

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN KARAR VERME TARZLARI İLE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ:
İSTANBUL'DAKİ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Ümit ÖZÜREN

1410011001

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Danışman

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

OCAK 2022

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN KARAR VERME TARZLARI İLE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ:
İSTANBUL'DAKİ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Ümit ÖZÜREN

1410011001

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 17 Ocak 2022

Tezin Savunulduğu Tarih: 27 Ocak 2022

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Diğer Jüri Üyeleri: Doç.Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üni.)

Doç.Dr. Eylem ŞİMŞEK (Bahçeşehir Uni.)

Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

Dr. Öğr. Üyesi Seray Begüm Samur TERAMAN

**Sevgili eşim;
Esra Gülnaz zren'in
Aziz hatırasına..**



ÖNSÖZ

Tezimin hazırlanmasında esirgemediği desteği, görüş ve eleştirileri ve katkılarından dolayı tez danışmanım, değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mahmut Paksoy’a, desteklerinden ötürü tez izleme komitesi üyelerim Sayın Doç. Dr. Hakkı Aktaş ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy’a teşekkürlerimi sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca esirgemedikleri desteklerinden dolayı annem ve babama şükranlarımla...

Ayrıca doktora tez çalışmam süresince kendilerine ayıramadığım zamanlardan ötürü anlayış gösteren kızlarım Aleyna, Tuana ve Serena’ya da sevgilerimle...

İstanbul Ocak 2022

Ümit Özüren

**YÖNETİCİLERİN KARAR VERME TARZLARI İLE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ:
İSTANBUL'DAKİ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR.....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM KARAR VERME VE KARAR SÜRECİ.....	4
1.1 KARAR VERME KAVRAMI	4
1.2 KARAR VERME SÜRECİ	6
1.3. KARAR VERME DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	9
1.4 KARAR TÜRLERİ VE SINIFLANDIRMASI.....	10
1.4.1 Zamanlamalarına Göre Karar Türleri	12
1.4.2 Karar Vericilere Göre Karar Türleri	12
1.4.3 Kapsamına Göre Karar Türleri	13
1.4.4.Yönetim Düzeylerine Göre Karar Türleri.....	14
1.4.5. Dayandıkları Bilgi Derecesi Açısından Kararlar	14
1.5 KARAR VERME MODELLERİ.....	15
1.5.1 Rasyonel Karar Verme Modeli.....	15
1.5.2 Kısıtlı Rasyonel Karar Verme Modeli	17
1.5.3 Zihinsel Kestirmeler Modeli (Heuristic)	18
1.5.4 Sosyal Karar Verme Modeli	21
1.6. KARAR VERME TEKNİKLERİ.....	23
1.7 KARAR VERME TARZLARI	31
1.7.1 Arroba Yaklaşımı	33
1.7.2 Rowe Yaklaşımı	34
1.7.3. Vroom, Yetton ve Jago Yaklaşımı	36
1.7.4. Sproles ve Kendall Yaklaşımı	38
1.7.5. Scott ve Bruce Yaklaşımı	39

2.BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖĞELERİ.....	42
2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI.....	44
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ	45
2.2.1. Değerler	46
2.2.1.2 Schwartz'ın Değer Kuramı	47
2.2.2. Temel Varsayımlar (İnançlar)	49
2.2.3. Normlar	50
2.2.4. Diğer Öğeler	50
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	52
2.3.1. Örgüt Kimliği	52
2.3.2. Örgüt İklimi	52
2.3.3. Örgütsel İletişim	53
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	53
2.4.1. Harisson ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	54
2.4.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	54
2.4.3. Parsons Modeli	56
2.4.4. Ouchi Z Kültürü Modeli	57
2.4.5. Hofstede' in Örgüt Kültürü Modeli	57
2.4.6. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli.....	64
3. BÖLÜM KİŞİLİK KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	69
3.1. KİŞİLİK KAVRAMININ TANIMI.....	70
3.2. KİŞİLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	71
3.3. KİŞİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	73
3.3.1. Karakter	73
3.3.2. Mizaç	74
3.3.3. Yetenek.....	75
3.3.4. Benlik	75
3.4. KİŞİLİK OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	76
3.4.1. Kalıtsal ve Biyolojik Faktörler	76
3.4.2. Ailevi Faktörler	77
3.4.3. Sosyal Faktörler.....	79
3.4.4. Kültürel Faktörler	79
3.4.5. Diğer Faktörler	80
3.5. KİŞİLİK KURAMLARI.....	81
3.5.1. Psikanalitik Kuramlar	81
3.5.2. Davranışçı Kuramlar	90
3.5.3. Bilişsel ve Sosyal Bilişsel Kuramlar.....	91
3.5.4. Biyolojik Kuramlar.....	92
3.5.5. İnsancıl ve Varoluşçu Kuramlar	94
3.5.6. Ayırıcı Özellik Kuramlar	97
4. BÖLÜM DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	107
4.1. Karar Verme ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	107
4.2. Karar Verme ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki.....	108
4.3.Karar Verme, Örgüt Kültürü ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki.....	111

5. BÖLÜM TEKSTİL VE HAZIR GIYİM İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	113
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	113
5.2 Araştırmanın Ana kütlesi, Örneklemi ve Kısıtları	114
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	115
5.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları	116
5.4.1. Nicel Araştırma Veri Toplama Araçları	117
5.4.1.1. Karar Verme Tarzları Ölçeği	117
5.4.1.2. Örgüt Kültürü Ölçeği	117
5.4.1.3. Kişilik Özellikleri Ölçeği.....	118
5.4.2 Nitel Araştırma Veri Toplama Araçları	118
5.4.2.1. Karar Verme Tarzları, Kişilik Özellikleri ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu.....	119
5.5. Bulgular ve Değerlendirme.....	120
5.5.1 Nicel Araştırma Bulguları	120
5.5.1.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları	120
5.5.1.2. Korelasyon Analizleri ve Betimleyici İstatistikler	127
5.5.1.3. Regresyon Analizleri	129
5.5.1.4. Varyans Analizleri	140
5.5.2. Nitel Araştırma Bulguları	144
5.5.3 Değerlendirme	162
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	167
KAYNAKÇA	177
EKLER.....	194
Anket Formu	194
Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları	198
ÖZGEÇMİŞ.....	200

KISALTMALAR

ABD Amerika Birleşik Devletleri

DMSI Decision Making Style Inventory

İTKİB İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği

KMO Kaiser Meyer Olkin

KVSÖ Karar Verme Stilleri Ölçeği

M.Ö.: Milattan Önce

OCAI Organizational Culture Assessment Instrument

ORT. :Ortalama

ÖKÖ Örgüt Kültürü Ölçeği

SPSS Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

(Statistical Package for The Social Science)

SS: Standart Sapma

TDK Türk Dil Kurumu

TİM Türkiye İhracatçılar Meclisi

V.b. ve benzeri

V.d. ve diğerleri

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Karar Türleri	11
Tablo 2 Altı Şapkalı Düşünme Özellikleri.....	26
Tablo 3 Arroba Yaklaşımı Özellikleri	34
Tablo 4 Rowe ve Boulgarides'in Karar Verme Tarzı Yaklaşımı.....	35
Tablo 5 Schwartz'ın Değer Kuramı	48
Tablo 6 Ouchi Z Kültürü Modeli.....	57
Tablo 7: Hofstede Toplumcu ve Bireyci Toplumlar Arasındaki On Fark	58
Tablo 8: Hofstede Güç Mesafesi.....	59
Tablo 9: Hofstede Belirsizlikten Kaçınma.....	60
Tablo 10 Hofstede Dişillik- Erillik	62
Tablo 11: Hofstede Kısa ve Uzun Dönemli Uyumlanma	63
Tablo 12: Hofstede Hoşgörölü ve Kısıtlanmış Toplumlar Arasındaki On Fark	64
Tablo 13 Beş Faktör Kişilik Özellikleri	103
Tablo 14: Karar Verme Tarzları Ölçeği Faktör Yükleri	122
Tablo 15: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri	123
Tablo 16 Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Yükleri	125
Tablo 17 Demografik Veriler.....	126
Tablo 18: Kişilik Özellikleri, Örgüt Kültürü Algıları ve Karar Verme Tarzları Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	128
Tablo 19:Kişilik özellikleri alt boyutlarının sezgisel karar verme üzerindeki etkisi	130
Tablo 20: Kişilik özellikleri alt boyutlarının anlık karar verme üzerindeki etkisi	131
Tablo 21: Kişilik özellikleri alt boyutlarının rasyonel karar verme üzerindeki etkisi.....	131
Tablo 22: Kişilik özellikleri alt boyutlarının bağımlı karar verme üzerindeki etkisi.....	132
Tablo 23: Kişilik özellikleri alt boyutlarının kaçınan karar verme üzerindeki etkisi.....	133
Tablo 24: Örgüt kültürü algıları alt boyutlarının sezgisel karar verme üzerindeki etkisi	134
Tablo 25: Örgüt kültürü algıları alt boyutlarının anlık karar verme üzerindeki etkisi.....	134
Tablo 26: Örgüt kültürü algıları alt boyutlarının rasyonel karar verme üzerindeki etkisi ...	134
Tablo 27: Örgüt kültürü algıları alt boyutlarının bağımlı karar verme üzerindeki etkisi.....	135
Tablo 28: Örgüt kültürü algıları alt boyutlarının kaçınan karar verme üzerindeki etkisi...	135
Tablo 29: Kişilik özellikleri ve örgüt kültürü algıları alt boyutlarının sezgisel karar verme üzerindeki etkisi.....	136
Tablo 30: Kişilik özellikleri ve örgüt kültürü algıları alt boyutlarının anlık karar verme üzerindeki etkisi.....	137
Tablo 31: Kişilik özellikleri ve örgüt kültürü algıları alt boyutlarının rasyonel karar verme üzerindeki etkisi.....	137
Tablo 32: Kişilik özellikleri ve örgüt kültürü algıları alt boyutlarının bağımlı karar verme üzerindeki etkisi.....	138
Tablo 33: Kişilik özellikleri ve örgüt kültürü algıları alt boyutlarının kaçınan karar verme üzerindeki etkisi.....	139
Tablo 34 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Katılımcıları	145
Tablo 35 İşe Alım Senaryosu Cevapları	161

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Karar Verme Sürecinin Aşamaları.....	6
Şekil 2 Karar Ağacı Modeli	24
Şekil 3 Balık kılçığı diyagramı	25
Şekil 4 Karar Akış Şeması	30
Şekil 5 Karar Verme Tarzları Yaklaşımları	33
Şekil 6 Vroom-Yetton-Jago Karar Alma Süreci Diyagramı	37
Şekil 7: Cameron, Quinn Rekabet değerleri modeli	65
Şekil 8: Freud İnsan Zihni Modeli	83
Şekil 9: Beş Faktör Kişilik Modeli	101
Şekil 10 Araştırmanın Modeli.....	115
Şekil 11Keşfedici sıralı karma yöntem	116



Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mahmut Paksoy
Tez Türü ve Tarihi : Doktora – Ocak 2022

ÖZET

YÖNETİCİLERİN KARAR VERME TARZLARI İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ:

İSTANBUL'DAKİ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ümit Özüren

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin karar verme tarzları ile kişilik özellikleri ve örgüt kültürünün etkileşimini araştırmaktır. Beş ana bölümden oluşan çalışmada birinci bölümde karar verme davranışının kavramsal çerçevesi incelenmiştir. İkinci bölümde, örgüt kültürü, üçüncü bölümde ise kişilik özellikleri ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise değişkenler arasında daha önce yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde araştırmanın İstanbul'daki tekstil işletmelerindeki 596 yönetici üzerinde uygulanan anket çalışmasının analizi ve bulguları ile nitel çalışma bulguları sunulmuştur. Veriler tanımlayıcı istatistikler, korelasyon, regresyon ve demografik değişkenler bağlamında varyans analizleri kullanılarak çözümlenmiştir. Bulgulara göre yöneticilerin karar verme tarzları, kişilik özellikleri ile örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişkiler tespit edilmiştir. Nicel çalışma sonucu elde edilen bulgular, sektördeki 26 yöneticinin katılımıyla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerde değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları tekstil ve hazır giyim sektöründeki yöneticilerin rasyonel karar verme tarzını daha önemli görmelerine karşın, sektör dinamikleri gereği sezgisel karar verme tarzını kullanmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Dışadönüklük, deneyime açıklık ve özdisiplin kişilik özelliklerinin negatif yönde, duygusal dengesizliğin ise pozitif yönde etkilediği kaçınan karar verme tarzı ise sektör yöneticileri tarafından kabul görmemektedir. Bağımlı karar verme davranışı üzerinde uyumluluk kişilik özelliğinin pozitif yönde ve deneyime açıklık kişilik özelliğinin ise negatif yönde etkileri olduğu görülmektedir. Anlık karar vermeyi özdisiplin kişilik özelliği negatif yönde ve duygusal dengesizlik ise pozitif yönde etkilemektedir. Sektördeki katı hiyerarşik yapının bağımlı karar verme üzerinde, sektörün dinamik yapısı ise anlık karar verme üzerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir. Yaş arttıkça yöneticilerde rasyonel karar verme tarzı daha sık gözlemlenirken, kaçınan karar verme de artmaktadır. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha kaçınan ve bağımlı karar verdikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Karar Verme Tarzları, Kişilik Özellikleri, Örgüt Kültürü,

University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Graduate Studies
Department : Business Administration
Programme : Business Administration
Supervisor : Prof. Dr. Mahmut Paksoy
Degree Awarded and Date : Phd – January 2022

ABSTRACT

INTERACTION OF MANAGERS' DECISION-MAKING STYLES WITH PERSONALITY TRAITS AND ORGANIZATIONAL CULTURE:

A RESEARCH ON TEXTILE ENTERPRISES IN ISTANBUL

Ümit Özüren

The main aim of this study is to analyse the interaction between the decision-making styles, personality traits and organisational culture of the managers working in the textile industry. This study consists of five main parts, and in its first part, the conceptual framework of decision-making behaviour is examined. In the second part, organisational culture and in the third part, personality traits are discussed. The fourth part includes previous studies on the variables, and the research is in the last part. In the quantitative part of the research, the data analysis and findings of the survey conducted 596 managers working in textile enterprises in Istanbul are shared. The data is evaluated by using variable analysis in the context of descriptive statistics, correlation, regression, and demographic variables. According to the results, there is a significant relationship between the managers' decision-making styles, personality traits, and organisational culture perceptions. In the qualitative part of the research, the findings obtained from the quantitative study are assessed in the semi-structured interviews between 26 managers. In the conclusion part, the quantitative and qualitative research findings are explained, and suggestions are made accordingly. The research findings show that although the managers in the textile and ready-made clothing sector consider rational decision-making more important, they prefer to use intuitive decision-making styles due to the dynamics of the sector. The personality traits of extraversion, openness to experience and self-discipline affect avoidant decision-making style negatively, while emotional instability affects it positively; and this decision-making style is not accepted by the managers. It is seen that the personality trait of agreeableness has a positive effect on the dependent decision-making and openness to experience has a negative effect. Self-discipline personality trait negatively affects spontaneous decision making, and emotional instability affects positively. The strict hierarchical structure in the sector has a positive effect on dependent decision making, and the dynamic structure of the sector has a positive effect on spontaneous decision making. It is seen that male managers in the sector make more avoidant and dependent decisions than female managers.

Key Words: Decision Making Styles, Personality Traits, Organisational Culture

GİRİŞ

Dünyada yaşanan küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin getirdiği hızlı değişim süreci sonucunda insanların öncelikleri, inançları, değerleri ve düşünce tarzlarındaki değişim, örgütlerin yapı ve stratejilerinde de gerekli uyumlaştırmayı zorunlu kılmaktadır. Yaşanan bu hızlı değişim ile pazarın ve dolayısıyla rekabetin küreselleşmesi, artan iletişim ve ulaşım imkânları sonucu giderek zorlaşan rekabet koşulları, yöneticileri daha hızlı davranmaya ve doğru karar vermeye zorlamaktadır. Doğru karar vermek için zamanında, doğru ve yeterli bilgilere sahip olmak gereklidir. Rakip firmalar ve pazarın yapısı hakkında her türlü faaliyete ilişkin yeterli bilgi sağlayan ve bu bilgileri zamanında ve gerekli yerde kullanan işletmeler, rekabet güçlerini arttırırken faaliyetlerini de kârlı hale getireceklerdir. Karar alma becerileri, yöneticilerin sahip olmaları gereken en önemli özelliklerden biridir.

Yöneticiden beklenen en önemli görevlerden birisi olan ve bilinçli bir zihinsel faaliyetin bir ürünü olarak kabul edilen karar verme, örgütün amaçlarına uygun sonuçlara ulaşmaya yönelik olarak yapılan bir seçme eylemidir. Yönetici açısından karar probleminin ortaya konulması ile başlayan süreç, alternatiflerin değerlendirilmesi, kararın verilmesi ve uygulanması ile devam etmekte, sonuçların değerlendirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Karar alma sürecinin etkinliği, temelde karar vericiye bağlı olarak bireysel, örgütsel ve sosyal faktörlerce belirlenmektedir. Bu faktörlerden en önemlilerinden birisi ise karar vericinin kişilik özellikleri olarak düşünülmektedir. Her ne kadar insan seçimlerinin rasyonellik temelinde yapıldığı varsayım olarak kabul edilse dahi, günlük hayatta karar vericinin içinde bulunduğu şartlar, sorunun karmaşık olması ve ifade ediliş şekli, seçimleri ve dolayısıyla kararları etkilemektedir. Nobel ödüllü yazar Daniel Kahnemann “*İnsanlar hikâyelerle düşünmeyi severler, nümerik düşünmek istemezler; bu yüzden matematik sevilmeyen bir derstir*” sözü ile bilgi ve veriye dayalı akılcı karar vermek yerine, duygularımızın etkisinde sezgilerimizle karar verdiğimizizi ifade etmektedir. Rasyonel davranmadığı düşünülen karar vericilerin, içinde bulundukları duygu durumlarını etkileyen ve kişiye özgü olan değerler, beklentiler, yaş, cinsiyet, kişilik, eğitim ve tecrübe gibi bireysel özellikler, aldıkları kararları etkilemesi olası görülen etkili faktörler olarak dikkate alınmaları gerekmektedir.

Yöneticiler karar alma sürecinde sahip oldukları bilgi düzeyi, geçmişten gelen tecrübeleri, sezgileri ve duyguları etkisinde kalmaktadırlar. Yöneticiler tarafından tecrübe ve eğitim ile öğrenebilen ve zaman içinde tekrarlanarak alışkanlık haline dönüşen yaklaşım karar verme tarzlarını ifade etmektedir. Alanyazınında yöneticilerin karar süreçlerinde rasyonel, sezgisel, duygusal, bağımlı, kaçınan, anlık karar verme tarzlarından bahsedilmekte ve yöneticilerin bu tarzların birkaçını, farklı durumlarda kullanabildikleri de ifade edilmektedir.

Kişilik gelişimi, bireylerin genetik olarak taşıdıkları bir takım özellikleri ile içinde yaşadıkları sosyal çevre ve aldıkları eğitim ile şekillenen ve insanları diğerlerinden farklı kılan dinamik bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Kişilik özellikleri, bireylerin sahip oldukları tutum, davranış, düşünce, duygu, yetenek ve eğilimlerin bir bütün olarak, olayların ve insanların değerlendirme ve algılanmasında sahip oldukları bakış açıları olarak görülmektedir. Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri iş hayatında yöneticiler açısından da karar probleminin analizi, risk algısı ve yapılacak seçimleri etkilemektedir. Bu noktada, yöneticilerin karar verme davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin de etkileri olması düşünülmektedir.

Öte yandan yöneticilerin örgütün iç ve dış çevresi ile ilgili gelişmelere verdikleri tepkiler, olayları ve kişileri yorumlamaları içinde bulundukları örgütün kültür yapısından da bazen doğrudan bazen dolaylı olarak etkilenmektedir. Örgütler sahip oldukları değerler, normlar ve inançlar ile diğer örgütlerden farklılaşmaktadır. Dinamik bir yapı olarak kabul edilen ve sürekli güncellenerek günün şartlarına göre kendini yenileyen örgüt kültürü, işletmenin paydaşlarının sahip olduğu hâkim değerler olarak iç ve dış müşterilerine rehberlik etmektedir. Yöneticilerin karar verme tarzları ve kişilik özelliklerinin de örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu öngörülmektedir.

Araştırmanın yürütüldüğü Tekstil ve hazır giyim sektörlerinin ekonomideki rolü gerek yaratmış oldukları istihdam gerekse ihracat ağırlıklı olmalarından dolayı döviz girdisi anlamında oldukça önemlidir. Bu önem nedeniyle araştırmaya konu olarak bu sektörde yer alan ve ihracat yapan işletmeler seçilmiştir. Değişik ülkelere ihracat yapılması, farklı kültürlerle de ilişki içinde olunmasını sağlamaktadır. Yenilikleri ve teknolojiyi takip etme, moda ve tasarım gibi sektörün önemli bileşenlerinden dolayı yenilikçilik ve farklılaşma gerektirmeleri, hızlı üretim ve sürekli sevkiyat yapma

zorunluluğu gibi sektörün yapısından kaynaklanan faktörler, karşılaşılan sorunlarda ve yöneticilerin karar verme tarzlarında da farklılaşmalarını beraberinde getirmektedir. Aile işletmelerinin ağırlıkta olduğu sektör, yöneticiler bağlamında çok çeşitlilik göstermektedir. Kuruculardan sonraki ikinci, üçüncü ve hatta dördüncü nesillerin işbaşında olmaları ortak aile kültürünün örgüte yansımalarının yanında, farklı eğitim ve kişilik özellikleri ile farklı karar verme tarzlarının da kullanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Çalışmanın amacı, ülkemiz ekonomisi üzerinde önemli etkileri ve katkıları olan tekstil ve hazır giyim sektörlerinde yöneticilik yapan bireylerin kişilik özelliklerinin ve içinde bulundukları örgüt kültürünün karar verme tarzlarına olan etkisini incelemektir. Karar verme eyleminin karmaşık ve dinamik bir süreç olduğu düşünüldüğünde, araştırmada nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Yöneticiler üzerinde yapılan anket çalışması sonucu toplanan verilerin analizini takiben elde edilen bulgular yöneticilerle yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile incelenmiştir. Böylece karar verme davranışının altında yatan olan olguların ortaya çıkarılması, isabetli karar vermenin yöneticilik açısından önemine dikkat çekilmesi ve sektörel ve akademik alanyazınına katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümünde konuya ilişkin alanyazın taraması yapılmış ve dördüncü bölümde ise araştırma yöntemi sunulmuş, elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular alanyazınındaki önceki araştırmalar ile karşılaştırılarak yorumlanmış, araştırmacılara ve sektöre yönelik gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

1. BÖLÜM KARAR VERME VE KARAR SÜRECİ

Toplum için faydalı çıktılar üretmek ve girişimcisi adına ekonomik kazanç sağlamak amacıyla kurulmuş olan örgütlerin yöneticileri bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli üretim faktörlerini bir araya getirerek, verimlilik ve maliyet üstünlüğü konularında rakiplerine üstünlük sağlayacakları, uyumlu bir ortamı sağlamakla yükümlüdürler. İşletmelerin yakın ve uzak çevre şartlarındaki hızlı değişimler karar sürecinde yöneticilerin önlerine yeni zorluklar getirmektedir. Bu zorlu süreç içinde yöneticiler, karşı karşıya kaldıkları sorunların çözümünde, örgütün hedeflerine uygun olacak şekilde alternatifler arasında seçim yapmak, başka bir deyişle karar vermek durumundadırlar. Araştırmanın bu bölümünde karar ve karar verme kavramları üzerinde durulmuş ve antik çağlardan beri insan hayatında önemli bir yer işgal eden karar verme davranışının önemi, türleri, süreç ve modelleri ve karar verme tarzları alanyazın bağlamında incelenmiştir.

