

KÜLTÜREL DEĞERLERİN YÖNETİCİLERİN KARAR VERME STİLİNE ETKİSİ¹

Araş. Gör. Handan Deniz BÖYÜKASLAN*

Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR***

ÖZ

Bu çalışmada kültürel değerlerin yöneticilerin karar verme stiline etkisi incelenmiştir. Araştırmaya Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren 103 işletmenin sahipleri ya da üst düzey yöneticileri katılmıştır. Anket yoluyla elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, kültürel değerlerin yöneticilerin karar verme stilleri üzerinde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karar verme, karar verme stili, kültürel değerler

JEL Sınıflandırması: D23, L29, M10

THE EFFECT OF CULTURAL VALUES ON DECISION-MAKING STYLE OF MANAGERS

ABSTRACT

In this study, the effect cultural values on decision-making style of the managers were investigated. The owners or senior managers of 103 companies operating different religions of Turkey were participated to the study. According to the analysis of the data obtained through survey, it has an influence on the decision-making styles of managers of cultural values that have emerged.

Key words: Decision-making, decision-making style, cultural values

JEL Classification: D23, L29, M10

1. GİRİŞ

İnsan içinde büyüdüğü toplumun kültürü tarafından şartlandırılmakta, değer yargıları, dünya görüşü, davranış ve davranış normları, olayları değerlendirme tarzları vs. o toplumun kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla, insanların kültürel özelliklerindeki farklılıklar davranışlarına yansımaktadır (Koçel, 2013: 135).

¹ Bu çalışma 7-9 Nisan 2016 tarihlerinde Gaziantep'te düzenlenen "1. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu"nda sunulmuş, geliştirilerek makale formatına getirilmiştir.

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, yumusakipek@aku.edu.tr

** Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, bozkara@aku.edu.tr

*** Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, sozdemir@aku.edu.tr

Karar verme, bir eyleme yönelik uyarıcının belirlenmesi ile başlayan ve eylemin taahhüdü ile sonlanan eylemler ve dinamik faktörlerden oluşan bir dizi olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg vd., 1976:246). Karar vermenin yönetim sürecinin merkezi olduğu ifade edilmektedir. Hatta literatürde, karar verme ve yönetim kavramlarının eş anlamlı olduğunu savunan araştırmacılar yer almaktadır.

Karar verme süreci teknik rasyonel bir süreçtir ve yöneticilerin tam bilgiye sahip olarak rasyonel seçim yaptıkları varsayılmaktadır. Ancak gerçek hayatta bu durumun uygulanabilirliği sorgulanmaktadır. Çünkü yöneticiler alternatifler arasından seçim yaparken her zaman tam bilgiye ulaşamamaktadır. Ayrıca, yöneticiler karar verme sürecinde duygusal, sezgisel, kültürel faktörlerden ve değerlerden etkilenmektedir. Dolayısıyla, yöneticiler karar verme durumunda farklı yaklaşım tarzları göstermektedirler. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, kültürel değerlerin yöneticilerin karar verme stilleri (tarzları) üzerindeki etkisini incelemektir.

2. LİTERATÜR

2.1. Karar ve Karar Verme

Karar, eylem için gerçekleştirilen belirli bir taahhüt ya da bağlılıktır (Mintzberg vd., 1976: 246). İşletme yönetiminde ise karar, yöneticinin herhangi bir konuda yaptığı “seçim”dir (Koçel, 2013: 109).

Karar verme, karar verenlerin seçimlerine ve değerlerine göre alternatifleri tanımlama ve seçme çalışmasıdır. Diğer bir tanıma göre karar verme, alternatifler arasında makul bir seçim sağlamak için, alternatifler hakkında şüphe ve belirsizliği yeterli derecede azaltma sürecidir (Harris, 2012). Koçel’e (2013: 113) göre ise karar verme, belli bir başlangıç noktasından hareketler farklı eylem, faaliyet veya düşüncelerin birbirini takip ettiği ve sonunda bir tercihin yapıldığı bir süreçtir. Bu bağlamda, karar verme sürecinin temel unsuru bireylerin seçimi olarak ifade edilebilir. Bireysel tercih uygulamasına izin vermeyen bir durum, aynı zamanda karar vermenin gerçekleşmesine de izin vermeyecektir (Kazi, 2012: 2).

Karar verme olayı, kişinin seçim yapmayı gerektiren bir durum olduğunu algılaması ile başlamaktadır. Kişiden kişiye değişen bir olay olan algılama, kişiye has özellikler ile birlikte kişi dışındaki ortam faktörlerinden de etkilenmektedir. Bundan dolayı aynı data veya bilgi farklı kişiler tarafından farklı şekillerde algılanıp yorumlanmaktadır (Koçel, 2013: 121). Bu bağlamda, kişinin algılama sürecini etkileyen faktörlerin (deneyim, tutumlar, değerler, fiziksel ve sosyal faktörler, kültür..vb.) karar verme davranışı üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir.

2.2. Yönetim ve Karar Verme

Eren’e (2011:4) göre yönetim, belirlenen amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere tüm kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sürecidir. Bir işletmenin faaliyet akışını yönlendiren yönetim süreci içinde temel nitelikteki işin “karar verme”

olduğu ifade edilmektedir. Karar verme, organizasyonun büyüklüğüne, faaliyet alanına, gelişmişlik düzeyine bakılmaksızın herhangi bir seviyedeki yönetici tarafından gerçekleştirilen en önemli faaliyettir (Harrison, 1996: 46, Koçel, 2013: 104). Karar verme, yöneticilerin davranışlarını yaklaşık olarak özetleyen ve yöneticileri toplumdaki diğer mesleklerden açık bir şekilde ayıran tek faaliyettir (Harrison, 1996: 46).

Bir yöneticinin işi karar vermeyi, verilen bu kararları diğerlerine iletmeyi ve kararların nasıl uygulandığını izlemeyi içermektedir. Yöneticiler, daha iyi kararlar vermek için çalıştıkları sosyal çevre, endüstri ve karar verme süreçleri hakkında çok fazla şey bilmek zorundadırlar. Son 40 yılda, karar verme tekniği, özellikle teknolojideki uzmanlık sistemi, yönetim bilimi ve yöneylem araştırması araçlarının genişlemesi ile büyük ölçüde gelişme göstermiştir (Simon, 1987: 57).

