

Received-Makale Geliş Tarihi 06.02.2024
Published-Yayınlanma Tarihi 30.04.2024
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 11(106), 803-817

Review Article / Derleme Makale
10.5281/zenodo.11109573

Ömer Kara

<https://orcid.org/0009-0002-2271-0882>
MEB Yıldıztepe Özel Eğitim Uygulama Okulu, Ankara / TÜRKİYE
<https://ror.org/00jga9g46>

Prof. Dr. Vicdan Altınok

<https://orcid.org/0000-0002-9189-8068>
Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara / TÜRKİYE
<https://ror.org/054xkpr46>

Örgüt Kültürü Modelleri ile Yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Davranışı Arasındaki İlişki

Relationship Between Organizational Culture Models and Managers Rational Decision-Making Behavior

ÖZET

Kültür ile karar verme arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma mevcuttur. Bu çalışmada, yöneticilerin rasyonel karar verme davranışı ile örgüt kültürü modelleri arasındaki ilişkiyi incelemek için altı farklı örgüt kültürü modeli ele alınmıştır. Araştırmalar, yönetimdeki karar alma stilleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Örneğin, klan kültürü ile sezgisel karar verme arasında bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, rasyonel karar alma ile hiyerarşi kültürü arasında da anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Hofstede' nin kültürel boyutlar modeline göre, farklı kültürel yapılar, örgütlerin yönetim ve karar alma süreçlerini etkilemektedir. Harrison ve Handy' nin örgüt kültürü modeline göre, farklı kültürel yapılar, örgütlerin karar alma süreçlerini etkiler. Kennedy ve Deal' ın Örgüt Kültürü Modeli, örgütlerin kültürel yapılarını anlamak için kullanılan bir çerçevedir. Örgütlerin çevresel faktörlerle olan etkileşimi, kültürel yapılarını ve dolayısıyla karar alma süreçlerini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Örgütler, içinde buldukları çevresel koşullara uyum sağlamak ve başarıyı sürdürmek için farklı karar alma stratejileri benimseyebilmektedir. Schneider' a göre, kontrol kültürüne sahip örgütlerde genellikle katı kurallar, sıkı izleme ve yetki hiyerarşisi gibi unsurlar vardır ve bu da karar verme sürecini etkiler. İş birliği kültürü, çalışanların katılımını, motivasyonunu ve bağlılığını artırır ve inovasyonu teşvik eder. Yetenek kültürü, çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmelerine ve örgütün başarısını artırmalarına yardımcı olur ve çalışanların becerilerini ve katkılarını en iyi şekilde değerlendirerek daha etkili ve sürdürülebilir kararlar almayı sağlar. Gelişme kültürü, örgütlerin ve çalışanların sürekli olarak büyümelerini ve gelişmelerini teşvik eder ve çalışanların eğitim, mentorluk, inovasyon ve performans geri bildirimleri gibi unsurları içeren birçok fırsattan yararlanmalarını sağlayarak daha bilinçli ve etkili kararlar alınmasına katkıda bulunur. Schein' e göre, örgüt kültürü karar verme süreçlerini de etkiler. Dolayısıyla örgüt yöneticisi rasyonel karar verme davranışı gösterirken içinde bulunduğu koşullar çerçevesinde planlı veya plansız olarak geleneksel ya da modern karar verme yöntemlerinden yararlanabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, örgüt kültürü, örgüt kültürü modelleri, karar verme, rasyonel karar verme

ABSTRACT

There are many studies in the literature examining the relationship between culture and decision-making. In this study, six different organizational culture models have been considered to examine the relationship between managers' rational decision-making behavior and organizational culture models. Research indicates significant relationships between management decision-making styles and organizational culture. For instance, a relationship has been found between clan culture and intuitive decision-making. Similarly, a meaningful relationship has been identified between rational decision-making and hierarchy culture. According to Hofstede's cultural dimensions model, different cultural structures influence organizations' management and decision-making processes. According to Harrison and Handy's organizational culture model, different cultural structures affect organizations' decision-making processes. Kennedy and Deal's Organizational Culture Model is a framework used to understand organizations' cultural structures. The interaction of organizations with environmental factors significantly influences their cultural structures and, consequently, their decision-making processes. Therefore, organizations adapt different decision-making strategies to comply with the environmental conditions they are in and to sustain success. According to Schneider, organizations with a control culture typically have rigid rules, strict monitoring, and a hierarchical authority structure, which also influence the decision-making process. Collaboration culture enhances employee participation, motivation, and loyalty, and fosters innovation. Talent culture supports employees in realizing their potential and improving organizational performance, leading to more effective and sustainable decision-making. Development culture encourages continuous growth and development for organizations and employees, contributing to more conscious and effective decision-making by providing opportunities such as education, mentorship, innovation, and performance feedback. According to Schein, organizational culture also affects decision-making processes. Therefore, while the organizational leader exhibits rational decision-making behavior, they can utilize traditional or modern decision-making methods, planned or unplanned, within the framework of the circumstances they are in.

Keywords: Culture, organizational culture, organizational culture models, decision-making, rational decision-making

1. GİRİŞ

Kültür, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamakta olan bir kavramdır. İnsanların tüm özgün faaliyetleri ve bu faaliyetlerden doğan değer yargıları da kültürün parçası olarak görülmektedir. İnsanların tarihi geçmişleri, gelişimsel özellikleri, üretim şekilleri ve toplumsal etkileşimleriyle ilgili görülmektedir. Bir milletin bireylerinin geçmişin ve o anki çevre koşullarının tesiriyle kabullenmiş oldukları değer, inanç, tutum, davranış, alışkanlık, gelenek ve tüm ideolojik öğeler kültürü meydana getirmektedir. Kültür, bir toplumun yaşam stili olarak ifade edilmektedir. Toplumlar farklı biçimlerde yaşamaları sebebiyle farklı kültürlerle sahiptirler. Tüm toplumların kültürünü meydana getiren değerler, normlar, tutumlar, örf ve adetler, dil, din, inançlar ve ahlak kuralları gibi başlıca etmenler yer almaktadır (Kaya, 2023, s. 22).

Karar verme, “ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenen amaçlara ulaşabilmek için gerekli bilgilerin toplanması, toplanan bilgilerin analiz edilerek alternatifler oluşturulması ve bu alternatiflerden en uygun olanını seçmesidir” (Yılmaz, 2023, s.16). Birey karar verirken hedeflerine, dünya görüşüne, değer anlayışına en ideal alternatifini tercih edecektir (Atsan, 2017, s. 5). TDK ‘ye göre karar verme bir sorunu karara vardırarak olarak tarif edilmiştir (TDK, 2023). Sonuç olarak Karar verme kognitif(bilişsel) bir süreçtir ve bir gereksinim durumunda bu gereksinimi karşılamak amacıyla var olan alternatiflerden duruma en ideal olanın seçilmesi olarak tarif edilebilir (Tatlıhoğlu, 2010, s. 34).

Karar vermenin yönetim sürecinin merkezi olduğunu ifade edenler olmakla birlikte kaynaklarda karar verme ve yönetim kavramlarının anlamdaş olduğunu ileri süren araştırmacılar da bulunmaktadır. Karar verme sürecinde yöneticilerin tam malumata sahip olarak rasyonel seçim yaptıkları varsayıldığı için karar vermenin teknik rasyonel bir proses olduğunu söylemek mümkündür. Fakat gerçek yaşamda bu durumun uygulanabilirliği sorgulanmaktadır. Çünkü yöneticiler seçenekler arasından en ideal olanı tercih ederken her daim tam bilgiye erişememekte ve karar verirken hissî, sezgisel ve kültürel faktörlerin ve değerlerin tesirinde kalabilmektedir. Bu kontekstte bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü modelleri ile yöneticilerin rasyonel karar verme davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir (Böyükaslan vd, 2016, s. 65).

2. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür kavramı dilimize Latince ekip, biçmek anlamına gelen “cultura” sözcüğünden geçmiştir ve TDK’de “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde ortaya koyulan tüm maddi ve manevi değerler ile bu değerleri ortaya koymada, gelecek kuşaklara ulaştırmakta kullanılan, insanın tabii ve sosyal muhitine hâkimiyetinin ölçüsünü gösteren araçların tümü” şeklinde tarif edilmektedir (TDK, 2023).