1.1 KARAR VERME KAVRAMI

Gündelik hayatta insanoğlu için karşılaşılan sorunları çözmek adına kaçınılması güç bir görev olan karar verme, bazen sorunun kendisi olarak da karşımıza çıkmaktadır. Arapçadan dilimize geçmiş olan karar sözcüğünün tanımı TDK'nin Güncel Türkçe sözlüğünde *“bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı”* olarak belirtilmiştir. TDK'nin Felsefe Terimleri sözlüğüne göre ise *“aralarında bir seçme yapma zorunluluğu olan olanaklardan birini seçme edimi ve bu edimin sonucu; ya da kişinin, yaşamın önemli ayrış noktalarında içine düştüğü gerilim ve bunun sonucu yapılan seçme”* olarak tanımlanmıştır.

Yönetim faaliyeti daima bir karar verme işlemi olarak değerlendirilmektedir (Drucker, 1992, s.377). Örgütlerde günlük faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan alternatiflerin içinden seçim yapmak gereklidir. Genel olarak bakıldığında örgütün amaçlarına uygun olarak kaynakların verimli kullanılması, çalışanların yetenek ve becerilerine göre bir işe yönlendirilmesi, çıktıların örgüt yararını en üst düzeyde gözeterek tekrardan kaynak olarak dönüşümünün sağlanması için yapılması gereken seçimlerin sonucunda verilen kararlar planlamanın da temelini oluşturmaktadır. Alınan kararların örgüt içindeki planlamaları zincirleme

olarak etkileyeceğini göz önünde tutulduğunda karar verme davranışının önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Erdoğan, 1999: 45-46).

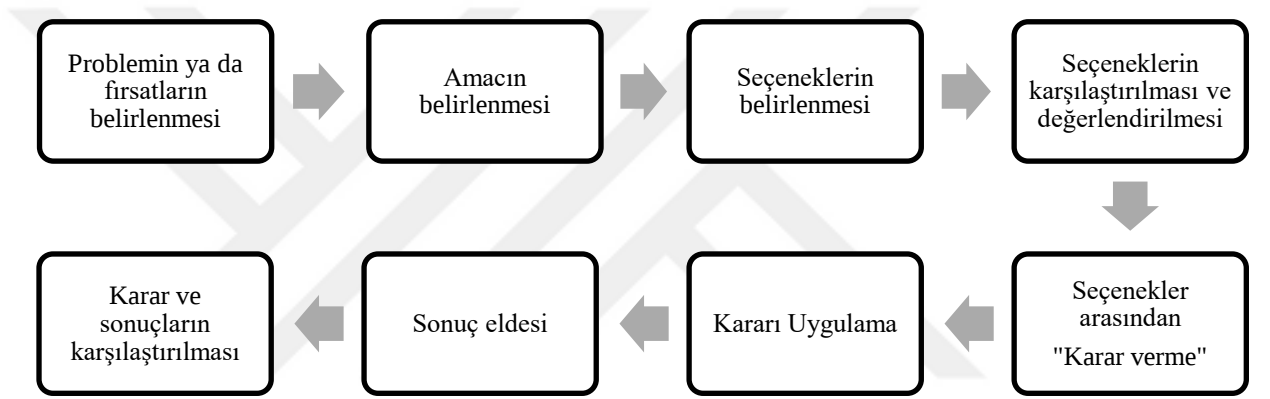
Hayatımızın her anında farklı önem derecelerinde kararların verilmesi gereklidir. Bu nedenle karar verme ilk bakışta karmaşık bir süreç olarak görülmeyebilir. Ancak yapılan çalışmalarda bireylerin karar verme sürecinde kendilerini güçsüz hissettiklerini ve bu yüzden etkili bir karar vermek için gerekli olan faktörler üzerine düşünülmesinin yardımcı olunacağı gösterilmiştir. (Harris, 1998). Karar verme sürecinin belirleyicilerinin anlaşılmasının önemi, farklı alanlardan araştırmacıların dikkatini çekmiş ve bireysel farklılıkların analizinde bireylerin karar verme tarzlarının incelenmesine konu olmuştur (Taşdelen 2001: 40).

Yönetim araştırmalarında karar kavramıyla bir seçim kastedilmektedir. Bireylerin ulaşmak istedikleri hedefleri için önüne çıkan farklı yollar arasından ve sahip olduğu imkânlar içinden yapacağı tercih olarak karar verme kavramı; ruhsal, duygusal ve fiziksel süreçler sonucunda uygun olarak değerlendirilen çare ve seçimi ifade etmektedir. Yöneticinin önüne gelen bir sorun ya da fırsatta yapacağı seçim “karar”ıdır ve bu durum yöneticiliğin temeli olarak görülmektedir. Yöneticiler sahip oldukları imkân ve araçları iyi değerlendirmek, örgüt amaçlarına uygun alternatifler ortaya koymak ve bunlar arasından uygun olanını seçmek durumundadırlar. Kararsızlık ise seçim yapamamak anlamına gelir ki bu durum yöneticinin temel görevini yapamaması olarak değerlendirilmektedir. İyi-kötü, doğru-yanlış karar vermek de temelde seçim yapmak demektir. “Karar verme” kavramı bir süreci ifade etmektedir, “karar” ise bu süreç sonunda varılan sonuçtur. Her ne kadar süreç içinde yönetici, uygun alternatifleri, imkânlar ve örgüt çıkarları doğrultusunda belirlemiş olsa bile alınan karar her zaman mükemmel olmayacaktır (Koçel, 2014: 133-134; Tortop vd. , 2016: 94).

Yönetimin temelini oluşturan karar verme kavramı üzerinde alanyazınında bulunan tanımlamalardan sonra, yöneticinin karşılaştığı karar probleminde “doğru karar” seçimi için izlemesi gereken karar süreci bir sonraki bölümde incelenmiştir.

1.2 KARAR VERME SÜRECİ

Karar verme eylemi, yönetici açısından yapılması gereken bir seçimi ifade ederken aynı zamanda bu seçimin bir sürecin sonunda ortaya çıkan bir sonuç olduğunu da dikkate alarak, karar verme davranışının incelenmesinde bu sürecin de analizi gerekmektedir. Karar verme süreci, yöneticinin karşı karşıya kaldığı bir sorun karşısında sahip olduğu bilgi ve gözlemler ile başladığı ve bu nokta itibariyle değişik faaliyet, düşünce ve eylemleri içeren ve sonucunda bir karara ulaşıldığı bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2014:137). Karar verme sürecini birbirini takip eden sekiz kademeli bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Şekil.1)



Şekil 1 Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Lewis, Goodman, Fandt (2004).

- Problemin ya da fırsatların belirlenmesi

Karar verici sahip olduğu bilgi ve uyarıların sonucunda ortada karar verilmesini gerektiren bir problemin ya da karşılaşılan bir fırsatın varlığının farkında olmalıdır. Problem arzulanan performans seviyesine ulaşılmaması durumunda, fırsatlar ise istenilen performans seviyesine ulaştıracak kaynakların bulunması halinde ortaya çıkmaktadır. (Lewis vd., 2004:183, Kırıl 2015:76)

- Amacın belirlenmesi

Karar verici açısından süreç sonunda bulunulmak istenen konumun belirlenmesi ile amaç tarif edilmiş olup süreç açısından yön belirleyici rol taşımaktadır. Elde edilmek istenen amaç; ölçülebilir, belli bir zaman ölçüsüne sahip, erişilebilir ve motive edici olmak durumundadırlar. Amaca ulaşmak için gidilmek istenilen yolda önümüze çıkan ya da çıkması muhtemel görülen engellerin problem olarak tanımlanması gerekmektedir. Ulaşmak istenilen amacın uzun dönemli olması stratejik düşünmeyi gerektirirken; kısa dönemli amaçlar için ise taktik düşünmek ve karar vermek gerektirmektedir (Lewis vd., 2004, 183, Koçel, 2014: 148, Kıral 2015: 76).

- Seçeneklerin belirlenmesi

Örgütü amaçlarına ulaştıracak fırsatların değerlendirilmesi veya karşılaşılan problemi ortadan kaldıracak seçeneklerin belirlenmesi sürecin sonraki aşamasını oluşturmaktadır. Daha etkili karar vermek için farklı seçeneklerin ortaya çıkarılmasında, yaratıcılık ve olaylara farklı yaklaşabilmek ile yöneticinin eğitimi, bilgi ve tecrübesi ile farklılığını ortaya koymasına ihtiyaç duyulmaktadır. Seçenekler çözüme yönelik ve örgütün imkânları ile uyumlu olmak durumundadır. Seçeneklerin artmasının karar sürecini uzatma ihtimali de göz önünde tutulmalıdır (Kıral 2015: 76). Diğer taraftan tek seçeneğin bulunduğu veya örgüt imkânlarının diğer seçenekleri kullanmaya imkân vermediği durumlarda seçim durumundan bahsetmek ve dolayısıyla karar vermekten söz etmek mümkün olamamaktadır (Koçel, 2014:153).

- Seçeneklerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi

Bu aşamada amaçlanan, eldeki seçeneklerin teknik uygulanabilirlik, sosyal açıdan uygunluk, getirdiği maliyet, başarı olasılığı, paydaşların beklentilere uygunluk ve olası sonuçlar gibi kıstaslara bağlı olarak irdelenmesi ve avantaj ve dezavantajlarına göre sıralanmasıdır. Seçeneklerin kabulü uygulama ve başarı şansına bağlı olarak değerlendirilmektedir (Kıral 2015: 76).

- Seçenekler arasından "Karar verme"

Bu aşamada seçenekler arasından en iyi, en ucuz olanı değil örgütün belirlenmiş amacına uygun olarak en etkin olanı seçmek önem kazanmaktadır. Bu yüzden bilinçli bir tercih yapabilmek için gerekli bilgi ve uzmanlık becerisi sahip olmak ve eğer gerekirse uzman kişilerden destek almak gerekmektedir. Seçenekler arasından en uygun olanını seçmek; beraberinde seçilmeyen alternatifin faydalarından vazgeçerek alternatif maliyeti yükünü de getireceğinden, zor ve stresli bir görevdir. (Lewis vd., 2004, 185, Kıral 2015: 76-77).

- Kararı Uygulama

Seçim kararını takiben yöneticinin yapması gereken kararın uygulamasına geçmektir. Kararın alınması ile sonuçların değerlendirilmesi arasında bir köprü görevi gören uygulama süreci en uzun zaman alan aşamadır. Kararın uygulanmaması, alınacak yeni kararları gerektirmekte ve sürecin bu aşamasından önce yapılan tüm işlemler boşa gitmiş olmaktadır. Yönetici karar verme aşamasında kararın uygulama yöntemlerini de göz önünde bulundurmalı ve örgüt üyelerini de içeren geniş katılımlı kararlar almalıdır (Lewis vd., 2004, 185, Kıral 2015: 77).

- Sonuç eldesi ve sonuçların kararlar karşılaştırılması

Uygulama sonucunda elde edilen sonuç ile sürecin başlangıcında alınan kararlar karşılaştırılmasının yapılarak, hedeflenen amaç ya da çözüme ulaşma derecesi ile yapılan değerlendirme sonucu kararın doğruluğuna karar verilir ve bu aşama tamamlanmadan karar süreci tamamlanmamış kabul edilmektedir. Uygulamanın takip edilmesi ve uygulamada çıkabilecek aksaklıkların tespiti ile değişen şartlara uygun önlemlerin alınması ile elde edilen sonuçlar yöneticiler için önemli geri beslemelerdir. Bu sonuçlar ışığında yeni sorunların çözümünde daha isabetli karar alınması mümkün olmaktadır (Lewis vd., 2004, 185, Kıral 2015: 77).

Karar sürecinin bir bütün olarak değerlendirilmesi, gelecekteki kararlar açısından geri beslemenin yapılması sürecin ve sonuçların takip edilmesi işletmenin sorunsuz işleyişi açısından önem taşımaktadır.

1.3. KARAR VERME DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerde alınan kararları nitelik ve nicelik olarak etkileyen faktörleri üç ana grup altında toplanmaktadır. Karar verici birey karar sürecinin temel belirleyicisi konumundadır. Süreci başlatır, devamında izler ve sonuca ulaştığında bitirir. Yöneticinin kişilik özelliklerinin etkisinin yanında içinde bulunulan örgüt yapısının özellikleri ve örgütün dış çevresinin koşulları karar verme davranışında etkili olmaktadır.

- **Kişilik Özellikleri**

Karar verme sürecinin temelinde yapılması gereken bir seçim ve bunun için ortaya konulması gereken irade gerekliliği, karar veren açısından bilgi düzeyi, tecrübe, kişilik özellikleri, inanç ve rollerin önemini ortaya çıkarmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların önseizileri, değerleri, karakter ve mizaç özellikleri, algıları karar verme davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Özer 2012: 152-153).

- **Örgütsel Özellikler**

Karar verme davranışlarında yöneticilerin etki altında kaldıkları diğer bir faktör örgütsel özelliklerdir. Karar verme davranışının temelinde örgütün amaçları ve buna paralel olarak örgüt kültürü ve değerleri sayılmaktadır. Örgütün kültürü, stratejileri, yönetim anlayışı, değerleri, yapısı gibi unsurlar karar verme sürecinde dikkate alınmak durumundadır. Örgütün özellikleri ve koşullarına uygun olmayan bir karar, örgüt içinde muhalefetle karşılaşabilme ve muhtemelen başarısız olma olasılığında dolayı, yöneticiyi yararlı olduğunu düşündüğü farklı bir karar almaktan alıkoymaktadır (Özer 2012: 153).

- **Dış Çevre Koşulları**

Örgütler, açık bir sistem olarak içinde bulundukları çevre ile sürekli ilişki hali içindedirler. Dış çevreden aldıkları kaynakları sahip oldukları bilgi, teknoloji ve insan sermayeleriyle işleyerek oluşturdukları çıktıları gene dış çevreye ileterek ekonomik değeri olan ürün ve hizmetler üreterek kuruluş amaçlarına uygun faaliyetler yürütmek durumundadırlar. Örgütsel dış çevre kavramını yakın ve genel dış çevre faktörleri olarak iki ayrı boyutta inceleyebiliriz. Yakın dış çevre faktörleri

olarak nitelenen müşteriler, satıcılar, kamu kurumları, finans kuruluşları ve rakiplerin durumları örgütün faaliyetlerini direkt olarak etkilediğinden yöneticiler, buradaki değişimleri ve oluşacak tehdit ve fırsatları çok daha dikkatli takip etmeleri ve örgütün çıkarlarının gerektirdiği önlem ve harekât planlarını hazırlamalıdır. Şüphesiz örgüt yönetimi açısından yakın dış çevredeki değişimler, alınacak kararların zaman, kapsam ve amaçları açısından alınmasında kritik öneme sahiptir. Benzer şekilde örgüt yönetiminin değişimlerinde herhangi bir etkileme yeteneğinin olmadığı, buna rağmen doğrudan etkilendiği, genel ekonomik durum, ulusal ve uluslararası regülasyonlar, sosyo kültürel faktörler, doğal ve teknolojik gelişmeler gibi genel çevre faktörleri de örgüt yönetiminin karar verme sürecinde dikkate alınması gerekli önemli parametreler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Lee vd. 1999: 65-70, Sağır 2006: 71-74).

Karar verme eylemi bireysel bir seçim eylemi olarak düşünülse bile gerek örgüt içi faktörler gerekse de çevre şartlarından etkilenmektedir. Her kademedeki yöneticiler için çevre şartlarının takip edilmesi, işletmenin yapı ve kültürünün tanınması, yönetici ve çalışanların kişiliklerinin bilinmesi işletme içinde alınacak her tür kararın doğruluğunu ve başarısını etkileyen faktörlerdir.

1.4 KARAR TÜRLERİ VE SINIFLANDIRMASI

Karar türlerinin sınıflandırılması ile ilgili yapılan araştırmaların temelinde, karar türlerinin sorunlarını daha net görebilmek ve değişik karar türlerinde farklı karar verme tekniklerinin geliştirilebilmesi amaçlanmıştır. Sınıflandırılan karar türleri arasında benzerlikler olduğu gibi içerik ve yöntem olarak farklılıklar da gözlemlenmektedir (Koçel, 2014:135). Alanyazınındaki başlıca karar verme türleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1 Karar Türleri

Zamanlamalarına Göre	Yöneticilerin belli bir zaman diliminde önceden ya da şartlardaki değişime göre ani olarak almak zorunda oldukları karar tipleridir. Bu tip kararlarda eldeki bilgilerin ya da zamanın yetersizliği, karşılaşılan durumun karmaşıklığı ve prosedürlere uygunluğu da önem taşımaktadır	Programlanmış (Rutin) kararlar Programlanmamış (Rutin olmayan) kararlar
Karar Vericilere Göre	Örgütte kararların kimler tarafından verildiğine göre yapılan sınıflandırmada kararlar bireysel ya da grupsal olarak ikiye ayrılmaktadır.	Bireysel kararlar Grup kararları
Kapsamına Göre	Örgütlerde alınan kararlar, içerik ve kapsamlarına göre üç grupta sınıflandırılmaktadır.	Kurumsal (Stratejik) kararlar Yönetimsel kararlar Teknik (Operasyonel) kararlar
Yönetim Düzeylerine Göre	Örgütün hiyerarşik yapısına göre verilen kararları tanımlamak için kullanılan sınıflandırma türüdür	Üst Yönetim kararları Orta Yönetim kararları Alt Yönetim kararları
Dayandıkları Bilgi Derecesine Göre	Karar sürecindeki mevcut bilgilerin zaman içinde değişebilecekleri, iç ve dış çevre koşullarındaki değişimler sahip olunan bilgi ve risk düzeylerinde yaratacakları farklılıkların, kararların dayandıkları bilgi derecesi açısından üç başlık altında incelenmelerini mümkün kılmaktadır	Belirlilik Altındaki kararlar Risk Altındaki kararlar Belirsizlik Altındaki kararlar
Kapsadıkları Süreye Göre	Örgütte alınan kararların hangi süre zarfında sonuç vermesinin hedeflendiğine göre yapılan sınıflandırmadır.	Kısa Süreli kararlar Orta Süreli kararlar Uzun Süreli kararlar
İlgili Oldukları İşletme Fonksiyonuna Göre	Örgütün ilgili işletme fonksiyonunda farklı görev alanlarına göre alınan kararları ifade etmektedir.	Pazarlama kararları İK kararları Finansal kararlar Üretim kararları
Kullanılan Yöntem ve Bilginin Kaynağına Göre	Karar vericinin problemin çözümü ile ilgili sahip olduğu bilginin kaynağına ve kullandığı yönteme göre yapılan sınıflandırmadır	Tecrübe ve Sezgiye dayalı kararlar Deneme ve Geleneklere dayalı kararlar Araştırma ve Analize dayalı kararlar
Karar Veren Örgütteki Yeri Göre	Karar verenin örgüt içindeki konumu ve yetki düzeyine göre komuta yetkisine sahip karar vericinin aldığı kararlar komut kararları, kurmay yetkisine sahip uzman karar vericilerin aldıkları danışma niteliğindeki kurmay kararlar olarak adlandırılmaktadır.	Komut kararları Kurmay kararları
Önem Derecesine Göre	Alınan kararların örgüt için ifade ettiği önem açısından yapılan değerlendirmeye göre yapılan sınıflandırmadır. Birincil (primer) kararlar uzun dönemli, stratejik kararları tanımlamakta iken, ikincil (segonder) kararlar ise birincil kararları tamamlayan ve uygulamaya yönelik kararları tanımlamaktadır.	Birincil kararlar İkincil kararlar
Örgütsel Yaşam Döngüsüne Göre	Örgütün içinde bulunduğu yaşam döngüsüne göre adlandırılan kararlardır. İşletmenin yaşam döngülerinde alınan orta ve uzun vadeli kararları ifade eden sınıflandırmalardır.	Kuruluş Aşaması kararları Gelişme aşaması kararları Değişim aşaması kararları Sona erme aşaması kararları
Alınma ve açıklanma şekline Göre	Kararların alınma ve açıklanma biçimlerine göre yapılan sınıflandırmadır.	Sözlü kararlar Yazılı kararlar Açıklanan kararlar Gizli kararlar
Bağlantılı Olma Durumuna Göre	Başka bir kararla bağlantısı olmayan, etkilenmeyen kararlar (statik) ile başka bir kararın öncülü ya da ardılı olacak şekilde bir dizi kararın bütününe ifade eden (dinamik) kararlar şeklinde yapılan bir sınıflandırmadır	Statik kararlar Dinamik kararlar

Kaynak: (Göker 2006: 51, Morgül, Tarık 2014: 14-26)

1.4.1 Zamanlamalarına Göre Karar Türleri

- Programlanmış (Rutin) Kararlar

Karşılaşılan sorunun öngörülebilir olduğu ve mevcut kurallara göre belirlenmiş bir çözüm kararının olduğu hallerde kullanılacak karar tipidir. Karar sürecinde karar vericinin çok fazla esnekliği bulunmamaktadır. Benzer durumlarda nasıl davranılacağı önceki uygulamalardan belirlenmiş ve bu şekilde tekrarlanan tepkilerle karar rutinleşmektedir. Alt ve orta düzey yöneticilerin aldıkları; stok seviyeleri, yol giderleri, fazla mesai ödemeleri gibi kararlar çoğunlukla bu tiptedir (Yılmaz 2010: 205).