2.3. Karar Verme Stilleri

Karar verme stili; bir karar alma durumunda bir kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu durumu ifade etmektedir. (Izgar ve Yılmaz, 2007: 343).). Karar verme stili, bireylerin karar verme davranışında kullandığı alışılmış modeldir, diğer bir ifadeyle karar verme konusunda algılama ve yanıtlamanın bireysel karakteristik tarzıdır (Scott ve Bruce, 1995: 818).

Kişilerin karar verme davranışına farklı yollardan yaklaştıkları bilinmektedir. Bazıları tarafsız bir şekilde bilgi toplayarak ve açık analizler yaparak karar verirken, bazıları ise daha bütünsel ve sezgisel yollarla karar vermektedir. Bazıları karar verme sürecini başkalarının yönlendirmesini beklerken, bazıları bu süreci bağımsız uygulamayı tercih etmektedir. Bazı kişiler düşünmeden karar verme davranışı sergilerken, bazıları ise tedbirli ve tasarlanmış bir karar verme davranışı göstermektedir. Son olarak bazı kişiler ise karar verme sürecine girmekten kaçınmaktadır. Bu kişisel farklılıkların zekâ gibi algısal yeteneklerden bağımsız olduğu ve motivasyon ya da karakter farklılıkları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Galotti vd., 2006: 630).

Literatürde karar verme stilleri birçok araştırmacı tarafından ele alınmış ve farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Bu yaklaşımlar içerisinde bilinilirliği en yüksek olanlar; Dinklage yaklaşımı, Arroba yaklaşımı, Harren yaklaşımı ve Scott ve Bruce yaklaşımıdır. Bu çalışmada karar verme stilleri Scott ve Bruce yaklaşımı temel alınarak incelenecektir.

Scott ve Bruce (1995), daha önceki çalışmalarda, karar verme stilleri üzerine yapılan ve karar vermeyi, 'bir bireyin karar verme durumuyla karşı karşıya kaldığında sergilediği öğrenilmiş ve alışılmış yanıt/tepki' olarak tanımlayan bütün çalışmaları birleştirmeye çalışmışlardır. Bununla birlikte, karar verme stilleri ile ilgili çalışmalarla oluşturulan kavramsal çerçevenin açık ve net olmadığını, karar verme stilleri alanıyla ilgili bütün çalışmalardan sentezlenen verilerin faydalı araçlar ortaya koymadığını tespit etmişlerdir (Thunholm, 2004: 932-933). Bu çalışmalardan sonra Scott ve

Bruce, beş farklı karar verme stili belirlemiştir: rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma, kendiliğinden/anlık

Rasyonel karar verme stili, alternatiflerin kapsamlı araştırmasının ve mantıksal değerlendirmenin etkin olduğu durumdur. Sezgisel karar verme stili, duyguların ve öngörülerin etkin olduğu durumdur. Bağımlı karar verme stili, başkalarının yönlendirmesi ve tavsiyelerinin etkin olduğu durumdur. Kaçınma karar verme stili, karar verme davranışından kaçınmak için girişimlerde bulunulduğu durumdur. Kendiliğinden/anlık karar verme stili ise, çok fazla düşünmeden anlık karar vermenin etkin olduğu durumdur (Scott ve Bruce, 1995: 820-821).

2.4. Kültürel Değerler

İnsanlar bir değer ölçüsüne göre tutum ve davranış geliştirmektedir. Değer ölçüsü ise, insanın inandığı, tutum ve davranışlarına temel oluşturan değerlerdir. Bu bağlamda, insanların sahip olduğu farklı değer ölçülerinin farklı hayat tarzları ve sosyal kimlik ortaya koyduğu bunların da kültürü oluşturduğu ifade edilebilir (Öztürk, 1997: 40).

Kültürün genel kabul görmüş bir tanımı yoktur (Dorfman ve Howell, 1988: 128). Kültür, birey, örgüt ve toplum gibi değişkenlerin arasındaki karmaşık ilişkilerin bir fonksiyonudur. Kültür, toplumu oluşturan bireylerin meydana getirdiği bir bütündür (Gültekin ve Sığı, 2007: 274). Hofstede, kültürü, insanları bir ortamda toplayan bir akıl (mental) programlaması olarak ifade etmiştir. Kültür, bireylerin bir karakteristiği değildir, aynı hayat tecrübesi ve eğitim durumlarına sahip birçok insanı kapsamaktadır. İnsanların zihinlerinde ortaya çıkan kültür, aynı zamanda bu insanlar tarafından paylaşılmakta ve onları bir arada tutmaktadır (Hofstede, 1980: 43).

Değerler, belirli bir davranış biçiminin veya bir duruşun, kişisel veya sosyal olarak karşı veya zıt bir davranış biçimine veya bir duruşa tercih edilmesine sebep olan temel inançlardır (Robbins ve Judge, 2013: 145). Örgüt kültürünü oluşturan öğeler arasında yer alan değerler, aynı zamanda kültürün en temel parçası olarak değerlendirilmektedir (Aktaş, 2010: 9, Can, 2011: 10).

Kültürel değerler ise, bir toplumda, neyin iyi, doğru ve beğenilir olduğu hakkında örtülü veya açık olarak paylaşılan soyut fikirleri temsil etmektedir. Bu kültürel değerler çeşitli durumlarda insanlara neyin uygun olduğunu söyleyen spesifik normlara dayanmaktadır (Schwartz, 1999: 25).

Kültürel değerler konusunda kültür yazınında farklı sınıflandırmalar yapılmakla birlikte en çok bilinen ve atıf yapılan çalışma Hofstede'in(1980) sınıflandırmasıdır. Hofstede (1980) kültürel değerleri; bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişilik olarak boyutlandırmıştır. Ancak, 1991'de eklenen uzun dönem kısa dönem odaklılık ve 2010 yılında eklenen açıklık veya kendini kısıtlama boyutları ile birlikte kültürel değerler altı boyut olarak literatüre yerleşmiştir. Bu çalışmada, kültürel değerler Hofstede'in bireycilik, güç mesafesi, belirsizlikten

kaçınma, erillik boyutları ve Hofstede'in çalışmasının dışında yer alan ancak çalışmanın içeriğiyle ilgili olan babacan davranış beklentisi (paternalizm) boyutu olarak ele alınıp incelenecektir.