Kültür, Antropolog Kluckhohn tarafından, toplumların ayırt edici hususiyetlerini meydana getiren his, idea, reaksiyon ve simgelerle ulaştırılan, seçilmiş idealleri ve değerleri içinde bulunduran bir nosyon olarak tarif edilmektedir. Muchinsky’ e göre kültür, toplumların değerlerini, davranışlarını, dillerini, inançlarını ve ananelerini ihtiva etmektedir. Martin kültürü, muhtelif düzgüleri, ritüelleri, hikâyeleri, fiziksel yapılanmaları, formel ve informel uygulamaları içine alan bir kavram olarak tarif etmektedir. Pheysen kültürün devamlı bir transformasyona bağlı olduğunu ve bireyler için müşterek bir yol meydana getirdiğini söylemektedir. Keyton kültürün sabit olmayıp değişmekte olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanı sıra kültürü meydana getirmek kolay bir işlem değildir. Kültürü, topluma yeni giren fertler, toplum üyelerinin birbirleri ile olan etkileşimi ve çevre etkeni etkilemekte ve değiştirmektedir. Antrparantez kültür, insanlara hadiselerle nasıl bakması ve anlam vermesi gerektiği hususunda perspektif kazandırarak yardımda bulunmaktadır. Schein kültürün, devamlı kendini yenileyen dinamik bir fenomen olduğunu, bireylerin diğer bireylerle olan etkileşimleri sonucunda meydana geldiğini ve bireylerin kendi davranışları ile biçimlendiğini ifade etmektedir. Pfister kültürü, etkileşim neticesinde ortaya çıkan, bireyler arasında paylaşılan, hem gizli hem de aşikâr bir biçimde meydana gelen, tarihe ve ananelere dayanan bir mefhum olarak görmektedir. Schabracq kültüre iki açıdan bakmaktadır. İlki, işlevsel bakıştır. Bu bakışta kültür, toplulukların yaşaması ve problemlerin çözümü için hangi yolların kullanılmasının icap ettiğini açıklığa kavuşturmaktadır. İkincisi ise yapısal bakıştır. Bu bakış, kültürün hangi unsurlardan ve nasıl meydana geldiğini ve neleri içerdiğini ihtiva etmektedir. Alvesson kültürün bireylerin davranım kalıplarını ve norm sistemlerini içine aldığı ifade ederek kültürü toplumsal bir desen olarak açıklamaktadır. Chatman ve Cha ise kültürü, bireyin topluluk içindeki hayatını şekillendiren değerler ve normlar sistemi olarak ifade etmektedir (Kahveci, 2015, s. 12-13).

Ülkemizde kültürü, sistematik olarak tarif edenlerin ilki Ziya Gökalp’ tır. Gökalp’e göre kültür, bir toplumun tüm bireylerini bir araya getiren, yani aralarında dayanışma oluşturan kurumlardır. Bu kurumların yekûnu, o toplumun harsını meydana getirir. Bu tariften de görüldüğü üzere Gökalp kültürü, bir

topluluğun bireylerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma oluşmasını temin eden müesseselerin yekûnu olarak ifade etmiştir (Güçlü, 2003, s. 147-148).

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü kavramının Pettigrew' in Örgüt Kültürleri Üzerine isimli yazısıyla ehemmiyet kazanmaya başladığı ifade edilse de bazı araştırmacılar örgüt kültürü mefhumunun meydana çıkışını Mayo ve arkadaşlarının ortaya koyduğu Hawthorne araştırmaları olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Örgüt Kültürü mefhumunun meydana çıkışında ve yaygın duruma gelmesinde Ouchi' nin Z Teorisi, Atos ve Pascale' nin Japon Yönetim Tarzı, Peter-Waterman' ın Mükemmellik Arayışı, Deal ve Kennedy' nin Örgüt Kültürü adlı yapıtları da büyük önem taşımaktadır (Tiktaş, 2012, s. 3). Örgüt kültürü mefhumunun meydana çıkmasına müteakip 1980'li ve 1990'lı yıllar süresince bu mefhum ile ilgili oldukça çok tanım yapılarak bu mefhumun hangi şeyleri içine aldığı ya da almadığı hususunda muhtelif görüşler ileri sürülmüştür. Böylelikle örgüt kültürü mefhumunun tarif edilmesinde değişik yaklaşımlar benimsenmiştir (Kahveci, 2015, s. 15).

Örgütler değişik kültür strüktürlerine sahip kişilerden oluşmaktadır ve her örgüt kendi içinde müşterek inanç ve değer düzenine sahiptir. Meydana gelen bu düzen, örgüt ortamında muhtelif davranım, değer, inanç ve ahlak izanının birlikte yaşamasına kılavuzluk ederek örgüt kültürünü oluşturur (Eren, 2008, s. 135). Örgüt kültürü birçok değerden oluşan, değerlerin aynen kabul edildiği, örgüt içinde personellerin oluşturduğu bir mefhumdur (Özkalp & Kırel, 2010, s. 135). Örgüt kültürü, birimleri toplu bir durumda tutan ve birimlere temyiz edici bir hüviyet kazandıran, personeller tarafından paylaşılan yönelimler biçiminde ifade edilmektedir (Hoy & Miskel, 2010, s. 165).

Örgüt kültürü, örgütü öteki örgütlerden ayıran, üyelerin elinde bulundurduğu ortak mana sistemini ifade eder. Örgüt kültürünün *Yenilik ve risk alma, Ayrıntılara dikkat etme, Netice yönelimi, İnsan yönelimi, Ekip uyumlanması, Saldırganlık ve Kararlılık* olmak üzere 7 temel özelliği vardır (Robbins & Judge, 2012, s. 512). *Yenilik ve riziko alma*; personellerin yenilikçi olmaya ve riziko almaya özendirilme derecesi. *Ayrıntılara dikkat*; personellerin kesinlik, analiz ve detaylara dikkat etmelerinin beklenme derecesi. *Netice yönelimi*; yönetimin, bunları başarmak amacıyla kullanılan yöntemler ve süreçlerden daha çok neticelere fokuslanma derecesi. *İnsan yönelimi*; yönetim kararlarının, sonuçların yapı içindeki bireyler üzerindeki tesirini dikkate alma derecesi. *Ekip oryantasyonu*; iş faaliyetlerinin bireyler yerine takımlar etrafında organize edilme derecesi. *Agresiflik*; bireylerin rahat olmaktan ziyade saldırgan ve rekabet yanlısı olma derecesi. *Kararlılık*; örgütsel çalışmaların büyümenin tersine sürer durumu devam ettirmeyi vurgulama derecesidir. Bu özelliklerin her biri örgütlerde düşükten yükseğe doğru bir süreklilik içinde bulunmaktadır. Örgütün bunlara göre değerlendirilmesi, örgütün kültürünün bileşik bir resmini verir ve üyelerin örgütte işlerin nasıl yapıldığı ve nasıl davranmaları gerektiği hakkında sahip oldukları ortak anlayışa bir temel sağlar (Robbins & Judge, 2012, s. 512-513).

Örgüt kültürü muhtelif unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar birbirleri ile ilintili olmakla birlikte bu unsurları birlikte ele almak pek olası gözükmemektedir. Bu sebeple örgüt kültürünün daha sağlıklı açıklanması ve idrak edilmesi amacıyla örgüt kültürünü birtakım unsurlara ayırarak analiz etmek daha ideal gözükmemektedir (Şişman, 2007, s. 82). Alakalı kaynaklarda çokça ifade edilen örgüt kültürü unsurları; düzgüleri, inançlar, değerler, dil, kahramanlar, hikâye ve mitler, semboller, merasimler biçimindedir (Tiktaş, 2012, s. 7).

3.1. Değerler

Hoy ve Miskel değerleri, arzu edilen duruma ait olan inançlar biçiminde açıklamaktadır (Hoy & Miskel, 2010, s. 167). Değerler, personellerin örgütlerinde muvaffak olabilmeleri için nasıl davranmaları gerektiğini açıklığa kavuşturur. Aynı zamanda değerler, örgütlerin karakterlerini tespit ederek örgütlerin hüviyet kazanmalarını sağlar (Kahveci, 2015, s. 19). Değerler ferdî seviyede olduğu gibi örgütsel seviyede de ilerler. Değerler örgüt kültüründe daha güvenilir bir özellik taşır. Çalışanlara yaptıkları işin veya gösterdikleri davranışın sebebi sorulduğunda genellikle bu değerlerle ilişkili olduğu görülmektedir. Söz gelişi, "açık kapı siyasasının tatbik edildiği" bir örgütte çalışanlar arzu ettikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa bu uygulama, örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu belirtmektedir (Güçlü, 2003, s. 151).

3.2. Normlar

Örgütlerde çalışanların tutum ve davranımlarını tespit eden kaide ve standartlar norm olarak tanımlanmaktadır. Normlar, yazılı değildir. Toplumların kültürünü büyük ölçüde normlar meydana

getirmektedir. Bireylerin günlük yaşamlarındaki davranışlarına ve faaliyetlerine normlar rehberlik etmektedir (Kaya, 2023, s. 30). Normlar, örgüt içindeki riayet edilmesi icap eden çalışma şartlarını ve doğru ve yanlış ayırma ile alakalı davranışsal beklentileri içine almaktadır. Örgütler açısından normlar, değer sistemine bağlı olarak inkişaf eden, personele kılavuzluk eden, pozitif ve negatif belirli kılan ölçünlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Kahveci, 2015, s. 21).

3.3. İnançlar

İnançlar, Personellerin vakalara, şahıslara ve objelere ilişkin gelişmesini sağladıkları sayılılar olarak tarif edilmektedir. Personellerin davranımlarının temelinde olan sayılılar soyut bir biçimde meydana gelmektedir. Bu sayılılar, personellerin örgütsel hayattaki davranımlarına etki etmekle birlikte olduğu gibi kabul edilmektedirler (Kahveci, 2015, s. 21). İnançlar, örgüt üyelerinin, kendilerini, başkalarını ve dünyayı idrak etme ve kıymetlendirme şekli olarak tarif edilmektedir. Başka bir deyişle, inançlar, kişilerin toplumsal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir (Tiktaş, 2012, s. 18).

3.4. Dil

Dil, bir haberleşme vasıtası olmasının yanında kültürün de esaslarından birini meydana getirmektedir. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi örgütlerin de kendilerine mahsus bir dili mevcuttur. Çalışanlar bu dili öğrenerek kültürü benimsediklerini belirtirler. Böylece, kültürün muhafaza edilmesine destek olurlar. Buna göre her örgütün kendine has olan dili içinde; deyimler, argo ifadeler, latifeler, mecazlar, sloganlar, sözel simgeler bulunmaktadır (Güçlü, 2003, s. 154).