- Programlanmamış (Rutin olmayan) Kararlar

Genellikle beklenilmeyen ve ani gelişen olaylarda, önceden belirlenmiş bir prosedür ya da politikanın olmadığı durumlar için geçerli yenilik ve tekrar gerektiren karar tipidir. Karar verme sürecinde belirsizliğin yüksek olduğu, kişiselliğin ve yaratıcılığın ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Sonuçlarının ve etkilerinin programlanmış kararlara göre daha önemli olduğu bu tip kararlarda, yöneticinin karar verme sürecindeki aşamaları takip etmesinin, zaman kısıtından dolayı mümkün olmaması halinde, subjektif olarak sezgileriyle karar vermesi beklenmektedir (Yılmaz 2010: 205, Koçel, 2014:136).

1.4.2 Karar Vericilere Göre Karar Türleri

- Bireysel Kararlar

Bireysel kararlarda süreç üzerinde sadece bir kişinin etkisi bulunmaktadır. Genelde bireylerin kendilerini ilgilendiren konularda, tecrübeleri, otoriteleri ve yetenekleri ile verdikleri ve sonuçlarından kendilerinin etkilendikleri kararlardır (Güney,2020:272). Bireysel kararların her zaman sadece karar vereni etkilemesi beklenmemelidir. Girişimcinin yatırım kararı bireysel bir karar olarak her ne kadar sonuçları açısından en çok kendini etkileyecek olsa dahi etkileri çok daha geniş bir kesimi kapsamaktadır. Bir doktorun kendi bilgi ve tecrübesiyle alacağı ameliyat kararı bireysel bir karar olarak değerlendirilebilir ama sonuçlarından en çok etkilenen hastası olacaktır (Erdoğan, 1999: 53).

- Grup Kararları

Karar verme süreci üzerinde, farklı uzmanlık ve yetenek düzeyindeki birden fazla kişinin bilgi ve tecrübeleriyle etkili oldukları kararlar grup kararları olarak nitelendirilmektedir. Farklı düzeydeki bilgi, yetenek ve yaklaşımlara sahip karar vericiler tarafından alınacak ortak kararların bireysel kararlara oranla daha tutarlı ve objektif olmaları beklenmektedir. Bireysel kararlardan diğer bir farkı da sonuçlarının karar vericilerden ve temsil ettikleri çıkar gruplarından çok daha geniş bir kesimi etkilemesi ile kapsamlı kararlar olarak değerlendirilmektedir (Erdoğan, 1999: 54).

Grup kararlarında objektif olunma olasılığının artması ve konu hakkında çok sayıda yaratıcı fikir üretilmesi nedeniyle özellikle programlanmamış kararlarda daha etkilidir. Her ne kadar zaman alıcı ve karar sürecinin uzamasına neden olan, karar birliği zorunluluğu bulunsada bu aynı zamanda sorumluluğun paylaşılması ve karara grup içinden gösterilecek direnç açılarından faydalı görülmektedir. Grup kararlarının diğer avantajlı yönleri arasında; ekip olma duygusunu ve motivasyonu artırması, grup üyeleri arasında iletişimi ve samimiyeti geliştirmesi, önyargı ve dirençlerin azalmasını sayılmaktadır (İmrek. 2003: 134-135).

1.4.3 Kapsamına Göre Karar Türleri

- Kurumsal (Stratejik) Kararlar

Örgütlerin faaliyet alanları, uzun vadeli hedefleri, finansal kaynakların kullanımı ve geliştirilmesi, yeni yatırım kararları gibi kritik önemdeki orta- uzun vadeli kararlar olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz 2010: 204).

- Yönetmel Kararlar

Örgüt fonksiyonlarının yerine getirilmesinde üst kademe tarafından belirlenen amaç ve hedeflere uygun olarak gerekli eşgüdüm faaliyetleri temelinde orta kademe tarafından alınan kararlardır. Bölümler ve çalışanlar arasında eşgüdüm sağlamanın yanı sıra alınan kararların operasyon yöneticilerine iletilmesi ve açıklanması ve dış çevre ile olan ilişkilerin düzenlenmesi de yönetmel kararların kapsamında değerlendirilmektedir (Yılmaz 2010: 205).

- Teknik (Operasyonel) Kararlar

Örgütün faaliyet alanındaki tedarik, imalat, lojistik gibi konular üzerinde alınan katı ve önceden belirlenmiş kararlardır. İşletmedeki girdilerin çıktıya dönüşümü sürecindeki tedarik, insan kaynakları yönetimi, depolama ve dağıtım kararları üst yönetim tarafından uygulanması teknik personele bırakılmış otomatik kararlar olarak nitelendirilmektedir (Yılmaz 2010: 205).

1.4.4.Yönetim Düzeylerine Göre Karar Türleri

Bu sınıflandırmada örgüt için stratejik önemdeki konularda üst yönetim tarafından verilen kararları ifade eden “Üst Yönetim Kararları” ; Orta düzeyde alınan ve taktik kararlar olarak nitelenen teknik boyutun ağırlık taşıdığı karar türleri “Orta yönetim Kararları” ve daha ziyade uygulamaya dayalı kararları ifade eden ve örgüt hiyerarşik yapısının en alt kısmındaki yöneticiler tarafından alınan kararları ifade eden “Alt yönetim kararlarıdır” (Koçel, 2014: 168).

1.4.5. Dayandıkları Bilgi Derecesi Açısından Kararlar

- Belirlilik Altındaki Kararlar

Sahip olunan seçenekler ve bunların sonuçları üzerinde tam ve kesin bilgiye sahip olunduğu kabulü ile tanımlanan, belirlilik altında karar verme ortamında karar verici için seçeneklerle ilgili tüm değişkenler bellidir ve sonuçta gerçekleşecek tek bir sonuç vardır. Bir finansal yatırım kararında banka faizleri veya devlet tahviline yapılan bir yatırımın vadesi, getirisi baştan bellidir. Bu durumda karar vericinin yapacağı getirisi en yüksek olanı hesaplamak ve seçmekten ibaret olacaktır. Genellikle alt yönetim seviyelerinde alınan rutin karar türlerinde gözlemlenmektedir. (Emhan 2007: 218).

- Risk Altındaki Kararlar

Karar sürecinde yeterli bilgi sahibi olunmaması durumunda mevcut farklı seçeneklerin değişik sonuçlar vermesinin mümkün olduğu ve karar vericinin olayın sonuçları üzerinde belirleyici rolünün bulunmadığı durumlarda risk ortamının varlığı söz konusu olmaktadır. Sahip olunan veriler zaman içinde değişebilmekte veya güncelliğini yitirebilmekte olduğundan hareketle karar verici yapacağı olasılık hesapları ile en iyi sonuca ulaşmak için kararların güncellenmesi, yeni verilerin

araştırılması ve şartların sürekli kontrolü gerekmektedir. Karar vericinin görevi mevcut seçeneklerden hangi sonuçlara ulaşılacağını, olasılık hesapları ve risk yönetimi teknikleri kullanarak, optimum güven aralığında kararlarını vermek ve oluşabilecek riskleri azaltmak olmalıdır (Emhan, 2009: 212-219).

- Belirsizlik Altındaki Kararlar

Karar verici açısından, sorunun çözümünde sahip olunan alternatifler ve bunların sonuçları hakkında bilgi sahibi olunmadığı ve risk ortamından farklı olarak olaydaki olasılık dağılımının da bilinmediği durumlarda belirsizlik altında karar verme sürecinden bahsedilebilmektedir. Karar sürecinde örgüt dışı etken olan parametreler üzerinde tam bilgiye ve olasılıklara hâkim olunmaması karar vericinin kişilik özellikleri ve örgütün özelliklerinin karar üzerinde etkisini arttırmaktadır. İyimserlik, kötümserlik ve dengeli yaklaşım gibi kişilik özellikleri ve pişmanlık kriteri gibi ölçütler aynı karar problemlerinde farklı yollar izlenmesini beraberinde getirmektedir (Düzakın, Bulğurcu 2011: 239-240). Her kademedeki yöneticiler farklı zamanlarda, sorumluluk alanlarına uygun değişik tür kararlar almak durumunda kalmaktadırlar. Alacakları kararların gerektirdiği bilgi düzeyine sahip olup olmadıklarına, kararın türüne ve önemine göre değişik karar verme modelleri içinde hareket etmek durumundadırlar.

1.5 KARAR VERME MODELLERİ

Karar verme sürecinde belirleyici olan faktörler, bireyin kişilik özellikleri, çözmek durumunda olduğu sorunun kendine özgü yönleri ile çevresel ve örgütsel etmenler ve bunların birbirleriyle olan etkileşimi olarak nitelendirilmektedir. Özellikle küçük işletmelerde karar vericinin kişilik özelliklerinin öne çıkması neticesinde verilen kararların rasyonalitesi düşmektedir. Bu anlamda yöneticilerin artan rekabet koşullarında doğru ve etkili kararlar vermelerinde, risk alma tutum ve davranışlarının çözüm alternatiflerinin özenle belirlenip, değerlendirilmesi temelinde karar verme modellerinin anlaşılması önemli ve faydalı görülmektedir (Tomak 2010: 148).

1.5.1 Rasyonel Karar Verme Modeli

Rasyonel karar verme modelinin karar problemine bakış açısı, bireylerin iktisat biliminde “homo economicus” olarak kabul edildiği 1970’li yıllara kadar geçerli

kabul edilen ve kararların rasyonel çözümler eşliğinde kazancın minimum maliyetle maksimuma çıkarılması yaklaşımına dayanmaktadır. Von Neumann ve Morgenstern'in (1944) karar verme teorilerinde, belirsizlik koşulları altında bireylerin iktisadi davranışları, beklenen faydanın maksimize edilmesi olarak açıklanmaktadır (Tomak 2010: 148). Karar vericinin örgütün amaçlarına uygun hedefleri ve bu hedefleri değiştirme özgürlüğü bulunduğu kabul edilen modele göre, karar sürecine yaklaşım tarzının temel önerme ve ilkeleri aşağıda verilmiştir (Taşdemir 2007: 309-310).

1. Alternatiflerin sıralanması (Ordering of alternatives): Karar vericinin, mevcut tüm seçeneklerden, onların risk içeriklerinden ve uygulamanın olası sonuçlarından bilgisi vardır. Karşılaşılan seçeneklerin birbirlerine tamamen eşit olmadıkları durumda kişi tarafından seçenekler bir tercih sırasına konulmalıdır.

2. Baskınlık (Dominance): Karar verici, tüm seçenekleri uygunluklarına göre sıralamak aralarından en baskın uygun olanı seçmek için sistemli bir yaklaşım içerisindedir.

3. İptal (Cancellation): Aynı risk düzeyinde bulunan ve matematiksel getirileri eşit olan seçeneklerde sonuçlar, başka bir deyişle ortak noktalar değerlendirme dışı tutulur.

4. Geçişlilik (Transitivity): Seçimler mutlaka rasyonel olmalıdır. Yapılan tercihler geçişli olmalıdır. Bir kişi A seçeneğine karşı B'yi; B seçeneğine karşı C'yi seçiyorsa, A seçeneğine karşı C'yi seçmelidir.

5. Devamlılık (Continuity): Ayrıca getirisi en yüksek ve kazandırma olasılığı yeterince yüksek olan seçenek, getirisi düşük ama kazandırma olasılığı %100 olan seçeneğe tercih edilir.

6. Değişmezlik (Invariance): Yaklaşım karar vericiyi her zaman rasyonel kabul eder. Buna göre karar probleminin sunumu (çerçeveleme etkisi) verilecek kararı etkilemez.

Mintzberg'e (1972) göre rasyonel karar verme modelinin aşamaları ve rutinleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir

- Farkındalık; dış çevreden sürekli olarak yeni fırsatlar için finansal, sektörel ve regülasyonlara dair enformasyon toplanmaktadır.
- Teşhis; örgütün amaçlarına uygun olacak şekilde fırsatlardan yararlanma yolu veya önüne çıkacak engeller tespit edilir.
- Araştırma; problemin olası çözüm seçenekleri hakkında veri toplanır.
- Tasarlama; olası çözüm alternatifleri belirlenir.
- Değerlendirme/seçim; değerlendirilen seçenekler arasından örgütün çıkar ve şartlarına uygun optimal çözüm belirlenir
- Onay; Örgüt içinde eşgüdüm ve örgüt amaçlarına uygunluk açısından üst makamdan onay alınır.
- Yürürlük; onay alınan seçilmiş çözüm yürürlüğe konulur.

Rasyonel karar verme modeline getirilen eleştiriler kuramsal olmayıp, davranışsal yaklaşımçıların yapmış oldukları ampirik çalışmaların neticesinde, kuramın, geçerlilik sorunuyla ilgilidir. Gerçek hayatta insan davranışlarının her zaman rasyonel olmaması ve çerçeveleme etkisinin dikkate alınmamasının getirdiği uygunsuzluklar sonucunda, yapılan çalışmalar neticesinde diğer karar verme modelleri geliştirilmiştir (Tomak 2010: 149).

1.5.2 Kısıtlı Rasyonel Karar Verme Modeli

Herbert Simon (1947) tarafından ilk olarak ortaya atılan kısıtlı rasyonellik kavramında, karar vericinin yetersiz bir bilgi çerçevesinden hareket ederek seçim yapmak durumunda kalmasından bahsedilmektedir. Yaşamın olağan akışında karşılaşılan insan zihninin kısıtları, yeterli bilgi sahibi olunmaması, sorunun karmaşık yapısı ve belirsizlikleri gibi çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi ile tüm çevresel değişkenlerin dikkate alınamayacağından karar verici optimal çözüm kararı vermekten uzaklaşmaktadır. Bundan dolayı, belirsizlik ortamında ve yetersiz bilgi ile verilen karar, rasyonel yaklaşımda elde edilen optimum (en iyi) sonuca karşılık, minimum şartları sağlayan ve tatminkâr olarak kabul edilmektedir (Ünnü 2017: 57-58).

Kısıtlı rasyonel karar verme modelinde, karar verici olarak betimlenen insan figürü, iç ve dış çevre şartlarının getirmiş olduğu tüm gerçeklikleri ve kısıtlılıkları benimsemiş bir “yönetsel insan” olarak tanımlanmakta ve rasyonel karar verme

kuramında tanımlanan rasyonel insanın yerini almaktadır. Yönetsel insan içinde bulunduğu koşulları dikkate alarak örgütü için tatmin edici sonuçlar elde etmek için “doyurucu kararlar” almak durumundadır. Karşılaşılan sorunun çözümü için onun basit bir modelini tasarlayarak çözüme ulaşmak istemesi her iki modelin ortak noktası olarak düşünülmektedir (Tozlu 2016: 38-39).

Simon, kararları rasyonellikten, tatmin eder (doyurucu) seviyeye taşıyan kısıtlayıcı faktörleri şu şekilde belirlemiştir:

- Karar vericilerin sahip oldukları fizyolojik ve zihinsel özellikler,
- Karar vericilerin içinde bulundukları örgütün değerleri ve çevre şartları,
- Karar vericilerin sahip olduğu bilgi, zaman ve kaynak kısıtlılıkları.

Karar verme sürecini doğrudan etkileyen bu kısıtlılıklar temelinde, yöneticilerden beklenen en iyi sonuca ulaşmaktan ziyade tatmin edici kararlar alabilmesi ve işlerin mümkün olan en üst düzeyde etkinlikle sürdürülmesini sağlamaktır (Tozlu 2016: 38-39).

1.5.3 Zihinsel Kestirmeler Modeli (Heuristic)

İnsanlar, belirsizlik içeren bir olayın sonucu ya da miktar/değer üzerinde inançlarla tahminlerde bulunmaktadır. Kahneman ve Tversky yapmış oldukları araştırmalar neticesinde insanların, olasılıkları değerlendirme ve değerleri tahmin etme gibi karmaşık görevleri daha basit yargısal işlemlere indirgeyen sınırlı sayıda buluşsal ilkeye güvendiğini göstermektedir. Genelde bu tip zihinsel kestirmeler pratik ve yararlı olabilmekte ama bazen ciddi ve sistematik hatalara da sebep olmaktadır. Olasılıkların öznel değerlendirmesi, mesafe veya boyut gibi fiziksel niceliklerin öznel değerlendirmesine benzemektedir. Bu yargıların tümü, buluşsal kurallara göre işlenen sınırlı geçerliliğe sahip verilere dayanmaktadır (Tversky ve Kahneman, 1982:4).

Zihinsel Kestirmeler (Hevristik) yaklaşımı, önyargıların oluşmasında ya da özellikle karmaşık problemlerde karar vermekte kullanılan temel bir yaklaşımdır. Genellikle doğru veya yaklaşık olarak doğru kararlar alınmasına neden olurken, belirli şartlar altında sistematik olarak yanlış kararlara da sevk edebilir. Çoğunlukla kendiliğinden (spontane) verilen üzerinde çok düşünülmeyen otomatik yargılardır. Benzer algısal süreçlerde olduğu gibi hemen ve zahmetsizce gerçeklik ve doğruluk hissi verir. Sahip

olunan bilginin yetersizliği veya bilginin fazla ve işlenmesinin zor ve pahalı olduğu durumlarda karar vericinin kullanmayı tercih ettiği, karşılaşılan belirsiz olaylar karşısındaki “doğal” yargılarından yararlanarak oluşturdukları kestirme yollar “zihinsel kestirmeler” olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntemin sağladığı çözümler mutlak doğru olmasalar da çoğunlukla günlük yaşamda karşılaşılan sorunlar için pragmatik çözümler getirmektedir (Kahneman 2003, Jungermann vd. 2017:133-136). Zihinsel kestirme yollarının karar verme davranışında kullanılmasına neden olan durumlar aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Kahyaoğlu, Ülkü 2012: 55; Aronson, 1992:137);

- Karar vericiler, çok miktarda bilginin var olduğu durumlarda, bilginin işlenmesinin güç ve maliyetli olması yüzünden zihinsel kestirmeler kullanmayı tercih etmektedirler.
- Karar verici açısından soruna ilişkin yeterli bilgiye sahip olunmaması, zihinsel kestirme yollarının kullanımına sebep olmaktadır
- Karar vericiler karşılaştıkları bir problemde, düşünmek için yeterli zaman ve fırsat sahip olmadıklarında zihinsel kestirme yoluna sapmaktadırlar.
- Karar vericiler çok önemli bulmadıkları ve sonucun yüksek oranda şansa bağlı olduğunu düşündükleri karar verme durumlarda zihinsel kestirme yolunu seçmektedirler.

Bilimsel metotla istatistiki modellerin kullanımının ön planda olduğu günümüzde, bireylerin bazı durumlarda karar verme sürecinde zihinsel kestirmeler metotlarını kullanmalarının, analitik tutarlılığın düşük olması, verilerin doğru analiz edilememesi, kararların sebep - sonuç ilişkisi boyutunda açıklamanın soyut kalması gibi olumsuz yanları da bulunmaktadır (Tomak 2010: 149).

Tversky ve Kahneman tarafından önerilen en önemli buluşsal yöntemler, genellikle “klasik” buluşsal yöntemler olarak adlandırılır, bunlar:

- Ulaşılabilirlik kestirme yolu (Availability Heuristic)

Ulaşılabilir bilgiye odaklanma kestirmesi ile karar vermede; kişi olayın gerçekleşme ihtimalini, yenilenme frekansını, önemini ya da sebeplerini, hatırlanabilme kolaylığına ve hafızasındaki ulaşılabilir bilgiye göre değerlendirme temel alınır. İnsanların zihinlerinde bir duygu uyandıran, göz önünde olan veya kolaylıkla

hatırlanan olaylara daha çok değer vermekte ve kararlarına yön vermesi daha kolay olmaktadır (Atsan 2017: 37).

Alanyazınında mevcudiyet hevristiği olarak da adlandırılan ulaşılabilirlik kestirme yolu, insanların karşı karşıya kaldıkları karar verme problemi ile ilgili çözüm olasılıklarını geçmişte yaşadıkları bilgileri hafızasındaki yerleşme sırasına göre çağırması ve bu şekilde seçtiği yanılıcı kestirme yollar olarak nitelendirilmektedir. Burada karar sürecini etkileyen bireyin hafızasındaki ipuçlarıdır. Bu şekilde sıklıkla yaşanan olaylara ilgili hafızanın daha çok ve kolayda ipucuna sahip olması her zaman doğru kararı vermenin önünde engel teşkil etmektedir. Tversky ve Kahneman (1973), insanların kolayca hatırladıkları, kaynağının güvenirliğine ve güncelliğine bakmadan inançlarını destekleyen bilgilere güvenmeyi ve kullanmayı tercih ettiklerini, desteklemeyen bilgi ve seçenekleri ise yok kabul etme eğilimlerine sahip olduklarını ortaya koymaktadırlar (Tomak 2010: 149, Tversky ve Kahneman (1973:163-168).

- Temsiliyet kestirme yolu (Representativeness Heuristic)

Temsiliyet kestirme yolu, karar verme sürecindeki problemi, benzer olaylarla ilişkilendirip aynı özellikleri taşıdıkları varsayımıyla hareket ederek karar verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Günlük hayatta da farkına varılmasa da sıklıkla kullanılır. Okulda görülen takım elbiseli birinin ğretim yesi olarak düşünülmesi insanların giyim kuşamları hakkında önceden sahip olunan basmakalıpların bir sonucudur. Temsiliyet kestirme yolunu açıklamak için, Tversky ve Kahnemann küçük sayılar kanununu kullanmışlardır. Ana kütle içinden alınan küçük örneklemlerin, ana kütle özelliklerini temsil edeceği şeklinde açıklanabilen kurama göre davranan kişilerin aldıkları kararlara dayanak teşkil etmek üzere aldıkları küçük örneklem verileri, onları yanılığıya sürükleyebilmektedir. Zihnimizdeki mevcut yargıya göre A olayı B olayını temsil etmektedir. Bu durumda A olayının sonuçlarına dair olasılıkları B olayının sonuçlarına bakarak tahmin etmeye çalışırız. A olayının B olayın benzeme derecesini bilmediğimiz için, kurulacak bir ilişkinin de garantisi bulunmamaktadır (Kahneman, Tversky, 1982, 4).