Bireycilik, bireylerin kendi çıkarlarını gözetme, bireysel ifadelerini yürütme, ait olduğu toplumdaki diğer bireylerden ya da organizasyondan bağlarını koparma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Lu vd., 1999: 93). Bireyci toplumlarda bireysel amaçlar grup amaçlarının önüne geçmektedir (Jandt, 2009: 160). Toplulukçuluk, sıkı toplumsal çerçeveleri anlatmaktadır. İnsanlar kendi ait oldukları kümeleri diğerlerinden ayrı tutmaktadır. İçinde etkinlik gösterilen akraba grupları, klanlar ve örgütler diğerlerinden farklılaştırılmaktadır. Toplulukçu gruplar grup üyelerini kollarken karşılığında da sadakat beklemektedirler (Sargut, 2010: 185).

Güç mesafesi, bir toplumun üyeleri arasında güç dağılımının ne derece eşit algılandığını, nasıl hissedildiğini ve konuyla ilgili düşünme ve davranış eğilimlerini kapsamaktadır (Gültekin ve Sığırı, 2007: 276). Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda, daha az gücü olan insanlar gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabul etmişlerdir (Hofstede, 1980: 45). Hofstede, güç mesafesinin ailede erken yaşlarda öğrenildiğine inanmaktadır. Güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde, insanlardan, yüksek statüde güce sahip olanlara saygı göstermeleri beklenmektedir (Jandt, 2009: 172).

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsiz ve muğlak durumlarda kendilerini korku altında hissetmeleri ve bu durumlardan kaçınmaya çalışmalarını ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda bireyler kariyer istikrarını korumaya çalışmakta, daha fazla formel kurallar kurmakta, olağan dışı fikirleri ve davranışları tolere etmemekte ve mutlak doğrulara inanmaktadırlar (Hofstede, 1980: 45). Belirsizliğe karşı toleransı yüksek olan yöneticiler eylemlerinde girişimci özellikler, daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimi sergilemektedir (Sargut, 2010: 180).

Bir toplumda girişkenlik, para elde etme, diğer insanları önemsememe, yükselme tutkusu, egemen ve baskıcı tavır takınma, kendine güven ve bağımsızlık davranışlar ön planda ise bu toplumun erkek egemen kültür içinde olduğu söylenebilir (Hofstede, 1980: 46). Dişi kültürün göstergeleri ise insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Dişi kültürlerde şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, çocuklara karşı sevgi dolu olma gibi davranışlar ön plandadır (Sargut, 2010: 175).

Babacan davranış beklentisi (paternalizm), bakımı altındaki kişilerin ebeveynleri rolünü üstlenerek, onları koruma ve onlara destek sağlama yükümlülüğünü kabul eden kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Paternalizm, alt ve üst ilişkilerini nitelendirmek için kullanılan ve özellikle doğunun geleneksel kültüründe önemli olan bir kültürel değer boyutudur (Aycan vd., 1999: 504).

2.5. Kültürel Değerler ve Karar Verme İlişkisi

Karar verme, alternatifler arasından rasyonel ve bilinçli bir seçim yapma sürecidir. Karar verme sürecinde yöneticilerin, alternatifler ve sonuçları hakkında tam bilgiye sahip olduğu, bu sonuçlarla ilgili net bir tercih yapabildiği, alternatiflerin sonuçlarını karşılaştırabildiği ve sorunları net bir şekilde tanımlayabildiği durumlarda rasyonel karar verdikleri varsayılmaktadır. Fakat gerçek yaşamda bu varsayımların her zaman geçerli olmadığı, yöneticilerin çoğu zaman kısıtlı bilgi çerçevesinde seçim yapmak zorunda kaldığı bilinmektedir. Bu durum, 1978'de Nobel ödülü kazanan Herbert Simon tarafından ele alınmış ve kısıtlı rasyonellik adı altında incelenmiştir (Koçel, 2013: 134). Bununla birlikte, rasyonel karar vermeye ilişkin varsayımların ve aşamaların gerçek hayatta uygulanabilirliği sorgulanmasının temelinde, örgütsel paradigma ve kültürün etkileri, örgütsel aktörlerin algıları ve farklı çıkarılara sahip olmaları, duygular, sezgiler ve buluşsal yöntemlerin rolü de yatmaktadır (Ünnü, 2014: 94).

Karar verme günlük hayatımızın bütünleyici bir parçasıdır. Psikologlara göre, karar verme ilgi çekici bir davranıştır, çünkü kararlar birçok unsurun karşılıklı etkileşiminden meydana gelmektedir. Bu unsurların en önemlileri ise ekolojik, ekonomik, biyolojik ve kültürel unsurlar olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, araştırmacılar, onlarca yıldır karar verme davranışı üzerinde kültürel değerlerin etkisiyle yakından ilgilenmektedir (Tipandjan vd.,2012: 206). Kültürel değerler ile birlikte kişilerin sosyal, ekonomik ve siyasal birikimleri, değerleri, kişisel özellikleri, dış grupların baskıları ve insanlar arasındaki diğer değerler ve mücadeleler karar verme davranışının şekillenmesinde etkili olan faktörlerdir (Halis, 2002: 61).

Yöneticilerin davranışlarından biri olan karar verme eylemi, kaçınılmaz bir biçimde kültürel farklılıklarından etkilenmektedir. Bunun nedeni ise, yöneticilerin işlevlerini farklı kültürel ortamlarda ve iklimlerde yerine getirmeleridir. Buna ek olarak, yöneticilerin yetişme biçimleri de yöneticilerin davranışlarında önemli farklılıklar ortaya çıkarmaktadır (Sargut, 2010: 171). Bu bağlamda, yöneticilerin karar verme tarzlarının (stillerin) bulunduğu kültürel ortamdan ve kültürel değerlerden etkilendiğini söylemek mümkündür. Bu noktadan yola çıkarak uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Kültürel değerler yöneticilerin karar verme stilleri üzerinde bir etkiye sahiptir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin kültürel değerleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve yöneticilerin kültürel değerlerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırmada kültürel değerleri oluşturan boyutlar bireycilik, eril değerler, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve babacan davranış (paternalizm) beklentisi olarak ele alınmıştır.

Yöneticilerin karar verme stillerini oluşturan boyutlar ise rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve anlık (kendiliğinden) olarak incelenmiştir.

