

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİ KARAR
SÜRECİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhsin EGİN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Funda YALIM

MAYIS – 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİ KARAR
SÜRECİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhsin EGİN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

"Bu tez 29/05/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir."

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Kadir Yolcu	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Ömer Akpınar	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Serdar Arhan	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Muhsin EGİN

29.05.2016

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Yrd.Doç.Dr.Funda YALIM'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Eğitim dönemi boyunca katkılarından dolayı tüm hocalarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Ayrıca hem eğitim dönemim ve hem de tezimin yazılması sürecinde zor anlarımda yanımda olan ve her anlamda desteğini esirgemeyen sevgili eşime teşekkür ederim.

Muhsin EGİN

29.05.2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	i
TABLO LİSTESİ	ii
ÖZET	iii
SUMMARY	iv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	2
1.1.Kültür Kavramı.....	2
1.2.Örgüt Kültürü Kavramı	3
1.3.Örgüt Kültürünün Özellikleri	6
1.4.Örgüt Kültürünün İşletmeler İçin Önemi	8
1.5.Örgüt Kültürünün Çalışanlar İçin Önemi	8
1.6.Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması	10
1.6.1.Baskın ve Alt Kültürler.....	10
1.6.2.Güçlü ve Zayıf Kültür.....	10
1.6.3.Uyumlu Olan Kültür-Uyumlu Olmayan Kültür	11
1.7.Örgüt Kültürü Tipolojileri	12
1.7.1.Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesi.....	12
1.7.1.1.Klan Kültürü	14
1.7.1.2.Pazar Kültürü	14
1.7.1.3.Hiyerarşi Kültürü	14
1.7.1.4.Adhokrasi Kültürü.....	15
1.7.2.Denison ve Mishra Kurum Kültürü Modeli.....	15
1.7.2.1.Katılım	16
1.7.2.2.Tutarlılık.....	16
1.7.2.3.Uyum Yeteneği	16
1.7.2.4.Misyon	16
1.7.3.Harrison ve Handy'nin Kurum Kültürü Modeli	17
1.7.3.1.Güç Kültürü.....	17
1.7.3.2.Rol Kültürü	17
1.7.3.3.Görev Kültürü	17

1.7.3.4.Birey Kültürü	18
1.7.4.Toyohiro Kono'nun Kurum Kültürü Modeli	18
1.7.4.1.Dinamik (Canlı) Kültür	18
1.7.4.2.Lideri İzleme ve Dinamik (Canlı) Kültür.....	18
1.7.4.3.Bürokratik Kültür	19
1.7.4.4.Hareketsiz (Durgun) Kültür	19
1.7.4.5.Güçlü Lider Hareketsiz Kültür.....	19
1.7.5.Deal ve Kennedy Kurum Kültürü Modeli	19
1.7.5.1.Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim (Sert Erkek – Maco Kulturu)	20
1.7.5.2.Düşük Risk–Hızlı Geri Bildirim (Çok Çalış– Sert Oyna Kültürü)	21
1.7.5.3.Yüksek Risk-Yavaş Geribildirim (Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü)	21
1.7.5.4.Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim (Süreç Kültürü).....	22
1.7.6.Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	22
1.7.7.Parson's AGIL Modeli	23
1.7.8.Schein Kurum Kültürü.....	24
1.7.9.Miles ve Snow'un Kurum Kültürü	25
1.7.9.1.Koruyucu Kültür	25
1.7.9.2.Geliştirici Kültür	25
1.7.9.3.Analizci Kültür.....	26
1.7.9.4.Tepki Verici Kültür.....	26
1.7.10.Hofstede Kurum Kültürü	26
1.7.10.1.Güç Mesafesi.....	26
1.7.10.2.Belirsizlikten Kaçınma.....	27
1.7.10.3.Bireysellik/Kolektivizm	27
1.7.10.4.Erillik/Dişilik	27
1.7.11.Ouchi Z Teorisi Modeli	28

BÖLÜM 2: YÖNETİCİ KARAR SÜRECİ

2.1.Yönetici Kavramı	30
2.2. Karar Kavramı	30
2.3.İyi Bir Kararın Özellikleri	31

2.4.Karar Türleri	31
2.4.1. Kapsamına Göre Kararlar	32
2.4.1.1.Teknik Kararlar	32
2.4.1.2.Yönetmel Kararlar	32
2.4.1.3.Kurumsal Kararlar.....	33
2.4.2. Karar Zamanına Göre Kararlar	33
2.4.2.1.Programlanmış Kararlar	33
2.4.2.2.Programlanmamış Kararlar	34
2.4.3. Karar Verici Açısından Kararlar.....	34
2.4.3.1.Bireysel Kararlar	34
2.4.3.2.Grup Kararları	34
2.4.3.3.Örgüt Kararları	35
2.4.4.Uygulama Süreleri Açısından Kararlar	35
2.4.4.1.Uzun Vadeli Kararlar	35
2.4.4.2.Orta Vadeli Kararlar.....	35
2.4.4.3.Kısa Vadeli Kararlar	36
2.5.Karar Verme Süreci.....	36
2.5.1. Karar Vermede Amaçların Belirlenmesi ve Sorun Tanımlama.....	36
2.5.1.1. Amaç Belirleme	36
2.5.1.2. Sorun Tanımlama	37
2.5.1.3. Karar Verme ve “Çerçeveleme” (Framing) Etkisi	37
2.5.2. Karar Vermede Amaç ve Sorunları İrdeme / Öncelik Belirleme.....	38
2.5.3. Karar Verirken Alternatif Belirleme	38
2.5.4. Alternatifleri İrdeme ve Değerleme	39
2.5.5. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma	39
2.6. Karar Verme Sürecinin Özellikleri.....	40
2.7.Karar Verme Yöntemleri.....	41
2.7.1.Delphi Yöntemi	41
2.7.2.Şeytanın Avukatını Tayin Etme Yöntemi.....	41
2.7.3.Nominal Grup Yöntemi	42
2.7.4.Beyin Fırtınası Yöntemi	42
2.7.5.Philips 66 Yöntemi	42

2.7.6.Karar Ağacı Yöntemi.....	43
2.7.7.Politik (Siyasi) Yöntem	43
2.7.8.Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi	44
2.7.9.Analitik Hiyerarşi Yöntemi	44
2.7.10.Katılımcı Karar Verme Yöntemi	46
2.8.Karar Verme Davranışında Etkili Olan Faktörler	46
2.8.1.Kararları Verecek Olanlar.....	46
2.8.1.1.Karar Verenlerin Kişilik Özellikleri.....	46
2.8.1.2.Karar Verenlerin Değerleri	47
2.8.1.3. Karar Vericinin Riske Karşı Tutumu	47
2.8.1.4.Grup Olarak Karar Verme-Karara Katılma.....	48
2.8.1.5.Karar Verenlerin Algılaması	49
2.8.2.Verilen Kararın Önemi	49
2.8.3.Kararın Çerçevesi	49
2.8.4.Çevresel Koşullar.....	50
2.8.5.Zaman Faktörü.....	50
2.8.6.Verilen Kararın Sonuçları.....	50

BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİ KARAR SÜRECİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMA.....52

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	52
3.2.Araştırmanın Yöntemi	52
3.3.Araştırmanın Örneklemi	52
3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları	53
3.5.Araştırmanın Hipotezleri	53
3.6.Araştırmanın Bulguları.....	55
3.6.1.Güvenirlik Analizi	55
3.6.2.Katılımcıların Demografik Özellikleri	57
3.6.3. Örgüt Kültürü Ölçeğine Verilen Cevapların Yüzdesele Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	58
3.6.4. Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevapların Yüzdesele Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	60

3.6.5.Örgüt Kültürü İle Yönetici Karar Süreci Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	61
3.6.6.Regresyon Analizi	61
3.6.7.Örgüt Kültürü Ölçeğine Verilen Cevaplarla Sosyo Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki.....	63
3.6.8.Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevaplarla Sosyo Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	66
3.6.9.Bağımsız Örneklem t Testi ve ANOVA Testi Sonuçları.....	69
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	71
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	81
ÖZGEÇMİŞ.....	84

KISALTMALAR

AGIL :Adaptation (Uyum), Goal Attainment (Amaca Ulaşma), Integration (Bütünleşme), Latency (Yasallık)

ORT. :Ortalama

SS :Standart Sapma



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları	5
Tablo 2: Rekabetçi Değerler Analizi Çerçevesinde Örgüt Kültürü Modeli	13
Tablo 3: Kültür Boyutları Teorik Modeli	15
Tablo 4: Deal ve Kennedy Orgut kulturu Modeli.....	20
Tablo 5: Parsons'un AGIL Modeli	24
Tablo 6: Amerikan, Japon ve Z Tipi Örgüt Yapılarının Karşılaştırması	28
Tablo 7: Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analiz Tablosu	56
Tablo 8: Katılımcıların Demografik Özellik Yüzdeleri Tablosu.....	57
Tablo 9: Örgüt Kültürü Ölçeğine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımları	58
Tablo 10: Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımları.....	60
Tablo 11: Örgüt Kültürü İle Yönetici Karar Süreci Arasındaki İlişki Analizi Tablosu	61
Tablo 12: Örgüt Kültürünün, Yönetici Karar Sürecine Etkisini Ölçmek Amacıyla Yapılmış Basit Doğrusal Regresyon Analiz Tablosu.....	62
Tablo 13: Örgüt Kültürünün, Yönetici Karar Sürecine Etki Düzeyini Ölçmek Amacıyla Yapılmış Basit Doğrusal Regresyon Analizi Coefficients ^a Tablosu	63
Tablo 14: Örgüt Kültürü Ölçeği Puanı İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu ..	63
Tablo 15: Örgüt Kültürü Ölçeği Puanı İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu	64
Tablo 16: Örgüt Kültürü Ölçeği Puanı İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu	65
Tablo 17: Örgüt Kültürü Ölçeği Puanı İle Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu	65
Tablo 18: Örgüt Kültürü Ölçeği Puanı İle Maaş Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu.....	66
Tablo 19: Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevaplarla Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu	67
Tablo 20: Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevaplarla Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu.....	67
Tablo 21: Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevaplarla Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu	68
Tablo 22: Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevaplarla Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu	68
Tablo 23: Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevaplarla Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu	69

Tezin Başlığı: Örgüt Kültürünün Yönetici Karar Sürecine Etkisi	
Tezin Yazarı: Muhsin EGİN	Danışman: Yrd.Doç.Dr.Funda YALIM
Kabul Tarihi: 29.05.2016	Sayfa Sayısı: iv + 72 + 12
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: İşletme Yönetimi
<p>Günümüz rekabet ortamında kurumların başarısında yönetici kararları büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin karar süreçleri ve kararlarının sonuçları kurumların tüm paydaşlarını yakından ilgilendirmektedir. Yöneticilerin karar sürecini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Bunlardan biri örgütsel faktörler içinde değerlendirilen örgüt kültürüdür. Genel haliyle örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürü çalışanların davranışlarını yönlendirmekte ve onlara rehberlik etmektedir. Bu çalışma örgüt kültürünün yönetici karar verme süreci üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında Türkiye'nin farklı illerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin 119 orta ve üst düzey yöneticisine yönelik anket düzenlenmiştir. Anket sonuçları SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Örgüt kültürünün yönetici karar sürecine olan etkisini ortaya çıkarmak üzere yapılan bu araştırmada yapılan korelasyon ve regresyon analizinde örgüt kültürü ve yönetici karar süreci arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuş, örgüt kültürünün yönetici karar süreci üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Yapılan t testi ve ANOVA testi sonuçlarına göre ise demografik özellikler ile yönetici karar süreci arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Karar Verme, Yönetici Karar Süreci.	

Title of the Thesis: Effect On The Executive Decision-Making Process Of The Organization's Culture	
Author: Muhsin EĞİN	Supervisor: Assist.Prof.Funda YALIM
Date: 29.05.2016	Nu. of pages: iv + 72 + 12
Department: Business Adm.	Subfield: Business Adm.
<p>Executive decisions are of paramount importance for the success of organizations in today's competitive environment. Decision process of the executives and the results of the decisions are closely related with all of institutions' shareholders. There are many factors that influence the executives' decision-making process. One of them is organizational culture that is assessed in organizational factors. In general, organization culture which is defined as a values system that is shared by members of the organization lead employees' behavior and guide them. This study aims to examine the impact of organization culture on the executive decision-making process. In the scope of study, the survey is arranged on 119 medium and senior executives of companies operating in different sectors in different provinces of Turkey. Survey results were analyzed with SPSS 22.0 software. To reveal the impact of organizational culture on managers decision making process in this study, analysis of the correlation and regression that are made has been found positive and significant relationship between organizational culture and management decision-making process. It has been shown to have an effect on the executive decision-making process of the organization's culture. According to the result of t -test and ANOVA test it has been found no significant differences in demographic characteristics between the executive decision making process .</p>	
Anahtar Kelimeler: Organizational Culture, Decision, Executive Decision-Making Process.	

GİRİŞ

Karar verme yönetimde önemli bir süreçtir. Yöneticilerin farklı yöntemleri kullanarak karar vermeleri bu süreçte değişik alternatifleri kullanmaları ve bu alınan kararların sonuçları kurumlar için büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin kararlarını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Bu noktada örgüt kültürü süreci ve sonuçları ile birlikte örgütte alınan kararları yakından etkilemektedir. Örgüt içerisinde güçlü bir dikey, yatay ve çapraz iletişim varlığı, çalışanların kararlara katılımının derecesi, örgütün yeniliklere açık ve esnek bir yapıda olması, çalışanların desteklenmesi vb. birçok unsur örgüt kültürünü şekillendirmektedir. Bu değerler yöneticilerin kararlarını şekillendirmekte ve karar verme yöntemlerini etkilemektedir.

Çalışmanın Konusu

Örgüt kültürü örgüt çalışanlarını birarada tutan, onların faaliyetlerine rehberlik eden değerler bütünüdür. Bu çalışmada örgüt kültürü ve yönetici karar süreci ilişkisi ve örgüt kültürünün yönetici karar süreci üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın Önemi ve Amacı

Yapılan alanyazın taramasında örgüt kültürü ve örgüt kültürünün, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi unsurlara olan etkilerini konu alan birçok çalışma bulunmaktadır. Örgüt kültürü ve yönetici karar süreci ilişkisini inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma bu açıdan önem taşımaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın ilk bölümünde Örgüt Kültürü konusu, ikinci bölümünde Yönetici Karar Süreci konusunda literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümünde Örgüt Kültürünün, Yönetici Sürecine Etkisi irdelenmiştir. Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi, veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Ölçek olarak ise; Killmann, Quinn& Cameron (1999) tarafından oluşturulmuş Örgüt Kültürü Ölçeği, Walley&Baum (1994) tarafından oluşturulmuş Yönetici Karar Süreci Ölçeği kullanılmıştır.

BÖLÜM 1

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çalışmanın bu bölümünde, kültür ve örgüt kültürü kavramları tanımlanacak ve devamında, örgüt kültürünün özellikleri, işletmeler ve çalışanlar için önemi, örgüt kültürünün sınıflandırılması ve örgüt kültürünün modelleri üzerinde durulacaktır.

1.1.Kültür Kavramı

Kültür sözcüğü Latince’de “culture” kelimesinden gelmektedir. Türkçedeki karşılığı Türk Dil Kurumu tarafından “ekin” olarak belirlenmiştir. Kültür kelimesi bugünkü anlamıyla ilk defa Voltaire insan zekasının oluşumu, gelişmesi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük 1973 tarihinde bir Alman sözlüğünde “cultur” olarak kullanıldıktan sonra diğer milletlerin sözlüklerine geçmiş ve “kültür” olarak kullanılmaya başlanmıştır¹.

Kültür, insanların yaşadığı çevreden öğrendiği bilgi, davranış ve alışkanlıklardan meydana gelen, gelecek nesillere de aktarılabilen, genel kültürün içinde farklı özelliklere sahip alt kültürleri barındıran soyut bir kavramdır².

Kültürün tanımlamasında yaşanan güçlüğü temelinde tanımı yapanların farklı disiplinlerden olmalarından kaynaklanan bakış açılarının farklılığı yatmaktadır. Kültürün tanımları içinde ilk ve geniş kapsamlı olan ve en çok kullanılanı, E.B. Tylor’un tanımıdır. Tylor’a göre kültür “bilgisi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan karmaşık bir bütündür”³.

¹Bozkurt Güvenç, **Kültürün Abc'si**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 2003, S.10.

²Kurt Tuğba, **Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri:Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama**, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, S.10.

³İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 7. Baskı, İstanbul, Dönence Basım ve Yayım, 2007, S.117.

1.2.Örgüt Kültürü Kavramı

Kurum kültürü, amaç ve stratejilerini gerçekleştirebilmek için, kurumun tüm üyelerini bir arada tutarak, başarıyı yakalayabilmek açısından oldukça önemlidir. Bununla birlikte kurum kültürü, kurumu diğerlerinden farklı kılan, kendine özgü ve taklidi zor olan, bu avantajıyla da rekabet üstünlüğü sağlayan kurumun, hem iç ve hem de dış çevresinde olumlu bir imaj oluşturan olumlu bir unsurdur⁴. Çalışanların örgütsel davranışını belirleyen bir yaşam biçimi olan örgüt kültürü, aynı zamanda çalışanların iş dışı davranışları ve dünyaya bakış açılarında da etkili olmaktadır. Odadaki hava gibi, atmosfer gibi her yanı saran bir olgu olan örgüt kültürü, “Hiçbir zaman tam olarak sözcüklere dökülmemekle birlikte hareketlerin ve sözlerin nasıl algılanacağını belirlemek üzere her zaman orada olan temel inançlardır⁵.”

Örgüt kültürünün, düzenli, tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır, Yönetimsel tarzı, kararları, tercihleri ve uygulama stratejilerini belirleyen bir etken olarak ele alınan örgüt kültürü için farklı tanımlar yapılmış olsa da bunlar arasında bazı ortak kabuller gözlenmektedir⁶.

Kültürel özellikleri farklı olan toplumlarda, yönetim uygulamaları da farklı olacaktır. Her işletme de bir küçük toplumdur, dolayısıyla böyle bir toplumun da bir “paylaşılan değerler seti”, bir “kültürü” vardır. Örgüt kültürü ya da işletme kültürü olarak tanımlanan söz konusu değerler seti işletmeden işletmeye farklılık gösterecektir. Farklılık da işletmelerin 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, işletme kültürünün bir göstergesi biçiminde ortaya çıkmaktadır⁷.

⁴Şişli G., Köse S., **Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi, Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama**, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Mayıs 2013, S.166-193.

⁵Carla O’dell, Jackson Grayson, Nilly Essaides, **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, Çev: Günhan Günay, Rota Yayınları, 2003, S.93.

⁶Sabancıoğlu Zeyyat, Tüz Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, S.38.

⁷Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2003, S.29-30.

Bazı kurumların çalışanlarıyla birlikte uzun bir ortak geçmişi olmadığı ve üyelerinde çok sık değişim olduğu için bunların birleştirici bir kültüre sahip olmaları kolay olmamaktadır. Örgüt kültürü kavramı kurumun geçmişi, bugünü ve geleceğinin bir birleşimini ifade ettiği için, kuruma sonradan katılanlar için kültürün zorunlu unsuru olan “ortak geçmiş” eksik kalmaktadır. Toplumlar farklı gruplardan ve kurumlardan oluşur. Toplumsal bir grubun veya kurumun üyesi olmak, o toplumun kültürünü oluşturan inanç, değer ve kurallara uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlama, söz konusu grup veya kurum tarafından benimsenen temel değerlere, ortak amaç, standart ve hedeflere, inanç, tutum ve davranışlara bağlı olma anlamına gelir⁸.

Tüm örgütler içinde buldukları toplumun birer küçük kurumlarıdır. Dolayısıyla içinde buldukları toplumun bireylerinin ortak bir amaç için bir araya gelmelerinden oluşmaktadır. Öyleyse örgütler gerek ticari ve gerekse sosyal amaçlarla donatılırken bu amaçlara ulaşacak kişilere ihtiyaç duyacaktır. Demografik olarak ve zihinsel yapı olarak farklı insanları ortak amaca yönlendirecek olan örgütün de aynı toplumlar gibi maddi ve manevi değerleri olacaktır. Örgütleri ortak amaca yönlendirecek olan ortak inanç, birlikte yaşama isteği, bir arada yaşamının getirdiği ortak davranış kalıpları, giyim tarzları, iletişim için kullanılan dil, örgüt için iyi ve kötüyü gösteren ortak değerler, çalışanların maddi ve manevi beklentileri örgüt kültürünü oluşturmaktadır.

⁸Aktan Coşkun.C., Tutar, H., Kurumsal Kültür, Organizasyonlar, Kurallar, Kurumlar, SPK (Sermaye Piyasası Kurulu), TBMM Kütüphanesi, **Yayın No:195, Kurumsal Araştırmalar Serisi No:3**, Ankara, 2007, S.1-33.

