeniden düzenlenmeli, tüm bakanlıkların personel daire başkanlıkları kaldırılmalı, personel işleri ilgili kurumlar eliyle yürütülmeli, cezaya değil ödüllendirmeye dayalı personel rejimi oluşturularak, kanundaki soyut kıdem esasından, yurttasın önerilerini de dikkate alan somut ekonomik ödüllendirmeye geçilmeli, üretimin her aşamasında tüm çalışanların takım ruhu içinde kararları almaları ve işleyişe ilişkin fikirlerini açıklama hakkının oy hakkıyla birlikte verilmesi, personelin motivasyonunu azaltan mevcut disiplin cezaları çağdaş bir içerikle yeniden düzenlenmeli, hizmet içi eğitim hizmete yönelik olmalı, derece ve kıdemde yıl (zaman) esası yerine, işgücünün kendini geliştirme ve iş görme performansı esas alınmalıdır (Tosun ve Tosun, 1997).

Örgüt kültürünün, yönetsel etkinlik yararına kullanılabilmesinde en önemli görev, üst yönetim kadrolarına düşmektedir. Temel hedeflere ulaşabilmek için, en uygun alt amaçların neler olabileceği; organizasyon üyelerince paylaşılmış öncelikle istenen değer tutum ve normların neler olması gerektiği; ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin yarar sağlayacağına ilişkin konuların titizlikle değerlendirilmesi gerekir. Değişen çevre koşullarının etkisi ile uzun bir zaman diliminde olsa da örgüt kültürünün kısmen yada tümüyle değişimi için, esneklik unsurunun önemi dikkate alınmalıdır (Hasanoğlu, 2004).

Kamu yönetiminde örgüt kültürünü yeniden yapılandırmak, farklı alanlarda çalışan herkesi ortak bir hedefe yöneltecek, performansı artıracak, çalışanlar dâhil kurumlarla ilgisi olan herkesi yanlış anlamalardan kurtararak kamuya özgü etik sistemin gelişmesine olanak sağlayacak ve de çalışanların işlerine sahiplenme duygusunu artıracaktır. Örgüt kültürü ile çalışanlar işyerine ayrı bir kimlik kazandırmış olacaktır. Bu kimlik, çalışanların o işyerine bağlılıklarını ve bir aidiyet duygusu ile kurumlarına sahip çıkmalarını sağlayacaktır. Kurum çalışanları artık, o işyerinde çalışmanın toplum içinde kendilerine sağladığı avantaj ve statüyü göz önünde bulundurarak, kurumlarının başarısı için birlikte koşmanın heyecanını içlerinde hissedeceklerdir (Çetin, 2002).

Yapılan araştırmalar, güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerin daha başarılı olduklarını göstermektedir. Örgütsel kültüre gereken önemin verilmesi, örgüt yaşamı açısından son derece önemlidir. Yöneticiler önemle bu konu üzerinde durmalıdır (İra, 2004).

Sonuç olarak ülkemizde örgüt kültürü konusundaki araştırmaların daha fazla yapılmasına ihtiyaç olduğu ve bunun spor yönetiminin etkinliğinin artmasına önemli katkı sağlayacağı söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Alamur, B. (2005), “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Ararsındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’ nde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bayar, Y. (1978), “Örgüt ve Yönetim Bilimi Öğretimi ve Kültürbilim”, A D, C.11, S.1, s.3-11.
- Colyer, S. (2000), Organizational Culture in Selected Western Australian Sport Organizations, *Journal of Sport Management*, 14, 321-341.
- Çetin, K. (2002), “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları”, Milli Eğitim Dergisi, Yaz-Güz 2002, Sayı:155-156.<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kcetin.htm>, Erişim Tarihi: 16 Haziran 2011.
- Goffee R. ve Gareth, J. (2002), *Kurum Kültürü*, Çeviri: K. KUTMANDU, MediaCat Kitapları, Ankara, s.84.
- Goffee, R. ve Gareth J. (1996), “What Holds the Modern Company Together?”, *Harvard Business Review*, 74(6): 133-148.
- Hasanoğlu, M. (2004), Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- İra, N.(2004), Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği), XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor* (Çev. Bulut, G.). İstanbul: BZD

Yayıncılık.

- Niemann, R., Kotzé, T. (2006), The relationship between leadership practices and organisational culture: an education management perspective, *South African Journal of Education*, Vol 26(4)609-624.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). “Organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies”. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), ss.766-788.
- Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press. (Chapter 3.Organizational Culture: Concepts, Definitions, and a Typology).
- Özen, Ş. (1995), “Kamu Yönetimi Yazınımız ve Örgütler-Yönetim Çalışma Alanı: Tehlikeli İlişkiler?”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, C.1, TODAİE Yay., Ankara, s. 71-96.
- Perçin, M. (2008), İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Schein, E. H. (1985). *Defining Organizational Culture İçinde Shwardz and Ott (1996). Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tosun, G. ve Tosun, T. (1997), “Kamu Yönetiminde TKY”, *Görüş Dergisi*, Ocak-Şubat, s.51-60.
- Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (2005), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- 3289 sayılı “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” 21 Mayıs 1986 tarih ve 19120 sayılı Resmi Gazete.

Not: Bu çalışmada bahsi geçen “Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü” adlı kurumun ismi 2011 yılında “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü” olarak değiştirilmiştir.