

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



**YÖNETİMDE KARAR VERME STİLLERİNİN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

BARBAROS HAYRETTİN TOPAL

İSTANBUL- 2013

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YÖNETİMDE KARAR VERME STİLLERİNİN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

BARBAROS HAYRETTİN TOPAL

DANIŞMAN

Doç. Dr. Gonca GÜNAY

İSTANBUL- 2013



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Y0912.040032 numaralı öğrencisi **Barbaros Hayrettin TOPAL** "Yönetimde Karar Verme Stilllerinin Örgüt Kültürüne Etkisi" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim, Kurulunun 25.01.2013 tarih ve 2013/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *aykırı?..* ile Tezli Yüksek Lisans tez olarak *...k.b.v.l...* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 04/02/2013

1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. Gonca GÜNAY

.....*Gonca Günay*.....

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. Alev KATRİNLİ

.....*Alev Katrİnlİ*.....

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Salih GÜNEY

.....*Salih Güney*.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Barbaros Hayrettin TOPAL
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İşletme Yönetimi
Tez Danışmanı	: Doç.Dr. Gonca GÜNAY
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Şubat 2013
Anahtar Kelimeler	: Örgüt Kültürü, Karar Verme Stilleri

ÖZET

YÖNETİMDE KARAR VERME STİLLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ

Yönetim bilimi insanlığın ortaya çıkışından beri insanların bilinçli veya bilinçsiz olarak kullandığı bir disiplindir. Yönetimin olmazsa olmazı olan karar verme, alternatifler arasından tercih yapmaktır. Karar verme stili, karar vericinin karar verirken benimsediği yaklaşımdır. Yöneticilerin karar verme stilleri örgütün dış ve iç paydaşlarını etkilemektedir. Bu araştırmamızda karar verme stillerinin örgüt kültürü üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Bu çalışma Tüm Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜMSİAD) İstanbul şubesi ve Genç Tüm Sanayici ve İşadamları Derneği (Genç TÜMSİAD) üyesi 30 işletmede, 195 kişi ile yapılan anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma nicel araştırma yöntemi kapsamında dizayn edilmiştir. Araştırmada nicel araştırma modellerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda ilk olarak yönetimde karar verme stillerinin örgüt kültürü üzerinde etkisinin olduğu bulgularla desteklenmiştir. Bunun yanında karar verme stilinin alt boyutları ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Karar Verme Stilleri

GENERAL INFORMATION

Name and Surname : Barbaros Hayrettin TOPAL
Major Field : Business Administration
Programm : Business Management
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Gonca GÜNAY
Thesis Type and Date : Master Degree - February 2013
Keywords : Organizational culture, Decision Making Styles

ABSTRACT

THE EFFECT OF DECISION MAKING STYLES IN MANAGEMENT TO ORGANIZATION CULTURE

Management science is a discipline human being use since the first emergence of humanity either consciously or unconsciously. Decision making being the absolute must for management is making preference among the alternatives. The decision making style is the approached adopted by the decision maker while deciding. The decision making style of the managers affect the external and the internal shareholders of the organization. In this study of us, the effects of decision making styles over the organization culture are investigated.

This study has been carried out with a survey made with 195 persons in 30 establishments that are the members of Tüm Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜMSİAD) (Turkish Industry and Business Association) Istanbul branch and Genç Tüm Sanayici ve İşadamları Derneği (Genç TÜMSİAD) (Young Industry and Business Association of Turkey).

The study has been designed within the scope of quantitative investigation method. Relation scanning model, one of the quantitative investigations models has been used in the study. As a result of the study, firstly the existences of the effects of decision making styles in management over the organization culture have been supported with findings. Besides that, significant relations have been identified between the sub-dimensions of decision making styles and the sub-dimensions of organization culture.

Keywords: Organization Culture, Decision Making Styles

ÖN SÖZ

Bu çalışmamda tez danışmanlığımı üstlenen tecrübesini, bilgi birikimini ve kıymetli zamanını benden esirgemeyen değerli hocam Sayın Doç .Dr. Gonca GÜNAY' a, görüşleri ve fikirleri ile bana her zaman yardımcı olan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Yaşar SUCU' ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans sürecinde ve hayatımın her döneminde bana yol gösteren, bilginin hayatımızda ki en önemli şey olduğunu bana ilk öğreten ve hayatımda ki her şeyi borçlu olduğum annem Perihan TOPAL' a ve rahmetli babam Mustafa TOPAL' a sonsuz teşekkür ederim.

Bu çalışmamda bana yardım eden, katkılarını benden esirgemeyen bütün dostlarıma, arkadaşlarıma ve işletme sahiplerine çok teşekkür ederim.

İstanbul,2013

Barbaros Hayrettin TOPAL

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET(Türkçe).....	I
ÖZET(İngilizce).....	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLO LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.KÜLTÜRÜN TANIMI	3
1.1.1.Kültürün Özellikleri.....	7
1.1.2.Kültürün Çeşitleri	8
1.1.2.1.Genel Kültür ve Alt Kültür.....	9
1.1.2.2.Maddi Manevi Kültür	9
1.1.2.3.Üçlü Ayrım.....	10
1.1.2.4.Diğer Kültür Çeşitleri	10
1.1.3.Kültürün Öğrenilmesine İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar	11
1.1.3.1.Lawrence Kohlberg'in Değerlerin Öğrenilmesi Yaklaşımı	11
1.1.3.2.Geert Hofstede Zihinsel Programlama Süreci.....	13
1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI ve ÖNEMİ.....	14
1.2.1.Örgüt Kültürünün İşlevi	20
1.2.2.Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	22
1.2.2.1.Değerler	24
1.2.2.1.1.Değerlerin Sınıflandırılması	26
1.2.2.2.Temel Varsayımlar(İnançlar).....	28
1.2.2.2.1.İnanç ve Değerlerin Oluşum Süreci ve	

Aralarında ki Farklar	29
1.2.2.3.Tutumlar	30
1.2.2.4.Normlar	31
1.2.2.5.Mitler ve Hikayeler.....	31
1.2.2.6.Semboller	33
1.2.3.Örgüt Kültürü İle İlgili Kavramlar	34
1.2.3.1.Örgüt Kimliği.....	34
1.2.3.2.Örgüt İklimi	35
1.2.3.3.Örgütsel İletişim	37
1.2.4.Örgüt Kültürü Modelleri.....	39
1.2.4.1.Harisson ve Handy'in Örgüt Kültürü Modeli.....	40
1.2.4.1.1.Güç Kültürü.....	40
1.2.4.1.2.Rol Kültürü	40
1.2.4.1.3.Görev Kültürü.....	41
1.2.4.1.4.Kişi Kültürü	41
1.2.4.2.Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	41
1.2.4.2.1.Sert Erkek, Maço Kültürü	42
1.2.4.2.2.Çok Çalış, Sert Oyna Kültürü.....	42
1.2.4.2.3.Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü	42
1.2.4.2.4.Süreç Kültürü.....	43
1.2.4.3.Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli	43
1.2.4.3.1.Klan Kültürü	43
1.2.4.3.2.Adhokrasi (Girişimci) Kültürü	44
1.2.4.3.3.Hiyerarşik Kültür	44
1.2.4.3.4.Piyasa Kültürü.....	44
1.2.4.4.Parsons Modeli	45
1.2.4.5.Ouchi Z Kültürü Modeli.....	46
1.2.4.6.Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli	48
1.2.4.6.1.Güç Mesafesi.....	48
1.2.4.6.2.Belirsizlikten Kaçınma.....	49
1.2.4.6.3.Bireycilik ve Toplumculuk	50

1.2.4.6.4.Erilik/Dişilik	50
1.2.4.6.5.Zaman Uyumu	51
1.2.5.Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yöneticinin Rolü	52

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNETİMDE KARAR VERME STİLİ

2.1.YÖNETİM KAVRAMI	55
2.1.1.Yönetimin Özellikleri	57
2.1.2.Yönetimin Fonksiyonları (İşlevleri).....	59
2.1.2.1.Planlama	59
2.1.2.2.Örgütlenme	61
2.1.2.3.Yürütme	62
2.1.2.4.Koordinasyon(Eşgüdüm).....	63
2.1.2.5.Kontrol(Denetim)	65
2.2.KARAR ALMA VE KARAR ALMA SÜRECİ.....	66
2.3.KARAR ORTAMLARI.....	74
2.3.1.Belirlilik Ortamı	75
2.3.2.Riskli Ortam.....	75
2.3.3.Belirsizlik Ortamı.....	76
2.4.KARAR VERME STİLLERİ	77
2.5.KARAR VERME STİLLERİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	79
2.5.1.Driver Yaklaşımı	79
2.5.2.Dinklage Yaklaşımı.....	80
2.5.3.Johnson Yaklaşımı	82
2.5.4.Harren Yaklaşımı.....	83
2.5.5.Nelson Yaklaşımı.....	84
2.5.6.Scott ve Bruce Yaklaşımı.....	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
3. METODOLOJİ VE UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	88
3.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER.....	88
3.3.ARAŞTIRMANIN GRUBU	92
3.4.ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	93
3.4.1.Demografik Bilgi Formu	93
3.4.2.Genel Karar Verme Stilleri Ölçeğini	93
3.4.3.Örgüt Kültürü Ölçeği	95
3.5.VERİLERİN ANALİZLERİ.....	95
3.5.1.Ölçeklere ve Alt Boyutlara Yönelik Güvenirlik Sonuçları.....	96
3.5.2.Ölçeklere ve Alt Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı Değerler	97
3.6.BULGULAR.....	98
3.6.1.Tanımlayıcı Bulgular	98
3.6.2.Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyonel Bulgular.....	101
3.6.3.Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Regresyon Bulgular	102
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	105
KAYNAKÇA	110
EKLER.....	119

TABLO LİSTESİ

Sayfa No:

TABLO-1: Ölçeklere ve Alt Boyutlara Yönelik Güvenirlik Sonuçları.....	96
TABLO-2: Örgütsel Kültür Ölçeği İçin Tanımlayıcı Değerler(Yönetici).....	97
TABLO-3: Örgütsel Kültür Ölçeği İçin Tanımlayıcı Değerler(Çalışan).....	97
TABLO-4: Karar Verme Stilleri Ölçeği İçin Tanımlayıcı Değerler	98
TABLO-5: Yöneticilere Yönelik Demografik Bilgiler.....	99
TABLO-6: Çalışanlara Yönelik Demografik Bilgiler.....	100
TABLO-7: Korelasyonel Bulgular.....	101
TABLO-8: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Klan Kültürü).....	102
TABLO-9: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Adhokrasi Kültürü).....	103
TABLO-10: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Hiyerarşi Kültürü).....	103
TABLO-11: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Piyasa Kültürü).....	104

GİRİŞ

Her gün hem iş hayatımızla ilgili hem de kişisel yaşantımızla ilgili onlarca karar veririz. Karar verme işlemi ustalık gerektirmeyen kolay bir iş gibi gözükse de aslında hayati bir önem taşır insanlar için. Çünkü düşüncenin eyleme geçmesinde ki son aşama karar verme eylemidir. Karar verme eyleminde birey, amaçlarına ulaşmasını sağlayacağını düşündüğü seçenekler arasından tercih yapar. Yani karar verme, seçenekler arasından tercih yapma işlemidir. Her gün onlarca karar verme işlemi gerçekleştiren bireyler, karar verme işlemi bilişsel bir taslağa dönüştürür yani alışılmış bir düzen çerçevesinde gerçekleştirirler. Bilim insanları karar verme işleminin bilişsel bir taslağa dönüşmesini karar verme stili olarak tanımlar. Bireylerin karar verme stilleri yaşamlarını etkilemektedir. Çünkü karar verme stili karar sürecini etkileyen bir unsurdur. Örnek verecek olursak birey sezgilerine güvenerek kararlarını alıyorsa hızlı ve yüksek riskli kararlar alıyordur. Bu yüksek riskli kararlar kararın başarısını olumsuz anlamda etkileyebilmektedir. Karar verme stilleri bireylerin kişisel kararlarını etkiledikleri kadar iş hayatı ile ilgili kararlarını da etkilemektedir. Scott ve Bruce' un(1995) karar verme stillerine ilişkin araştırmalarında bireylerin karar verme stillerini 5 farklı türde yaptıklarını bildirmiştir. Bunlar; Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınma Karar Verme Stili, Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili' dir (Scott ve Bruce, 1995: 818-831).

Bu çalışmada bireylerin örgütleri ile alakalı aldıkları kararların örgüt kültürüne etkileri araştırılmaktadır. Örgüt kültürünü “bir şirketin benimsediği hakim değerler”, “şirketin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarına rehberlik eden felsefe”, “bir örgütün üyelerinin paylaştığı temel varsayımlar ve değerler” diye tanımlayabiliriz (Dinçer, 1998: 347). Örgüt kültürü dinamik bir yapıya sahiptir. Yani örgütün ihtiyaçları doğrultusunda devamlı kendini yeniler. Örgüt kültürü örgüt içinde birçok şeyi etkilemekle beraber birçok şeyden de etkilenmektedir. Örgüt kültürünü etkileyen ve şekillendiren

unsurlardan bir tanesi de yöneticilerin karar verme stilleridir. Çünkü yöneticiler yüksek riskli ve hızlı kararlar alıyorsa örgütlerde çalışan, iş görenlerde bu karar verme stiline uygun davranışları benimseyecektir. Örnek verecek olursak yönetici kararlarını iş görenlerine danışarak onların düşüncelerini önemseyerek alıyorsa iş görenlerle yönetici arasında bir samimiyet ve güven ortamı yani bir aile ortamı oluşacaktır. Araştırmacılar örgüt kültürünü değişik modellerde sınıflandırmışlardır. Cameron ve Quinn(1999) yapmış olduğu araştırmada örgütlerde ki kültürünün 4 tipte olduğunu bildirmiştir. Bunlar; Klan Kültürü, Hiyerarşik Kültür, Adhokrası Kültürü, Piyasa Kültürü' dür (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

Bu bilgilerin rehberliğinde, çalışmada yöneticilerin karar verme stillerinin örgüt kültürü ile ilişkisi incelenmektedir. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, örgüt kültürü ele alınarak, kültür kavramının tanımı, örgüt kültürünün tanımı, örgüt kültürünün öğeleri, örgüt kültürünün oluşma süreci, örgüt kültürünün çeşitleri gibi konular ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, yönetimde karar verme stilleri ele alınarak, yönetim kavramı, yönetimin fonksiyonları, yönetimde karar alma süreci, karar verme stilleri ve bu stillerle ilgili başlıca yaklaşımlar ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz Tüm Sanayici ve İşadamları Derneğine(TÜMSİAD) üye kurumlardaki yönetici ve çalışanların bulgularına yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin nasıl toplandığı, değerlendirildiği ve istatistikî yöntemler kullanılarak hangi sonuçların elde edildiği anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜRÜN TANIMI

Kültür, üzerinde çok söz söylenen, tartışılan, ancak bilim insanları arasında ortak bir tanım etrafında buluşulmayan; kullanılması çok kolay, fakat tanımlanması çok güç bir kavramdır. Birey, grup ve toplumlarla ilgili çoğu sorunları, kültür ve buna bağlı kavram ve süreçlerle açıklamak kolay görünmekte, ancak kültürün ne olduğunu ya da ne olmadığını tanımlamak pek kolay görünmemektedir (Güvenç, 1985: 110). Kültür kelimesinin halk arasında farklı tanımlamaları olmakla beraber başka disiplinler arasındaki tanımlamaları da farklılıklar göstermektedir. Kültür antropolojistleri kültür kavramına açıklık getiren 164 farklı tanımın olduğunu bildirmektedir (Kantek, 2005: 5).

Kültür tanımında farklılıklar olmasını şuna bağlayabiliriz; kültür olarak kavramlaştırılan olgu, hayatın her alanıyla bağlantılıdır ya da hayatın her alanına ilişkin farklı yönleri bulunmaktadır. Bu nedenle, kültür kavramının tanımının yapılması zorlaştırmaktadır (Doğan, 2007: 13).

Genel bir tanımlama yapmak gerekirse kültür, bir ülkenin, bir milletin, bir topluluğun yaşayış biçimi diye tanımlanabilir. Bu tanıma göre kültürün bir süreç sonunda oluştuğu ve felsefe gibi kümülatif olarak yani yığılarak ilerlediği ve zenginleştiği söylenebilir. Kültürün oluşumunda insanların bir arada olması gereklidir. Çünkü birey kültürü tek başına oluşturamaz, diğer insanlarla birlikte kültürü oluşturabilir.

İnsanlar kültür kelimesini önceleri toprağı işleme, ekip biçme, bakmak anlamında kullanmaktaydı. Kültür kelimesinin Latince kelimelerden 'colere'

veya 'culture'dan geldiği kabul edilir (Erdoğan, 1987: 130). İngilizce ve Fransızca da medeniyet olarak kullanılan kelimenin, Almandada kültür kelimesine karşılık geldiği göze çarpmaktadır. Kültür kelimesini 1871 yılında ilk olarak tanımlayan antropolog Edward B. Taylor' dır. Taylor kültür kavramının şöyle tanımlamıştır: 'bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütündür' (Kaya, 2008: 120).

Bir çok bilim insanı kültürü tanımlamıştır. Ünlü sosyal bilimci Karl Marx kültürü 'doğanın yarattıkları karşısında insanoğlunun yarattığı herşey' olarak tanımlamıştır (Güvenç, 1991: 100). E. Taylor' un kültür tanımlamasında bazı eksiklikleri gören kültür antropoloğu B. Malinowski kültürü, 'aletlerden ve tüketim mallarından, çeşitli toplumsal gruplaşmalar için yapılan anayasal belgelerden, insana özgü düşün ve becerilerden inanç ve törelerden oluşan bütüncül bir toplamdır.' diye tanımlamıştır (Azmaç, 2006: 6).

Kültür, bilimsel bir kavram olarak, toplumu meydana getiren insanların, kendi aralarındaki, kendileri ile toplum arasındaki, hem de diğer toplumlar arasındaki ilişkileri düzenler. İnsan eğer belirli bir davranış kalıbında davranıyorsa, belirli bir kültüre ait gösterir. İnsanın her tavır ve davranışında kültürün bir etkisi vardır. Toplumun diğer bireyleri ile iletişim halinde bulunan, onlardan ortak davranış kalıplarını, toplumsal yaşama biçimini, öğrenen her insan kültürün etkisindedir. Ancak, insanların farklı kaynaklardan öğrendiği bilgi, tecrübe, inanç ve fikir dağarcığı arttıkça kültürün etkileri de farklılaşacaktır (Eroğlu, 1995: 105).

Davranış bilimleri açısından kültürü tanımlamak gerekirse şöyle tanımlayabiliriz; kültür, insanların doğuştan ölünceye kadar edinmiş oldukları, diğer insanlardan ve içinde yaşadığı toplumdan öğrendiği, toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları veya alışkanlıklarıdır. Bu tanım ışığında kültür, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgiyi, alışkanlıkları, değer

ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile ilgili her türlü davranış biçimlerini içerir. İnsan ve toplum arasında ki her türlü etkileşim ve iletişim birer kültür elemanı sayılır. İnsanlar tarafından yapılan bir makine, bir araba veya bir yemek gibi nesnelere kültürün unsuru olurken, doğanın kendi kendine oluşturduğu bir kaya, bir ağaç veya bir dağ kültür kapsamı dışındadır (Eroğlu, 1995: 105).

Matematiksel olarak kültürü tanımlamak gerekirse Kültür;
Kültür=f(Toplum, İnsan, İçerik, Öğrenme) (Güvenç, 1985: 24).

Geert Hofstede kültürü, 'insanların kendilerini tehdit eden tehlikelerden korunmak için bulduğu çözümlerin hepsi' diye tanımlamıştır. Hofstede kültürün oluşmasında insanı tehdit eden tehlikelerin sebep olduğunu bildirmiştir. Hofstede kültür oluşurken ki insanı tehdit eden tehlikeleri 3 grupta toplamıştır. Birinci tehlike olarak doğadan kaynaklanan tehlikelerdir. Örnek olarak açlık, barınma, deprem, sel ve benzeri tehlikeler. İnsanlar bu alandaki tehlikelere karşı geliştirdikleri çözüm teknolojidir. İkinci tehlike olarak insanların birlikte yaşamasından kaynaklanan diğer insanlardan gelebilecek tehlikelerdir. İnsanların diğer insanlardan gelebilecek tehlikeler karşı geliştirdikleri çözüm ise hukuk sistemidir. Üçüncüsü ise doğanın sonsuzluğuna karşı insan hayatının bir sonu olması insanın içinde bir çelişki ve huzursuzluk kaynağı olmasına sebep olmuştur. Bu huzursuzluk kaynağını ortadan kaldıran çözüm ise öte dünya fikri yani dindir (Doğan, 2007: 26). Araştırmanın ileri ki bölümlerinde Hofstede'in kültüre ilişkin yaklaşımı daha kapsamlı ele alınacaktır.

İçinde yaşadığımız toplum olan Türk toplumunun kültürü ile ilgili araştırmaları incelediğimizde ünlü yazar ve sosyolog Ziya Gökalp' e göre kültür, ortak değerler ve amaçlar etrafında yeni bir sosyal yapılanmayı ve milleti kapsayan bir birleştiricidir. Gökalp Türkleri kültürde zengin fakat medeniyette yoksullaşmış olarak görmektedir (Çelik, 2006: 47-50).

Türk kültürünün özelliklerini incelediğimizde; Türk kültüründe sosyal hayat, aile ve akrabalık bağları temelini üzerine kurulmuştur. Eski Türk devletlerinin dayandığı iki temel sosyal birlik, aile ve ordu olmuştur. Türk kültüründe ahlak anlayışının temelleri yiğitlik, kahramanlık üzerine kuruludur. Alp ve gazilikten, yüksek karakterli ve temiz kalpli, korkusuz, inanç ve irfanlı, milliyetperverlik temel özellikleridir. Türk siyasi kültürü; beylik, hakanlık, sultanlık ve tek partili cumhuriyetten demokratik laik çok partili cumhuriyete doğru gelişmiştir. Osmanlı merkezi siyasi yapısı ve bürokratik düzen öğelerinin etkileri cumhuriyette görülmesine rağmen Batı tarzı demokratik rejim yerleşmektedir (tr.wikipedia.org/wiki/Türk_kültürü).

Türk toplumunun kültürel özelliklerini yönetim ve örgütlenme açısından diğer toplumlara göre farklılıkları olarak şunları sayabiliriz (Sargut, 2001: 219-235):

- Ortaklaşa hareket biçiminin bireyci harekete göre daha baskın olduğu,
- Dişil davranışların daha baskın olduğu,
- Örgütsel çatışmadan kaçınma istediğinin yüksek olduğu
- Örgütsel Güç mesafesinin yüksek olduğu
- Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu
- İçinde bulunulan koşullara uyum sağlama eğiliminin yüksek olduğu
- Değişime karşı direncin yüksek olduğu
- Düşük sinerjili bir kültürel özellik taşıdığı

Türk kültürünün geniş bir yelpazesi olduğunu Selami Sargut yaptığı araştırmada belirtmiştir. (Sargut, 2001: 219-235)

1.1.1. Kültürün Özellikleri

Farklı grup yada farklı toplumlarda kültürün özellikleri değişkenlik gösterse de kültür antropologlarının üzerinde uzlaştığı kültür özellikleri mevcuttur. Bu kültür özelliklerinin bilinmesi insanların davranışlarına yön veren kültürün tanımlanmasında ve bilinmesinde önem taşımaktadır.

Kültürün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güvenç, 1991: 101-105, Bedestenci, 2004: 14, Erdoğan, 1987: 152):

- Kültür toplumsaldır. Nesilden nesile aktarılan toplumda yer alan bireylerin topluma yeni katılan bireylere aktardığı öğretilerdir. Kültür devamlılığını sağlamaya çalışır bu özelliği ile toplumun diğer üyelerince paylaşılır ve toplumun üyelerinin ortak ürünüdür.
- Kültür öğrenilir. Kültür insanların DNA larına kodlanmış değildir. Kültür insanın doğumu ile başlar. Kültür öğrenilen ve eğitimle kazanılan bir değerdir.
- Kültür tarihi ve süreklidir. Kültür bir kuşaktan kuşağa geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kültürün devamlılığını sağlayan birer unsurdur. Diğer bir ifadeyle kültür büyük ölçüde geleneklere bağlı olarak ortaya çıkar.
- Kültür hem özel hem de geneldir. Kültür hem toplumun genelini hem de toplum içinde bulunan bir grubu kapsar. Başka bir ifade ile toplumda yaşayan her insanın bir kültüre aittir. Ayrıca toplum içinde yaşayan bir grubun kültürü toplumun genelinden farklı olabilir.

- Kùltür bütùnleřtiricidir. Kùltür bir topluma sadece paylaşılan değer ve inançlar sunmaz. Toplumda yaşayan insanlara da bazı yükümlülükler verir. Bu yükümlülükler itibari ile bütùnleřtirici bir rol oynar.
- Kùltür tatmin edici ve ihtiyaçları karşılayıcıdır. Kùltür insanların karşılaştıkları sorunların çözümlünde ihtiyaç duydukları normları, gelenekleri, alışkanlıkları insana ve topluma sunar. Bu nedenle kùltür insanların ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin olmaları işlevini üslenir.
- Kùltür sembollere bağlıdır. Her topluluk yaşama ilişkin tecrübelerini diğer nesillere aktarmakta simgeleri ve sembolleri kullanır. Kùltürün en önemli sembolik yönü dildir ve dil sayesinde insanlar kùltürlerini bir kuşaktan diğerine aktarabilirler.
- Kùltür bir toplumun tüm ideallerinin ve sosyal kişiliğinin yansımasıdır. Bu bağlamda kùltür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir. Kùltür insanın tutum ve davranışlarına yön veren kurallar sistemini içinde bulundurur.
- Kùltür dinamiktir. Genellikle insanların direnç göstermesine karşın tüm kùltürler zaman içinde ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda kendi değişimlerini göstermektedirler. Bir toplumsal çevredeki koşullar değişim gösterdikçe, geleneksel çözümlerinin sağladığı doyum düzeyi de azalmaya bağlayacak ve değişecektir. Bu nedenle kùltür de yeni koşullara uyum sağlayacak dinamizmi içinde barındırır.

1.1.2. Kùltür Çeşitleri

Kùltür kavramını farklı disiplinlerde ki birçok bilim insanı tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmıştır. Ancak, bu sınıflandırmalarda bilim

insanları, bir ya da birkaç kültür özelliğini öne çıkarmıştır (Erdoğan, 1987: 136). Kültürü sınıflandıran bilim insanlarının genel olarak sınıflandırdıkları kültür çeşitleri aşağıdaki gibidir.

1.1.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Genel kültür ve alt kültür ayrımı kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Bir toplumun veya bir insan topluluğunun çoğunluğu tarafından kabul görmüş temel değerlerin toplamı baskın kültürü oluşturmaktadır. Bir ülkenin bir ulusun, bir coğrafi alanın bireylerinin geçmişinin ve yaşadığı çevrenin etkisiyle benimsediği değer, tutum, davranış, alışkanlık, inanç, gelenek ve ideolojik öğelerinin tümü ulusal ya da genel kültürü oluşturur (Berberoğlu, 1991: 154). Bir genel kültürün içinde farklı alt kültür olabilir. Genel kültürü bir kez daha tanımlamak gerekirse, alt kültürlerde yer alan değer ve inançların toplamına genel kültür denir.

Alt kültür, bir ulusu veya bir ülkenin içinde bulunan azınlık veya küçük bir grubun paylaştığı değerler ve inançlar bütünüdür. Bir ülke veya toplum içinde genel kültürle benzeşen ve ayrılan yönleri bulunan çeşitli alt-kültürler bulunabilir. Özellikle ABD gibi farklı toplumlarda pek çok dini, etnik, bölgesel alt kültürün olduğu söylenebilir. Etik olarak aynı antropolojik yapıdan gelen toplumlarda bile, birden çok bölgesel, dinsel alt kültürlerden söz edilebilir (Şişman, 1994: 41).

1.1.2.2. Maddi ve Manevi Kültür

Maddi Kültür, içinde yaşadığı toplumun kültürü tarafından insana öğretilen, paylaşılan, sunulan maddi yönlü her şey maddi kültürü oluşturur. İnsanın tabiatla karşı yaptığı her şeye maddi kültür denir. Örnek verecek olursak yapılar, teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları vb. sayılabilir (Önen, 2008: 7). Manevi Kültür, maddi kültürün dışında kalan bir toplumu

millet yapan ve onun özünü belirleyen örf, adet, davranış, inanç, tutum ve değerlerin oluşturduğu hayat tarzıdır (Aydınlı, 2008: 15).

1.1.2.3. Üçlü Ayrım

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir deyişle kültürü öğrenme zamanına göre “sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür” şeklinde üçlü bir ayrım yapılabilmektedir. Bu üçlü ayrım şunlardır (Erdoğan, 1987: 138):

Sonradan öğrenilen (postfigürativ) kültür, kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür.

Birlikte oluşan (configurative) kültür, kişilerin yaşantılarından öğrendikleri kültürdür.