Tablo 1**Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları**

<u>Yazarlar</u>	<u>Örgüt Kültürüne İlişkin Tanımlamalar</u>
Pettigrew	Bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi ve sembol, dil, ideoloji, inanç tören ve mitlerden oluşmaktadır.
Louis	Paylaşılan anlamlardan oluşmaktadır.
Barney	Temel değerlerden oluşmaktadır.
Dyer, Avis ve	Varsayımlar (inançlar)'dır.
Uttal	Neyin önemli olduğuna ilişkin paylaşılan değerler ve işlerin nasıl yürüdüğüne ilişkin inançlardır.
Deshpande ve Webster	Örgütsel işleyişi anlamaya yardım eden, örgütteki davranışlar için normlar sağlayan, paylaşılan değerler ve inançlar setidir.
Wilkins	Kabul edilen veya paylaşılan varsayımlar, insanların alışılmış davranışları ve dünyayı görme şekilleridir.
Klimann, Saxton, Serpa	Bir grubu bir arada tutan paylaşılmış felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlardır.
Ouchi ve Wilkins	Antropolojiden sosyal psikolojiye ve örgütsel sosyolojiye uzanan zengin bir fikirler ve yaklaşımlar karmasıdır.
Van Manen	Ortak değerler ve inançlardır.
Sadler	İnsanların işte nasıl davranmalarını gerektiğine dair inançlar grubu ve ne gibi görevlerle amaçların önemli olduğudur.
Peters ve Waterman	Kabul edilen normlardır.
Gregory ve Starkey-Martin ve Siehl	Örgüt içinde yaygın inanç ve değer bulunduğu gruplarla birlikte sadece birbirleri ile bağlantılı ama birbirlerinden köklü olarak farklılık gösteren değer ve inançlara sahip alt kültürlerden oluşmaktadır.
Deal ve Kennedy	Değerlerdir.
Sathe	İnanç ve değerlere ilişkin önemli ve paylaşılan anlayışlardır.
Arosyasvamy ve Bvles	Örgütün değerlerine ve ideolojilerine ilişkin üstü kapalı, paylaşılan ve iletilebilen anlamlar bütünüdür.
Joanne Martin	Örgütün kıyafet normları, kuralları, davranış tarzları, gelenekleri gibi dışa vurumun modelleri ve şekilleri ile bunların uygulanma tarzlarıdır.
Deshpande ve Parasuraman	Yazılı olmayan, formel olarak yazılı olanla gerçekte olan arasındaki boşluğu dolduran, farkında olunmayan mesajlar anlamında, paylaşılan felsefeler, ideolojiler, inançlar, beklentiler ve normlardır.
Hofstede	Bir örgüt üyesini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kolektif akıl programlamasıdır.
Schein	Bir grubun dış uyum ve iç bütünleşme sorunları ile mücadele edilmeyi öğrenirken icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği-geçerli olduğunu düşündürecek kadar iyi sonuçlar vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlarla ilgili öğretilmesi gereken varsayımlar bütünüdür.

Kaynak: Nevzat Demir, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007, S.16.

1.3.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt Kültürü, çalışanların işlerini yaparken ortak düşünmelerini ve ortak hareket etmelerini sağlamaktadır. Bir örgütün sosyal sermayesi olan kültür, kazananla kaybeden örgüt, adanmış çalışanla, kayıtsız çalışan arasındaki farkı belirler. Dolayısıyla bir kültürün amaca hizmet edip etmediğini anlamanın en iyi yolu iş sonuçlarıdır. Eğer bir örgütte işler yolunda gitmiyorsa, kültür odaklanması gereken konuların başında gelir. Örgüt kültürünün özellikleri birçok kişi tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır.

Bir bakış açısına göre örgüt kültürü özellikleri şunlardır⁹:

- ✓ *Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur; Diğer bir deyimle kültürün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarıyla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.*
- ✓ *Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır: Örgüt kültürü E. Schein'a göre, üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıma ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman, fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna aynı zamanda üst katman denilmektedir. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını görmekteyiz. Grup üyeleri yazılı olmayan bu değer yargılarını birbirleri ile konuşarak aktarırlar ve birbirlerine aşırlar. Alt katmanda ise örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin kabul görmesinde bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekmektedir. Bunlar yazılı değildir. Ancak, en üst katmandan en alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi*

⁹Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 2000, S.122-123.

yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar. Bu yapılmaz ise, birey birçok şeyi farkında olmadan öğrenir, doğru olarak kabul eder ve basmakalıp bir şekilde uygulamaya koyar. Bilinçliliğin geliştirilmesi ve yayılması güçlü inançları, daha bilinçli davranışlar olarak ortaya çıkarır. Bu nedenle örgütsel öğrenme ve paylaşım, yazılı olmayan veya yazılı olarak ifade edilmesi zor olan örgütsel kültürde büyük önem taşımaktadır.

- ✓ *Örgütsel kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir:* Kültürün öğrenilmesinde veya yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç, sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan, üyelerce sergilenen, kendi içinde bütünleşik bir sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır. Örgütsel kültür, düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden geleceğe aktarılan bir yapıya sahiptir. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır. Bunların nedenleri örgüt üyelerine zamanla, yeri geldikte ve fırsatlar ortaya çıktıkça verilmeli, örgütsel öğrenme gerçekleştirilmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktarılarak pekiştirilmelidir.
- ✓ *Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir:* Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse, bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma ve anonim olma özelliğini kazanacaktır. Bu kültürün hikayelerle, sembollerle, seremonilerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp uygulanması gerekmektedir.

1.4.Örgüt Kültürünün İşletmeler İçin Önemi

Kültür örgüt içinde çalışanlar için birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarılmasında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır. Örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun özellikleri, kanunlar, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır¹⁰.

Küreselleşme ile birlikte işletmeler; ayakta kalabilmek, sahip oldukları pazar paylarını koruyabilmek ve yarışa devam edebilmek için kendilerini bir rekabetin ortasında bulmuşlardır. Örgütlerin başarı odaklı vizyona sahip olabilmelerinde en önemli faktör insandır. Bu nedenle iş görenlerin verimlilikleri örgütün başarısının önemli bir parçası olacağından, örgüte bağlılıklarının artırılması amacıyla güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekecektir¹¹. Yani kültürün örgütteki yeri ve önemi küçümsenmemelidir.

1.5.Örgüt Kültürünün Çalışanlar İçin Önemi

Örgüt kültürü değişken bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek dış çevreyle uyumu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü çalışanların ortak davranış modelleri geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstererek içsel uyumu sağlamaktadır. Böylece örgüt kültürü bir yandan işletmelerin değişen çevre şartlarına adapte olmasını sağlarken, bir yandan da değişen koşulların çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidermeye, işletme içi uyumu paylaşılan norm ve değerlerle

¹⁰Ilhan Erdoğan, S.121.

¹¹Kök S.B., Özcan Betül, Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (7:2)**, 2012, S.113-133.

sağlamaya çalışmaktadır¹². Güçlü örgüt kültürü, motivasyon, örgütsel bağlılık, yüksek düzeyde örgütsel performansın sağlanmasına katkıda bulunmaktadır¹³.

Örgüt, iki veya daha fazla insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş topluluğudur. Bu topluluk belirli disiplin kuralları ve ortak alınan kararlar çerçevesinde davranış sergiler. Topluluğun ortak hareketi başarıya ulaşmanın en önemli faktörüdür. Örgüt içerisinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz olaylar, örgütün karşılıklı gerçekleştirdiği davranış biçimidir. Örgüt üyesi olan birey, yaptığı işten ne kadar zevk alır ve örgüt içerisinde uygulanan kurallara ne kadar bağlı kalırsa başarıya ulaşmak da bir o kadar kolay olur¹⁴.

Şirket kültürü şirket bütünlüğünü, işlerin bir uyum içinde sürmesini sağlamak ve düzenin sağlanması açısından önemi¹⁵:

- ✓ Şirketin bilgiye, yeniliğe ve gelişime açık olması iş tatminini artırır, sirkülasyonunu azaltır,
- ✓ Şirket yönetim ve politikalarında ki şeffaflık şirket çalışanlarının yönetime güvenini artırır,
- ✓ Çalışanın görüldüğü ve ödüllendirildiği bir şirket kültürü, çalışanları motive eder ve başarıya odaklanmalarını sağlar,
- ✓ İnsana yatırım yapan bir kültürde liderler yetişir, stratejik vizyon önem kazanır, şirketin rekabet gücü artar ve şirket piyasada ki en iyi yetenekleri kendisine çeker,
- ✓ Pozitif bir şirket kültürü çalışanların birbirine karşı davranış ve iletişiminde olumlu etkiler, sağlıklı bir çalışma ortamı ortaya çıkarır, takım çalışmasını artırır,
- ✓ Şirket kültürü çalışanları bir arada tutar, şirket kimliğini oluşturur ve diğer şirketlerden farklılaşmasını sağlar.

¹²Ercan Ergün, **İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003, S.6.

¹³B.A. Vural, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, S.190.

¹⁴Baltaş A, **Yeni Binyılda İş Başarısının 12 Anahtarı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005, S.27.

¹⁵<https://www.linkedin.com/pulse/%C5%9Firket-k%C3%BClt%C3%BCr%C3%BC-niye-olmal%C4%B1-i%C3%A7in-%C3%B6nemli-kayserili-mba-msc-cpc?forceNoSplash=true>.

1.6.Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Örgüt kültürleri özelliklerine göre sınıflandırılırlar. Başlıca sınıflandırma şekillerini; hakim kültür-alt kültür, güçlü kültür-zayıf kültür, ve uyumlu olan-uyumlu olmayan kültür başlıkları altında toplamak mümkündür.

1.6.1.Baskın ve Alt Kültürler

Kültürdeki genel kültür ve alt kültür ayrımı, örgüt kültüründe baskın kültür ve alt kültür şeklinde yapılmaktadır. Baskın kültür (dominant culture), örgüt bireylerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder. Alt kültür (subculture) ise, örgüt üyeleri arasında sadece belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil eder.. Örgütte herhangi bir grup alt kültür geliştirebilmekle beraber, bu alt kültürler daha çok coğrafik farklılıklardan veya departmanların yapılarından kaynaklanmaktadır. Yine aynı şekilde fiziksel olarak örgütten ayrı bulunan bir ofis veya örgütün ünitesi farklı bir kişiliğe bürünebilir. Örgütün baskın kültürünü benimsemekle beraber, temel değerler ayrı ünitelerin farklı konumunu yansıtabilecek şekilde adapte edilmiş olabilir. Bir örgütün baskın kültürü, görünmeyen bir kontrol mekanizması oluşturmakla beraber, firmanın sahip olduğu açık bürokratik mekanizmayı da kuvvetlendirmektedir¹⁶.

1.6.2.Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler güçlü kültür (strong culture) oluşturmaktadır. Güçlü kültürün şekillenmesinde bir liderliğin etkisi olduğu kadar iki önemli faktörün de etkisi vardır. *Paylaşma ve yoğunluk*. Paylaşma derecesi, örgüt üyelerinin ne kadarının aynı temel değerlere sahip olduğunu görmektedir ki çoğu örgüt, paylaşımı arttırmak için oryantasyon ve ödüllendirme programlarına başvurmaktadır. Yoğunluk ise, örgüt üyelerinin ne kadarının bu değerlere gerçekten bağlı olduğunu göstergesidir. Örgütlerin iç ve dış bütünleşme sorunlarının çözümünde aşağıdaki sorulara verecekleri yanıtların tatmin edici cevaplar olması hem güçlü kültürlerin oluşması açısından hem de örgüt performansı açısından önemlidir¹⁷.

¹⁶Vural Z.Beril Akıncı, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003, S.48.

¹⁷Erdem Ferda, İşbaşı Janset Özen, Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Antalya, 2001, S.33-57.

Örgüt üyeleri temel değerlerin önemi konusunda ne kadar fikir birliğine varırsa, bu değerleri ne kadar benimseyip bağlanırsa, örgüt kültürü de o kadar güçlü olmaktadır. Hikayeler, törenler, değerler kahramanlar ve simgelerle yaratılan örgüt kültürü ne kadar benimsenmişse o kadar güçlü olurken, bunlara sahip olmayan kültürler de o kadar zayıf (weak culture) olmaktadır. Yani mevcut kültür, firmanın hedeflerine hizmet etmemekte ve bilinçli bir düşünce sonucunda oluşmamaktadır¹⁸.

1.6.3.Uyumlu Olan Kültür-Uyumlu Olmayan Kültür

Uyumlu kültürlerin en büyük özelliği dış çevrede meydana gelen değişimi önceden tahmin etmeleri ve bu değişimlere uyum sağlayabilmeleridir. Böylece uzun dönemli üstün performans sağlamak mümkün olacaktır. Uyumlu olmayan kültürleri nelerin oluşturdukları belirlendiğinde, uyumlu kültürleri nelerin oluşturduğu daha belirgin hale gelmektedir. Uyumlu olmayan kültürlerin genellikle bürokratik bir yapıya sahip oldukları belirlenmiştir. Böyle bir kültürde, insanların risk almaktan hoşlanmayan, yaratıcı olmayan bir tavır sergilemekte; haberleşmede bilgi akışı çabuk ve kolay olmaktadır. Çok sıkı denetim sistemleri de motivasyonu ve çalışma istek ve şevkini düşürmektedir. Buradan hareketle, uyum sağlayan kültürlerin farklı özelliklerinin olması gerektiği söylenebilir. Böyle bir kültürün temel özelliklerinin üzerinde duran Ralph Kilmann'a göre, uyumlu bir kültür risk almayı, aktif bir yaklaşıma sahip olmayı gerektirir, çalışanlar birbirine güven duyarak, sorunları belirler ve işe yarar çözümler bulma yolunda birbirlerini desteklerler. Uyumlu kültürlerde çalışanlar tarafından paylaşılmış, ortak bir çalışma şevki ve isteği vardır, çalışanlar değişime ve yeniliğe açıktır. Rosabeth Moss Kanter de, bu tür bir kültürün girişimciliğe değer verdiğini ve onu teşvik ettiğini belirtmiştir¹⁹.

¹⁸Kolukısa Leyla, Kurum Kültürünün Dört Boyutu, **Kaynak Dergisi**, Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını, Sayı:18, 2005, S.64.

¹⁹Bingöl Ahmet, **Toplam Üretken Bakım (Tpm) Yönetim Sisteminin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri Ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2012.

1.7.Örgüt Kültürü Tipolojileri

1.7.1.Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesi

İlk olarak Quinn ve Rohrbaugh tarafından gündeme getirilmiş olan sınıflandırma daha sonra Quinn ve McGrath daha sonra da Freeman tarafından geliştirilmiştir. Tablo-2 matriste görüldüğü gibi, Klan Kültürü, “organik ve içsel”, Pazar Kültürü, “mekanik ve dışsal”, Adhokrasi Kültür, “organik ve dışsal”, Hiyerarşi Kültür, “mekanik ve içsel” yapıdadır²⁰.

Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü tipolojisine göre her bir kültür tipinin (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar) kendisine has paylaşılan inançlar, liderlik tarzı üyeleri bir arada tutmaya yarayan değerleri ve stratejik açıdan vurguladığı faaliyetler bulunmaktadır^{21, 12}.

²⁰Özkanlı Özlem, **Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Arastırma**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara 2005.

²¹Güven Murat; Banu Açıköz ; Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği , **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, 2007, S.1-20.

Tablo 2
Rekabetçi Değerler Analizi Çerçevesinde Örgüt Kültürü Modeli

ORGANİK SÜREÇLER	
<p style="text-align: center;">KLAN/TAKIM</p> <p>Baskın nitelikler: Birbirine bağlılık, paylaşımcılık, takım çalışması, “biz bir aileyiz” hissi</p> <p>Liderlik tarzı: Akıl hocası, çevresindekilerin ilerlemesini kolaylaştırıcı, aile büyüğü figürü</p> <p>Değerler: Sadakat, gelenekler, kişiler arası bağlılık</p> <p>Stratejik vurgular: İnsan kaynağını geliştirmeye, bağlılığa ve maneviyata yönelik stratejiler</p> <p style="text-align: center;">İÇSEL KONUMLANDIRMA</p>	<p style="text-align: center;">ADHOKRASİ</p> <p>Baskın nitelikler: Girişimcilik, yaratıcılık, uyum yeteneği</p> <p>Liderlik tarzı: Girişimci, yenilikçi, risk üstlenici</p> <p>Değerler: Girişimcilik, esneklik risk</p> <p>Stratejik vurgular: Yeniliğe, büyümeye ve yeni kaynaklara yönelik stratejiler</p> <p style="text-align: center;">DIŞSAL KONUMLANDIRMA</p>
<p style="text-align: center;">HİYERARŞİ</p> <p>Baskın nitelikler: Emir-komuta, kural ve düzenlemeler tek biçimlilik</p> <p>Liderlik tarzı: Koordinatör, yönetici</p> <p>Değerler: Kurallar, politikalar, prosedürler</p> <p>Stratejik vurgular: Durağanlığa, tahmine ve engellere takılmayacak işlemlere yönelik stratejiler</p>	<p style="text-align: center;">PAZAR</p> <p>Baskın nitelikler: Rekabetçilik, amaçlara ulaşma</p> <p>Liderlik tarzı: Kararlı, amaçlara odaklanmış</p> <p>Değerler: Aynı amaçlar doğrultusunda çalışmak ve yeni gelenlerin de çalışmasını sağlamak, üretmek, rekabet etmek</p> <p>Stratejik vurgular: Rekabetçi üstünlüğe ve Pazar üstünlüğüne yönelik stratejiler</p>
MEKANİK SÜREÇLER	

Kaynak; Özkanlı Özlem, **Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karsılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Arastırma**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara 2005.

1.7.1.1.Klan Kültürü

Bu tip kültür, insanların kendilerinden çok şey kattığı sıcak bir ortamdır. Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok fazla bağlarla bağlı olduğu için kurumu bir tür klan olarak tanımlamaktadır. Ailenin ya da havasının bir uzantısı gibidir. Örgütün lideri veya yöneticiler akıl hocasıymış ve hatta ebeveynmiş gibi kabul edilir. Örgüt sadakat veya gelenekler ile bir arada tutulur. Bağlılık ve güven son derece önemlidir. Örgüt insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönemde sağlayacağı faydalar üzerinde durur ve çalışanlar birbirine destek olmaya ve morale büyük önem verir²².

1.7.1.2.Pazar Kültürü

Önceliğin işlerin yerine getirilmesinde olduğu, sonuç odaklı örgüt kültürüdür. İnsanlar sürekli rekabet halindedir. Uzun vadede odak noktası rekabetçi sonuçlardır. Süpermarketler bu tip kültüre örnek verilebilir. Endüstri içindeki General Electric gibi hırslı firmalar Pazar kültürüne örnek teşkil edilebilir²³.

1.7.1.3.Hiyerarşi Kültürü

Aşırı formalite ve yapısal bir iş ortamı vardır. Prosedürler insanlara neler yapacağını söyler. Yöneticiler iyi birer organizatör ve koordinatör olarak kendilerini görürler. Formal kurallar ve politikalar organizasyonu yönlendirir. Uzun dönemde rutin ilerleyen işlerde verimliliğe odaklanır. Başarı, güvenilirlik, yumuşak programlar ve düşük maliyet ile ölçülür. Yönetim güvenilir, tepkileri bilinen çalışanlar ister. Kamu kurumları örnek verilebilir. Örnek olarak askeri örgütler de verilebilir. Hiyerarşi kültürünün temel özellikleri iyi yapılandırılmış, prosedürlerin ön planda olduğu, yerleşik kuralların hakim olduğu, temel değerleri verimlilik ve planlı çalışmadır²⁴.

²²Yıldız G., 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı Sakarya Üniversitesi, 2007, S.267-268.

²³Karcioğlu Fatih, M.Kürşat Timuroğlu, Örgüt Kültürü ve Liderlik, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 15, 2004, S.300-324.

²⁴Kayalar Murat, Özmutaf Metin, Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik, 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 12, Sayı 3, 2007, S.163-176.