3.5. Kahramanlar

Daft, kahramanları; güçlü kültüre mal edilen öz yapı, örnek gösterilen ve iş görenlerin örnek olarak kabul ettiği bir figür olarak açıklamıştır. Başka bir deyişle, örgüt üyeleri için ilham kaynağı ve örgütün istikbaline tesir eden kişilerdir. Kahramanlar, mazide de örgüt için mühim işler yaptıkları ve dahi örgütü başarıya ulaştırdıkları için örgütteki bireylerin örnek aldığı kimseler olmuşlardır. Ayrıca bu kişilerin ölü veya sağ, hayali veya gerçek bireyler olmaları olasıdır (Tiktaş, 2012, s. 12).

3.6. Hikâye ve Mitler

Hikâye ve mitler genellikle örgütün kurucuları tarafından anlatılan ve iş görenler tarafından da eleştirilmeden kabul edilen, gerçekliği sorgulanmayan, kurguya dayalı masallardan meydana gelmektedir (Kaya, 2023, s. 28).

3.7. Semboller

Örgüt kültürünü pekiştirme özelliğine sahip maddi simgeler, alanların ve binaların fiziki görünüşü ve dizaynı, möbleler, yönetici kıyafetleri, örgüt tarafından kullanılan imler, ürün dizaynları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller çalışanlara kimin mühim olduğunu, üst yönetimin istediği eşitlik derecesini ve ideal davranış stillerini iletir. Söz gelimi tek başına bir binanın şeklinin ya da örgütteki mekân paylaşımının her daim simgesel bir değeri mevcuttur (Güçlü, 2003, s. 152-153).

3.8. Törenler

Merasimler, belli zamanlarda belli nedenler ile yapılan gelenekselleşmiş hareketlerdir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise törenler örgütlerde özel bir manası olan fiilleri içine almaktadır. Karşılama, uğurlama ve odalara girerken sergilenen tavırların her biri ritüeldir. Örgütle ilgili merasimlere iştirak eden personeller aynı mekân, zaman ve davranımları paylaşarak sosyal bir etkileşim oluşturmaktadır. Söz gelimi Örgüt idarecileri tarafından tanzim edilen yemeklerin, toplantıların yahut görüşmelerin her biri tören vasfındadır. Törenlerin hazırlanmasında ve uygulanmasında değer, inanç, normların rolü büyük önem arz etmektedir (Kahveci, 2015, s. 23).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Kaynaklar incelendiğinde birçok örgüt kültürü modelinin var olduğu görülmektedir. Bu modellerden en çok karşılaşılanlar ise aşağıda yer almaktadır.

4.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ile Örgütün ortaya koyduğu başarı arasındaki ilişkiyi araştıran Cameron ve Quinn, "Rekabetçi Değerler" isimli bir model ortaya koymuşlardır. Bu modelin esasında, örgütsel faaliyet için kişilerin var olan değer yargılarının görgül çözümlemesi yatmaktadır (Tiktaş, 2012, s. 22). Bu kuramda

düşünürler; hiyerarşik, pazar, klan kültürü, adhokrasî kültürü olmak üzere dört kültürel tip ifade etmişlerdir.

Hiyerarşik kültürde düzen, kaideler, aynılık mühimdir. Çalışanların görevleri kaidelerle tayin edilmektedir. Bu kültür tipinde yöneticiler koordine etme ve organize etme gibi liderlik becerilerine sahipse başarılı olabilmektedirler. Örgütün birlik olmasını sağlayan unsur da kaideler ve politikalarıdır. Pazar kültüründe Örgütler daha rekabetçi ortamlarda yaşamlarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Bu kültürde rekabet, amaca ulaşmak, çevreyle iletişim önde gelen hususiyetlerdir. Bu kültürel yapıda üretime ve kazanmaya odaklı, kararlı yöneticiler başarılı olabilmektedir (Kaya, 2023, s. 34-35). Klan Kültüründe çalışanlar bir aile gibidir ve paylaşımcıdırlar. Örgütü bir arada tutan unsurlar sadakat ve gelenek duygusudur. Uzlaşmak, ekipçe çalışabilmek, katılım sağlamak ön plana çıkmaktadır. Adhokrasî Kültüründe ise örgüt girişimci, hareketli, yaratıcı bir yer gibi düşünülmektedir. Örgüt yöneticileri girişken, yeniliğe açık, risk alabilen kişiler olarak bilinmektedir. Örgütün birlik olmasını sağlayan, yenilikçilik ruhunun etkili olmasıdır. Örgütteki bireyler kendi mesuliyetlerini alabilirler ve örgüt, bireylerin özgür olmalarını desteklemektedir (Kahveci, 2015, s. 31).

4.2. Hofstede'nin Örgüt Kültürü

Örgüt kültürlerini güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, dişillik-erillik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört boyutta tasnif eden Hofstede, Güç mesafesi boyutunda, çalışanlar arasındaki güç dağılımının mühim olduğuna dikkat çekmektedir. Güç aralığının az olduğu kültürlerde çalışanlara düşünceleri sorulmakta ve çalışanların kararlara iştirak etmeleri temin edilmektedir ve çalışanlar daha aktif bir role sahiptir. Bireycilik-toplumculuk boyutunda iki değişik hâl mevzubahistir. Örgütteki çalışanların kendi amaçlarını, örgütün amaçlarından daha çok önemli sayması bireyciliği, kendi amaçlarından daha çok örgütün amaçlarını önemli sayması ise toplumculuğu birlikte getirmektedir. Toplumculuk kültürünü elinde bulunduran örgütlerin daha muvaffak olması beklenmekle birlikte fertlerin ön planda olduğu kültür yapısına sahip olan muvaffak örgütler de mevcuttur. Dişillik-erillik: Örgütlerde kuvvet, baskıcı olma, agresif olma, muvaffakiyet, müstakil olma gibi değerlerin baskın olduğu kültürlere maskülen; sevgi, naziklik, merhamet, ilinti ve armoni gibi değerlerin hâkim olduğu kültürler dişil kültür denilmektedir. Dişil kültürün ön planda olduğu örgütlerin maskülen kültürün baskın olduğu örgütlerden daha muvaffak olması beklenir. Belgisizlikten kaçınma: Riziko alan, inovasyona ve değişmeye açık olan ve ayrışmalar meydana getirme gayreti olan örgütlerde belgisizlikten kaçmanın az olduğu ifade edilmektedir. Belgisizlikten kaçınmanın az olduğu örgütlerin yenilikleri izlemesi ve çevreye intibak etmesi de o denli kolay olmaktadır. Bununla birlikte kaidelerin, işlemlerin ve kontrol sistemlerinin aşırılığı örgütlerde belirsizlikten kaçınmanın artmasını sağlamaktadır (Kahveci, 2015, s. 30).

4.3. Handy ve Harrison Örgüt Kültürü

Harrison örgüt kültürlerini, güç, rol, görev ve fert kültürü olarak tasnif etmiştir. Handy ise bu modelinde bu kültürleri Yunan mitolojisindeki tanrı adlarıyla belirtmektedir. Bu yönüyle her iki yaklaşım da birbiriyle örtüştüğü için birlikte ele alınmış ve incelenmiştir. Güç Kültürü: Bu kültürde, otoriteye sahip insanlar baskındır ve diğer çalışanlar görev olarak otorite sahibinin isteklerini gerçekleştirmektedir. Otorite sahibinin aynı zamanda bilgili ve deneyimli olması da gerekmektedir. Otoriteye karşı gelinmemektedir. Bu tarz örgütlerde korku vardır ve örgütlerde gerginlik atmosferi hâkimdir. Bu kültüre Zeus adı verilmiştir. Rol Kültürü: Hiyerarşik yapının ön planda olduğu kültürel bir türdür. Normlar ve bürokrasi vardır. Örgütte herkesin işinin ve sorumluluğunun tanımlanması, işe göre bireylerin seçilmesi mühim görülür. Bu kültüre Apollo adı verilmiştir. Görev Kültürü: Çalışanlar iş ile ilgilenirler ve işin gerçekleştirilmesi için gayret gösterirler. Bu kültüre sahip olan örgütler çalışanlarından işlerine ve örgütlerine çok zaman ayırmalarını, tüm enerjilerini harcamalarını isterler. Çalışanların içsel tatmin yaşadıkları işte çalışmaktan memnun olduklarını düşünürler. Bu kültüre Athena adı verilmiştir. Birey Kültürü: Örgütler bireyler içindir anlayışı bu kültürde mevcuttur. Örgütlerde öncelik kişilerin amaçlarıdır. Kişisel amaçların gerçekleştirilmesinde örgütler aracı rolü üstlenmektedir. Bu kültüre Dionysos adı verilmiştir (Kaya, 2023, s. 33-34).