Önceden oluşan (prefigurative) kültür ise yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılması ileri ki yaşlarda gündeme gelmektedir.

1.1.2.4. Diğer Kültür Çeşitleri

Bazı bilim insanları kültürü daha da çeşitlendirme yoluna giderek farklı kültür çeşitleri ortaya koymuşlardır. Bu kültür çeşitleri bazı toplumlarda görülürken bazı toplumlarda da görülmemektedir. Bu kültür çeşitleri şunlardır (Erdoğan, 1987: 140):

- Açık kültür-kapalı kültür,
- Köy kültürü-şehir kültürü,
- Köy-kent ve gecekondu kültürü,
- Fakirlik kültürü-zenginlik kültürü,

- Beyaz adam kültürü-zenci kültürü,
- Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu ve Parçalı Kültür
- Karşı kültür,
- Arabesk Kültürü

1.1.3. Kültürün Öğrenilmesine İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

Bilim insanları kültür olgusunun çözümlenmesinde kültürün dayanmış olduğu temelleri sorgulamışlardır. Bilim insanları kültürün dayanmış olduğu kuramsal temelleri farklı disiplinlerin ve farklı kültür öğelerinin içinde araştırmışlardır. Bazı bilim insanlarının kültürün öğrenilmesine ilişkin yaklaşımları şöyledir;

1.1.3.1. Lawrence Kohlberg' in Değerlerin Öğrenilmesi Yaklaşımı

Bireyin içine yaşadığı toplumun kültürel öğelerini algılaması, onları çözümlemesi ve kabullenmesi için belli bir zaman sürecinin geçmesi lazımdır. Lawrence Kohlberg bu süreci şöyle açıklamıştır (Doğan 2007: 31, Kağıtçıbaşı, 1998: 255).

a.Gelenek Öncesi Düzey

Bu düzey çocukluk dönemini kapsar. Bu düzeyde birey, iyi-kötü, doğru-yanlış davranışların sonuçlarının haz veya acı vermesiyle algılar. Bu düzey iki evreden oluşur.

İtaat ve ceza yönelimi evresinde bir hareket veya davranış birey için, ceza ile sonuçlanıyorsa kötü veya yanlış davranış, cezalandırılmıyor yada ödüllendiriliyorsa iyi veya doğru olarak algılanır. Cezadan kurtulmak için otoriteye itaat önem kazanır. Doğru ve yanlış algısı henüz yerleşmemiştir.

Tek tip ve yüzeysel bir düşünüş egemendir. Olgu ve olayların sonuçlarına bakarak karar verilir.

Çıkarıcı yönelim evresinde çocuğun göstermiş olduğu davranış ve hareket biçiminin doğruluğu veya yanlışlığı onun ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı ile ilişkilidir. Doğru ve yanlış kendi çıkarına uygun olup olmadığına bakarak belirler. Yaşamdaki her şeyi bir karşılıklılık ilişkisi üstüne kurar.

b.Geleneksel Düzey

Bu düzeyde bireyin davranışının doğruluğu veya yanlışlığı içinde bulunduğu grubun onayı ile ayırt edilir. Bu düzeyde birey davranışının doğruluğunu veya yanlışlığını referans grubunu gözleyerek bulur. Bu düzey iki evreden oluşmaktadır.

İyi çocuk yönelimi evresinde birey için iyi ve doğru davranış, başkasını memnun eden, onlar tarafından övgü alan davranış olarak algılanır. Yapılan davranışlar, sonuçlarına göre değerlendirilmekten ziyade niyete göre değerlendirilir.

Yasa ve düzen yönelimi evresinde birey, yasa, düzen ve yükümlülüklerini öğrenir. Bu evrede birey için doğru veya yanlış davranışın ölçütü içinde yaşadığı toplumun düzeni ve sosyal kurallardır. Kurulu sosyal düzen eleştirilmeden kabul edilir.

c.Gelenek Ötesi Düzey

Bu düzeyde, geçerliği ve uygulanırlığı olan toplumsal ve ahlâkî değerleri, bunları ortaya koyan grup veya kişilerden bağımsız olarak tanımlama çabası görülür. Birey, kendi seçtiği, üzerinde düşündüğü ahlâk

ilkelerine göre yargılarda bulunur ve kendi kişisel otoritesi oluşur. Birey kendi dışında kalan otoriteyi irdelemeye başlar. Bu düzeyde iki evreden oluşur.

Sosyal sözleşme yönelimi evresinde, birey için doğru davranış, insan hakları ve toplum yararı göz önünde bulundurularak yapılan ve toplum tarafından kabul edilmiş ilkelere uygun olan davranışlar olarak kabul edilir. Yasalar kabul edilmekle beraber, topluma daha fazla yarar sağlayabilmek için yasaların değişebileceğine inanılır. Bireylerin fikir ve değerlerinde farklılıklar gösterdiği bu dönemde, görüş birliğine varma teknikleri birey için önemlidir.

Evrensel değerler yönelimi evresinde doğru ve yanlış, sosyal düzenin yasa ve kurallarıyla değil, kişinin kendi vicdanıyla ve kendi geliştirdiği ahlâk ilkeleriyle oluşur. Bu ilkeler, adalet ilkelerini, insan haklarını ve insana saygıyı içermektedir. Kohlberg' e göre ahlaki değerlerin oluşumu bu evrede gerçekleşir.

1.1.3.2.Geert Hofstede Zihinsel Programlama Süreci

Geert Hofstede, IBM için yaklaşık 100 bin denek üzerinde yaptığı çalışmaların neticesinde bireylerin yakın çevresi ve içinde bulunduğu toplum tarafından bilinçli yada bilinçsiz olarak zihinsel programlama sürecine tabi tutulduğu bilgisine varmıştır. Hofstede' e göre, bireyler doğumlarından itibaren çevresi tarafından inançlar, değerler, beklenen tutumlar ve davranışlar hakkında çeşitli yöntemlerle (cezalandırma, ödüllendirme, şartlandırma) programlanır. Bu durum zaman içerisinde kolektif zihinsel programlama sürecini oluşturur. Hofstede yaptığı çalışmada zihinsel programlamanın üç ayrı sosyaliyasyon düzeyinde ve üç ayrı mekanda gerçekleşmekte olduğunu ortaya koymuştur (Doğan, 2007: 34-35).

a.Ulusal Düzey

Kültürel değerlerin en fazla kazanıldığı dönemdir. Bu düzeyde değerlerin öğrenilmesi aile ve yakın çevreden olur. Bu düzeyde ağırlıklı olarak toplumun değerleri ve çok az miktarda ise uygulamaya yönelik zihinsel programlama gerçekleşir. Bu düzeyde zihinsel programlamanın gerçekleştiği mekan aile ve yakın çevredir.

b.Mesleki Düzey

Bu düzeyde insan kültürel değerleri eğitim kurumlarında alır. Eğitim kurumlarında insan kısmen değerleri kısmen ise zihinsel programlaya yönelik uygulamaları alır. Birey zihinsel programlamanın uygulamaya yönelik kısmında bu düzeyde ortak davranış kalıplarını alır. Birey bu düzeyde hem toplumsal değerler sistemini hemde iş hayatındaki uygulamaları öğrenir.

c.Örgütsel Düzey

Bu düzeyde insanın eğitim sonrası çalıştığı işyerinde almış olduğu zihinsel programlanma sürecini ifade eder. Bu düzeyde iş yaşamına ilişkin uygulamalar kazanılır. Bu düzeyde değerlerin öğrenilmesine yönelik zihinsel programlama çok az olmaktadır. Bu düzeyde zihinsel programlamanın mekanı olarak çalışılan mekan gösterilir.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI ve ÖNEMİ

Küreselleşen dünyada işletmeler arasında hızla ilerleyen rekabet, işletmelerin farklılaşması yoluna gitmelerine neden olmaktadır. Bu farklılaşma sadece ürün veya hizmet boyutunda değil işletmelerin yönetim boyutunda da görülmektedir. Bu farklılaşma diğer işletmelerle olan rekabette bir adım önde olmak için yapılmaktadır. İşletmelerde yönetim kademesinde yer alan yönetici

veya liderler farklılaşmayı insan kaynakları boyutunda da sağlamak için işletmenin örgüt kültürüne önem vermeye başlamışlardır.

İşletmelerin rekabette üstünlük kurma, başarıya ulaşabilmesi, elinde ki mevcut gücü koruyabilmesi için çalışanların üstün bir çalışma göstermeleri gerektiği gerçeği görülmüş, bu amaçla sağlıklı verimli örgüt kültürleri inşa etmek için gerekli yeni yollar araştırılmıştır. İki temel unsurun örgütleri bu noktaya getirdiği tespit edilmiştir. Birincisi bir işletmenin mükemmel bir stratejisi olsa bile boşluk içinde yapılmış bir planın iyi bir uygulamayı ve başarılı bir sonucu garanti edemediğinin farkına varılmış, ikincisi ise Japon işletmelerinin aynı işi yapan Amerikan işletmelerine göre daha yüksek performans göstermeleri olmuştur (Çınar, 1999: 33).

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşama ve üretim şekilleri, bunlarla ilgili gelişmeler ve sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Kültür bir örgüt içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Günümüzde işletmeler için örgüt kültürü rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin hedefleri, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir (Eren, 2005: 429-430).

Örgüt kültürü kavramı literatüre Pettigrew'in (1979) yazmış olduğu "On Studying Organizational Cultures" adlı makale ile girmiştir. Kurum kültürü kavramı ise ilk defa 1976 yılında Silverzweig ve Allen tarafından kullanılmış, ancak kurum kültürü kavramının popülerleşerek yaygınlaşması Deal ve Kennedy'nin (1982) aynı adı taşıyan kitabı "Kurum Kültürü" ile Peters ve Waterman'ın aynı yıl yayınlanan "Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış" kitaplarının satış başarısı sonucu gerçekleşmiştir (Değerli, 2010: 9).

Örgüt kültürü kavramının yönetim biliminde 1970'lerden günümüze kadar bu kadar hızla ilerlemesinin 3 farklı sebebe bağlayabiliriz. Bu sebepler şunlardır (Terzi, 2000: 20):

- Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın ekonomik olarak süper güç olması araştırmacıları bunun nedenlerini araştırmaya sevk etmiştir.
- Amerikan işletmelerinin pazarda güç kaybetmesi ve Amerikan işletmeleri yerine Japon işletmelerinin pazarda güç kazanması ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamak yönünde ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların gelişimini sağlamıştır.
- İşletmelerde yapılan araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde, örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Örgüt kültürüne verilen önem ve örgüt kültürü üstüne bu kadar durulması örgüt kültürü kavramına yapılan tanımlamalarda farklılıklar olmasına sebep olmaktadır. Çünkü örgütler birer canlı organizma gibidir. Her örgüt diğer örgütlerden farklı bir kültüre sahiptir. İşte bu sebepten bilim insanlarının örgüt kültürü tanımı farklılıklar göstermektedir.

Örgüt kültürü kendine has özellikleri gereği bazı soruları beraberinde getirmektedir. Bu sorulardan ilki, 'Örgüt kültürü tanımlanabilir mi?' sorusudur. Tanımlamadaki zorluk örgütsel kültür yaklaşımının örgütsel yaşama yeni bir sembolik anlam getirmesidir. Bu durum örgüt kültürüne farklı bakış açıları getirmekte ve ortak bir tanım üzerinde birleşmeyi zorlaştırmaktadır. Örgüt

kültürü, yönetim kademesinde ve çalışan elemanların yönetilmesinde örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve normlarla ilgili bir kavramdır. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Bunun paralelinde de örgüt kültürüne genel bir tanımlama yaparsak; 'örgüt kültürü; örgütlerde, amaçları destekleyen ve hedeflere ulaşılmasını sağlayan stratejiler, çalışma ilkeleri, roller, tutum ve davranışlar, normlar, gelenekler bir sistemin parçasıdır. Bu unsurlar örgüt için de bir kimlik oluşturur. Örgütün her üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu kimliği örgüt kültürü olarak tanımlayabiliriz' (Özalp, 2008: 192).

Kültürel özellikleri farklı olan toplumların, yönetim uygulamaları da farklı olmaktadır. Her işletme de aslında bir toplumdur; dolayısıyla böyle bir toplumun içinde paylaşılan değerler kültür oluşturacaktır. Örgüt kültürü veya kurum kültürü denen kavram değerlerin paylaşılması noktasında örgütten örgüte farklılıklar göstermektedir. Farklılık da örgütlerin yönetimini, faaliyetlerini ve başarısını etkilemektedir. Bundan dolayı her yönetim kavram ve tekniğinin uygulanması, ilgili örgütün kültürü ile birlikte düşünülmeli ve değerlendirilmelidir. Zaman zaman kişisel kültürler ile örgüt kültürü arasında, örgüt kültürü ile genel toplumsal kültür arasında uyum ve farklılıklar söz konusu olmaktadır. Böyle düşünüldüğünde örgütlerdeki örgütsel davranış, örgüt kültürünün bir göstergesi biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, o örgütün çevresinde tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevresindeki diğer örgüt ve insanlarla ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütleri topluma bağlayan örgütlerin toplum içindeki yerini, önemini ve başarısını belirleyen önemli araçlardan bir tanesidir. Fakat her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütlerin kültürlerinin izlerini taşımaktadır ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. Eğer örgütün kültürü içinde bulunduğu çevreye ters düşerse örgütün yaşamı tehlikeye girebilir (Eren, 2005: 427).

Örgüt kültürünün “bir şirketin benimsediği hakim değerler”, “şirketin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarına rehberlik eden felsefe”, “bir örgütün üyelerinin paylaştığı temel varsayımlar ve değerler” şeklindeki farklı tanımları kültürünün farklı noktalarına vurgu yapmaktadır. Bu tanımların ortak noktaları göz önüne alındığında, örgüt kültürünü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi diye tanımlayabiliriz. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir tanımlama yaparsak örgüt kültürü, örgüt içinde yer alan insanların düşünce, davranış ve hareketlerini şekillendiren değer ve inançların toplamıdır (Dinçer, 1998: 347-348).

Örgüt kültürü ile ilgili birçok tanımlama literatürde mevcuttur. Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır (Akıncı, 1998: 32-33):

- İşletme tarafından benimsenen temel değerlerdir.
- Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesidir.
- İşletmede işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşlerdir.
- Örgüt kültürü aklın kolektif bir şekilde programlanmasıdır.
- İşletmelerde iş yapılırken işin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, çalışanların nasıl ödüllendirileceği ve çalışanların nasıl kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünüdür.
- Bir örgütün içindeki temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simgelerin, seremonilerin ve mitolojik kavramların bütünüdür.

İşletmeler açısından örgüt kültürü önemli bir konudur. Çünkü küreselleşen dünya ile işletmeleri etkileyen değişkenler artmaktadır. Bu değişkenlerin olumsuz koşullardan işletmeyi korumak için örgüt kültürü ne kadar geliştirilirse ve güçlenirse işletmenin rekabet gücü ve işletmenin ömrü artacaktır.

Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranış kalıpları ve davranışsal parametreler bulunur. Aksine, zayıf örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışarak zaman kaybetme sorunu oluşur. Kısacası paylaşılan ortak değerler, inançlar ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültüre sahip işletmeler örgütün hedeflerine ulaşmasında güçlü kültüre sahip örgütlere oranla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2005: 430).

Bir örgütün içinde temel değerler çoğunlukla paylaşılıyor ve kabul görüyorsa o örgüt güçlü bir örgüt kültürüne sahiptir, aksi bir durumda ise o örgüt zayıf örgüt kültürüne sahiptir. Özellikle örgütsel davranış ve işten ayrılma konuları güçlü ve zayıf örgüt kültürüne sahip işletmelerde önemli bir belirleyici unsurdur. Örgütün değerlerini ve inançlarını benimseyen ve onaylayan kişilerin sayısı ne kadar çoksa örgüt kültürü o kadar çok güçlenir. Bu tür örgütlerde üyeler örgütün var olma nedeni ve hedefleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Aralarındaki dayanışma artar ve davranışlarında tutarlılık gösterirler. Güçlü örgüt kültürü işletmelerin başarılarında önemli bir yer tutar (Berberoğlu ve Barış, 1999: 69).

1.2.1. Örgüt Kültürünün İşlevi

Yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün çalışanların davranışları üzerinde etkisi olduğu bildirilmiştir. Örgüt kültürünün çalışanların davranışlarının düzenlenmesi konusunda önemli bir işleve sahiptir. Örgüt kültürü güçlü olan işletmelerde çalışanların verimliliği konusunda olumlu etkileri vardır. Yani güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde iş verimliliği yüksektir (Türk, 2007: 37-38).

Örgütten örgüte farklılık gösteren örgüt kültürü, içinde bulunduğu örgütsel çevrede iş görenlerin örgüte bağlılıklarının arttırılmasında, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi 2000: 57). Örgütlerde çeşitli nedenlerden ortaya çıkan çatışmaları, örgüt kültürünün geliştirdiği bazı uygulamalar ve süreç yönetimleri ile azaltılarak yumuşatılabilir (Eren, 1998: 115).

Örgüt kültürünün örgüt içerisinde önemli ve olumlu yönde işlevleri vardır. Bu işlevleri şöyle sıralayabiliriz (Varol, 1993: 186-187):

- Örgüt içerisinde paylaşılan değerlerin daha sonra ki nesillere aktarılmasını sağlar ve böylelikle örgütün sürekliliğine katkı sağlar hatta bu katkı örgütün sürekliliğine sağlanan en önemli katkıdır.
- Örgütün kişiliğini ve kimliğini oluşturur ve çalışanlar bu kimlikle tanınırlar.
- Örgüt içerisinde çalışan insanları motive edebilir.
- Örgüt kültürü güçlü ve piyasaya yönelikse politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına, işlem ve kuralların yazılı olduğu dokümanlara daha az gerek duyulur. Planlama ve karar alma kolaylaşabilir.

- Örgüt kültürü, alt kadrolarda çalışan elemanların çoğu zaman ne yapması gerektiğini kolayca bildirir. Çünkü zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu çalışanlar bilirler. Örneğin herkesin yenilikçi olması gerektiğini bilmesi, ürün ve hizmette kalitenin vazgeçilmez olduğunu bilmesi, kişisel çıkarları ile örgütün çıkarlarının bir bütün olduğunu bilmesi gibi. Böylelikle kültürel değerlerin ve amaçların örgüt bakımından önemli olanının neler olduğunu çalışanların kavramaları ve buna göre davranmalarını sağlar.
- Çalışanların yaşamına anlam katıp onların yaşamlarını zenginleştirebilir.
- İhtiyaç duyulduğunda yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynayabilir veya oynar. Değerler, öyküler, efsanelere kadar yansıyor kendine ait bir görüntü sunan bağlayıcı kültürel değerlerin yokluğunda; insanların tek güvenceleri örgüt yapısında aldıkları yerdir. Özgürlüğümüzün bir kısmını içinde bulunduğumuz kurumlara, o kurumların yaşamımıza anlam kazandıracakları için veririz. Örgüt içinde ki yerimizin sembolik bir anlamının da bulunduğun unutulmamalıdır. Sembolik değerlere yönelik tehditlerin örgütün kısımları arasında uyumsuzluklara yol açması olanaklıdır.
- Kültür, değerler sistemi, çalışanların güvenlik, sağlık, çalışanların hayatlarına anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevlerini bütünleştirir. Bir başka ifadeyle, paylaşılan değerler örgütün toplumsal boyutlarını birleştirme bakımından önem taşır ve bu işlevi görür.
- Örgütün amaçların ve istikrarın kaynağı olma işlevi görür.

- Sürekli uyum sağlamaya elverişli özellik görülüyorsa, örgütün varlığını sürdürmesi veya daha önce de belirttiğimiz gibi süreklilik sağlama işlevini sağlayabilir.

Örgüt kültürünün işletme açısından işlevleri sadece olumlu yönde olmamaktadır. Örgüt kültürünün bazı durumlarda işletmeyi olumsuz etkileri de mevcuttur.

Örgüt kültürleri ortam ve şartlar değiştikçe işlevsel olma özelliklerini kaybetmektedir. Bu durumlarda performans ve kültüre hayranlık duyulan işletmelerde bile birçok risk ve maliyet doğabilir. ABD’de elektronik endüstrisinde bulunan işletmeler üzerine yapılan çalışmalarda kültürün sakıncalarının bazıları belirlenmiş olup sırasıyla şöyledir (Demir, 2005: 65):

- Çalışanların çok çalışmaktan bitip tükenecek duruma getirme
- Bireylerin yaptıklarını değiştirmeleri için isteksiz kılma
- Veri ve olayların yorumlanmasını tahrif etme
- Az sayıda insanın iyi yaptığı, fakat çok sayıda insanın yapamadığı davranışları cesaretlendirme
- Olaylarla ilgili duygusallığı arttırarak ego bağlılığını cesaretlendirme

1.2.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Her örgüt birbirinden farklı kültürlere sahiptir. Bir örgütün kültürü onun parmak izi gibi sadece ona aittir. Örgüt kültürün unsurları, bilim insanları tarafından çeşitlendirilmiştir. Bu çeşitlendirmenin sebebi bir unsurun örgütü etkileme derecesinin örgütten örgüte farklılık göstermesidir. Bilim insanları bilimsel kaynaklarda örgüt kültürünü etkileyen unsurların çok fazla olduğunu bildirmektedir. Ancak genel olarak her örgütü etkileyen genel kabul gören belli başlı unsurlar mevcuttur.

Örgüt kültürü üstüne birçok araştırması bulunan Hollandalı bilim insanı Hofstede örgüt kültürünün temel öğelerini şöyle sıralamıştır; kahramanlıklar, semboller, ritüeller ve bütün bunların altında yatan değer örgüt kültürünün öğeleridir (Doğan 2007: 37).

Bilim insanları, daha önce belirtildiği gibi, örgüt kültürünün öğelerini açıklarken farklı öğelerin üzerine odaklanmışlardır. Farklı bilim insanlarına göre örgüt kültürünün öğeleri şöyledir (Şişman, 1994: 64-65):

- Duncan, örgüt kültürünün öğelerini görülen öğeler (örgütle ilgili fiziksel öğeler, semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar) ve görülmeyen öğeler (sayıtlılar, değerler, inançlar, anlamlar) olmak üzere iki bölümde incelemiştir.
- Wankel ve Sahte, örgüt kültürünün öğelerini; paylaşılan nesnelere, paylaşılan sözler, paylaşılan eylemler-davranışlar, paylaşılan duygular ve düşünceler olmak üzere dört boyutta düşünmüşlerdir.
- Meek, örgüt kültürünün öğelerini semboller (dil, mimari özellikler, insanlar tarafından yapılan şeyler), ideoloji (mitoloji, düşünce sistemleri) ve törenler olmak üzere üç bölümde izah etmiştir.
- Wilkins ve Peterson, örgüt kültürünün öğelerini değerler (iyi – kötü biçiminde yargılama örüntüleri), sayıtlılar (dünya ve onun içinde olup bitenler hakkındaki gizli inançlar) ve yargılar olmak üzere üç boyutta ele almışlardır.
- Louis, örgüt kültürünün öğelerini artifaktlar (insanlar tarafından yapılan şeyler), semboller (hikayeler, efsaneler, mitler, sakalar, mecazlar, mimari özellikler, çalışma yerlerinin biçimi) ve paylaşılan anlamlar (inançlar, duygular, düşünceler) olarak üç bölümde değerlendirmiştir.

- Schein, örgüt kültürünün öğelerini, temel sayıtlılar (örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçek insan eylemleri ve insan iliksilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlar), temel değerler (örgüt üyelerinin, olay durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş oldukları ölçütler) ve artifaktlar (teknoloji, üyeler tarafından sergilenen sanat, mitler, semboller, hikayeler, efsaneler ve görülebilen, işitilebilen davranış örüntüleri) şeklinde üç boyutlu olarak anlamaya çalışmıştır.

Örgüt kültürünün öğelerini şöyle tanımlayabiliriz; örgüt kültürünün örgüte yeni katılan üyelere aktarılmasını sağlayan değerler, inançlar, kahramanlıklar, hikayeler, öyküler, semboller gibi görülen ve görülmeyen bütün olgular ve olaylar örgüt kültürünün öğeleridir.

Yukarıda görüldüğü gibi örgüt kültürünün öğeleri bilim insanları tarafından farklı şekillerde adlandırılmıştır. Genel olarak bilim insanlarının tanımlamalarında yer alan örgüt kültürünün öğelerini aşağıda açıklanmaktadır.

1.2.2.1. Değerler

Değer, insanın içinde yaşadığı toplumun insana iyi, güzel, doğru davranışı veya tutumu sağlaması için insana öğrettiği kavramlar olgular bütünüdür. Değerler davranışlara yön verirler (Güney, 2009: 32). Değerler, çalışanların içinde buldukları durumları, davranışları, olayları, nesnelere ve çalışanları değerlendirmede ve yargılamada başvurdukları kıstaslardır (Güney, 2007: 207).

Değerler, toplum içinde yaşayan insanların doğa ile mücadelesi, insanların kendi aralarındaki sorunları çözmeye ilişkin doğrularla ilgili

olduklarından toplumsal yaşam kadar eskidir. Değer kavramı Eski Yunan'da Aristo tarafından geliştirilmiş olduğu ve modern değerler kuramının ise Jeremy Bentham'ın toplumsal faydayı esas alan faydacılık kuramına dayanan değer anlayışı ile ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Bu kurama göre, yapılan bir davranışın veya eylemin doğruluğuna veya yanlışlığına o eylemin neden olduğu toplumsal fayda ve maliyetle açıklamaktadır (Doğan, 2007: 38).

Değer, bir nesnenin, bir işlemin, bir düşüncenin veya bir eylemin insan için taşıdığı önemi belirleyen, onun niteliğine ve niceliğine ilişkin değerlendirmedir. Değerin önemi ve istenebilirliği insandan insana değişir. Bu yüzden insanların kendilerine özgü değerleri vardır. Ancak bir kişiye özgü değerler, başkalarınınca da önemli olmaya başladığı zaman ve benimsendiği zaman yayılmaya başlar. Değerler genellikle toplumun üyelerine iyi, doğru, güzelin ne olduğunu ya da nelerin kötü, yanlış, çirkin olduğunu göstererek onların davranışlarına yön verir (Başaran, 2000: 298-299).

Değer kavramı toplumlar arasında farklılıklar gösterebilir. İnsan yaşadığı toplumun değerlerini çocukluk çağından başlayarak öğrenir. İnsan büyüdükçe enformasyonun arttığı çağımızda diğer toplumların değerlerini de öğrenir. Bu öğrenme süreci ile diğer toplumların değerlerini kabullenme ve kanaatlerini bu değerler doğrultusunda oluşturma aşamasına geçebilir. Bu aşamaya geçen insanların ortak olarak oluşturduğu değerler bütününe günümüzde evrensel değerler demektediriz.

Değerler geçici ve esnek olmaktan çok, istikrarlı ve kalıcı olmaya daha yatkındır. Birey sahip olduğu değerlerin önemli bir kısmını hayatının başlangıcında ailesinden, öğretmenlerinden, arkadaşlarından ve yakın çevresindekilerden kazanmaktadır. Bireye çocukluk döneminde bir dizi davranışın ve onların sonuçlarına göre istenilen veya istenilmeyen durumlar olduğu öğretilir. Değerlerde çok az belirsiz alan vardır. Örneğin

dürüstlük ve sorumluluk sahibi olma öğütlendiğinde, bireye birazcık dürüstlük veya birazcık sorumluluk sahibi olması tavsiye edilmez. Değerlerin bu kesin veya mutlak öğretimi, değerlerin istikrarını ve kalıcılığını belirleyen unsurdur. Değerlerin sorgulanması değişime yol açabilmekte bu da bireyin sahip olduğu kanaatlerin artık kabul edilemez olduğuna karar verilmesine yol açmaktadır. Değerler davranışları, hakeretleri, tutumları, düşünceleri ve motivasyonu etkilemekte ve bu kavramların daha iyi anlamlandırılması için gerekli alt yapıyı insan zihninde oluşturmakta ve algılarımızı etkiledikleri için örgütsel davranış konusunda önemli rol oynamaktadırlar (Demir, 2005: 37). Bireyler, örgütlerde neyin olması gerektiğini veya neyin olmaması gerektiğini önceden kazandıkları kanaatlerle ve yargılarla anlamaya çalışırlar.

Örgütler için değerler önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların değerlerini bilmek yönetici için doğru ve verimli karar almayı sağlar. Değerler örgüt içinde neyin istendik neyin istenmedik olduğunu belirleyen iş görenlerce benimsenen inançlardır. İş görenin davranışının örgüte uygun olup olmadığına ya da örgütte çalışan iş görene hangi davranışın yakışacağını örgüt değerleri gösterir. Örgütün değerleri iş görenin örgüte bağlanmasını, üretimin daha kolay islemesini, iş görenin özverili bir şekilde çalışmasını; işlevsel değerleri ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, örgütsel etkililiği yükseltmek için kullanılır (Aladağ, 2007: 15).