3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Geliştirilen anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde yöneticilerin kültürel değerlerini ölçmek için Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen kültürel değerler ölçeği (toplulukçuluk, erillik, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma) ile Aycan vd. (1999) tarafından geliştirilen babacan davranış beklentisi ölçeği birlikte kullanılarak oluşturulan, 29 ifadeli 5-li likert tipi kültürel değerler ölçeği yer almaktadır. Literatürde bu ölçeklerin birlikte kullanıldığı bir çalışmalar yer almaktadır (Aktaş, 2010, Can, 2011, Aktaş ve Can, 2012). Anketin son bölümünde ise yöneticilerin karar verme stillerini ölçmek için Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen ve 25 ifadeden oluşan 5-li likert tipi genel karar verme stilleri ölçeği yer almaktadır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Anket Formunun Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda, karar verme stilleri boyutlarına ilişkin bir soru, ölçeğin güvenilirliğini olumsuz etkilediği için ankettten çıkarılmıştır. Kültürel değerler boyutlarıyla ilişkilendirilen kültürel değerler ölçeğinin alpha katsayısı 0,806 karar verme stilleri boyutlarıyla ilişkilendirilen karar verme stili ölçeğinin alpha katsayısı ise 0,824 olarak bulunmuştur. Bu değerler, Nunnally'nin 0,70 olarak belirlediği kritik noktanın üzerinde olduğundan dolayı, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2007:116).

4.2. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Türkiye'deki yöneticilerin kültürel değerlerini incelemek amacıyla çalışma evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren işletmelerin sahip ya da üst düzey konumundaki yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle çalışma evreni içerisinde kolayda örnekleme yoluyla ulaşılabilen 103 işletme sahip ya da yöneticisi oluşturmaktadır. 103 geçerli anket formundan elde edilen demografik verilere ilişkin istatistiksel sonuçlar aşağıdaki Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Yöneticilere İlişkin Özellikler

Cinsiyet	Sayı	Yüzdeler Dağılım
Erkek	88	85,4
Kadın	15	14,6
Toplam	103	100
Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzdeler Dağılım
İlköğretim	19	18,4
Lise	27	26,2
Ön Lisans ve Lisans	48	46,6
Yüksek Lisans	9	8,7
Toplam	103	100
Yaş	Sayı	Yüzdeler Dağılım
20-30 arası	22	21,4
31-40 arası	40	38,8
41-50 arası	31	30,1
51 ve üzeri	10	9,7
Toplam	103	100
İkamet	Sayı	Yüzdeler Dağılım
Ege Bölgesi	28	27,2
Akdeniz Bölgesi	21	20,4
Karadeniz Bölgesi	42	40,8
Marmara Bölgesi	12	11,7
Toplam	103	100
Çalışma Yılı	Sayı	Yüzdeler Dağılım
1-5 Yıl	28	27,2
6-10 Yıl	21	20,4
11-20 Yıl	33	32,0
21-30 Yıl	12	11,7
31 ve üzeri	9	8,7
Toplam	103	100
Yöneticilik Tecrübesi	Sayı	Yüzdeler Dağılım
1-5 Yıl	41	39,8
6-10 Yıl	23	22,3
11-20 Yıl	23	22,3
21 ve üzeri	16	15,5
Toplam	103	100
Firma Büyüklüğü	Sayı	Yüzdeler Dağılım
1-10 çalışan	63	61,2
11-49 çalışan	26	25,2
50-149 çalışan	8	7,8
150 çalışan ve üzeri	6	5,8
Toplam	103	100

4.3. Kültürel Değerler Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2’de araştırmaya dahil olan yöneticilerin kültürel değerler boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve alpha katsayıları yer almaktadır. Tabloya göre, araştırmaya dahil olan yöneticilerin toplulukçuluk değer boyutu ve belirsizlikten kaçınma değer boyutu yüksek, güç mesafesi değer boyutu düşük, eril/dişil değer boyutu ortalamaya yakın, babacan davranış beklentisi değer boyutu yüksek özellikler sergilediği görülmektedir.

Tablo 2. Kültürel Değerler Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

BOYUTLAR	X	SS	α
Bireycilik/Toplulukçuluk	3,86	0,72	0,812
Erillik/Dişillik	2,96	1,02	0,863
Belirsizlikten Kaçınma	4,04	0,67	0,804
Güç Mesafesi	2,26	0,75	0,783
Babacan Davranış Beklentisi/Paternalism	3,60	0,73	0,847
Kültürel Değerler	3,34	0,42	0,806

4.4.Karar Verme Stillere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3’de araştırmaya dahil olan yöneticilerin karar verme stili boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve alpha katsayıları yer almaktadır. Çıkan sonuçlara göre, araştırmaya dahil olan yöneticilerin, sırasıyla rasyonel, sezgisel, bağımlı, anlık ve kaçınma karar verme tarzlarına sahip oldukları ifade edilebilir.

Tablo 3: Karar Verme Stilleri Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

BOYUTLAR	X	SS	α
Rasyonel	4,10	0,60	0,744
Sezgisel	3,47	0,79	0,809
Bağımlı	3,19	0,84	0,826
Kaçınma	2,14	0,72	0,766
Anlık	2,16	0,87	0,871
Karar Verme Stilleri	3,01	0,44	0,824

4.5.Kültürel Değerler ve Karar Verme Stilleri Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Tabloda yer alan değerlere göre toplulukçuluk değişkeni ile rasyonel karar verme değişkeni ($r=,385$) arasında %99 güven aralığında zayıf düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu, toplulukçuluk değişkeni ile bağımlı karar verme değişkeni ($r= ,257$) arasında %99 güven aralığında çok zayıf düzeyli ve olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Dişillik değişkeni ile sezgisel karar verme değişkeni ($r=,295$) ve kaçınma karar verme değişkeni ($r=266$) arasında %99 güven aralığında çok zayıf düzeyli ve olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma değişkeni ile rasyonel karar verme değişkeni ($r=,518$) arasında 99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu ilişki olduğu, sezgisel karar verme değişkeni ($r=,239$) arasında %95 güven aralığında zayıf düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Son olarak babacan

davranış beklentisi değişkeni ile sezgisel karar verme değişkeni ($r=,315$) ve rasyonel karar verme ($r=,253$) arasında %99 güven aralığında zayıf düzeyli ve olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Genel olarak kültürel değerler değişkeni ile karar verme stilleri değişkeni ($r=460$) arasında, kültürel değerler değişkeni ile karar verme stilleri değişkenlerinden rasyonel karar verme ($r=458$), sezgisel karar verme ($r=337$) bağımlı karar verme ($r=262$) arasında %99 güven aralığında zayıf düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Kültürel Değerler ve Karar Verme Stilleri Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Toplulukçuluk	1											
2.Dişillik	-,036	1										
3.Belirsizlikten Kaçınma	,399**	,120	1									
4.Güç Mesafesi	,084	,171	,067	1								
5.Babacan Davranış Beklentisi	,273**	,056	,246*	-,163	1							
6.Kültürel Değerler	,576**	,587**	,623**	,432**	,486**	1						
7.Sezgisel	,132	,295**	,239*	-,099	,315**	,337**	1					
8.Bağımlı	,257**	,043	,130	,099	,222*	,262**	,124	1				
9.Kaçınma	-,062	,266**	-,095	,157	,147	,184	,269*	,051	1			
10.Anlık/Kendiliğinden	,026	,138	-,130	,163	,162	,148	,249*	,003	,484**	1		
11.Rasyonel	,385**	,037	,518**	,156	,253**	,458**	,208*	,332**	-,009	-,046	1	
12.Karar Verme Stili	,238*	,273**	,192	,159	,375**	,460**	,646**	,528**	,628**	,627**	,448**	1