4.4. Kennedy ve Deal' ın Örgüt Kültürü

Kennedy ve Deal örgüt kültürü bölümlemesine farklı bir yaklaşım getirerek bu bölümlemede kültür ile çevre arasındaki ilişkiyi esas almıştır. Örgüt kültürleri; yüksek riziko-seri dönüt, düşük riziko-seri dönüt, yüksek riziko-yavaş dönüt ve düşük riziko-yavaş dönüt kültürü olmak üzere dört kategoride ele alınmıştır. Yüksek risk-hızlı dönüt kültüründe karar almada riziko oranı yüksek; çevreden gelen dönüt ise seri biçimde meydana gelmektedir. Karar veren bireyler, kararları hakkında seri dönüt almaktadırlar. Düşük riziko-seri dönüt kültürüne sahip örgütlerin ana özelliği düşük rizikolu kararlara ait seri dönüt alınmasıdır. Personeller

fazla riziko almayıp takip ettikleri izlemler hakkında seri biçimde malumat alırlar. Yüksek riziko-yavaş dönüt kültürüne sahip örgütler, makro çapta yatırım yaparak makro rizikolar almakta, takip ettikleri izlemler ve aldıkları kararlar hakkında uzun bir süre sonra dönüt almaktadırlar, Düşük riziko-yavaş dönüt kültürüne sahip örgütler, düşük rizikolu kararlar almakta ve dönütleri aheste bir biçimde meydana gelmektedir. Kamu kurumlarını, bankacılık işleminin yapıldığı yapıları ve sigorta ortaklıklarını bu kültür tipine sahip örgütlere misal olarak vermek mümkündür (Kahveci, 2015, s. 31-32).

4.5. Schneider' in Örgüt Kültürü

Bu kuramda örgüt kültürü kontrol etme, koordine olabilme, bir rekabet içinde olma ve yetiştirme gibi konu başlıklarıyla bağlantı kurularak ele alınmaktadır. Kontrol Kültürü: Otorite ve güç isteğinin baskın olduğu, örgütte yöneticilerin yüksek oranda bir etkiye sahip olduğu, fazlasıyla hiyerarşik yapının hakim olduğu, bürokrasi anlayışının olduğu kültür tipidir. Bu kültür tipi değişime açık değildir, risk alma yok denecek kadar azdır, belirsizlik ve başarısızlığa tahammül yoktur. Disiplini ve düzeni seven kişilerin yer alması gereken kültürdür. İşbirliği Kültürü: Kişisel kabiliyetlerin ve gayretlerin örgütte bir bütün olarak değerlendirildiği, yeteneklerin dikkatlice koordine edilip örgütte işleyişin uyumsallaştırıldığı örgüt tipidir. Çalışanların gelişme ve ilerleme için örgütteki faaliyetlerde uyumlu olmaları gerekmektedir. Örgütte bireysel hareket etmenin değil toplu hareket etmenin örgüte daha çok yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Bireysel hedeflerden çok örgütün hedeflerine ulaşması istenilmektedir. Herkes bu düşünceyi taşımaktadır ve uygulamaktadır. Bu ortak hedefin örgütteki çalışanları ve örgütü bir arada tuttuğuna inanılmaktadır. Rekabet Kültürü: Bu kültür tipinde en önemli şeyin mükemmeliyetçilik olduğu görülür. Bireylerin teknik ve entelektüel becerilerinden en yüksek seviyede faydalanılır. Örgütte çalışanlar kendi becerilerini geliştirmek ve bunları örgüte uyarılama konusunda desteklenir. Ayrıca bu kültürde uzmanlaşma oranı çok fazladır. Örgütün oluşturduğu yeni değerler rekabet ortamı yaratır ve öncelikli hedefe dönüşür. Rekabet ortamıyla beraber uzmanlaşma ve bilgi elde edilir. Bu kültürdeki çalışanlar çevrelerindeki sorunlara en uygun çözümü getirebilen uzman analistlerden oluşmaktadır. Yetiştirme Kültürü: Kişisel yetenek ve gelişimlerin önemsendiği, kişilerin potansiyellerinin dikkate alınarak potansiyellerini kullanmalarının ön planda tutulduğu kültür tipidir. Hümanist bir yaklaşımları vardır. Örgütün amaçları kadar bireysel amaçların da gerçekleştirilmesini önemserler. Fikirlerin rahatlıkla söylenebildiği, idealist, optimist yaklaşımların mevcut olduğu bir çalışma ortamı yaratmak istemektedirler (Kaya, 2023, s. 31-32).

4.6. Schein Modeli

Bu model, örgütün belli merhalelerden geçmesi ve bu merhalelerde elde edilen deneyimlerin örgüte yararlı birer öge olduklarının denenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu modele göre örgütün üç temel işlevi mevcuttur. Bu 3 temel işlevden biri olan Örgütün Dış Çevreye Uyumu ve Mevcudiyetini Sürdürme İşlevinde Örgütün ana ereklerinin ve görevlerinin çevre ile ahenkli ve insicamlı bir biçimde tespit edilmesi zaruridir. Örgüt temel çalışmalarını devam ettirirken bütün tavır ve davranımların dış çevre ile ahenkli olması icap eder. Seçilecek araçlar bu sebeple ihtimam gösterilerek tespit edilmelidir. Örgütün ereklerinin ve araçlarının dış çevre ile ahenk içinde olması ve buna yaraşır izlemler geliştirmesi gerekir. Ereklere çevresel değişme ve sansasyonlara göre yeni baştan düzenlenmesi örgütün mevcudiyetinin devam edebilmesi için hayati ehemmiyete sahiptir. Çevre ile bütünleşme işlevinde Örgüt, çevre ile hemhâl olmak amacıyla bazı pratikler geliştirmelidir. Örneğin örgüt, grup üyelerini birbirine bağlayan müşterek bir dilin gelişmesini sağlamak mecburiyetindedir. Aksi takdirde grup üyeleri birbirlerini anlayamayacağı için bir örgüt meydana getiremeyeceklerdir (Çakmak, 2015, s. 23).

Üyeler örgüt için ortaya koyacağı fiiller sebebiyle çevreden gelebilecek belgisizliklere ya da tehditlere maruz kalabilir. Bu belgisizliklere karşı örgüt, üyelerinin zihin karışıklığını ortadan kaldırmalıdır. Üyeler örgütle alakalı çalışmalar yaparken kaygılanmadan örgüte itimat ederek hareket etmelidir. Bu sayede de örgüte olan itimatı, örgüte merbutiyeti çoğalarak örgüt için rasyonel neticeler elde edebilecektir (Çakmak, 2015, s. 23-24).

Derin kültüre ilişkin hipotezler hususunda dört ulam geliştirilmiştir. Birinci ulam, doğruluğun ve gerçeğin tabiatı üzerine hipotezlerdir. Her örgütte hangi şeyin doğru, hangi şeyin hakikat olduğuyula ilgili bazı hipotezler yer almaktadır. Bu tip hipotezlere ilişkin malumatlara sahip olabilmek için kimin nasıl hareket etmesi ve ne tür fiillerde bulunmasının lüzumlu olduğunun örgüt içinde tespit edilmesi icap etmektedir. İkinci ulam, zaman üzerine hipotezlerdir. Örgütler açısından zaman ve algı yönetimi, merkezi oluşturan

fonksiyonlardandır. Zaman, çok boyutlu ve net olmayan bir mefhumdur. Bu sebeple personeller arasında zamanın tahsis edilerek eş güdümün temin edilmesi, örgütler için büyük önem arz etmektedir. Üçüncü ulam alan hakkındaki hipotezlerdir. Örgüt içindeki personellerin alanlarının tespit edilmesi icap etmektedir.

Personeller arasında meydana gelen hissî tepkiler neticesinde bu alanlar ihlal edilmektedir. Bu alanın tespit edilmesinde hiyerarşi aktif bir rol oynamaktadır. Dördüncü ulam, insanın tabiatı, filleri ve ilintileri hakkındaki hipotezlerdir. Örgüt içinde personeller arasındaki davranım ve ilintilerde bazı problemlerin meydana gelmesi muhtemel bir durumdur. Burada önem verilmesi gereken husus, çevre ile entegrasyon boyutunda ele alındığı gibi personeller arasında itimat ve muhabbetin oluşmasını sağlamaktır (Kahveci, 2015, s. 25)

5. KARAR VERME KAVRAMI

Türk Dil Kurumuna göre karar sözcüğü “Bir iş ya da problem hakkında düşünülerek verilen kati yargı” olarak tarif edilmiştir (TDK, 2023). Karar, fiil için lüzumlu öğelerin tarif edilmesiyle başlayan ve fiil için özellikli bir yargının meydana gelmesiyle sona eren dinamik etmenler ve etkinlikler serisidir. Karar, örgütün etkinliklerinin özüdür (Tekin, 2009, s. 4). Herhangi bir bireyin herhangi bir hâl veya probleme ilişkin nasıl tavır sergilemesi gerektiği noktasında çözümlenmeli bir stilde muhakeme ettikten ve alakalı seçenekleri, dezavantajları ve imkânları açısından değerlendirmesine müteakip kendisi açısından en uygun uygulanabilirliğe ve yarara sahip alternatifi seçmektir. Bu bakımdan karar, bu prosesin neticesi olmaktadır (Coşkun, 2020, s.1185; Temur, 2012, s.32). Bilimsel araştırmalarda karar verme prosesinin muhtelif proseslerden oluştuğu belirtilmektedir. Bilimsel yöntemlerin karar verme proseslerinde tatbik edilebileceğine dair öncel araştırmaları John Dewey yapmıştır. Bu araştırmalarda karar verme prosesinin sorunun hissedilmesi, soruna ilişkin malumatların elde edilmesi, bu malumatların analiz edilerek yorumlanması ve oluşturulan alternatiflerden en uygun olanının seçilmesi adımlarından meydana geldiği belirtilmiştir (Semerci, 2000, s. 192). Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere karar verme prosesinin başarılı bir biçimde meydana gelmesi için kişinin doğru karar verecek yetkinliğe sahip olması icap etmektedir (Yılmaz & Altınok, 2010, s. 688).