İşletme sahiplerinin ve çalışanların paylaştıkları temel değerler örgüt kültürünün payandasını oluşturur. ABD'de yaklaşık seksen firmada örgüt kültürünü inceleyen Deal ve Kennedy araştırmalarında başarılı firmaların değerlere çok önem verdikleri sonucuna varmışlardır (Kozlu, 1988: 64).

1.2.2.1.1. Değerlerin Sınıflandırılması

Değerler konusunda bilim insanları çok fazla sınıflandırmaya gitmişlerdir. Bu sınıflandırmalarda, bazen bilim insanları yaşam alanlarını

etkileme derecesine göre sınıflandırmaya gitmişler, bazen de ise değerlerin kültürel boyutlarını esas alarak sınıflandırmaya gitmişlerdir. Yani bilim insanları sınıflandırmada bazen değişken olarak yaşam alanlarını etkilemesini almışlar bazen de kültür boyutlarını değişken olarak almışlardır.

Yaşam alanını değişken olarak alan sınıflandırmalardan bilinen en önemlisi Allport, Vernon ve Lindzey' in sınıflandırmasıdır. Bu değerler sınıflandırması şu şekildedir: Teorik değerler, ekonomik değerler, estetik değerler, sosyal değerler, politik değerler, dini değerler (Doğan, 2007: 42).

Teorik değerler, gerçeği ortaya çıkarılmasında kabul edilmiş değerlerdir. Bu kategoride şüphe, eleştiri, rasyonel düşünce ve deneysel araştırma benimsenen değerler olarak görülür.

Ekonomik değerler, bireyin iş hayatında ki gerekli olan servet birikimi ve başkalarını geçmeye yönelik kabul ettiği değerlerdir. Faydacı ve pratik eylemler bu alanda kabul edilmiş değerlerdir.

Estetik değerler, gerçeği güzelde olanda arayan değerlerdir. Simetri, zarafet, uyum benimsenen değerlerdir.

Sosyal değerler, insanın diğer insanlarla ilişkilerini düzenlemeye yönelik değerlerdir. Sempati, verici olma ve kibarlık benimsenen değerlerdir.

Politik değerler, güç elde etme ve diğerler insanlar üzerinde nüfuz sahibi olmaya yönelik değerlerdir.

Dini değerler, evrenin bütünlüğü ve bunu idrakına yönelik değerlerdir.

Değerlerin sınıflandırılmasında kültürel boyutları esas alarak yapılan sınıflandırmalardan en önemlisi Hofstede' in çalışmasıdır. Hofstede

değerlerin oluşumunu toplumların karşı karşıya kaldıkları tehlike ve endişelerin giderilmesi temeline dayandırarak kuramsal bir özellik taşıdığını bildirmiştir. Hofstede' in değer boyutları, toplumların karşı karşıya kaldıkları sorunlara çözüm getirme arayışına dayanmaktadır. Değişim ve değişimin neden olduğu belirsizliğe ilişkin ortaya çıkan değer boyutu belirsizlikten kaçınma başlığında toplanır. Belirsizlikten kaçınmak için bireyin ortaya koyduğu değerleri bu ana başlıkta toplarız. Birey ve toplum arasındaki ilişkide ortaya çıkan değer boyut ise bireycilik ve kolektivizmdir. Toplumun içindeki hiyerarşik ikileme ilişkin ortaya çıkan değer boyutu güç mesafesidir. İnsanların kendi aralarında ki ilişkilerin niteliğine ilişkin ortaya çıkan değer boyutu dişil ve erildir (Doğan, 2007: 44). Özetle, Hofstede sınıflandırmasında insanların değerlerini dört başlıkta toplamıştır. Hofstede'e göre insanın değerleri şöyle sınıflanır, belirsizlikten kaçınma için oluşturulan değerler, bireycilik ve kolektivizm için oluşan değerler, güç mesafesi için oluşturulan değerler, dişil ve erillik için oluşturulan değerlerdir. Çalışmada Hofstede'in bu yaklaşımının üzerinde daha geniş durulacaktır.

1.2.2.2. Temel Varsayımlar (İnançlar)

Temel varsayımlar insanların inançları ile ilgilidir. İnanç kısaca açıklanacak olursa, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. İnanç bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, insanın eşya üzerindeki bilgisi ve eşyaya yüklediği anlamların toplamıdır (Erdoğan 1987: 147).

Varsayımlar, belli bir zaman dilimi içerisinde örgütün kendisine mal ettiği, bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan "temel var oluş ilkeleri olarak" insan davranışlarına yön veren olgular varsayım olarak tanımlanır. Varsayımlar ve inançlar soyut olmakla birlikte, iş görenlerin davranışlarının temelinde bulunur ve iş görenin örgütsel davranışını derinden etkilerler (Türk, 2007: 18).

İnançlar kültürün oluşmasında önemli bir etmendir. Hatta bilim insanı Hofstede kültürün temel belirleyicisinin inançlar olduğunu söylemiştir (Doğan 2007: 50). İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisinin olması, işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde yardımcı olmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu sosyal yapının kültürel analizinin ve tanımlamalarının yapılması gerekmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar, işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 47).

İşletmelerde bulunan örgüt kültüründe çalışanların işletmeye karşı inançları da oluşmaktadır. İnançlar daha çok doğru ve yanlış ayrımı ile ilgili ölçütler olduklarından işletmede oluşan inancın çalışanın bireysel inançları ile paralellik göstermesi işletmede oluşacak güçlü örgüt kültürü için önemlidir.

1.2.2.2.1. İnanç ve Değerlerin Oluşum Süreci ve Aralarında ki Farklar

Değerler ve inançlar, toplumsal yaşam ile ilgili ortaya çıkan sorunların çözümleri ile ilgilidir. Bir toplumda ya da bir grupta yeni bir durum veya yeni bir sorun ortaya çıktığında, bu durum veya sorun için çözümler bulunması gerekir. Durumun veya sorunun çözümü için önce diğer bildikleri seçenekler arasından daha iyi olan çözüm yolunu tercih ederler. Yani insanlar benzer durum veya sorun tekrarlandığında daha önceki çözüm biçimine başvururlar. Aynı sorun veya durum karşısında başka bireylerce değişik çözümlerin bulunmuş olması muhtemeldir. Bu aşamada tercih edilen çözüm yolu topluluğun diğer üyelerince benimsenen kabul edilen bir algılama biçimi olarak çıkmamıştır ve tartışmaya açıktır. Burada durum veya sorun karşısında tercih edilen çözüm veya davranış biçimi bir grup tarafından benimsendiğinde ve diğer çözüm yollarının seçenek olarak varlığı bilindiğinden ortaya konulan çözüm biçimi değer niteliği taşımaktadır. Eğer

tercih edilen çözüm yolu başarılı olur ve benzer durumlarda sürekli olumlu ve başarı sonuçlar verirse giderek de grubun paylaştığı bir çözüm yolu haline gelirse bu davranış biçimi ve çözüm yolu inanca dönüşür (Doğan 2007: 53). İnanç ve değer kavramları aynı anlama geldiği sanılsa da aslında birbirlerinden farklı anlamları vardır. Değerler aslında inançların alt kümesini oluşturur.

Değer bir varlığın veya bir olayın insana olan önemini belirleyen inançlardır. İnançlar ise bir olayın veya bir eşyanın birey için ifade ettiği anlamın toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamıdır (Bedestenci, 2004: 42). Yani değerler birey için önemi belirler, inançlar ise bireye doğruluğuna yönelik bilgiler verir.

1.2.2.3. Tutumlar

Tutum, kişinin sahip olduğu değerler sistemine bağlı olarak bir eşyayı, bir olayı yada bir kişiyi iyi-kötü yada faydalı-zararlı olarak algıladığı bir ön düşünce şeklidir (Güney, 2009: 218). Bu tanıma göre şunu söyleyebiliriz; tutumlar değerlere bağlı olarak belirlenir.

Tutumlar bireyin nesne, düşünce veya olaylara karşı olumlu ya da olumsuz bilişsel değerlendirmeleri ve eğilimleridir. Tutumlar hayatta olaylar karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak ortaya çıkar. Tutumların ortaya çıkmasındaki sebep değerler ve inançlardır. Birey tutumlarını değerleri ve inançları doğrultusunda oluşturur. Tutum, insan veya olaya odaklıdır. Değerler ise geneldir. Değerler ve inançlar tutumların belirleyicisi konumundadır. Tutumlar ise belirlenen, etkilenen konumdadır (Doğan, 2007: 53-54).

1.2.2.4. Normlar

Norm, kelime anlamı bakımından önceden belirlenmiş kalıp düzgü olarak açıklanır (www.tdk.gov.tr). Örgütün içinde yer aldığı kültürel değerlere uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütlerine norm denir. Normlar, iş görenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunması gerektiğini, başkalarıyla nasıl iletişim gerçekleştireceğini gösterir (Bedestenci, 2004: 51).

Normlar yazılı olmayan kurallardır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken bir kural veya ölçüt niteliğine ulaştıran, dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran, 1982: 112).

Örgüt kültürünün öğelerinin birbirlerini etkileşimine baktığımızda inançlar değerleri etkiler. Değerler ve inançlar tutumların oluşmasını sağlar. Değerler, inançlar ve tutumlar ise örgüt içinde oluşacak normların oluşmasını sağlar.

1.2.2.5. Mitler ve Hikayeler

Mitler, gerçekleştirilmesi mümkün olan faaliyetlerin çerçevesini belirleyen, örgüt kültürünün başlangıcını, devamlılığını ve temel amaçlarını açıklayan hikayeler olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2007: 207). Hikayeler, örgütsel değerlerin yayılmasında geçmişte olmuş bir olayın abartılarak geçmişten günümüze çalışanlar tarafından aktarılmasıdır. Hikayeler ve mitler örgütler için önemlidir. Çünkü çalışanların örgütün değerlerini aktarma aracı olarak kullanılırlar.

Örgütsel hikayeler, örgütün geçmişte yaşamış olduğu bir takım olayları yansıtır. Etkili örgütlerde yönetici ve iş görenler, örgüt felsefesini aktarmak için çeşitli hikayeler ve anılar anlatırlar. Örgüt içinde yer alan kahramanlardan onların değişik örgütsel uygulamalarındaki başarılarından söz ederler. Paylaşılan bu hikayeler, örgütün temel değerlerini aktarır. Örgüt kurucuları, örgütün yöneticileri ve iş görenleri hakkında anlatılan bu hikayeler, örgütün bütünleşmesini, koordinasyon ve kontrolü işlevi görmektedir. Bu hikayeler örgüt üyelerine rollerini tanımada ve kimin nasıl hareket etmesi gerektiği hakkında rehberlik eder (Şişman 1994: 71). Örgütsel hikayelerin örgüt kültürünün aktarılmasında önemli bir işlevi vardır.

Mitler hikayelere oranla daha masalcı yaklaşımlardır. İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, mitler kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eder. Mitler bir grubun bireyleri arasında ki bağları pekiştirirken bir grubu diğer gruplardan ayırmaya yardım eder. Mitleri oluşturan efsaneler ve öykülerdir. Bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğü veya gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar rolü oynar. Mitler inançları kutsallaştırır ve tutucu kuvvetlerdir (Bedestenci, 2004: 57).

Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Örneğin McDonalds yöneticisinin kendi restoranının önünde limuzinden inip yerdeki çöpleri toplaması sadece kendi işletmesinde değil, örgüt kültürü literatüründe de mitleşmiştir (Erdem, 1996: 41). Mitler hikayelere göre daha zor oluşur. Ancak mitler hikayelere göre daha kalıcıdır. Çünkü hikayeler olabilir olaylardır. Ama mitler efsanevi olaylardır.

1.2.2.6. Semboller

Toplumsal hayatta egemen olan bazı toplumsal değerler ve normlar, belli semboller ile daha somut bir hale gelmekte ve ifade edilmektedir. Bu semboller, bir tören, bir ayin, bir işaret, bir jest, bir sözlük, bir kişi olabilmektedir. Semboller, ulusal kültürlerde olduğu kadar örgütsel kültürlerde de geniş bir yer tutmaktadır. Örgütsel semboller değişik biçimde kodlanmış özel mesajlar olarak, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan çeşitli kültürel öğelerin en kapsamlılarından biridir. Bir örgütte, sembollerin önemli işlevleri olduğundan söz edilebilir. Örgütte çalışmakta olan bireylerin yanı sıra, örgüte yeni katılan bireyler de örgütsel yaşamı ve bu yaşamda yer alan hakim değerleri, inançları, normları, büyük ölçüde örgütsel semboller yoluyla tanımakta ve öğrenmektedir (Şişman, 1994: 67-68).

Örgüt kültürünü oluşturan değer, normlar ve semboller kullanılarak, soyuttan somuta dönüştürülerek daha iyi ifade edilir (Güney 2007: 208). Sembollere örnek olarak işletme İşletme logolarından, bayraklardan, marka isimlerinden, kıyafetlerden, fiziki yapılardan bahsedilebilir. Mercedes'in yıldızı, insanlara kaliteyi ve saygınlığı anımsatır. McDonalds'ın tabelası, fast food yemek yenecek yeri belirtir. Semboller kesinlikle gereklidir. Kelimelerle ifade edilemeyen duygusal mesajları taşırlar. Örgüt kültüründe semboller olmadan birçok değer ve normlar örgüt üyelerine iletilemez. Örgütler için sembollerin ne kadar önemli olduğu Koç Grubunun, Arçelik ile ilgili yeni yapılanma stratejisinde görmekteyiz. Yapılan ar-ge çalışmalarıyla uluslararası pazarda teknolojik üstünlüğüyle rekabet edebilecek bir marka oluşturmak için eski logosunu değiştirerek yeni bir logo ile uluslararası pazarda yer almaya karar vermişlerdir (Baytok, 2006: 18). Örgüt kurucuları örgütleri için oluşturacakları logolara önem vermelidir. Çünkü logolar örgütün kültürü için önem taşımaktadır.

1.2.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Kavramlar

Örgüt kültürü ile ilgili başlıca kavramlar örgüt kimliği, örgüt iklimi ve örgütsel iletişimdir. Bu kavramlarla ilgili tanımlamalar ve incelemeler aşağıdaki gibidir.

1.2.3.1. Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği çoğu zaman örgüt kültürü ile karıştırılan bir kavramdır. Ancak örgüt kültürü ve örgüt kimliği ayrı kavramlardır. Örgüt kimliği kavramı, örgüt olarak “biz kimiz” veya “biz neyi simgeliyoruz” sorularının örgüt üyelerinin nasıl algıladıkları ve anladıkları ile ilgilidir. Örgüt kimliği, “ne tip bir örgüt” sorusuna verilen cevaba karşılık ortaya çıkar (Demir, 2005: 28). Örgüt kültürü bilinçsizce ortaya çıkar. Örgüt kültürünü değer ve normlar oluştururken, örgüt kimliğini, hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurarak ortaya çıkan bilinçli bir strateji niteliğinde ortaya çıkar. Örgüt kimliği imaj yaratmaya yöneliktir (Bedestenci, 2004: 68).

Örgüt kimliği dediğimiz zaman aklımıza bir örgütün diğer örgütlerden ayırıcı olan özellikleri ve nitelikleri gelmektedir. Buna göre örgüt kimliği, örgütleri diğer örgütlerden ayıran özelliklerin toplamıdır. Örgüt kimliği örgütün özelliklerinin insanların algılamalarına göre olumlu veya olumsuz olarak ortaya çıkar.

Bir örgütün kimliğini fiziki ve kültürel faktörler birlikte oluşturmaktadır. Fiziki faktörler arasında faaliyette bulunduğu sektör, teknolojisi, örgütün hukuki yapısı, örgütün büyüklüğü, personel sayısı, stratejileri, alt birimlerin düzenleme biçimleri ve işletmenin yapısal özellikleri sayılabilir. Örgütün kültürel faktörlerini ise mitler, adetler, kahramanlar ve tarihi oluşturur. Fiziki kimlik genel yönetim tarafından yaratılırken; moral ve kültürel kimlik,

işletmede çalışan çoğunluk belirlemektedir ve bu bir anlamda informal kimliktir (Erdem, 1996: 54).

Örgüt kimliğinin örgütlere bazı etkileri mevcuttur. Bu etkileri şöyle açıklayabiliriz (Varol, 1993: 219):

- Örgütün çalışanlar tarafından kimliği olumlu olarak görülüyorsa dış çevresi tarafından algılanan kimliği de olumlu biçimde etkilenir. O halde çevrede olumlu bir kimliğe sahip olmanın koşullarından birisi çalışanlar gözünde olumlu bir kimliğe sahip olmaktır.
- İşlem çevresinde olumlu bir kimliğe sahip olmak bu çevreye karşı yasal zorunluluklarını yerine getirmekle başlar. Ancak sadece yasal sorumluluklarını yerine getirmekle bitmez. Bu olumlu kimliği sürdürmek için toplumsal sorumluluklarını da yerine getirmelidir.
- Bir örgütün kimliğinin hem iç hem de dış çevresi bakımından olumlu veya olumsuz olmasında onun güvenilirlik, inanılabilirlik, açıklık v.b. niteliklerine sahip olma derecesi birincil önemde rol oynar.
- Olumlu bir örgüt kimliğine sahip olan örgütler kar artışı sağlarlar.

1.2.3.2. Örgüt İklimi

1960' lardan itibaren endüstri ve örgüt psikolojisinin araştırılmasında en önemli kavramlardan biri olarak karşımıza çıkan örgüt iklimi kavramı zaman içerisinde giderek önem kazanmış ve birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır (Önen, 2008: 25). Yunanca' da eğilim anlamına gelen iklim kavramını, sanayi psikolojisine 1960' lar da Gellerman tarafından getirilmiştir. Gellerman, örgüt kimliği ve iklimine ilk olarak değinen araştırmacılardan birisidir. Örgüt iklimi kavramı, ortam, kültür, çevre, hava ve duygu ile eş

anlamli görülmekte ve bu tür kavramların örgütün içsel kalitesini ve özellikle bireylerin yaşantılarını yansıttığı ne sürülmektedir (Bedestenci, 2004: 65-66).

Örgüt iklimi zaman zaman kültürle aynı anlamda kullanılsa da orjinleri farklıdır. Kültür bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer ve normlar üzerinde odaklaşmıştır ve iklimi de kapsamaktadır. İşletmenin ikliminin odak noktası ise, kişilerin organizasyona ilişkin algılarıdır (Erdem, 1996: 57). Örgüt iklimi 'bu organizasyonda nasıl davranılır' sorusuna cevap verirken, örgüt kültürü 'bu organizasyonda ne tür insanlar çalıştırılır' sorusuna cevap vermektedir (zalp, 2008: 191).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün bütününe yaygın egemen uygulama ve koşullar dizisidir (şişman, 1994: 62). Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile yakından ilgilidir ve iş görenlerin değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi çalışanların, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda ortaya çıkan genel bir havadır. (Dinçer, 1998: 352). Eğer alışanlar örgüt kültürünü benimseyorsa, örgüt iklimi de güçlüdür. Eğer alışanlar örgüt kültürünü benimsemiyorsa örgüt iklimi de zayıftır

Örgüt iklimi kısaca, bir işletme gezildiğinde hissedilen havadır. Çalışanların işletmedeki uygulamaların, prosedürlerin ve normların yansıttığı havayı algılayış biçimleri, örgütsel iklimi yansıtır. Örgüt iklimi, örgütte gün be gün oluşan algılar, yönetimin kuralları ve yıllık raporların öngördüğü emirlerden çok yöneticilerin davranışları ve tasvip ettikleri eylemlerle ilgilidir (Balcı, 2001: 184). Özetle belirtecek olursak, kültürle çok yakından ilgili bir kavram olarak iklim, 'örgüt kültürünün örgütte meydana getirdiği hava' olarak tanımlayabiliriz. Güçlü rgt kültürlerinin, örgüt üyelerinin iş tutumunu, iş

tatminini ve sonuçta örgüt iklimini olumlu yönde etkilediği söylenebilir; zayıf örgüt kültürüne sahip işletmelerde ise bu durum tam tersidir. İster kültür olsun ister iklim olsun her ikisi de örgütün insani boyutuna tekabül eden kavramlardır.

Bir örgütte en değerli kaynak olarak insani kaynak kabul edildiğine göre her şeyden önce insanların içinde kendilerini mutlu ve güvenlikte hissedecekleri bir örgüt ortamının oluşturulması gereklidir. Bunu sağlamak için iki temel etken olarak kültür ve iklim görülebilir. Kültür ve iklimin birbirlerini etkileme derecelerine bakıldığında, daha çok iklim bağımlı değişken olarak nitelendirilebilir. Buna göre örgüt kültürünün oluşumu biçimine ve türüne göre örgüt iklimini de etkilemekte ve farklı biçimlerde oluşması beklenmektedir (Şişman, 1994: 157).

Örgüt ikliminin olumlu veya olumsuz olmasının örgüt üzerinde etkileri ve sonuçları mevcuttur. Bu sonuçları incelediğimizde; olumlu örgüt iklimine sahip işletmelerde, tatmin ve moral düzeyi yüksek çalışanlar, yüksek verim ve bununla beraber gelen müşteri, yatırımcı ve halkla iyi ilişkiler, o örgütün içerisinde örgütsel başarıyı getirir. Örgüt iklimi bazı örgütlerde olumsuz olarak gözlenmektedir. Olumsuz olması durumunda ise bu olumsuzluğun örgüt üzerinde ki etkileri; katı, baskıcı ve esnek olmayan örgüt yapısı ile birlikte gelen çok sınırlandırılmış iletişim, sıkıcı ve bunaltıcı çalışma, işlevsel olmayan çalışan ilişkileri bunların sonucu olarak da örgütsel başarısızlığı getirir (Varol,1993: 209-210).

1.2.3.3. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir hedef etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güçlerini birleştirerek güç birliği yaparak örgütün hedefleri yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada

önemli rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Akıncı, 1998: 112).

Örgütsel iletişim örgüt içinde yer alan bireylerin kendi aralarında ve onların dış çevre ile olan ilişkilerini düzenleyen sistemlerdir. Örgütler, diğer örgütler ve örgüt içinde yer alan insanlar devamlı iletişim içindedir. Bu iletişim kendi aralarında olmakla beraber başka örgütlerle de olmaktadır. Örgütsel iletişim çalışanların birbirleri ile bütünleşmesi ve örgütün amaçlarını bir bütün olarak ulaşmasında önem taşımaktadır.

İnsanlar toplum içinde doğan ve toplum içinde insanlık derecesine yükselen varlıklardır. Toplum içinde doğumdan itibaren girdikleri çeşitli iletişim ve etkileşimler sonucu kimliklerini bulmaktadırlar (Gürgen, 1997: 9). Örgütlerde de iş görenlerin örgüt kimliğini ve örgüt kültürünü bulması için iletişim, karar vericilerin önem vermesi gereken bir konudur.

Örgüt içi iletişim, hem yöneticinin iş göreni etkilemesi hem de iş görenin yöneticiye karşı vereceği yanıtı içeren çift yönlü bir süreçtir. Örgüt içi iletişim etkili olması için gönderilen mesajın tam olarak algılanması ve anlaşılmasına bağlıdır. Bir örgütte etkin bir iletişim düzeni varsa o örgütün başarılı çalıştığı söylenebilir (Güleç, 2008: 30).

Örgütsel iletişimin kültüre sağladığı katkılar oldukça fazladır. Örgütte yer alan iş görenlere örgütsel kültürü hakkında bilgi sağlaması ve örgüt üyelerinin örgüt kültürünü sahiplenmesine yardımcı olur. Ayrıca yöneticilerde karar alırken ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlarken alınan kararında iş görenler tarafından algılanması ve uygulanmasında iletişim yardımcı olur.

Örgütsel iletişimin örgüt içindeki amaçları şöyledir (Tikici, 2005: 242):

- Örgütün politikalarını ve kararlarını, iş görenlere anlatmak ve duyurmak; bu sayede örgüt içinde oluşabilecek dedikodu ve söylentilerin önüne geçmek.
- Örgütün gelirleri, faaliyetleri ve projelerini iş görenler ile paylaşarak çalışanların yönetime olan güvenini sağlamak.
- Örgütsel yayın araçlarını kullanarak yönetimin, iş görenlere sürekli bilgi akışı sağlamak ve bu yolla örgüt içinde aile ortamı oluşturmak.
- Maaş artışları, ikramiyeler ve sosyal imkanlar gibi konularda iş görenleri bilgilendirerek motive edilmelerini sağlamak.
- Örgütün yönetim tarzını ve kullanmakta olduğu teknoloji veya kullanmayı düşündüğü teknolojiyi iş görenlere açıklayarak iş görenlerin iş güvensizliğini gidermek.

Örgütsel iletişim amaçlarını etkin bir şekilde çalışması yöneticilerin görevlerindedir. Ancak etkili bir örgütsel iletişim düzeni kurmak için yönetici yüksek çaba sarf etmelidir. Etkin bir iletişim düzeni kuran örgütlerde yeni katılanlara örgüt kültürünü aktarılması, iş görenlere örgüt kültürünün benimsetilmesi ve yönetimle çalışan arasında kültürel bilgi akışının sağlık bir şekilde düzende işlemesi sağlanır.

1.2.4. Örgüt Kültürü Modelleri

Bilim insanları yaptıkları araştırmalar sonucunda literatüre çok sayıda örgüt kültürü modeli sokmuşlardır. Genellikle bu modeller araştırmayı yapan araştırmacının adı ile anılmaktadır. Bu çalışmada ortaya konan modellerde örgüt kültürünün alt boyutları farklılıklar göstermektedir. Bunun sebebi olarak bilim insanlarının araştırmalarında, yer alan kriterlerinin farklı olmasına bağlayabiliriz. Örgütler birbirlerinden farklı kültürlere sahiptirler. Ancak örgütler farklı kültürlerin özelliklerini aynı anda taşıyabilirler.

1.2.4.1. Harisson ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Bu örgüt kültürü modeli Amerikan psikolog Harisson'un çalışmalarından yola çıkan Handy araştırmasına dayanır. Handy yaptığı araştırmada eski Yunandan esinlenerek örgüt kültürüne isimler vermiştir. Bu modelde örgüt kültürü 4'e ayrılmaktadır.

1.2.4.1.1. Güç Kültürü (Zeus)

Güç kültürüne sahip örgütler gücün ve kontrolün merkezde toplandığı, gücü elinde bulunduranların diğerlerinin üzerinde egemenlik kurmasını doğru kabul edildiği kültürlerdir. Bu tip örgütler örümcek ağına benzetilmektedir (Doğan, 2007: 127). Bu örgüt modelinde güçlü bir lider vardır. Handy bu modelinde Zeus' dan esinlenmiştir. Güç ve etki merkezden uzaklaştıkça azalmaktadır. Örgüt içinde ki Zeus yani yöneticinin zayıf düşmesi güç kültürünü benimseyen örgütün yıkılışı demektir (Erengül, 1997: 27). Bu kültürde merkezi güç, örgütteki tüm faaliyetleri yönetmektedir. Bu kültürde çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasında iyi ilişkiler güç sahibinin değerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Eğer gücü elinde bulunduranlar ve çalışanlar arasında iyi ilişkiler yoksa, bu çalışanlarda memnuniyetsizlik, işe karşı isteksizlik yaratacak ve yüksek oranda işten ayrılma söz konusu olacaktır (Akıncı, 1998: 60).

1.2.4.1.2. Rol Kültürü (Apollo)

Bürokratik özelliklerin ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipidir. Aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik örgütün diğer adıdır (Battal, 2007: 114). Handy bu modelinde Yunan tapınağı Apollo' dan esinlenmiştir. Bu modelde örgüt içinde yer alan üyelerin hepsinin yapacağı görevler işe alım sürecinde belirlenmiştir. Prosedürler ve kurallar katıdır hiyerarşik düzen etkilidir. Bu model değişime

tepki vermede yavaştır fakat insanlara güvenlik duygusu ve her şeyi önceden bilme imkanı vermektedir (Akıncı, 1998: 62).

1.2.4.1.3. Görev Kültürü (Athena)

Bu modele sahip örgütlerde temel ilke örgütün amaçlarına ulaşmaktır. Bu kültürün esin kaynağı Yunan mitolojisinde akıl ve barış tanrıçası Athena'dır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Athena>). Bu modeller de proje ve ekip çalışmasını önem vermektedir. Bu kültürlerde iş görenlerin kendilerini disipline yani kontrol etmesi vardır. Görev kültürü genellikle esnek ve kolay uyum sağlanabilir çalışma ortamlarında görülen bir kültürdür (Güney, 2007: 218).

1.2.4.1.4. Kişi Kültürü (Dionisus)

Bu modelde önemli olan bireydir. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisinde ki kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır (Terzi, 2000: 79). Genellikle belirli bir meslekte uzmanlaşmış insanlar (doktor, heykeltıraş, avukat) bir araya gelerek kişi kültürüne dayanan bir örgüt oluşturabilir (Akıncı, 1998: 65). Bu modelin esin kaynağı ise Yunan mitolojisinde ki şarap tanrısıdır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Dionysos>).