- Çıpa atma kestirme yolu (Anchoring)

Haklarında yeterli bilgi sahibi olunmayan konularda, özellikle sayısal bir değerin tahmini esnasında bireyin belirlediği dayanak noktası (çıpa) referans alınarak karar verilmesi esasına dayanan kestirme yollar, çıpa atma olarak nitelendirilmektedir. Dayanak olarak alınan referans noktasının konu ile ilgisi olmasının gerekmediği ve karar esnasında maruz kalınan farklı türden bir sayısal değerin de karar üzerinde etki yaratmakta olduğu anlaşılmaktadır. Tversky ve Kahneman, bireylerin içinde bulundukları belirsizlik ve bilinmezlik durumundan kurtulmak eğilimine paralel olarak ellerinde hiçbir verinin bulunmadığı durumlarda dikkate aldıkları referans noktasına göre tahminleme yaparken başlangıç değerinden aşağı yukarı ayarlamalar yapmakta ve son kararını ufak düzeltmeler yaparak vermektedir. Bazı durumlarda birey için referans noktası mevcut durum olabilmekte ve bu durumda kişi yeni seçeneklerle karşılaştığında korumacı bir tutum göstererek mevcut seçeneği tercih edebilmektedir (Kahneman, Tversky, 1982, 14-15).

- Tanınma hevristiği (Recognition Heuristic)

İnsanların karar verme sürecinde ellerindeki somut verilerden ziyade, eskiden sahip oldukları bilgileri belirli, bir düzen ve mantıktan bağımsız olarak kullanmaları şeklinde ortaya çıkan zihinsel kestirmeler modeline tanınma hevristiği adı verilmektedir. Seçenekler hakkında sınırlı bilgiye sahip karar verici, elindeki seçenekler arasından daha önceden tanıdığı veya deneyimlediği seçeneği tercih etme tutumuna sahip olmaktadır. İki seçenekten biri tanınıyor ve diğeri tanınmıyorsa, tanınan nesnenin daha yüksek değere sahip olduğu çıkarımı yapılır. İnsanlar önceden sahip oldukları ve sıklıkla kullandıkları bilgileri karar sürecinde tercih etmektedirler. Bu durum karar problemi ile sahip olunan bilginin ilişkisine göre başarılı olabilmekte ya da ilişkinin olmaması durumunda yanlış bir karar da sevk edebilmektedir (Goldstein, D. G., Gigerenzer, G. 2002 : 76-78)

1.5.4 Sosyal Karar Verme Modeli

Rasyonel karar verme modelinin karşıtı olarak ortaya konulan sosyal karar verme modeli, insanların her zaman rasyonel davranmadıkları varsayımından yola çıkarak, karar verme sürecinde içinde bulundukları sosyal ortamın baskılarından etkilendiklerini öne sürmektedir. Asch uygunluk deneyleri, 1950'lerde Solomon Asch

tarafından yürütülen bir dizi sosyo-psikolojik deneyler sonucunda bireylerin maruz kaldıkları baskı neticesinde rasyonaliteden uzaklaşarak grubun geri kalanına uymak için gerçek fikirlerinin hilafına yargıda bulunabileceklerini göstermiştir. Deney, katılımcı birey haricinde kontrol grubu durumundaki 37 katılımcıyı içermektedir. Deneklerden, gösterilen kartlardaki değişik boyutlardaki çizgilerin uzunluğunu doğru bir şekilde ölçmelerini ve bireysel olarak doğru eşleşmeyi yazmaları istenmiştir. Başlangıçta kontrol grubunun doğru cevaplarına paralel yanıtlayan denekler ilerleyen aşamalarda kontrol grubunun bilinçli olarak yanlış cevap vermelerine uyum göstererek yanlış cevaplara katılmayı tercih etmeye başlamışlardır. Deneylere katılanların yaklaşık %75'i en az bir kez grubun geri kalanıyla birlikte yanlış cevaba katılım göstermişlerdir. Deneylerde ayrıca kontrol grubunda bulunan insan sayısının uyumluluk üzerindeki etkisine de bakılmıştır. Kontrol grubunda sadece bir kişi bulunduğunda, onun yanlış cevabının katılımcıların cevapları üzerinde neredeyse hiçbir etkisi gözlemlenmemiştir. Üç veya daha fazla kontrol grubu üyesinin varlığı ile görülen uyumluluk düzeyi çok daha fazla artmaktadır. Asch ayrıca, kontrol grubundakilerin birinin doğru cevabı vermesinin, diğerleri yanlış cevap vermesine rağmen uyumu önemli ölçüde azalttığını buldu. Bu durumda, katılımcıların sadece %5 ila %10'u grubun geri kalanına uyduklarını göstermektedir. Daha sonraki çalışmalar da bu bulguyu destekleyerek, sosyal desteğe sahip olmanın uyumlulukla mücadelede önemli bir araç olduğunu öne sürmüştür.

Asch, insanların nasıl ve ne zaman uyum sağladığını ve hangi faktörlerin etkilediğini belirlemek için yapmış olduğu çalışmaların devamında uyumluluğu etkileyen faktörleri şu şekilde belirtmektedir (Cherry 2020).

- Uyumluluk, kontrol grubunda daha fazla insan mevcut olduğunda artma eğilimindedir.
- Uyumluluk, karar problemi zorlaştığında da artar. Belirsizlik karşısında, insanlar nasıl yanıt verecekleri konusunda bilgi almak için başkalarına başvururlar.
- Grubun diğer üyeleri daha yüksek bir sosyal statüye sahip olduğunda uyumluluk artar. İnsanlar gruptaki diğerlerini kendilerinden daha güçlü, etkili

veya bilgili olarak gördüklerinde, grupla birlikte hareket etme olasılıkları daha yüksektir.

- Bununla birlikte, insanlar özel olarak yanıt verebildiklerinde uyumluluk azalma eğilimindedir. Araştırmalar ayrıca, bir gruptaki en az bir başka kişiden destek aldıklarında uygunluğun azaldığını göstermiştir.

Yöneticiler sahip oldukları bilgi düzeyi ve sosyal çevre şartları atında karar problemini çözmek için kullanabilecekleri teknikler geliştirilmiştir. Yönetici “araç kutusunda” farklı türde bireysel veya grup kararları için kullanabileceği teknikleri bilmesi ve uygun şartlarda kullanması, seçim yapmasını kolaylaştırmakta ve kararlarında isabet oranını arttırmaktadır.

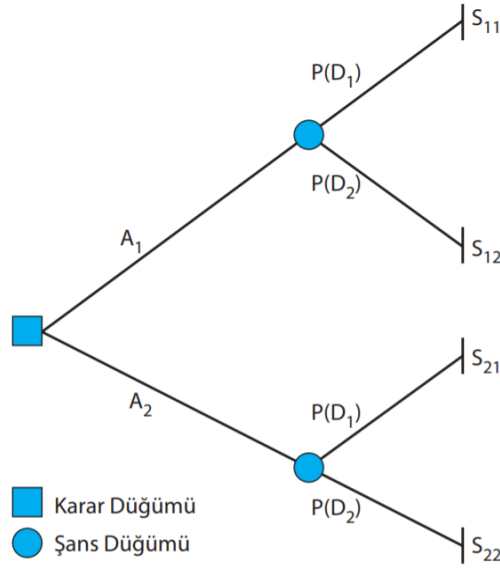
1.6. KARAR VERME TEKNİKLERİ

Karar sürecinde çözüm seçeneklerinin belirlenmesi aşamasında, sorunları bertaraf etmek, alternatifleri belirlemek yöneticinin görev ve sorumluluğu altındadır. Çözüm alternatiflerini geliştirmek ve sayısını arttırmak şüphesiz yöneticinin her zaman tek başına yapmak durumunda olduğu bir görev değildir. Karar verme sürecinde ister bireysel hareket edilsin, ister karar bir grup tarafından alınmakta olsun, karar kalitesini ve etkinliğini arttıracak farklı yol ve tekniklerden faydalanmak, doğru karar almada yöneticilerin işini kolaylaştırmaktadır (Koçel, 2014: 153). Bu konuda yapılmış çok sayıda çalışmadan derlenen ve yaygınlıkla kullanılan tekniklerin özellikleri aşağıda verilmektedir.

- Karar Ağacı Tekniği

Yönetim uygulamalarının doğasında, yöneticilerin tek bir eylemden ziyade birbirini takip eden ardışık birkaç eylemi kapsayan çok aşamalı stratejileri dikkate alması gerekliliği ve aynı zamanda yöneticinin kendi perspektifinin yanı sıra dış çevre faktörlerine bağlı olarak karar verme zorunluluğu bulunmaktadır. Eylemler ve tepkiler genellikle iç içedir ve bu durum karar vermeyi daha da karmaşık hale getirir. Karar ağaçları, bu tür karar problemlerinin yapısını keşfetmeye, anlamaya ve çözmeye yardımcı olan bir model olarak kullanılır (Kaminski vd. 2018: 136).

Bir karar ağacı oluştururken, mevcut durumun tanımı ile soldan başlanır ve sunulan zaman eksenini boyunca sağa doğru gelecekteki olaylar ve kararlar gösterilir. Seçenekler arasında seçim yapılması gereken zaman noktalarına karar düğümleri denir ve kare sembollerle gösterilir. Olası bir olayın meydana gelmesinin beklenebileceği zaman noktalarına ise olay (şans) düğümleri denir ve daire şeklindeki sembollerle gösterilir. Karar düğümlerinden çıkan dallar, seçenekleri, olay düğümlerinden çıkan dallar ise olayın olası sonuçlarını simgelemektedir. Bu sayede ileriye dönük olarak beklenen gelişmeler istenildiği kadar gösterilebilir. Bununla birlikte, daha karmaşık problemlerde, karar ağacındaki gösterim hantal ve karmaşık hale gelir (Jungermann vd. 2017 :32).



Karar Ağacı Örneği

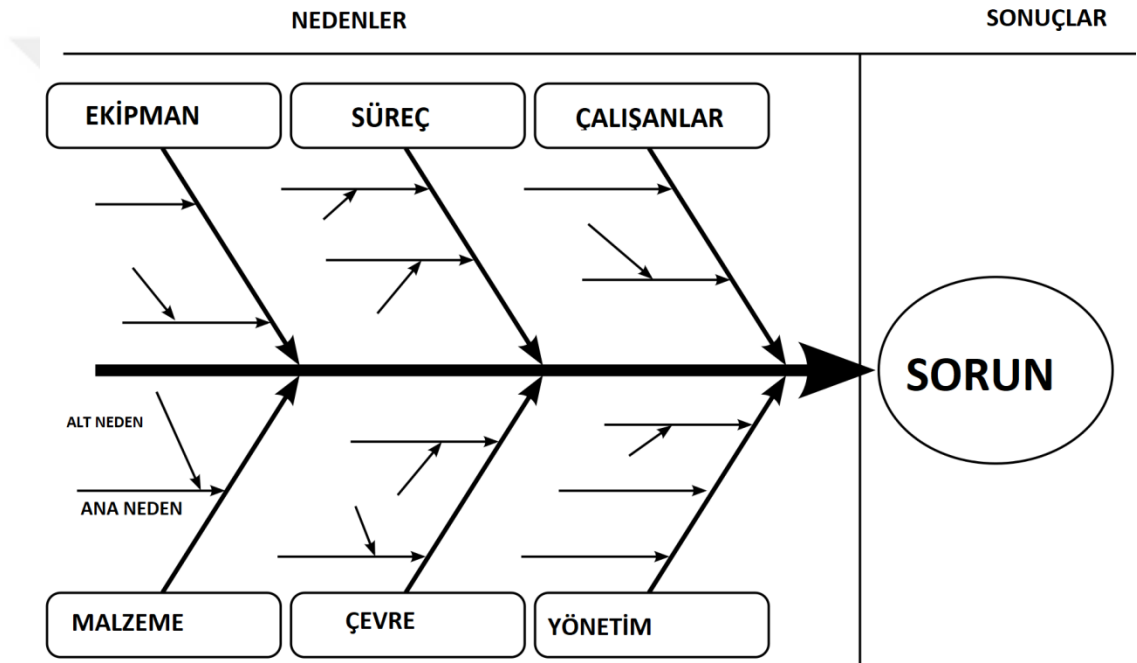
Şekil 2 Karar Ağacı Modeli

Kaynak: Şıklar, Emel. “Karar Ağacı ve Ek Bilgi ile Karar Verme”, işletmelerde Karar Verme Teknikleri Hasana Durucasu. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2019: 44-46.

Şekil 2’deki karar ağacı örnek modelinde görüldüğü gibi en soldaki kare şeklindeki Karar düğümleri çizimi ile başlanır. Bu karar probleminde iki adet seçenek bulunduğu kabul edildiğinden seçenekleri gösteren iki dal (A1 ve A2) çizilmiştir. Dalların ucunda bulunan daireler şans düğümlerini sembolize etmektedirler. Bu şans düğümlerinden de çıkan şans dalları ile önümüze olası karar seçenekleri çıkmaktadır. Bitiş noktasındaki seçenek sayısı kadar farklı senaryoya sahip olduğumuz kabul edilmektedir. A1 kararını seçen kişi D2 doğal durumu ile karşılaştığında S12 seçeneğine ulaşmaktadır (Şıklar 2019: 45).

- Balık Kılçığı Tekniği

Japon kalite uzmanı Kaoru Ishikawa'nın temelde kalite çemberleri uygulamalarında kullanılmak üzere geliştirdiği ve Ishikawa diyagramları olarak da adlandırılan balık kılçığı tekniği sorunların sistematik bir şekilde incelenmesini sağlayan bir teknik olarak yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu tekniğin kullanımında öncelikle karşılaşılan sorun, bir balık iskeletinin kafası olarak düşünülür. Sorunun sebepleri olduğu düşünülen ana nedenler ve bu nedenleri ortaya çıkaran alt nedenler düşünülerek, bunların iskeletin ana kemiklerini ve daha küçük kılçıkları oluşturduğu varsayımından hareketle ana diyagram oluşturulur (Koçel, 2014: 151).



Şekil 3 Balık kılçığı diyagramı

Problemin birden fazla nedeni olduğu kabulü ile yola çıkılan Balık kılçığı tekniğinde sorundan nedene ulaşmak amaçlanmaktadır. Ayrıca incelenen sorunun sebep olacağı başka sorunlar da bu teknik vasıtası ile görülebilmektedir. Böylelikle sorun-neden ve sorun-sorun ilişkileri incelenebilmekte ve çözümde öncelikler ve yetki-sorumluluk ilişkileri düzenlenebilmektedir.

- Altı Şapkalı Düşünme

Altı şapkalı düşünme tekniği, Maltalı psikolog ve tıp doktoru Edward de Bono tarafından karar sürecinde farklı yaklaşımlar ortaya koyarak çeşitli seçenekler

oluşturmak için geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda bakış açıları, metaforik olarak düşünmeyi temsil eden altı farklı renkteki şapka ile ifade edilmektedir. De Bono, gerçekte olmayan şapkaların farklı renklerinin, kullanıcıların zihninde yaklaşımların canlandırılmasının en iyi yolu olduğunu ifade etmektedir. Altı şapkalı düşünme tekniğinin uygulanmasında katılımcıların birbirlerini görebilecekleri şekilde bir araya gelmesi sağlanır ve karar verilecek konu hakkında detaylı bir şekilde bilgilendirilir. Devamında sırayla her renk şapka mecazi olarak takılır ve temsil ettiği yaklaşıma uygun fikirler katılımcılar tarafından dile getirilir (De Bono, 2017: 7-67).

Tablo 2 Altı Şapkalı Düşünme Özellikleri

Şapka Rengi Sembol	Odak noktası	Özellikler
Beyaz Şapka Tarafsız	Gerçekler	Beyaz şapka yaklaşımı verilere dayanan objektif ve gerçeklerle ilgilidir. Sahip olduğumuz ve eksikliğini hissettiğimize veriler nelerdir ve bunlara nasıl ulaşırız? Sorularına cevap aranmaktadır.
Kırmızı Şapka Duygusal	Duygular	Kırmızı şapka yaklaşımı, problemin altında yatan tutku, öfke, sezgi gibi duyguları ifade ederek problem çözmenin duygusal yönünü ele alır. Soruna bakışta ve karara varmada etkili olacak bu duygusal arka planı dikkate alarak sonradan ortaya çıkabilecek etkileri değerlendirmek amacını taşımaktadır.
Siyah Şapka Karamsar	Uyarılar	Siyah şapka yaklaşımı temkinli, yargılayıcı ve eleştirel bakış açısını temsil etmektedir. Şeytanın avukatlığını yaparak ortaya konan seçeneklerin zayıf yönleri ve riskleri vurgulamaktadır. Karamsarlık içermesine rağmen yararlı bir bakış açısını temsil eder.
Sarı Şapka İyimser	Faydalar	Sarı şapka yaklaşımı, iyimser bakış açısıdır; pozitif düşünceyi, ümidi temsil etmektedir. Yeni ve somut önerilerin ortaya çıkmasını sağlamak ve fikirlerin uygulamaya yönlendirilmesine odaklanılmaktadır. Ortaya konan düşünce beğenilmemiş olsa dahi onun yararlı ve değerli yönleri vurgulanır.
Yeşil Şapka Yaratıcı	Yaratıcılık	Yeşil şapka yaklaşımı hayal gücünü, büyümeyi, zenginliği ve doğurganlığı ifade eder. Kuralları ve normları reddederek yeni yaklaşımlar bulur. Yeni, farklı ve ilginç fikirlerin neler olduğuna, ne tip farklılıklar yaratıldığına odaklanılmaktadır.
Mavi Şapka Özgürlükçü	Süreçler	Bu yaklaşım mavi gökyüzü gibi kapsayıcı bir bakış açısını temsil etmektedir. Diğer şapkaların kullanımı ile ilgilenerken, farklı bakış açılarını sentezler ve uzlaştırır. Mavi şapka tartışmayı yönlendirir genellikle amaçlarını yeniden ifade eder ve oturumun sonunda, tartışmayı değerlendirerek bir eylem planı önerir. Düşünce sürecine bütünsel bir bakışı ve değerlendirmeyi sağlar. Mavi şapka takıldığında, o ana kadar üzerinde tartışılan tüm fikirler serinkanlı biçimde değerlendirilerek mevcut durum ve yapılması gerekenler özetlenir ve konuya ilişkin ortak bir karar verilir.

Kaynak: De Bono, Edward. *Six thinking hats*. Penguin UK, 2017. den oluşturulmuştur.

De Bono (2017), bu yöntemin zekâ, tecrübe ve grup dinamiklerinden etkili şekilde faydalandığını ve genellikle son şapkaya gelindiğinde kararın kendiliğinden ortaya çıktığını belirtmiştir.

- Beyin Fırtınası Tekniği

1930’lu yıllarda Alex Osborn tarafından geliştirilen beyin fırtınası tekniğinin esası, problemlerin çözümünde yeni fikirlerin ortaya çıkmasını hedefiyle, mantıksız veya saçma olsa dahi herhangi bir eleştiri ya da müdahaleye maruz kalmadan mümkün olduğu kadar fazla sayıda yeni fikrin ortaya atılmasıdır. Beş-on kişilik gruplar verilen konu üzerinde fikirlerini herhangi bir kısıtlama, eleştiri olmaksızın belirtebilirler. Sonraki aşamalarda bu fikirler, ilham kaynağı olacakları yeni fikirlerle birlikte değerlendirilerek, uygulanabilir olanlar seçilmektedir. Bütün üyelerin katılım göstermesi ve üyelere eşit katılım fırsatı sunulması sonucunda çok daha fazla yeni fikrin ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir (Özkalp 1991: 312-313).

- Nominal Grup Tekniği

Andre L. Delbecq ve Andrew H. Van de Ven tarafından geliştirilen nominal grup tekniği temel olarak beyin fırtınasına benzemektedir. Beyin fırtınası tekniğindeki grup üyelerinin aktif katılımının her zaman mümkün olamaması yüzünden başlangıçta üyelerin kendi aralarındaki sözlü iletişimleri ve tartışmaları yasaktır. Grup üyelerinin fiziksel olarak katılım sağladıkları toplantıda sorun veya karar alınacak konu tahtaya yazılır ve her üyeden bağımsız olarak sorun veya çözüm hakkındaki düşüncelerini yazmaları istenir. Sonra her gruptan hazırladıkları öneri ve düşünceleri bir tanesini okumaları istenir. Ancak tüm üyeler bitirene kadar önerilerin üzerinde tartışma açılmaz. Sonrasında ortaya çıkan fikirler üzerinde tartışılır istenirse ilaveler eksiltmeler yapılabilir. Hazırlanan son liste grubun tüm üyelerinin puanlamasına açılır ve en yüksek puanı alan düşünce ya da çözüm önerisi kabul edilmiş olur. Nominal grup tekniğinin en önemli avantajı; grup üyelerinin bir arada bulundukları resmi ve açık bir toplantıda, etki altında kalınmadan ve sessizce fikir üretilmesi sonucunda fikirlerin dengelenmesi ve bağımsız düşünme ve karar vermenin desteklenmesi olarak kabul edilmektedir (Delbecq vd.1975; Özkalp, 1991:314-315).

- Gordon Tekniği

İsmiini geliştiricisi William J. Gordon'da alan bu teknik, temelde beyin fırtınası tekniğine benzemektedir. Aralarındaki esas fark ise Gordon tekniğinde problemin gerçek niteliğinin sadece grup lideri tarafından bilinmesidir. Sorunun nitelik ve içeriğini bilmeyen katılımcıların, ortaya attıkları çözüm seçeneklerine dair en iyiye ulaşmış olma fikrine sahip olamayacakları için, yeni fikirler aramaya devam etmeleri hedeflenmektedir. Net olmayan bir sorun içeriğinden kapsamlı bir çözüme gidilmesinde, grup liderinin sezgi gücü ve teknik yeterliliğinin rolü çok önemlidir. Grup lideri fikirler ortaya çıktıkça konuyu daraltmaya ve böylelikle esas konuya ve çözümüne ulaşmaya çalışmaktadır (İmrek, 2003:197; Göker 2006: 53).

- Delphi Tekniği

Rand Corporation tarafından uygulanan, gelecekte olması muhtemel bir olayı ve bunun zamanı ya da tanımlanan bir sorunun olası çözümleri konularında; karar sürecine katılacak uzmanlarının fikirlerinin ortaya çıkılmasını hedefleyen bir düşünme ve karar verme uygulamasıdır. Bu teknikte katılımcıların bir arada bulunmalarına izin verilmeden konu hakkındaki görüşleri yapılandırılmış soru kitleri ile toplanmakta ve analiz edilmektedir. İlk sonuçlar aksi fikir sunanlarla paylaşılmakta ve görüşlerinin gözden geçirilmesi istenmektedir. Tekrarlama süreci, katılımcıların fikir birliğine ulaşmaları ya da seçenekler birkaç adete düşene dek yenilenmekte ve bu sayede ortak bir görüşe ulaşmak hedeflenmektedir. Fikir üretilmesi sırasında katılımcıların birbirlerini görmemeleri karşılıklı etkileşimi engellemesi en büyük avantaj olarak görölmektedir. (Göker 2006: 53).