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

4.6.Kültürel Değerler Boyutlarının Karar Verme Stillere Etkisi

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra, geliştirilen hipotezi test etmek için, ortaya koyulan bu değişkenlere çoklu doğrusal regresyon analizi modeli uygulanmıştır

Tablo 5. Kültürel Değerler Boyutlarının Karar Verme Stillere Üzerine Etkisi

	Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken
Bağımsız Değişkenler	Karar Verme Stillere	Sezgisel	Bağımlı	Kaçınma	Anlık	Rasyonel
Toplulukçuluk	0,131	0,032	0,201***	-0,061	0,044	0,110
Dişillik	0,228*	0,287**	0,022	0,243*	0,122	0,068
Belirsizlikten Kaçınma	0,015	0,141	-0,006	-0,165	-0,233*	0,337**
Güç Mesafesi	0,165***	-0,122	0,109	0,168***	0,192***	0,109
Babacan Davranış	0,350**	0,236*	0,185***	0,218*	0,231*	0,054
R ²	0,254	0,209	0,104	0,143	0,117	0,200
Ayarlanmış R ²	0,215	0,168	0,057	0,098	0,072	0,158
Durbin-Watson	1,94	1,69	1,59	1,88	2,02	2,07
F-Değeri	6,6	5,127	2,241	3,22	2,57	4,839
p-Anlamlılık Düzeyi	0,000	0,000	0,056	0,010	0,031	0,001

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, *p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

***p<0,10 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Regresyon analizinde ilk olarak karar verme stillere üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen kültürel değerler boyutları (toplulukçuluk, dişillik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve babacan davranış beklentisi) bağımsız değişkenler, karar verme stillere bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Kültürel değerler boyutları ile ilgili değişkenler ve karar verme stillere değişkeni arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 5’de gösterilmektedir. Bağımlı değişken olarak karar verme stillerinin ele alındığı regresyon analizi sonucunda, karar verme stillere ile dişillik ($\beta=0,228$) arasında %95 güven aralığında, güç mesafesi ($\beta=0,165$) arasında %90 güven aralığında, babacan davranış beklentisi ($\beta=0,350$) arasında %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. ($R^2=0,254$, Ayarlanmış $R^2=0,215$, $F=6,6$ $p<0,01$). Kültürel değerler boyutları ile ilgili değişkenler karar verme stillerinin toplam varyansının

%21,5'ini açıklamaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir.

İkinci adım olarak, kültürel değerler boyutları ile ilgili değişkenler bağımsız değişken, karar verme stillerinin her bir boyutu ile ilgili değişkenler bağımlı değişken olarak ele alınıp, bu değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları yine Tablo 5'de gösterilmektedir. Bağımlı değişken olarak sezgisel karar vermenin ele alındığı regresyon analizi sonucunda, sezgisel karar verme ile dışillik ($\beta=0,287$) arasında %99 güven aralığında, babacan davranış beklentisi ($\beta=0,236$) arasında %95 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. ($R^2=0,209$, Ayarlanmış $R^2=0,168$, $F=5,127$ $p<0,01$). Kültürel değerler boyutları ile ilgili değişkenler sezgisel karar verme stiline toplam varyansının %16,8'ini açıklamaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişken olarak bağımlı karar vermenin ele alındığı regresyon analizi sonucunda, bağımlı karar verme ile toplulukçuluk ($\beta=0,201$) ve babacan davranış beklentisi ($\beta=0,185$) arasında %90 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. ($R^2=0,104$, Ayarlanmış $R^2=0,057$, $F=2,241$, $p<0,10$). Kültürel değerler boyutları ile ilgili değişkenler bağımlı karar verme stiline toplam varyansının %5,7'sini açıklamaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişken olarak kaçınma karar vermenin ele alındığı regresyon analizi sonucunda, kaçınma karar verme ile dışillik ($\beta=0,243$) ve babacan davranış beklentisi ($\beta=0,218$) arasında %95 güven aralığında, güç mesafesi ($\beta=0,168$) arasında %90 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. ($R^2=0,143$, Ayarlanmış $R^2=0,098$, $F=3,22$, $p<0,05$). Kültürel değerler boyutları ile ilgili değişkenler kaçınma karar verme stiline toplam varyansının %9,8'ini açıklamaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişken olarak anlık karar vermenin ele alındığı regresyon analizi sonucunda, anlık karar verme ile belirsizlikten kaçınma ($\beta=-0,233$) arasında %95 güven aralığında negatif ve anlamlı, güç mesafesi ($\beta=0,192$) arasında %90 güven aralığında, babacan davranış beklentisi ($\beta=0,231$) arasında %95 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. ($R^2=0,117$, Ayarlanmış $R^2=0,072$, $F=2,57$ $p<0,05$). Kültürel değerler boyutları ile ilgili değişkenler anlık karar verme stiline toplam varyansının %7,2'sini açıklamaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişken olarak rasyonel karar vermenin ele alındığı regresyon analizi sonucunda, rasyonel karar verme ile belirsizlikten kaçınma ($\beta=0,337$) arasında %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu

görülmektedir. ($R^2=0,200$, Ayarlanmış $R^2=0,158$, $F=4,83$, $p<0,01$). Kültürel değerler boyutları ile ilgili değişkenler kaçınma karar verme stiline toplam varyansının %15,8'ini açıklamaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Yapılan tüm regresyon analizleri sonucunda Durbin-Watson katsayısının 2'ye yakın bir değerde olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Bu analizler sonucunda, araştırmanın temel hipotezi "H1: Kültürel değerler yöneticilerin karar verme stilleri üzerinde bir etkiye sahiptir." desteklenmektedir.

5. TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME

Karar vermenin yalnızca teknik rasyonel bir süreç olmadığı, sezgisel ve sosyal faktörlerin de etkili olduğu, daha karmaşık olarak değerlendirildiği bu çalışmanın bulguları şu kısıtları dikkate alınarak değerlendirilebilir. Türkiye genelinde yapılmış bir araştırmanın örnekleminin 103 işletmeden oluşması temsil gücünü düşürmektedir. Örnekleme oluşturan yöneticiler cinsiyete göre (erkek yöneticiler), eğitim düzeylerine göre (lise ve ön lisans), yaş aralığına göre (20 ve 40 arası), işletmede çalışma yılına göre (11-20 yıl arası), yöneticilik tecrübesine göre (1-5 yıl arası) ve ikamet etikleri bölgeye göre (Karadeniz) dengeli bir dağılım sergilememektedir. Son olarak işletmelerin çalışan sayısı bakımından büyüklüklerinin mikro KOBİ niteliğinde olması da bir diğer kısıttır.

Literatürde kültürel değerler ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar, ulusal kültürle ilgili yapılan çalışmalarla başlamış olup çok fazla çalışmaya rastlanmamaktadır. Ülkemizde ise kültürel değerler ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Ulusal düzeyde yaptığımız bu çalışmanın bulguları uluslararası literatürde bu ilişkiyi ele alan çalışmalar ile karşılaştırılmış ve benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Hitt, Tyler ve Park (1990) kültür ve stratejik karar modelleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri kültürlerarası çalışmalarında Koreli (toplulukçu) ve Amerikalı (bireyci) yöneticilerin stratejik karar modellerinde farklılaşma olduğunu tespit etmişlerdir.

Schramm-Nielsen (2001) kültürel boyutların karar verme sürecine etkisini incelediği kültürlerarası çalışmasında, kültürel özellikleri birbirinden farklı olan Fransız ve Danimarkalı yöneticilerin karar verme davranış eğilimlerinin de belirgin bir şekilde farklılaştığını tespit etmiştir. Fransız yöneticiler karar verme sürecinde araştırma yapmaya eğilimli, yaratıcı, gerektiğinde duygularını kullanan ve rasyonel karar verme davranışı sergileyen kişilerdir.

Danimarkalı yöneticiler ise karar verme davranışlarında çok fazla araştırma yapmaya zaman ayırmayan, hızlı bir şekilde seçim yapan, pragmatik, gerçekçi ve sonuç odaklı kişilerdir.

Podrug, Pavicic ve Bratic (2006) Hofstede'nin kültürel değerleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri kültürlerarası çalışmalarında, Hırvatistan, Slovenya ve Bosna Hersek ülkeleri arasında kültürel değer yönelimlerinin farklılaştığını, kültürel değerlerin karar verme stilleri ile ilişkili olduğunu ve ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların karar verme stillerini etkilediğini tespit etmişlerdir. Bireyci ve maskülen değerleri yüksek olan Hırvatistan toplumu sözde danışmacı karar vermekte, belirsizlikten kaçınma değeri yüksek olan Slovenya toplumu katılımcı karar vermekte, güç mesafesi değeri yüksek olan Bosna Hersek toplumu ise danışmacı (consultative) karar vermektedir.

Podrug (2011) Hofstede'nin kültür boyutları ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelediği kültürlerarası çalışmasında, Slovenya, Hırvatistan ve Macaristan ülkeleri arasında hem kültürel benzerlikler ve hem de kültürel farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte, kültürel farklılıkların karar verme stilini etkilediğini, Slovenyalı yöneticilerin katılımcı karar verdiklerini, Macaristanlı yöneticilerin sözde katılımcı karar verdiklerini, Hırvatistanlı yöneticilerin ise danışmacı karar verdiklerini bulgulamıştır.

LeFebvre (2013) kültürlerarası farklılıklar ve karar verme süreci arasındaki ilişkiyi ele aldığı tez çalışmasında Gana ve Amerika' yı karşılaştırmıştır. Ganalıların toplulukçu olduklarını ve bağımlı karar verme davranışı sergilediklerini, Amerikalıların bireyci olduklarını ve rasyonel karar verme davranışı sergilediklerini tespit etmiştir.

Hofstede (1980, 2001)'nin yaptığı çalışmalarda Türkler, güç mesafesi boyutunun görece yüksek olduğu (66 puan) dolayısıyla gücün eşit olmayan dağılımını kabul eden, hiyerarşik ilkelerin ön planda olduğu, bağımlı ve otoriteye saygılı bir toplumdur. Çalışanların otoriteye saygılı ve bağlı olmasından dolayı yöneticiler de baba figürü üstlenmektedir. Bireycilik/toplulukçuluk boyutu incelendiğinde, Türkler toplulukçu/kolektivist (37 puan) özelliklerin egemen olduğu bir toplumdur. Türk toplumunda "ben" kavramından ziyade "biz" kavramı önemlidir, insanlar arasındaki bağlar güçlüdür ve bireyler kendilerini bir gruba ait olarak tanımlama eğilimindedir. Bununla birlikte, Türkler eril/dişil boyutunda (45 puan) dişil tarafta yer almaktadır. Bu bağlamda, Türkler zayıf durumda olan kişilere şefkat gösteren, iş hayatında veya özel hayatta çatışmalardan kaçınan, insan ilişkilerine ve yaşam kalitesine önem veren bir ülkedir. Son olarak, Türkler (85 puan) belirsizlikten kaçma boyutu oldukça yüksek olan, mevcut durumu korumak adına kurallar ve yasalara ihtiyaç duyan bir toplumdur.