1.7.1.4.Adhokrasi Kültürü

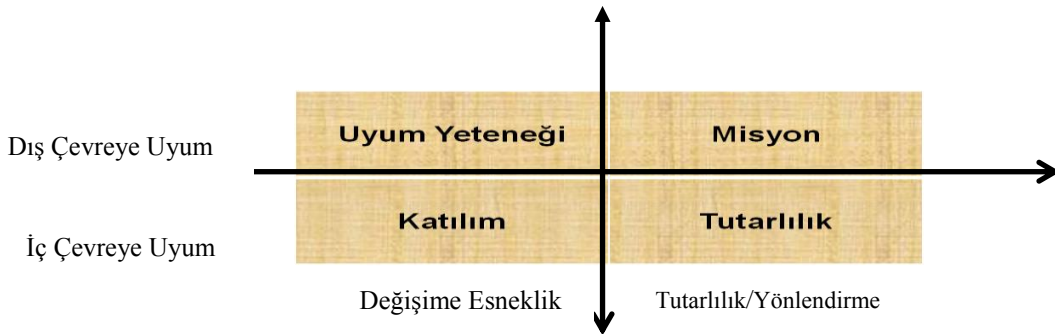
Dışsal yönelimli, büyüme ve kaynak değerlendirmeyi öne alarak büyük hedefleri destekleyen ideolojik bir kültürdür. Otorite, karizma temelinde kazanılır ve organizasyonun değerleri dikkate alınarak kullanılır. Böylesi organizasyonlarda, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır. Liderler yaratıcı ve risk alıcıdır. Çalışanların itaati, bizzat kendilerinin örgütsel değerlere bağlılığı tarafından sağlanır. Bireyler çabalarının yoğunluğuna göre değerlendirilir ve başarıdan çok büyüme ile ilgilenilir. Bu tip kültüre uyum gösterebilme, kendi başına olabilme ve yaratıcılık gibi unsurlarla karakterize edilebilir²⁵.

1.7.2.Denison ve Mishra Kurum Kültürü Modeli

Schein, Quinn ve Rohrbaugh'un geliştirdiği temel örgüt kültürü yapılarını kullanan Denison, örgüt kültürü ölçüm araçları geliştirmiştir. Schein'in değerler ve varsayımlar kavramlarını modelinin merkezine yerleştirmiş, Quinn ve Rohrbaugh'ın rekabet değerleri modelindeki iki eksenini (iç çevre-dış çevre, esneklik-kontrol) Şekil-3'de gösterildiği üzere kendi modelini uyarlamıştır²⁶.

Tablo 3

Kültür Boyutları Teorik Modeli



Kaynak: Bingöl Ahmet, Çorbacıoğlu Sıtkı, Toplam Üretken Bakım Yönetim Sistemi Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Haziran 2014, S.48.

²⁵Bilir Güler, Seyhan, *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar. Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2005.

²⁶Bingöl Ahmet, Çorbacıoğlu Sıtkı, Toplam Üretken Bakım Yönetim Sistemi Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Haziran 2014, S.48.

Denison modelinde dört temel kavramsal boyuta yer vermiştir. Bu boyutlar katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyondur. Bu temel özelliklerin her biri üç adet alt kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar ve bunlara ilişkin alt boyutlar Denison tarafından aşağıda belirtildiği şekliyle betimlenmektedir²⁷:

1.7.2.1.Katılım

Katılım; sahiplenme, aynı doğrultuda gelme ve sorumluluk kapasitesinin artırılmasıyla ilgili boyuttur. Bürokratik ve dışsal açık kontrol sistemleri yerine gönüllülük esasına dayanan otonom kontrol sistemine dayanır. Alt boyutları yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirmedir.

1.7.2.2.Tutarlılık

Tutarlılık; merkezi bir bütünleşme, koordinasyon ve kontrolün kaynağıdır. Güçlü bir kültürün temelini oluşturan değerler ve sistemleri ifade eder. Alt boyutları temel değerler, uzlaşma ve koordinasyondur.

1.7.2.3.Uyum Yeteneği

Uyum yeteneği; süreklilik, büyüme ve gelişme için işletmelerin çevresinden gelen sinyallerin karşılanması, örgüt içinde paylaşılması ve içsel davranışa dönüştürülmesi ile ilgili normlar ve değerler sistemidir. Alt boyutları değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmedir.

1.7.2.4.Misyon

Misyon; çalışanlara yaptıkları işleri neden yaptıklarını ve her gün yaptıkları işin bu nedene nasıl katkıda bulunduğunu anlatır. Alt boyutları stratejik yönelim, amaçlar ve vizyondur.

²⁷Kösem, Ersu Berkcan, **Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.

1.7.3.Harrison ve Handy'nin Kurum Kültürü Modeli

Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Charles Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkarak Handy, örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört gruba ayırarak inceler²⁸.

1.7.3.1.Güç Kültürü

En belirgin özelliği merkezileşmesidir. Otokratik bir yönetim uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya grup tarafından alınır. Alt kademedeki kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar.

1.7.3.2.Rol Kültürü

Bu kültürde detaylandırılmış işlemler, iletişim kuralları ve anlaşmazlıkları çözme konusunda belirlenmiş yazılı kurallar ön plana çıkmaktadır. Rol veya iş tanımlaması o işi yapan çalışandan daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlıktan kaynaklanan güç ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme araçlarıdır. Bu kültürün etkililiği iş görenlerin kişiliklerinden ziyade sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır.

1.7.3.3.Görev Kültürü

Görev kültürü, gruplara ve proje takımlarına uyarlanabilen bir özellik gösterir. İşgörenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahip olup, işlerini kendi kendilerine kontrol edebilmektedir. Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esastır. Görev örgütlerinde kontrol zordur. Esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında tepe yöneticilerinin elinde bulunur. Önemli projeler zaman ve materyal kısıtlamasıyla bu projeyi yürütebilecek en iyi kişilere verilir²⁹.

²⁸Ataman Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Yayınevi, İstanbul, 2002, S.529.

²⁹<http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlardakultur/2009>

1.7.3.4.Birey Kültürü

“Örgütler bireyler içindir” anlayışına dayalı olarak kurulan işletmelerde görülen bir kültür tipidir. Örgütteki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak çok önemlidir. Görev merkezli örgütlerde çalışanlar örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir³⁰.

1.7.4.Toyohiro Kono'nun Kurum Kültürü Modeli

Kurum kültürüne yönelik bir başka bakış açısı da Toyohiro Kono tarafından geliştirilmiştir. Kono örgüt kültürü tiplerini beşe ayırmıştır. Bu kültür tiplerini aşağıdaki biçimde açıklamamız mümkündür.

1.7.4.1.Dinamik (Canlı) Kültür

Bu kültür tipine mensup olanlar yeniliklerin önemi üzerinde durur, bir topluluk veya aile hissine sahiptirler ve genel değerleri paylaşmaktadırlar. Kuruluşun amacı açıkça anlaşılmalı ve üyeleri de açık olarak işlerinin anlamını bilmektedirler. Kuruluşun hem yatay, hem de dikey olarak iyi bir iletişimi vardır. Bu tip kültürün yaşandığı kurumlarda üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler, öyle ki kıdemli yöneticilere isimleriyle de hitap edilebilmektedir³¹.

1.7.4.2.Lideri İzleme ve Dinamik (Canlı) Kültür

Çalışanlar genellikle şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemektedirler. Üyeler liderin yeteneklerine güvenirler. Üst yönetimden gelen fikirler önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı sürece bu kültür tipi iyi çalışmaktadır. Ancak üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca bu kültür kendi içinde bir çıkmaza girmektedir³².

³⁰Şişman Mehmet, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2007, S.142.

³¹Okay A., **Kurum Kimliği**, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2000, S.229.

³²Vural Z.B. Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003, S.83.

1.7.4.3.Bürokratik Kültür

Bu kültürün görüldüğü örgütlerde kurallar ve standartlar artış gösterir. İş görenlerin davranışları kurallarla sınırlandırıldığı için iş görenler risk almaktan kaçınırlar³³.

1.7.4.4.Hareketsiz (Durgun) Kültür

Söz konusu kültür, örgütlerde bilinçli olarak oluşturulmamış amaçlara hizmet etmekte, öyküler ve törenlerle çalışanlara karmaşık mesajlar verilmektedir. Açıkça tanımlanmış değerlerin ve standartların olmayışı çalışanları ve bölümleri farklı yaklaşımlara yöneltmektedir. Bu kültür tipinin özellikle kamu kuruluşlarında ve monopol piyasalarda çalışan örgütlerde görülebileceği söylenmektedir³⁴.

1.7.4.5.Güçlü Lider Hareketsiz Kültür

Bu kültür tipinde üst yönetim otokrattır, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda kalan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedir. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa lideri izleme ve canlı kültür tipi bu hale dönüşebilmektedir³⁵.

1.7.5.Deal ve Kennedy Kurum Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy, örgütsel kültürü, çevreyle ilişkileri açısından iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu kültürlerin oluşumunda rol oynayan değişkenlerden biri, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin belirsizlik ve risk derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri bildirim hızıdır³⁶.

³³Bakan İ.Büyükbeşe, T.ve Bedestenci C., **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Bir Çalışma**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2003, S.103.

³⁴Berberoğlu G., S.Besler, Z. Tonus, Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi XIV**, Sayı1-2, 2003, S.29-52.

³⁵Akıncı Z.B., **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003, S.84.

³⁶<http://www.erpakademi.com/2010/01/10/orgutselkultur>.

Tablo 4
Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	Sert Erkek, Maço Kültür (yapı kozmetik, film, reklam sektörler)	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü. (havacılık, uzay araştırma geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler)
Düşük Risk Kararları	Çok çalış-sert oyna Kültürü (moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörü)	Süreç Kültürü (hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler)

Kaynak : <http://www.erpakademi.com/2010/01/10/orgutsel-kultur>.

1.7.5.1.Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim (Sert Erkek – Maco Külturu)

Çevresel belirsizliği yüksek alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri bildirim) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu şirketler riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslemesini hızlı alan girişimlerdir. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar beklenmeyen sürpriz gelişme ve sonuçlar yaşanır. Bu kültürü uygulayan şirketler reklama, davetlere, danışmanlığa önem verirler. Burada yıldız olan bireylerdir, gruplar ya da ekipler değil. Bu kültürde kanuna aykırı davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü risk alıp başaranlar bu kültürde cesaretlendirilmektedirler. Hızlı beslemeye olan ihtiyaç veya koşulların bunu gerçekleştirmesi maço kültürün en zayıf tarafıdır. Bu kültürde başarılı olanlar olgunlaşmış olabilir ve kültürün uzun süreli korunmasında engelleyici davranışlarda bulunabilirler. Bu kültürün en güzel temsilcileri yapı, kozmetik, film, reklam sektöründe çalışan firmalardır. Bu endüstri ve sektörde alınan kararların risk derecesi fazladır. Başarının sonucunu da çok hızlı bir biçimde alabilirler. Bu şirketler ani ve cesur kararlar veren sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ani çöküntülere her an hazır olan kişiler ve çalışanlar ister. Özellikle lider konumunda olan kimse, çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadır. Başarı sembolü ve

kahramanı olarak bunların gözü pek girişimleri ve yılmak bilmez azimleri diğer çalışanlar üzerinde sürükleyici rol oynamaktadır³⁷.

1.7.5.2.Düşük Risk–Hızlı Geri Bildirim (Çok Çalış– Sert Oyna Kültürü)

Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış ya da doğru oldukları, başarılı ya da başarısız oldukları konusundaki geri bildirim hızlıdır. Bu kültürde, endüstride alınan kararların risk derecesi, düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmenin sırrı, çok çalışma ve gayret göstermeye bağlıdır. Maço kültürün tam tersine, ekip halinde, karıncalar ya da arılar gibi organize çalışan, böylece yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar, bu kültürün kahramanlarını oluştururlar. Çalışanlar arasındaki paylaşılan gelenekler arasındaki iddialaşmalar yarışma düzenleme, toplantı ve kongrelerle heyecanı hep canlı tutma, görev aşkı bilme ve tazelemedir. Bu kültürde atalet, vurdum duymazlık, monotonluk, başarısızlığa götüren en önemli tehlikelerdir. Bu nedenle yaratıcılığın, rekabet ve heyecanın düştüğü anlarda genç yetenekleri içine alarak yaratıcılığı, heyecanı, yarışmayı, canlandırmakta, gücü azalan ve yorulanları kültür dışına çıkarmakta yarar vardır. Çünkü içindeki bu canlılık, sert dış rekabette başarı için kaçınılmazdır. Bu kültür pazarlama yönetimi, güçlü firmalarda ve satış organizasyonları başarıda önem taşıyanlarda gereklidir. Moda sektörü, perakende meşrubat satış yapan marketler, bilgisayar üretip, pazarlayan firmalar ve benzeri endüstri ve hizmet sektörleri bu kültürün özellikleri taşımaktadırlar. Bu sektörün kültürel değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele etmeyi, müşterinin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi, her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, işletmede sık karar verme, rekabet durumunu hemen değerlendirme ve kararları yeniden gözden geçirme toplantıları ve yeni kararlar politikalar üretme zorunluluğu vardır³⁸.

1.7.5.3.Yüksek Risk-Yavaş Geribildirim (Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü)

Endüstri sektörleri itibarıyla çevresel başarı riski yüksek ancak çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmelerin söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörde

³⁷<http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-kultur/2010>.

³⁸Eren,E.,*Yönetim ve Organizasyon Çağdas ve Kuresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009,S.318-319.

kahraman olmanın sırrı teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olmamalıdır. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde edebilmek risklidir ve raslantıya bağlıdır. Ayrıca başarıya bağlı en önemli hususlardan biri de firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerektiğidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan, tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlar gerekir. Çalışma disiplini yoktur. İnsanlar günün her saatinde işyerinde bulunabilirler³⁹.

1.7.5.4.Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim (Süreç Kültürü)

Kamu örgütleri ve bankacılık sektörü gibi düşük riskin hakim olduğu örgütlerde görülen bir kültürdür. Bu kültürde çalışanların ne yaptıklarına değil, nasıl yaptıklarına odaklanma söz konusudur. Rutin işler olduğundan dolayı çalışanların performansını ölçmek zordur ve geri bildirim ihtiyacı duyulmaz⁴⁰.

1.7.6.Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman ünlü kitapları olan “Mükemmel Arayış” eserinde Ouchi'den daha ayrıntılı bir biçimde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Tom Peters ve Robert Waterman'ın Amerika'nın başarılı şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmaların bulgularına göre başarının sekiz temel kültürel değer ve davranışı vardır⁴¹.

- ✓ Peşin hükümle eylemden yana olmak: Yöneticilerin karar verirken hızlı olmaları gerektiğini anlatır. Kararları geciktirmek olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çünkü bir başkası bu kararı daha önce uygulayabilir.
- ✓ Müşterilerle yakın ilişki: Müşteriyi tatmin örgüt kültürünün temelidir. Müşteri, ürünlerle ilgili kararlarda en iyi kaynaktır. Bu nedenle başarılı şirketler müşteri odaklı şirketlerdir.

³⁹Yıldız, G., **15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, 2007, S.19.

⁴⁰Terzi, Ali R., **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, S.79

⁴¹Özkalp E. ve Kirel Ç., **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2005 S.191.

- ✓ Özgür düşünce ve girişimciliği desteklemek: Peters ve Waterman'a göre başarılı şirketler yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan şirketlerdir. Bunu yaparken şirketi küçük parçalara bölüp, bağımsızlığı pekiştirip yaratıcılığı ve riske girme eğilimini desteklemektedirler.
- ✓ Üretimi insan faktörünü iyi kullanarak arttırmak: Çalışanlar örgütün en önemli unsurudur. İnsan faktörünü iyi kullanmak başarı için en önemli koşuldur.
- ✓ Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek: Burada kastedilen uzmanlaşmadır. Çeşitlilikten en iyi yapılan işe yönelmek o işte başarılı olmak gerekmektedir.
- ✓ Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi: Birçok yönetici sadece şirketinin finans bölümüyle ilgilenir. Başarılı yöneticiler her bölümle ilgili bilgi sahibi olmalı ve her bölümde yapılan işten haberdar olmalıdır.
- ✓ Yalın biçim, az kurmay: Çok fazla organı olmayan, nispeten daha sade organizasyon yapısına sahip olan şirketler daha başarılı olurlar. İşler ne kadar pratik bir biçimde yapılıyorsa o kadar başarılı olur.
- ✓ Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon: Burada bağlılıktan kasıt çalışanların örgüte olan bağlılığıdır. Çalışanlar birbirlerine inanmalı ve örgütsel değerleri kabul etmelidirler. Öte yandan da bürokrasinin azaltılması, kural ve kaidelerin az sayıda olması gerekmektedir. Gevşek bir yapıdan kasıt da kuralların boğucu derecede çok olmamasıdır.

1.7.7.Parson's AGIL Modeli

Parsons'un modelinde; uyum, sistemin değişin çevreye uyum sağlama yeteneğini, amaca ulaşma, sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneğini, bütünleşme, sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneğini, yasallık ise sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulünü gösterir. Parsons'a göre her sosyal sistemde bu fonksiyonlar olmalıdır. Sistemin varlığı ise ortama uyumuna, amaçlarına, erişebilmesine, alt sistemlerle bütünleşebilmesine ve toplum tarafından meşruiyetine inanılmasına bağlıdır⁴².

⁴²Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2000,S.102-103 .

Tablo 5
Parsons'un AGIL Modeli

UYUM Sistemin değişen çevreye uyum sağlaması	AMACA ULAŞMA Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
BÜTÜNLEŞME Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	YASALLIK Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

Kaynak: Özkalp Enver Kirel Çiğdem, “Örgütsel Davranış”, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011, S.166.

Parsons'un modelinde, eğer toplumsal bir sistem yaşamda kalmak ve gelişmek istiyorsa çevreye uyum sağlamalı, amaçlarını belirleyip onları gerçekleştirmeli, alt sistemleriyle bir araya gelerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar, hem de kendi dışındaki örgütlerdeki bireyler tarafından geçerli kabul edilmelidir⁴³.

1.7.8.Schein Kurum Kültürü

Schein'e göre kültür; kurumun ürün, hizmet, kurucular, liderlik ve diğer fiziksel özelliklerinin ötesinde en zor değiştirilebilir olanıdır. Schein'in örgütsel kültür modeli görünüşte doğru olan örgütsel davranışları anlamaya vesile olur. Örneğin, bir örgüt kültürü yüksek estetik ve ahlaki değerleri teşvik ederken kültürün en derin seviyesinde karşı çıkan davranış ortaya çıkabilir. Kuruma yeni girenin neden örgütsel kültürü idrak etmekte zorlandığını ve ortama alışmanın zaman aldığını açıklar. Örgüt kültürü ile ilgili literatürde en çok kabul görmüş ve kökleşmiş modellerin başında Schein'in modeli gelir. Schein, örgüt kültürünün üç katmandan oluşturduğu veya veya üç düzeyde incelenebileceğini belirtir⁴⁴:

⁴³Özkalp Enver Kirel Çiğdem, “Örgütsel Davranış”, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011, S.166.

⁴⁴Erkmen Turhan, **Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Ögeleri, İşletme Yönetimi ve Liderlikteki Önemi**, Dora Yayın Dağıtım, Bursa, 2012, S.74.

- ✓ **Göstergeler/insan yapımı olgular:** Örgüt kültürünün gözle görülebilen düzeyini oluşturur. Çalışanlar arasındaki ilişki biçimi, örgütün mimari yapısı, mobilya ve yerleşim şekli, logo ve amblemler, çalışanların giyim tarzı, örgütsel yapının genel görünümü gibi örgüt içerisindeki tüm somut veya sözlü olarak aktarılabilen bileşenleri içerir.
- ✓ **Paylaşılan değerler:** Örgütün stratejisi, hedefler, operasyon yöntemi, karar verme yöntemleri, yönetimin çalışma tarzı gibi değerler örgütün dile getirilen ve arzu edilen kültür bileşenleridir. Değerler sayesinde, örgütsel davranışı ile ilgili kurum çalışanlarıyla diyalog halinde olunur. Çalışanların tutumları hakkında anketler düzenlenerek bu konular incelenebilir.
- ✓ **Temel varsayımlar:** Bilinçaltı dünyası ve temel değerler sistemi ile açıklanır. Örgütün, örtük (kapalı) varsayımları kültürün temsil ettiği gerçek değerlerdir. Bu kültürel bileşenler zihinsel olarak günlük iletişim esnasında tespit edilemezler. Çoğunu örgüt içinde tartışmak tabu olarak görülür. Yeterince tecrübesi olan çalışanlar bu yazılı olmayan kurallara ve özelliklere zamanla alışmış olurlar. Böylelikle varlıklarının görünmezliği devam eder.

1.7.9.Miles ve Snow'un Kurum Kültürü

Zaman içerisinde ortaya konulan değerlere göre dört tip örgüt kültürü görülür⁴⁵:

1.7.9.1.Koruyucu Kültür

Sahip olduğu konumu korumaya çalışan örgüt tipidir. Yüksek risk tercih edilmez. Yeni pazarlara girmek yerine mevcut faaliyetlerin etkinliği artırılmaya çalışılır.

1.7.9.2.Geliştirici Kültür

Riski seven ve fırsatları kollayan örgüt tipidir. Yeniliklere açıktır ve girmek için yeni pazarlar araştırılır. Temel değerleri gelişme, büyüme ve girişimciliktir.