Karar verme prosesi bireylerin bireysel manada karşılaştıkları durumlara ait verdikleri reaksiyonlar ile birlikte kurumsal bakımdan da yöneticilerin ilgilerini çekmektedir. Zira karar verme aşaması her şeyden önce çok boyutlu düşünme olmak üzere, ihtimalleri hesap etmeyi, karardan etkilenme ihtimali olan kişilerin durumlarını ve kurumsal açıdan ele alındığında gruptaki kişilerin ideallerini dikkate almayı gerektirmektedir (Coşkun, 2020, s. 1185).

Sonuç olarak karar alma prosesinde karar verecek olan bireylerin doğru adımlar atmaları, karar verme prosesini doğru yönetmeleri ve karar verme eyleminin başarılı olması, alınan kararın doğruluk seviyesinin artmasını sağlamaktadır (Çavuş, 2008, s. 4).

Literatürde karar verme sürecine yönelik aşamalar aşağıda açıklanmıştır (Coşkun, 2020, s. 1185).

5.1. Problemin Fark Edilmesi ve Tanımının Yapılması

Karar verme prosesi sorunun fark edilmesi ile başlamaktadır. Karar vermeyi zaruri kılan bir problemin yok edilmesinde her şeyden önce problemi belirleme, öteki aşamaların meydana çıkması için de çok mühimdir (Koçoğlu, 2010, s. 47). Belirli bir sorun ile ilgili bilgi edinirken gelişebilecek başka problemler karar vericinin yeni donelere ulaşma zorunluluğunu doğuracaktır. Şayet gerekli doğru bilgilere erişme işlemi uzarsa karar verici adına bilgi edinme daha komplike bir durum oluşturacak ve bu da yeni problemlerin oluşmasına sebep olabilecektir (Yaralıoğlu, 2010, s. 4).

5.2. Farklı Çözümlerin Geliştirilmesi

Alternatif çözümlerin geliştirilmesi, gelecekte ortaya çıkabilecek sonuçları dikkate alarak gerçekleştirilmelidir. Uygun çözüm alternatiflerine odaklanmak karar vericiler için oldukça zor bir süreçtir. Bu sebeple değerlendirmelerin yapılış sürecinde peşin hüküm, ferdî seçim ve yanlı davranma eylemlerinin oluşmasına zemin hazırlanmamalıdır (Coşkun, 2020, s. 1185).

5.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Karar verme sürecinin üçüncü aşamasını alternatiflerin değerlendirilmesi süreci meydana getirmektedir. Alternatiflerin tetkik edilmesi sistemli bir araştırma yapılmasıyla mümkündür. Seçenekler ele alınırken geçmişte emsal durumlarla alakalı alınan kararlarda kullanılan alternatifler, muhtelif yaklaşımlar ya da ananevi tercihler, kendi kendine ön plana çıkmış olan alternatifler, alternatiflerin orijinalliği ve yeni oluşan alternatifler kesinlikle dikkate alınmalıdır (Aladağ, 2011, s. 3). Bu proseste karar vericiye düşen asıl mesuliyet, gelişen seçenekler arasında en ideal olanını seçmektir. En ideal seçenekle anlatılmak istenen, en kısa zaman aralığında neticelenebilecek, en tesirli ve maddi boyutları az olan seçeneklerdir (Koçoğlu, 2010, s. 51).

5.4. En İdeal Seçeneğin Seçilmesi

Karar verme prosesinin en mühim aşaması en ideal seçeneğin seçilme prosesidir. Karar verme safhasında en ideal alternatifin tespit edilmesi için her şeyden önce her alternatifin kendi şartları ve değerlendirme öğelerinin de ele alınması gerekir. Bu sebeple seçenekler arasından en iyisinin seçilmesinde karar vericinin tüm değerlendirme öğelerini dikkate alması ve çok boyutlu düşünmesi önemli bir unsurdur. Bununla birlikte alternatifler arasından en az maliyete ihtiyaç duyulanı, en kolay, en güvenilir ve en kısa süre içinde çözüme kavuşturacak olanı tercih etmek büyük önem arz etmektedir (Yaralıoğlu, 2010, s. 5).

5.5. Karar Alternatifinin Uygulanması

Alınacak olan kararın belirli amaçları ifa etme hususunda yeterli olması isteniyorsa bu karar, bir fiil dâhilinde uygulanabilir olmalıdır. Eğer alınacak olan kararın etkisinde kalacak diğer kişiler mevcutsa durum ilgisi bulunan kişilere iletilmelidir (Koçoğlu, 2010, s. 53). Kısaca, kararın tatbik edileceği zaman, kararın kimlerce uygulanacağı, kararın ne türlü bir iş bölümü ile hangi proseste hayata aktarılacağı belirlenmesidir. Karar verme safhasında bu öğeler hesaba katılmaz veya en ideal alternatif tercih edilmezse, karar verme safhasında noksanlıklar, tekrarlar ve hatalar meydana çıkacaktır (Coşkun, 2020, s. 1186).

5.6. Karar Neticelerinin Takip Edilmesi

Kararın neticelerinin izlenmesi veya ele alınmasının temel gayesi, tatbik edilen kararın nesnel ve başarılı olmasını temin etmektir. Tatbik edilme sürecinde ileriye dönük bazı rizikolar ve belgisiz durumlar, karar alanlarında tabii olarak birtakım sapmaların oluşmasına neden olacaktır. Gelişen aksaklıkları tam vaktinde tespit etmek, tespit edilen sorunları yok etmek adına gerekli tedbirleri almak hem verilen kararın başarı seviyesinin yükselmesini sağlayacak hem de ileride alınacak olan kararların daha sıhhatli olmasına yardımcı olacaktır (Yaralıoğlu, 2010, s. 5).

6. RASYONEL KARAR TEORİSİ

Simon' a göre yönetimin kalbi karar vermedir. O “karar vermeyi” “yönetme” kavramı ile eş anlamlı iki kelime olduğunu belirtmiştir. Çünkü, yönetim işlerin yapılmasını sağlamak olduğundan karar verme süreci ile de ilgilidir. Simon' a göre, karar vermeden hiçbir yönetsel eylemde bulunulamayacağı gibi karar verme sürecinin nasıl oluştuğunu da bilmeden örgüt ve yönetimi de anlamak güçtür (Simon, 1979).

Simon' a göre dünyada kusursuz insanlar yoktur. İnsan davranımı niyetlendiği ölçüde akli olmakla birlikte insanlar kusursuz kararlar değil, makul kararlar peşindedir (Baştuğ, 2006, s. 60). Bu bilgilerden hareketle Rasyonel karar verme modelinin karar vericinin tam bilgiye sahip olduğu, ilgili tüm seçenekleri tarafsız bir şekilde tanımlayabildiği ve en yüksek faydaya sahip seçeneği seçebildiği gibi bir dizi varsayım dayandığı ifade edilmiştir (Robbins & Judge, 2012, s. 175).

Davranış boyutlarını da karar verme prosesi içine katan bu model, açık bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modelde Akllilik yerine ‘sınırlı akllilik’, ideal kararlar yerine ‘tatmin edici kararlar’ , bir problemin her yönünü dikkate almak yerine basitleştirici metot ve kurallara müracaat etmek, her çeşit fiil yoluna müracaat etmek yerine fiil yollarının ve beklenen neticelerin toplumsal ve ahlaki değerlerle sınırlandırılması, En uygun-akli kararlar için çaba harcamak yerine probleme ve ortama yaraşır olan en uygun karar prosesleri ve yöntemleri olarak yeni kavramlar öne sürülmüştür (Tekin, 2009, s. 56).

7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ ve RASYONEL KARAR VERME İLİŞKİSİ

Rasyonel karar verme modelinde Simon, bazı “karar verme” sınırlılıklarının bulunduğunu, bir kararın doğruluğu ulaşılacak amaç ve bu amaca ulaşmak için izlenecek yöntemin elverişlilik durumuna bağlı olduğunu, hiyerarşinin alt düzeyinde olgular, üst düzeyde de değerlerin etkin olduğunu ifade etmiştir (Tural, 1988, 504) Rasyonel karar verme modeli, karar vericinin mümkün olan en iyi kararı vermeyi amaçladığını bunun içinde problemi tanımlayıp karar kriterlerini oluşturarak alternatifleri belirleyerek en iyi alternatif seçilmelidir. Buna göre rasyonel karar verme davranışları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 1: Rasyonel Karar Verme Modelinde Kullanılan Karar Tipleri

Karar Tipleri	Karar vermede geleneksel yöntemler	Karar vermede Modern yöntemler
Programlı Örgütte belli bir yönetime dayanarak verilen kararlar, Rutin, yenilemeli kararlar	1-Alışkanlık(kalıtısal, edinilmiş alışkanlık, fizik ve fizyolojik etkenler) 2-Standart çalışma usulleri(işyerinin benimsediği değerler, birey değerleri ile örgüt amaçları ile çeliştiği zaman ussal olmayan kararlar verilir.) 3-Genel beklentiler, alt amaçlar, bilgi kanallarını doğru tanımlama(veri, bilgi, diğer olanaklar)	1-Operasyonel araştırma, Matematik teknikler, modeller 2-Bilgisayar taklit, elektronik bilgi toplama, aktarma işlemi
Programsız Yapısı belirsiz, karmaşık, politik kararlar	1-Yargı, içe doğma, yaratıcılık (karar sürecine katma, çalışan ihtç. Karşılama, örgütün benimsenmesi, yetki, enformasyon, hizmet içi eğitim, yetki, işbölümü(sorumluluk, uzmanlık, eşgüdüm) 2-Pratik iş görme yöntemi 3-Yöneticilerin seçim ve yetiştirilmesi	Keşfe yarayan problem çözme yöntemlerine başvuru 1-Karar veren insanları yetiştirme 2-Keşfe yarayan bilgisayar programlarını kurma

Kaynak: Tural, 1988, s.505

Yukardaki tabloda Rasyonel Karar Verme Davranış tipleri göz önüne alındığında örgüt kültür modellerini oluşturan özellikleriyle ilişkilendirildiğinde rasyonel karara yönelik davranış biçiminde kültürel unsurların önemli olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda kültür modelleri ile rasyonel karar verme davranışı arasındaki ilişkiye yönelik değerlendirmeye yer verilmiştir.