Çalışmada kültürel değerleri oluşturan boyutlara baktığımızda, araştırmaya dahil olan yöneticilerin toplulukçu, dışıl özelliklerinin ortalamaya yakın, belirsizlikten kaçınan, güç mesafesinin düşük ve paternalist (babacan davranış beklentisi) oldukları görülmektedir. Çıkan bu sonuçlar arasında güç mesafesi değer boyutunun düşük olması dikkat çekicidir. Bu durum, örnekleme oluşturan yöneticilerin yüzde 60'ının 20-40 yaşları arasında olması ile açıklanabilir. Yeni nesil yöneticilerin bağımsızlığa önem veren, otoriteyi kabul etmeyen, daha esnek, anlayışlı ve katılımcı yönetimi benimseyen kişiler olduklarını söylemek mümkündür. Bu bağlamda, bu yöneticiler gücün eşit dağılımını önemsediklerinden araştırmadaki güç mesafesi boyutunun düşük çıkması bu durumdan kaynaklanmış olabilir. Çalışmada Türk toplumunun kültürel değerleriyle ilgili ortaya çıkan sonuçlar, Aktaş(2010)'ın çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Aktaş'ın çalışmasında da, Türk toplumunun kültürel değerleri kolektivist, dışıl, belirsizlikten kaçınan, paternalist ve güç mesafesi düşük olarak ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001)'un yaptıkları çalışmada temel aldıkları kültürel değerler boyutları farklı olmakla birlikte kolektivizm, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutları yer almaktadır. Bu çalışmada da Türk toplumunun kolektivizm, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutları oldukça yüksek çıkmıştır. Bununla birlikte, Kabasakal ve Dastmalchian (2001)'in GLOBE(Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkililik Araştırması) projesinden elde ettikleri veriler doğrultusunda yaptıkları çalışmada ise Türk toplumu dünya ortalamasına göre kolektivist, güç mesafesi değeri yüksek, belirsizlikten kaçınma değeri düşük ve dışıl özelliklere sahip olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmamızdan farklı olarak bu çalışmalarda güç mesafesi boyutu yüksek çıkmıştır.

Kültürel değerler ve boyutlarının karar verme stilleri ve boyutları üzerindeki etkisi ya da diğer bir ifadeyle kültürel değerler ve boyutları ile karar verme stilleri ve boyutları arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi incelendiğinde, kültürel değerler boyutları ile ilgili değişkenler ve karar verme stilleri değişkeni arasında zayıf düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ise araştırmamızın temel hipotezi H1, “kültürel değerler yöneticilerin karar verme stilleri üzerinde bir etkiye sahiptir” desteklenmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin kültürel değerlerindeki farklılıkların karar verme stillerini de farklılaştırdığını söylemek mümkündür. Araştırmada ortaya çıkan bu sonuç, literatürde kültürel değerler ve karar verme arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir.

Karar verme stillerine ait her bir boyutun bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon analizleri sonucuna göre ise, dışıl ve paternalist özellikleri yüksek yöneticilerin *sezgisel*,

toplulukçu ve paternalist özellikleri yüksek yöneticilerin *bağımlı*, dışıl, paternalist özellikleri yüksek ve güç mesafesi düşük yöneticilerin *kaçınma*, paternalist özelliği yüksek, güç mesafesi düşük ve belirsizlikten kaçınan yöneticilerin *anlık*, son olarak belirsizlikten kaçınma özelliği düşük olan (belirsizlikten kaçınmayan) yöneticilerin *rasyonel* karar verme stiline sahip oldukları ifade edilebilir.

Bu genel sonuçları detaylı değerlendirmek daha faydalı olacaktır. Dışıl ve paternalist özellikler merhamet, şefkat, yardımseverlik, sevgi ve koruma gibi davranışlarla açıklandığından, bu özellikleri yüksek yöneticilerin duygularını ve önsezilerini etkin olarak kullanarak sezgisel karar verdikleri ifade edilebilir. Toplulukçu özellik “ben” yerine “biz” kavramı, bir gruba ait olma ihtiyacı, grup amaçlarının bireysel amaçlardan ön planda olması ile açıklanabilir. Paternalizm daha çok doğu toplumlarının kolektivist yapısı ile ilişkili olduğundan Türk toplumunda da ön plana çıkan bir liderlik yapısıdır. Paternalizm ilişkisinde grup üyeleri lidere gönüllü olarak bağımlılık göstermektedir. Bu bağlamda paternalist yöneticiler grup üyelerini koruma ve kollama iç güdüsüyle hareket ettiğinden bağımlı karar verebilmektedir. Dışıl, paternalist ve düşük güç mesafesi özellikleri yardımseverlik, şefkat, korunma ihtiyacı, gücün eşit dağılımı, bireyler arası rekabetin düşük olması, para elde etme ya da yükselme gibi tutumların düşük olması ile açıklanabilir. Bu özelliklere sahip bir yönetici herhangi bir karar aşamasında seçenekler arasından bir seçim yapmakta zorlanabilir. Çünkü bir seçenek ile tüm unsurları tatmin edemeyeceğini düşünür. Bu bağlamda, bu özelliklere sahip olan yöneticilerin karar verme davranışından kaçındığını söylemek mümkündür. Paternalist, belirsizlikten kaçınmayan ve düşük güç mesafesi özellikleri koruma, merhamet, güç dağılımının eşit olması ve risk alma davranışı ile açıklanabilir. Bu özelliklerde bir yönetici grup üyeleri etkileşim içinde olup grup ile birlikte hareket etme eğilimindedir. Dolayısıyla yenilik ve yaratıcılık gerektiren işlerde takım çalışması yapıyor olacağından risk almaya daha eğilimli olacaktır. Bu bağlamda, bu özelliklere sahip yöneticilerin anlık karar verdikleri ifade edilebilir. Son olarak, belirsizlikten kaçınan yöneticiler faaliyetlerini gerçekleştirirken daha kapsamlı bilgi toplama eğiliminde olan, hesaplı riskler alan kişiler olduğundan daha rasyonel karar vermektedirler.

6. SONUÇ

Karar verme, en basit şekilde, karar verenlerin her hangi bir konuda alternatifler arasından seçim yapma süreci olarak tanımlanabilir. Karar verme davranışının yöneticilik işinin temeli olduğu ifade edilmektedir. Yöneticiler örgütün amaçlarına ulaşması için

gerçekleştirecekleri faaliyetlerin nasıl yapılacağını belirlemek için alternatifler arasından seçim yapmakta diğer bir ifadeyle karar vermektedir. Teorik olarak karar verme sürecinin teknik rasyonel bir süreç olduğu ve yöneticilerin rasyonel karar verdikleri varsayılmaktadır. Ancak uygulamada durum böyle değildir. Yöneticilerin karar verme davranışını etkileyen çok fazla faktör bulunmaktadır. Yöneticileri etkileyen bu faktörlerden bazıları duyguları, sezgileri, yetiştirildiği ortam, kültürü, değerleri, kişilik özellikleri ve sosyo-ekonomik yapılarıdır. Bu faktörler yöneticilerin karar verme davranışlarında farklılık göstermelerine neden olmaktadır. Literatürde özellikle kültür faktörünün karar verme davranışında belirleyici bir etkiye sahip olduğu ifade edilmekte ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlanmaktadır. Ulusal literatüre baktığımızda kültür/kültürel değerler ve karar verme stilleri ile ilgili pek çok çalışma yapılmasına rağmen ikisi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, öncelikle ulusal literatürdeki bu boşluğu doldurmak daha sonra bu çalışmayı uluslararası literatürde yapılan çalışmalar ile karşılaştırmak hedeflenmiştir.