⁴⁵İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu M. K., Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21 (1), 2007, S.119-135.

1.7.9.3.Analizci Kültür

Faaliyet gösterdiği çevreyi sürekli analiz eden, rakiplerin durumuna göre risk alan örgüt tipidir. Büyüme durumunu rakiplerine göre ayarlama söz konusudur. Koruyucu ve geliştirici kültürün sentezinden doğmuştur.

1.7.9.4.Tepki Verici Kültür

Kriz ve müşterilerden gelen tepkilere göre ayarlamaların yapıldığı örgüt tipidir. Krizden kurtulmak için tasarruf yapılır. Zorunlu hallerde risk alınır.

1.7.10.Hofstede Kurum Kültürü

Toplumların kültürel değerlerinin büyük çoğunluğu o toplumda faaliyette bulunan örgütlere yansımaktadır. Bu nedenle çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı farklılık göstermektedir. Hollanda'lı sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir. Hofstede modelinde dört boyut bulunmaktadır. Bunlar, Güç mesafesi, Belirsizlikten kaçınma, Bireysellik, Erillik/Dişilik.⁴⁶ :

1.7.10.1.Güç Mesafesi

Hofstede'e göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, eşitsizlik azdır, bağımlılık yüksektir, alt ve üst sınıftaki herkes birbirini kendisi gibi görmektedir, sistem sorgulanabilmektedir. İnsanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamaktadır ve güçlü insanlar, güçlerini bir baskı aracı olarak kullanmak yerine daha az güçlü görünmeyi tercih etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise, güç toplumun temel gerçeğidir ve tartışılmaz. Güçlü olanlar ayrıcalık kazanır, güçsüzlere çok fazla değer verilmez, sistemi değiştirmek için güç sahiplerinin değiştirilmesi gerekir ve güçsüzlerin birbirine güveninin düşük olması nedeniyle güçsüzler arasında işbirliği zordur.

⁴⁶Ünal Mesud, GeertHendrikHofstede (1928)-....) Livvarçin, Ömer ve Dilek Kurt(Ed.). **Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori İçinde**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012, S.131.

1.7.10.2.Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında endişe, yüksek iş stresi, ve değişime yüksek duygusal tepki gösterilir. Bu toplumlardaki örgütte işgörenler düşük risk almakta ve kişisel gelişimleri ile ilgili yeterli gayret ve azim göstermemektedir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde örgütler birçok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir⁴⁷. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda, hiyerarşi azdır, insanlarla diyalog kurmak kolaydır ve risk almak desteklenir, örgütler geleneksel aileler olarak algılanır. Yöneticiler elemanlarını fiziksel ve ekonomik açıdan korurlar. Karşılığında da sadakat beklerler⁴⁸.

1.7.10.3.Bireysellik/Kolektivizm

Toplumlardaki bireycilik/kolektivizm derecesi örgütlerde işgörenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkilemektedir. Bireyselci toplumlarda bulunan örgütlerde, örgütün amaçlarına bireyin katkısı, çıkarına olacağına inandığı sürece devam eder. Birey kendini ve çıkarlarını örgütün üstünde tutma eğilimindedir. Örgütte kişilerin kendi inisiyatifleriyle aldıkları kararlar hakimdir⁴⁹.

1.7.10.4.Erillik/Dışılık

Kültürün bu boyutunda cinsiyetlere yüklenen anlamlar ifade edilmektedir. Erkeksi toplumda baskın değerler para ve başarıdır. Kadınsılık ise çevresindekilere ilgi gösterme ve hayat kalitesinin artırılması demektir. Erkeksiliğin yüksek olduğu toplumlarda başarıya ve rekabete büyük önem verilirken iş stresi yüksektir ve kadınlar daha yüksek ücretle çalışmaktadırlar. Erkeksiliğin düşük olduğu toplumlarda ise işbirliği, arkadaşlık, iş güvenliği ve düşük iş stresi olurken yüksek ücret alan kadınlara sıkça rastlanmaktadır⁵⁰.

⁴⁷Akner İlknur, Esin Esin ve Giritli Heyecan, Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil, **İTÜ Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2 2005, S.47-58.

⁴⁸Sargut Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara, 2004, S.183.

⁴⁹Turan Selahattin, Ceylan Belgin ve Şişman Mehmet, “**Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler**”, www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/18.pdf, 07 Ağustos 2004, S.185.

⁵⁰Binici Nazlı Zeynep, **Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010, S.31.

1.7.11.Ouchi Z Teorisi Modeli

Aslen bir Japon olan Amerikalı yönetim düşünürü Prof.Dr.William Ouchi, “Teori Z” isimli kitabı ile yeni yönetim anlayışına önemli katkıda bulunmuştur.Amerikan ve Japon Şirketlerinin örgüt yapılarını inceleyen William Ouchi “Z Tipi Örgüt Yapısı” olarak adlandırılan örgüt yapısını ortaya atmıştır. Z tipi örgüt yapısının savundukları ile Amerikan ve Japon örgüt yapısının karşılaştırması Tablo-6’da yapılmıştır⁵¹.

Tablo 6

Amerikan, Japon ve Z Tipi Örgüt Yapılarının Karşılaştırması

Amerikan Tipi Örgüt Yapısı	Japon Tipi Örgüt Yapısı	Z Tipi Örgüt Yapısı
1. Kısa süreli istihdam	1. Uzun süreli istihdam	1.Uzun süreli istihdam
2.Hızlı değerlendirme ve terfi	2. Yavaş değerlendirme ve terfi	2.Yavaş değerlendirme ve terfi
3.Uzmanlaşmış mesleki gelişme	3. Uzmanlaşmamış mesleki gelişme	3.Orta derecede uzmanlaşmış kariyer
4. Bireysel kararlar	4. Birlikte karar verme	4. Birlikte karar verine
5. Bireysel sorumluluk	5. Müşterek sorumluluk	5. Bireysel sorumluluk
6.Açık kontrol mekanizmaları	6. Örtülü kontrol	6.Açık ve resmi ölçme yoluyla üstü örtülü gayri-resmi kontrol
7.Personele çalışan gözüyle bakma	7. Bütüncü görüş	7.Aileyi de içine alan bütüncü görüş

Kaynak: Dinçer Ömer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2015, S.202.

Ortak amaçlar için bir araya gelmiş insanlar topluluğunun, bir arada yaşayabilmesi için ortak değerlere ve normlara sahip olması kaçınılmaz bir gerçektir. Küreselleşme kavramının ortaya çıkması ile birlikte çok farklı kültürlerde yetişmiş bireylerin özellikle ticari amaçlarla bir araya gelmesi, emeklerinin karşılığında ücret alma beklentisi, ortak kültürü yaratma zorunluluğunu doğurmuştur. Bir örgüt yapısı içerisinde bir araya gelmiş olan kurucuların, yöneticilerin, iş görenlerin, çevresinin,

⁵¹Dinçer Ömer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2015, S.202.

etkileşimde bulunduğu diğer örgütlerin, müşterilerin, faaliyette bulunduğu ülkenin yasal, ekonomik yaptırımların etkisiyle ortak değerler, normlar, iş görme kuralları oluşur, bunun adına da örgüt kültürü adı verilir. Örgütün faaliyetlerinde rol alan tüm bireylerin kendilerini ait hissedecekleri, örgütte çalışanlar tarafından kabul göreceklere şartları oluşturmak zorunda olan örgüt kültürü, aynı dili konuşmak, aynı hedefe yönlendirmek ve aynı değerlere inandırmak görevini üstlenmektedir. Örgüt kültürü görüntüsü olmayan ancak beraber yaşayan insanları bir arada canlı tutan ruhtur.



BÖLÜM 2

YÖNETİCİ KARAR SÜRECİ

Yönetici karar verme yetkisine sahip kişidir. Karar verirken birçok hususu göz önünde bulundurmak zorundadır. Karar vermek bir süreç gerektirir, bu süreçte yöneticiler kararlarının etkileyeceği unsurları ve sonuçlarını değerlendirmek, öngörmek zorundadır.

2.1.Yönetici Kavramı

Yönetici karı ve riski başkasına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim elemanlarını bir araya getirmeye çalışan ve bunları belirli ihtiyaçları doyumak amacıyla işletmeyi girişimci adına aldığı ücret karşılığında çalıştırma sorumluluğunda olan kişidir⁵². En kapsamlı yönetici tanımını ise şöyle yapabiliriz; belirli amaçlara ulaşmak için işletmenin çevresindeki gelişmeleri de dikkate alarak belirli bir süre içerisinde, emri altına verilmiş olan beşeri ve maddi üretim faktörlerini yönlendiren ve bu faktörlerin verimliliğinden sorumlu kişidir⁵³.

Üretim faktörlerini bir araya getiren girişimci adına, aldığı ücret karşılığında bir amaca ulaşmak için maddi ve beşeri unsurları, o amaca ulaştırmak için yönlendiren ve bu işi meslek olarak yapan kişidir.

2.2. Karar Kavramı

Sözlük anlamıyla karar, mantıksal bir sürecin sonunda, tartışma ve şüpheleri sona erdirecek tercihin uygulamaya konulmasıdır. Karar verme ise ne yapacağımızı bilmediğimiz anda yaptığımızdır. Karar vermek alternatifler arasından en büyük değer sağlayacak olanın tercih edilmesidir⁵⁴. Yönetim bir süreçtir ve bu faaliyet bazı aşamalardan meydana gelmektedir. Bu faaliyetlerden biri karardır. Yönetimde karar günümüz işletmecilik konuları arasında en önemli dereceye sahip olan bir husus haline gelmiştir. Nitekim bazı bilim adamları yönetim ve karar verme sürecini eş anlamlı

⁵²Tengilimoğlu, D.Atilla, ve Bektaş, M., **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, S.79.

⁵³Dinçer Ö. Fidan, Y., **İşletme Yönetimine Giriş**, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, S.31.

⁵⁴Kurt, Ü., “**Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri**”, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2003.

sayacak kadar ileri gitmişlerdir. Çünkü yönetici, yönetimin fonksiyonlarını yerine getirirken sürekli karar verme durumundadır. Başka bir ifadeyle, yönetimin ayrı bir faaliyeti olmasından öte, tüm yönetim faaliyetlerine temel oluşturacak bir unsurdur⁵⁵.

Yönetim süreci faaliyetinin bir kavramı olan karar bir seçim yapma durumunu ifade eder. Karar yöneticinin veya herhangi bir kişinin, belli bir konu hakkında yapmış olduğu seçimi ifade eder. Dolayısıyla seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme ve karar verme birbirine çok yakın ifadelerdir. Yöneticinin bir konu üzerinde düşünme süreci sonunda çözüm ve çare olarak benimsediği yol yöneticinin kararını oluşturur⁵⁶. Karar bir işin yapılmasına başlamanın ilk adımındır, bir tercihtir. Bilinçli olarak yapılan seçimler, eylemler içeren karar, zihinsel faaliyetin sonucudur ve bir amaca yöneliktir^{57, 30}.

2.3.İyi Bir Kararın Özellikleri

İyi bir kararda bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir:

- ✓ İyi bir karar almanın en önemli kuralı, örgütün doğru birimlerine, doğru insanları, doğru zamanda sürece katmaktır⁵⁸.
- ✓ İyi bir karar alırken, fazla geciktirilmeden ve fırsatlar kaçırılmadan alınmalı ve acele edilerek iyi bir araştırma ve inceleme yapılmadan alınmamalıdır⁵⁹.
- ✓ İyi bir karar etkili ve verimli olmalıdır.
- ✓ İyi bir karar amaca ulaştırandır⁶⁰.
- ✓ İyi bir karar, çelişen kararların uyuşmasına, farklı bakış açıları arasındaki diyaloga yol açmalı ve farklı yorumlar arasından seçilmelidir⁶¹.

2.4.Karar Türleri

Örgütte karar türleri, bu kararın kimin vereceğine ve zamana bağlıdır.

⁵⁵Akat, İ., Budak, G., ve Budak, G., **İşletme Yönetimi**, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2002, s.331.

⁵⁶Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s.76.

⁵⁷Mehmet Öztürk, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, Adana, 2003, S.185.

⁵⁸Jeffrey Pfeffer ve Robert I. Sutton, Harvard Business Review, **On Making Smarter Decision, Doğru Karar Alma**, (Çev.,Ahmet Kardam), Mess, İstanbul, 2007, S.20.

⁵⁹Gülây Budak, **İşletme Yönetimi**, 5.Baskı. Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2004, S.491.

⁶⁰Doğan Tunçer ve diğerleri, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, 2007, S.152.

⁶¹Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, 3.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002, S.169.

2.4.1. Kapsamına Göre Kararlar

Kararlar kapsamına göre, teknik, yönetsel ve kurumsal kararlar olarak sınıflandırılmıştır.

2.4.1.1. Teknik Kararlar

Her organizasyonda yönetsel kararların temelini organizasyonun faaliyetleri oluşturur. Bu faaliyetler bizzat organizasyon tarafından gerçekleştirilen işlerdir. İşletme türüne göre, teknik kararlarını; tedarik, üretim ve dağıtım kararları oluşturur. Bu kararlar arasında hammaddenin tedariki, çalışan seçimi, terfisi gibi konular da yer almaktadır⁶². Yani teknik kararlar, üretim kaynaklarının çıktıya dönüşme süreci içinde organizasyonda verilen kararlardır. Bu tür kararların girdileri bilgi, ürün ve çalışanlardır⁶³.

2.4.1.2. Yönetsel Kararlar

Yönetsel kararlar, işletmenin yapısını ve bu yapıyı aktif edecek maddi ve beşeri kaynakların birlikte planlanmasını içeren kararlardır ve bu tür kararlar sayesinde işletmenin organizasyon yapısı oluşur⁶⁴. Yönetsel kararlar, hiyerarşi basamaklarında yer alan genel müdür veya müdürler dışında bulunan orta kademe yöneticiler tarafından alınır. Orta kademedeki yöneticiler, üst yönetim tarafından alınan kararları, uygulayıcı olan çalışanlara somut direktiflerle açıklamak ve iletmek durumundadır. Bu durumda kararlar ilgili sorumluluk yöneticiye aittir⁶⁵. Yönetici kararı aldıktan sonra, en uygun haberleşme kanalıyla kararı çalışanlara iletmeli ve açıklamalıdır. Örneğin reklamın ne kadar yapılacağı kararı, stratejik bir karar olup, reklamın hangi reklam araçları ile yapılacağı, (radyo, tv, gazete vb.) ve reklamda nelerin aktarılacağına karar vermek yönetsel bir karardır⁶⁶.

⁶²Akat İter ve diğerleri, **İşletme Yönetimi**, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004, S.265.

⁶³Gülay Budak, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2004, S. 484.

⁶⁴Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar**, 11. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, S.205.

⁶⁵Köylü Arif, **Bilişim Sistemlerinin Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri ve Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, S.114.

⁶⁶Örnek Uğur, **Orta Ölçekli Uluslararası Bir Firmada Stratejik ve Operasyonel Karar Alma Süreçlerinin Bilgisayar Ortamında Desteklenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, S.50.

Yöneticilerin yönetsel kararları içerisinde operasyonel ve stratejik kararlar yer almaktadır. Stratejik kararlar gelecekle ilgili belirsizliği ve öngörülemeyen değişimleri içerir. Bu sebeple, stratejik kararlar, belirsizliğin olduğu bir ortamda işletmenin fırsatları yakalayabilmesine imkan tanımalı ve istenilen sonuçların elde edilebilmesini sağlamalıdır⁶⁷.

2.4.1.3.Kurumsal Kararlar

Örgütler tarafından verilen en belirleyici kararlar kurumsal kararlardır. Örgüt içerisinde alınan diğer kararlar kurumsal kararlar doğrultusunda alınmaktadır. Kurumsal kararlar üst düzey yöneticiler tarafından alınan kararlar olup, kuruluşların genel hedeflerini gösterir ve vizyonunu tanımlar. Yani, kurumsal kararlar kuruluşun 5-10 yıl sonra nerede olacağı ile ilgili kararları içermektedir. Örneğin, işletmenin büyüme hedefi, yeni eleman, alımı, yeni yatırım alanlarına yönelme, yeni pazarlara girme, halka açılma, vb.⁶⁸.

2.4.2. Karar Zamanına Göre Kararlar

Simon'a göre kararlar ikiye ayrılır. Programlı ve programsız kararlar. Programlı kararlar sürekliliği olan kararlardır, kurallar, faaliyet prosedürleri ve normlar önceden belirlenmişlerdir. Programsız kararlar ise, programlı kararlar dışında kalan yeni ve yapılandırılmamış kararlardır⁶⁹.

2.4.2.1.Programlanmış Kararlar

Örgütün rutin faaliyetleri ile ilgili kararları işletmelerde hiyerarşik açıdan alt kademedeki yöneticiler verirler⁷⁰. Yapısal karar, basit, genel, sık karşılaşılan ve çözümü daha önceden belirlenmiş karar olduğundan, alternatiflerin değerlendirilmesi ve yeni kararın verilmesi çok zaman almaz ve yöneticiler zamanlarını daha karmaşık ve çözümü zor olan problemleri çözmeye ayırabilirler.

⁶⁷Kırlı Mustafa ve Kayalı Nilgün, **Stratejik Kararların Değerlendirilmesinde Black-Schole Finansal Opsiyon Fiyatlama Modeli'nin Reel Opsiyonlara Uygulanması**, Dayanışma, 2010, S.39.

⁶⁸Akaytay, A, **Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü, ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2004.

⁶⁹Torlak N. Gökhan, **Organizasyon Teorileri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, S.207.

⁷⁰Halis M., Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri, Görgül Bir Uygulama, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:14, 2002, S.50-64.

2.4.2.2.Programlanmamış Kararlar

Rutin olmayan problem ve fırsatlar ile ilgili ortaya çıktıkları anda alınan plansız kararlardır. Yöneticiler bu kararlarda isabetli kararlar verebilirlerse fırsatları yakalayabilir aksi durumda başarısızlık söz konusudur⁷¹.

2.4.3. Karar Verici Açısından Kararlar

Kararlar birey, grup ve örgüt bakımından ele alınmıştır.

2.4.3.1.Bireysel Kararlar

Bireylerin verdikleri kararların büyük bir kısmı kendilerini ilgilendirmektedir. Ancak yöneticilerin kendilerini ilgilendiren kararların dışında başkalarının da uygulamasını istediği kararları almak sorumluluğu vardır. Bu durumda karar verme birey ve çevresiyle bağlantılı bir süreç olacaktır⁷².

Bireysel kararlar, kişinin tek başına gerekli davranışları sergileyerek verdiği kararlardır⁷³. Yani tek bir karar vericinin gerekli olan davranışı sergileyerek karar vermesidir. Bu tür kararlar, verilecek karara ilişkin gerekli bilgi, otorite ve yeteneğe sahip kişilerin verdiği kararlardır⁷⁴.

2.4.3.2.Grup Kararları

Bireysel tercihlere odaklı kolektif karar vermek eksik bir tutumdur. Yani birden fazla kişinin bilgi, yetenek ve yetkilerinin ortak olarak bir karar almak için kullanılması durumunda alınan karar grup kararı olacaktır. Grup kararları çok önemli ve karmaşıktır. Grup olarak alınan kararlar bireysel kararlara göre daha kapsamlı, sonuçları açısından daha önemli, etki alanı açısından ise karar alan bireyden çok başkalarını da ilgilendirmektedir⁷⁵.

⁷¹Mucuk İsmet, **Modern İşletmecilik**, 16.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008, S.384-385

⁷²Çavuş M.F., Karar Verme, Karar Destek Sistemleri ve Yönetmelik Etkinlik, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 15, Celalabat, Kırgızistan, 2008, S.1-18.

⁷³Akat İ.Budak, G. ve Budak G., **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002, S.338.

⁷⁴Akat İlter, S.268.

⁷⁵Akat Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 4.Baskı, Bursa, 2009, S.269.

2.4.3.3.Örgüt Kararları

Bu kararlar işletmelerin karını daha da fazla artırmaktadır. Paylaştırılan sorumluluk üyeleri daha fazla örgüt ortamının bir parçası haline getirmektedir⁷⁶.

Bu kararlar tek bir kişiye mal edilmeyip, karma kararlar olduğu için örgütün amaçlarına yöneliktir ve toplumsal nitelik taşımaktadır⁷⁷. Örgütsel kararlar, yöneticinin bireysel olarak verdiği kararlardan başlayarak, grupların kararlarına göre değişebilir⁷⁸. Örgütlerin temel işlev ve niteliklerinden biri karar almak olduğu için, organizasyon içerisinde üyeler aldıkları kararlarla, sadece bireysel geleceklerini değil, çok sayıda bireyin yaşamlarını ve geleceklerini etkilemektedirler⁷⁹.

2.4.4.Uygulama Süreleri Açısından Kararlar

Günümüzde karar vermek artık daha zor, daha pahalı, uzun süre gerektiren bir süreç haline gelmiştir⁸⁰. Uygulama süreleri açısından kararlar uzun, orta ve kısa vadeli kararlar olarak sınıflandırılabilir.