- Şeytanın Avukatı Tekniği

Grup kararlarında, grup üyesi bir kişi, alınacak kararlarla ilgili varsayımlar, olası tehlikeler, farklı seçenekler konularında karar verenleri yeniden düşünmeye sevk edecek sorgulayıcı ve eleştirel bir yaklaşım içerisinde bulunmakla görevlendirilmektedir. Sorunun nedenlerinin değerlendirilmesinde ve olası çözüm önerilerinin getirilmesinde daha geniş bir görüş açısıyla bakılmasını sağlayan bu teknik kararların daha nitelikli olmasını sağlamaktadır (Eren 2016: 210-211).

- Sinektik Tekniği

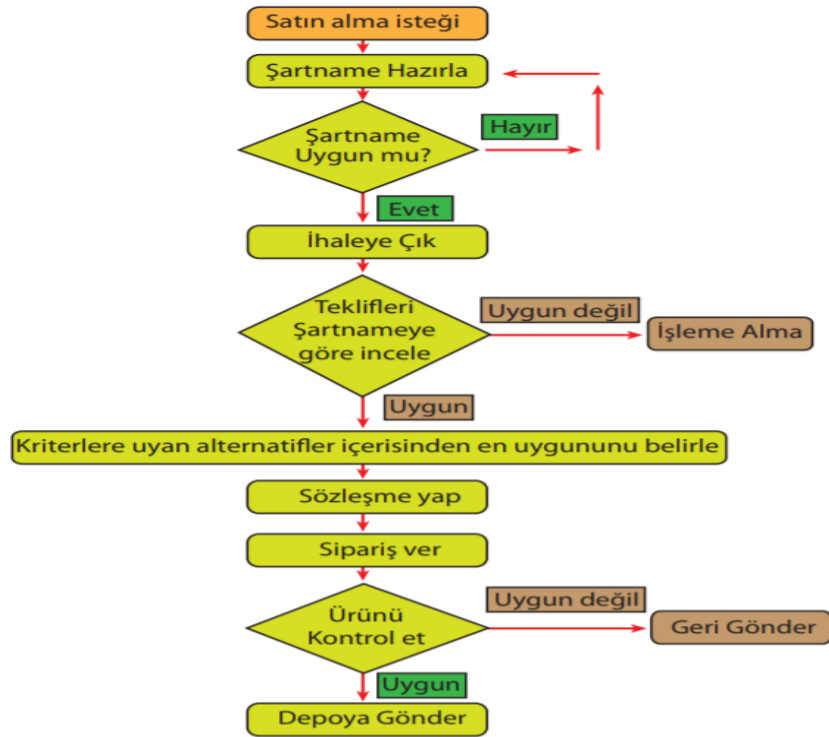
Sinektik, Yunanca farklılıkları ve görünüşte ilişkisi olmayanları bir araya getirmek olarak çevrilebilecek “*synekticos*” kelimesinden gelmektedir. İlk olarak 1961 yılında William J. Gordon ve George Prince tarafından geliştirilen teknik, sorunların analizinde ve olası çözümlerin geliştirilmesinde benzeşmeler (analojiler) ve metaforlar kullanılması üzerine kurulmuştur. Yabancı kavramların tanıdık, tanıdık kavramların ise yabancı hale getirilmesi ile farklılıkları ilişkilendirerek yaratıcı bir karar verme tekniği olarak kabul edilmektedir. Öncelikle temel sorun analizi ile yabancı olan tanıdık hale getirilip, takip eden süreçte tanıdıkların yabancılaştırılması ile problem yeniden formüle edilerek, bilindik olmayan, yeni ve yaratıcı çözümlere ulaşmak hedeflenmektedir (Gordon 1961; Candrasekaran 2014:2). Özellikle teknoloji ve sanayii üretim tasarım kararlarında kullanılmaktadır.

- Philips 66 Tekniği

Beyin fırtınası tekniğinin büyük gruplara uyarlanmış biçimi olarak nitelendiren bu teknik Donald Philips tarafından geliştirilmiştir. Karar hakkında söz sahibi olan grup, 6 kişilik gruplara bölünerek, sorun hakkında 6 dakikalık süre içinde tartışmaları ve çözüm önerileri getirmeleri beklenmektedir. Arama konferansı olarak da adlandırılan bu teknik beyin fırtınasına göre çok daha fazla kişinin fikir üretimine katkı sunmasını sağlamaktadır. Uygulama süresinin iki günle sınırlanması ve işletme ortamından uzakta olması gerekmektedir. (İmrek, 2003:202; Göker 2006: 53).

- Akış Şeması

Akış şemaları, bir karar probleminin çözümünde yapılması gereken işlemlerin geometrik semboller kullanarak belli bir sistematik içinde gösterilmesi ile çözüm yolunun daha net görülmesine ve akış sırasında gerekli kontrollerin ve düzeltmelerin yapılmasına olanak veren bir karar verme tekniğidir. Veri girişı, verinin işlenmesi, gerekli kontrol ve geri bildirimlerin yapıldıktan sonra alınacak karara temel olacak çıktı eldesi ve ilgili kişilere iletilmesi sürecini ifade etmektedir. Süreç aşamalarını ayrıntılı göstermesi, gereksiz işlemlerin belirlenmesini, hataların görülmesini ve sürecin kontrolünü ve gerekli düzeltmelerin görünmesini sağlayarak karar verme sürecinde zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaya yardımcı olmaktadır (Lezki 2019: 19).



Şekil 4 Karar Akış Şeması

Lezki, Şenay. “Kararın Temelleri”, İşletmelerde Karar Verme Teknikleri Hasan Durucasu. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2019: 19.

- 5N-1K Tekniği

İsimlendirmesi Ne, Nerede, Neden, Ne zaman, Nasıl ve Kim sorularının baş harflerinden oluşan bu teknik, karar veren için olaya sistematik bir bakış açısı kazandırmaya yöneliktir. Üzerinde çalışılacak konu ya da sorunun ne olduğu, ne yapılması gerektiği hususundan başlayıp tüm soruların olası tüm ihtimal, yer, zaman, sebep, kişiler için bütün parametre ve paydaşlar açısından sorulmasına yönelik olan bu teknik olarak karar veren açısından bilgilendirme amacını taşımaktadır (Lezki 2019: 20).

- Pareto Analizi

İtalyan iktisatçı Vilfredo Pareto tarafından ortaya atılan tekniğin esasını, sonuçların %80’inin sebeplerin %20’sinden kaynaklandığı varsayımına dayanmaktadır. 80/20 kuralı olarak da isimlendirilen ilkenin yönetim alanında da kararlarda çözüme katkı sağlayabileceği görülmüştür. Karar veren kişi, konuya ait faktörlerin en önemli, en

maliyetli ve en büyük % 20sine hâkim ise geri kalan % 80ine önem vermeden sonucu önemli ölçüde belirleyebilir. Örneğin:

- Girdinin yüzde 20'si sonucun yüzde 80'ini oluştururlar.
- İşçilerin yüzde 20'si sonucun yüzde 80'ini üretirler.
- Müşterilerin yüzde 20'si cironun yüzde 80'ini oluştururlar.
- Hataların yüzde 20'si, kazaların yüzde 80'ine neden olurlar.

Sorunların önem, maliyet ve öncelik sırasına göre ele alınması rasyonel bir davranış olarak, çok sayıdaki küçük nedenin incelenmesine gerek kalmayacağı için zaman ve kaynak kayıplarına da engel olacaktır. 80/20 oranı kesinlik ifade etmekten çok sebep ile sonuç arasındaki asimetrik orana dikkat çekmek içindir (Brooks 2014). Yöneticiler farklı zamanlarda karşılaşabilecekleri, değişik tür ve önemdeki kararları verebilmek için uygun karar verme tekniklerini kullanmak durumundadırlar. Bu tekniklerin bilinmesi karar vermeyi kolaylaştıracağı gibi kararın başarısını da arttırmaktadır. Yöneticiler içinde bulunduğu durum ve bilgi düzeyine göre değişik karar verme tarzlarına sahip olabilirler. Yöneticinin sahip olduğu tarz, kişilik özellikleri ile ilişkili olduğu gibi tecrübe ve eğitim ile de farklılaşabilmektedir.

1.7 KARAR VERME TARZLARI

Karar verme sürecinde bireylerin sahip oldukları karar verme tarzları, önceden deneyimledikleri tecrübelerinin sonucunda sahip oldukları ve çevre şartlarından da etkilenen bir takım alışkanlıklar olarak nitelendirilmektedir. Nutt (1979) tarafından karar verme tarzlarının öğrenilebilen, sonradan edinilen ve aktarılabilen alışkanlıklar oldukları ifade edilmektedir. Ayrıca bireyin sahip olduğu karar verme tarzının onun karar sürecindeki davranış ve tutumlarını anlamamıza yardımcı olduğu belirtilmektedir (Nas 2010: 45, Nutt 1979: 85).

Karar sürecinde bireylerin çok çeşitli alanlarda ortak bir düşünce ve hareket biçimini benimseyebileceği varsayımı ile ortaya konan karar verme tarzı kavramının geçerliliği çevre şartlarının da istikrarına bağlıdır. Buna bağlı olarak karar verme tarzlarını etkileyen faktörler;

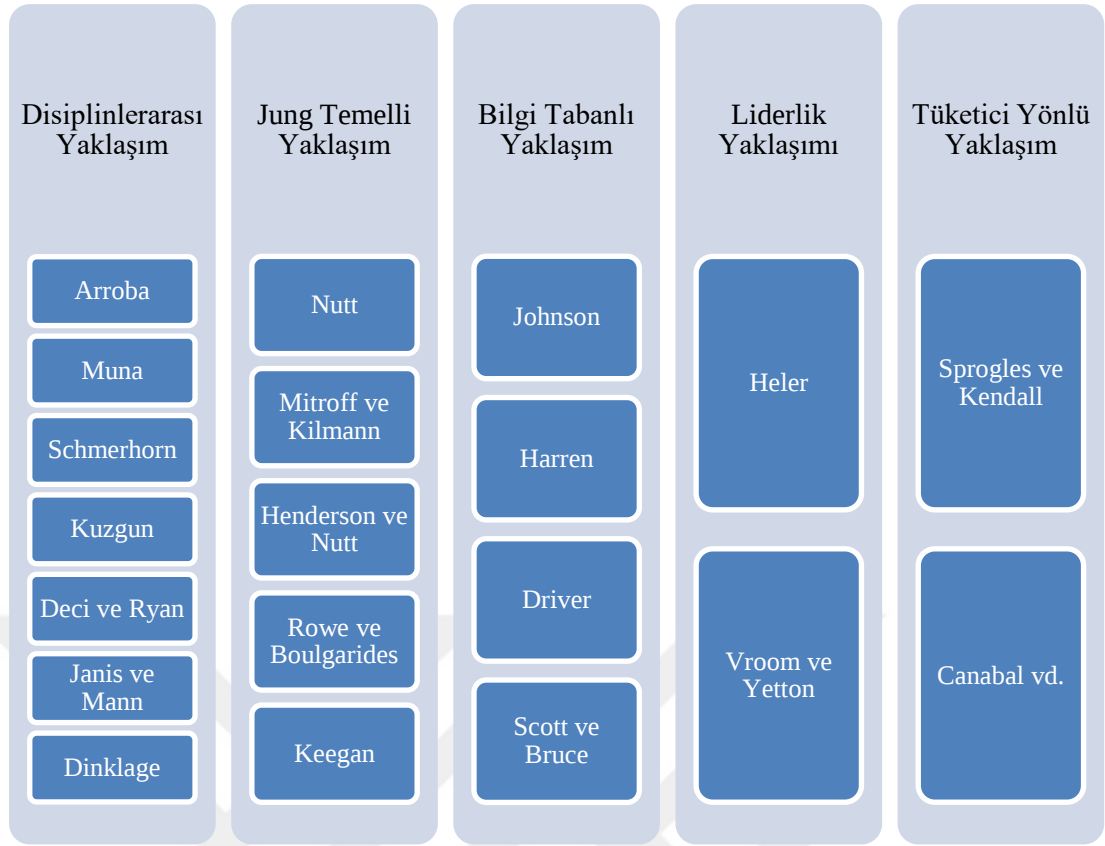
- Bireylerin karar vermeden önce farklı seçeneklerin artılarını ve eksilerini incelemeye ne kadar hazır oldukları;

- Elde edilmek istenen en uygun sonuç karşılığında kabul etmeye hazır oldukları risk düzeyi;
- Sorunun çözümünde verilecek kararda duyguların göreceli önemi, olarak nitelendirilmektedir (French, 1993: 628).

Alanyazınında karar verme tarzları konusunda yapılan araştırmalarda, farklı disiplinlerdeki araştırmacıların konuya kendi alanları açısından yaklaştıkları görülmektedir. Farklı yaklaşımların sahip olduğu benzerlikler de göz önüne alınarak yapılan sınıflandırma, ana hatları ile şu şekildedir (Nas 2010: 43-65).

- **Disiplinler arası yaklaşımda**, farklı sanayi, kamu, eğitim ve savunma vb. gibi disiplinlerin karar verme tarzlarına yaklaşımları incelenmektedir. Odak noktası karar verenin kişilik özelliklerinden çok davranışsal olarak geliştirdiği tarzlarıdır.
- **Jung temelli yaklaşımda**, Jung'un geliştirmiş olduğu kişilik tiplerini temel alınarak geliştirilen ve karar verme tarzlarının geçmişten etkilenmesine rağmen, asıl geleceğe yönelik olarak düzenlediğini belirten ve üzerinde en fazla çalışılan yaklaşımdır.
- **Bilgi temelli yaklaşım**, karar verme sürecinde bilginin toplanması ve analiz edilmesini temel almaktadır. Bu yaklaşıma göre bireylerin karar verme tarzları, bilgi toplama sürecinin gelişimine göre farklılık gösterebilmektedir.
- **Liderlik yaklaşımında**, yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri ve güç kullanımlarının karar verme tarzları üzerinde etkili olduklarını ortaya koymaktadır.
- **Tüketici yönlü yaklaşım** Temel olarak pazarlama konusunda yapılan çalışmalarda müşterilerin karar verme tarzları araştırılmaktadır.

Karar verme konusunda farklı yaklaşımlar ve bu disiplinlerde çalışan önemli araştırmacılar Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5 Karar Verme Tarzları Yaklaşımları

Nas, Selçuk. "Karar verme stillerine bilimsel yaklaşımlar." *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi* 2.2 (2010): 43-65.

1.7.1 Arroba Yaklaşımı

Arroba bireylerin karar verme tarzını, karar anında içinde bulundukları yaklaşım ve gösterdikleri tepki ve hareket tarzı olarak tanımlamaktadır. Arroba, sanayi tesislerinde ampirik analiz yöntemiyle yaptığı araştırmalarda faktör analizleri sonucunda farklı karar verme tarzlarını ortaya çıkartmıştır. Arroba, çalışanların karar verdikleri duruma bağlı olarak farklı bir karar verme tarzı kullanabileceklerini öne sürmektedir. Araştırmada ayrıca, yöneticiler ile işçiler arasında karar verme tarzları konusunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Arroba'nın çalışmasında elde ettiği değişkenler ile daha sonra yapılan araştırmalarda elde edilen değişkenlerin büyük benzerlikler göstermesi de dikkat çekmektedir. Değişkenler üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen faktör gruplarının özellikleri Tablo 3.'de özetlenmiştir (Arroba, 1977, s. 150; Nas, 2010).

Tablo 3 Arroba Yaklaşımı Özellikleri

Düşünmeden Karar Verme Tarzı (No thought):	Karar veren konu hakkında düşünmeyi gerekli görmemekte veya düşünmeyi gerektirecek sebebi görmek istememektedir. Bu yüzden konu ile ilgili kararı çok az veya hiç düşünmeden dürtüleriyle vermektedir.
Uyumlu Karar Verme Tarzı (Compliant):	Uyumlu karar verme tarzında, karar veren başkalarının görüş ve beklentilerine uyumlu olacak şekilde pasif bir yaklaşım göstererek karar vermektedir.
Mantıklı Karar Verme Tarzı (Logical):	Karar veren nesnel bir yaklaşımla örgüt amaçlarına uygun olarak seçenekleri değerlendirerek karar vermektedir.
Duygusal Karar Verme Tarzı (Emotional):	Her ne kadar seçenekler hakkında inceleme yapılmış olsa da karar veren son kararında nesnel olarak değil öznel duygularının doğrultusunda karar vermektedir.
Sezgisel Karar Verme Tarzı (Intuitive):	Karar veren süreçte aktif olarak yer almasına rağmen, içsel bir takım dürtülerin etkisinde kalarak duygusal ve kaderci yaklaşımla karar vermektedir.
Tereddütlü Karar Verme Tarzı (Hesitant)	Karar verenin seçim yapamadığı durumlarda en son ana kadar kararı ertelediği tarzıdır. Kesin karara ulaşmada tecrübe kazanılması oldukça zor olmaktadır.

Kaynak: Arroba, Tanya. (1977). Styles of decision making and their use: An empirical study. *British Journal of Guidance , Counselling*, 5(2), 149–158

1.7.2 Rowe Yaklaşımı

Rowe, bireylerin karar verme davranışlarında bilgiyi kullanma tarzlarına göre yapmış olduğu sınıflandırma ile Karar Stili Envanterini (DSI Decision Style Inventory) geliştirmiştir. Karar vericilerin bilgiyi kullanma ve ondan anlam çıkarma şekline odaklanılan çalışmada karar verme tarzlarını karakterize etme amacı taşınmaktadır. Uyarınları algılama ve anlama tarzımız, onların görüşüne göre, olayların önemine ilişkin yorumumuzu yapılandırır. Bu, karar verme durumlarında nasıl tepki vereceğimizi büyük ölçüde belirler. Ortaya konulan karar verme tarzında iki boyut bulunmaktadır. Bu iki boyut, hayatı kontrol etme düşüncesi ile ilgili olan bilişsel karmaşıklık (belirsizlik toleransına karşı biçim ihtiyacı) ve insana ve topluma karşı duyulan ilgiyle alakalı olan değer yönelimidir (insan odaklı ve görev odaklı). Rowe ve Boulgarides'e (1992) göre, kişinin karar verme tarzını belirlemesi, strese verilen tepkiler, motivasyon, problem çözme yetenekleri ve genel düşünme biçimi gibi davranışları öngörebilir. Herhangi bir bireyin karar verme profili, dört tarzın tümünün bir kombinasyonunu yansıtır. Bir baskın tarz veya dördünün de benzer

güçte olduğu dengeli bir profil olarak karakterize edilebilir (Rowe ve Boulgarides, 1992: 36-39).

Tablo 4 Rowe ve Boulgarides'in Karar Verme Tarzı Yaklaşımı

ALGILAMA	Sezgi (intuition)	NT Analitik	NF Kavramsal
	Duyum (sensing)	ST Direktif	SF Davranışsal
		düşünme (Thinking)	Duygu (feeling)
YARGILAMA			

Kaynak: Rowe ve Boulgarides (1992; 37)

Analitik (Yüksek belirsizlik toleransı, Görev odağı) : Belirsizliğe karşı yüksek tolerans ile karakterize edilen analitik tarz düşünen insanlar, yeterli zaman ve bilgi verildiğinde büyük miktarda veriyi dikkatlice toplayıp organize ederek, problemin tüm yönlerini gözden geçirme eğilimindedirler. Çözümleri ayrıntılı ve çok kapsamlıdır. Analiz sonucunda yeni bilgiler ortaya çıkarsa veya yeni akıl yürütmeyi desteklerse yenilikçi de olabilen dikkatli karar vericilerdir. Yönetim olarak otokratik yönetimi benimserler (Rowe ve Boulgarides, 1992: 36-39).

Kavramsal (Yüksek belirsizlik toleransı, Sosyal odaklanma) : Kavramsal karar vericiler yaratıcıdır, yeniliklerle ilgilenir ve kolay risk alır. İdealist bir yaklaşım içinde işin gerektirdiği insancıl ve sosyal durumu dikkate alırlar. Uzun dönemli bir bakış açısı ile birçok farklı seçeneği ve ortaya çıkan örüntüleri çeşitli ipuçlarını

birleştirerek ve sezgisel yargılardan geçirerek değerlendirirler (Rowe ve Boulgarides, 1992: 36-39).

Davranışsal (Düşük belirsizlik toleransı, Sosyal odak) : Bu tarza sahip karar vericiler, grup üyelerinin duygularına ve refahına ve işin diğer sosyal yönlerine odaklanırlar. Açık bir iletişime sahip bireyler olarak diğerleri ile uyumlu çalışırlar. Bilgi ve fikir paylaşımına açıktırlar ve yazılı ve sözlü bilgilendirmelere önem verirler. Hayır cevabı vermekte zorlanan bu tip kişiler bulundukları ortamda çatışmaları önleyici tarza sahiptirler (Rowe ve Boulgarides, 1992: 36-39).

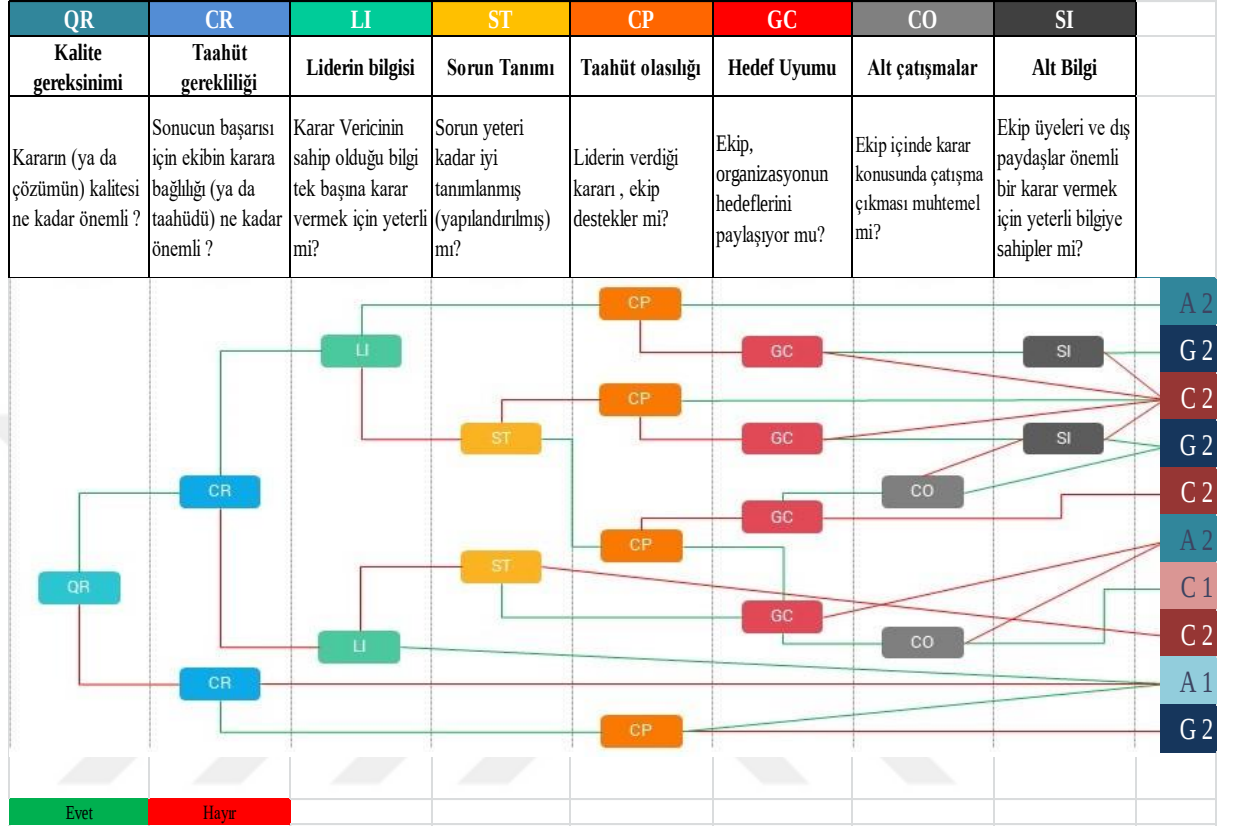
Direktif (Düşük belirsizlik toleransı, Görev odağı) : Direktif tarzına sahip karar vericiler belirsizliklere karşı tahammülsüz, kararlarında hızı ve neticeyi gözeten, iş odaklı kişilerdir. Açık, net ve nesnel kural ve prosedürlere göre karar almak isterler. Sorunların çözümünde mantıklı, pratik ve sistematik yaklaşım sergilerler. Kendi duyularına ve başkalarından gelen kısa, görev odaklı raporlara güvenen, kısa vadeli bakış açısına sahip, gücü ve kontrolü isteyen, otokratik kişilerdir (Rowe ve Boulgarides, 1992: 36-39).