7.1. Quinn ve Cameron Kültür Modeli

Modele ait alt boyutların özellikleri Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2: Quinn ve Cameron Kültür Modeli’nin Alt Boyutlarının Özellikleri

Klan	Adhokrasi	Hiyarşi	Piyasa
<i>Nitelikleri</i> Birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci Sadakat, gelenek, kişisel bağlılık,	<i>Nitelikleri</i> Girişimcilik, yaratıcılık, uyum sağlama	<i>Nitelikleri</i> Düzen, kurallar, düzenleme, Kurallar, politikalar, yöntemler,	<i>Nitelikleri</i> Rekabet, amaca ulaşma, hedef, üretim,
<i>Lider stili</i> Danışman, kolaylaştırıcı	<i>Lider stili</i> Girişimci, yaratıcı, risk alıcı	<i>Lider stili</i> Koodinatör, idareci	<i>Lider stili</i> Kararlı, iş bitirici
<i>Stratejik Önem</i> İnsan kaynağını geliştirme, bağlılık, moral	<i>Stratejik Önem</i> Yaratıcı, büyüme, yeni kaynaklar	<i>Stratejik Önem</i> Denge, tahmin edebilme, düzenli iş	<i>Stratejik Önem</i> Rekabet gücü, Pazar üstünlüğü

Kaynak: Florczak, A., Lisowska, A., (2018), s.113-114

Tablo 2’de Quinn ve Cameron modelini oluşturan alt boyutların özellikleri incelendiğinde modelin her alt boyutunun nitelikleri açısından bireylerin daha rasyonel karar verebilmesine katkı sağlayabileceği görülmektedir. Kültürel anlamda çalışanlarının birleştirici, katılımcı, takım çalışması, girişimcilik, yaratıcılık, uyum, düzen, kural ve amaca ulaşma unsurlarının bulunduğu bir örgüt ortamı pozitif etki oluşturacaktır. Rasyonel karar vermenin ilk aşamasını oluşturan problemin belirlenmesi ve problemle ilgili sağlıklı ve güvenilir bilginin toplanması, doğru amaca yönelik çözüm alternatiflerinin belirlenmesi ve en uygun çözüm alternatifinin seçilip, kararlı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi açısından bu özellikler önem taşımaktadır. Simon problem çözme sürecini “sezgi”, “anlayış” ve “muhakeme” ile açıklamaktadır. Simon’a göre, alt kademedede asıl işin yapıldığı, orta kademedede “programlı” üst kademedede ise “programsız” kararların verildiğini belirtmiştir (Tural, 1988;504). Ayrıca, bu kültür modelinde her boyutta güven kavramına önem verilmiş olması problem çözümüne daha güvenilir katkı sağlayacaktır. Topal (2014) yılında yaptığı çalışmada yönetimde karar verme stilleri ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve klan kültürüne dair anlayış ile sezgisel(içe doğma) karar verme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca rasyonel karar verme ile hiyerarşi kültürü arasında da anlamlı bir ilişki bulmuştur (Topal, 2014).

7.2. Geert Hofstede' nin Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede' nin Örgüt Kültürü Modelinin alt boyutlarının özellikleri aşağıda Tablo 3' de yer almaktadır.

Tablo 3: Geert Hofstede' nin Örgüt Kültürü Modelinin Alt Boyutlarının Özellikleri

Güç Aralığı Yoğun veya Az Olan Kültür Yapıları	Bireycilik ve Kolektivizmi Yoğun Olan Kültürel Yapılar	Belirsizlikten Kaçınmada Güçlü ya da Zayıf Olan Kültürel Yapılar	Dişi (Feminen) ve Erkek (Masculen) Kültürel Yapılar
<i>Güç aralığı Yoğun</i> Hiyerarşi, kurallara bağlılık, emirleri sorgusuzca yerine getirme, kararlara katılım yok,	<i>Bireycilik Yoğun</i> Açık iletişim, örgütün gelir seviyesi ve çalışma koşulları yüksek	<i>Belirsizlikten kuvvetli kaçınma</i> Kurallar ve çözümler belirsiz, kaygı ortamı, kültürel ilişkiler zayıf, değişime kapalı	<i>Feminen</i> Yardımlaşma, sosyal ilişkiler, eşitlik, hayat kalitesi
<i>Güç aralığı Az</i> Eşitlik, eşit haklar, Alt ve üst tabaka farkı yok, İş bölümü ve dayanışma var	<i>Kolektivizm Yoğun</i> Sözlü iletişime kapalı, örgütün gelir seviyesi ve çalışma koşulları düşük	<i>Belirsizlikten zayıf kaçınma</i> Kurallar ve çözümler belirli, Kültürel ilişkiler, değişime açıklık, farklı düşünceler saygı	<i>Masculen</i> Maaş, terfi gibi kariyer hedefleri, iddialı olma, rekabetçilik, hırslı olma

Kaynak: Manyas (2018), Var (2016), Karadağ (2020), Şanal ve Kaya (2018) ve Becerikli ve Kılıç (2012)

Modele ilişkin özelliklere ilişkin veriler tablo 3'ün altında belirtilen kaynak metinlerden yararlanarak oluşturulmuştur. Bu çerçevede Geert Hofstede' nin modeline göre, Güç aralığı az, Bireysellik yoğun, belirsizlikten zayıf kaçınma ve feminen kültürel yapıya sahip örgütlerdeki yöneticilerin rasyonel karar alma davranışları daha çok sahip oldukları özellikleri doğrultusunda karara katma, çalışan ihtiyaçlarını karşılama, yetki, enformasyon, hizmet içi eğitim, yetki, işbölümü yönünde ortaya çıkacaktır. Güç aralığının yoğun olan, Kolektivizm, belirsizlikten kuvvetli kaçınmanın olduğu örgütlerde planlama ve karar alma ile ilgili faaliyetlerin bir merkezden yürütüldüğü bir yapılanma ile katılımın olduğu bir yönetim söz konusudur (Rodrigues, 1998: 31). Örgüt yöneticilerinin cinsiyet açısından farklı özelliklere sahip olmalarından dolayı rasyonel karar verme sürecindeki davranış biçimlerini etkileyeceği açıkça görülmektedir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha bağımsız karar verdikleri Izgar ve Altınok (2013)'ün "okul yöneticilerinin karar verme stratejileri" isimli çalışmasında tespit edilmiştir.

7.3. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültür Modeli

Harrison ve Handy' nin Örgüt Kültürü Modelinin alt boyutlarının özellikleri Tablo 4' de yer almaktadır.

Tablo 4. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültür Modelinin Alt Boyut Özellikleri

Güç/otorite kültürü	Bürokratik/rol kültürü	Görev/süreç kültürü	Birey /destek kültürü
Hâkimiyet, rakipleri eleme, otokratik yapı	Rasyonel, düzenli, yasallık, meşruluk ve sorumluluk	İş ve proje odaklı, takım çalışması, uygun kaynak ve uygun insanları bir araya getiren	Birey, görüş birliği çalışanlar arası ilişkinin önemsendiği, kişi odaklı

Kaynak: Demir (2007) ve Arslan vd. , (2005)

Harrison ve Handy' nin Örgüt Kültür Modeline ilişkin tabloda alt boyutlardan olan *güç*, bürokratik kültürün etkin olduğu bir örgütte rasyonel kararların, programlı olarak kazanılmış alışkanlıklar, standart çalışma usulleri ve genel beklentiler doğrultusunda tanımlanmış veri ve bilgilere dayalı olarak alınması kaçınılmazdır. Programsız kararlarda ise-Yargı, içe doğma, yaratıcılık, pratik iş görme yöntemleri kullanılacaktır. Otokratik bir yapıda belirlenmiş düzenli ve kurallı bir kültürün olduğu ortamlarda alınacak kararlarda genellikle geleneksel bir özellik gösterecektir. Fakat iş ve proje odaklı, takım çalışmasına yer veren, başarı içinde çalışmalarda uygun kaynakları ve insanları seçerek bir araya getiren görev kültürünün ve çalışanlara önem veren, görüş birliği sağlamaya çalışan böylece çalışanlar arasındaki ilişkilere değer veren kişi odaklı anlayışın öne çıktığı birey kültürünün bulunduğu örgütlerde rasyonel kararlar daha çok modern yöntemler kullanılarak alınabilir. Programlı olan kararlarsa araştırma ve matematik teknikler ya da bilgisayar aracılığı ile bilgi toplayıp verilmiş kararları aktarma yöntemi ile alınacaktır. Programsız kararlarda da yine keşfe dayalı problem çözme yöntemlerini kullanabilen bireyler ve bilgisayar programlarından yararlanmak ön plana çıkacaktır.