1.2.4.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy işletme kültürü konusunda danışmanlık yapan araştırmacı ve düşünürlerdir. Bu araştırmacılar, çevrenin yalnız örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde, dört değişken kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmenini stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel

belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararın başarı konusunda işletmenini çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir (Eren, 1998: 101). Bu boyutlara göre ortaya çıkan kültür biçimleri; sert erkek, maço kültürü; çok alış, sert oyna kültürü; şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür. Bunlar sırasıyla söyle izah edilebilir.

1.2.4.2.1. Sert Erkek, Mao Kültürü

Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu işletmeler, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve alınan kararların sonuçlarını hemen alan işletmelerdir. Bu nedenle bu tip kültürler hemen kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplerine benzetilmektedir. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve ıkışlar, beklenmeyen sürpriz gelişme ve sonuçlar ortaya çıkar. Bu tür kültüre önem veren işletmeler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu kültür tipinde bireyler önemli olandır, gruplara ve takımlara önem verilmez (Eren, 1998: 101-102).

1.2.4.2.2. Çok alış, Sert Oyna Kültürü

Geri bildirim hızının yüksek olduğu ama riskin az olduğu çevrelerde görülür. Bu kültürde alınan kararların riskleri düşük olduğundan sağlanan getirilerde düşüktür. Bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Mao kültürünün aksine bu kültür tipinde takım çalışması hakimdir (Eren, 1998: 102).

1.2.4.2.3. şirketin zerine İddiaya Gir Kültürü

Yüksek risk yavaş geri bildirim kültürü olarak da adlandırılan bu kültürde faaliyet alanlarıyla ilgili yüksek risk alırlar ancak ortaya koyulan ürün

veya hizmetin piyasada kabul edilip edilmeyeceği konusunda yavaş geri bildirim sahiptirler. Geri bildirim hiç kesintisiz bir şekilde sürekli olarak küçük bilgi kırıntıları şeklinde örgüte akmaktadır (Bedestenci, 2004: 99).

1.2.4.2.4. Süreç Kültürü

Bu kültüre sahip örgütlerde belirsizlik düzeyi düşük ve geri bildirim hızı da yavaştır. Sonuçları ve getirileri ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Bu kültürde çalışanlar hata yapmamaya gayret gösterirler. Süreç kültürüne sahip örgütlerde prosedürlere büyük önem verirler ve prosedürlerin uygulanmasını sağlamaya çalışılır. Bu kültürde önemli olan hata yapmamak ve çok çalışmaktır. Bu kültüre sahip örgütler için verilecek en iyi örnek devlet kurumlarıdır (Türk, 2007: 54).

1.2.4.3. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Örgütün başarısı ile örgüt kültürü arasında ki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adında bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır (Eren, 1998: 97). Quinn ve arkadaşlarının araştırmalarına göre değer yargıları örgütün başarısını etkilemektedir. Cameron ve Quinn (1999) yaptığı sınıflandırmaya göre 4 farklı örgüt kültürü tipini ortaya koymuşlardır. Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşi Kültürü, Piyasa Kültürü (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123)

1.2.4.3.1. Klan Kültürü

Bu kültürü kabul eden örgütlerde kolektivizm hakimdir. Bu örgütlerde birlik beraberlik duyguları yüksektir. Bu kültürde bireyler kendilerini geniş bir ailenin üyesi olarak kabul ederler. Her ailede olduğu gibi bu geniş ailede de

bir baba rolü oynayan bir lider bulunmaktadır. Liderin yaptıkları genel olarak sorgulanamaz ve aile üyelerinin akıl hocası olarak görülür (Değerli, 2010: 58). Klan kültürü genellikle sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında görülmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

1.2.4.3.2. Adhokrasi (Girişimci) Kültürü

Bu kültürlerde girişimci, dinamik ve yaratıcı bir iş ortamı sağlanır. Liderler yenilikçi ve risk üstlenen kimselerdir. Örgüt içindeki statü ve pozisyonların önemsenmediği yada geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı vardır. Bu örgütlerde merkezileşmeye pek rastlanılmaz. Bu kültür içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir. Bu kültür tipi genellikle elektronik ticareti yapan işletmelerde, pazarlama şirketlerinde, kozmetik sektöründe bulunan örgütlerde görülür (Erdem, 2007: 66).

1.2.4.3.3. Hiyerarşik Kültür

Hiyerarşik kültür tipinde üstün tutulan değerler düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme yönlendirme gerektirmektedir. İş verimliliğini ölçme, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma derecesine göre hesaplanarak belirlenebilir (Eren, 1998: 99). Diğer adı bürokrasi kültürü olan bu örgüt tipi genellikle kamu kuruluşlarında görülmektedir.

1.2.4.3.4. Piyasa Kültürü

Bu örgüt kültürü tipi işletmelerin 1960' lı yıllarla beraber gelen daha rekabetçi bir ortamın oluşması ile ortaya çıkmıştır. Bu kültür, örgütsel amaçların pazar payı egemenliğini ele geçirmekle sağlanacağı inancına

dayanmaktadır. Sonuçların önemli sayıldığı ve ödüllendirildiği bir kültür modelidir (Doğan, 2007: 129). Bu örgüt kültürü görüldüğü sektörler ülkeden ülkeye değişmektedir. Çünkü ülkeler arası rekabet yoğunluğu sektörden sektöre farklılık göstermektedir.

1.2.4.4. Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog Talgot Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığını incelemiş ve kuramlar geliştirmiştir. Parson’ın geliştirdiği modelde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum(adaptation), amaca ulaşma(goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallıktır(legitimacy). Parson bu fonksiyonlarının İngilizce isimlerinin ilk harflerini kullanılarak modeline “AGİL” adını verilmiştir (Eren, 1998: 92). AGİL modelinin ileri sürdüğü düşünce, her sosyal sistemde sistemin sürekliliğini sağlamak için bu fonksiyonların karşılanması gerekliliğidir.

Parsons’ a göre bir sosyal sistem, kalıcı ve başarılı olmak için çevreye uyum sağlayabilmeli, hedeflerine ulaşmalı, parçaları bütünleştirebilmeli, içinde bulunduğu sistemler tarafından tanınmalı ve meşru görülmelidir. Bir örgüt çevresine uyum sağlayabilmek için çevresinden haberdar olmalı ve çevresinin nasıl değiştiğini anlamalıdır. Bu anlayışa göre, hedeflerine ulaşmak için bir yonteme ve stratejiye sahip olması gereken örgütte kültürel değerler, örgütün amaçlarının nasıl tanımlandığını ve bunlara nasıl ulaşıldığını gösterir (Battal, 2007: 110-111). Parsons örgütün içinde bulunduğu kültürü bir sosyal sistem olarak kabul etmektedir. Bu sosyal sistemi etkileyen olumlu ve olumsuz unsurlar olarak da kültürel değerleri bildirmektedir.

Parsons' in modelindeki sosyal sistemi etkileyen kültürel değerler ise; teknik değerler, ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler, politik değerler, sanatsal değerler, ahlaki değerler, dini değerlerdir (Güney, 2007: 217).

1.2.4.5. Ouchi Z Kültürü Modeli

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce Japon yönetim uygulamalarını açıklamış sonra Amerikan tarzı yönetimin nasıl uyarlanacağını izah etmiştir. Bunu yaparken iki toplumunda değer yargılarını göz önünde bulundurmuştur (Eren, 1998: 106). Ouchi yaptığı araştırmada Z tipi şirket olarak incelediği grup, Amerikan ve Japon şirketlerinin güçlü yönlerini benimseyerek yönetim sergileyen şirketlerdir.

Ouchi tarafından 1980'lerde ortaya konulan araştırmada firmaların faaliyette bulunduğu ülkenin sosyal normlarının ve kültürünün, örgütsel kültürü etkilediğini gösterilmektedir. Yani toplumun kültürel yapısı şirketlerin örgütsel kültürünü etkilemektedir. Araştırmada birçok Amerikan şirketi bir dizi standart yönetim uygulamasını takip ederken, Japon firmaları ise daha farklı bir yönetim anlayışı sergilemektedir. Ancak bazı Amerikan firmaları bu iki grubun uyguladığı yönetim anlayışlarının güçlü yönlerinden oluşan, değiştirilmiş bir yaklaşımı benimsemekteydiler (Akıncı, 1998: 21). Z tipi örgütlerde görülen yönetim anlayışı ve örgüt kültürü daha önce hiçbir örgütte rastlanmamıştır. Ouchi araştırmasında şirketlerde Z tipini kullananların diğerlerine göre daha başarılı olduğunu bildirmiştir.

Z tipi örgüt kültüründe bireysel karar alma yerine kolektif karar alma ve katılımcı yönetim tarzı vardır. Kıdemsizlerden kıdemlilere doğru karar alma uygulanmaktadır. Belirli kademelere gelmek için belli bir kıdeme ulaşmak gereklidir. Açık ofis sistemi mevcuttur. Ancak açık ofis sisteminin yanında sürekli kontrol ve ölçümleri de devam ettirip başarı elde etmektedirler. Z tipi

örgüt kültüründe yatay ve dikey rotasyon sistemi uygulanır (Aydınlı, 2008: 25). Z tipi örgüt kültürünün en önemli özelliği olarak bireysel kararlar yerine kolektif kararlar alınmasıdır. Ancak alınan kolektif kararların sonuçlarından yine de bir kişi sorumludur.

Z tipi örgüt kültürünün özellikleri şöyledir (Akıncı, 1998: 22):

- Uzun süreli istihdam: Büyük eğitim yatırımları işletmeyi iyi ve kötü zamanda bir arada tutmaya teşvik eder.
- Yavaş değerlendirme ve terfi: Terfiler, belli bir takvime bağlı değildir. Yeteneklere ve iştiraklere bağlı olarak yapılır.
- Çapraz işlevli kariyer: İşletme bünyesinde ki yetenekler değişen ve uzmanlaşmamış tecrübe ile elde edilmektedir.
- Dengeli, açık ve kapalı kontrol mekanizmaları: Gerçeklerin objektif analizlerine kişisel yargılar ve duygular eklenmektedir.
- Oybirliliği ile katılımcı karar alma: Kararlardan etkilenecek bütün işçilerle beraber demokratik bir süreçle kararlar alınır.
- Bireysel sorumluluk: Kararların sorumlulukları ilgili bireylere kalmaktadır.
- Bütünüyle ilgili: Parçalara ayrılmış örgütsel rollerle ilgilenmekten öte, bireyin bütün kişiliği ile ilgilenme eğilimindedir.

Z tipi kültürde esas olan bireyi sadece örgüt içinde yer aldığı rolü ile değil örgüt dışındaki rolleri ile tanımlamak ve bireyi tanımladıktan sonra ona

güvenen örgüt kültürü olarak tanımlayabiliriz. Z tipi kültürde güven, yardımlaşma, samimiyet olması gereken diğer unsurlardır.

1.2.4.6. Hofstede' in Örgüt Kültürü Modeli

Hollandalı bilim insanı Hofstede araştırmasında kültürlerin gösterdiği farklılıklar ve sonuçlarına ilişkin sorulara, IBM firmasının faaliyet gösterdiği dünya çapında yetmiş üzerinde farklı ülkeden, 116.000 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen iki anket çalışması ile cevap bulmaya çalışmıştır. Hofstede' in bu araştırması dünyanın en büyük işletme tabanlı araştırması sayılmaktadır. Hofstede yaptığı araştırmada örgüt kültürü boyutlarının 4 tane olduğunu belirtmiştir: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk, erillik/dişilik. Hofstede sonrasında araştırmasını yaptığı ülke sayısını artırınca 1991 yılında Asya' da yapmış olduğu araştırma sonuçlarına dayanarak bir boyut daha eklemiştir. Uzun dönemli ve kısa dönemli bakış açıcı ile zaman uyumunun da örgüt kültürünün boyutları arasında olduğunu bildirmiş ve araştırmasına Zaman Uyumu boyutunu eklemiştir (Atilla, 2007: 17-18).

1.2.4.6.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi toplum içindeki bireyler arasında ki gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre örgüt yapısındaki özellikler birbirinden farklı olabilir. Güç mesafesi az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istenmektedir. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Saltuk, 2006: 101). Güç mesafesi bir örgütün üyeleri arasındaki güç farklılıklarının tanımıdır. Bu mesafenin fazla olduğu örgütlerde çalışanlar, işyerlerinin ya da yöneticilerinin her koşulda haklı olduğunu düşünürler. Güç mesafelerinin düşük olduğu örgütlerde ise sorgulayan bir yapı mevcuttur. Bireyler daha katılımcıdır. Hiyerarşinin sınırları keskin çizgilerle çizilmemiştir. Yönetimsel açıdan ast-üst eşitliği esas alınır. Güç mesafesinin yüksek olduğu

toplumlarda astlarla üstler arasında resmi ve sınırlı bir yapı söz konusudur (Atilla, 2007: 21).

Örgütlerde güç mesafesi ast üst ilişkisi içerisinde kendini gösterir. Güç mesafesi yüksek örgütlerde hiyerarşik kademelerin üstünde yer alan kişilerin daha güçlü olduğuna inanılır, onların sözleri yasa yerine geçer. Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde merkezileşme ve sivri bir örgütsel yapı ortaya çıkar. Üst ve alt kademeler arasında büyük ücret farklılaşması bulunur. Hofstede araştırmasında Türkiye, Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong ve Arap ülkelerinde güç mesafesinin büyük olduğu bildirmiştir (Uzun, 2007: 81).

1.2.4.6.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler içerisinde pek çok yazılı kurallar ve prosedürler mevcuttur (Saltuk, 2006: 102). Belirsizlikten kaçınma boyutu örgüt içindeki üyelerin kesinlik belirtmeyen yani belirsiz durumlarda kendilerini ne derece tedirgin hissettikleri ile ilgilidir. Belirsizlik durumlarında bireylerin öz saygısı yüksek ise belirsizlik eşiği yüksek, öz saygısı düşük olanları belirsizlik eşiği düşüktür. Daha önce bahsettiğimiz gibi bireyin tedirginliğinin ve korkusunun sebebi 3 tehliktir. Bunlar, doğadan gelebilecek tehlikeler, bireye diğer bireylerden gelebilecek tehlikeler ve doğanın sonsuzluğuna karşı bireyin hayatının bir sonu olmasıdır. Birey bu nedenlerden dolayı ile belirsizlikten kaçma eğilimindedir. Ancak bazı örgütlerde birey bu tedirginlik halini minimize eder (Doğan, 2007: 65).

Yönetim faaliyetlerinde, sorun çözmede veya karar verme durumlarında, sorunların çözümünün herkes için geçerli kurallara bağlanma

düzeyi belirsizlikten kaçınma düzeyi olarak kabul edilir. Yani bir örgütte herkes için veya benzer durumlar için, kuralların çözüm olarak görülmesi ne kadar çoksa o örgütün belirsizlikten kaçma düzeyinin o ölçüde yüksek olduğu kabul edilir. Eğer sorunların çözümünde kurallardan çok öznel koşullar dikkate alınarak öznel çözümler bulma alışkanlığı yüksek ise o örgütün belirsizlikten kaçma düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Doğan, 2007: 65).

1.2.4.6.3. Bireycilik ve Toplumculuk

Kişisel değerlerin yaygın olduğu bireyci örgütlerde ilişkiler ve bağlılıklar kişisel fayda veya kar, kolektivist(toplumcu) örgütlerde ilişkiler duygular üzerine kuruludur. Küçük örgütlerde morale dayalı duygusal bağlılıklar, büyük örgütlerde faydaya veya kara dayalı bağlılıklar vardır. Bireyselliğin derecesi iş görenlerin eğitim seviyelerine ve örgütün değerlerine bağlıdır. Bireyselliğin benimsendiği örgütlerde bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır ve bireyler kendi çıkarları doğrultusunda hareket eder. Bireyci örgütlerde benliğe saygı ön plandadır. Ancak kolektivist örgütlerde örgüt üyeleri birbirini korur ve kollarlar. Bireyci örgütlerde herkes kendini kurtarma telaşındadır (Aladağ, 2007: 24).

Bireyciliğin yüksek olduğu örgütlerde örgüt üyeleri arasında kişisel fayda ve benlik duygusu ön plandadır. Yani örgüt üyelerinin yaptığı işler ve davranışlar kişisel faydayı sağlamak içindir. Kolektivist örgütlerde ise bireyler örgütün faydasını kendi kişisel faydalarından daha önde görmektedir. Hiçbir örgütte tamamen bireyci yada tamamen kolektivist bir yapı yoktur. Bireyci örgütlerde liyakatin ölçüsü; bilgi, beceri ve deneyimdir. Kolektivist örgütlerde liyakatin ölçüsü; uyum ve çabadır.

1.2.4.6.4. Erilik/Dışılık

Bu boyut bir örgütte insanların arasındaki ilişkilerin niteliğinin nasıl olması gerektiği konusundaki tercihlerle ilgilidir. Hofstede bu boyutun iki

yönünün dişil(kadınısı), eril(erkeksi) davranış özellikleri olduğunu söylemektedir. Dişil örgüt kültürünün özellikleri, şefkatli, merhametli, nazik, sadık ve insan ilişkilerinde uyumdur. Eril örgüt kültürünün özellikleri; rekabet, ekonomik güç, otoriter ve uzlaşmazlıktır. Dişil davranış özellikleri yüksek örgütlerde insanlar arası ilişkilerde uyum ön plana çıkar. Bu tür kültürlerde, insanlar arası işbirliği ve gruba yönelme ön plana çıkar. Bu kültürde ödöl sistemi daha çok grup esasına göre düzenlenir. Başarının ölçütlerinden birisi ise insanlar arasında ilişkilerdeki uyumdur. Eril davranış özellikleri yüksek örgütlerde bireylerin ön plana çıktığı, bireyler arası veya gruplar arası rekabetin yoğun olduğu görölmektedir. Bu tür örgütlerde ödüllendirme sistemi bireyler arası rekabeti artıracak şekilde bireylere yöneliktir. Dişil toplumlara Japonya ve Yunanistan örnek verilebilir. Eril toplumlara ise olursak; İran ve Türkiye örnek verilebilir (Doğan, 2007: 75).

1.2.4.6.5. Zaman Uyumu

Hofstede 1988 yılında, çalışmasına zaman uyumu boyutunu da eklemiştir. Kültürel boyut olarak zaman; bireylerin gelecek yönlü bir yaklaşım veya geleneksel geçmiş yönlü bir yaklaşım sergilemeleri esasına dayanmaktadır. Geçmişe dayalı bir anlayışa sahip toplumlar geçmişi korunmaya çalışılarak geçmişten gelen adetler ve gelenekler yaşatılmaktadır. Zaman uyumu bir toplumun kararlarını ne kadar gelenek ve geçmişteki olaylara, ne kadar kısa dönemli, şimdiki zaman kazançlarına ya da gelecek için elde edilecek yararlılık algılarına dayandırdığını gösterir. Zaman değerı dakiklik ile ölçölür. Amerika ve Kuzey Avrupa ölkelerinde buna büyük önem verilir. Buna karşılık İtalya, İspanya ve Latin Amerika ölkelerinde dakiklik bilinci daha esnek ve toleranslıdır (Saltuk, 2006: 105).

1.2.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yöneticinin Rolü

Bir örgütün kurucuları, örgütün kültürünü başlatan kimselerdir. Bu kimselerin örgütün nasıl olacağına ilişkin görüş ve düşünceleri örgütün kültürünün oluşmasına etki eder. Kurucuların başlangıç döneminde işe aldıkları yöneticilerin tecrübeleri ve deneyimleri de örgüt kültürünün oluşmasına etki eder. Bu nedenle, örgüt kültürünün oluşmasında örgüt kurucularının düşüncelerinin yanında, örgütün gelişmesine katkıda bulunan örgüt yöneticilerinin deneyimleri de etkili olmaktadır (Türk, 2007: 43). Örgüt kültürü bir süreç sonucunda oluşur. Baytok(2006) yaptığı araştırmada örgüt kültürünün oluşum sürecini ve bu süreci etkileyen faktörleri şöyle açıklamıştır (Baytok, 2006: 29-34):

1. Kurucunun Etkisi: Örgütün kurucusu, örgüt kültürün ilk aşamasın temel belirleyici konumundadır. Çünkü örgütün vizyon ve misyonunu ne olması gerektiğini belirler. Kurucu önceki felsefe ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip olduğu değerleri ve inançları örgüt kültürüne yansıtır.
2. İç Faktörler: Örgüt içi faktörler örgüt kültürünü oluşturulması ve yaşatılmasını sağlar. İç faktörler örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir faktördür. Ancak örgüt içi faktörler kültürün oluşumunda tek belirleyici değildir. İç faktörler arasından yer alan yöneticilerin genel ve çalışma yaşamına ilişkin yaklaşımları, değerleri, tutumları ve davranışları zamanla örgüt ile özdeşleşmekte ve örgütsel değer ve ilkelere dönüşmektedir. İç faktörlerinden üretim konusu ve faaliyet alanı ile ilgili, örgüt içi ilişkiler, çalışma tarzı kullanılan dil, çalışma ortamının düzenlenmesi gibi birçok konu üretim ve faaliyet alanına göre şekillenir. Örgütün üretim teknolojisi bir diğer iç faktördür. Üretim teknolojisi, yeni kurulum sürecinde örgüt yapısının oluşturulmasında, örgüt içi görevlerin neler olacağına belirlenmesinde ve yönetimin

uygulayacağı yönetsel davranışlar üzerinde etkili olması yönüyle, kültür oluşumunda etkilidir.

3. Dış Faktörler: Örgütler dış çevre ile etkileşim içinde bulunan birer açık sistemdir. Bu nedenle başarılarının temel belirleyicilerinden birisi dış çevre ile uyumlarıdır. Dış çevre faktörleri aynı zamanda örgütün ve kültürünün oluşumunda önemli belirleyicidir. Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan dış faktörler arasında; toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakipler ve endüstri yapısı sayılabilir.

Yöneticiler örgüt kültürünün süreç içinde şekillenmesinde etkileri olduğu kadar örgütün ilk kurulduğundaki kültürün oluşmasında da büyük etkileri vardır. Örgütün kurucu yönetimi örgütün kültürünü yaratır ve örgüt de, yönetimin istediği imaja dönüşerek onun değerlerini, öncelikle yer verdiği şeyleri ve onun geleceğe ilişkin vizyonunu yansıtır. Böylece kurucu yönetimin kişisel görüşleri, örgütten ayrılmasından sonra da devam edecek paylaşılmış bir mirasa dönüşebilir (Akıncı, 1998: 72).

Yönetici ve liderler, örgütün geleceğini belirleyen ve şekillendiren stratejik kararların alınmasında ve hedeflerin belirlenmesinde etkin rol oynarlar. Yönetici ve liderlerin yönetim felsefeleri, çalışanları idare etmeleri yöntemleri, değişime ve gelişmeye dair düşünceleri ve tutumları örgütsel değerlerin oluşumunu sağlayan temel unsurlardandır. Yani örgüt kültürü, lider ve yöneticilerin değer, düşünce kalıpları, ortak kültürel geçmişleri ve deneyimleriyle şekillenir (Güney, 2007: 213).

Örgüt üyelerinin hareket tarzları, örgütün kültürel ortamıyla (amaçlar, değerler, çıkarlar...) çatışabilir. Örgüt üyelerinin davranışlarıyla, kültürel ortamı uyuşturma görevini üzerinde bulunduran yönetici gerektiğinde personelinin davranışını etkilemek zorundadır. Başka bir ifade ile, yönetici personelinin kişiliğine, ihtiyaçlarına, inançlarına, değerlerine vs. (kültürün

temeli sayılan faktörlere) etki etmek zorunda kalacaktır. Her kültürde değerlerin düzen ve önemi değişik olacağından; kişilerin davranışlarına etki eden değerlerin sırası da kültürden kültüre değişiklik arz edecektir. Bu nokta; yöneticilerin kültürel analiz konusuna hakim olmalarının gereğini ve önemini ispat etmektedir (<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/459-yoneticilerin-orgutsel-kultur-uzerindeki-etkileri.html>).

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNETİMDE KARAR VERME STİLİ

2.1. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim, insanlığın ortaya çıkışından beri insanların bilinçli veya bilinçsiz kullandıkları bir bilimdir. Bilim insanları yönetimi 'sanatların en eskisi bilimlerin en yeni' olarak nitelendirmektedir (Sucu, 2010). Çünkü insanlığın ortaya çıktığından beri insanların her zaman amaçları ve hedefleri vardır. Bu cümlelerden yola çıkarak yönetimin kısa bir tanımını yapacak olursak yönetim, insanların amaçlarına ulaşması için kullandıkları, hareket ve uygulamalarının toplamıdır.

Belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan biçimsel bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve maddi kaynakların amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerin gerçekleştirilmesine yönetim denir (Aydın, 1998: 70).

Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanması için gösterilen faaliyetlerin tümüdür (Baransel, 1994: 25).

Yönetim bir grup faaliyeti olarak ortaya çıkmaktadır. İşte bundan dolayı yöneten ve yönetilen ilişkisini doğurmaktadır. Farklı bir ifadeyle yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde bir araya getirerek, örgütün amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşma sürecidir. Yani yönetim işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için örgütün sahip olduğu sermaye, işgücü, makine, araç-gereç, bina, arsa ve bilgi kaynaklarının

koordinasyonudur (Tuan, 2008: 10). Yapılan bu açıklamalar incelendiğinde yönetimin; ortak bir amaç olmasına, bir grubun varlığına ve ortak amaca ulaşmak için grubun üyelerinin işbirliğinde bulunmalarına dikkat çektiği görülmektedir.

Yönetim, insanın en önemli etkinliklerinden birisidir. İnsanlar bireysel olarak ulaşamayacakları amaçları gerçekleştirmek üzere gruplaşmaya başladıklarından bu yana yönetim, bireysel çabaların koordinasyonunu sağlayıp sinerji etkisi için temel zorunluluk haline gelmiştir. Toplumlar artan bir şekilde grup etkinliğine ihtiyaç duymaktadır(Wehrich ve Koontz, 1993: 4). Binlerce yıldır bireylerin olduğu kadar, medeniyetinde başarısı için gerekli olan temel unsur yönetim olmuştur. Bugün etkili yönetim faaliyetleri ülkelerin gücü ile özdeşleşmiş olduğunu aynı zamanda, karşıt politik kuramlara sahip ülkelerin uzlaşma arayışında da tarafların aynı masada oturmasında etken bir unsur yönetimidir (Hodgets, 1998: 3). Bireylerin ve toplumların ihtiyaçlarının sebebi olarak yönetim bilimi gittikçe önem kazanmaktadır.

Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye, ve işgücü ile birlikte üretimin bir fonksiyonudur. Yönetim bilimcilere göre yönetimi bir otorite sistemi olarak kabul ederler. Toplumbilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirirler (Güney, 2007: 3). Sadece bu bilimler değil başka bilimlerde yönetimi farklı tanımlamaktadır. Yönetimin farklı tanımlanmasının sebeplerinden birisi tanımlamayı yapan her bilim insanı kendi çalışma alanı ve değer yargılarına göre yönetim konusunu tanımlamıştır. Diğer bir nedeni ise yönetimin uzun süreli bir iş olması ve yönetimin fonksiyonlarına göre tanımlamaların yapılmasıdır.

Yönetimi matematiksel olarak tanımlamak gerekirse;

Yönetim= f(yöneticiler, yönetilenler, amaçlar, yapılan iş, içinde etkinlikte bulunulan örgütsel sistem, ortam koşulları) (Sucu, 2010).

Yönetimin iki tür amaçları vardır. Bunlardan ilk teorik amaçlar, olgu ve olayların anlaşılmasını sağlamak ve yönetim süreci ve örgütsel davranışlarla ilgili olgu ve olayların önceden tahmin edilmesini mümkün kılmaktır. Diğerisi ise pratik amaçlarıdır. Pratik amaçlarında ise yönetsel ve örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlamaktır (Baransel, 1994: 34).

2.1.1. Yönetimin Özellikleri

Yönetimin özellikleri açıklanacak olursa yönetimin özellikleri şunlardır (Akdemir, 2003: 141-142):

- **Amaç Özelliği:** Yönetim olayı ve olgusunun gerçekleşebilmesi için önceden belirlenmiş amaçlar dizisinin bulunması gereklidir. Yönetim bir amaca ulaşmakla sağlanabileceğinden amaçlardan yola çıkmak ve bütün yönetim faaliyetinin bu amaç etrafında odaklandırmak temel işlerdir.
- **İşbölümü Özelliği:** İşlerin en iyi yapılabilecek olanlara göre bölümlenmesi gerekir. Yönetimde işbölümü hangi işlerin kimler tarafından yapılacağına saptanmasıdır. Örgüt içinde karışıklığın olmaması için belirli işler belirli kişiler tarafından yapılır. Bu şekilde işbölümü ile uzmanlaşmada sağlanmış olur.
- **Yaratıcılık Özelliği:** Yönetimde etkinliği verimliliği sürekli yükseltmek için her zaman mümkün olduğuna göre, yöneticilerin yaratıcılığı motive etmeleri gereklidir. Günümüzde inovasyon ve benzeri gibi tanımlamalar olsa da yaratıcılık yönetim için çok önemlidir. Çünkü diğer örgütlerden örgütü farklılaştırarak verimliliği ve etkinliği artırır.