Kolektivist bir yapı gösteren Türkler, paternalist ve dişil özelliklerin egemen olduğu, belirsizlikten kaçınan ve görel olarak güç mesafesinin yüksek olduğu bir toplumdur. Bu özelliklere sahip olan yöneticiler, şefkat, sevgi ve yardımseverlik gibi davranışları yüksek olan dolayısıyla grup üyeleriyle birlikte hareket eden ve grup üyelerini koruyan kişilerdir. Ayrıca bu yöneticiler belirsizlikten kaçınma dereceleri yüksek olduğu için karar alma davranışlarında daha fazla bilgi toplamaktadırlar. Bu bağlamda, bu yöneticilerin araştırmamızda da ortaya çıktığı gibi daha çok rasyonel ve sezgisel karar verme eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür.

Kültürel değerler ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışmada örneklem sayısı düşük olduğu için gelecekte yapılacak bir çalışma daha geniş bir örneklem üzerinden yapılabilir. Böylelikle elde edilecek veriler ulusal düzeyde genelleştirme yapılmasını sağlayabilir. Bununla birlikte, ulusal kültür zamanla değişebileceğinden ve sektörlere göre farklılık gösterebileceğinden yıllara göre ve sektörlere göre yapılacak karşılaştırmalar kültürel değerler ve karar verme arasındaki ilişkinin daha net bir şekilde ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Son olarak, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenirken örgüt kültürü değişkeninin aracı etkisi ölçülerek daha farklı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Aktaş, M. (2010) “İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duyulan İhtiyaç”, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aktaş, M. ve Can, A. (2012) “Yöneticilerin Kültürel Değerleri ve İzleyici Davranışı Tercihleri”, Ege Akademik Bakış, 12 (2) : 239-249.
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., ve Yıldırım E. (2005). “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, 5.Basım, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Aycan, Z., Kanungo, R. & Sinha, J.B.P. (1999) “Organizational Culture and Human Resource Management Practices”, Journal of Cross Cultural Psychology, 30 (4): 501-526.
- Can, A. (2011) “Yöneticilerin Kültürel Değerleri ve İzleyici Profili Tercihleri” Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Dorfman, P.W. & Howell, J.P. (1988) “Dimension of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited”, Advances in International Comparative Management, 3: 127-150.
- Galotti, K.M., Ciner, E., Altenbaumer, H.E., Geerts, H.J, Rupp, A. & Woulfe, J. (2006) “Decision-Making Styles in a Real-Life Decision: Choosing a College Major”, Personality and Individual Differences, 41: 629-639.
- Gültekin, N. Ve Sığırı, Ü. (2007) “Bir Kültür Boyutu Olarak Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık ve Örgütsel Kültüre Yansımaları”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 23 (2): 273-286.
- Halis, M. (2002) “Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri-Görgül Bir Uygulama” Akademik Araştırmalar Dergisi, 14: 49-64.
- Harris, R. (2012) “Introduction to Decision Making, Part 1” (08.04.2015). <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>
- Harrison, F.E. (1996) “A Process Perspective on Strategic Decision Making”, Management Decision, 34 (1): 46-53.
- Hitt, M.A., Tyler, B.B., & Park, D. (1990) “A Cross Cultural Examination of Strategic Decision Models: Comparison of Korean and U.S. Executives”, Academy of Management, August: 111-115.
- Hofstede, G. (1980) “Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, Organizational Dynamics, Summer: 42-63.

- Izgar, H. ve Yılmaz, E. (2007) “PİO ve YİBO’nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Özsayı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17: 341-351.
- Jandt, F.E. (2009) “An Introduction to Intercultural Communication”, 6.Edition, United Kingdom: Sage Publications.
- Kazi, S. (2012) “Managerial Decision-Making Style: India, Bangladesh and Finland. Cultural Side of the Game”, London: Bloomsbury.
- Koçel, T. (2013) “İşletme Yöneticiliği”, 14.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- LeFebvr, R.K. (2013) “Deciding to Fight: A Cross-Cultural Comparative Study on Decision-Making in Conflict Situations”, Doctor of Philosophy, Kennesaw State University, College of Humanities and Social Sciences, Kennesaw, Georgia.
- Lu, L.C., Rose, G.M. & Blodgett, J.G. (1999) “The Effects of Cultural Dimensions on Ethical Decision Making in Marketing: An Exploratory Study” Journal of Business Ethics, 18: 91-105.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. (1976) “The Structure of “Unstructured” Decision Process” Administrative Science Quarterly, 21 (2): 246-275.
- Öztürk, A. (1997) “Yönetim-Kültür İlişkisi ve Türk İşletmelerinin Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma”, Yönetim Dergisi, 27: 40-52.
- Podrug, N., Pavicic, J.&Bratic, V. (2006) “Corss-Cultural Comparison of Hofstede’s Dimensions and Decision-Making Style Within Cee Context”, ICES, 339-343.
- Podrug, N. (2011) “Influence of National Culture on Decision-Making Style”, SEE Journal, April: 37-44.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013) “Örgütsel Davranış”(İ.Erdem çv.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sargut, S.A. (2010) “Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim”, 3.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Schramm-Nielsen, C. (2001) “Cultural Dimension of Decison Making: Denmark and France Compared”, Journal of Managerial Psychology, 16(6):404-423.
- Schwartz, S.H. (1999) “A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work”, Applied Psychology: An International Review, 48 (1): 23-47.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1995) “Decision-Making Style: The Development and Assesment of A New Measure”, Educational and Psychological Measurement, 55 (5): 818-831.
- Simon, H. (1987) “Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion”, The Academy of Management Executive, 1 (1): 57-64.

- Thunholm, P. (2004) “Decision-Making Style: Habit, Style or Both ?”, *Personality and Individual Differences*, 36: 931-944.
- Tipandjan, A., Schafer, T., Sundaram, S. & Sedlmeier, P. (2012) “What are the Important Devisions in the Lives of German and Indian University Students? The Structure of Real- Life Decision-Making Processes”, *İntegr Psych Behav*, 46: 205-234.
- Ünnü, A.A. (2014).“Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi. Nitel Bir Analiz” *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24: 91-116.