1.7.3. Vroom, Yetton ve Jago Yaklaşımı

İlk olarak 1973 yılında Victor Vroom ve Phillip Yetton tarafından yapılan çalışmaların sonunda liderlerin karar verme tarzlarının incelendiği yaklaşım, 15 yıl sonra Arthur Jago'nun katkılarıyla geliştirildi. Durumsal liderlik modelini dayanak alan modele göre yönetici, bazı durumlarda tüm kararları kendisi alması gerekirken bazı durumlarda ise tüm ekibini kararda söz sahibi yapmalıdır. Karar ağacı modeli üzerinde kullanıcının sorulara evet hayır şeklinde verdiği cevaplar sonucunda en doğru karar verme tarzını seçmesini amaçlamaktadır (Vroom, 1973, 67; Nas, 2010 58-59).

Bu yaklaşıma göre her türlü duruma uyan tek bir karar verme tarzından bahsedilememekte, bunun yerine içinde bulunulan duruma, problemin türüne ve zaman kısıtlarına göre farklı tarzlar kullanmak gerekmektedir. Örneğin, hız ve kararlılık gerekiyorsa, otokratik bir tarz kullanmak gerekirken, işbirliği gereken bir durumda daha demokratik bir tarz faydalı olabilmektedir. Araştırmacılar, modelin takip edildiğinde yöneticilerin daha etkili ve ekiplerinin daha üretken ve memnun olduğunu öne sürmüşlerdir. Modele göre, üç özel faktör karar verme yöntemi

üzerinde doğrudan etkiye sahiptir: kalite, işbirliği ve zaman. Model, liderin kararı bağımsız olarak veya grupla birlikte ya da tavsiye aldıktan sonra vermesi gerektiğini göstermektedir (Vroom, 2002:280).



Şekil 6 Vroom-Yetton-Jago Karar Alma Süreci Diyagramı

Kaynak: Vroom, V. H. (2002). "Can Leaders Learn to Lead". R. P. VECCHIO içinde, Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations (3.b., s. 278-291). Indiana: Indiana University s.280

Otokratik (A1): Karar vermek için zaten sahip olduğunuz bilgileri, ekibinizden başka bir katkıya gerek duymadan kullanırsınız ve kararı kendiniz verirsiniz

Otokratik (A2): Belirli bilgileri almak için ekibinize danışırsınız, ihtiyacınız oranında kullanırsınız ve son kararı kendiniz verirsiniz.

Danışan (C1): Durumu ekibinize bildirirsiniz ve üyelerin görüşlerini bireysel olarak sorarsınız, ancak grubu bir tartışma için bir araya getirmersiniz. Öneri ve düşüncelerini aldıktan sonra kararınızı veriyorsunuz.

Danışan (C2): Konuyla ilgili bir grup tartışması yapmak ve onların önerilerini almak için ekibinizi bir araya getiriyorsunuz, ancak yine de son kararı kendiniz veriyorsunuz.

İşbirlikçi (Grup) (G2): Fikir birliğine varmak için ekibinizle birlikte çalışırsınız. Rolünüz çoğunlukla kolaylaştırıcıdır ve ekip üyelerinin hepsinin üzerinde anlaştığı bir karara varmalarına yardımcı olursunuz.

G1: Çok kapsamlı modellerde kullanıldığı için iptal edilmiştir.

Vroom Yetton Jago Karar Modelinin temel avantajı, birçok durumda esnek bir şekilde kullanılabilmesidir. Her durum farklı bir yaklaşım gerektirir ve pratik olarak her durum bu modelle düşünülebilir. Öte yandan modele getirilen bir takım kritikler de mevcuttur. Örneğin, liderin kişisel özellikleri dikkate alınmamakta ve modeldeki sorular ideal karar yöntemini belirleyecek kadar özellikli olmamaktadır.

1.7.4. Sproles ve Kendall Yaklaşımı

Sproles ve Kendall, tüketicilerin karar verme davranışları üzerine, 501 ekonomi öğrencisi üzerinde yaptıkları anket çalışması ile Tüketici Tarzı Envanteri (Consumer Style Inventory CSI)' ni geliştirmişlerdir. Bu tüketici özellikleri yaklaşımlarının altında yatan mantık, tüketicilerin karar verme tarzlarını etkileyen bir takım zihinsel ve duygusal yönelimlere sahip olmalarıdır. Tüketici satın alma kararı alırken, ürün hakkında bilgi araştırmasının kapsamı, araştırmaya harcanan zaman, ürün için ödenecek tutar, alınacak ürün markası ve kalitesine verilecek dikkat düzeyi gibi hususlardaki kararlar, tüketicilerin kendine has özellikleri nedeniyle farklı olmaktadır. Tüketici davranışı alanında karar vermenin zihinsel özellikleri sekiz faktör grubu altında ölçülmüştür (Sproles ve Kendall 1986). Bu faktör grupları şu şekildedir:

- Mükemmeliyetçi Karar Verme Tarzı (Perfectionistic) : Satın alacağı ürünlerde en iyi kaliteyi arayan ve “yeterince iyi” üründen memnun olmayan, bilinçli tüketiciyi tarif eden bir özelliktir.
- Marka Yönlü Karar Verme Tarzı (Brand Conscious) : Bu karar verme tarzı, daha yüksek fiyatın daha iyi kalite anlamına geldiğine inanan, pahalı ve iyi bilinen markaları satın alan tüketicileri tanımlamaktadır.

- Yenilikçi Yönlü Karar Verme Tarzı (Novelty-fashion Conscious) : Moda ve yenilik bilincine sahip olan tüketici profiline uygun, sürekli yenilenme ihtiyacı hisseden bireylerin sahip olduğu tarzda etkileyici ve şık olmak tüketici için önemlidir.
- Eğlence ve Fayda Yönlü Karar Verme Tarzı (Recreational and Hedonistic Shopping Consciousness) : Alışverişten keyif alan ve eğlenceye dönüştüren tüketicilerin sahip oldukları tarzıdır.
- Fiyat Odaklı Karar Verme Tarzı (Price Conscious) : Satınalma kararlarında etkili olan faktör ürün fiyatıdır. Fiyat karşılaştırması ve indirim süreçlerini takip ederler ve genellikle en ucuz olana doğru meyillidirler.
- Dürtüsel, Dikkatsiz Karar Verme Tarzı (Impulsive, Careless Orientation) : Planlamadan tamamen spontane ve harcadıkları paraya dikkat etmeyen tüketicilerin karar verme tarzını tanımlamaktadır.
- Çoklu Seçenek Karmaşası ile Karar Verme Tarzı (Confused by Overchoice) : Çok seçeneğin arasından karar vermekte zorlanan ve aşırı bilgi yüklemesi için de karmaşa yaşayan tüketicilerin tarzını tarif etmektedir.
- Marka Sadakati Odaklı Karar Verme Tarzı (Habitual, Brand-Loyal) : Alışılmış markalara ve mağaza sadakati ile ve yalnızca bunlardan satın alan tüketicileri tanımlayan karar verme tarzıdır.

Tüketici Tarzı Envanteri, tüketici karar verme tarzlarını standart bir şekilde değerlendirmek için uygulanabilir bir yöntem olarak hizmet eden pratik bir ölçüm aracı olarak birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Nas, 2010: 60).

1.7.5. Scott ve Bruce Yaklaşımı

Karar verme tarzları sınıflandırmasında bilgi temelli yaklaşımın bir temsilcisi olarak Scott ve Bruce daha önce yapılan çalışmaların kavramsal çerçevelerinin çok açık olmadığı ve konuya dair iyi bir ölçüm aracının eksiliğine dikkat çekmişlerdir. Scott ve Bruce; karar verme tarzını, bireyin karar durumu ile karşı karşıya kaldığında sergilediği, öğrenilmiş bir tepkisel davranış olarak bir alışkanlık kalıbı olarak değerlendirmişler ve bir kişilik özelliği olmadığını öne sürmüşlerdir. 1441 Subay üzerinde yapılan anket çalışmaları sonucunda geliştirdikleri “Genel Karar Verme Stili” (General Decision-Making Style (GDMS)) ölçeğini temel olarak iki boyut üzerine kurgulamışlardır. Bu boyutlardan biri karar vermede kullanılan alışkanlık

örüntüleri diğeri ise karar verilmesi gereken olaya dair algılama ve gösterilen tepki özellikleridir (Scott ve Bruce 1995, Üngüren 2019: 182-183).

Genel olarak karar vericilerin bireysel farklılıklarıyla ilgilenen Scott ve Bruce(1995) tanımladıkları beş farklı karar verme tarzı aşağıda verilmiştir,

- Sezgisel Karar Verme Tarzı (Intuitive) : Karar vermede temel dayanak bilgiden çok önsezi ve duygulara bağlıdır. Sistematik bir ön araştırma ya da seçeneklerin karşılaştırılması yerine eski tecrübelerden faydalanma tercih edilir. Bu tarza sahip bireyler için hızlı karar vermek önemlidir (Hablemitlioğlu ve Yıldırım, 2008: 216).
- Rasyonel Karar Verme Tarzı (Rational) : Bu tarzın temel karakteristiği sistematik bir ön araştırma ile seçeneklerin akla uygun olarak değerlendirilmesidir. Bilgi girişinin en üst düzeyde olduğu tarzıdır (Üngüren 2019: 182-183).
- Bağımlı Karar Verme Tarzı (Dependent) : Bu tip karar verme tarzına sahip kişiler için, başkalarının yönlendirmelerine, beklentilerine ve mevcut yönerge ve talimatlara uygun karar vermek tercih edilmektedir. Her ne kadar karar vermede sorumluluk başkalarıyla paylaşılsa dahi, kararın sonuçlarından karar verici sorumludur (Hablemitlioğlu ve Yıldırım, 2008: 216).
- Kaçınan Karar Verme Tarzı (Avoidant) : Karar veren karar vermekten kaçınmak için her türlü çabayı sarf eder. Zorunluluk altında ise en son ana kadar ertelemeyi tercih etmektedir (Nas, 2010: 57).
- Anlık Karar Verme Tarzı (Spontaneous) : Hızlı karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme işinin seçenekler üzerinde düşünmeden ve ön araştırma yapmadan yapıldığı tarzın özellikleridir (Üngüren 2019: 185).

Yaptıkları faktör ve korelasyon analizleri sonucunda Scott ve Bruce, karar verme tarzlarının birbirlerinden bağımsız olduğu sonucuna varmalarına rağmen bu tarzların birbirlerini dışlamadıklarını ve insanların önemli kararlar alırken karar verme tarzlarının bir kombinasyonunu kullandıkları sonucuna varmışlardır (Thunholm 2004: 933).

Bu bölümde karar, karar verme süreci ve karar türleri ile ilgili alanyazını taramasına yönelik bilgiler verilmiştir. Karar vermenin özellikle yöneticiler açısından büyük bir

öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda örgütler açısından yöneticilerin vermiş oldukları kararlardan etkilendikleri ifade edilmiştir. Günümüzde örgütlerde yöneticilerin değişen çevre koşulları ve dinamik ortamda çeşitli karar almalarını gerektiren durumların olduğunu ve alınan bu kararların rasyonel olması gerektiğini ifade edebiliriz. Bu bağlamda örgütlerin karar alma süreçlerinde yöneticilerin tecrübeleri, kişilikler ve örgütün yapısı önemli bazı değişkenler arasında yerini almaktadır. Bu bağlamda alınan kararlar örgütleri hayati zararlara uğratabileceği de göz önüne alınmalı, bu süreçte yöneticinin doğru kararı almasında etkin niteliğe sahip parametrelerin önemine dikkat edilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin karar verme sürecinde içinde bulundukları örgütün kültürü verilen kararları etkilemektedir. Karar ortamı ya da karar iklimi birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu bölümde ele alınan bu unsurlar yöneticiler üzerinde büyük bir öneme sahiptir. Alanyazınında gerekli taramaların yapılarak ilgili konu başlıklarına yer verilen bu bölümden sonra çalışmanın bir diğer değişkeni olan örgüt kültürü kavramı açıklanmaktadır.

2.BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖĞELERİ

Örgüt kültürü, alanyazınına ilk kez 1979 yılında Pettigrew'in "On Studying Organizational Cultures" adlı çalışmasıyla yer almasıyla Pettigrew, McKinsey, Waterman, Peters, Schneider ve Schein vb. birçok araştırmacının çalışmalarına konu olmuştur. Şüphesiz bu araştırmalardan daha önce de işletmelerde örgüt kültürü bulunmaktaydı fakat Peters ve Waterman'ın işletmelerde örgütsel kazançlar için önemli bir kıstas olarak göstermeleri ile örgüt kültürü yapısı ve etkileri araştırılmaya başlanılmıştır (Erkmen 2010: 1).

Hofstede örgüt kültürünü tanımlarken, bireylerinin farklılaşmalarını sağlayan müşterek düşünce sistemi olarak değerlendirmektedir (Hofstede 1991:182). Örgüt kültürü diğer bir tanımlamada, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının şekillendirilmesi üzerinde önemli etkileri olan normların oluşmasını ve bunların örgütü oluşturan grup ve bireyler tarafından paylaşılmasını sağlayan inanç ve beklentiler olarak nitelendirilmektedir (Schwartz, Stanley 1981: 33).

Örgüt üyesi bireylerin tutum, davranış ve düşünceleri üzerinde etkili olan normlar, değerler, varsayımlar, inançlar, sembol ve alışkanlıklardan oluşan bütüncül bir sistem olarak nitelendirilen örgüt kültürü, işgörenlerin neyi, nasıl, nerede, ne zaman, neden ve kiminle yapacakları konusunda yönlendirme prosedürleri olarak değerlendirilmektedir (Aktaş, Şimşek 2014: 29).

Schein (1990) örgütlerde kültürü örgüt bireylerinin, dış çevreye uyum sağlama ve örgüt içi bütünleşme sorunlarını hissetmek, algılamak ve düşünmek adına doğruluğu ve çözüm adına işe yaradığı yeterince deneyimledikleri ve geliştirdikleri temel varsayımlar olarak, örgütün yeni üyelerine de aktarılması gereken değerler olarak tanımlamaktadır. Bu sebeple örgütün iç uyumu ve gücü, grubun sürekliliğine, öğrenme deneyimlerinin yoğunluğuna ve mekanizmalarına ve grup kurucularının sahip oldukları varsayımlara bağlıdır. Schein, örgüt kültürünün şekillenebilmesi için örgütü oluşturan bireylerin yeterli ve sürekli bir ortak geçmişe sahip olmaları gerekliliğinden bahsetmektedir. Ortak geçmişi olmayan örgütlerde, üyelerin de sık değişim göstermesi durumunda ortak ve birleştirici bir kültürün varlığından söz edemeyiz. Sistem yaklaşımından hareketle örgütlerin de, sahip olunan bir çeşit dengeye ulaşma eğilimleri ile içlerindeki uyumsuzluğu azaltma çabası içinde

olmaları ve bu şekilde paylaşılmış uzun bir ortak geçmiş ve yoğun deneyimler sayesinde kuvvetli bir kültüre sahip olmaları beklenmektedir (Schein, 1990: 109-111).

Örgüt Kültürü için, grup içi baskın değerler, iç ve dış müşterilere yönelik tutumlara yön veren felsefe, örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş varsayımlar şeklinde farklı tanımlamalar yapmak mümkündür. Edgar Schein'in da belirttiği üzere, gruplarda örgüt kültürünü üç düzeyde gözlemlenebilmektedir. Yüzeysel olarak kültürel gösterge ve simgeler en üst alanda kendini gösterirken, daha derine inildiğinde temel ölçüt ve değerler ve en derinde örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan inanç ve temel varsayımlar bulunmaktadır. Örgütü oluşturan bireylerdeki hâkim olan inanç, düşünce, algılar ile doğru olduğu kabul edilen varsayımlar örgütün bütün görünümünü temelden etkilemektedir. Ekonomik olarak insanın rasyonel kabulü, daha otoriter bir yönetim tarzını beraberinde getirirken, yaratıcı insan kabulü ise demokratik, katılımcı bir örgüt yapısını önermektedir. Değerler, demokrasi, özgürlük, sağlık, gelenek gibi sosyal ilke ve amaçlar kapsamında standartları ve doğru-yanlış şeklinde yargıları belirtmektedir. Değerlere yakın bir özellikte olan normlar ise, üyelerin birbirlerine ve çevrelerine karşı olan davranış ve tarzları hakkındaki kuralları ifade etmektedir. En üst düzeyde gözlemlenebilen gösterge ve semboller ise, örgütün norm ve değerlerinin ölçülebilen ve hissedilen boyutu olarak; logo, amblem, dekorasyon, renklendirme şeklinde fiziki nesneleri ya da sözlü, yazılı bildirilerinden oluşmaktadır (Dinçer 2013: 334-335) .

Alanyazınındaki tanımlardan, örgütün kültürünün bağlı olduğu faktörleri, kurucu etkisi, amaç ve hedefleri ve çevre etkisi olarak saymak mümkündür. Farklı kültürel özellikler, inanç, duygu, düşünce, tutum ve ahlak değerleri taşıyan bireylerin farklı görevlerde, değişken mesleki norm ve özellikleri ile bir araya gelerek örgütün amacını paylaşmak üzere oluşturdukları grupların kurdukları ortak inanç ve değerler sistemi ile bir arada var olmalarına örgüt kültürü önemli katkıları olmaktadır. Bu anlamda tüm bireyler tarafından içselleştirilen örgüt kültürünün oluşturulması amaç ve hedeflere ulaşmak adına önemlidir.

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI

Örgüt kültürünün oluşumunda her ne kadar ait oldukları toplumun kültür özelliklerinin etkisi bulunsu da, yakın çevresinin, farklı girdileri ve yürüttükleri süreçlere bağlı olarak kendi özgün kültürlerini oluştururlar. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel kültürün oluşumunda etkili olan temel üç faktör, örgütün kurucuları, iç faktörleri temsil eden çalışanlar ve sektörel çevre ve toplumsal kültürün oluşturduğu dışsal etmenler olarak nitelendirilmiştir.

1. Örgüt Kurucusunun Etkisi: Her örgütün kurulma aşamasının başlangıcında yeni bir girişim fikir olan, bu fikrin başarılı olma şansı ve olası riskler konusunda hem fikir olan bir grup kurucunun etkisi mevcuttur. Örgütün amaçlarını, hedeflerini, vizyon ve misyonları konusunda belirleyici konumunda olan kurucular mevcut ideoloji ve felsefelerle kısıtlı olmadıkları için sahip oldukları değerlerin ve inançların örgüt kültürü üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Kurucuların örgüt kültürü üzerindeki etkileri;

- Kontrol ve ölçüm mekanizmaları,
- İşe alma, terfi ve işten uzaklaştırma kriterleri,
- Ödül ve ceza sistemleri,
- Olay ve krizlere gösterdikleri yaklaşım,
- Örgüt yapısı ve süreç tasarımları,
- Örgütün değer, sembol, inanç ve felsefesinin oluşumu,

Konularında kendisini göstermektedir (Schein: 1990: 115).

2. İç Faktörler: Örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan iç faktörlerin merkezinde çalışanlar bulunmaktadır. Örgüte yeni katılan bireyler sahip oldukları değerleri, inançları da beraberlerinde getirirler. Bunun yanı sıra örgütün kurucusunun değerleri ve varsayımları ile oluşan kurucu kültürünü de öğrenmek ve içselleştirmek durumundadırlar. Bu şekilde örgütün kültürü zamanla çalışanların kendi deneyimleri ile ortaklaşan ve sadece kurucunun başlangıçtaki varsayımlarını değil, grubun bütününe deneyimlerini yansıtan bir hal almaktadır. Çalışanlar için örgüt kültürünü tam olarak öğrenmek örgütün üyesi olmak için şarttır. Terfi ve ödüllendirme kriterlerinin temelinde örgüt kültürüne uyum sağlamak gerekli görülmektedir (Robbins 2003:525,

Schein: 1990: 115).İç faktörlerden örgüt yapısı, üretim tarzı ve çalışma ortamı gibi etmenler de örgüt kültürünün oluşumunda etkili faktörlerdir.

3. Dış Faktörler: Örgüt kültürünün oluşumunda diğer bir önemli etmen ise, faaliyet gösterilen ekonomik çevre ve içinde bulunulan toplumsal kültürün bir arada değerlendirilebileceği dış çevre faktörleridir. Sonuçta tüm örgütler dış çevreyle uyum içinde çalışmak zorundadırlar. Dış çevreyle ilgili sorunların çözüm şekilleri, örgütün iç entegrasyon sorunlarının çözümleri ile birbirinden bağımsız olarak düşünülemez. Dış çevreden alınan insan gücü, bilgi, teknoloji gibi girdiler ile müşteri ilişkileri, kurum imajı gibi dışarıya vermek istedikleri çıktıları kültürel unsurlar içermektedir (Schein 2010: 91-92).