- **Basamaksal Özelliği:** Yönetimde belli bir amaç olduğuna ve bu amaç için birlikte çalışmak söz konusu olduğuna göre bu ortak amaç için çalışma bir düzen içinde olmalıdır . Yönetimde birlikte çalışmayı temin etmek amacıyla çalışanların bir kısmının üst, bir kısmının ast konumuna geçerek örgütü birlikte yönetmeleri gereklidir. Yönetimde basamaksal düzen ve her basamaktaki yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık seçik bir şekilde ortaya konmazsa yönetim yerine kargaşa başlar.
- **Demokratik Olma Özelliği:** Yönetimde her durumda demokrasinin temin edilmesi gereklidir. Karar almada, uygulamada, kontrolde birlikte çalışma sağlanmalıdır. Demokratik yönetim özelliğine sahip örgütlerde iş görenlerin motivasyonunda ve verimliliğinde artış sağlandığı yapılan bilimsel incelemelerde görölmektedir.
- **Grup Özelliği:** Yönetim olayından bahsedebilmek için iki ya da daha fazla kişinin varlığı gereklidir. Daha açık olarak söylemek gerekirse, bir gruba ihtiyaç vardır. Yönetim faaliyeti bir grubun faaliyetiyle gerçekleşebilir.
- **Rasyonellik Özelliği:** Yönetimde planlar, kararlar, uygulamalar, kontroller sırasında etkinlik, verimlilik prensiplerinden yararlanılmalıdır. Yönetimde karar alıcıların sezgisel değil rasyonel olarak karar alması gerekmektedir.
- **İletişim Özelliği:** Yönetim de hem yatay, hem dikey boyutta iletişime önem verilmelidir. Örgüt içerisindeki iletişimin artmasında yönetimin etkileri vardır.

2.1.2. Yönetimin Fonksiyonları (İşlevleri)

Yönetim bilimcilerin tümünün kabul ettiği, kalıplaşmış bir yönetim fonksiyonları dizisi söz konusu olmasa da, önceleri bilim insanları işletme fonksiyonu ile yönetim fonksiyonlarını bir olarak görmekteydi. Sonrasında Henri Fayol işletme faaliyetlerini incelediğinde işletme fonksiyonları olarak bilinen teknik (üretim), ticari (satınalma, satma) mali, muhasebe ve güvenlik şeklinde sıralanan eylemler daha çok teknik nitelikte olup örgütten örgüte farklılık göstermekteydi. Oysa Fayol tarafından işletmenin altıncı faaliyeti olarak sunulan ve kapsamına planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetimin girdiği “yönetim” faaliyeti ise genellikle tüm örgütlerde aynılık arz eden evrensel bir niteliğe sahiptir. Nerede birden çok kişi güçlerini bir amaca ulaşmak üzere birleştirmiş ise, orada yönetim olayı ve fonksiyonlarından söz edilebilir ki bunlar tüm örgütlerde benzerdirler (Şimşek, 1998: 121). Fayol’ un bu yaptığı çalışma ile yönetim sürecinde; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının işletme fonksiyonlarından ayrı olarak yönetimin bir fonksiyonu olarak ortaya koyulmuştur.

Yönetim fonksiyonları çalışma kapsamında planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları olarak ele alınmaktadır.

2.1.2.1. Planlama

Planlama yönetim fonksiyonu olarak organizasyonun amaçlarını ortaya koymak ve bu amaçlara ulaşmak için hangi süreçlere ihtiyaç olduğu belirlemek gibi bir görevi vardır. Planlama yönetim faaliyetinin en temel fonksiyonudur (Özalp 2008: 8). Planlama bir amaca ulaşabilmek için kimlerin neleri, nasıl, ne zaman, neden, ne ile ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırarak bu karara uygun hareket şekli belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

Planlama aslında bir tercih ve karar verme eylemidir. Uygulamadan önce düşünmeyi öngören zihinsel bir süreçtir. Böylece önceden belirlenmiş amaçlara gerçekçi bir yaklaşımla ve bunların gerçekleştirilmesinin hazırlık aşamasıdır. Planlama geleceğe ilişkin kararsızlığı azaltır veya kararsızlığı yok eder. Dikkatin amaçlar üzerinde toplanmasını sağlayarak ekonomik olarak örgüte yol açar ve kontrolü kolaylaştırır (Bursalıoğlu, 2000: 97).

Plan ile planlama arasında farklılıklar vardır. Plan, bir karar ya da kararlar bütünü olarak ifade edilebilir. Bu karar veya kararların özellikleri ise, gelecek bir zaman diliminde ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen belli bir nokta veya durumu belirtiyor olmasıdır. Plan genel bir tanım ile, bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak ve nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılması eylemidir. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi plan karar niteliği taşımaktadır. Planlama ise planı ortaya çıkarmak için harcanan gayretler olarak ifade edilebilir. Planlama bir süreç, plan ise bu sürecin sonucudur (Koçel, 2010: 154). Başka bir ifade ile anlatacak olursak gelecekte olmak istediğimiz noktaya ilişkin kararlarımız plandır. Planlama ise olmak istediğimiz noktaya ulaşmak için harcayacağımız çabaların toplamıdır.

Yönetimde amaçların belirlenmesinden sonra, sıra bu amaçların gerçekleştirilmesi için yapılması gereken işlerle kullanılması gereken yöntemlerin belirlenmesine, bir başka ifadeyle planlanmaya gelir. Planlama çağdaş bir yönetim şeklinin temelidir. Yönetici belirlenen yöntem sayesinde ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünme imkanı bulur. Bu sebeple planlamayı bir çalışma planını önceden belirten bir analiz olarak da tanımlayabiliriz. Yapılacak işin, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağına ve nelerin gerektiğine önceden karar verilmiş olur. Planlama tanımını bir çok yazar tanımlamıştır. Prof. Lorsen'e göre planlama "Belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için önceden en uygun hareket biçimini yapmaktır". Planlamanın yöneticilere birçok yararları vardır. Planlama, iş gücünün, personelin, araç gereç, para, yer ve zamanın en etkili ve en verimli biçimde

kullanılmasını sağlar. Gelecekte ihtiyaçların önceden bilinmesine yardımcı olur (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 26).

2.1.2.2. Örgütlenme

Toplum içinde yer alan her insan başkalarının yardımına ihtiyaç duyar. Bir insanın yalnız başına tüm gereksinimlerini karşılamasına imkân yoktur. Örgütlenme de bu ihtiyaçtan doğmaktadır. İnsanlar toplu halde yaşadıkları zaman rasyonel bir biçimde örgütlenmek zorundadır.

Fayol' a göre örgütlenme, bir örgütün çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır. Planların verimli ve ekonomik olarak uygulanması için gerekli şartları sağlama ve bu şartları devam ettirme yolundaki çalışmalar örgütlenme olarak ifade edilmektedir. Örgütlenme aynı zamanda, görev ve yetkilerin örgüt üyeleri arasında paylaşılması ve çalışma alanlarının kurulması işlemlerini kapsamaktadır (Tortop, 2007: 59).

Yönetimin önemli ve temel fonksiyonlarından olan örgütlenme, bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin sağlanması, bunların örgüt sistemi dahilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması olarak tanımlayabiliriz (Güney, 2007: 76). Başka bir ifadeyle örgütlenme, örgütün amaçlarına ulaşması için kaynakların bir araya getirilip toplanması ve kaynakların amaçlarına ulaşmak için sistemli bir şekilde harekete geçirilmesidir.

Örgütlenme, planla tespit edilmiş olan hedef, araç ve yöntemlerin daha yakından, yani uygulama yönünde bir daha atmak suretiyle fiziksel ve yönetsel anlamlarda düzenlenmeleri, düzene sokulmaları işlemidir. Başka bir ifadeyle örgütlenme, grup faaliyetlerinde düzen, intizam ve yöntem sağlamak demektir (Tosun, 1992: 225).

2.1.2.3. Yürütme

Plan yapıldıktan ve örgüt oluşturulduktan sonra harekete geçmeye hazır demektir. Bunun için yapılacak şey, planı uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarında yerleştirilmiş iş görenlere hareket emri vermektir. Bu emir, örgütü çalışmaya başlatır ama sürekli olarak işleyişini sağlamaz. Harekete geçen bir kurumun fiilen izleyeceği yol, planda çizilmiş olan yoldan ayrı olabilir. Çünkü bilindiği üzere plan temel olarak geleceğe ilişkin tahminlere dayanır. Kesin olarak bilinmeyen olaylara dayandırılan planın ileride karşılaşılabileceği sorunlar olabilir. Bu yüzden sürekli olarak işleyişin törpülenmesi ve düzeltilmesi gerekir. Bu düzeltme ve törpülenme işlemine yürütme denir (Tosun, 1992: 239).

Yürütme fonksiyonun yerine gelmesinde yöneticilerin emirleri önemlidir. Yöneticiler, astları harekete geçirecek emirleri verirken, işbirliğini de öne çıkarırlar. Bu fonksiyon, astlara yol gösterme ve yönetme faaliyetlerini kapsar. Yürütme, iş görenlerin görevlerini en etkin ve verimli biçimde yerine getirmelerini sağlar (Genç, 2004: 130). Yönetme, emir kumanda etme, karar verme, yönlendirme gibi anlamlara gelen, genel olarak örgütün amaçları doğrultusunda personeli ve diğer kaynakları sevk ve idare etmedir. Farklı bir ifade ile yönetme, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için örgütlendirilmesi, hazırlanması ve yönetilmesi sanatıdır (Güney, 2007: 83). Yürütme faaliyetinin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yönetme işlevinin doğru bir şekilde yapılması gerekir. Fayol yönetme faaliyetini kolaylaştırma için karar vericilere bazı kurallar geliştirmiştir (Baransel, 1994: 145):

- Astları tanımak ve onlar hakkında bilgi edinmek.
- Örgütü iş görene karşı bağlayan anlaşmaları bilmek.
- İş görenlere tutum ve davranışlarla örnek olmak.
- Astlar düzenli bir şekilde kontrol etmek.

- Yardımcı iş görenlerle ile toplantılar düzenlemek.
- İşin teferruatıyla ilgilenmek.
- İş görenlerde çalışma ve sadakat fikrinin hakim olmasına çalışmak.
- Ehliyetsiz iş görenleri işten uzaklaştırmak.

2.1.2.4. Koordinasyon(Eşgüdüm)

Yönetim fonksiyonu olarak koordinasyon, örgütün içinde yer alan insanların ve grupların çalışmalarının birbirlerine bağlanması ve amaçlara uygun bir şekilde çalışmaların uyumlaştırılmasıdır. Başka bir ifade ile koordinasyon, farklı kültürel özelliklere sahip iş görenlerin bir arada, örgütün amaçlarına ulaşması sağlamak için yönetici tarafından uyumlaştırma çabalarının toplamıdır (Tortop, 2007: 113).

H.Fayol'a göre koordinasyon bir örgütte çalışmayı kolaylaştırma ve başarıyı sağlamak için örgütün bütün faaliyetlerini uyumlaştırılmasıdır. Farklı bir ifade ile koordinasyon; ortak amaçlara varmak için, bir işin daha etkili bir şekilde yapılmasını insanların çabalarının birbiri ardı sıra gelerek, iç içe geçip birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak biçimde birleştirerek gerekli işbirliğini elde etmek için gereklidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 265).

Koordinasyon, teknik, ekonomik, ticari ve bu gibi faaliyetlerin, örgütün diğer kısımları üzerinde yaratacağı etkileri hesaba katmaktır. Koordinasyon örgütün bütünlüğü ve dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında gelir. Örgütün, grup olarak çalışma, aynı amaca doğru çaba harcama, kısaca bir işbirliğini sağlamaktır. En yalın grup çalışmalarında bile çabaların etkinliği, koordinasyonun olduğu oranda artar (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 44).

Örgütler büyüdükçe koordinasyon fonksiyonunun önemi anlaşılmaya başlanmış ve koordinasyona önem verilmesi zorunlu bir hale gelmiştir. Koordinasyon, ya örgütün kendi hiyerarşik yapısı içinde yer alan yöneticiler

tarafından, ya ilgili tüm birimlerin kendi aralarında bir tür eylem birliği yapmaları suretiyle, ya da temel çalışma alanı koordinasyonu sağlamak olan bir birim tarafından sağlanır. Örgüt içinde ki koordinasyonun çeşitli yöntemlerle sağlanmaktadır. Bunlar hiyerarşiye dayanan koordinasyon, inandırıcı koordinasyon, komiteler yoluyla koordinasyon, yatay ve dikey koordinasyon, yapı ve görevle ilgili koordinasyon ile iç ve dış koordinasyondur (Güney, 2007: 93-95).

- Hiyerarşiye dayanan koordinasyon, bir örgütte üst kademelerde ki karar vericilerin, yetki ve otoritelerini kullanarak emrinde çalışanları birbiriyle uyumlu ve örgütün amaçları yönünde çalıştırmasıdır.
- İnandırıcı koordinasyon, yetki, otorite kullanarak ve emir vermek suretiyle değil de iş görenleri inandırılmak ve ikna edilmek suretiyle uyum içinde hareket etmelerini sağlamaya yönelik koordinasyondur.
- Komiteler yoluyla koordinasyon, örgütü oluşturan birimler arasında ki koordinasyonu birden fazla yöneticinin oluşturduğu bir komite tarafından sağlanmasıdır.
- Yatay ve dikey koordinasyon kapsamında yer alan yatay koordinasyon, bir örgütte birbirine eşit yetki ve sorumluluğu olan aynı seviyedeki birimler arasında ki koordinasyondur. Dikey koordinasyon, bir örgütte alt üst ilişkisi olan, yetki ve sorumlulukları eşit olmayan birimler arasında ki koordinasyondur.
- Yapı ve görevle ilgili koordinasyon, yapıyla ilgili koordinasyon, örgütün kuruluş aşamasında örgüt yapısının koordinasyona uygun olarak kurulmasıdır. Görevle ilgili koordinasyon, örgütün işleyişi sırasında gerçekleşen koordinasyondur.

- İç ve dış koordinasyon kapsamında yer alan iç koordinasyon, bir örgütün kendi içinde ki mevcut birimleri arasında sağlanan koordinasyondur. Dış koordinasyon, örgütün diğer örgütlerle sağladığı koordinasyondur.

2.1.2.5. Kontrol(Denetim)

Yönetimin koordinasyon aşaması bittikten son fonksiyon kontroldür. Kontrol, planlanan amaçlara erişilip erişilmediğinin tespiti, erişilmemiş ise bunun nedenlerinin araştırılması ve değerlendirilmesi ve bunlar için yapılan iş ve işlemlerin bütünüdür (Tortop, 2007: 121).

Fayol' a göre kontrol, işle ilgili her şeyin verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun olarak yapılıp yapılmadığının gözetimidir. Örgütü hedeflerine ulaştırarak çalışmalara girişikten ve böylece üretimin sonuçları adım adım elde edildikten sonra, bunların gereği gibi yapılıp yapılmadığı, amaca ulaşıp ulaşılmadığı veya hangi oranda ulaşıldığı gibi önemli konuları belirlenmesi gerekmektedir. İşte bu konuları inceleme ve soruşturma işleri kontrol(denetim) sürecini oluşturur. Ayrıca kontrol, diğer fonksiyonların neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını da araştırır. Diğer fonksiyonların hangi oranda başarılı olup olmadığı etkili bir kontrolün sonunda belli olur (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 46-47). Bir örgütte etkili bir kontrol sağlamak için yapılması gerekenlerden biri performans standartlarının oluşturulması ve örgüt içindeki birim ve bireylere atanmasıdır. Fakat bu performans standartlarının gerçekleşen performansla ilişkisinin izlenebilmesi için gerekli bilgi sistemi de kurulmalıdır (Soyuer, 2008). Örgütlerde kontrol sistemli bir şekilde yapılmalıdır. Çünkü kontrol bir süreçtir. Kontrolün etkili bir şekilde işleyebilmesi için kontrol mekanizmasının işle ilgili bütün verilere ulaşması ve bu verilerin doğruluğunun kanıtlanmış olması gerekmektedir.

Kontrol sistemi, örgütün yapısal düzenini izlemeli, sapmalar anında ortaya koymalı, esnek olmalı, düzeltici işlere dikkat çekmeli ve ekonomik olmalıdır. Kontrolün işlevsel olabilmesi için, iş görenlerin neye ulaşmaya çalıştıklarını ve her çalışanın mevcut amaçlar ile aralarında ki ilginin ne şekilde olduğunu bilmesi gerekir (Dinçer ve Fidan, 1996: 277).

2.2. KARAR ALMA VE KARAR ALMA SÜRECİ

Çeşitli olaylar ve şeyler karşısında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamına karar alma denir (Tosun, 1992: 308). Karar alma işlemi insanın kendi yaşamına olduğu gibi işletme yönetiminde de önemli bir yer tutar. Karar almak için insanların sadece zihinsel çaba göstermeleri değil bedensel çabada göstermeleri gerekmektedir.

Karar alma bir süreç işidir. Karar, arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için belirli bir başlangıç noktasından hareket ederek, bunu izleyen farklı faaliyet ve düşünceler sonucunda bir seçimin yapıldığı, işler topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2010: 357).

Karar, bir iş için düşünüp taşınarak uygun olan çareyi bulmayı ifade etmektedir. İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar bir tercihi ifade etmektedir. Yöneticinin veya herhangi bir insanın herhangi bir konuda yaptığı seçime karar denir (Koçel, 2010: 109). Herhangi bir konuda karar kavramının kullanılması olası en az iki hareket tarzından birbirinin seçimini ifade eder. Eğer tek bir hareket tarzı varsa orada seçim yok demektir (Şimşek ve Kingır, 2006: 274).

Yönetici, bazen bir insan olmak gibi genel açıdan, bazen de yönetim sürecini başarmak gibi özel açıdan karar süresi ile çok yakından ilgili olan kişidir. Yönetici, devamlı olarak kararlar alır. Bireysel ve genel yaşantımızda

kararlar önemli bir yer tutar. Her eylem ve davranışımız, aslında bilinçli veya bilinçsiz bir karar sonucudur (Tosun, 1992: 308). Karar almanın hayatımızın akışını etkilediği ve belirlediği gerçektir. Bu gerçeklik işletmeler açısından da doğrudur. İşletmelerin temelini oluşturan öge insandır ve bu da işletmelerin her basamağında kararlar alındığını gösterir. Doğru kararı vermek işletmelerin sürekliliğini sağlıyorsa bu mevkilere getirilen kişilerin seçimi de iyi yapılmalıdır (Barutçugil, 2002: 21). Her türlü işletme faaliyeti bir kararla başlar. Yönetici konumunda bulunan kişilerin işletmelerinin amaçlarına bulaşmasını sağlamak için başarılı karar almaları gerekmektedir. İşletmenin başarısı yöneticilerinin aldıkları kararların başarılarıyla doğru orantılıdır.

Özalp “karar alma, yönetim fonksiyonlarından bir tanesidir” diye tanımlamışlardır (Özalp, 2008: 9). Ancak karar alma yönetim fonksiyonlarının hepsinin içinde kullanılan bir işlemdir. Yönetim fonksiyonlarından planlama, aslında bir tercih ve karar verme eylemidir. Uygulamadan önce düşünmeyi öngören zihinsel bir süreçtir (Bursalıoğlu, 2000: 97). Diğer yönetim fonksiyonu örgütlenme, bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin sağlanması, bunların örgüt sistemi dahilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması olarak tanımlayabiliriz (Güney, 2007: 76). Güney’ in tanımına göre örgütlenme fonksiyonunun içinde de karar alma işlemi bulunmaktadır. Yürütme fonksiyonunda karar alma ortaya şöyle çıkmaktadır: planı uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarında yerleştirilmiş iş görenlere hareket kararını vermek gerekmektedir. Bu hareket emri ile yürütme fonksiyonu başlamış olur (Tosun, 1992: 239). Anlaşıldığı gibi yürütme fonksiyonunda da başlayabilmesi için hareket kararının alınması gerekmektedir. Koordinasyon, farklı kültürel özelliklere sahip iş görenlerin bir arada, örgütün amaçlarına ulaşması sağlamak için yönetici tarafından uyumlaştırma çabalarının toplamıdır (Tortop, 2007: 113). Yönetici uyumlaştırmayı, çalışanlar arasında ortaya çıkan bazı problemlerin çözümüne ilişkin kararlar alarak sağlar. Fayol’ a göre kontrol, işle ilgili her

şeyin verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun olarak yapılıp yapılmadığının gözetimidir. Örgütü hedeflerine ulaştıracak çalışmalara giriştikten ve böylece üretimin sonuçları adım adım elde edildikten sonra, bunların gereği gibi yapılıp yapılmadığı, amaca ulaşıp ulaşılmadığı veya hangi oranda ulaşıldığı gibi önemli karar alınması gerekmektedir. İşte bu gibi konularda yapılan incelemeler ve soruşturma işleri ile ilgili karar alma işlemleri kontrol(denetim) sürecini oluşturur (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 46-47). Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi karar alma işlemi bir yönetim fonksiyonu değildir. Ancak bütün yönetim sürecini ilgilendiren ve yönetimin bütün fonksiyonlarında kullanılan örgütler için önemli olan bir eylemdir.

Karar almak için öncelikle bir sorunla karşılaşmak gerekmektedir. Kişiler hayatlarının her aşamasında, gerek özel gerekse mesleki hayatlarında sürekli olarak karar almak zorundadırlar. Karşılaşılan sorunlar çok basit olabildiği gibi bazen de bir çok faktörün etkilediği çok karmaşık sorunlarda olabilmektedir (Sağır, 2006: 7). Sorunlar doğal nedenlerle ortaya çıkabileceği gibi insan ilişkilerinden ve ilerleyen teknolojik sebeplerden de ortaya çıkabilir. Ortaya çıkan sorunun çözülmediği takdirde başka sorunların ortaya çıkmasına ve kaos ortamının oluşmasına sebep olur.

Karar almak, bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında şuurlu olarak yapılan bir seçimdir (Yozgat, 1994: 99). Karar; alternatif çözümler arasından en uygununun seçilmesi eylemidir. Karar sorunları çözmek için kullanılan bir araçtır. Karar almak, seçenekler arasından en fazla faydayı ve değeri sağlayacak olanı tercih etmektir. Hayatımız boyunca çoğunluğu farkında bile olmadan birçok karar alırız. Bu kararlar hayatımızın bir rutin işlemi olduğundan karar alırken bazen alternatif seçenekleri göz önünde bile bulundurmazız.

İşletmeler açısından karar verme işletmenin başarısıyla doğrudan ilişkilidir. Günümüzde oluşan iletişim işletmeler arası rekabet ortamında iyi ve

nitelikli fikirler hep önem kazanmış ve işletmeleri iyi yerlere getirmişlerdir. Güçlüklerin karşısında alınan doğru kararlar işletmenin başarısının ve iyi yöneticinin belirleyicisidir (Can ve Tecer, 2005: 64). Alınan her kararın bir sonucu vardır. Alınan veya alınacak olan kararların sonuçları karar verenler tarafından kesin olarak genellikle bilinmez. Bununla beraber, karar verenler olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için gerekli olan güven payına sahip olmak isterler. Bu sebeptendir ki yönetimde matematik disiplininin belli konularından önemli ölçüde yararlanılmakta ve muhtemel olumsuz sonuçların ortaya çıkma oranını azaltılmasına çalışılmaktadır. Bir başka ifadeyle, güven payının artırılmasında sağlamak amacıyla teorik ve pratik bilgiler değerlendirilerek çalışılmaktadır (Bağırkan, 1983: 3).

Günümüzde insan hayatının esasını oluşturan karar alma, örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi, devamlılığını sağlaması, örgütün içinde bulundurduğu iş görenlerin aldıkları kararların amaçlara uygun olup olmadığı ile yakından ilgilidir. Dolayısıyla, yöneticiler sonuçları az veya çok zararlı, amaca kısa veya uzun yoldan ulaştıran, anlamlı veya anlamsız, işletmenin parasını veya insanını gözetken işletmenin ekonomik ömrünü uzatan veya kısaltan sayısız karar almak mecburiyetindedir (Özer, 1997: 262). Kararlar, planlama veya sorun çözme etkinlikleri sırasında var olan noktadan başka bir noktaya olan hareket seçenekleri arasında yapılan seçimlerdir (Cusins, 1997: 93).

Karar alma insan hayatında ve örgüt yaşamı içinde çok önemli yer tutar. Çünkü karar almanın sonucu birey ve örgüt mutlaka bir değişiklik yaşar. Yani bulunduğu noktadan başka bir noktaya geçer. Bu bulunulan noktadan ileri bir nokta ya da geri bir nokta olabilir. Karar alma bir süreç işidir. Karmaşık ve belirsizliklerin çok olduğu bir çevrede karar vericilerin hızlı karar vermeleri gerekmektedir. Karar alma sürecinde çeşitli alternatif çözüm önerilerinin iyi analiz edilmesi sorunu ortadan kaldıracak çözüm politikalarının

sağlam işleyebilmesi karar alma sürecinin aşamalarının eksiksiz olarak gerçekleştirmesine bağlıdır (Tosun, 1992: 314-320).

Karar alma sürecinde bazı aşamalar mevcuttur. Bu aşamalar şöyledir (Koçel, 2010: 113):

1. Sorunun Tanımlanması
2. Sorunun İrdelenmesi ve Önceliklerin Belirlenmesi
3. Seçeneklerin(Alternatiflerin) Belirlenmesi
4. Seçeneklerin İrdelenmesi ve Değerlendirilmesi
5. Seçim Kriterinin Belirlenmesi ve Seçim Yapma

1.Sorunun Tanımlanması

Karar verme sürecinin başlayabilmesi için, öncelikle bir sorunun olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir. Sorunun olduğu kabul edildikten sonra, sorun doğru bir şekilde tanımlanmalıdır (Üçok, 1992: 55). Karar vermek esasında bir sorun çözme amacı güder. Bu nedenle sorunun ne olduğunu, önemini, kapsamını, etki ve sonuçlarını açık bir şekilde bilinmesi gerekmektedir (Tosun, 1992: 329). Sorunu tanımlama karar verme sürecinde en önemli aşamadır. Genellikle karar verme ile başarısızlıkların temelinde sorunun iyi ve açık olarak tanımlanmamış olduğu yatmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 358). Karar verici sorunun nedenlerini objektif olarak ortaya koymalı, sorunun devam etmesi halinde organizasyon için hangi faaliyetlerin ve karar vericilerin etkileyeceğini belirlemeli ve sorunun boyutlarının sınırını çizmeye çalışmalıdır. Bir sorunun ortaya çıkmasının nedenlerinden biriside yeni bir durumun ortaya çıkmasıdır. Yeni bir durum ise doğal olarak karar verici için yeni bilgileri gerektirmektedir. Doğru ve gerekli bilgiye ulaşmak zor ve karar verici için vazgeçilmez bir gereksinimdir. Çünkü gereksiz ya da çok fazla bilgi sorunu daha da karmaşıklatacaktır. Bu karmaşıklık yeni sorunların çıkmasından başka bir işe yaramayacaktır

(Yaralıoğlu, 2010: 4). Bu nedenle soruna ait bilgiler açık ve gerekli bilgiler olmalıdır. Soruna ait tüm gerekli bilgiler elde edildikten sonra sorunun tanımı yapılmalı ve diğer karar verme süreci aşamasına geçilmelidir.

2. Sorunların İrdelenmesi ve Önceliklerin Belirlenmesi

Sorun tamamen tanımlandıktan ve soruna dair bilgiler elde edildikten sonra sorunu ortaya çıkaran faktörler bulunmaya çalışılır. Yani bu aşama, sorunu oluşturan nedenlerin tespit edilmesi aşamasıdır. Bu aşama sorunun çözümü için kritik önem taşımaktadır. Çünkü bu aşamada sorunun nedenleri sağlıklı bir şekilde ortaya koyulmazsa ve tanımlanmazsa, karar verme süreci işleyemeyecek ve tekrar bu aşamaya geri dönecektir (Yaralıoğlu, 2010: 4).

Sorunun belirlenmiş olması hemen karar vermek, seçim aşamasına geçmek için yeterli değildir. Sorunların nedenlerinin, özelliklerinin, çözülmemesi halinde karşılaşılabilecek durumların niteliklerinin incelenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Böyle bir irdeleme yapılması ile sorun tanımlamada daha sağlıklı olunması sağlanacaktır. Sorunların daha sistematik bir şekilde tanımı ve irdelenmesi için bazı teknikler geliştirilmiştir. En çok bilinen teknikler, pareto analizi, balık kılçığı tekniği, sebep-sonuç analizi, akış diyagramları' dır. Bu tekniklerden balık kılçığı tekniğinden kısaca bahsedecek olursak; tarif edilen bir sorunun muhtemel ana nedenlerinin ne olduğu düşünülerek yazılması ve sonra bu ana nedenlerin alt nedenlerinin düşünülerek yazılması gerekir. Daha sonra ortaya koyulan nedenlerden seçilecek bir veya iki ana neden ele alınarak bunları ortadan kaldıracak alternatifler üzerinde durulur (Koçel, 2010: 124-125).