2.4.4.1.Uzun Vadeli Kararlar

Karar verme, bir örgütün başarıya ulaşması uzun vadede sürekliliği ile doğrudan ilgilidir⁸¹. Bu yüzden bu kararlar beş yıldan daha uzun vadeli kararlardır. Stratejik kararlardır.

2.4.4.2.Orta Vadeli Kararlar

Vadesi 1-5 yıl arasındaki kararlar olup, yeni yatırım kararları, teknik değişim kararları bu türe örnektir.

⁷⁶İnce Mehmet ve diğerleri, Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (11), 2004, S.423-446.

⁷⁷Arıkanlı Ahmet ve Ulubaş Bekir, **Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Ankara, 2004, S.51.

⁷⁸Özmen Fatma ve Yörük Sinan, İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkiliklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15 (2), 2005, S.179-198.

⁷⁹İşcan Faruk Ö., Örgütsel Açından Ahlaki Davranış ve Karar Almayı Kolaylaştırıcı Bir Süreç Olarak Ahlaki Yansıma, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 15 (1-2), 2001, S.298.

⁸⁰Dalan ve Yaraloğlu, Organizasyonlarda Üst Düzey Yöneticilerin Karar Süreçlerinde Bilişim Sistemlerinden Faydalanma Problemleri ve Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı ile Çözüm Önerisi, **Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi**, (1), 2009, S.57-72.

⁸¹Sarıçay Nesrin, Zaman Yönetimi ve Örgütsel Zaman Yönetimi, **C.Ü.İBBF Dergisi**, 3 (1), 2002, S.4-17.

2.4.4.3.Kısa Vadeli Kararlar

Vadesi bir yıllık süreyi aşmayan nitelikteki kararlardır. Taktikle ilgili planlamaya benzer⁸². Bu tür kararlar günlük faaliyetlerle ilgilidir ve deęişkendirler⁸³.

2.5.Karar Verme Süreci

Süreç; bir kararın oluşması için elzem olan temel bir kavramdır⁸⁴. Süreç kavramı, işletmede yürütülen faaliyetler için değerlendirdiğimizde, faaliyetler birbiriyle ilişkilendirme ve öncelik belirleme sorunu ortaya çıkabilir. Bunu aşmanın yolu, süreçlerin anlamlı bir şekilde sınıflandırılması ve hiyerarşik yapı içinde yapılandırılmasıdır⁸⁵. Belirli örgütsel amaçlar doğrultusunda ortaya çıkan fırsatları değerlendirme ve tehditlere çözüm bulmak için mevcut olan şartların ve alternatiflerin değerlendirilerek tercih yapma sürecine karar verme süreci denir⁸⁶. Problemlerin çözümünde hedef koyma ve alternatiflerin değerlendirilmesi gibi bilişsel süreçleri kapsar⁸⁷.

2.5.1. Karar Vermede Amaçların Belirlenmesi ve Sorun Tanımlama

Amaçların temelini alan kararların özel kriterlerinin belirlenmesi oluşturur. Çünkü karar vermede genel olarak temel unsur özel olarak belirlenen amaçlardır. Temel nitelikli problemlerin belirlenmesinde çeşitli vasıtalardan, bu konuda uzman olan kişilerden ve konu ile ilgili kaynaklardan yararlanılması gerekir.

2.5.1.1. Amaç Belirleme

Amaç gelecekte ulaşılmak istenen durumu anlatmaktadır. Amaç belirli değişkenler itibariyle organizasyonun gelecekte nerede, hangi konumda ve durumda olunmak istendiğinin bugünden belirlenmesidir. Amacın belirlenmesi karar süreci için

⁸²Ertürk, S.160.

⁸³Özdaşlı Kürşat ve Özkara Burcu, Girişimcilerimizin İş Fikri Bulma Yöntemleri ve İş Fikri Bulma Yöntemlerinin Karar Verme Tarzları ile İlişkisi, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 12(2), 2010, S.30-43.

⁸⁴Luecke Richard, **Harvard Business School Press Karar Almak**, (Çev.;Aslı Özer), Türkiye İş Bankası, Kültür Yayınları, 2008, S.7.

⁸⁵Gökşen Yılmaz ve Kılıç Senem, Yönetici Etkinliğinin Sağlanması Sürecinde Karar Destek Uygulaması, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13, (1), 2011, S.81-95.

⁸⁶Genç Ruhet, **Profesyonel Yöneticinin yönetim ve Kavramları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009, S.146 .

⁸⁷Köksal Ayça ve İşmen Esra G., Ergenlerde Duygusal Zeka ile Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki, **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, (7), 2007, S.133-146.

belirleyici bir öneme sahiptir. Çünkü karar sürecinin amaç belirleme dışındaki diğer safhaları belirlenen amaçları doğrultusunda ele alınmaktadır⁸⁸. Bir karar alınabilmesi için işletmenin amacının belirlenmesinin iyi yapılması gerekir ve amaç belirlendikten sonra, bu amaca ulaşabilmek için karar alacak olanın kendi özel değerleri, tercihleri ve istekleri sırasıyla belirlenir.

2.5.1.2. Sorun Tanımlama

Problem çok geniş açılardan ortaya konulabilecek çeşitli sorular içerebilir. Büyük sorunları daha kolaylıkla çözüme kavuşturabilmek için küçük bölümlere ayırmak sorun tanımlamada başarılı bir yoldur. Amacın belirlenmiş ve sorunun tanımlanmış olması seçim için yeterli değildir. Belirlenen sorunun nedenlerinin, özelliklerinin, aciliyetlerinin, çözüme kavuşturulmaması halinde ortaya çıkabilecek durumların incelenmesi ve iyi analiz edilmesi gerekir. Böyle bir irdeleme yapıldığında sorun tanımlamada daha sağlıklı bir yol izlenebilir⁸⁹.

2.5.1.3. Karar Verme ve “Çerçeveleme” (Framing) Etkisi

Problem çözümede ve karar vermede yöneticilerin kişisel değerleri son derece etkilidir⁹⁰. Beklenen fayda kuramına göre karar parametreleri aynı kalır ise, karar ile ilgili problem nasıl sunulursa sunulsun seçimin değişmeyeceği varsayılmaktadır. Bilişsel araştırmalar; Kahraman ve Tversky'nin Beklenti Teorisi temel kararlar parametreleri değişmemekle birlikte problemin sunuluşuna (problemin sunum çerçevesi) ve ifade tarzına göre bireylerin yanıtlarının da değiştiğini göstermektedir. Problemin kazanç veya kayıp olarak sunulmasına göre bireylerin farklı reaksiyon göstereceği öne sürülmektedir⁹¹. Yerinde ve doğru karar verebilmek için bireyin, ilk olarak alternatifleri iyi algılayabilmesi, seçenekler hakkında düşünebilmesi ve sonrasında da ihtiyaçlar ile seçenekler arasındaki bağlantıyı kurabilmesi gerekir⁹². Yani karar vermede

⁸⁸Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 10.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, S.84.

⁸⁹Koçel, T., S.43.

⁹⁰Naktiyok Atılhan, Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini, Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (3-4), 2009, S.85-103.

⁹¹Tomak Serpil, Girişimci Heyrestikleri: Bir Kavramsal Çözümleme, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), Eskişehir, 2009, S.156-157.

⁹²Çakır M. Ali, *Bir Mesleki Grup Rehberliği Programının Lise Öğrencilerinin Mesleki Kararsızlık Düzeylerine Etkisi, Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003, S.10.

çerçeveleme etkisi, bir sonunun tanımlanma biçimi (seçilen kelimeler, ifade tarzı bilgi ve verinin takdim şekli, vs.) farklı bir tutuma ve algıya yöneltir, dolayısıyla bireylerin çözüm alternatiflerini etkiler. Bu durum risk altında bireylerin karar verme davranışını etkilemektedir⁹³.

2.5.2. Karar Vermede Amaç ve Sorunları İrdeleme / Öncelik Belirleme

Yönetici sorunun nedenini ve durumu iyi analiz ederse bu durum geçmişte yaşanan problemlerle karşılaştırabilir. Yani geçmişte yaşanan benzeri sorunların çözüm yollarını takip ederek problemin büyüdüğü zamanlarda yaşanabilecek zararları tahmin ederek daha etkili ve olumlu kararlar verebilir⁹⁴. İşletme için önemli sayılan işlere öncelik vermek, amaç ve hedefler belirlemek ve onlara odaklanmak, sonuca ulaşmak için büyük bir basamaktır ve başarı için gereklidir⁹⁵. Amaçlara yönelik yönetim süreci, uzun ve kısa vadeli hedeflere erişmede kolaylık sağlayacaktır⁹⁶. Mentor ise hedefin akıllılık ölçütünü ele almıştır ve ölçülebilir, belirli, ulaşılabilir, gerçekçi ve bir zaman dilimine bağlı hedeflerin belirlenmesi gerektiğini belirlemiştir⁹⁷.

2.5.3. Karar Verirken Alternatif Belirleme

Alternatifler olayların mümkün olabilme durumlarıdır. Bunlardan biri tercih edilir. Bir sorunun birden fazla çözüm yolunun olması normal bir durumdur. Yöneticiler bir sorunun zaman içerisinde kendiliğinden çözülebileceğini düşünebilir, bu durum da bir alternatiftir⁹⁸. Yani örgütte faaliyetleri etkileyen her türlü çıkarımlar karar niteliği taşımaktadır. Bu etkinin derecesi çözüme dair alternatiflerin değerlendirilerek, en uygun olanın seçilmesine göre değişmektedir⁹⁹.

⁹³Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, S.89.

⁹⁴Arslan Metin, **İşletme Yönetimi-1**, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 2012, S.126.

⁹⁵Şimşek M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, 11. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya, 2009, S.117.

⁹⁶Uysal Gürhan, Başarılı Bir Yönetici Olmada Anahtarlar, **Sayıştay Dergisi**, (42), 2001, S.37-54.

⁹⁷Mentor Pocket, Harvard Business School Press (Çev.Melis İnan), **Hedef Belirlemek**, Optimist Yayınları, İstanbul, 2010, S.22-23.

⁹⁸Ertürk M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 2009, S.160.

⁹⁹Kıranlı, Semra v İlğan Abdurrahman, Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (14), 2007, S.150-161.

2.5.4. Alternatifleri İrdeme ve Değerleme

M¼mk¼n olan en iyi alternatifin seğilmesi işleminde t¼m alternatiflerin her açıdan incelenmesi değerlendirilmesi gerekir. En iyi alternatifin seçimi için d¼rt ¼lęek s¼z konusudur. Bunlar risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlı olmasıdır.

- ✓ Risk derecesi; Karar alma esnasında beklenen faydalar ile olabilecek kayıpların hesaplanması gerekir. Bu nedenle seğilecek olan alternatifin risk değerlendirmesinin yapılması gerekir.
- ✓ Ekonomik olması; Seçilen alternatiflerin m¼mk¼n olan en az emek ve en az ęaba ile yerine getirilebilmesi gerekir, yani atılan taşın ¼rk¼t¼len kurbağaya değmesi gerekir.
- ✓ Zamanlama; ¼z¼m bekleyen sorunun aciliyetine g¼re alternatiflerin değerlendirilerek ęok kısa bir s¼rede karar verilmesi gerekir veya zaman kısıtlaması yok ise s¼recin ęok iyi değerlendirilmesi gerekir.
- ✓ Kaynakların sınırlandırılması; Organizasyonda en ¼nemli kaynak insandır ve kararlar en az insanla ve maddi kaynakla yerine getirilmelidir.

Birkağ geręekleřtirilebilir alternatif belirlendikten sonra, olası her seğeneğin iğerdiği risklerin ve ne ifade ettiklerinin belirlenmesinden sonra uygulanabilirliği deęerlendirilmelidir¹⁰⁰.

2.5.5. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma

Genellikle karar vericiler seçim yapma esnasında, t¼m seçenekler ¼zerinde akılcı tutarlı değerlendirmeler yapamamakta, kendi ilgi alanına hitap eden bazı seğenekleri ęeręeveleyip onlar arasından seçim yapmaktadırlar. Her alternatifin sonuç ya da sonuçları olacaktır. Bu sonuçlar değişik derecelerde ve her derecede farklı olasılıklar ortaya koyacaktır. Ayrıca karar verme zamanı son seçimi etkileyecektir¹⁰¹.

¹⁰⁰Luecke Richard, **Harvard Business School Press, Karar Almak** (ęev.Aslı ¼zer), T¼rkiye İş Bankası K¼lt¼r Yayınları, 2008, S.9.

¹⁰¹Sefil Sinem ve ¼ilingiroęlu H. Kutay, Davranışsal Finansın Temelleri, Karar Vermenin Bilişsel ve Duygusal Eğilimleri, **İstanbul Ticaret ¼niversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (19), 2011, S.255.

2.6. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Yöneticiler karar verirken karar sürecini güçleştiren ve etkileyen bazı etmenler söz konusudur. Verilen kararların gelecekte meydana getireceği sonuçları genellikle görmek mümkün değildir. Karar sürecini etkileyen etmenlerin, karardan sonraki sonuçları aynı ölçüde etkilemediği de bilinen bir gerçektir. Ayrıca elde edilen bilginin kalitesi karar sürecini güçleştirebilir. Örneğin bir haftalık bir süre içerisinde karşılanması gereken talep miktarına ilişkin oldukça kesin bilgi sahibi olunabilir. Çünkü talep siparişlerle kesinleşmiş durumdadır. Ancak on yıl sonrası gibi bir süre için faiz oranlarını tahmin etmek oldukça zordur. Hatta bu kadar uzun bir süre sonrasına ilişkin sağlıklı ve geçerli bilgi elde etmek oldukça zordur ve mümkün bile olmayabilir¹⁰².

Karar verme sürecinin bir takım özellikleri vardır. Aşağıdaki gibi sıralayabilir¹⁰³:

- ✓ Karar Verme Süreci Maliyetlidir: Karar almayı sağlayacak verilerin ve olanakların elde edilmesi ve analiz edilmesi gerekir. Tüm bu faktörler ile bir maliyet gerektirmektedir.
- ✓ Karar Süreci Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır: Başarılı ve bilimsel yönetim tekniklerini uygulayan bir yönetici, karar verirken alternatifler arasından akılcı bir seçim yapmak zorunda kalır. Başarılı bir yönetici karar verirken, sıradan gelenek ve göreneklere dayanan yöntemlerin yerine daha akılcı yöntemler kullanır ve seçimini ona göre yapar.
- ✓ Karar Verme Süreci Geleceğe Yöneliktir: Karar verme sürecinde, ilk olarak amaç saptanır, sonra mevcut durum ortaya konur ve daha sonra da eldeki verilere dayanarak karar verilir. Verilen bu karar geçmiş bir duruma değil geleceğe yöneliktir. Bu sebeptendir ki karar verme, plan gibi geleceğe yönelik bir faaliyettir.
- ✓ Her Karar Bir Plandır: Karar verme işlemi de bir plan yapmadır. Bir yönetici plan yaparken gelecekle ilgili öngörüler yapmaktadır, karar verirken de geleceği öngörebilmek önemlidir ve ona göre karar verilmektedir.

¹⁰²Üreten Sevinç, **Üretim/İşletmeler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, 5. Baskı, Basar Ofset, Ankara, 2009, S.92.

¹⁰³Akat İlter, S.333.

- ✓ Yönetici Karar Verirken, Bir Sorunun Çözümü İçin Karar Verir: Örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyici bir sorun ortaya çıktığında, verilen karar bu sorunu çözmek için verilmiş olacaktır. Ortada sorun yoksa karar vermeyi gerektirecek bir durumdan söz edilemez. Örgütün faaliyetlerini engelleyen sorunlar ortaya çıkarılmalı ki, yönetici bu sorunları çözmek için gerekli önlemleri alsın, çeşitli alternatifler arasından seçim yaparak çözüm bulabilsin.

2.7.Karar Verme Yöntemleri

2.7.1.Delphi Yöntemi

Rand Corporation'ın Amerika'ya nükleer bir saldırı ihtimali üzerine geliştirilen Delphi tekniği, birçok uzmanın bir konu üzerinde uzlaşmasını sağlamak üzerine anketler düzenlenen bir yapı olarak tanımlanmıştır. Bu tekniği kullanan yöneticiler üç çeşit risk ile karşılaşır. İlki, tartışma ve açıklama ortamının olmaması nedeniyle üyelerin problemi ve sonucu anlamadaki güçlüğü. İkincisi azınlıkta kalanların fikirlerinin tam olarak açıklığa kavuşmaması. Üçüncüsü ise, yüz yüze iletişimin olmaması nedeniyle grup üyelerinin çözüme sıcak bakmamasıdır¹⁰⁴.

2.7.2.Şeytanın Avukatını Tayin Etme Yöntemi

Şeytanın avukatı olan kişi grup tarafından verilecek olan kararlara karşılık meydan okuyucu alternatifler belirleme rolünü üstlenir. Görevi sorun çözülmenden önce grubu bazı tahminler ve meydana gelebilecek olaylar hakkında tekrar düşünmeye zorlamak, grubu alternatifleri ve akla gelmeyecek gelişmeleri önceden tahmin ederek, geniş bir görüş açısıyla değerlendirmelerini, kararın daha nitelikli ve ileriye yönelik olmasını sağlamaktır¹⁰⁵.

¹⁰⁴Akyazı E., **Organizasyonel Karar Destek Sistemleri ve Organizasyonel Kararlarda Bilişim Sistemlerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Bilişim Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul, 2003.

¹⁰⁵Özcan B., S.35.

2.7.3.Nominal Grup Yöntemi

Bu yöntemde bireyler şahsi fikirlerini belirtir ve grup içinde tartışarak karar verilir. Karmaşık kararların alındığı ve ortak fikrin belirlendiği bir yöntemdir. Hızlı bir bilgi değişimi söz konusu değildir. Teşhis, analiz ve politikaların belirlenmesi için uygulanan bir tekniktir¹⁰⁶.

2.7.4.Beyin Fırtınası Yöntemi

Beyin fırtınasına dayalı karar vermede, örgütün öncelikleri sistemli bir biçimde düşünülerek belirlenir. Örgütün zenginliğini artırması için değer üretmesinin ve yeni fikirler üretmesinin en kısa yollarından biridir ve örgütsel amaçların en üst seviyede kabulü için zemin hazırlar. Bir bütün olarak örgütün elde edeceği ortak akıl, yöneticilerin kendi belirledikleri yöntemlerden daha etkilidir¹⁰⁷. Yaratıcılık, bilgiyi yeni düşünce kalıpları ortaya çıkarmak için kullanma, esnek davranabilme ve özgür düşünebilmedir. Uyarıcı yöntemlere yaratıcı ortam yaratmada ihtiyaç duyulur. Yaratıcılık verileri düzenlemede, kullanmada, işletmenin çevresindeki belirsizliklerin giderilmesinde, zamanın kısıtlı olduğu durumlarda oluşan baskılara esnek yaklaşımlarla problem için ortaya özgün bir çözüm koymaktır¹⁰⁸.

2.7.5.Philips 66 Yöntemi

Büyük bir grup beş veya altı kişilik küçük guruplara ayrılarak her grup için bir başkan belirlenir. Her grup problemi kendi içinde değerlendirir ve çözüm yolları arayarak kendi kararlarını belirler. Tüm grupların katılacağı müşterek bir toplantı düzenlenir, her grubun lideri, kendi görüşlerini bu toplantıda açıklar. Bu yöntem, beyin fırtınası yönteminin büyük gruplarda uygulandığı bir yöntemdir. Uygulamada bu yönteme Arama Konferansı da denilmektedir¹⁰⁹.

¹⁰⁶Akyazı, E., S.106.

¹⁰⁷Fidan Yahya, Yönetimden Yönetişime, Kavramsal Bir Bakış, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, (1), 2010, S.5-11.

¹⁰⁸Buzan Tony ve diğerleri, **Akıllı Lider**, (Çev:Serdar Uçan), 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, S.40.

¹⁰⁹Eren E., S.143.

2.7.6.Karar Ağacı Yöntemi

Bir karar ağacında seçim faaliyeti, en optimum sonucu sağlama şeklinde gerçekleştirilir. İlk olarak karar ağacı alternatiflerinden biri seçilir ve ağacın dallarına bağlı olarak karar alıcı diğer olasılıklar ile yüz yüze gelir. Karar ağacı karar vericinin karar verme mantığını görmesini sağlar, çünkü karar sürecinin bir resmini aktarır. Karar ağacı yöntemi risk ve belirsizlikler altındaki kararlar, şans olayları ve muhtemel diye adlandırılan sonuçlar için uygun bir yoldur. Karar ağacı yöntemi tavsiye edilen alternatif için görsel bir açıklama yapar. Karar ağaçları basit, karışık, serbest bağımlı, elle hesaplanabilecek kadar basit veya bilgisayar ile hesaplanabilecek kadar büyük çaplı olabilirler¹¹⁰.