Özetle, örgüt kültürü oluşumunda etkili olan faktörler, oluşturulmak istenen kültürün üyeler tarafından içselleştirilmesi ve istenen amaca hizmet etmesi anlamında önemlidir. Araştırmacıların örgüt kültürünün oluşumunda etkili oldukları üzerinde fikir birliği sağladıkları belli başlı öğeleri inançlar, değerler, normlar, kahramanlıklar, ideolojiler, varsayımlar, semboller, mitler gibi görülen ve görülmeyen bütün olgular ve olaylar olarak sayabiliriz.

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Bir örgütün kültürünü üç düzeyde incelemek mümkündür. Bu üç düzeyin en üstünde kültürün somut olguları olarak semboller ve kültürün görünen öğeleri, daha altta örgütün benimsediği inanç ve değerlerin düzeyi ve altında yatan temel varsayımların düzeyi bulunmaktadır. Örgüt kültürünün özü, paylaşılan, temel kabul edilen varsayımlar kalıbı olmasına rağmen, kültür kendisini gözlemlenebilir olgular ve benimsenen değerler, normlar ve davranış kuralları düzeyinde göstermektedir. Örgüt kültürünü anlamak için gözlemlenmesi kolay ancak analiz edilmesi zor olan görünen öğelerden ziyade kültürün özünü oluşturan temel varsayımları ve onların oluşma sürecinin anlaşılması önemlidir (Schein 2010: 32-33). Örgüt kültürünün öğelerini her ne kadar bilim insanları farklı şekillerde nitelendirse de genel kabul gören öğeleri inançlar, değerler, normlar, kahramanlıklar, ideolojiler, varsayımlar, semboller, mitler gibi görülen ve görülmeyen bütün olgular ve olaylar olarak aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1. Değerler

İnsanoğlunun doğa ile mücadelesinde karşılaştığı sorunların ve yerleşik düzene geçilmesiyle belirginleşen toplum içinde kendi aralarındaki problemlerin çözümünde ihtiyaç duydukları doğru-yanlış, normal-anormal gibi yargılara ilgili olarak ortaya çıkan değer kavramı toplumsal yaşam kadar eskidir. Değer kavramının antik Yunan'da Aristo tarafından tanımlandığı ve Jeremy Bentham'ın modern değer kuramı ile alanyazınına girdiği kabul edilmektedir. Kuram temelde doğru veya yanlışlığı, eylemin ya da davranışın toplumsal fayda-maliyet etkisi ile açıklamaktadır. (Doğan, 2018: 38).

Değerler, bireylere karşılaştıkları durumlar, olaylar, nesneler, davranış ve insanları; iyi-kötü, doğru-yanlış, güzel-çirkin ayrımında değerlendirme, yargılama tercih yapma davranışlarına yön veren standart ve kıstaslardır. Örgütlerin sahip oldukları değerler içinde bulundukları toplumun gelenek, dini inançlar ve ahlak kuralları temelinde şekillenmektedir. Değerler çoğunlukta olanı değil, olması istenen ideal durumları temsil etmektedir. Örgütlerin, kurumsal kimlik ve sahip olunan yönetim felsefesi ile de ifade edilen değerleri, iş görenlerin örgüte olan bağlılıkları, müşteriye verilen değer, kalite anlayışı ve yönetimin nitelikleri üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Köse vd., 2001: 230-231).

Değerler örgüt kültürünü açıklamada, farklı kültürleri karşılaştırmada ve kültür-alt kültür araştırmalarında temel alınan bir öge olarak, araştırmacılar tarafından çok sayıda gruptandırma çalışmasında konu yapılmıştır. Bunların arasından Allport ve arkadaşları tarafından, değerlerin ilgili oldukları toplumsal hayatın farklı alanlarını temel alarak yapılmış, taşıdıkları vurgulara ve eğilimlere göre sınıflandırma çalışması şu şekildedir (Sabuncuoğlu, Tuz 1998: 35, Doğan, 2018: 41-42)

- Kuramsal Değerler: Eleştirel ve rasyonel yaklaşımlar ile gerçekliğe ulaşılması ön planda tutulur. Akılcılık, rasyonel düşünce, eleştirel ve kuşkucu yaklaşım, ampirik araştırmalar benimsenen değerler olarak nitelendirilmektedir.

- Ekonomik Değerler: Ön planda tutulan iş yaşamında gerekli servet birikimi, zenginlik ve maddiyat olarak önde olmaktır. Pratik ve yarar sağlayan eylemler kabul gören değerlerdir.
- Estetik Değerler: Gerçekliğe ulaşmak güzel ve biçimli olmaktan geçer. Kabul gören değerler uyum, zarafet, simetri olarak nitelendirilmektedir.
- Sosyal Değerler: Ön planda tutulan insan sevgisi ve insan ilişkilerini düzenlemeye dair değerlerdir. Sempati, nezaket, yardımseverlik, benimsenen değerlerdir.
- Politik Değerler: Kabul gören değerler güç sahibi olmak ve etki alanını genişletmeyi sağlayan değerlerdir.
- Dini Değerler: Rasyonel dünyanın dışındaki oluşumları açıklamaya, kâinatın bütünlüğüne ve tarifine yönelik değerlerdir.

Değerleri, kültürel değişkenleri temel alarak yapılmış sınıflandırmalardan en önemlileri Hofstede ve Schwartz'ın çalışmalarıdır.

2.2.1.2 Schwartz'ın Değer Kuramı

Schwartz'ın 63 farklı ulustan 60 binden fazla sayıdaki öğretmen ve öğrenciden oluşan örneklem üzerinde yaptığı çalışmada, bireysel değerler, davranış ve toplumsal değerler üzerine olan etkileri ile psikolojik bir bakış açısıyla ele alınmıştır. (Schwartz, 1992). Bireysel değerler bağlamında bireysel ve toplumsal kültür değerlendirmesi yapılabileceğini öne süren Schwartz, ilgili kültürler arası yaptığı çalışmalarla tüm büyük kültürlerde evrensel değerlerin kültürel, dinsel ve felsefi farklılıklardan etkilenmekte olduğunu belirtmektedir.

Schwartz araştırmasında bireylerin sahip oldukları kültürel değerleri, statü ve demografik özellikler bağlamında incelemekte ve motivasyon açısından birbirinden farklı olarak tanımladığı on değer arasındaki dinamik ilişkileri ve birbirlerini ne ölçüde etkilediklerini açıklamaktadır (Schwartz, 1992). Birbirleriyle uyum içinde olan ve destekleyen değerler ile birbirine zıtlık gösteren değerler açıklanmaktadır (Sığırdı vd. 2009: 4-6).

Schwartz'a göre değerler, duygulanımla yakından bağlantılı ve arzu edilen hedeflere gönderme yapan inançlardır. Bu değerler, insanların yaşamlarında yol gösterici

ilkeler olarak hizmet ederek insanları eyleme motive eder (Bagchi, Kirs, 2009: 2-4). Schwartz tarafından ortaya konulan değerler ve anılan değerlerin anlamları Tablo 5'te açıklanmıştır.

Tablo 5 Schwartz'ın Değer Kuramı

Değer Grupları (Tipleri)	Değerler
Öz Yönetim (Self-direction)	Bağımsız düşünceye sahip olmak, hedef, eylem seçmek, keşfetmek; Merak, Özgürlük, Yaratıcılık,
Uyarılma (Stimulation)	Heyecan duymak, yeniliklere açık olmak ve cüretkâr bir yaşam sürmek. Cesaret, Eyleme geçme, meydan okuma
Hazcılık (Hedonism)	Kişinin yaşamdan aldığı haz ve tatmin duygusudur. Zevk, Eğlence, Heyecanlı yaşam, sefahat
Başarıya ulaşma (Achievement)	Sosyal standartlar ölçüsünde yetkinlik ve kişisel başarı gösterme duygusudur. Hırs, Yetenek, Zekâ, Etkililik
Güç (Power)	Sosyal statü ve saygınlığa sahip olma, insanlar ve kaynaklar üzerinde hâkimiyet kurma isteğidir. Sosyal statü, İmaj, Saygı görme, Zenginlik
Geleneksellik (Tradition)	Geleneklere bağlı, geçmişe saygılı ve değişimlerden rahatsızlık duyan; Samimiyet, Alçakgönüllülük, ılımlı ve dindarlık
İyilikseverlik (Benevolence)	İyiliksever başkalarının refahını korumaya çalışan verici kişiler; Dürüstlük, Sadakat, Maneviyat, Sorumluluk, Bağışlayıcılık, Olgunluk
Evrensel Düşünce (Universalism)	Tüm insanlık için adalet, barış ve refah aramak, doğayı korumak Açık fikirlilik, Eşitlik, Sosyal adalet, Bilgelik, Dünya barışı, Çevreyi koruma,
Güvenlik (Security)	Toplumsal ve bireysel güvenlik ve istikrar arayışı; Ulusal güvenlik, aile güvenliği, sosyal düzen, aidiyet, sağlık, temizlik
Uyumluluk (Conformity)	Başkalarını rahatsız edecek eylemlerin ve eğilimlerin kısıtlanması; Öz kontrol duygusu, disiplin, söz dinlemek, nezaket, itaat

Kaynak; Bagchi, Kallol and Kirs, Peeter, "The Impact of Schwartz's Cultural Value Types on ICT Use: A Multi-National Individual-Level Analysis" (2009). ICIS 2009 Proceedings. 205.

Schwartz'ın değer kuramı, sosyal psikolojide birkaç nedenden dolayı önemli olarak kabul edilir. Birincisi, teoriye dayalıdır, temel unsurları sosyal bilimlerdeki daha önceki çalışmalara dayanmaktadır. Schwartz, değerleri insanın üç temel gereksinimine dayanarak türetir: bireylerin biyolojik ihtiyaçları, sosyal etkileşimin gereklilikleri ve grupların hayatta kalma ile refah ihtiyaçları. İkincisi, model, kültürel boyutları açıklamak için bireysel düzeyde, kültürler arası eşdeğer anlamlara sahip olduğu gösterilen değer ölçülerini kullanır. Üçüncüsü, Schwartz'ın modeli, genellikle uyumlu olmayan diğer kültürel modellerden farklıdır ve onlardan daha kapsamlıdır. Schwartz'ın kuramı hem bireysel hem de toplumsal düzeyde uygulanabilirken, diğer kuramlar yalnızca grup/ulusal düzey için tasarlanmıştır. Schwartz'ın çalışmasında değerlerdeki farklılıkların yanı sıra benzerlikleri de karşılaştırmak mümkündür (Bagchi, Kirs, 2009: 2-4).

2.2.2. Temel Varsayımlar (İnançlar)

Örgütlerde bireylerin davranış ve eylemlerini etkileyen önemli kültürel öğelerden biri olan temel varsayımlar, örgüt içindeki birey ve grupların paylaştıkları; insan ögesi, iç ve dış çevredeki sorunlar, ilişki ve olaylar ile ilgili gerçeklik ve doğruluk yargılarını kapsamaktadırlar. Tartışmaya kapalı olarak sorgulanamayan temel varsayımlar kendilerini somut olarak zaman ve mekân kullanımında, işlerin yapılışında göstermektedir. Örgütün kurucusu, karşılaşılan bir soruna karşı, sahip olduğu değerlere uygun çözümlere örgütü ikna etmesi ve çözümün işe yaraması ile örgütün bu başarıya ilişkin ortak algıya sahip olması ile söz konusu değer ortak bir varsayıma (inanca) dönüşmektedir. Tüm değerler böyle bir dönüşüme uğramaz. Yalnızca deneysel olarak test edilebilen ve grubun sorunlarını çözmede güvenilir bir şekilde çalışmaya devam eden değerler varsayımlara dönüşmektedir (Schein 2010: 26).

Hofstede'nin kültürün temel belirleyicisi olarak ele aldığı “inançları”, Schein ve bazı diğer araştırmacılar temel varsayımlar olarak nitelendirmektedirler. Schein temel varsayımları pratikte kuramlara benzeterek, karşı çıkılamayan ve tartışmaya kapalı olarak değerlendirir ve bu sebeple değişimlerini mevcut bilişsel yapının bozulmasını gerektireceği için oldukça güç olarak değerlendirmektedir. Bu güçlüğün altında yatan neden ise bireylerin sahip oldukları temel varsayımları yaşamları ile uyumlu olarak görmeleridir. Bu nedenle mevcut bilişsel yapının yıkılmasının beraberinde getireceği psikolojik sorunlar, kültürün gücünün temelini oluşturmaktadır. Temel varsayımlar

bir zihinsel harita olarak oluştuğunda insanlar artık çevrelerindeki olaylara ve kişilere nasıl tepki vereceğini ve değer yargılarını belirlermiş durumdadır. Bu noktadan hareketle bireylerin aynı temel varsayımlara sahip insanlarla birlikte olmaktan huzur duymaları, temel varsayımların birey ve grup bazında yaşamın sürekliliği açısından önemine işaret etmektedir. Schein'in temel varsayımlar ile ilgili yapmış olduğu tanım ile Hofstede'nin inanç kavramı için yapmış olduğu tanımlamanın, farklı isimlendirmelerin olmasına karşılık içerik olarak benzerlikler taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle inanç kavramı temel varsayımlar kavramının yerine kullanılmaktadır. (Doğan, 2018: 50-51).

2.2.3. Normlar

Normlar değerler sistemine bağlı olarak, iş yaşamında iş görenlerin uymaları beklenen, genellikle yazılı olmayan, ancak örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen ve davranışları üzerinde önemli bir etkisi gözlenen; doğruyu yanlıştan, iyiye kötüden ayırmak konusunda yol gösterici kurallar ve standartlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütün değerlerinin bir yansıması olarak kabul edilen normlar, değerlerin genel ve soyut tasarımınn aksine açık, net bir şekilde eylem ve davranışlar için yn ve sınır çizen, belirleyici özellik gösterirler (Sabuncuoğlu, Tz 1998: 37, Köse vd., 2001:230-231).

Normlar, rgtteki bireylerin gözlemlenebilir davranışları ile ilgilenmekte ve ödül/ceza yöntemleri ile davranışları etkilemektedir. Grup yelerinin büyük kısmı tarafından özümsenmiş inanç ve değerlerin bir sonucu olarak normlar, davranışların kabul edilebilirlikleri üzerinde net ve anlaşılabilir sınırlar çizmektedirler. Normları, toplumca uyulması gerekli görülen zorlayıcı kuralları ifade eden gelenekler ve uyulması beklenen ama yaptırımları olmayan görenekler olarak iki gruba ayırmak mümkündür (Doğan 2018: 52-53).

2.2.4. Diğer ğeler

Semboller ve Törenler: Semboller, rgt kültürünü değer ve normları somut olarak ifade eden belli anlamları olan sözcükler, jestler, mimikler, amblemler ve objeler olarak tanımlanmaktadır. Sembol haline gelmiş bir obje örgüt yesi bireyler için aidiyet ve ortak değerleri ifade etmektedir. Törenler ise, uzun süre çalışmış veya özel bir başarı göstermiş bir çalışan için düzenlenen seremoni veya kuruluş günü,

bayramlar gibi kutlamalar tarzında bir kişi ya da grubu ilgilendiren, özel bir anlam taşıyan kolektif eylemler olarak tanımlanmaktadır. Semboller ve törenler örgütün değerlerinin paylaşılmasında ve yerleşmesinde önemli rol oynayan çalışanların örgüte bağlılıklarını arttıran bir etkiye sahiptirler. (Köse vd., 2001:230, Gülova ve Demirsoy 2012: 52-53).

Mitler ve Hikâyeler: Hikâyeler, örgütte gerçek yaşanmış bir olayın abartılarak çalışanlar tarafından aktarılması ile örgüt değerlerinin yeni çalışanlara yayılmasını sağlamaktadır. Örgütsel hikâyeler, çalışanların bağlılıklarını arttırmak amacıyla, yöneticilerin adaletli ve yardımsever davranışlarının anlatıldığı pozitif içerikli mesajlardır. Mitler, faaliyetlerin gerçekleştirilme çerçevesini belirleyen, değişimini ve temel hedefleri sembollerle açıklayan, saygın ve kutsallaştırılmış özellik gösteren düşselleştirilmiş hikâyelerdir. Hikâyelere göre daha zor oluşan ancak daha kalıcı olan mitler, örgütlerde anlaşılamayan olayları açıklama, çatışma ve ikilemleri çözme işlevlerine sahiptirler. Örgütün değerlerinin bir hikâye ya da olayla ilişkilendirildiğinde üyeler tarafından kabullenilmesi kolaylaşmaktadır. Bu anlamda hikâye ve mitler örgütlerde geçmişten bugüne bir köprü işlevi de görmektedirler (Gülova ve Demirsoy 2012: 51-52).

Dil kültüre ait unsurların sonraki nesillere aktarılmasını sağlayan, nesiller arası iletişimi ve ilişkileri düzenleyen kültürün en önemli taşıyıcısıdır. Her örgütün kendine has bir dili de vardır. Örgütte kullanılan dilin kapsamında özel anlam yüklenmiş sözcükler, slogan ya da şarkılar, sadece örgüt üyeleri için özel bir anlam taşıyan ve örgütün değerleri ile ideolojisini temsil eden örgüt kültürünün yansımasıdır. Örgüt dilinin kullanımı üyeler açısından örgüt kültürünün benimsendiğinin bir göstergesidir (Köse vd., 2001:224, Gülova ve Demirsoy 2012: 52).

Lider ve kahramanlar; toplum içinde kabul gören değerlere dayanan kişilik özellikleri olan, başarılarla sahip, saygı gören, örnek alınan gerçek veya hayali kişilerdir. Örgüt açısından bakıldığında lider ve kahramanlar, örgütün değerlerinin kendilerinde sembolize edilmesiyle, tüm üye bireyler için rol model olarak değerlendirilmektedir (Köse vd., 2001:229, Gülova ve Demirsoy 2012: 53).

Örgüt içindeki bireylerin sahip oldukları bilgilerden oluşan inançların temelini oluşturduğu değerler, doğru-yanlış, iyi-kötü yargısında bulunmak için sahip olunması gereken kıstaslardır.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Örgüt kültürü ile ilgili örgüt kimliği, örgüt iklimi ve örgütsel iletişim gibi kavramlar sıklıkla birbirine karıştırılmaktadır. Alanyazınında yapılan araştırmalar neticesinde bu kavramların tanımlamaları ve örgüt kültürü ile ilişkileri aşağıda verilmiştir.

2.3.1. Örgüt Kimliği

İlk olarak Albert ve Whetten (1985) tarafından ortaya atılan örgüt kimliği kavramı, çalışanların örgüt kültürünü ne ölçüde benimsedikleri ve örgütsel yaşamlarında uyguladıkları şekilde kendini göstermektedir. Albert ve Whetten'in (1985) yapmış oldukları ampirik çalışmalar sonucunda, örgüt kimliğinin, örgütü benzerlerinden ayırt eden, merkezi, sürdürülebilir niteliklerine atıf yapan ve örgütün benlik değerini arttırılmasının sağlayan bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Güçlü bir örgüt kimliği, çalışanların beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı ve örgüte bağlılık kararlarına temel teşkil etmektedir (Albert ve Whetten, 1985, Öcel, 2013: 39).

Bazı araştırmacılar, örgütsel kimliği tanımlarken, “Örgüt kimdir?”, “ne söyler?”, “nasıl davranır?”, “nereden gelmektedir?” , “nereye gitmektedirler” sorularının cevaplarının aranmasının gerekliliğinin altını çizmektedirler. Örgütün bir bütün olarak ele alınması gerekliliği ve bu bütünü oluşturan parçaların karşılıklı etkileşimleri gözden kaçırılmamalıdır. Bu şekilde bir bütünün parçalarını bir arada tutan, kritik önemde bir etmen olarak örgüt kimliği, örgütün iç ve dış müşterileri tarafından nasıl tanınması, hatırlanması ve anlatılması gerektiğine ışık tutmaktadır. Benzer şekilde örgüt üyeleri arasındaki bağların güçlendirilmesi, birbirlerine ve örgüte güven duymaları, işbirliği duygusu ve motivasyonlarının yüksek tutulmaları, örgüt kimliğinin örgütsel amaçlara ulaşmada avantaj sağlayan unsurlarıdır (Akatay 2009: 301-302).

2.3.2. Örgüt İklimi

Grup normları ve örgütlerde iklim terimleri psikologlar tarafından uzun süredir kullanılıyor olsa da, "kültür" terimi yalnızca son birkaç on yılda belirgin bir şekilde kullanılmıştır. Örgüt iklimi, daha belirgin bir kültürel fenomen olduğundan, doğrudan gözlem ve ölçüm yapmaya elverişlidir ve bu nedenle daha uzun bir araştırma geçmişine sahiptir. Ancak örgüt iklimi araştırmaları, iklimin kültürün

yalnızca yüzeysel bir tezahürü olması nedeniyle, örgütlerin çalışma şekillerini açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Schein: 1990: 109).

Örgüt Kültürü ve örgüt iklimi kavramları, örgütlerin çalışanları hangi yönde ve ne ölçüde etkiledikleri ve bu etki altında çalışanların davranışlarını anlamaya yöneliktir. Etimolojik olarak yunanca kökenli bir kelime olan “iklim” Türkçede eğilim anlamına gelmektedir. Örgüt iklimi çalışanların örgütün iç çevresini nasıl betimlediklerini tanımlamaktadır. Araştırmacılara göre örgütün iklimi, örgütü diğerlerinden ayıran özellikleri ifade eder ve bireylerdeki “kişilik” kavramının örgütler için karşılığı olarak görülmektedir. Bu noktada örgüt iklimi, örgütü diğerlerinden, farklılıklarını betimleyerek ayıran; örgüte hâkim olarak oldukça kararlı ve sürekli bir niteliğe sahip olan; çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili, herkes tarafından hissedilen ve örgütün kişiliğini oluşturan özellikler olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu 2001: 268-269).

2.3.3. Örgütsel İletişim

Örgüt kültürü açısından örgüt içi iletişimin en önemli işlevi, örgüt kültürünün çalışanlara anlatılması, benimsenmesinin sağlanmasının yanı sıra çalışanların ve örgüte yeni katılanların örgütle bütünleşmelerinin sağlanmasıdır. Örgütlerde iletişim, yönetim ve çalışanlar arasında çift yönlü çalışan bir süreçtir. Yönetici bu süreç sayesinde çalışanlara örgüt kültürü çerçevesinde temel değerleri aktarabilmekte ve çalışanlardan bunların nasıl anlaşıldığına dair geri bildirim alabilmektedir. Örgüt içinde örgüt kültürünün yerleşebilmesi etkin bir iletişimle mümkündür (Güçlü, 2003:156).