3. Seçeneklerin(Alternatiflerin) Belirlenmesi

Karar verme sürecinin üçüncü aşamasında çözüm alternatifleri geliştirilmektedir. Amaçların izlenmesinde sahip olunacak seçimler dizisinin

temsil eden alternatifler karar verme sürecinin ham maddeleridir (Kütahnecioğlu, 2009: 31).

Bu aşamanın temelini rasyonel yaklaşım oluşturmaktadır. Yönetici, her yapılan faaliyetin neden/sonuç ilişkilerini dikkate alarak, mantık yoluyla seçenekler belirlemelidir. Belirlenen her seçeneğin neden/sonuç ilişkisi iyi belirlenmeli ve iyi bilinmelidir. Çünkü karar verme süreci çok sayıda neden/sonuç ilişkisini içinde barındırmaktadır. Bu sebepten yönetici “Şu işi yaparsam, şu sonuca varırım.” ilişkisini mantık çerçevesinde düşünmeli ve göz önünde bulundurmalıdır. Bu mantık, yöneticiyi daha doğru ve amacına ulaştıracak seçeneğe götürecektir (Can ve Doğan ve Yaşar, 1999: 227).

Bu aşamada karar vericinin çözüm alternatiflerini ve çözüm seçeneklerini artırması onun yaratıcılığına bağlıdır. Karar verici ne kadar yaratıcı olursa kimsenin görmediği çözüm alternatifleri oluşturabilir. Çözüm alternatiflerinin artırılması örgüt için faydalı, karar verici için zor bir durumdur. Çünkü fazlalaşan çözüm alternatifleri karar vericinin seçim yapmasını zorlaştıracaktır. Ancak örgüt için ise rekabet ettiği diğer örgütler arasında farklılaşma olanağı sağlayacaktır. Karar vericinin alternatifleri çoğaltarak seçim yapmayı zorlaştıracasını belirtmiştik. Ancak bu seçim zorluğunu azaltma için matematik ve istatistik bilimi karar vericiye yardım edecek bazı matrisler geliştirmiştir (Ülgen ve Mirze, 2010: 358).

4. Seçeneklerin İrdelenmesi ve Değerlendirilmesi

Sorunu oluşturan nedenler ve faktörler tespit edildikten sonra, bunları ortadan kaldıracak önlemler belirlenir. Bu önlemler genellikle birden fazladır ve bu nedenle de bunların en uygun olanın seçmek gerekir. En uygundan amaç en etkin ve en ucuz olandır. Seçim ve tercih olanağı bulunan bu çeşitli alternatiflerden en uygununu bulmak da çok zor bir iştir. Çünkü önce

bulunabilecek bütün çözüm yolların ve bütün çözüm araçlarını bilmek yani onlardan haberdar olmak gerekir (Tosun, 1992: 330).

Bu aşamada değişik alternatifler tek tek ele alınır ve aynen ikinci aşamada olduğu gibi özellikleri, başarı olasılıkları, uygulama zorlukları, olası sonuçları, maliyetleri gibi açılardan değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda sorunları çözebilecek, başarı şansı yüksek en uygun alternatif belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2010: 358).

Bu aşamada öncelikle alternatiflerin her biri kendi koşullarında ve doğru değerlendirme faktörleri kullanılarak irdelenmelidir. Örneğin seçeneklerden biri maliyet açısından diğerlerine göre avantajlıyken bir başka seçenek zaman gereksinimi açısından daha avantajlı olabilir. Bu sebepten uygun alternatifin belirlenmesinde karar verici çok yönlü düşünmeli ve bütün değerlendirme faktörlerini aynı anda değerlendirmelidir. Alternatifler içerisinde ise, en az maliyetli, en kolay, en güvenilir ve en kısa zamanda sonuç verecek olanı seçilmelidir (Yaralıoğlu, 2010: 5).

5. Seçim Kriterinin Belirlenmesi ve Seçim Yapma

Karar verme sürecinin son aşaması alternatifler arasından seçim yapmaktır. Seçilen alternatif "karar" ı temsil eder. Geliştirilmiş ve irdelenerek bir sıraya konulmuş alternatifler içerisinde seçim yapılacaktır. Seçim yapma işlemini gerçekleştirebilmek için bir seçim kriterine ihtiyaç vardır. Uygulamaya bakıldığında seçim kriteri olarak değişik kriterlerin kullanıldığı göze çarpmaktadır. Objektif ve sayısal olarak hesaplamaların yapılabildiği durumlarda seçim kriterleri kolay olmaktadır. Bazı seçim kriterleri, insan ilişkileri, zaman faktörü, tecrübe, geçmişte yaşanmış önemli olaylar, altıncı his, bunlar alternatifler arasından seçim yapmakta kullanılan bazı kriterlerdir (Koçel, 2010: 130-131). Seçim kriterleri örgütten örgüte farklılık

gösterebilmektedir. Çünkü her örgütün farklı amaçları, hedefleri ve misyonu vardır.

Alternatifler ve bunların sonuçları demeti en iyi bir şekilde hazırlansa da en kritik adım, bunlar arasında bir seçim yapılmasıdır. Karar verici en iyi sonucu elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin ediciyle yetinecektir. Karar verici ussallığı en üst seviyeye çıkarmak, zaman, tecrübe, bilgi ve örgütsel değerler gibi bazı kriterleri göz önünde bulundurmaya zorundadır (Can, 2002: 262).

Seçim kriterleri belirlendikten sonra seçim yapma karar sürecinin son evresidir. Bu evre, azim, irade ve sorumluluk gibi manevi nitelikler gerektirir. Bu evreye kadar diğer evrelerde daha çok bilgi, düşünce, yargılama, araştırma, ileriye görme gibi zihinsel niteliklere gerek vardı. Ancak bu evrede cesaret, gözü peklik, girişim, sorumluluk yükleme gibi manevi nitelikler ön plana geçmektedir (Tosun, 1992: 331).

Seçim kriteri olarak karar vericiler genellikle fayda-maliyet kriterine göre karar vermektedir. Ancak karar vericilerin başka kriterleri de çok yönlü düşünüp göz önünde bulundurması gerekmektedir. Seçim kriterlerinin artırılması karar vericiyi karar almakta zorlarken kararın çok yönlü düşünülüp alınması kararı kusursuz yapar.

2.3. KARAR ORTAMLARI

Karar verme işlevi geleceğe yöneliktir ve karar verici kararlarını geleceğe yönelik almaktadır. Kararın başarılı olması geleceğin doğru olarak öngörülmesine bağlıdır (Yaralıoğlu, 2010: 5). Karar ortamı, geleceğin öngörülmesi ve gelecekle ilgili olasılıklar hakkında karar vericinin bilgilerinin toplamıdır. Karar ortamını Belirlilik ortamı, risk ortamı ve belirsizlik ortamı olarak sınıflanarak, aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1. Belirlilik Ortamı

Belirlilik ortamı herhangi bir kararın verilebilmesi için karar vermede kullanılacak bütün seçenekler ve bunların sonuçları tam olarak bilindiği ortamlardır (Bağırkan, 1983: 18). Belirlilik ortamında alınan kararlara örnek verecek olursak; işletme satış yapmadan önce müşterisinden sipariş alarak ne kadar üretim yapacağını belirmesi ve aldığı sipariş kadar üretim kararı alması belirlilik ortamında alınan karar türlerindedir. Bu yöntem ile işletme talep miktarını önceden belirleyerek arz edeceği ürünü daha sonra üreterek hiçbir riske girmeyerek dönem sonu herhangi bir zararla karşılaşmamayı sağlamış olmaktadır (Halaç, 2001: 29).

Belirlilik ortamında karar verme, karar vericinin her bir karar alternatifinin sonuçları hakkında kesin bilgi sahibi olmasıdır. Örneğin bir banka müşterisinin 100 milyonunu bankaya yatırması ve bir yıl sonunda 10 milyon faiz geliri sağlayacağını kesin olarak bilmesi halinde, karar verici belirlilik ortamında karar verme durumunda olduğunu anlıyoruz (Üreten, 1999: 97).

2.3.2. Riskli Ortam

Risk, kararın açık olarak belirlenmiş hedeflerin sahip olduğu ve bunlara ulaşmak için tümü için olmasa bile yeterli miktarda bilgiye ulaşmanın mümkün olduğunu ifade eder. Ancak bu elde bulunan bilgilerin, zaman içinde belirlenen amaçlara ulaştırma konusunda değişkenlik ve güncelliğinin kaybolacağı olasılığının kuvvetli olduğu durumlardır (Eren, 2003: 187). Riskli ortamlar bağımlı ve bağımsız değişkenlerin olduğu ortamlardır. Bağımlı değişkenin bağımsız değişkenden etkilenme derecesinin zaman içinde değişebileceği ortamlardır.

Riskli ortamlarda karar verici karar verme sürecindeki seçenek yada olayların gerçekleşeceğini bilir. Fakat elinde kesin ve doğrulanabilir bilgi bulunmamaktadır. Bu tür ortamlarda karar verici söz konusu seçenek yada olayların gerçekleşme olasılıklarını belirleme yoluna gidecektir. Başka bir ifadeyle seçenek ya da olayların bilinmesi yerine, çok sayıda olay ya da seçeneğin kesin olasılık değerlerinin saptanması ile risk ortamı için yeterli koşul sağlanmış olur (Yaralıoğlu, 2010: 6).

Riskli ortamlarda karar alma, işletme faaliyet ve unsurları ile ilgili karar alacak olan yöneticinin beklenen değerler ile ilgili bazı hesaplamaları tahmin etmesini gerektirir. Ancak bu olguların gerçekleşmesi mümkün olmayabilir. Bu durumda yönetici gerçekleşme durumu az olan seçenekleri seçerek risk üstlenmiş olur. Yöneticinin, başarılı olması durumunda yüksek kar elde edecek, gerçekleşmemesi durumunda ise büyük zararlara uğrayacaktır (Köylü, 2004: 92). Riskli ortamlarda alınan kararlar yüksek kar veya zarar getirmektedir. İşletmedeki karar ortamlarının risk dereceleri artıça sağlayacakları o karardan alınacak kar veya zarar artmaktadır.

2.3.3. Belirsizlik Ortamı

Belirsizlik, karar vericilerin hangi amaçlara erişmek istediklerinin farkında olduklarını ancak bu amaçlara erişmek için alternatif geliştirme bilgilerine erişmenin zor olduğu veya tam bilgi elde etmenin mümkün olmadığını ifade eder. Ayrıca elde edilen bilgilerin zamanın dinamik olmasından dolayı ile değişme ve güncelliğini yitirme olasılıkları kuvvetlidir (Eren, 2003: 187-188).

Karar verici karar verme sürecinde ortaya koyduğu seçeneklerin ya da gerçekleşmesini beklediği olayların olasılık değerlerini bilmiyorsa bu tür ortamlara belirsizlik ortamları denir. Belirsizlik ortamında karar verici, geçmişte belirsizlik ortamında gerçekleşen olayların verilerinden yararlanarak

ve bu verilerin gelecekte de gerçekleşebileceğini beklemek zorundadır (Yaralıoğlu, 2010: 6). Yani karar verici bu ortamlarda geçmişte ki belirsizlik ortamında aldığı kararların sonuçlarını istatistiksel değeriendirip karar alabilir.

Kontrol edilemeyen faaliyetlerin olası sonuçları hakkında hiçbir bilginin bulunmaması durumunda karar almaya belirsizlik altında karar alma denilmektedir. Farklı bir ifadeyle birden çok seçeneğin bir takım sonuçlar doğuracağı, ancak bu sonuçlara ilişkin olasılıkların bilinmediği ortamlardır (Halaç, 2001: 50). Bu tür ortamlarda karar vericiler yetersiz bilgilerle seçim yapmak zorundadır. Bu tür ortamlarda karar vericiler önsezilerine ve içgüdülerine güvenerek karar vermektedir. Ancak belirsizlik ortamlarında alınan kararlar ile her zaman istenilen sonuçlara gidilmeyebilir.

Doğru karar alabilmek için mevcut koşulların yani dünyanın mevcut durumunun nasıl olduğu değil, gelecekte nasıl olacağını hesaba katmalıyız. Bu sebepten belirsizliği iyi anlamak doğru kararların alınabilmesi için temel şarttır. En çok bilinen ve analiz edilebilen belirsizlik türü, birçok küçük sebepten kaynaklanan değışkenliktir. Genellikle bu tür belirsizliğin istatistiksel dağılımı bilinir. İkinci tür belirsizlik ise gelecek ile ilgili hangi durumların gerçekleşebileceğini hakkında iyi önsezilerin olduğu, ama bu durumlardan hangisinin gerçekleşeceğini bilinemediği durumdur. Üçüncü tür belirsizlik ise farklı boyutlarda birçok değışik sonuçların ortaya çıkabileceği durumdur (Argüden, 2007: 108-109).

2.4. KARAR VERME STİLLERİ

Araştırmacıların karar verme stillerini, araştırmalarında kullanmalarının temelinde, insanların karar verirken neye nasıl karar verdiklerini araştırdıkları araştırmalar yatmaktadır. Yani karar veren insanın hangi kararlarla ilgili iç ve dış faktörleri ne derece göz önünde bulundurup bulundurmadığı

araştırılmaktadır. Karar verme stillerinde ki farklılıklar karar vericinin bireysel özellikleri ile yakından ilgilidir.

Connor ve Becker'a (2003) göre "bireyin karar verme stili, seçenek üzerindeki eylemi olmaktan çok, bireyin seçimini etkileyen doğal ve alışılmış yaklaşımıdır." Doktor ve Hamilton (1973), "karar verme stili bilişsel stilin bir parçası" demektedir. Karar verme stilindeki alışkanlıkları konu eden Driver (1979) "karar verme stili bireyin karar vermede alışılmış bir şablonu" şeklinde ifade etmektedir. Karar verme stilleri, ayrıca yöneticilerin karar verirken kullandıkları farklı süreçleri anlamamızda bize yol göstericidir. Karar verme stilinin öğrenilebilen bir alışkanlık olduğunu çeşitli araştırmacılar tarafından açıklanırken bireyin öğrenme stilleri ile karar verme stillerinin ilişkili olduğunu da bildiren Sproles ve Sporoles (1990) olmuştur. Thunholm (2004) karar verme stillerinin alışkanlık olduğunu ve bu stillerin sadece öğretilbileceği veya edinilebileceği tezine varmış, karar vermede destek sistemlerin bunlara göre şekillenmesi gerektiğini savunmuştur (Nas, 2006: 66).

Dunham ve Pierce'e göre karar verme sürecindeki bireysel farklılıklar, karar verme hızı ile toplanan ve değerlendirilen bilgi miktarından kaynaklanır. Bireysel ve motive olma yüklemeleri karar verme stillerini etkilemektedir. Yüksek risk eğilimde olan kişiler hızlı karar verme eğilimindedir. Karar verme sürecinde bilgi toplama ve değerlendirmeye daha az zaman harcarlar (Taşdelen, 2002: 27).

Karar verme stilini belirtmede sosyal faktörlerin etkili olabileceğini vurgulayan araştırmacılara göre (Payne, Bettman ve Johnson , 1993) bireyler içinde buldukları topluma, aile üyelerine, arkadaşlarına, yakın çevrelerine karşı kendilerini sorumlu hissetmekte ve bu sorumluluk duygusu nasıl karar vereceklerini etkilemektedir (Deveci, 2001: 18).

Karar verme stilleri ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, karar verme stilinin problem çözüme, mesleki olgunluk, kimlik statüsü, karar verme stratejileri, algılanan anne-baba tutumu, cinsiyet, sosyo-ekonomik düzey, kendini algılama biçimi, problemlerle başa çıkma düzeyi gibi konularla ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda, bireylerin karar verme stilleri yönünden farklılaştıkları ifade edilmektedir. Bireylerin karar verme stillerine yönelik birçok araştırma bulunmaktadır (Balkıs, 2007: 70).

2.5. KARAR VERME STİLLERİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Karar verme stilleri ile ilgili yaklaşımlarda araştırmacılar bireylerin karar verme stillerini gruplandırmışlardır. Yani bireyin karar verirken izlediği genel yaklaşımları kategorize edilmiştir. İzleyen kısımda bu konuda yapılmış temel çalışmalara yer verilmektedir.

2.5.1. Driver Yaklaşımı

Driver ve arkadaşları karar verme stilini, bireyin karar verme aşamasında sergilediği öğrenilmiş ve alışkanlık niteliğindeki tepkisi olarak tanımlamış ve stiller arasındaki temel farklılığının, karar verme sürecinde yararlanılan bilgi miktarı ve odak boyutundan kaynaklandığını bildirmiştir (Altay, 2011: 67).

Driver ve Mock, karar vermenin bilgi sürecinde iki boyut belirtmiştir; odak boyutu ve yararlanılan bilginin miktarı. Odak boyutunun iki kutbu vardır. Bir kutupta karar verici çözüm için tek yönlü değerlendirme yapar. Diğer kutupta çoklu çözümleri değerlendirir. Karar vericiden karar vericiye kullanılan bilgi miktarı farklılıklar gösterir. Driver ve Mock, karar verme sürecinde bu iki boyutun bileşiminden yola çıkarak dört farklı karar verme stili tanımlamamıştır. Kesin stil, esnek stil, hiyerarşik stil ve birleştirici stil (Taşdelen, 2002: 27, Nas, 2006: 84-85).

- Kesin stili kullanan karar vericiler alışkanlık olarak sağlam görüş ortaya koymak için bilgiyi az kullanırlar. Bu stilde hız, verimlilik, çalışma ve tutarlılık karakterizedir. Bu karar stilinde sadakat ve dürüstlük insan ilişkilerinde önemlidir. Bu tipin en önemli göstergisi Johnn Wayne' in çizmiş olduğu portredir.
- Esnek stilde en az bilgi kullanılmaktadır. Ancak bu bilgi değişik zamanlarda farklı anlamlara sahiptir. Bu stil hız, uyarlanabilirlik ve sezgi ile ilişkilidir. Bu stili kullanan insanlar hoş ve çekicidir. Bu stil çatışmayı her zaman önler. Bu stili kullananlara örnek olarak Donald Trump verilmektedir.
- Hiyerarşik stilde problemin çözümünde en iyi sonuca varmak için bilginin bir analizi yapılır. Problemi kavrayabilmek için çok detaylı ve özel planlar yapılır. İnsan ilişkileri karşılıklı saygı çerçevesindedir. Uzun soluklu arkadaşlıklar önemlidir. Bu stile örnek verecek olursak Sherlock Holmes karakteri verilebilir.
- Birleştirici stilde çözüme ulaşabilmek için çok sayıda bilgi ihtiyacı vardır. Tek çözüm yolu yerine birden çok çözüm yolunu dikkate alarak değerlendirmeler yapar. Bu stilin özelliklerini arasında sıralayacak olursak; değer verimliliği, kalite ve uyum kabiliyeti vardır. Grup çalışması bu stil için çok uygundur. Bu stile örnek verecek olursak Star Wars' daki Obi-Wan Kenobi karakteri uygundur.

2.5.2. Dinklage Yaklaşımı

Dinklage(1970) okuldaki danışmanların önemli fonksiyonları arasında, bireylere karar verme sürecinde kullanılan bilişsel tekniklerin öğretilmesi gerektiğini belirtmiştir (Çolakkadioğlu, 2010: 10). Bu nedenle Dinklage yaptığı

araştırmalarda denek olarak gençleri kullanmıştır. Dinklage yaptığı araştırmalar sonucunda 8 farklı karar verme stili ortaya koymuştur. Dinklage karar verme stilleri ile ilgili kategorizesi şoyledir; (http://mesbil.meb.gov.tr/mesleki_rehberlik/ogretmenler/Karar_Verme_Stilleri.pdf)

- Planlı Stil: Bu karar verme stiline sahip bireyler mantıklı ve gerçekçi yaklaşım izlerler. Bu stilde karar vericiler, adım adım hareket ederek karar verme noktasına ulaşmaktadır.
- Bocalayanlar Stili: Bu stilde karar verici bilgi toplama ve bu bilgiler üzerine dűřünmeye ařırı derecede fazla zaman harcarlar.
- Sezgisel Stil: Bu tipte yer alan karar vericiler, çeřitli alternatiflerin olası sonuçlarını dűřünüyor gibi görünmekle birlikte çok çabuk dűřünüp ve yeterli dıř bilgi toplamadan ani ve sezgisel karar vermektedir.
- İçtepisel Stil: Bu stilde yer alan karar vericiler, çeřitli alternatifleri incelemeyen, bilgi toplamadan ve seçenekler arasında bir karřılařtırma yapmadan ve hep dűřünmeden kendilerine sunulan ilk seçeneđi kabul ederler.
- Uygucu Stil: Bu tip karar vericiler karar verirken kendilerinden çok başkalarının memnun olması için çaba harcarlar. Bu tip karar vericiler, verdikleri kararın sonucunda olanların sorumluluğunu başkalarına verme ya da onlarla paylaşarak rahatlama gereksinimindedir
- Erteleyici Stil: Bu stilde yer alan karar vericiler vermeleri gereken kararları sürekli ertelemekte ve hiçbir zaman karar verme aşamasına gelememektedirler. Bu bireyler karar vermeleri gerektiğini bilirler ancak sorunu çözmek için yeterince çalışmamakta ve sorunu

çözmemektedirler. Bu kişiler belki de verecekleri kararların sonuçlarıyla yüzleşmekten kaçınmaktadırlar.

- **Kaderci Stil:** Bu kişiler kendi yapacakları ya da kendilerine olacaklar hakkında kontrol ve denetim güçlerinin kendilerinde olmadığı inancındadırlar. Kararlarını çevresinde gelişen olaylara ve kadere bırakmaktadırlar.
- **Risk Korkusu Stili:** Bu karar verme tipinde yer alanlar karar verme sorumluluğunu kabul eder ancak değişimin kaçınılmaz olarak getirdiği riskten korkan kişilerdir.

2.5.3. Johnson Yaklaşımı

Johnson karar verme stilleri ile ilgili araştırmasında karar verme stillerini karar ve kararsızlık olarak iki boyutta ele almıştır. Böylelikle oluşturduğu model çift kutuplu iki karar boyutundan oluşan dört tür içermektedir. Yani Johnson araştırmasını iki boyut ve dört tip karar verme stili üzerinde oluşturmuştur. Johnson' un dört tip karar verme stili şöyledir (Can, 2009: 63):

- **Anlık:** Bu karar verme stilini kullananlar, bir hedeften diğerine, bir seçenekten bir başkasına kolaylıkla atlamakta, sorunu global olarak ele alıp çabuk sonuçlandırmaya gitmektedir.
- **Sistemik:** Bu stili kullananlar ise, amaçlarını düşünerek belirlemede, seçenekler hakkında dikkatli ve ayrıntılı olarak bilgi toplamakta ve bunları çok yönlü olarak değerlendirmektedir.

- İçsel: Bu stili kullananlar bilgiyi kendi başlarına ve sakin bir şekilde değerlendirmektedir. Yani bu stili kullananlar sessiz olarak karar verme işlemine özel bir konu olarak değerlendirmektedir.
- Dışsal: Bu stil sahipleri yüksek sesle düşünüp başkalarıyla konuşup tartışarak zm yolunu bulmaktadırlar.

2.5.4. Harren Yaklaşımı

Harren' in geliştirmiş olduğu yaklaşımda c tane karar verme stili ifade edilmektedir. Harren'in yaklaşımında belirttiği karar verme stilleri şöyledir (Nas, 2006: 83-84):

- Rasyonel Stil: Bu stil, daha önce verilmiş kararların sonraki kararlar üzerindeki etkilerini algılayabilme ve anlayabilme yeteneğidir. Bu stil ardışık kararların nasıl başlayıp nasıl bittiği konusunda bilgi sahibi olabilmek için geniş bir zaman perspektifine ihtiyaç duyar. Bu stili kullanan karar verici önceden davranarak gelecek kararlar için devamlı olarak bilgi toplayıp, mantıksal ve nesnel durumlar içinde değerlendirmeler yapmalıdır.
- Sezgisel Stil: Bu stili kullananların gelecekteki olaylar hakkında kestirmeler yapma konusunda ve bilgi toplama konusunda eksiklikleri vardır. Karar ile ilgili mantıksal değerlendirme yapma ya çok az ya da hiç yoktur. Karar anındaki duygusal faktörler, içtepisellik, fanteziler bu stile hizmet eder. Yapılması gereken işler içsel olarak hissedilen doğrular çerçevesinde çabuk olarak yerine getirilir. Verilen kararın sorumluluğu da üstlenilir.
- Bağımlı Stil: Bu tipteki karar vericiler başkalarının beklentileri ve isteklerinin etkisinde kalarak pasif bir şekilde uyumlu karar verirler. Bu

tip karar vericiler yüksek seviyede kendisinin sosyal olarak onaylanmasına ihtiyaç duyarlar. Verdikleri kararın sorumluluğundan yalanlama veya olabilecek hatanın kendilerine ait olmadığından bahsederek kaçınmaya çalışırlar. İş başarıma eksikliği ve tatminsizlik gibi hisler bu stilde sık yaşanır.

2.5.5. Nelson Yaklaşımı

Nelson tarafından geliştirilen kişiye özgü karar verme stilleri 7 tipolojiden oluşmaktadır. Bu tipolojiler şunlardır (Öztürk, 1996: 37-38):

- Mantıklı Karar Verme Stili: Bireyin kendi objektif düşünceleri altında kararına uygun tüm önemli bilgileri değerlendirerek en iyi tercihi yapma dinamiğine dayalı bir stildir.
- Duygulara Dayalı Karar Verme Stili: Bu stilde seçimin temeli, sezgiyle doğru hissettiğidir. Bu aşırı duygusallık içinde bulunduğu anlamına gelmemektedir. Seçim için değerlendirme birimi ne düşündüğünden çok ne hissettiğidir.
- Aşırı Tedbirli Karar Verme Stili: Kararlarda etkililiği düşürecek ölçüde zorlanma ve kaygı içeren bir stildir.
- Sakınan-Çekingen Karar Verme Stili: Bu stil kısa vadede psikolojik rahatlığın korunmasını amaç edinir.
- Düşünmeksizin-Dürtüsel Karar Verme Stili: Bu stilde, duygulara dayalı, derin duygularla yüz yüze gelmek yerine ilk duygulara göre hareket edildiği için farklıdır.

- Uysallıkla-İtaatkar Karar Verme Stili: Bu stilde başkalarının beklentilerine boyun eğilir. Bu stil pasiflik esasına dayanan bir stildir.
- Törel Karar Verme Stili: Bu karar stilinde seçimlerin temeli, ahlak sistemidir.

Nelson araştırmasında mantıklı karar vermek için gerekli bazı aşamalar ve bu aşamaların bazı adımları vardır. Nelson'a göre mantıklı karar vermenin birinci aşaması, karşılaşma ve karar vermedir. Bu aşamanın ilk adımı dış-iç bilgiye açık olma ve amacın açıklığıdır. İkinci adımı, seçenekleri ortaya koyma ve seçenekler hakkında bilgi toplamadır. Üçüncü adımı, seçeneklerin önceden belli sonuçlarını tayin etme ve genelleme yapmadır. Bu aşamanın son adımı ise kendi kararını vermektir. Nelson' a göre mantıklı karar vermenin ikinci aşaması kararı yerine getirme ve değerlendirmektir. Bu aşamanın ilk adımı, planlama, planlamayla yalnız son kararınızı uygulamayı düşündüğünüzde değil, karar verme aşamanızın bir parçası olarak ilgilenmelisiniz. İkinci adımı, kararı yerine getirme ve uygulamadır. Son adım ise uygulama sonuçların değerlendirme ve gözden geçirmedir (Öztürk, 1996: 38-39).

2.5.6. Scott ve Bruce Yaklaşımı

Susanne G.Scott ve Reginald A.Bruce kendi çalışmalarından önce, karar verme stilleri üzerine yapılan ve karar vermeyi, 'kişinin karar verme durumuyla karşı karşıya kaldığında sergilediği öğrenilmiş ve alışılmış yanıt' olarak tanımlayan bütün çalışmaları birleştirmeye çalışmışlardır. Ayrıca karar verme stilleri ile ilgili olarak kendilerinden önce yapılan kavramsal iskeletin açık ve net olmadığını, karar verme stilleri konusu ile ilgili bütün çalışmaların faydalı verilerinin yeterince sentezlenip oluşturulmamış olduğuna dikkat çekmişlerdir (Tekin, 2009: 77).

Scott ve Bruce' un araştırması, bireyler karar verme sürecinde veri toplarken, bu verileri özümsemek için hem kavramların hem de verilerin ayrıştırılması için daha önceden yerleşmiş bilişsel stilleri temel alır (etin, 2009: 24).