2.7.7.Politik (Siyasi) Yöntem

Şartların belirsiz, bilginin sınırlı olduğu, yöneticilerin ortak bir akılda buluşamadığı, acil karar gerektiren durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem örgütsel karar ve ortak amaçlara ulaşmak için farklı amaçları olan bireylerin birbirleriyle iletişim kurmalarını gerektirir. Karar verici, koalisyon oluşturmak için birçok yöneticiyi bu sürece dahil eder. Politik yöntemde dört temel girişim bulunmaktadır¹¹¹:

- ✓ Örgütler, farklı değerlere ve bilgi seviyesine sahip bireyleri bir arada toplar.
- ✓ Bilgi belirsiz ve eksiktir. Rasyonel olma durumu karşılıklı kısıtlamalar nedeniyle sınırlandırılmıştır.
- ✓ Yöneticiler, ortaya çıkan sorunu tüm ayrıntılarıyla ortaya koyacak, bilgileri kontrol altında tutacak kaynak ve kapasiteye sahip olmayabilir. Bu durumda belirsizliği ortadan kaldırmak ve bilgi toplamak için birbirleriyle görüş alışverişinde bulunabilirler.
- ✓ Yöneticiler hedef belirlerken, alternatifleri tartışmak amacıyla bir araya geldiklerinde müzakerelerin olumlu ve olumsuz yönleriyle karşı karşıya kalırlar.

¹¹⁰Köse A., **Çok Amaçlı Karar Alma Yöntemleri ve Türk Sigorta Sektörüne Yönelik Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, İstatistik Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul, 2004.

¹¹¹Sağır C., **Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi, Uygulamalı Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006.

Kararlar, koalisyon üyelerinin tartışarak, ortak bir sonuçta anlaşmaları sonucunda alınır.

2.7.8.Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi

Bu yöntem, karar bilimlerinin içinde alt bir bilim dalıdır. Yöntem olarak karar sürecinde, çeşitli kriterlere göre modeller oluşturulması ve analiz etme ilkesine dayanır. Çok kriterli karar verme yöntemi kapsamlı ve matematik ağırlıklıdır. Basit olarak günlük hayatta verilen kararlar, kariyer planlaması, örgütsel stratejik kararlar gibi uzun süreli kararların alınmasında ve hatta daha büyük ölçekli yatırım kararlarında kullanılabilen bir yöntemdir. Yapılan araştırmalar sonucunda bu yöntemin daha çok endüstri mühendisliği ve yöneylem araştırmalarında kullanıldığı tespit edilmiştir. Yöneylem araştırması, karar verirken ortaya çıkan problemlerin çözümü için yapılan çalışmaları geliştiren ve düzenleyen bir bilim dalıdır. En önemli özelliğinden birisi karar verirken kullanılan matematiksel tekniklere dayanmasıdır. Yöneylem araştırması, bilimsel yönetim yaklaşımı esaslarına uygun bir şekilde karar verirken ortaya çıkan problemlere rasyonel bir biçimde yaklaşmaktadır¹¹². Kararların çoğunda birden fazla niceliksel veya niteliksel kriter ve amaçlar söz konusu olabilmektedir. Bunlardan bazılarının çelişmesi durumunda, bu tür karar verme durumu çok kriterli karar verme olarak isimlendirilir. Bu yöntemde kriterlerin çelişkili olması durumundan dolayı en iyi alternatifin seçiminde karar verici zorlanmaktadır. Bu kriterler arasında uzlaşma sağlamak ve tatmin edici sonuçları elde etmek için çelişkileri giderecek yöntemlerin kullanılması gerekmektedir¹¹³.

2.7.9.Analitik Hiyerarşi Yöntemi

Analitik Hiyerarşi Yöntemi 1970'lerde Thomas Saaty tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem belirlilik ve belirsizlik altında çok fazla sayıdaki alternatifler arasından seçim yapma esnasında, çok sayıdaki karar vericinin, çok kriterli ve çok amaçlı karar vermesi durumunda kullanılır. Analitik Hiyerarşi Yönteminde rasyonel ve rasyonel

¹¹²Emhan A., **Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması**, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 21, 2007, S.215.

¹¹³Saat M., **Çok Amaçlı Karar Vermede Kullanılan Bir Yaklaşım**, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 2000, S.149-162.

olmayan tercihler ve sezgiler karar verme sürecine dahil edilmektedir. Karar alternatiflerinin değerlendirilmesi ve seçimi aşamasında nitel ve nicel karar kriterlerinin de kullanılabilirdiği bir yöntemdir. Bu yöntem yaygın bir uygulama alanına sahip olup, birbiri ile çelişen somut veya soyut kriterleri de dikkate alan bir ölçme yöntemidir. Karar verme sürecinde elde edilen bilgiler kadar değerli olan deneyimlerinde dikkate alınması önemlidir. Analitik Hiyerarşi Yönteminde karar verme süreçleri şu aşamalardan oluşur¹¹⁴;

- ✓ Karmaşık ve düzensiz bir problemin alt öğelere ayrılarak, temel öğeler ve bu öğeler arasındaki ilişkilerin ortaya konduğu bir modelin oluşturulması.
- ✓ Birbiri ile ilgili alt öğeler gruplandırılarak düzenlendikten sonra hiyerarşik bir yapı oluşturulur. Oluşturulan hiyerarşik yapı öğeler arasındaki fonksiyonel bağıllık ilişkisi ortaya konmalıdır, bu ilişkiler oluşturulurken probleme ilişkin olarak elde edilen bilgiler ve karar vericinin duyguları da yansıtılmalıdır.
- ✓ Alt öğenin önemine binaen her bir alt öğeye sayısal değerler verilerek, anlamlı sayılarla ifade edilmesi sağlanır.
- ✓ Alt öğelerin hiyerarşisi belirlenirken bu değerler kullanılır.
- ✓ Karar alternatiflerini belirlemek için öncelikler birleştirilir ve sonuç için daha önceki aşamalarda elde edilen değerler sentez edilir.
- ✓ Daha ince alt öğelere verilen sayısal değerler değiştirilerek, nihai karar analiz edilir.

Karar verme ile ilgili alan çalışmalarında sık olarak kullanılan Analitik Hiyerarşi Yöntemi, Çok Amaçlı Karar Verme Yöntemi ile birlikte anılan karar verme yöntemidir. Analitik Hiyerarşi Karar Verme Yöntemi karara verme sürecinde kullanılan en önemli sayısal karar verme yöntemlerinden birisidir. Bu yöntemde karar, alternatifler ve kriterlere önem derecesine göre sayısal değerler verilir ve hiyerarşik bir sıralama oluşturulur¹¹⁵.

¹¹⁴Saat, M., S.150.

¹¹⁵Eroğlu E., Lorcü F., Veri Zarflama Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Sayısal Karar Verme, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, Cilt:36, Sayı:2, 2007, S.30-52.

2.7.10.Katılımcı Karar Verme Yöntemi

Katılımcı Karar Verme Yönteminde yöneticiler çalışanlarına verilecek kararlara katılma fırsatı verir. Bu yöntemi birlikte karar verme veya karar verme yetkisini yönetici ve çalışanların birlikte kullanması olarak da tanımlayabiliriz. Genel anlamıyla katılımcı karar verme yöntemi bir yönetici ile bir çalışan veya bir grup yönetici ile bir grup çalışan tarafından bir konu hakkında birlikte karar verme olarak adlandırılabilir¹¹⁶. Unutulmaması gerekir ki, önemli olan karar vermektense, mevcut imkanlara göre en iyi kararı vermektir. Yönetici verdiği kararlarda çalışanların desteğini aldığı ve karar verirken çalışanların katılımını sağlarsa, örgüt ve üyeleri için son derece fazla faydalar sağlayabilecektir¹¹⁷. Demokratik bir örgütte alınan karardan etkilenen herkesin, bu kararda söz sahibi olması gerekir. Öte yandan verilen kararlara çalışanların katılımı, örgütsel ve kurumsal amaçlara sahip çıkmasını ve özdeşleşmesini sağlar¹¹⁸.

2.8.Karar Verme Davranışında Etkili Olan Faktörler

Robbins karar verme sürecine etki eden faktörleri aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

2.8.1.Kararları Verecek Olanlar

Örgütlerde karar sürecini etkileyen bir çok unsur bulunmaktadır. Karar sürecinin doğasında değişmez olan ve her zaman var olan faktör karar veren kişidir. Eğer sorun fark edilemezse, bilgiyi toplama ve değerlendirme sistemlerinin hiçbir önemi yoktur. Gelişmiş karar sistemlerini kullanacak ve karar verecek yine insandır¹¹⁹.

2.8.1.1.Karar Verenlerin Kişilik Özellikleri

Kişilik bireyin doğuştan getirdiği ve sonradan sosyalleşme süreci sonucunda elde ettiği özelliklerin toplamıdır. Doğuştan getirilen özellikler bireyin karakterleridir. Karakter insanların doğuştan sahip olduğu ve zamanla değişmeyen özelliklerinden

¹¹⁶Bakan İ., Büyükbeşe T., **Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?**, Afyon Kocatepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 2005, S.25, 26.

¹¹⁷Çelikten M., **Etkili Okullarda Karar Süreci**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, 2001, S.1-12.

¹¹⁸Özmen F, Yörük S., **İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı:2, 2005, S.182.

¹¹⁹Sağır, C., S.42

meydana gelmektedir. Karakter, çoğunlukla insanın kişiliğinde var olan ve doğuştan gelen, yaşadığı çevrenin etkisi ile ortaya çıkan eğilimlerinin toplamıdır¹²⁰.

2.8.1.2. Karar Verenlerin Değerleri

Kişilik ve değerler arasında çok güçlü bir ilişki vardır. Değerler kişiliğin bir parçasıdır. Değerler, kişilik seçim için farklı alternatiflerle karşılaştığı zaman onu yönlendiren sistemdir. Benzer sorunlarla karşılaşıldığı zaman ister birey, ister grup olsun farklılığın tek nedeni değerler değildir. Bazı değişimler bilgi kaynaklı, bazıları ise zihinsel beceri kaynaklıdır. Bazen bilgi ve becerideki değişiklikler değerlerin değişimine neden olabilmektedir. Karar vericinin ve örgütün değerleri karar verme sürecinde son derece önemlidir. Değerler, doğru olarak kabul edilen hareketi sağlayan düzen olarak isimlendirilebilir. Değer, toplulukların ve topluluk içinde yaşayan insanların nasıl davrandıkları ve düşündükleri ile ilgilidir. Değerler, kişilerin, grupların veya toplumları birbirlerinden ayıran fikir ve hislerin toplamından meydana gelmektedirler. Bununla beraber değerler oluşurken kültür, din, inanç, tutum ve bireylerin sahip oldukları vicdan gibi bir çok unsurdan etkilenmektedirler¹²¹.

2.8.1.3. Karar Vericinin Riske Karşı Tutumu

Tüm kararlar belirli derecelerde risk taşımaktadırlar. Karar vericilerin riski algılamaları ve karar verirken riski nasıl değerlendirdikleri karar verme davranışını etkilemektedir. Karar vericilerin bazıları yüksek gelir elde etmek için büyük kayıpları göze alır ve riskli alternatifleri seçerler. Bu tarz kararlar alan karar vericiler riski seven kişilerdir. Bazı karar alıcılar ise büyük kayıpları göze alamayıp az gelir ile yetinirler. Getirisi ve riski daha az olan alternatifleri seçerler. Gerçek kişi ve tüzel kişiler için gelecek çeşitli belirsizlikler içermektedir. Bireyler ve işletmeler bu belirsizlik durumlarından en az zararla çıkmaya çalışırlar. Belirsizlik beraberinde çeşitli riskleri de taşır. Yöneticilerin riske karşı tutumları, belirledikleri hedefleri, alternatiflere yaptıkları seçimleri farklılaştırmaktadır. Risk almaya çekinenler, risk taşımayan, belirsizlik durumu düşük, sonucu kesin olan alternatiflere yönelirler. Risk alma eğiliminde olan

¹²⁰Eren, E., S.68.

¹²¹Oruç İ., **İş Etiğinin Kurumsallaştırılması ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletmen Ana Bilim Dalı, Edirne, 2004.

yöneticilerin riske girme eğilimi az olan yöneticilere göre daha etkili kararlar verdiklerini söylemek güçtür¹²².

2.8.1.4. Grup Olarak Karar Verme-Karara Katılma

Karar verme sürecinin bir özelliği bireysel veya grup olarak kullanılmasıdır. Örgütlerde birçok kişinin birlikte karar verdikleri durumlar grup kararlarıdır. Son zamanlarda, bir karar alınırken bireyler yalnız başlarına davranmalarından ziyade grup olarak karar verme eğilimindedir. Bunun yanı sıra işletmelerde alınan kararlara çalışanların da katılımının sağlanmasına çalışılmaktadır. Alınan kararlara çalışanların katılmaları yaptıkları işi sahiplenmelerini ve örgütü benimsemelerini sağlar. Ayrıca çalışanların moral ve motivasyonunu da artırır. Örgütlerde, çalışanların karar sürecine ve kararın etkinliğine sağladığı avantajlar aşağıdaki şekildedir¹²³.

- ✓ Çalışanların katılımıyla verilen kararlar kişisel kararlara göre daha objektiftirler.
- ✓ Elde edilen toplam bilgi daha fazladır.
- ✓ Daha fazla sayıda alternatif üretirler.
- ✓ Çalışanların birbirlerini etkilemesiyle birlikte, yaratıcılık gelişir.
- ✓ Grup üyeleri kararları daha çabuk benimser ve sahiplenirler.
- ✓ Karara daha az direnç gösterilir.
- ✓ Yönetime katılma durumu çalışanların motivasyonunu artırır.

Grup kararlarının bireysel kararlara göre aşağıdaki dezavantajları vardır.

- ✓ Ortak bir karar almak zordur.
- ✓ Kararın revizyonu çok zor hatta imkansızdır.
- ✓ Hizipleşme tehlikesi daima söz konusudur. Bazı örgütlerde ve durumlarda kararların üst yönetim tarafından verilmesi daha etkin olurken, bazı durumlarda ise karar sürecinin alt kademelere devredildiği durumlar daha etkili olmaktadır. Ancak araştırmalar, karar sürecinin safhalarının alt

¹²²Erdem A.R., **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ders Notları**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2002.S.33.

¹²³İmrek, M.K., **Karar Verme Teknikleri**, Beta, İstanbul, 2003, S.132.

kademelere kaydırıldığı durumda uzun vadede örgütün daha büyük yararlar elde edeceğini göstermektedir¹²⁴.

2.8.1.5.Karar Verenlerin Algılaması

Karar verenin algısı, karar sorununu, karar sürecini ve dolayısıyla karara olan yaklaşımı etkiler. Bu nedenle, algı, bireyin kavrama yeteneğinde seçici bir süreç, bilinçli olarak yükselen bir uyarıcı ve bilinçaltı farkındalığı olarak tanımlanabilir. Algılama, bireyin davranışını etkileyen bilişsel bir süreçtir. Bir uyarının belirli bir davranışı etkileyebilmesi için önce birey tarafından algılanması gerekir. Yönetimde ve psikolojide çok önemli olan algı kavramını, bireylerin çevreleriyle ilgili uyarıyı, duyma, anlama, değerlendirme ve organize etme süreci olarak tanımlayabiliriz¹²⁵.

2.8.2.Verilen Kararın Önemi

Seçim ve tercih yapıldıktan sonra, bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkan karar, kuşkusuz düşünce ve çalışmanın meyvesidir. Bu düşünsel ürünün iyi olarak değerlendirilmesinin önemi çok fazladır. Çünkü örgütün başarısı, alınan kararın isabetli olmasına bağlıdır. Kararın anlam kazanması, konunun süreç olarak ele alınmasıyla ilgilidir¹²⁶.

2.8.3.Kararın Çerçevesi

Karar vericiler üyesi oldukları örgüt adına karar vermektedirler. Ortaya çıkan problemle ilgili, buldukları pozisyonun görev ve sorumluluklarına göre karar vermeleri gerekmektedir. Genelde kararları yöneticiler verse de örgüt içinde bulunduğu rol örgütün amacı çerçevesinde karar verilmektedir¹²⁷.

¹²⁴Koçel T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 8. Basım, İstanbul, 2001, S.110.

¹²⁵Koçel T., S.32.

¹²⁶Demir M.H. ve Gümüšoğlu Ş., **Üretim Yönetimi**, 7. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2009, S.83.

¹²⁷Taşcı Özlem, **İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkilerine İlişkin Algıları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetim ve Denetim Anabilim Dalı, İstanbul, 2011.

2.8.4.Çevresel Koşullar

Yöneticinin temel görevi etkili karar verebilecek bir çevreyi oluşturmaktır. Örgüt sürekli olarak çevresiyle alışverişte olan toplumsal bir kurumdur. Kararlarda çevrenin etkisi sonsuzdur. Yani hem örgütsel çevre hem de fiziksel çevre kararın niteliğinde ve kapsamında etki sahibidir. Örgütler kendilerini bulunduğu çevreden sınırlarla ayırırlar. Böylece örgütler faaliyette buldukları çevrenin alt sistemi haline gelirler. Örgütler çevre ile etkileşime girmeden ve alışverişte bulunmadan yaşamını sürdüremez. Dolayısıyla çevresel koşulları da karar verme sürecini ve niteliğini de etkileyecektir¹²⁸. Örgütün faaliyette bulunduğu çevrede örgütü etkileyen, ülkenin siyasal, ekonomik, kültürel, coğrafi konumu, eğitim seviyesi gibi unsurlar mevcuttur. Bu unsurlar aynı zamanda örgütte alınan kararları da etkilemektedir.

2.8.5.Zaman Faktörü

Etkili ve iyi karar verebilmesi için karar vericinin yeterli zamana sahip olması gerekir. Karar verici sorun hakkında yeterli bilgiye sahip değilse çabuk kararlar vermemelidir. Eğer verilecek karar çok önemli bir sorun hakkında değilse, karar kısa sürede verilebilir. Ancak verilecek karar örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olacaksa, doğal olarak en iyi çözümü bulabilmek için, yeterli zamanı kullanmakta fayda vardır. Zaman alınacak kararları iki yönde etkileyebilir. İlki yöneticinin vereceği karar için ayırması gereken zamandır. Bu süre, alternatiflerin bulunmasına ve değerlendirilmesine yetecek kadar olmalıdır. İkincisi ise, karardan etkilenecek kişilerin, verilen kararları zamanında öğrenmeleri ile ilgilidir. Çünkü verilen karar, kararı uygulayacak olan kişilere zamanında aktarılmazsa, uygulamada aksaklıklar yaşanabilir¹²⁹.

2.8.6.Verilen Kararın Sonuçları

Karar sürecini etkileyen faktörlerden birisi de alınan verilen kararın sonuçları ve doğuracağı olaylardır. Verilen her karar bir sonuç doğurur. Kararların sonuçlarını karar

¹²⁸Adıgüzel Orhan ve Derya Seher, Süreç Danışmanlığının Organizasyona Katkısı: Kavramsal Bir Çerçeve, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 16 (1), 2011, S. 299-314.

¹²⁹Can H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 6. Baskı, Ankara, 2006, S.234.

vericiler kesin olarak bilemez. Bununla beraber karar vericiler, olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmamak için gerekli gördükleri güvene sahip olmaz isterler. Bu nedenle, yönetimde belli matematiksel konulardan yararlanılmakta ve bu yolla olumsuz sonuçla karşılaşma riskinin azaltılması çabası sarf edilmektedir.

Kararların doğru ve istenilen sonuçlar verip vermediğini ölçmek için örgüt, çevreden tepki bekleyecektir. Yani, çevreyle karar verenler arasında bir etkileşim söz konusu olacaktır. Karar vericiler, kendi değerlerinden, çevreyle olan etkileşimden ve örgütün yapısından kaynaklanan etkenlere bağlı olarak, bazı unsurları eleyecek, örgütün çevresi de kararlar konusunda örgüte geri bildirimde bulunarak, örgütün davranışlarını etkileyecektir. Karar verici, karar sürecinde, mevcut tüm alternatifleri değerlendirerek karar vermelidir. Çünkü bu kararın sonucu işletme için büyük önem taşımaktadır¹³⁰.