7.4. Kennedy ve Deal' in Örgüt Kültürü Modeli

Bu modele ilişkin alt boyutların özellikleri Tablo 5' de yer almaktadır.

Tablo 5: Kennedy ve Deal' in Örgüt Kültürü Modelinin Alt Boyutlarına İlişkin Özellikleri

Sert erkek/ maço kültürü	Çok çalış/Sert oyna Kültürü	Süreç Kültürü
Çevresel belirsizliği yüksek, alınan kararlar riskli veya çevresel geri beslemenin olduğu örgütler	Alınan kararlarda risk düşük, çevresel geri beslemenin hızlı örgütün gelişmesi çok çalışmaya bağlı, çevresel başarı riski yüksek, başarı için çevreden gelecek geri besleme yavaş	Çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden geri beslemenin yavaş olduğu örgüt kültürü

Kaynak: Şeşen (2013), Kahveci (2015)

Eren (2010), yapmış olduğu çalışmada Kennedy ve Deal' in Örgüt Kültürü Modelinde yer alan alt unsurlarına ilişkin yapmış olduğu açıklamalarda örgütlerin buldukları çevresel faktörlerin örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğunu ifade etmiştir. Bu doğrultuda sert erkek kültürüne sahip örgütlerde çevresel belirsizlik yüksek, alınan kararlar risklidir. Çok çalış sert oyna kültürünün yer aldığı örgütlerde alınan kararlarda riski düşük, fakat çevresel başarı riski yüksektir. Ayrıca çevresel geri bildirim daha hızlı iken, başarıya yönelik çevreden gelen geri dönütler yavaştır. Bu kültüre sahip örgütlerin gelişip büyümesi çok çalışmalarını gerektirir. Süreç kültürüne sahip örgütlerde ise çevresel başarı riski yüksekken başarı için çevreden gelen geri dönüt yavaştır. Bu açıdan yönetim alacağı kararlarda rasyonel karar verme davranışını daha çok örgütün içinde bulunduğu çevreden gelen bilginin yeterliliği doğrultusunda belli bir yöntemle dayanarak, genel beklentiler, alt amaçlar, bilgi kanallarının doğru tanımlaması ile geleneksel bir yaklaşım gösterecektir.

7.5. Schneider' in Örgüt Kültürü Modeli

Bu modele ilişkin alt boyutların özellikleri Tablo 6' de yer almaktadır.

Tablo 6: Schneider' in Örgüt Kültürü Kuramı Alt Boyutlarının Özellikleri

Kontrol Kültürü	İş birliği Kültürü	Yetenek (Yetkinlik) Kültürü	Gelişme Kültürü
Güvenlik, Standardizasyon, İstikrar, Hiyerarşi, Emir, Güç, Tahmin edilebilirlik, Süreç, Sistematik, Kesinlik	Ortaklık, Takımlar, Eşitlik, Güven, Sinerji, Farkındalık, Katılım, Etkileşim	Bilimsel düşünce, teorik fikirler, kavramlar ve teknoloji, liyakat saygınlık, yeterlilik	İnanç ya da beklentiler sistemidir. Başarı, çalışanların gelişmesi, amaçları gerçekleştirmek için gerekli koşulları yaratmak

Kaynak: Karaca (2022), 135; Aşan ve Aydın (2006: 430); Aydın (2012: 60- 61)

Schneider'in örgüt kültürü kuramı alt boyutlarının özellikleri, örgütlerin kültürel yapılarını ve bu yapıların karar alma süreçlerini nasıl etkilediğini anlamamıza yardımcı olur. Kontrol kültürü, örgütlerdeki karar verme süreçlerini etkileyen önemli bir faktördür. Kontrol kültürü, genellikle katı kurallar, sıkı izleme ve yetki hiyerarşisi gibi unsurları içerir, bu da karar verme sürecini etkiler. Kontrol kültürü, bazı durumlarda örgütün etkinliğini artırabilir ve belirli endüstriler veya iş alanlarında gereklidir. Ancak, aşırı kontrol kültürü, çalışanların motivasyonunu düşürebilir, inovasyonu engelleyebilir ve esnekliği sınırlayabilir. Bu nedenle, örgütlerin kontrol kültürünü dengeli bir şekilde yönetmeleri ve karar verme sürecindeki katılımı teşvik etmeleri önemlidir. İş birliği kültürü, çalışanlar arasında işbirliğini teşvik eden, açık iletişimi destekleyen ve grup çalışmasını öncelikli hale getiren bir kültürel yapıyı ifade eder. İş birliği kültürü, çalışanların katılımını artırır, motivasyonu ve bağlılığı artırır ve inovasyonu teşvik eder. Bu nedenle, örgütlerin iş birliği kültürünü teşvik etmeleri ve karar verme sürecinde çeşitliliği, açıklığı ve katılımı teşvik etmeleri önemlidir. Yetenek kültürü, çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmelerine ve örgütün başarısını artırmalarına yardımcı olan bir kültürel yapıdır. Karar verme sürecinde, yetenek kültürü, çalışanların becerilerini ve katkılarını en iyi şekilde değerlendirerek daha etkili ve sürdürülebilir kararlar almayı sağlar. Gelişme kültürü, örgütlerin ve çalışanların sürekli olarak büyümelerini ve gelişmelerini teşvik eden bir kültürel yapıdır. Karar verme sürecinde bu kültür, çalışanların eğitim, mentorluk, inovasyon ve performans geri bildirim gibi unsurları içeren birçok fırsattan yararlanmalarını sağlayarak daha bilinçli ve etkili kararlar alınmasına katkıda bulunur.

7.6. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Schein'e göre, örgüt kültürü karar verme süreçlerini de etkiler. Örgüt kültürü, karar verme sürecindeki değerleri, öncelikleri ve normları belirler. Örgüt kültürü ve karar verme arasındaki ilişkiyi anlamak, örgüt kültürünün karar verme sürecini nasıl etkilediğini anlamamıza yardımcı olur. Örgüt kültürünün derinlemesine anlaşılması, karar alma süreçlerinin daha etkili bir şekilde yönetilmesine ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Schein' e göre örgütün dış çevreye uyumu, çevrede gelişen belirsizlik durumlarına ve varlığını sürdürülebilirlik problemlerine yönelik olarak gerekli olan temel unsurları düzeltme, ölçme, araçlar, amaçlar, strateji ve misyondur. Buna göre bir örgüt yöneticisi rasyonel karar verme davranışı gösterirken içinde bulunduğu koşullar çerçevesinde planlı veya plansız olarak geleneksel ya da modern karar verme yöntemlerinden yararlanabilmektedir.

8. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

İnsanlar günlük yaşamda birçok hususta birtakım kararlar almaktadır. İnsanların aldıkları kararlar muhteva ve önem seviyesi açısından farklı olsa da müşterek bir yapıya sahiptirler. Bu müşterek yapı, insanların her koşulda seçimlerini tespit etmesi ve hangi alternatifin arzu edilen neticeyi meydana getirmede en ideal yol olduğuna karar vermesidir. İnsanlar karar verme aşamasında doğru alternatifleri kullandıkları müddetçe

mutlu olacak neticelere ulaşabilirler (Coşkun, 2020, s. 1184). Bununla birlikte alınacak doğru ve etkin kararlar, bilgilerin doğru ve verimli biçimde iyi bir zamanlama ile değerlendirilmesine bağlı olup başarıyı da beraberinde getirmektedir (Mutlu & Sarı, 2017, s. 182).

Karar verme fenomeni yalnızca insanlar tarafından değil kurumlar tarafından da uygulanmaktadır. Şayet kararı bir birey veriyorsa kararın meydana getirdiği neticeler yalnızca bireyi ilgilendirmektedir. Fakat kurumsal açıdan ele alındığında yöneticilerin aldıkları kararlar tüm kurumsal yapıyı, kurum kapsamında yaşayan başka kişi ve grupları da etkilemektedir (Çavuş, 2008, s. 3).