Scott ve Bruce araştırmasında karar verme stillerinin ölçülmesi için kuramsal dayanaklar kadar, psikometrik sağlamlığa sahip araçlar kullanmanın da önemli bir ihtiyaç olduğunu belirtmiş ve karar verme stiline ilişkin tanımlamaların iki boyutta toplanabileceğini ifade etmiştir. Bunlardan biri, bireylerin karar vermede kullandıkları alışkanlıkları, diğeri ise bireylerin karar verilecek sorunlara ilişkin tepki ve algılama özellikleridir. Scott ve Bruce bu tespitlerinden sonra kendi yaklaşımlarını oluşturmaya çalışmış ve Genel Karar Verme Stilini (General Decision Making Style) oluşturmuştur. Genel karar verme stili, karar vericilerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Scott ve Bruce yaptıkları araştırmalar sonucunda, sadece bir karar verme stiline güvenilemeyeceğini, karar verme stillerinin birbirinden bağımsız olduğu ve insanların önemli kararlar verirken karar verme stillerinin birleşimini kullandıkları sonucuna varmışlardır (Altay, 2011: 68-69).

Scott ve Bruce (1995), karar verme stillerini öğrenilmiş alışkanlık olarak bildirmiştir. Karara verme aşamasında seçeneklerin tanımlanması ve bir karar sırasında bilgiyi düşünme miktarının stiller arasında farklılıkların anahtarının olduğunu açıklamışlardır. Scott ve Bruce' a göre karar verme stili, karar verirken toplanan bilgiler ve düşünülen çeşitli alternatif durumlarıdır. Beş tür karar verme stilinden bahsetmişlerdir. Bunlar rasyonel karar verme stili, sezgisel karar verme stili, bağımlı karar verme stili, kaçınma karar verme stili, kendiliğinden anlık karar verme stilidir (Yılmaz, 2011: 13-14).

- Rasyonel Karar Verme Stili: Bu stili kullanan karar vericiler, karar verme durumunda, konuyla ilgili araştırma ve inceleme yaparak duruma en uygun alternatifi seçmesidir. Rasyonel karar verme stiline sahip karar vericiler, daha dikkatli bir tutum sergilerler.
- Sezgisel Karar Verme Stili: Karar verme aşamasında bireylerin içsel olarak duyguları ve sezgileri ile karar vermesidir. Sezgisel karar verme stiline sahip karar vericiler, diğer stillere göre daha hızlı ve öngörülerini kullanarak karar verirler.
- Bağımlı Karar Verme Stili: Bu stile sahip karar vericiler karar verme aşamasında başkalarının tavsiyelerine ve yönlendirmelerine göre karar verirler. Bağımlı karar verme stiline sahip kişiler, kararlarının sorumluluklarını bağımlı karar verdikleri kişilere yansıtmaktadırlar.
- Kaçınma Karar Verme Stili: Bu stilde karar verme durumunda kişinin karar vermemek için karardan uzaklaşmasıdır. Kaçınma karar verme stiline sahip karar vericiler, karar verme sorumluluğundan kaçma eğilimi gösterirler.
- Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili: Karar verme aşamasında bireyin o anki ve koşuldaki durumuna göre karar vermesidir. Anlık karar verme stiline sahip karar vericiler, kendiliğinden ve doğal sürecine göre karar verme eğilimi gösterirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. METODOLOJİ VE UYGULAMA

3.1 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada katılımcıların yönetimde karar verme stillerinin örgüt kültürüne etkisi arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun yanında araştırmada karar verme stillerinin alt boyutları ile örgüt kültürünün alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Büyüköztürk ve diğerleri (2008: 21) belirli bir yapı içindeki ilişkilerin incelenmesinde, farklı gruplar arasında karşılaştırmalar yapılmasında ve sonuçların genelleştirilmesinde nicel araştırmaların yapılmasının daha avantajlı olacağını ifade etmektedirler. Bu nedenle araştırma nicel araştırma yöntemi kapsamında dizayn edilmiştir. Bu kapsamda araştırmada nicel araştırma modellerinden biri olan ilişki tarama modeli kullanılmıştır. İlişki tarama modelini; iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişimin varlığını ya da derecesini betimlemeyi amaçlayan bir model olarak tanımlayabiliriz (Karasar, 2003: 81).

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER

Gündelik hayatımızla ilgili veya sorumlu olduğumuz örgütlerle ilgili her gün çok sayıda karar verilmektedir. Her gün alınan kararlar bireylerde bir alışkanlık oluşturmaktadır. Bu alışkanlık bir kalıp olarak bireylerde kalıcı özellik doğurmaktadır. Bilim insanları bu özelliği karar verme stili olarak adlandırmaktadır. Belki bilinçli olarak belki de bilinçsizce oluşan bu karar verme stilleri örgütlerin bütün hücrelerini etkilemektedir. Çünkü örgütün amaca ulaşmasında, işi yapış şeklinde, örgütün iç ve dış paydaşları ile ilişkilerini ve daha bir çok konuyu yöneticilerin verdikleri kararlar şekillendirmektedir. Yöneticilerin verdikleri kararları şekillendiren unsur ise

yöneticilerin karar verme stilleridir. Biz bu çalışmamızda karar verme stillerinin örgüt kültürüne etkilerini araştırmaktayız.

Kendi değerini bilen, yetenekleri konusunda doğru bir bilgiye sahip olanlar, güçlü yönlerine güvenen birey karar alma sürecinde daha gerçekçi davranacaktır. Karar verme stili karar verme sürecinde en önemli belirleyicilerden birisidir. Karar verme stili; bir karar alma durumunda bir kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu duruma denir (Izgar ve Yılmaz, 2007: 343). Örgütlerde karar alma sürecini gerçekleştirenler yöneticilerdir. Yöneticilerin karar alma stilleri örgütlerde oluşturulan örgüt kültürünü etkilemektedir.

Schein kültürün oluşum sürecinde kurucunun veya yöneticinin süreçte en önemli belirleyici olduğunu söylemektedir. Ayrıca Schein, örgüt kültürünün yapısı üzerindeki önemli bir belirleyici olan yönetim tarzının da kurucu ve üst yönetim tarafından belirlendiğini söylemektedir (Baytok, 2006: 141-144, Schein, 1983: 13-18).

Bireylerin karar verme stilleri ile ilgili araştırmaları incelediğimizde bu konuyla ilgili en kapsamlı ve geçerli araştırmayı Scott ve Bruce' un 1995' te yaptığı General Decision Making Style yani Genel Karar Verme Stilleri araştırmasını görmekteyiz. Scott ve Bruce araştırmasında literatür taramasında kişilerin özelliklerinden ya da karakterlerinden çok davranış biçimlerine bakmış ve ilk olarak 4 tip karar verme stili oluşturmuşlardır. Buna göre araştırmamızın ilk halindeki boyutlar rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı karar verme stilleridir (Altay, 2001: 71). Scott ve Bruce yaptığı saha araştırmasında elde ettiği verilerin analizi sonucunda karar verme stillerine bir boyut daha eklemiştir. Bu boyut kendiliğinden ani karar verme stildir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Scott ve Bruce araştırmasına göre bağımlı karar vericiler karar verme aşamasında başkalarının tavsiyelerine ve yönlendirmelerine göre karar verirler. Bağımlı karar verme stiline sahip kişiler, kararlarının sorumluluklarını bağımlı karar verdikleri kişilere yansıtmaktadırlar (Scott ve Bruce, 1995: 820).

Daha önce ele aldığımız Cameron ve Quinn' in örgüt kültürü araştırmasında 4 tane örgüt kültürü tipolojisi olduğunu bildirmiştik. Bu araştırmaya göre klan kültürüne sahip örgütlerde içsel bir önem, iş görenler arasında bağlılık, aile anlayışı ve yöneticinin çalışanlarına bir rehber hatta anne-baba gibi davranmak hakimdir. Örgütte fikir birliği, aktif katılım ve ekip çalışmasına önem verilmektedir (Aydınlı, 2008: 23). Klan kültüründe yer alan fikir birliği ve aktif katılım gibi özellikler yöneticilerin karar verme stillerinden bağımlı karar verme stiline uygundur. Yani bağımlı karar verme stiline sahip yöneticilerin örgütlerinde oluşturdukları örgüt kültürü tipolojisi klan kültürüdür.

H₁: Karar verme stillerinden bağımlı karar verme ile örgüt kültürünün alt boyutlarından klan kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Karar verme stillerinden sezgisel karar vermeyi kullanan yöneticilerin özelliklerine baktığımızda içsel olarak duygularını ve sezgilerine göre karar verirler. Klan örgüt kültürü ise kolektivizm'e dayanır. Bu örgütlerde birlik beraberlik duyguları yüksektir. Bu kültürde bireyler kendilerini geniş bir ailenin üyesi olarak kabul ederler. Her ailede olduğu gibi bu geniş ailede de bir baba rolü oynayan bir lider bulunmaktadır. Liderin yaptıkları genel olarak sorgulanamaz ve aile üyelerinin akıl hocası olarak görülür (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123). Sezgisel olarak karar veren yöneticilerin içsel olarak duygularına ve sezgilerine güvendikleri için örgütlerinde oluşan kültür örgüt

kültürü tipolojilerinden klan kültürüne uygundur. Çünkü klan kültürde yönetici, çalışanlar tarafından akıl hocası olarak kabul edilen, duyguları ve sezgileri kuvvetli olduğuna inanılan kişilerdir.

H₂: Karar verme stillerinden sezgisel karar verme ile örgüt kültürlerinden klan kültür arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sezgisel karar alma tipolojisindeki yöneticiler, bilgiyi sadece kaba düzeyde ayrıştıran, anlık davranışlarda bulunan kişilerdir (Altay, 2011: 70). Bilgi düzeyinin az olması ve anlık davranışlarda bulunulması yönetici için risk oluşturan bir unsurdur. Adhokrasi kültüründe yer alan örgütlerdeki liderlerde risk alabilen, girişimci olma gibi özellikler belirgindir (Eren, 1998: 98). Sezgisel karar veren yöneticilerin yüksek risk almaları ve örgüt kültürü tipolojilerinden adhokrasi kültüründe yer alan yöneticilerin yüksek risk alabilen girişimci olmaları gibi özelliklerinden sezgisel olarak karar alan yöneticilerin örgütlerde oluşan kültür adhokrasi kültürüdür.

H₃: Karar verme stillerinden sezgisel karar verme ile örgüt kültürlerinden adhokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Karar vermede rasyonel olan yöneticiler mantıksal yaklaşımlar kullanırlar. Rasyonel karar veren yöneticiler gerek gündelik hayatlarında gerekse iş hayatlarında karar vermeleri gerektiğinde bunu ertelemeden, doğru zamanda yaparlar (Altay, 2011: 70). Örgüt kültürü çeşitlerine baktığımızda piyasa kültürüne sahip örgütlerde liderin özellikleri kararlı, iş bitirici, başarılı ve hedefe yönelik hesaplamaların yapan lider anlayışı bulunmaktadır (Eren, 1998: 98). Yapılan araştırmalarda piyasa kültürünü rasyonel amaç kültürü olarak adlandırılmakta ve bu kültürün hakim olduğu örgütler başarılı odaklıdır (Uzun, 2007: 87). Piyasa kültürde yöneticinin rasyonel davranması, iş bitirici olması, hedefe yönelik hesaplamaları yapması karar verme stillerinden rasyonele stile uygundur. Yani rasyonel karar verme

stiline sahip karar vericilerin örgütlerde oluşacak örgüt kültürü piyasa kültürüdür.

H₄: Karar verme stillerinden rasyonel karar verme stili ile örgüt kültürlerinden piyasa arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kaçınma karar stilinde yer alan yöneticiler karardan uzaklaşan yöneticilerdir. Bu stilinde yer alan yöneticilerde karar sorumluluğundan kaçma eğilimi vardır. Karardan kaçma eğiliminin sebebi olarak kararın yüksek risk içermesidir.

Hiyerarşi kültürü, temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formallik ve yapılaşma söz konusudur. Bu kültürde yönetici ve lider iyi koordinatör ve etkili organizatör olmakla kendileri ile gurur duyarlar (İşcan ve Timuroğlu, 2007: s123). Yukarıda açıklandığı gibi hiyerarşi kültüründe yer alan işle ilgili konuların standart ve prosedürlere bağlanması yöneticinin prosedürlerde ve kurallarda belirtilmeyen bir konuyla karşılaştıklarında karar vermekten kaçınırlar. Yani kaçınma karar stiline sahip yöneticilerin örgütlerde hiyerarşi kültürü oluşur.

H₅: Karar verme stillerinden kaçınma karar verme stili ile örgüt kültürlerinden hiyerarşi kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN GRUBU

Araştırma grubu, 2012 yılında Genç Tümsiad ve Tümsiad İstanbul şubesine üye firma sahipleri, yöneticileri ve onların çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmada yer alan işletmeler orta ölçekli işletmelerdir. Araştırmamızı yaptığımız işletmelerde çalışan sayısı 10 ile 100 arasında

değişmektedir. İşletmelerin buldukları sektörler hizmet ve üretim olarak iki ayrılmaktadır. Hizmet sektöründe yer alan 20 işletme ve üretim sektöründe yer alan 10 işletmede araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmada 3 ayrı veri toplama aracı kullanılmıştır.

3.4.1. Demografik Bilgi Formu

Bunların ilki bilgi toplama formudur. Bu form araştırmacı tarafından oluşturulmuştur ve katılımcıların yaşları, işletme içerisindeki pozisyonları, ne kadar süredir çalıştıkları, iş tecrübeleri, eğitim durumları, sektör türü, işletmenin yaşı ve karar alma mekanizmasına yönelik sorular yer almaktadır.

3.4.2. Genel Karar Verme Stilleri Ölçeğini

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek karar verme stilleri ölçeğidir. Bu ölçek bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir. Scott ve Bruce yaptıkları araştırmanın başlangıcında 37 kavramsal maddeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Ancak yaptıkları faktör analizinden sonra ölçek maddelerini 25' e indirmişlerdir. Karar verme stilleri ölçeğinin 5 alt boyut içeren bir yapı vardır. Bu alt boyutlar ve ilgili maddeler şöyledir (Taşdelen, 2002: 40):

- 1.Rasyonel Karar Verme Stili: 1,2,3,4,5
- 2.Sezgisel Karar Verme Stili: 6,7,8,9,10
- 3.Bağımlı Karar Verme Stili: 11,12,13,14,15
- 4.Kaçınma Karar Verme Stili: 16,17,18,19,20
- 5.Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili: 21,22,23,24,25

Ölçek maddeleri; “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4), “kesinlikle katılıyorum” (5) şeklinde sıralanan likert tipi 5’li bir derecelemeye göre puanlanmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Taşdelen (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda ölçekteki maddelerin özdeğeri (eigen) 1’in üzerinde olan beş faktörde toplandığı toplam varyansın %45’ini açıkladığı görülmüştür. Tüm maddeler .40 üzerinde faktör yükü göstermiştir. Madde toplam korelasyonu örneklem 1 için 20 madde üzerinden ölçümü %50, 25 madde üzerinde madde toplam korelasyonu açıklaması örneklem 2 için %63, Örneklem 3 için %58’ dir . Örneklem 2 ve 3 den alınan verilerin faktör analizi ayrı olarak yapılmıştır. Her iki durumda beş faktörün çözümünde örneklem 1 için 37 maddenin tümü .40’ın üstünde faktör yükü bulunmuştur. Toplam varyans analizinde, örneklem 2 ve 3 %54 ve %48 güvenilir olarak hesaplanmıştır.

Scott ve Bruce geliştirdiği Genel Karar Verme Stilleri ölçeğinden yurtiçinde ve yurtdışından birçok araştırmacı araştırmalarında faydalanmıştır. Bu araştırmacı ve araştırmalardan bazıları, Russ ve arkadaşları (1996) yöneticilerin karar verme stilleri ve performansları arasındaki ilişkileri araştırmaları, Arzu Taşdelen’ in (2002) Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri isminde ki doktora tezi, Murat Balkıs’ in (2007) Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi araştırmaları, Michael Andrew Hulderman (2003) Polis Memurlarının Karar Verme Stilleri ve Öğrenme Stratejileri isimli doktora tezi, Ömer Akgün Tekin (2009) Yönetimde Karar Verme, Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırması isimli yüksek lisans tezinde Scott ve Bruce geliştirmiş olduğu Genel Karar Verme Stilleri Ölçeğini kullanmışlardır.

3.4.3.Örgüt Kültürü Ölçeği

Bu araştırmada katılımcıların örgütsel kültür algılarını belirlemek amacıyla Cameron ve Quin (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Ö. Faruk İŞCAN ve M. Kürşat TİMURÖĞLU (2007) tarafından yapılan Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek aracılığıyla katılımcılara dört ayrı kurum kültürü tipini ölçmeye yönelik toplam Onatlı adet ifadeye katılma dereceleri sorulmuştur. Bu kültür tipleri, Klan Kültür tipi, Adhokrasi Kültür tipi, Hiyerarőki Kültür tipi ve Piyasa (Pazar) Kültür tipidir.

Araştırmada örgüt kültürünün mevcut durumu ve etkileri nicel yöntemle araştırılıp, bu tür araştırmalarda yaygın olarak kullanılan Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler yargısal nitelikte veriler olduğundan, verilerin toplanmasında yargısal ölçmelerden yararlanılmış; örgüt kültürüne ilişkin algılar, bu amaçla belirlenen önerme niteliğinde cümlelerle ölçülmüştür (Buyruk, 2007: 99).

3.5. VERİLERİN ANALİZLERİ

Araştırma için toplanan verilerin analizinde SPSS 15.0 (Statistical Package For Social Sciences) programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistik teknikleri ile değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, frekans ve yüzdelik değerler bulunmuştur. Ayrıca verilerin analizinde Pearson korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

3.5.1. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Yönelik Güvenirlik Sonuçları

Tablo 1. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Yönelik Güvenirlik Sonuçları

	Boyutlar	Cronbach Alfa Değerleri
Karar verme stili ölçeği	Rasyonel Karar verme Stili	.62
	Sezgisel Karar Verme Stili	.83
	Bağımlı Karar Verme Stili	.65
	Kaçınma Karar Verme Stili	.74
	Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili	.36
Örgüt kültürü (yönetici)	Klan Kültür (yönetici)	.87
	Adhokrasi Kültürü (yönetici)	.90
	Hiyerarşi Kültürü (yönetici)	.68
	Pazar Piyasa Kültür (yönetici)	.60
Örgüt kültürü (çalışan)	Klan Kültür (Çalışan)	.83
	Adhokrasi Kültürü (Çalışan)	.80
	Hiyerarşi Kültürü (Çalışan)	.83
	Pazar Piyasa Kültür (Çalışan)	.79

Araştırmada yer alan karar verme stilleri ölçeğinin alt boyutu olan Kendiliğinden anlık karar verme stili boyutu, güvenilirlik değeri .60 in altında olduğundan analizlere alınmamıştır.

3.5.2 Ölçeklere ve Alt Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı Değerler

Tablo 2. Örgütsel Kültür Ölçeği İçin Tanımlayıcı Değerler (yonetici)

	Alt boyutlar	Max	Min	Std.Sap.
Örgütsel kültür ölçeği	Klan Kültür (yonetici)	20	6	3,17210
	Adhokrasi Kültürü (yonetici)	20	9	3,54019
	Hiyerarşi Kültürü (yonetici)	20	8	2,86831
	Pazar Piyasa Kültür (yonetici)	20	8	2,86831

Tablo 3. Örgütsel Kültür Ölçeği İçin Tanımlayıcı Değerler (Çalışan)

	Alt boyutlar	Max	Min	Std.Sap.
Örgütsel kültür ölçeği	Klan Kültür (Çalışan)	20	5	4,29275
	Adhokrasi Kültürü (Çalışan)	20	5	3,80494
	Hiyerarşi Kültürü (Çalışan)	20	5	3,96513
	Pazar Piyasa Kültür (Çalışan)	20	5	3,95494

Tablo 4. Karar Verme Stilleri Ölçeği İçin Tanımlayıcı Değerler

	Alt boyutlar	Max	Min	Std.Sap.
Karar verme stilleri ölçeği	Rasyonel Karar verme Stili	2	1	,50112
	Sezgisel Karar Verme Stili	2	1	,49890
	Bağımlı Karar Verme Stili	2	1	,50075
	Kaçınma Karar Verme Stili	2	1	,50035
	Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili	2	1	,49491

3.6. BULGULAR

Bu bölümde araştırmayla ilgili bulgulara yer verilmektedir.

3.6.1. Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde araştırmaya yöneticiler ve çalışanlara yönelik demografik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilere Yönelik Demografik Bilgiler

Yöneticiler	Değişkenler	N	%
Yaş	0-30 yaş	8	26,7
	30-40 yaş	13	43,3
	40-50 yaş	9	30,0
	50 yaş ve üzeri	0	0
İşletmedeki konum	işletme sahibi	15	50,0
	işletme ortagi	5	16,7
	genel müdür	1	3,3
	genel müdür yrd.	1	3,3
	bölüm yöneticisi	8	26,7
İşletmedeki çalışma yılı	3 yıldan az	3	10,0
	3-6	7	23,3
	7-10	8	26,7
	10-15	1	3,3
	15'den fazla	11	36,7
Toplam iş tecrübesi	3 yıldan az	2	6,7
	3-6	5	16,7
	7-10	6	20,0
	10-15	6	20,0
	15 yıldan fazla	11	36,7
Eğitim durumu	Lisealtı	1	3,3
	Lise	10	33,3
	Üniversite	18	60,0
	Yüksek Lisans	1	3,3
Bulduğunuz İşletmenin Sektörü	Üretim	10	33,3
	Hizmet	20	66,7
Bulduğunuz işletmenin yaşı	1-3 arası	2	6,7
	3-10 arası	5	16,7
	10-20 arası	11	36,7

	20'den fazla	12	40,0
İşletmeyle ilgili karar alma	Bireysel	5	16,7
	Ekip olarak	25	83,3

Tablo 6. Çalışanlara Yönelik Demografik Bilgiler

Çalışanlar	Değişkenler	N	%
Yaş	30'dan az	73	44,2
	30-40	62	37,6
	40-50	16	9,7
	50'den fazla	10	6,1
Cinsiyet	Erkek	132	80,0
	Kadın	33	18,2
Medeni hal	Evli	92	53,3
	Bekar	74	46,7
İşletmede çalışma yılı	1 yıldan az	26	15,8
	1-3 arası	37	22,4
	3-5 arası	22	13,3
	5-10 arası	52	31,5
	10'dan fazla	28	17,0
İş tecrübesi	1 yıldan az	5	3,0
	1-3 arası	17	10,3
	3-5 arası	62	37,6
	5-10 arası	36	21,8
	10'dan fazla	45	27,3
Eğitim durumu	ilkokul	20	12,1
	ortaokul	22	13,3
	lise	56	33,9
	Üniversite	65	39,4
Aylık gelir düzeyi	1000 den az	26	15,8
	1000-1500 arası	69	41,8

	1500-2000 arasi	43	26,1
	2000-3000 arasi	19	11,5
	3000 den fazla	8	4,8
Görev	isci	59	35,8
	sef	12	7,3
	uzman	29	17,6
	bölüm sorumlusu	36	21,8
	diger	29	17,6

3.6.2. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyonel Bulgular

Bu bölümde araştırmada yer alan değişkenlere yönelik korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7 Korelasyonel Bulgular

	rasyonel	Sezgisel	bagimli	kacinma	Cklan	Cadhokrasi	Chiyerarasi	Cpiyasa
rasyonel	1	,312(**)	,220(**)	-,130	,023	,023	-,107	,010
Sezgisel		1	,558(**)	,063	,162(*)	,168(*)	,150	,203(**)
bagimli			1	-,110	,295(**)	,256(**)	,189(*)	,255(**)
kacinma				1	,207(**)	,211(**)	,177(*)	,132
Cklan					1	,765(**)	,600(**)	,631(**)
Cadhokrasi						1	,704(**)	,759(**)
Chiyerarasi							1	,710(**)
Cpiyasa								1

**p<0.01

*p<0.05

Yapılan analiz sonuçlarına göre yönetici statüsünde yer alan katılımcıların karar verme stillerinden sezgisel karar verme alt boyutu ile örgütsel kültürün alt boyutları olan klan kültürü ($r=,162$, $p<0.05$), adhokrasi

kültürü ($r=.168, p<0.05$) ve piyasa kültürü ($r=.203, p<0.01$) arasında anlamlı düzeyde korelasyon olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların bağımlı karar verme alt boyutu ile klan kültürü ($r=.295, p<0.01$), adhokrasi kültürü ($r=.256, p<0.01$), hiyerarşi kültür ($r=.189, p<0.05$) ve piyasa kültürü ($r=.255, p<0.01$) arasında anlamlı düzeyde korelasyon olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların kaçınma karar verme alt boyutu ile örgütsel kültürün alt boyutları olan klan kültürü ($r=.207, p<0.01$), adhokrasi kültürü ($r=.211, p<0.01$) ve hiyerarşi kültür ($r=.177, p<0.05$) arasında anlamlı düzeyde korelasyon olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma ki bulgulara göre Hipotez 1 (H_1), Hipotez 2 (H_2), Hipotez 3 (H_3) ve Hipotez 5 (H_5) in doğrulandığı ifade edilebilir. Araştırmaya göre Hipotez 4 (H_4)' ü destekleyecek bir bulguya rastlanmamıştır.

3.6.3. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Regresyon Bulgular

Tablo 8. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Klan kültürü)

Değişken	B	Std. Hata	β	T	p	R	R ²	ΔR^2	F
(Constant)	7,279	1,703		4,274	,000	,380	,145	,123	6,764
rasyonel	-,071	,667	,008	-,107	,915				
Sezgisel	-,437	,808	,051	-,541	,589				
bagimli	2,989	,776	,349	3,854	,000				
kacinma	2,075	,641	,242	3,237	,001				

Yapılan çoklu regresyon analizine göre Klan kültürü ile pozitif ilişkisi bulunan bağımlı karar verme ($\beta=.34$) ve kaçınma karar verme ($\beta=.24$) stillerinden bağımlı karar verme boyutunun klan kültürü ile ilişkisi daha ön plandadır ($F=6,764, p<0.05$).

Tablo 9. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Adhokrasi kültürü)

Değişken	B	Std. Hata	β	T	p	R	R ²	ΔR^2	F
(Constant)	8,275	1,530		5,409	,000	,348	,121	,099	5,523
rasyonel	-,077	,599	,010	-,129	,898				
Sezgisel	-,046	,726	,006	-,063	,950				
bagimli	2,155	,697	,284	3,094	,002				
kacinma	1,801	,576	,237	3,126	,002				

Yapılan çoklu regresyon analizine göre Adhokrasi kültürü ile pozitif ilişkisi bulunan bağımlı karar verme ($\beta=.28$) ve kaçınma karar verme ($\beta=.23$) stillerinden bağımlı karar verme boyutunun klan kültürü ile ilişkisi daha ön plandadır (F=5,523, p<0.05).

Tablo 10. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Hiyerarşi kültürü)

Değişken	B	Std. Hata	β	T	p	R	R ²	ΔR^2	F
(Constant)	10,873	1,617		6,723	,000	,309	,096	,073	4,229
rasyonel	-1,224	,633	,155	1,932	,055				
Sezgisel	,626	,768	,078	,815	,416				
bagimli	1,527	,737	,193	2,074	,040				
kacinma	1,377	,609	,174	2,262	,025				

Yapılan çoklu regresyon analizine göre Hiyerarşi kültürü ile pozitif ilişkisi bulunan bağımlı karar verme ($\beta=.19$) ve kaçınma karar verme ($\beta=.17$) stillerinden bağımlı karar verme boyutunun klan kültürü ile ilişkisi daha ön plandadır (F=4,229, p<0.05).

Tablo 11. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Piyasa kültürü)

Değişken	B	Std. Hata	β	T	p	R	R ²	ΔR^2	F
(Constant)	9,542	1,615		5,909	,000	,306	,306	,094	4,141
rasyonel	-,377	,632	,048	-,597	,551				
Sezgisel	,590	,767	,074	,769	,443				
bagimli	1,865	,735	,236	2,535	,012				
kacinma	1,142	,608	,145	1,878	,062				

Yapılan çoklu regresyon analizine göre Piyasa kültürü ile pozitif ilişkisi bulunan bağımlı karar verme ($\beta=.23$) ve kaçınma karar verme ($\beta=.14$) stillerinden bağımlı karar verme boyutunun klan kültürü ile ilişkisi daha ön plandadır (F=4,141, p<0.05).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada yönetimde karar verme stillerinin örgüt kültürüne etkisi arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ilişkilerin belirlenmesi için araştırmada kullanılan ölçekler; Scott ve Bruce (1995)' un geliştirdiği genel karar verme stilleri ölçeği ve Cameron ve Quin (1999)'in geliştirdiği örgüt kültürünü değerlendirme ölçeğidir.