Liderlerin, iş adamlarının ve üst düzey yöneticilerin kararları çok geniş bir çevreyi etkileyeceğinden, akıllı, mantıklı, ekonomik ve insani değerleri içeren olumlu sonuçları olmalıdır¹³¹. Elindeki maddi ve manevi kaynakların koordinasyonunu sağlamak çağdaş yönetimin zorunluluklarındandır. Yöneticiler; aldıkları sorumluluklar ile beraber, vereceği kararlarda da akılcı, mantıklı ve hakkaniyetli objektif kararlar alan, kendini sürekli yenileyen ve çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlayan kişiler olmalıdır¹³². Yöneticilerin davranışları ve olaylara yaklaşım tarzları iş görenlerin örgüte karşı olan tutumlarını etkilemekte, iş görenlerin kendilerini üyesi buldukları örgütle bütünleştirmelerine ya da örgütten kopmalarına neden olabilmektedir¹³³. Karar veren yöneticiler, karar verme sürecinde; alternatifleri değerlendirerek yaptığı seçim sonrasında örgütün maddi ve manevi beklentilerini karşılamak zorundadır. Örgütlerin hayatta kalarak yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve büyüebilmeleri için verilen kararlar maddi olarak çok önemlidir. Çünkü bu karar işletmenin kazancı ile ilgilidir. Karar sürecinde yöneticiler kendi algıları, önyargıları, değerleri, çevresel etmenler ve karardan beklentilerin baskısını hissederek ve sonuçlarını çok iyi düşünerek karar vermek zorundadırlar.

¹³⁰Koçoğlu E., **İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı, Ankara İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2010.

¹³¹www.yilmazulusoy.com/tr/makaleler/dogru-karar-vermek/2013.

¹³²Al Özkan, Karaca, Mehmet Fatih, İrk Ersin, Yönetici Asistanlığı İçin İş Kriterleri Analizi: Kariyer.Net Örneği, **BÜROKON Özel Sayısı**, Kasım 2015, S.29-42.

¹³³Cüce Haşim, Güney Semra, Tayfur Özge, Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 1, 2013, S.1-30.

BÖLÜM 3

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİ KARAR SÜRECİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt yöneticileri örgüt adına birçok kararlar vermektedir. Bu kararlar örgüte maddi ve manevi anlamda getirileri olan kararlardır. Bu nedenle yöneticiler birçok alternatif arasından en iyisini seçmek zorundadır. Bu alternatifleri değerlendirmek bir süreç gerektirmektedir. Bu karar sürecinde yöneticiler birden fazla faktörün etkisi altında kalmaktadır. Bu çalışmada amaç, örgütlerin sahip olduğu ortak değerlerden, hedeflerden, normlardan, beklentilerden meydana gelen örgüt kültürünün, yönetici karar sürecine etkisinin ortaya konulmasıdır

3.2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada birincil elden veri toplama tekniği olan anket yöntemi kullanılmıştır. İlk bölümde, demografik özellikleri ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, Örgüt Kültürünü ölçmeye yönelik 18 soru, yönetici karar sürecini ölçmeye yönelik 5 soru sorulmuştur. Örgüt Kültürü ile ilgili, Killmann, Quinn& Cameron (1999) tarafından oluşturulan Örgüt Kültürü Ölçeği, Yönetici Karar Süreci ile ilgili olarak ise Walley&Baum (1994) tarafından oluşturulan Yönetici Karar Süreci Ölçeği kullanılmıştır.

3.3.Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini; Balıkesir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren Eti Maden İşletmesi, Ankara ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren Şeker Fabrikaları A.Ş. ve İstanbul ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren Mobilya, Finans, Gayrimenkul, Eğitim, Patent, Banka, Hotel, İnşaat, Kimyevi maddeler, İletişim, Sağlık, Tekstil alanlarında faaliyet gösteren toplamda 72 firmanın orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan 119 yönetici oluşturmaktadır.

3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya Balıkesir, Ankara ve İstanbul illerinde değişik alanlarda faaliyet gösteren 72 firmanın orta ve üst düzey yöneticileri katılmıştır. Dolayısıyla çalışmaya katılan kişi sayısı 119 yönetici ile sınırlı kalmıştır.

3.5.Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1

H₀: Örgüt kültürü ile yönetici karar süreci arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H_a: Örgüt kültürü ile yönetici karar süreci arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2

H₀: Cinsiyet bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_a: Cinsiyet bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 3

H₀: Eğitim durumu bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_a: Eğitim durumu bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 4

H₀: Yaş bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_a: Yaş bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 5

H₀: Çalışma süresi bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_a: Çalışma süresi bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 6

H₀: Cinsiyet bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_a: Cinsiyet bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 7

H₀: Eğitim durumu bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_a: Eğitim durumu bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 8

H₀: Yaş bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_a: Yaş bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 9

H₀: Kurumda çalışma süresi bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_a: Kurumda çalışma süresi değişkeni ile yönetici karar süreci arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 10

H₀: Alınan maaş bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_a: Alınan maaş bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

3.6.Araştırmanın Bulguları

3.6.1.Güvenirlilik Analizi

Bu çalışmada uygulanan ölçeklerdeki bilgiler SPSS programına girilerek güvenilirlik analizi yapılmış ve verilerin ne ölçüde rastlantısal olduğu incelenmiştir. Yapılan güvenilirlik, ölçeğin popülasyonu temsil etmesi için seçilen örneklemin popülasyonu ne kadar temsil ettiğini gösterir. Sonuçların güvenilirliği rakamsal olarak Cronbach's Alpha (α) olarak gösterilir ve buna göre değerlendirilir (Kalaycı, 2009).

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 7
Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analiz Tablosu

	Cronbach's Alpha	N of Items
Örgüt Kültürü Ölçeği	,914	18
Yönetici Karar Süreci Ölçeği	,620	5

Örgüt Kültürü Ölçeği Cronbach's Alpha (α) değeri $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olduğundan yüksek derecede güvenilirdir. Yönetim Karar Süreci Ölçeği $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında olduğundan oldukça güvenilir kategorisindedir.

3.6.2.Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8
Katılımcıların Demografik Özellik Yüzdeleri Tablosu

Özellikler	N	%
Cinsiyet		
Bayan	63	52,9
Bay	56	47,1
Eğitim Düzeyi		
Lise	9	7,6
Ön Lisans	7	5,9
Lisans	69	58,0
Yüksek Lisans	34	28,6
Yaş		
20-30	27	22,7
31-40	56	47,1
41-50	33	27,7
51+	3	2,5
Kurumda Çalışma Süresi		
1-5	50	42,0
6-10	30	25,2
11-15	20	16,8
16-20	9	7,6
21-25	8	6,7
26+	2	1,7
Maaş Durumu		
500-1000	2	1,7
1001-1500	2	1,7
1501-2000	8	6,7
2001+	107	89,9

Araştırmaya katılanların %52,9'u bayan ve %47,1'i baylardan oluşmaktadır. Katılanların eğitim durumuna bakıldığında %7,6'sı lise, %5,9'u ön lisans, %58'i lisans, %28,6'sının yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %22,7'si 20-30, %47,1'i 31-40 yaş, %27,7'si 41-50 yaş, %2,5'i 51 üstü yaş aralığına sahiptir.

Kurumda çalışma süresi incelendiğinde; %42'sinin 1-5 yıl, %25,2'sinin 6-10 yıl, %16,8'inin 11-15 yıl, %7,6'sının 16-20 yıl, %6,7'sinin 21-25 yıl, %1,7'sinin 26 yıl ve üzeri süredir çalıştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların maaş durumları incelendiğinde; %89,9'unun 2001 TL üzeri, %1,7'sinin 500-1000TL, %1,7'sinin 1001-1500TL, %6,7'sinin 1501-2000 TL, ücrete çalıştıkları görülmektedir.

3.6.3. Örgüt Kültürü Ölçeğine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Örgüt Kültürü Ölçeğine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları gösteren tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 9
Örgüt Kültürü Ölçeğine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%		
Örgüt Kültürü Ölçeği Tanımlayıcı İstatistiği							
1. İşletmedeki işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.	2,5	30,5	13,6	43,2	11	3,29	1,09
2. İşletmenin amaçları, kuralları, inançları bütün işgörenler tarafından benimsenmektedir.	3,4	25,6	17,9	47,9	6	3,29	1,02
3. İşgörenler arasında güçlü bir iletişim vardır.	3,4	21,2	23,7	42,4	10,2	3,35	1,03
4. İşletmenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar işletmenize yeni katılan iş görenler tarafından bilinir.	3,5	25,2	24,3	44,3	5,2	3,26	,99
5. Çalıştığım kurumda işgörenler birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir.	3,5	16,7	20,2	49,1	11,4	3,51	,97

6.Çalıştığım kurumda işgörenler aile ferdi gibi görülür.	6	26,5	26,5	33,3	7,7	3,13	1,07
7.Çalıştığım kurumda işgörenlerin takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilir.	3,5	20,9	13,9	47	14,8	3,50	1,07
8.Çalıştığım kurumda, işgörenlerle birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır.	8	33,6	21,2	31	7,1	2,99	1,11
9.Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım ve fikirler, değişim teşvik edilir.	5,2	14,7	29,3	49,1	7,8	3,35	,99
10.Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.	9,4	23,9	23,1	35,9	7,7	3,08	1,13
11.Çalıştığım kurumda iş görenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.	6,8	21,4	20,5	40,2	11,1	3,27	1,13
12.Çalıştığım kurumda işgörenlerin kariyerlerinde gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.	6,9	19,8	21,6	42,2	9,5	3,29	1,09
13.Çalıştığım kurumda işgörenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır.	5,1	17,1	17,9	51,3	9,4	3,46	1,02
14.Çalıştığım kurumda orta düzeyde risk yüklenmede işgörelere inisiyatif tanınır.	1,8	17,7	21,2	49,6	9,7	3,49	,94
15.Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.	10,3	27,6	21,6	26,7	13,8	3,08	1,23
16.Çalıştığım kurum bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir.	11,1	35	16,2	33,3	5,1	2,89	1,15
17.Çalıştığım kurumda işgörenlerin yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir.	6	19	24,1	48,3	3,4	3,27	,97
18.Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriyeye açıktır.	20	28,7	18,3	27,8	5,2	2,72	1,22

Örgüt Kültürü Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya (X: 3,5126) sahip maddenin “Çalıştığım kurumda işgörenler birbirleri ile işbirliği içinde

çalışmaya teşvik edilir” ifadesi olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip olan (X: 2,7227) ise “Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriye açıktır.” ifadesidir.

3.6.4. Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları gösteren tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 10
Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%		
Yönetici Karar Süreci Ölçeği Tanımlayıcı İstatistiği							
1. İşletmemde kritik kararlar üst düzey heyet tarafından alınır.	6	2,6	2,6	57,8	32,8	4,11	,95
2. İşletmemde bir eylemin gerçekleşmesi için karar grubu-muzun fikir birliğine varması gerekir.	4,3	18,8	23,1	43,6	10,3	3,36	1,04
3. Ne yapılması gerektiğini bil-meme rağmen, bazen karar alırken daha fazla bilgi araştırırım; çünkü kararlar başkalarına gerekçelendirilmelidir.	39,3	6	7,7	66,7	39,3	3,20	1,23
4. İşletmemde kararların uygulanmasını durdurabilirim veya tam tersi uygulanmasına ilham verebilirim.	11,1	17,9	19,7	43,6	7,7	3,21	1,16
5. İşletmemde bir alt kademe çalışanın yeni bir ürün, süreç veya hizmet fikri varsa bu, bana ulaşmadan önce yönetim kademelerinden geçer.	2,6	20,9	17,4	47	12,2	3,48	1,03

Yönetici Karar Süreci Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya (X: 4,1092) sahip maddenin “İşletmemde kritik kararlar üst düzey heyet tarafından alınır” ifadesi olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip olan (X: 3,2017) ise “Ne yapılması gerektiğini bilmeme rağmen, bazen karar alırken daha fazla bilgi araştırırım; çünkü kararlar başkalarına gerekçelendirilmelidir” İfadesidir.

3.6.5.Örgüt Kültürü İle Yönetici Karar Süreci Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Örgüt Kültürü ile Yönetici Karar Süreci arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizini gösteren tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 11
Örgüt Kültürü İle Yönetici Karar Süreci Arasındaki İlişki Analizi Tablosu

		Örgüt kültürü	Yönetici karar süreci
Örgüt kültürü	Pearson Correlation	1	,302**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	119	119
Yönetici karar süreci	Pearson Correlation	,302**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	119	119

Örgüt kültürü ile yönetici karar süreci ölçeği arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Pearson Correlation analizi sonucunda örgüt kültürü ile yönetici karar süreci arasında pozitif yönlü (Pearson Correlation: 0,302) ve anlamlı bir ilişki ($p=0,001<0,05$) saptanmıştır.

3.6.6.Regresyon Analizi

Bir bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. (Kalaycı, 2009)

Tablo 12

**Örgüt Kültürünün, Yönetici Karar Sürecine Etkisini Ölçmek Amacıyla Yapılmış
Basit Doğrusal Regresyon Analiz Tablosu**

Model	R	R Square	Adjusted R Square
Yönetici Karar Süreci	,302 ^a	,091	,083

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,417	1	3,417	11,729	,001 ^b
Residual	34,082	117	,291		
Total	37,498	118			

a. Dependent Variable: yönetim karar süreci

b. Predictors: (Constant), örgüt kültürü

Yukarıdaki tabloda R^2 değeri verilmektedir. Burada bulduğumuz değer 0.091'dir. Bu sonuca göre, bağımlı değişkendeki %9,1 'lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, yönetim karar sürecindeki değişimin %9,1'lik kısmı örgüt kültüründeki değişimler tarafından açıklanmaktadır. Tabloda yorumlanması gereken önemli değer modelin anlamlığını gösteren F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeridir. Yukarıdaki tabloya göre F değeri anlamlı olduğundan modelin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Kalaycı, 2009). Yönetici karar sürecini örgüt kültürüyle açıkladığımız model (Sig.=0,001<0,05) olduğundan anlamlı bir modeldir.

Aşağıdaki tabloda modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır.

Tablo 13
Örgüt Kültürünün, Yönetici Karar Sürecine Etki Düzeyini Ölçmek Amacıyla Yapılmış Basit Doğrusal Regresyon Analizi Coefficients^a Tablosu

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,667	,240		11,104	,000
	Örgüt Kültürü	,249	,073	,302	3,425	,001

a. Dependent Variable: yönetim karar süreci

Regresyon analizi sonucu incelendiğinde; örgüt kültürünün yönetici karar verme süreci üzerinde 0,249 oranla anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü, yönetici karar verme süreci üzerinde %24,9 oranında etkilidir.

3.6.7.Örgüt Kültürü Ölçeğine Verilen Cevaplarla Sosyo Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Örgüt Kültürü Ölçeğine verilen cevaplarla demografik değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 14
Örgüt Kültürü Ölçeği Puanı İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu

	N	Ort	SS	p	T
Bayan	63	3,2134	,70175	,440	-0,385
Bay	56	3,2619	,66900		

Örgüt kültürü ölçeği puan ortalaması ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda ($p>0,05$) olduğundan örgüt kültürü ölçeği puan ortalaması ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 15
Örgüt Kültürü Ölçeği Puanı İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki
Tablosu

	N	Ort.	SS	F	P
Lise	9	2,9630	,66202	,821	,485
ön lisans	7	3,1905	,62432		
Lisans	69	3,3068	,69091		
yüksek lisans	34	3,1748	,69093		
Total	119	3,2362	,68406		

Örgüt kültürü ölçeği puan ortalaması ile eğitim durumu değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Anova analizi sonucunda ($p>0,05$) olduğundan örgüt kültürü ölçeği puan ortalaması ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 16

Örgüt Kültürü Ölçeği Puanı İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu

	N	Ort.	SS	F	P
20-30	27	3,3827	,58922	1,613	,190
31-40	56	3,2917	,77244		
41-50	33	3,0556	,57181		
51+	3	2,8704	,58355		
Total	119	3,2362	,68406		

Örgüt kültürü ölçeği puan ortalaması ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan anova analizi sonucunda ($p>0,05$) olduğundan örgüt kültürü ölçeği puan ortalaması ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 17

Örgüt Kültürü Ölçeği Puanı İle Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu

	N	Ort.	SS	F	P
1-5	50	3,2167	,61693	1,623	,160
6-10	30	3,3222	,60987		
11-15	20	3,2389	,76410		
16-20	9	3,5679	1,13304		
21-25	8	2,8611	,31145		
26+	2	2,4167	,19642		
Total	119	3,2362	,68406		

Örgüt kültürü ölçeği puan ortalaması ile kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan anova analizi sonucunda ($p>0,05$) olduğundan örgüt

kültürü ölçeği puan ortalaması ile kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 18

Örgüt Kültürü Ölçeği Puanı İle Maaş Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu

	N	Ort.	SS	F	p
20-30	27	3,3827	,58922	1,613	,190
31-40	56	3,2917	,77244		
41-50	33	3,0556	,57181		
51+	3	2,8704	,58355		
Total	119	3,2362	,68406		

Örgüt kültürü ölçeği puan ortalaması ile maaş değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan anova analizi sonucunda ($p>0,190$) olduğundan örgüt kültürü ölçeği puan ortalaması ile maaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3.6.8.Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevaplarla Sosyo Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Yönetici Karar Süreci Ölçeğine verilen cevaplarla demografik değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 19
Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevaplarla Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu

	N	Ort	SS	P	T
Bayan	63	3,4857	,52390	,587	,275
Bay	56	3,4571	,60988		

Yönetici Karar Süreci Ölçeği puan ortalaması ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda ($p>0,05$) olduğundan Yönetici Karar Süreci ölçeği puan ortalaması ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 20
Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevaplarla Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu

	N	Ort.	SS	F	P
Lise	9	3,3333	,72801	,193	,901
ön lisans	7	3,4857	,66189		
Lisans	69	3,4841	,52402		
yüksek lisans	34	3,4824	,59720		
Total	119	3,4723	,56372		

Yönetici Karar Süreci ölçeği puan ortalaması ile eğitim durumu değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Anova analizi sonucunda ($p>0,05$) olduğundan yönetici karar süreci ölçeği puan ortalaması ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 21
Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevaplarla Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu

	N	Ort.	SS	F	p
20-30	27	3,4519	,55357	1,292	,281
31-40	56	3,4286	,58767		
41-50	33	3,5091	,53640		
51+	3	4,0667	,23094		
Total	119	3,4723	,56372		

Yönetici Karar Süreci ölçeği puan ortalaması ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan anova analizi sonucunda ($p>0,05$) olduğundan Yönetici Karar Süreci ölçeği puan ortalaması ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 22
Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevaplarla Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu

	N	Ort.	SS	F	P
1-5	50	3,5200	,49156	1,093	,368
6-10	30	3,3267	,58128		
11-15	20	3,4400	,72722		
16-20	9	3,6444	,34319		
21-25	8	3,7000	,32071		
26+	2	3,1000	1,55563		
Total	119	3,4723	,56372		

Yönetici Karar Süreci ölçeği puan ortalaması ile kurumda çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Anova analizi sonucunda ($p>0,05$) olduğundan yönetici karar süreci ölçeği puan ortalaması ile kurumda çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 23
Yönetici Karar Süreci Ölçeğine Verilen Cevaplarla Maaş Değişkeni Arasındaki İlişki Tablosu

	N	Ort.	SS	F	P
500-1000	2	4,1000	,14142	1,749	,161
1001-1500	2	3,1000	,70711		
1501-2000	8	3,7250	,38452		
2001+	107	3,4486	,56891		
Total	119	3,4723	,56372		

Yönetici Karar Süreci ölçeği puan ortalaması ile maaş değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan anova analizi sonucunda ($p>0,05$) olduğundan Yönetici Karar Süreci ölçeği puan ortalaması ile maaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3.6.9. Bağımsız Örneklem t Testi ve ANOVA Testi Sonuçları

Bağımsız gruplar t testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. İki'den fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemine Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) denmektedir (Durmuş, 2013: 143). Örgüt kültürü ile yönetici karar süreci ölçeği arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Pearson Correlation analizi sonucunda örgüt kültürü ile yönetici karar süreci arasında pozitif yönlü (Pearson Correlation: 0,302) anlamlı bir ilişki ($p=0,001<0,05$) saptanmıştır. Dolayısıyla Hipotez 1 H_0 reddedilmiştir. Regresyon analizi dikkate alındığında R^2 : %9,1'dir. Beta değeri incelendiğinde bağımsız değişkenin etkisi ortaya çıkmaktadır. Bu durumda Hipotez 1 " H_a : Örgüt kültürü ile yönetici karar süreci arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." kabul edilmiştir. Cinsiyet bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü algısı arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda ($p=0,440>0,05$) olduğundan örgüt kültürü ölçeği puan ortalaması ile cinsiyet değişkeni

arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla Hipotez 2 H_0 kabul edilmiştir. Eğitim durumu bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü algısı arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Anova analizi sonucunda ($p=0,485>0,05$) olduğundan örgüt kültürü ölçeği puan ortalaması ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla Hipotez 3 H_0 kabul edilmiştir. Yaş bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü algısı arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Anova analizi sonucunda ($p=0,190>0,05$) olduğundan örgüt kültürü ölçeği puan ortalaması ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla Hipotez 4 H_0 kabul edilmiştir. Çalışma süresi bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü algısı arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Anova analizi sonucunda ($p=0,160>0,05$) olduğundan örgüt kültürü ölçeği puan ortalaması ile kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla Hipotez 5 H_0 kabul edilmiştir. Cinsiyet bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda ($p=0,587>0,05$) olduğundan Yönetici Karar Süreci ölçeği puan ortalaması ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla Hipotez 6 H_0 kabul edilmiştir. Eğitim durumu bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Anova analizi sonucunda ($p=0,901>0,05$) olduğundan yönetici karar süreci ölçeği puan ortalaması ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla Hipotez 7 H_0 kabul edilmiştir. Yaş bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Anova analizi sonucunda ($p=0,281>0,05$) olduğundan Yönetici Karar Süreci ölçeği puan ortalaması ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla Hipotez 8 H_0 kabul edilmiştir. Kurumda çalışma süresi bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Anova analizi sonucunda ($p=0,368>0,05$) olduğundan yönetici karar süreci ölçeği puan ortalaması ile kurumda çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla Hipotez 9 H_0 kabul edilmiştir. Alınan maaş bağımsız değişkeni ile yönetici karar süreci arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Anova analizi sonucunda ($p=0,161>0,05$) olduğundan Yönetici Karar Süreci ölçeği puan ortalaması ile maaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla Hipotez 10 H_0 kabul edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada örgüt kültürünün yönetici karar sürecine olan etkisini belirlemek amacıyla Örgüt Kültürü ile ilgili Killmann, Quinn& Cameron ölçeği, Yönetici Karar Verme Süreci ile ilgili olarak ise Walley&Baum ölçeği kullanılmıştır. Yapılan t testi ve ANOVA testi sonuçlarına göre demografik değişkenlerin ile örgüt kültürü algısı ve yönetici karar sürecine arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Örgüt kültürü ölçeği tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde örnekleme dahil olan işletmelerdeki iş görenlerin birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edildiği ancak yönetimin eleştiriye açık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetici karar süreci ölçeği tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde işletmelerde kritik kararların üst düzey heyet tarafından alındığı, ancak karar verilirken yapılması gerekenlerle ilgili olarak iş görenlerin ne yapacaklarını bilmelerine rağmen, bazen karar alırken kararlarını başkalarına gerekçelerini anlatabilmek için daha fazla bilgi araştırmak zorunda oldukları verilen cevaplardan anlaşılmıştır.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda Örgüt kültürünün, yönetici karar sürecine pozitif etkisinin nedeni olarak örgüt üyelerinin bir arada yaşamaları ve işbirliği içerisinde çalışmaya teşvik edilmeleri olduğu görülmüştür. Örgüt Kültürü ölçeğinden “Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriye açıktır” ifadesine en düşük cevabın verilmesinden ise yönetimin karar verirken negatif etkiye açık olmadığı anlaşılmıştır.