Örgütlerde karar verme unsuru çok önemlidir ve karar verme sürecini çözümlenmeli metotlar ile yürütmek, hissî ve anlık tepkiler vermek yerine akli yollara başvurmak gerekir. Bu sebeple karar verme prosesinde yöneticilerin rasyonel ve demokratik davranması önem taşımaktadır. Bu çerçevede Pacini ve Epstein (1999), çalışmasında karar vermede kadınların deneysel (sezgisel) süreçlere, erkeklerin rasyonel süreçlere daha yatkın olduğunu tespit etmiştir. Taşdelen (2001), araştırmasında erkeklerin rasyonel, kadınların anlık kararlar verdiklerini, Bayram ve Aydemir (2017) ise, çalışmalarında kadınların uyumluluk ve duygusal dengesizlik özelliklerinin karar verme sürecine yansıdığını belirlemişlerdir. Zira rasyonel ve çözümlenmeli yollar karar vermede taraflılığı yok eder, çelişik ve işe yaramayan kararların alınmasına mâni olur, birçok değişkeni dikkate aldığı için çokça paydaşın sürece katılımını, örgütün demokratik ve hesap verebilir bir yapı kazanmasını sağlayabilir ve örgütün verim kârlılığını artırarak hedeflerine erişmesine katkı oluşturabilir. Ayrıca karar almada katılımı önemseyen, öğretmenlerine güven veren, haberleşme yollarını açık tutan, insan ilişkilerine önem veren, örgüt ve çevre arasındaki haberleşmeyi destekleyen yöneticiler, çalışanların iş tatminlerine pozitif yönde etki eder, tersi durumda ise çalışanlar, yöneticilerden yeterli desteği göremediklerinde iş tatminleri azalmaktadır. Şüphesiz, çalışanlara yeterli destekte bulunmak, onlara düşüncelerini sormak, kararları beraber almak ve gerekli desteği sağlamak olumlu etki oluşturacaktır. Bu sebeple komplike birçok değişkenden etkilenen örgütler, yönetilmesinde de karar verme prosesleri büyük önem arz etmektedir. Tüm değişkenlerin de hesaba katılarak ussal ve bilime dayanan kararların alınması önem taşımaktadır (Çelikten, Gılıç, Çelikten, & Yıldırım, 2019, s. 588). Herring (1999), çalışmasında liderlerin karar verme davranışının sahip olduğu bilgi ve ortaya çıkan problem çözüm alternatif sayısına bağlı olarak değiştiğini belirtmiştir. Bu bilgilerden hareketle yöneticilerin davranışlarından biri olan karar verme fiili, kaçınılmaz bir şekilde kültürel ayrışımardan etkilenmektedir. Bunun sebebi ise, yöneticilerin işlevlerini değişik kültürel ortamlarda ve iklimlerde ifa etmeleridir. Buna ek olarak, yöneticilerin yetiştirme tarzları da yöneticilerin davranışlarında mühim ayrışımalar meydana getirmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin karar verme stillerinin örgüt kültüründen etkilendiğini söylemek mümkündür (Böyükaslan vd, 2016, s. 69).

Kuramsal olarak karar verme prosesinin rasyonel bir proses olduğu ve yöneticilerin akla uygun karar verdikleri varsayılmaktadır. Fakat pratikte durum öyle değildir. Yöneticilerin karar verme davranışına tesir eden pek çok faktör vardır. Yöneticilerin inançları, hisleri, sezileri, yetiştirildiği ortamı, değerleri, kültürü, şahsiyet özellikleri, sosyo-ekonomik yapıları gibi birtakım etmenler, yöneticilerin karar verme davranışına etki etmekte ve yöneticilerin karar verme davranışında ayrışım göstermelerine sebep olmaktadır. Bu bilgilerden hareketle bir örgütün yönetiminden sorumlu olan yöneticiler, örgütün varlığının devamlılığını, büyümesini ve gelişmesini sağlamak için karşı karşıya kaldıkları olaylar ve içinde buldukları koşullar içinde en doğru kararı verebilmelidir. Bu doğrultuda yönetimin aldığı kararlarla örgüt başarısının sağlanmasında yöneticinin süreci nasıl yönettiği ve karar verme yaklaşımının ne olduğu önem taşımaktadır. Eğin'in (2016), Göl (2018) ve Eroğlu'nun (2016) da araştırmasında, örgüt kültürü algıları ve yöneticilerin karar verme tarzları arasında pozitif bir ilişki bulunmuş, örgüt kültürünün yönetici karar süreci üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Kısaca sahip olunan kültür anlayışı insanların ve yöneticilerin rasyonel karar verme davranışlarını şekillendirmektedir ve yöneticilerin, kararları olumlu etkileyecek kültürel ortamların oluşmasını sağlaması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktan, E., & Aydın, B. (2016). Cameron-Freeman Örgüt kültürü türleri ekseninde örgüt kültürü ve bilgi güvenliği algısı ilişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Journal of Business Research Turk*, 324-344. https://isarder.org/2016/vol.8_issue.4_article019_full_text.pdf
- Aladağ, Z. (2011). *Karar teorisi*. Kocaeli: Umuttepe Kitabevi.
- Arslan, H., Satici, A., & Kuru, M. (2007). Resmi ve özel ilköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(51), 371-394.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. Arıkan Basım Yayım.
- Atsan, F. N. (2017). *Farklı kültürlerde karar verme davranışı* (1. bs.). Kriter Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik* (5. Baskı). Pegem Akademi.
- Baştuğ, İ. (2006). *Karar verme sürecinde sezginin önemi ve Türk Merkezi yönetimindeki geçerliliği* (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Bayram, N., & Mine, A. (2017). Decision-making styles and personality traits. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 3(1), 905-915.
- Becerikli, Y. S., & Kılıç, P. N. (2012). Merkez ve Doğu Avrupa'da halkla İlişkiler uygulamaları: Romanya Örneği. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 89-112.
- Böyükaslan, H. D., Özkara, B., & Özdemir, Ş. (2016). Kültürel değerlerin yöneticilerin karar verme stiline etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 64-84.
- Coşkun, Ü. (2020). Karar ve karar verme süreci. *Ulkabilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 1181-1191.
- Çakmak, Y. (2015). *Örgüt kültürü ve kültürel farklılık yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuş, M. F. (2008). Karar verme, karar destek sistemleri ve yönetsel etkinlik. *Akademik Bakış Dergisi*, 1-18.
- Çelikten, M., Gılıç, F., Çelikten, Y., & Yıldırım, A. (2019). Örgüt yönetiminde karar verme süreci: Bitmeyen bir tartışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 581-592.
- Demir, M. (2017). *Örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkinin iki farklı ulusa ait işletmeler üzerinde karşılaştırmalı analizi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Egin, M. (2016). *Örgüt kültürünün yönetici karar sürecine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, E. (2016). *Merkezi spor yönetiminde örgüt kültürünün ve çalışanların kişilik özelliklerinin karar verme stillerine etkisinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.
- Florczak, A., & Lisowska, A. (2018). Comparative analysis of types of organizational cultures in scientific institutes of the University of Wrocław. *Management and Finance – Journal of Management and Finance*, 16(3/1), 113-114.
- Göl, E. (2018). *Yükseköğretimde örgüt kültürü ile yönetsel karar verme stillerinin ilişkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-157.
- Gümüştekin, G. E., & Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 90-116.
- Herring, J. P. (1999). *Measuring effective intelligence: Meeting the management communication challenge*. http://www.cireport.com/herring/herring_1.html.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev.). Nobel Yayın Dağıtım.
- Izgar, G., & Altınok, V. (2013). Okul yöneticilerinin karar verme stratejileri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 41-55.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karaca, M. (2022). Örgüt kültürü modellerinin incelenmesine yönelik bir literatür çalışması. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 5(3), 123-144.
- Karadağ, D. (2020). *Hofstede'nin kültürel boyutları kapsamında turizm çalışanlarında bölgesel farklılıkların incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kaya, K. (2023, Haziran). *Okullarda sosyal adalet liderliği ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Koçoğlu, E. (2010). *İşletmelerde yöneticilerin karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanımı: Ankara İli Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Manyas, S. (2018). *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: İstanbul Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mutlu, M., & Sarı, M. (2017). Çok kriterli karar verme yöntemleri ve madencilik sektöründe kullanımı. *Bilimsel Madencilik Dergisi*, 56(4), 181-196.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış* (4. Baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Pacini, R., & Epstein, S. (1999). The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs and the ratio bias phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 972-987. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.76.6.972>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior*.
- Rodrigues, C. A. (1998). Cultural classifications of societies and how they affect cross-cultural management. *Cross-Cultural Management*, 5(3), 29-39.
- Schneider, W. E. (1995). Productivity Improvement Through Cultural Focus. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 47(1), 3-27.
- Semerci, N. (2000). Yönetimde karar vermenin kritik düşünmeyle ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 191-201.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Şanal, M., & Kaya, F. A. (2018). İşletmelerde kurumsallaşma ve belirsizlikten kaçınma ilişkisi üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 115-126.
- Şeşen, H. (2013). Örgüt kültürü. içinde örgütsel davranış (Ed. Ü. Sıgır & S. Gürbüz). Beta Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler* (2. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Taşdelen, A. (2001). Öğretmen adaylarının bazı psikososyal değişkenlere göre karar verme stilleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(10), 40-52.
- Tatlıoğlu, K. (2010). *Farklı öz-anlayış düzeylerine sahip üniversite öğrencilerinin karar vermede özsayı, karar verme stilleri ve kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- TDK (2023). *Türk Dil Kurumu sözlükleri*. Türk Dil Kurumu sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/>
- Tekin, Ö. A. (2009). *Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çeşitli departman yöneticilerinin karar verme stillerini tespit etmeye yönelik uygulamalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Temur, Ö. F. (2012). *Öğretmen algularına göre yöneticilerin karar verme stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Rize İli Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tıktaş, G. (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme* (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topal, B. H. (2014). *Yönetimde karar verme stillerinin örgüt kültürüne etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tural, N. (1988). Rasyonel Karar Kuramı ve Eğitim yönetiminde uygulaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1), 497-508. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000001014
- Var, M. (2016). *Mobbing davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: Bir Kamu Kurumu örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaralıoğlu, K. (2010). *Karar verme yöntemleri*. Detay Yayınları.
- Yılmaz, E., & Altınok, V. (2010). Öğretmen adaylarının duygusal zekâ düzeylerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerini yordama gücü. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 685-705.
- Yılmaz, T. (2023). *Üniversite öğrencilerinin algıladıkları belirsizlik düzeyi ile karar verme davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bartın.