Araştırmada ulaşılan ilk bulgu araştırmaya katılan bireylerin karar verme stilleri ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğuna yöneliktir. Bu bulguya göre öncelikle yönetici statüsünde yer alan katılımcıların karar verme stillerinden sezgisel karar verme alt boyutu ile örgütsel kültürün alt boyutları olan klan kültürü arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($r=,162$, $p<0.05$) Karar verme stillerinden sezgisel karar vermeyi kullanan yöneticilerin özelliklerine baktığımızda içsel olarak sadece duygularını ve sezgilerine göre karar verirler. Ayrıca diğer dışsal faktörleri göz önünde bulundurmazlar (Aydınlı, 2008: 23). Nas'a göre bu stili kullananlarda gelecekte ki olaylar hakkında kestirmeler yapma konusunda ve bilgi toplama konusunda eksiklikleri vardır. Karar ile ilgili mantıksal değerlendirme yapma ya çok az yada hiç yoktur. Karar anındaki duygusal faktörler, içtepisellik, fanteziler bu stile hizmet eder. Yapılması gereken işler içsel olarak hissedilen doğrular çerçevesinde çabuk olarak yerine getirilir. Verilen kararın sorumluluğu da üstlenilir (Nas, 2006: 83-84). Yılmaz'a göre ise karar verme aşamasında bireylerin içsel olarak duyguları ve sezgileri ile karar vermesidir. Sezgisel karar verme stiline sahip karar vericiler, diğer stillere göre daha hızlı ve önsezilerini kullanarak karar verirler (Yılmaz, 2011: 13-14). Klan örgüt kültürü ise kolektivizm'e dayanır. Bu örgütlerde birlik beraberlik duyguları yüksektir. Bu kültürde bireyler kendilerini geniş bir ailenin üyesi olarak kabul ederler. Her ailede olduğu gibi bu geniş ailede de bir baba rolü oynayan bir lider bulunmaktadır. Liderin yaptıkları genel olarak

sorgulanamaz ve aile üyelerinin akıl hocası olarak görülür (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

Bu bilgilere dayanarak klan kültürüne dayalı anlayış ile sezgisel karar verme arasında anlamlı ilişkinin ortaya çıkması bulgularla desteklenmiştir. Sezgisel karar vermede bireyin duyguları ve sezileri ön plandadır. Klan kültüründe de örgüt içinde birlik ve beraberlik duyguları ön plandadır. Örgüt içindeki duygusal bağ güçlüdür. Örgüt ile ilgili kararlar alınırken ekip içindeki bağlılık ve duyguların kararlara etkisi vardır. Araştırmada ulaşılan bu sonuç literatür açısından orjinallik taşımaktadır.

Araştırmada ortaya çıkan bulgulara göre karar verme stillerinden bağımlı karar verme ile örgüt kültürünün alt boyutlarından klan kültürünün anlamlı düzeyde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. ($r=.295, p<0.01$) Yapılan regresyon analizinde klan kültürünün bağımlı karar verme ile ilişkisinin ön planda olduğu belirlenmiştir. ($\beta=.34$) Daha önce bahsettiğimiz gibi bağımlı karar verme stili, karar verme sürecinde bireyin başkalarının öneri ve yönergelerini değerlendirerek karar vermesidir (Altay, 2011: 72). Klan kültüründe sadakat ve bağlılık ön plandadır. Bu kültürde lider, yol gösterici olup çalışanları arasında bağlılık, sadakat ve bütünleştirme gibi görevleri mevcuttur (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

Yukarıda ki bilgiler ışığında bağımlı karar verme ile klan kültürü arasında anlamlı bir pozitif ilişkinin çıkması literatürle paralellik göstermektedir. Sezgisel karar verme ile bağımlı karar verme stillerinin klan kültürü ile pozitif ilişki çıkması beklenen bir durumdur. Çünkü Scott ve Bruce (1995), yapmış oldukları çalışmaların neticesinde, karar verme stillerinin birbirinden bağımsız oldukları fakat bu stillerin birbirinden tamamen de farklı olmadıkları ve bireylerin önemli kararlarını verecekleri zaman tek bir stil kullanmadıkları, bunun yerine bütün bu stillerin bir kombinasyonunu kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır (Akt.Tekin, 2009: 124).

Araştırmada ortaya çıkan alt problemlerin bulgularına göre karar verme stillerinden sezgisel karar verme ile örgütsel kültürün alt boyutlarından adhokrasi kültür arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ($r=,168$, $p<0.05$)

Sezgisel karar verme stiline sahip karar vericilerin dönüşümcü liderlikle ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Dönüşümcü liderlik veya yöneticilik, karar verici liderlik sürecini kullanarak izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebiliyorsa buna dönüştürücü liderlik denir (Güney, 2009: 415). GLOBE (dünyadaki 61 kültürde, 170 sosyal bilim adamının şebeke ağı) yaptığı araştırmada dönüşümcü liderliğin özellikleri; teşvik edici, pozitif, motivasyonel, güven inşa edici, dinamik, mükemmellik odaklı ve sezgici olmaktadır. Yaptığımız analizlerde sezgisel karar verme stilinin klan ve adhokrasi kültürü ile ilişkili olması mantıklı görülmektedir. Çünkü Quinn de, 'Rekabetçi Değerler Çalışması' nın üst çeyreğinin (adhokrasi ve klan kültürü) yeni amaçları insanlara aşılabilir, şirket değerlerine vurgu yapıcı, bağlılığa dikkat çekici, motivasyon sağlayıcı olarak betimlenen dönüştürücü liderliği tanımladığını öne sürer (Akt. Öztop, 2008: 48). Yukarıda ki bilgilerin ışığında sezgisel karar verme stilini kullanan lider ve yöneticilerle dönüşümcü liderlik veya yöneticiliğin benzerlikler taşıdığını söyleyebiliriz.

Daha önce bahsettiğimiz gibi sezgisel karar verme stilindeki karar vericiler çok fazla riskli hızlı kararlar alırlar. Bu karar verme stilinde dışsal faktörler önemi yoktur. Karar vericiyi etkileyen duyguları yani içsel faktörlerdir. Adhokrasi kültüründe ise yaratıcı bir iş ortamı hızlı büyümek temel hedeflerdendir. Adhokrasi kültüründe yer alan örgütlerde ki yönetici profillerine baktığımızda risk alabilen ve hızlı kararlar verebilen profilleri görmekteyiz. İşte bu nedenlerden dolayı araştırmamızda ortaya çıkan bulgular literatür de yer alan tanımlamalarla bağdaşmaktadır.

Kaçınma karar stilinde yer alan yöneticiler karardan uzaklaşan yöneticilerdir. Bu stilinde yer alan yöneticilerde karar sorumluluğundan kaçma eğilimi vardır. Karardan kaçma eğiliminin sebebi olarak kararın yüksek risk ve sorumluluk içermesidir. Hiyerarşi kültürü, temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formallik ve yapılaşma söz konusudur. Bu kültürde yönetici ve lider iyi koordinatör ve etkili organizatör olmakla kendileri ile gurur duyarlar (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123). Yukarıda açıklandığı gibi hiyerarşi kültüründe yer alan işle ilgili konuların standart ve prosedürlere bağlanması yöneticinin prosedürlerde ve kurallarda belirtilmeyen bir konuyla karşılaştıklarında karar vermektен kaçınabilecekleri çıkarımı öngörülmüştür. Araştırmamızda ortaya çıkan bulgularda ön gördüğümüz çıkarımları da desteklemektedir. Karar verme stillerinden kaçınma stili ile örgütsel kültürün alt boyutlarından hiyerarşi kültürünün anlamlı bir ilişki olduğu araştırmamızda tespit edilmiştir. ($r=.177$, $p<0.01$) Ayrıca kaçınma stili ile hiyerarşi kültürünün regresyon analizinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ($\beta=.17$)

Araştırmada ulaşılan sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir:

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan Karar verme stillerinden bağımlı karar verme ile bağımsız değişkeni olan örgüt kültürünün alt boyutlarından klan kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan Karar verme stillerinden sezgisel karar verme ile bağımlı değişkeni olan örgüt kültürlerinden klan kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan Karar verme stillerinden sezgisel karar verme ile bağımlı değişkeni olan örgüt kültürlerinden adhokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan Karar verme stillerinden kaçınma karar verme stili ile bağımlı değişkeni olan örgüt kültürlerinden hiyerarşi kültür arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan karar verme stillerinden rasyonel karar verme stili ile bağımlı değişkeni olan örgüt kültürlerinden piyasa arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilememiştir.

Araştırmanın belirtilen bulgularına dayalı olarak, geleceğe dönük çalışmalara katkı sağlayacağı düşüncesiyle bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Örgüt kültürü ve karar verme stilleri arasındaki ilişki bu araştırmanın örnekleme dışında daha farklı kurumlar arasında uygulanarak sonuçlar karşılaştırılabilir.
2. Türkiye’de örgüt kültürü konusunda yapılan çalışmaların sayısı artırılarak bu konunun daha fazla geliştirilmesi ve bu yolla örgütlerin performanslarına daha fazla pozitif katkı yapılması önerilebilir.
3. Örgüt kültürü ve karar verme stilleri arasındaki ilişki farklı değişkenlerle ele alınabilir.
4. Bu araştırmanın bir benzeri resmi kurumlarda da yapılarak özel ve resmi kurumlar arasındaki farklılıklar ortaya konabilir.
5. Bu çalışmada yönetimde karar verme stillerinin örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu noktada yapılacak spesifik araştırmaların literatüre bu anlamda olumlu katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKDEMİR, Ali. **Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2003.
- AKINCI, Z.Beril. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998.
- ARGÜDEN, Yılmaz. **Yönetim Kurulu Sırları**, 2.Baskı, İstanbul, Rota Yayın, 2007.
- ARIKANLI, Ahmet, ULUBAŞ Bekir. **Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı E-Kitap, Ankara, 2004.
- ATAMAN, Göksel. **İşletme Yönetimi ve Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001.
- AYDIN, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**, Ankara, Hatiboğlu Yayınevi, 1998.
- BAĞIRKAN, Şemsettin. **Karar Verme**, İstanbul, Der Yayınları, 1983.
- BALCI, Ali. **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**, 2. Basım, İstanbul, Pegem A Yayıncılık, 2001.
- BARUTÇIĞİL, İsmet. **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, 2000.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1982.
- BEDESTENCİ, Çetin, BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul, Alfa Yayınevi, 2004.
- BERBEROĞLU, Güneş N. **Karşılaştırmalı Yönetim-Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi**, Anadolu Üniversitesi İİB Fakültesi Yayınları, Eskişehir: 1991.
- BURSALIOĞLU, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, 11. Baskı, Ankara, Pegem Yayınları, 2000.

- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Pegem Yayınevi, Ankara, 2008.
- CAMERON S. Kim, QUIN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture Addison**, USA, Wesley Pub.Company, 1999.
- CAN, Halil ve TECER Meral. **İşletme Yönetimi**, No:169, Ankara, Türkiye ve O.D. Amme İdaresi Ens.Yayınları, 2005.
- CAN, Halil. TUNCER, Doğan, YAŞAR, Ayhan. **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1999.
- CAN, Halil. **Yönetim ve Organizasyon**, 6.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.
- CUSİNS, Peter. **Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri**, Çev:Günhan Güney, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- DİNÇER, Ömer, FİDAN, Yahya. **İşletme Yönetimine Giriş**, 2.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1996.
- DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998.
- DOĞAN, Binali. **Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2007.
- ERDEM, Ferda. **İşletme Kültürü**, Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1996.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1987.
- EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1998.
- EREN, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7.Basım, İstanbul, 2005.
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**,6.Baskı, Beta Basım Yayın, 2003.
- ERENGÜL, Bilge. **Kültür Sihirbazında Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997.
- EROĞLU, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Yayınları, 1995.

- GENÇ, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004.
- GÜNEY, Salih, **Davranış Bilimleri**, 5.Baskı, İstanbul, Nobel Yayınevi, 2009.
- GÜNEY, Salih. **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Baskı, İstanbul, 2007.
- GÜRGEN, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.
- GÜVENÇ, Bozkurt. **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**, 2.Basım İstanbul, Remzi Kitabevi, 1985 .
- GÜVENÇ, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**, 5.Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1991.
- HALAÇ, Osman. **Kantitatif Karar Verme Teknikleri**, 5.Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım, 2001.
- HODGEST, M., Richard, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev. Canan Çetin ve Esin Mutlu (Can), İstanbul, Beta Yayınları, 1998.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. **Kültürel Psikoloji Kültür Bağlamında İnsan ve Aile**, Yapı kredi Yayınları, İstanbul, 1998.
- KARASAR, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 12. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2010.
- KOZLU, Cem. **Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, 2.Baskı, İstanbul, Bilkom Yayıncılık, 1988.
- ÖZALP, İnan. **Yönetim Organizasyon**, 6. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2008.
- ÖZER, Kadir. **Gerçekçi Yönetişimi**, Birinci Baskı, İstanbul, Varlık Yayınları, 1997.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Furkan Ofset, 2003.
- SARGUT, Selami. **Kültürler Arasında Farklılaşma ve Yönetim**, 2.Basım, Ankara, İmge Kitabevi, 2001.
- ŞİMŞEK, Şerif ve KINGİR Said. **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Ankara, Nobel Yayın Evi, 2006.

- ŞİMŞEK, Şerif.M, **Yönetim ve Organizasyon**, 4.Baskı , Konya, Damla Ofset Matbaacılık ve Ticaret A.Ş, 1998.
- ŞİŞMAN, Mehmet. **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.
- TERZİ, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2000.
- TİKİCİ, Mehmet. **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2005.
- TORTOP, Nuri. **Yönetim Bilimi**, 7.Basım, Ankara, Nobel Yayınevi, 2007.
- TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi Genel Esasları**, 6.Baskı, Ankara, Savaş Yayınları, 1992.
- TÜRK, SEZALİ. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Gazi Kitapevi, 2007.
- ÜÇOK, Tengiz. **Yönetim İlkeleri**, 3.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1992.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE Kadri. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4.Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2007.
- ÜRETEN, Sevinç. **Üretim/İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, 2.Baskı, Ankara, Başar Ofset, 1999.
- VAROL, Muharrem. Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş, **Ankara Üniv. İletişim Fakültesi Yayınları**, Ankara, 1993.
- WEİHRİCH, Heinz; HAROLD, Koontz. **Management: A Global Perspective, Tenth Edition**, McGraw-Hill International Editions. 1993.
- YARALIOĞLU, Kaan. **Karar Verme Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, 2010.
- YOZGAT, Uğur. **Yönetimde Karar Verme Teknikleri**, Beta Yayınları, İstanbul,1994.

Yayınlanmamış Araştırmalar

- AKGÜN, Tekin Ömer. Yönetimde Karar Verme: Uygulamalı Bir Araştırma (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

- ALADAĞ, Özlem. Örgüt Kültürü ile Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- ALTAY, Ülkem. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stillere Etkisi ve Bir Araştırma, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- ATILLA, Gaye, Erilik/Dışılık Boyutunun Empati Beceri ile İlişkisi, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , 2007.
- AYDINLI, Mehmet Tahir. Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmen Davranışlarının Etkisi, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- AZMAZ, Mahmut. Alt-Kültürler Açısından Örgüt Kültürü, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- BATTAL, Ayhan. Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ,2007.
- BAYTOK, Ahmet. Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- BUYRUK, Zafer. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- CAN, Özden. Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançları ve Karar Verme Stillere İncelenmesi, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- ÇETİN, Çağrı Mehmet . Beden Eğitim ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri Sosyal Beceri Düzeyleri ve Stresle Başa Çıkma Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak

- İncelenmesi, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2009.
- ÇINAR, Orhan. Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- ÇOLAKKADIOĞLU, Oğuzhan, Çatışma Kuramına Dayalı Olarak Geliştirilen Karar Verme Beceri Eğitimi Grup Uygulamalarının Ergenlerin Karar Verme Stilllerine Etkisi, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2010.
- DEĞERLİ, Alper. “Örgüt Kültürü ve İş tatmini arasında ilişki ve eğitim kurumlarında bir araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze İleri Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- DEMİR, Nevzat. Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, 2005.
- DEVECİ, Fatma. Ergenlerde Karar Verme Stilleri İle Algılanan Sosyal Destek Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001
- ERGÜN, Ercan. “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- GÜLEÇ, Oya. Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri ve Denizli’de Bir uygulama, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- KANTEK, Filiz. Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Uygulanması, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2005.
- KÖYLÜ, Arif. Bilişim Sistemlerinin Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri ve Uygulama, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2004.

- KÜTAHNECİOĞLU, Nihan. Örgütsel Çevrenin Yönetimsel Kararlara Etkileri **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens., 2009.
- NAS, Selçuk, Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2006.
- ÖNEN, Lerzan. Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- ÖZTOP, İlknur. Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- ÖZTÜRK, Gülşen. Karar Verme Programının Etkililiği Lise 1 Öğrencilerine İlişkin Bir Deneme, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- SAĞIR, Cenkan. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecine Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2006.
- SALTUK Çetin. Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- TAŞDELEN, Arzu. Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Dokuz Eylül Ün. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002.
- TUAN, Koray. İşletme Yönetiminin Kontrol Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Üzerindeki Etkileri, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Billimler Enstitüsü, 2008.

- UZUN, Dilek, Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimsel Enstitüsü, 2007.
- YILMAZ, Ahmet Selçuk. Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı ve Karar Verme Stillерinin Benlik Saygısı ve Utangaçlık Açısından İncelenmesi, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011.

Makaleler

- BALKIS, Murat. “Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi”, **Pamukkale Ünв. Eğitim Fak.Dergisi**, 2007,21.Sayı, s70.
- BERBEROĞLU, Güneş ve BARAZ Barış. “Tusaş Motor Sanayi AŞ’de Örgüt Kültürü Araştırması”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XV, S.1-2, 1999, s69.
- ÇELİK Celaleddin, “Gökalp’in Bir Değişim Dinamiği Olarak Kültür-Medeniyet Teorisi,” Erciyes Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı : 21 Yıl : 2006/2, 43-63 s.
- ERDEM, Ramazan. “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF. Dergisi**, Ekim 2007.
- IZGAR, Hüseyin, YILMAZ, Ercan. “PİO ve YİBO’nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Özsaygı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17, 341- 352 2007.
- İŞCAN, Ömer ve TİMUROĞLU Kürşat. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. 21.1, 2007.
- KAYA, Harun. “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi:

Görgül Bir Araştırma, **Maliye Dergisi**, Sayı.155, Temmuz-Aralık 2008.

SAĞNAK, Mesut. “İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Uyum Düzeyleri”, **KUYEB Dergisi**, cilt:5, sayı: 1, 2005, s23

SCHEİN, E.H. The Role of The Founder in Creating Organizational Culture, **Organizational Dynamics**, 1983.

SCOTT, S.G., BRUCE, R.A., “Decision Making Style: The Development and Assessment of a New Measure”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol: 55, No: 5, (1995), s.818-831.

ŞAHİN Ali. Örgüt Kültürü, “Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, **Maliye Dergisi**, 159.Sayı, Temmuz-Aralık 2010.

İnternet Kaynakları

<http://iibf.bartın.edu.tr/alperaytekin/files/orgut.pdf>

http://mesbil.meb.gov.tr/mesleki_rehberlik/ogretmenler/Karar_Verme_Stilleri.pdf

<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/459-yoneticilerin-orgutsel-kultur-uzerindeki-etkileri.html>

http://tr.wikipedia.org/wiki/Türk_kültürü

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Athena>

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Dionysos>

<http://www.tedariksistemi.com>, SOYUER, Haluk. Maltepe Üniversitesi **e-MBA Ders Notları**,2008

<http://www.yasarsucu.net>, SUCU Yaşar, **Stratejik Yönetim**, e-kitap, 2010,

EKLER

EK1: YÖNETİCİ ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Bu çalışma İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü 'Yönetimde Karar Verme Stilllerinin Örgüt Kültürüne Etkileri' isimli Yüksek Lisans Tezi için bilimsel bir araştırmadır.

Ankete verilen cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma kapsamında kullanılacak ve anketin cevapları kesinlikle gizli tutulacaktır. Ankete katılım gösteren yöneticilerin isimleri gizli tutulacaktır. Ankete zaman ayırıp katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederiz.

Barbaros Hayrettin TOPAL

1.BÖLÜM

1.Yaşınız:

a.30'dan az b.30-40 arası c.40-50 arası d.50'den fazla

2.İşletmedeki şu anki konumunuz:

a.İşletme Sahibi b.İşletme Ortağı c.Genel Müdür
d.Genel Müdür Yardımcısı e.Bölüm Yöneticisi f.Diğer

3.Bu işletmede ne zamandır çalışmaktasınız:

a.3'den az b.3-6 arası c.7-10 arası
d.10-15 arası e.15'den fazla

4.Toplam iş tecrübeniz:

a.3'den az b.3-6 arası c.7-10 arası
d.10-15 arası e.15'den fazla

5.Eğitim Durumunuz:

a.Lisealtı b.Lise c.Üniversite e.Yüksek Lisans e.Doktora

6.Bulduğunuz İşletmenin Sektörü

a.Üretim b.Hizmet

7.Bulduğunuz İşletmenin Yaşı:

a.0-1 arası b.1-3 arası c.3-10 arası d.10-20 arası e.20'den fazla

8.İşletme ile ilgili kararlarınızı nasıl alırsınız:

a.Bireysel Olarak b.Ekip Çalışması ile

2.BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelerin karşısına size en uygun şıkkı işaretleyiniz.

SORULAR		1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2.KATILMIYORUM	3.KARARSIZIM	4.KATILYORUM	5.KESİNLİKLE KATILYORUM
1.	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.					
2.	Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır.					
3.	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.					
4.	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.					
5.	Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.					
6.	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.					
7.	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.					
8.	Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.					
9.	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.					
10.	Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.					
11.	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.					
12.	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.					
13.	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.					
14.	Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.					
15.	Önemli kararlarımı başka insanlara danışmadan verdiğim nadirdir.					
16.	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.					
17.	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.					
18.	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.					
19.	Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.					
20.	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.					
21.	Genellikle ani kararlar veririm.					
22.	Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.					
23.	Çabuk karar veririm.					
24.	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.					
25.	Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.					

3.BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelerin karşısına size en uygun şıkkı işaretleyiniz.

SORULAR		1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2.KATILMIYORUM	3.KARARSIZIM	4.KATILYORUM	5.KESİNLİKLE KATILYORUM
1.	Yöneticisi olduğum işletme çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanların birbirleri ile birçok şey paylaştığı görülür.					
2.	Yöneticisi olduğum işletmede lider olarak genellikle örnek olan bir rehber, kolaylaştırıcı veya ebeveyn gibi düşünürüm.					
3.	Yöneticisi olduğum işletmeyi bir arada tutan sadakat ve karşılıklı güvendir. Çalışanların işletmeye bağlılık üst düzeydedir					
4.	Yöneticisi olduğum işletme, çalışanlarının gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılım önemlidir.					
5.	Yöneticisi olduğum işletme girişimciğin fazla olduğu çok dinamik bir yerdir. İnsanlar ellerini taşın altına sokarlar.					
6.	Yöneticisi olduğum işletme içinde lider; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan biri olarak düşünülür.					
7.	Yöneticisi olduğum işletmeyi bir arada tutan, yenilik ve gelişme konusunda gösterilen kararlılıktır. Mevcut durumu daha da geliştime çabası içinde olmak vurgulanır.					
8.	Yöneticisi olduğum işletmede, yeni kaynaklar elde etmek ve sektörde yenilikler oluşturmak konuları üzerinde durulur. Yeni şeylerin denenmesi ve fırsatların değerlendirilmesi önemlidir.					
9.	Yöneticisi olduğum işletme kontrollü bir yerdir ve yapısı çok belirgindir. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi süreçler tayin eder.					
10.	Yöneticisi olduğum işletme içinde lider; örnek bir koordinatör, organizatör veya verimliliği idame ettiren bir figür olarak düşünülür.					
11.	Yöneticisi olduğum işletmeyi bir arada tutan resmi kurallar ve politikalarıdır. Organizasyonun düzgün işlemesi önemlidir.					
12.	Yöneticisi olduğum işletme sürekliliğe ve kararlılığa önem verir. Verimlilik, kontrol ve operasyonlardaki düzgünlük önemlidir.					
13.	Yöneticisi olduğum işletme; sonuç odaklıdır. Temel ilgi işin yapılmasına yöneliktir. Çalışanlar birbirleriyle rekabet içerisindedirler ve başarıya odaklanmışlardır.					
14.	Yöneticisi olduğum işletmede lider, manasız şeylerle uğraşmayan, saldırgan ve sonuca yönelik odaklanmış örnek bir figür olarak düşünülür.					
15.	Yöneticisi olduğum işletmeyi bir arada tutan şey, başarıya ve amaçlara ulaşmaya verilen önemdir. Saldırganlık ve kazanmak temel konulardır.					
16.	Yöneticisi olduğum işletme rekabete ve başarıya önem verir. Esnek hedeflere erişerek pazarda yer edinmek önemlidir.					

EK2: ÇALIŞAN ANKET FORMU

Sayın Çalışan;

Bu çalışma İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü 'Yönetimde Karar Verme Stilllerinin Örgüt Kültürüne Etkileri' isimli Yüksek Lisans Tezi için bilimsel bir araştırmadır.

Ankete verilen cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma kapsamında kullanılacak ve anketin cevapları kesinlikle gizli tutulacaktır. Ankete katılım gösteren çalışanların isimleri gizli tutulacaktır. Ankete zaman ayırıp katılım gösterdiğiniz için teşekkür ederim.

Barbaros Hayrettin TOPAL

1.BÖLÜM

1.Yaşınız:

a.30'dan az b.30-40 arası c.40-50 arası d.50'den fazla

2.Cinsiyetiniz:

a.Erkek b.Kadın

3.Medeni Durumunuz:

a.Evli b.Bekar

4.Bu işletmede ne zamandır çalışmaktasınız:

a.1 yıldan az b.1-3 yıl arası c.3-5 yıl arası
d.3-10 yıl arası e.10'dan fazla

5.Toplam iş tecrübeniz:

a.1 yıldan az b.1-3 yıl arası c.3-10 yıl arası
d.10-15 arası e.15'den fazla

6.Eğitim Durumunuz:

a.İlkokul b.Ortaokul c.Lise e.Üniversite

7.Aylık Geliriniz:

a.1000 liradan az b.1000-1500 lira arası c.1500-2000 lira arası
d.2000-3000 lira arasında e.3000' den fazla

8.Çalıştığınız İşletmede ki Göreviniz:

a.İşçi b.Şef c.Uzman d.Bölüm Sorumlusu
e.Diğer.....(Seçeneklerde yer almayan görevinizi yazınız)

2.BÖLÜM																				
		Aşağıdaki ifadelerin karşısına size en uygun şıkkı işaretleyiniz.																		
		SORULAR																		
		1.KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2.KATILMIYORUM	3.KARARSIZIM	4.KATILYORUM	5.KESİNLİKLE KATILYORUM														
1.	Çalıştığım işletme çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanların birbirleri ile birçok şey paylaştığı görülür.																			
2.	Çalıştığım işletmede lider genellikle örnek olan bir rehber, kolaylaştırıcı veya ebeveyn gibi düşünülür.																			
3.	Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan sadakat ve karşılıklı güvendir. İşletmeye bağlılık üst düzeydedir																			
4.	Çalıştığım işletme, çalışanlarının gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılım önemlidir.																			
5.	Çalıştığım işletme girişimciğin fazla olduğu çok dinamik bir yerdir. İnsanlar ellerini taşın altına sokarlar.																			
6.	Çalıştığım işletme içinde lider; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan biri olarak düşünülür.																			
7.	Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan, yenilik ve gelişme konusunda gösterilen kararlılıktır. Mevcut durumu daha da geliştirme çabası içinde olmak vurgulanır.																			
8.	Çalıştığım işletmede, yeni kaynaklar elde etmek ve sektörde yenilikler oluşturmak konuları üzerinde durulur. Yeni şeylerin denenmesi ve fırsatların değerlendirilmesi önemlidir.																			
9.	Çalıştığım işletme kontrollü bir yerdir ve yapısı çok belirgindir.İnsanların ne yapacağını genellikle resmi süreçler tayin eder.																			
10.	Çalıştığım işletme içinde lider; örnek bir koordinatör, organizatör veya verimliliği idame ettiren bir figür olarak düşünülür.																			
11.	Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan resmi kurallar ve politikalarıdır. Organizasyonun düzgün işlemesi önemlidir.																			
12.	Çalıştığım işletme sürekliliğe ve kararlılığa önem verir. Verimlilik, kontrol ve operasyonlardaki düzgünlük önemlidir.																			
13.	Çalıştığım işletme; sonuç odaklıdır. Temel ilgi işin yapılmasına yöneliktir. Çalışanlar birbirleriyle rekabet içerisindedirler ve başarıya odaklanmışlardır.																			
14.	Çalıştığım işletmede lider, manasız şeylerle uğraşmayan, saldırgan ve sonuca yönelik odaklanmış örnek bir figür olarak düşünülür.																			
15.	Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan şey, başarıya ve amaçlara ulaşmaya verilen önemdir. Saldırganlık ve kazanmak temel konulardır.																			
16.	Çalıştığım işletme rekabete ve başarıya önem verir. Esnek hedeflere erişerek pazarda yer edinmek önemlidir.																			