Yönetici karar sürecinde kurumun kültürünün etkisinin olması demek, birlikteliğin, amaç birliğinin ve ortak yaşama kurallarının benimsenme seviyesinin yüksek olduğudur. Değişen Őartlara göre örgütün her yönüyle değişime ayak uydurması gerekir. Aksi taktirde yeni değerler, yeni hedefler, daha iyi çalışma koşulları, daha iyi iletişim, daha iyi yaşam koşullarına destek olacak iyileştirmeler oluşturulmadığı zaman, toplulukta bireysel olarak kurumdaki uzaklaşma talepleri gelecektir. Değişimlerin olumlu olarak örgüte katkıda bulunabilmesi için yöneticilerin kararlarında hem örgütün hem de üyelerinin menfaatlerini düşünerek alternatifleri değerlendirmesi gerekmektedir.

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için karar sürecinde tercihlerin bilimsel verilere dayandırılması çok zordur. Bu süreçte devreye bir de karar vericinin değer yargıları girmektedir. Farklı insanların farklı tercihler yapmalarının nedeni farklı değer

yargılarının olmasıyla açıklanabilir. Bu esnada karar veren yöneticinin inançları, düşünce tarzı, yani kültürel nitelikleri büyük role sahiptir. Bunun yanında üyesi olduğu örgütü oluşturan bireylerin ve bizzat örgütün kendisinin sahip olduğu kültürün nitelikleri de ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürünün olmazsa olmazlarından olan iletişimin, sağlıklı olması durumunda yöneticiler ve iş görenler birbirlerinden beklenti ve isteklerini rahatlıkla dile getirebilecektir. Bilgi akışı daha sağlıklı olacaktır. Bu sayede yönetici karar verirken iş görenlerin verilen kararlardan neleri beklediğini rahatlıkla tahmin edebilecektir. Kararın gerekçelerini güçlendirmek için daha fazla bilgi arayışına girerek zaman kaybını önleyecektir.

Güçlü bir kültürü olan örgütün yöneticileri verdikleri kararların arkasında örgütün tüm çalışanlarının da olduğunu bilerek daha rahat karar verecek ve hedef için çalışanlarını tekrar yönlendirme ve bir arada tutmak için çaba harcamayacaktır. Ayrıca yönetici yönetsel fonksiyonlarını da yerine getirirken başarı seviyesini artırabilecektir. Verilen kararların örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi daha kolay olacak ve örgütün etkinliğine ve verimliliğine pozitif katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKAT İlter ve diğerkleri, **İşletme Yönetimi**, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004.
- AKAT İ.Budak, G. ve Budak G., **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002.
- AKAT Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 4.Baskı, Bursa, 2009.
- AKINCI Z.B., **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.
- ARSLAN Metin, **İşletme Yönetimi-1**, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 2012.
- ATAMAN Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Yayınevi, İstanbul, 2002.
- BAKAN İ.Büyükbeşe, T.ve Bedestenci C., **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Bir Çalışma**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2003.
- BALTAŞ A, **Yeni Binyılda İş Başarısının 12 Anahtarı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005.
- BOZKURT Güvenç, **Kültürün Abc'si**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 2003.
- BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**, 5.Baskı. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004.
- BUZAN Tony ve diğerkleri, **Akıllı Lider**, (Çev:Serdar Uçan), 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- CAN H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 6. Baskı, Ankara, 2006.
- DEMİR M.H. ve Gümüšoğlu Ş., **Üretim Yönetimi**, 7. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009.
- DİNÇER Ömer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2015,
- DOĞAN Tunçer ve diğerkleri, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, 2007.
- ERKMEN Turhan, **Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Öğeleri, İşletme Yönetimi ve Liderlikteki Önemi**, Dora Yayın Dağıtım, Bursa, 2012.
- ERDEM A.R., **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ders Notları**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2002.
- EREN E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.

- EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar**, 11. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.
- ERTÜRK M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.
- GENÇ Ruhet, **Profesyonel Yöneticinin Yönetim ve Kavramları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009.
- GÜMÜŞ Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, 3.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002.
- İMREK, M.K., **Karar Verme Teknikleri**, Beta, İstanbul, 2003.
- JEFFRY Pfeffer ve Robert I. Sutton, Harvard Business Review, **On Making Smarter Decision, Doğru Karar Alma**, (Çev.,Ahmet Kardam), Mess, İstanbul, 2007.
- KALAYCI Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın, Dağıtım, Ankara, 2016.
- KIRLI Mustafa ve Kayalı Nilgün, **Stratejik Kararların Değerlendirilmesinde Black-Schole Finansal Opsiyon Fiyatlama Modeli'nin Reel Opsiyonlara Uygulanması**, Dayanışma, 2010.
- KOÇEL T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 8. Basım, İstanbul, 2001.
- LUECKE Richard, **Harvard Business School Press Karar Almak**, (Çev.:Aslı Özer), Türkiye İş Bankası, Kültür Yayınları, 2008.
- MENTOR Pocket, Harvard Business School Press (Çev.Melis İnan), **Hedef Belirlemek**, Optimist Yayınları, İstanbul, 2010.
- MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, 16.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2008.
- OKAY A., **Kurum Kimliği**, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2000.
- ÖZALP E. Kirel, **Örgütsel Davranış**, Beşinci Baskı, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No:11 Eskişehir, 2010.
- ÖZKALP Enver Kirel Çiğdem, **“Örgütsel Davranış”**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011.
- ÖZTÜRK Mehmet, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, Adana, 2003.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Tüz Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- SARGUT Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara, 2004,
- ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, 11. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya, 2009.

- ŞİŞMAN Mehmet, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2007
- TENGİLİMOĞLU, D.Atilla, ve Bektaş, M., **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.
- TERZİ, Ali R., **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara 2000.
- TORLAK N. Gökhan, **Organizasyon Teoriler**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- ÜNAL Mesud, GeertHendrikHofstede (1928)-....) Livvarçin, Ömer ve Dilek Kurt(Ed.). **Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori İçinde**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012.
- ÜRETEN Sevinç, **Üretim/İşletmeler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, 5. Baskı, Basar Ofset, Ankara, 2009.
- VURAL B.A., **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.
- VURAL Z.B. Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.

Makaleler

- ADIGÜZEL Orhan ve Derya Seher, Süreç Danışmanlığının Organizasyona Katkısı: Kavramsal Bir Çerçeve, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 16 (1), 2011, S. 299-314.
- AKINER İlknur, Esin Esin ve Giritli Heyecan, Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil, **İTÜ Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2 2005, S.47-58.
- AKTAN Coşkun.C., Tutar, H., Kurumsal Kültür, Organizasyonlar, Kurallar, Kurumlar, SPK (Sermaye Piyasası Kurulu), TBMM Kütüphanesi, **Yayın No:195, Kurumsal Araştırmalar Serisi No:3**, Ankara, 2007, S.1-33.
- AL Özkan, Karaca, Mehmet Fatih, İrk Ersin, Yönetici Asistanlığı İçin İş Kriterleri Analizi: Kariyer.Net Örneği, **BÜROKON Özel Sayısı**, Kasım 2015, S.29-42.
- ARIKANLI Ahmet ve Ulubaş Bekir, Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, **Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı**, Ankara, 2004, S.51.
- BAKAN İ., Büyükbeşe T., **Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?**, Afyon Kocatepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 2005, S.25, 26.

- BERBEROĞLU G., S.Besler, Z. Tonus, Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi XIV**, Sayı1-2, 2003, S.29-52.
- BİNGÖL Ahmet, Çorbacıoğlu Sıtkı, Toplam Üretken Bakım Yönetim Sistemi Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Haziran 2014, S.43-63.
- CÜCE Haşim, Güney Semra, Tayfur Özge, Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 1, 2013, S.1-30.
- ÇAVUŞ M.F., Karar Verme, Karar Destek Sistemleri ve Yönetimsel Etkinlik, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 15, Celalabat, Kırgızistan, 2008, S.1-18.
- ÇELİKTEK M., Etkili Okullarda Karar Süreci, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, 2001, S.1-12.
- DALAN VE YARALIOĞLU, Organizasyonlarda Üst Düzey Yöneticilerin Karar Süreçlerinde Bilişim Sistemlerinden Faydalanma Problemleri ve Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı ile Çözüm Önerisi, **Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi**, (1), 2009, S.57-72.
- EMHAN A., Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 21, 2007, S.209-220.
- ERDEM Ferda, İşbaşı Janset Özen, Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Antalya, 2001, S.33-57.
- EROĞLU E., Lorcu F., Veri Zarflama Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Sayısal Karar Verme, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, Cilt:36, Sayı:2, 2007, S.30-53.
- FİDAN Yahya, Yönetimden Yönetişime, Kavramsal Bir Bakış, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, (1), 2010, S.5-11.
- GÖKŞEN Yılmaz ve Kılıç Senem, Yönetici Etkinliğinin Sağlanması Sürecinde Karar Destek Uygulaması, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13, (1), 2011, S.81-95.
- GÜVEN Murat; Banu Açıkgöz ; Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, 2007, S.1-20.
- HALİS M., Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri, Görgül Bir Uygulama,

Akademik Araştırmalar Dergisi, Sayı:14, 2002, S.50-64.

İNCE Mehmet ve diğerleri, Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (11), 2004, S.423-446.

İŞCAN Faruk Ö., Örgütsel Açıdan Ahlaki Davranış ve Karar Almayı Kolaylaştırıcı Bir Süreç Olarak Ahlaki Yansıma, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 15 (1-2), 2001, S.195-216.

İŞCAN, Ö. F. ve Timuroğlu M. K., Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21 (1), 2007, S.119-135.

KARCIOĞLU Fatih, M.Kürşat Timuroğlu, Örgüt Kültürü ve Liderlik, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı 15, 2004, S.300-324.

KAYALAR Murat, Özmutaf Metin, Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönelimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik, **100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt 12, Sayı 3, 2007, S.163-176.

KIRANLI, Semra ve İlğan Abdurrahman, Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (14), 2007, S.150-161.

KOLUKISA Leyla, Kurum Kültürünün Dört Boyutu, **Kaynak Dergisi**, Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını, Sayı:18, 2005, S.64.

KÖK S.B., ÖZCAN Betül, Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** (7:2), 2012, S.113-133.

KÖKSAL Ayça ve İşmen Esra G., Ergenlerde Duygusal Zeka ile Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki, **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, (7), 2007, S.133-143.

NAKTİYOK Atılhan, Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini, Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 16 (3-4), 2009, S.85-103.

ÖZDAŞLI Kürşat ve Özkara Burcu, Girişimcilerimizin İş Fikri Bulma Yöntemleri ve İş Fikri Bulma Yöntemlerinin Karar Verme Tarzları ile İlişkisi, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 12(2), 2010, S.30-43.

ÖZMEN F, Yörük S., İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkiliklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, 2005, S.179-198.

SAAT M., Çok Amaçlı Karar Vermede Kullanılan Bir Yaklaşım, Gazi Üniversitesi, **İktisadi**

ve **İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, 2000, S.149-162.

SARIÇAY Nesrin, Zaman Yönetimi ve Örgütsel Zaman Yönetimi, **C.Ü.İBBF Dergisi**, 3 (1), 2002, S.4-17.

SEFİL Sinem ve Çilingiroğlu H. Kutay, Davranışsal Finansın Temelleri, Karar Vermenin Bilişsel ve Duygusal Eğilimleri, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (19), 2011, S.254-261.

ŞİŞLİ G., Köse S., **Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi**, Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Mayıs 2013, S.166-193.

TOMAK Serpil, Girişimci Heyrestikleri: Bir Kavramsal Çözümleme, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10 (2), Eskişehir, 2009, S.156-157.

TOZKOPARAN, G. ve Susmuş, Üretim ve Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Uygulama, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, 2001, S.202-223.

UYSAL Gürhan, Başarılı Bir Yönetici Olmada Anahtarlar, **Sayıştay Dergisi**, (42), 2001, S.37-54.

Tezler

AKAYTAY, A, **Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü**, ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

AKYAZI E., **Organizasyonel Karar Destek Sistemleri ve Organizasyonel Kararlarda Bilişim Sistemlerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Bilişim Bilim Dalı Doktora Tezi.

BİLİR Güler, Seyhan (2005), **Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar. Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

BİNİCİ Nazlı Zeynep, **Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

BİNGÖL Ahmet, **Toplam Üretken Bakım (Tpm) Yönetim Sisteminin Örgüt Kültürü**

Üzerindeki Etkileri Ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

ÇAKIR M. Ali, Bir Mesleki Grup Rehberliği Programının Lise Öğrencilerinin Mesleki Kararsızlık Düzeylerine Etkisi, Doktora Tezi.

ERCAN Ergün, İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

KARAKAYA G., Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi, Yüksek lisans Tezi.

KOÇOĞLU E., İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı, Ankara İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi.

KÖSE A., Çok Amaçlı Karar Alma Yöntemleri ve Türk Sigorta Sektörüne Yönelik Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, İstatistik Bilim Dalı Doktora Tezi.

KÖSEM Ersu Berkcan, Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

KÖYLÜ Arif, Bilişim Sistemlerinin Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri ve Uygulama, Yüksek Lisans Tezi.

KURT, Ü., “Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi.

KURT Tuğba, Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri:Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi.

ORUÇ İ., İş Etiğinin Kurumsallaştırılması ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi.

ÖRNEK Uğur, Orta Ölçekli Uluslararası Bir Firmada Stratejik ve Operasyonel Karar Alma Süreçlerinin Bilgisayar Ortamında Desteklenmesi, Yüksek Lisans Tezi.

ÖZCAN K., Yöneticilerde Karar Verme ile Kaygı İlişkileri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

ÖZKANLI Özlem, Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

SAĞIR C., Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde

Etğın Önemi, Uygulamalı Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

TAŞCI Özlem, **İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkilerine İlişkin Algıları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetim ve Denetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

İnternet Kaynakları

<http://www.erpakademi.com/2010/01/10/orgutselkultur>

<http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-kultur/2010>

<https://www.linkedin.com/pulse/%C5%9Firket-k%C3%BCIt%C3%BCr%C3%BC-niye-olmal%C4%B1-ni%C3%A7in-%C3%B6nemli-kayserili-mba-msc-cpc?forceNoSplash=true>

<http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlardakultur/2009>

<http://www.yilmazulusoy.com/tr/makaleler/dogru-karar-vermek/2013>.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu örgüt kültürü ve yönetici karar süreci ilişkisini belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. Anket akademik bir çalışmada uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Anketi dolduran kişi ismini kesinlikle yazmayacaktır. Ankette birinci bölümde kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde örgüt kültürüne yönelik sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise yönetici karar sürecine ilişkin sorular bulunmaktadır. Ankette size uygun olan ifadeyi işaretlemeniz istenmektedir. Soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Lütfen her soru için tek bir şıkkı işaretleyiniz. Soruları cevaplarken göstereceğiniz hassasiyet için şimdiden teşekkür ederiz.

Muhsin EĞİN

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet : Bay () Bayan ()

Eğitim Durumu : Lise () Önlisans () Lisans () Lisans Üstü ()

Yaş : 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51+ ()

Kurumda Çalıştığınız Süre : 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 26+ ()

Kurumdaki Pozisyonunuz :

Kurumda Elde Ettiğiniz Ücret : 500-1000 TL () 1001-1500 TL () 1501-2000 TL () 2001+ ()

Örgüt Kültürü Anketi

S/N	Lütfen Aşağıda Verilen İfadeleri Dikkatlice Okuyarak, İfadelerin Karşısında Bulunan Size Uygun Olan Seçeneğe (X) İşareti Koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmedeki işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.					
2	İşletmenin amaçları, kuralları, inançları bütün işgörenler tarafından benimsenmektedir.					

3	İşgörenler arasında güçlü bir iletişim vardır.				
4	İşletmenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar işletmenize yeni katılan iş görenler tarafından bilinir.				
5	Çalıştığım kurumda işgörenler birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir.				
6	Çalıştığım kurumda işgörenler aile ferdi gibi görülür.				
7	Çalıştığım kurumda işgörenlerin takım ruhu içinde çalışmaları teşvik edilir.				
8	Çalıştığım kurumda, işgörenlerle birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır.				
9	Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım ve fikirler, değişim teşvik edilir.				
10	Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.				
11	Çalıştığım kurumda işgörenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.				
12	Çalıştığım kurumda işgörenlerin kariyerlerinde gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.				
13	Çalıştığım kurumda işgörenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır.				
14	Çalıştığım kurumda orta düzeyde risk yüklenmede işgörelere inisiyatif tanınır.				
15	Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.				
16	Çalıştığım kurum bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir.				
17	Çalıştığım kurumda işgörenlerin yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir.				
18	Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriye açıktır.				

Yönetici Karar Süreci Anketi

Aşağıda işletmenizle ilgili aldığınız stratejik kararları içeren her ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmemde kritik kararlar üst düzey heyet tarafından alınır.					
2. İşletmemde bir eylemin gerçekleşmesi için karar grubumuzun fikir birliğine varması gerekir.					
3. Ne yapılması gerektiğini bilmeme rağmen, bazen karar alırken daha fazla bilgi araştırırım; çünkü kararlar başkalarına gerekçelendirilmelidir.					
4. İşletmemde kararların uygulanmasını durdurabilirim veya tam tersi uygulanmasına ilham verebilirim.					
5. İşletmemde bir alt kademe çalışanın yeni bir ürün, süreç veya hizmet fikri varsa bu, bana ulaşmadan önce yönetim kademelerinden geçer.					

ÖZGEÇMİŞ

Muhsin EGİN 1975 yılında Kırklareli’nde doğmuştur. 1996 yılında Trakya Üniversitesi İşletmecilik Meslek Yüksekokulu’ndan mezun olduktan sonra aynı yıl devlet memuru sınavını kazanarak devlet memuru olmuştur. Daha sonra Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesine dikey geçiş yaparak mezun olmuştur. Nişantaşı Üniversitesi’nde İşletme Yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almış olup, halen İstanbul Üniversitesi Sosyoloji bölümü öğrencisidir.