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Alanyazınında örgüt kültürü üzerinde araştırma yapan kuramcıların, farklı kültürleri inceleyerek, örgütlerde kültürün kaynağını, işleyişlerini ve birbirlerinde farklılıklarını açıklamak üzere geliştirdikleri farklı örgüt kültürü modelleri bulunmaktadır. Çoğunlukla bu konuda çalışma yapan araştırmacıların adı ile anılan bu modellerin önemlileri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Harisson ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Amerikalı psikolog Roger Harisson'un çalışmalarını temel alarak Charles Handy tarafından geliştirilen, bireylerin düşünce, davranış ve değerlerini biçimlendiren bir kurallar sistemi olarak değerlendirilen modelde örgütlerin kültürel özellikleri yunan mitolojisinden alıntılan an tanrı isimleri ile ifade edilmektedir. Harrison ve Handy çalışmalarında örgütlerde kültürü; örgütün kuruluş amacına, türüne, yapısına, çalışmalarının hedefine göre sınıflandırmaktadırlar. Bu noktadan hareketle örgüt yapısında merkezi otoritenin etkin olması güç kültüründen, bürokrasinin baskın olduğu örgütlerde rol kültüründen, örgütün amaçlarının ön planda tutulduğu örgütlerde görev kültüründen ve son olarak bireysel amaçların ağır bastığı örgütlerde ise birey kültüründen söz edilebilmektedir. Dört grupta incelenen kültürlerin özellikleri şu şekildedir (Koşar, Çalık 2011: 589);

- Güç Kültürü (Zeus) Güç ve kontrolün toplandığı merkezi otoritenin etkili olduğu, hızın önem kazandığı bu tip kültüre sahip yapılarda örgüt üyeleri arasında karşılıklı güven ve bağlılık söz konusudur. Başarı beklentisi bireylerin yetenek ve uzmanlıkları ile orantılıdır. Birbirleriyle benzer düşünce yapılarına sahip bireylerin oluşturdukları yapılardır.
- Rol Kültürü (Apollo); Şekilciliğin ön planda olduğu, yoğun bürokratik yapılarda görülen, akılcılık temelinde tanımlanan bir kültür biçimidir. Katı iletişim kurallarının ve tanımlanmış rol ve iş tanımlarının bulunduğu, kişisel ilişkilerden arındırılmış, bireylerin uzmanlık gücünün ön planda tutulduğu, yöneticilerin yoğun bir şekilde kontrol ettikleri yapılardır.
- Görev Kültürü (Athena); Merkezinde örgütsel amaçlar bulunan, bireylerin ekip çalışmasının bir parçası olmalarının beklenildiği, bireysel amaçların göz ardı edildiği iş merkezli örgüt yapılarıdır.
- Birey Kültürü (Dionisus) Bireysel amaçların ön planda tutulduğu, kurallardan çok işin yapılmasının önemli olduğu, hiyerarşi ve otoritenin bulunmadığı yapılardır. Sorumluluk verilen örgüt üyelerinin işlerini başarıyla yerine getirmeleri desteklenmektedir (Koşar, Çalık 2011: 589).

2.4.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürünün dayanıklılık ve üyelerin birbirlerine olan bağlılığından etkilendiğini belirten Terrence Deal ve Allan Kennedy'ye göre kültür, baştan

kurgulanan ve yerleştirilen bir olgu değil, örgütün yaşam süreci boyunca olgunlaşan, örgüt üyelerinin günlük işlerini yaparken gelişen ve işe yarayan değerlerin kabul gördüğü ve diğerlerinin ise göz ardı edildiği bir süreç sonucunda oluşmaktadır. Deal ve Kennedy'nin geliştirdikleri örgüt kültürü yaklaşımında çevrenin örgüt kültürü üzerindeki etkisini iki boyutlu parametre üzerinde inceleyerek ve dört farklı örgüt kültürü yapısı ortaya koymuşlardır. Yaklaşımda, örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu nitelenen değişkenler, karar sürecindeki çevresel belirsizlik derecesi ve kararın sonucu hakkında çevreden alınan geri beslemenin hızı olarak belirtilmiştir. Dört farklı örgüt kültür yapısı aşağıda açıklanmaktadır (Deal ve Kennedy 1983: 502-503).

- Sert Erkek, Maço Kültürü (Ataklık Kültürü); Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu, riskli kararların alındığı ve karar sonuçları ile geri beslemenin çevreden hızlı geldiği hallerde ortaya çıkan örgüt kültürü yapısıdır. Ekip çalışması yerine bireysel anlayışın hâkim olduğu bu tip örgütlerde hızlı iniş-çıkışlar, sürpriz ve beklenmeyen sonuçlar yaşanmaktadır. Bu tip örgütlerde cesur, hızlı karar verebilen, her türlü sonuca hazır olan çalışanlar istenmektedir. Kozmetik, bankacılık, reklam ve eğlence sektörleri alınan kararlardaki risk ve sonucun hızlı alınması nedeniyle bu tip örgütlere örnek gösterilebilir (Deal ve Kennedy 1983: 502-503, Gülova ve Demirsoy 2012: 54).
- Çok Çalış, Sert Oyna Kültürü (Eylem Kültürü); riskin görece olarak daha düşük olduğu, yanı sıra karar sonuçlarının geri bildiriminin hızlı olduğu örgüt yapılarında görülür. Riskin düşük olması ve genelde finansal olmaması, getirinin de düşük olmasını beraberinde getirmekte, bu durum da başarıya ulaşmanın yolunu çok çalışmaya bağlamaktadır. Ekip çalışmasının ön plana çıktığı bu tip örgütlerde amaç organize bir şekilde çalışarak satışları arttırmaktır. Teknoloji perakendeciliği, hazır giyim sektörü, içecek sektörü gibi işletmelerde bu örgüt kültürüne sıklıkla rastlanılmaktadır (Deal ve Kennedy 1983: 503. Gülova ve Demirsoy 2012: 54).
- şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Yetki Kültürü); çevre belirsizliğinin yüksek olduğu, büyük risklerin alınabildiği buna karşın karar sonuçlarına dair geri bildirim sonuçlarının çok yavaş elde edilebildiği, madencilik, petrokimya, uzay-havacılık, inşaat sektörlerinde görülebilen örgüt kültürü tipidir. Maço kültürünün aksine bireyin kariyeri değil işletmenin geleceği söz

konusudur ve onun üzerine iddiaya girilmektedir. Alınan yüksek riskin bir sonucu olarak çalışanlar arası işbirliği önemlidir ve teşvik edilmektedir (Deal ve Kennedy 1983: 503, Gülova ve Demirsoy 2012: 54).

- Kapalı Hiyerarşi Kültürü (Süreç Kültürü); Çevresel belirsizliğin düşük olduğu, kararlarla ilgili geri beslemenin çok yavaş olduğu ve bazı durumlarda hiç olmadığı örgütlerde görülen bir kültür tipidir. Çalışanlar; işin sonucundan ziyade, hata yapmadan çok çalışmaya odaklanarak, emniyet süreçlerine azami dikkati göstermekte, yönetimin inandığı ve talep ettiği iş süreçlerini takip etmektedirler. Kamu kuruluşları, sigorta şirketleri, bankalar bu tip örgüt kültürünün görüldüğü işletmelerdir (Deal ve Kennedy 1983: 503, Gülova ve Demirsoy 2012: 54).

Bazı örgütlerde bu basit sınıflandırmanın bir takım komplikasyonları ile de karşılaşmak mümkündür. Örgütün alt bölümlerinde veya değişik coğrafyalardaki bölümlerde kültür tiplerinden bir kaç bir arada görülebilmektedir. İşletme fonksiyonlarının üretim kısmında süreç kültürü hâkimken, pazarlama bölümünde maço kültürü görülebilmektedir. Liderler örgüt yapılarına ve çevre şartlarına en uygun örgüt kültürünü veya karmasını seçmeli ve arada eşgüdüm sağlanmasına çalışmalıdırlar (Deal ve Kennedy 1983: 503, Şeşen, 2014: 608-609).

2.4.3. Parsons Modeli

Örgüt Kültürü araştırmalarında sistem yaklaşımının öncüsü olarak görülen ABD’li psikolog Talgot Parsons, çalışmalarında örgütün kültürünün oluşumunda etkisi olan sosyal değerlere odaklanmıştır. Parsons’un modeli, sistem yaklaşımına uygun olarak, dört fonksiyonun; uyum (adoption), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration), yasallık (legitimacy) kelimelerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşan AGIL adıyla da adlandırılmaktadır. Parsons’ın çalışma arkadaşları Bales ve Shils ile yakın işbirliği içinde geliştirdiği (Parsons ve diğerleri, 1953) ve onun tüm teorik çalışmalarının temel taşı haline gelen ünlü AGIL modeline göre, her sosyal sistemin sürekli yüzleşmek zorunda olduğu bu fonksiyonların karşılanması ile sistem sürekliliği sağlanabilmektedir (Trevino.2005: 322).

Sistemler; bağlı oldukları üst sistemler ile uyum içinde, içerdikleri alt sistemler ile bütünleşerek, toplum için yararlı amaç ve işlevlere sahip olduğunu göstermeli ve toplum tarafından kabul görmeli, başka bir anlatımla “yasal” olarak tanınmalıdır. Alt

sistemler tek başlarına fonksiyonel yeterlilikte olamadıklarından "fonksiyonel karşılıklı bağımlılık" durumundan bahsedebilmek ve alt sistemleri bir bütün olarak sistemin durumunu belirleyen hem "neden" hem de "sonuç" değişkenleri olarak görmek mümkündür. Parsons, alt sistemlerin, her bir sistem içinde gerekli olan kaynakların, girdilerin ve üretilen ürünlerin, çıktıların değiş tokuş edildiği değişim süreçleri aracılığıyla birbirleriyle bağlantılarını sürdürdüklerini savunmaktadır (Trevino.2005: 322).

2.4.4. Ouchi Z Kültürü Modeli

1970’li yılların başlarından itibaren daha önceleri taklit ürünler üreten Uzakdoğulu (özellikle Japonya) üreticilerin, kaliteli ve özgün üretimleri ile batılı sanayii işletmeleri ile rekabette başarılı olmaları çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Bu kapsamda William Ouchi, “Z Yönetim teorisi” kitabında Japonya’daki yönetim uygulamalarını ve bunların batı tarzı işletmelerde nasıl uygulanabileceğini Japon ve Amerikan değer yargılarını da dikkate alarak açıklamıştır. Japon yönetim uygulamalarını Tip J, Amerikan yönetim tarzını Tip A olarak tanımlayan Ouchi, Amerikan firmalarının rekabette başarı sağlamalarının, iki yönetim kültürünün birleştirilmesiyle ortaya çıkan Tip Z ile mümkün olduğu savını öne sürmüştür. Bu üç tip örgüt kültürü özellikleri Tablo 6’da gösterilmiştir (Şeşen, 2014: 605-606).

Tablo 6 Ouchi Z Kültürü Modeli

Kültür Tipi	Özellikleri
Tip A	Hiyerarşik kontrol, kısa süreli çalışma, birey sorumluluğu, yüksek seviye uzmanlaşma, bireysel kararlar, hızlı değerlendirme ve yükselme
Tip J	Grupsal kontrol, ömür boyu çalışma, ortak sorumluluk, düşük seviye uzmanlaşma, ortak kararlar, yavaş değerlendirme ve yükselme
Tip Z	Grupsal kontrol, uzun süreli çalışma, birey sorumluluğu, orta seviye uzmanlaşma, oybirliği ile alınan kararlar, yavaş değerlendirme ve yükselme

Kaynak Ouchi (1981:48-49 akt. Şeşen, 2014: 606)

2.4.5. Hofstede’ in Örgüt Kültürü Modeli

Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede aralarında Türkiye’nin de bulunduğu 40 farklı ülkedeki IBM şirket çalışanları üzerinde yaptığı çalışmalarında toplum kültürünün, örgüt kültürüne ait değer ve uygulamalarını etkilediği tezi üzerinde durmuştur. Alanyazınında dünyanın en geniş tabanlı işletme araştırması olarak kabul edilen

araştırmanın başlangıcında kültürel değerler dört boyut altında incelenmiş, daha sonra iki boyut daha eklenmiştir. Bu altı boyut aşağıda açıklanmıştır (Erkmen 2010: 71).

- Bireycilik ve Toplumculuk (Individualism and Collectivism)

Kültürel olarak bireyci değerlerin ön planda tutulduğu toplum ya da örgütlerde “ben” anlayışı hâkimdir ve bireyler kendilerini diğer insanlardan bağımsız değerlendirmektedirler. Bireyin isteklerinin ön planda tutulduğu, bireysel girişimlerin teşvik edildiği bu tip yapılarda denetim kişinin iç baskısı ile sağlanmaktadır. “Biz” anlayışının hâkim olduğu kişi yerine toplulukların ya da örgütlerin çıkarlarının öne çıktığı kültürlerde bireycilik tamamen yok olmasa da sınırlı alan ve sıklıkta görülmektedir. Toplumcu kültür boyutunun kuvvetli olduğu yapılarda birey korunmakta ve buna karşın gruba sadakat göstermesi beklenmektedir. Denetim mekanizmasında kişinin utanma duygusu etkili bir faktör olarak görülmekte ve bireyler üzerindeki toplumsal baskı ile sağlanmaktadır (Erkenekli 2014: 574; Güney, 2020: 200). Hofstede’ye göre bireyci ve toplumcu kültürler arasındaki 10 temel farkı Tablo 7’de karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Tablo 7: Hofstede Toplumcu ve Bireyci Toplamlar Arasındaki On Fark

Bireycilik	Toplumculuk
Herkes sadece kendisi ve çekirdek ailesiyle ilgilenmekle yükümlüdür.	İnsanlar, sadakat karşılığında kendilerini koruyan geniş ailelere veya aşiretlere sadakatle yükümlüdür.
Ben bilinci baskındır.	Biz bilinci baskındır.
Mahremiyet hakkı	Aidiyet vurgusu
Aklında geçeni ifade etmek sağlıklıdır.	Uyum her zaman korunmalıdır.
Diğerleri birey olarak sınıflandırılırlar.	Diğerleri grup içi (bizden) veya grup dışı (bizden olmayan) olarak sınıflandırılırlar.
Kişisel görüş beklenir: bir kişi bir oy	Grup içinde önceden belirlenmiş görüşler ve oylar
Normların ihlali suçluluk duygusuna yol açar	Normların ihlali utanç duygusuna yol açar
“Ben” kelimesinin vazgeçilmez olduğu bir dil kullanılır.	Ben kelimesinden özellikle kaçınılan bir dil kullanılır.
Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğrenmektir	Eğitimin amacı nasıl yapılacağını öğrenmektir
Görev ilişkiden önce gelir	İlişki görevden önce gelir

Kaynak Hofstede, Geert. "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context." *Online readings in psychology and culture* 2.1 (2011): 11.

ABD ve İngiltere başta olmak üzere batı toplumlarında yaygın olarak görülen, bireycilik yaklaşımının hâkim olduğu örgütlerde insanlar öncelikle kendi çıkar ve faydalarını ön planda tutmaktadırlar. İş yaşamındaki performans değerlendirme, terfi gibi süreçler ve yetki-sorumluluk sistemleri çalışanların bireysel performans ve başarılarını teşvik etmek üzerine kuruludur. Toplumculuk (kollektivizm) boyutunun baskın olduğu toplumlarda ise gruba duyulan bağlılık ve sorumluluk ile grup performans ve başarısı daha ön planda tutulmaktadır. Grup kararlarının baskın etkisi olduğu öne sürülen toplumculuk boyutuna yakın özellikler Türkiye’de de gözlemlenmiştir (Erkmen 2010: 71).

- Güç Mesafesi (Power Distance)

Güç mesafesi, örgüt ve toplumlarda güç dağılımının eşitsizliği ile ortaya çıkmakta ve çoğunlukla itibar, saygı, refah ve statü gibi alanlarda görülmektedir. Güç mesafesinin geniş olması, bu alanlarda güç dağılımının dengesiz olmasını ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan fırsat eşitsizliklerini işaret etmektedir. Güç aralığının fazla olması üst düzey yöneticiler için sorgulanmaksızın haklı görülme nedenidir. Düşük güç mesafesi ise örgütlerde bireyleri birbirlerine insani değerlerle yaklaştırmakta ve bağımlı hale getirmektedir. Güç kullanımını ise kurallara bağlayarak sadece iyi ile kötüyü ayırmak için meşru görmektedir (Hofstede, 2011: 9).

Tablo 8: Hofstede Güç Mesafesi

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Güç kullanımı meşru olmalıdır ve iyi-kötü kriterlerine tabi olmalıdır.	Güç temel gerçekliktir. Toplumun için iyi ve kötüden önce gelir. Meşruiyet aranmaz.
Ebeveynler çocuklarına akranları gibi davranır.	Ebeveynler çocuklarına itaat etmeyi öğretir.
Yaşlılara ne saygı duyulur, ne de korkulur.	Yaşlılara hem saygı duyulur hem de korkulur.
Öğrenci merkezli eğitim	Öğretmen merkezli eğitim
Hiyerarşi, kolaylık sağlamak için kurulan rollerin eşitsizliği anlamına gelir.	Hiyerarşi, varoluşsal eşitsizlik anlamına gelir.
Astlar kendilerine danışılmasını bekler.	Astlar ne yapacaklarının söylenmesini bekler.
Çoğunluk oyluna dayanan ve barışçıl bir şekilde değişen çoğulcu hükümetler	İşbirliğine dayalı ve devrimle değiştirilen otokratik hükümetler
Yolsuzluk nadir görülür; skandallar siyasi kariyeri bitirir.	Yolsuzluk sık yaşanır; skandallar örtbas edilir.
Toplumda gelir dağılımı oldukça eşittir.	Toplumda gelir dağılımı çok dengesizdir.
Din, inananların eşitliğini vurgular.	Dinde, inananlar arasında hiyerarşi bulunur.

Kaynak Hofstede, Geert. "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context." *Online readings in psychology and culture* 2.1 (2011): 9.

Yüksek güç mesafesinin bulunduğu kültürlerde otoriter ve merkeziyetçi bir yönetim anlayışı ve statü farklılıkları dikkat çekmektedir. Gücü az olanların, yüksek güç sahibi olan kişilere daha bağımlı oldukları görülmektedir. Düşük güç mesafesinin varlığı ise çalışma hayatında fikir özgürlüğü ve liyakate bağlı seçilmenin önünü açmaktadır. Ast ve üstlerin birbirlerine daha yakın oldukları ve daha kolay iletişim kurdukları bu tip kültürlerde sınıfsal ayrımcılık da bulunmaz. Türkiye’de yüksek güç mesafesinin bulunduğu görülmektedir (Erkmen 2010: 71).

- Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

İnsanların yaşadıkları toplum içerisinde karşılaştıkları belirsizliklere karşı tutumlarına ve bu durumdan ne kadar kaçınmak istediklerine göre örgütsel yapıların farklı kültürel özellikleri bulunmaktadır. Bu boyut; belirsizlik ve bilinmezlik durumunun, bireyler tarafından ne ölçüde bir tehdit olarak algılandığı ve buna olarak yeni bir girişim için temkinli davranma veya boyutun diğer ucu olarak risk alma olarak kendini göstermektedir (Erkenekli 2014: 574).

Tablo 9: Hofstede Belirsizlikten Kaçınma

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Güçlü Belirsizlikten Kaçınma
Yaşamın doğasında var olan belirsizlik kabul edilir ve her gün olduğu gibi alınır.	Yaşamın doğasında var olan belirsizlik, sürekli mücadele edilmesi gereken bir tehdit olarak
Kolaylaştırma, düşük stres, öz kontrol, düşük kaygı	Yüksek stres, duygusallık, kaygı, nevroitiklik
Kişisel sağlık ve esenlik konusunda daha yüksek önem	Kişisel sağlık ve esenlik konusunda daha düşük önem
Aykırı kişilere ve fikirlere hoşgörü: farklı olan merak edilir.	Aykırı kişilere ve fikirlere karşı hoşgörüsüzlük: farklı olan tehlikelidir.
Belirsizlik ve kaos rahatsız etmez.	Açıklık ve düzen ihtiyacı
Öğretmenler 'bilmiyorum' diyebilir	Öğretmenlerin tüm cevaplara sahip olması gerekir.
İş değiştirmek sorun değildir.	Sevilmese bile iş değiştirilmez.
Yazılı olsun ya da olmasın tüm kurallardan hoşlanılmaz.	Uyulmasa dahi kurallara duyulan duygusal ihtiyaç vardır.
Vatandaşlar, siyasetçilere karşı kendilerini yetkin hissederler ve öyle görülürler.	Vatandaşlar siyasetçilere karşı kendilerini yetersiz hissederler ve öyle görülürler.
Din, bilim ve felsefede görecelik ve deneysellik hâkimdir.	Din, bilim ve felsefede büyük teoriler ve kesinlik içeren nihai gerçekler hâkimdir.

Kaynak Hofstede, Geert. "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context." *Online readings in psychology and culture* 2.1 (2011): 10.

Hofstede insanların doğası gereği alışılmamış, farklı olanı tehlike olarak gördüğünü ve bunun kökeninde ise üç temel belirsizlik durumu olduğunu öne sürmektedir.

Doğadan kaynaklanan kuraklık, deprem, sel, açlık gibi tehlikelere karşı teknolojik icatlarla kendini korumaya çalışmaktadır. Diğer bir belirsizlik ve bunun sonucu olan korku kaynağı ise insanların bir arada yaşamaları sonucunda diğer insanlardan gelebilecek tehdit ve tehlikelerdir ki buna karşılık korunma yolu olarak gelenek, görenek ve kanunlar olmak üzere hukuk sistemi geliştirilmiştir. Üçüncü endişe yaratan belirsizlik kaynağı ise, doğal yaşamın sonsuzluğuna karşı bireyin kendi yaşamının sonlu olduğunun bilincinde olmasıdır. Bu durumda içinde bulunduğu çelişki ve endişeyi din yoluyla atlatmaktadır (Doğan 2018: 65).

Bireyler içinde bulundukları toplum kültüründe, belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olması durumunda, belirsizliklere korku ve kaygıyla yaklaşmakta ve risk almaktan kaçınmaktadırlar. Bu durumda bireyler mevcut kural ve talimatlara uyma konusunda hassasiyet göstermekte ve çalışmaların katı planlar dâhilinde, belirlenmiş yöntemlerle yapılmasını tercih etmektedirler. Belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan kültürlerde ise belirsizlik hayatın doğal akışının bir parçası olarak kabul edilir ve belirli düzeylerde risk alınmaktan kaçınılmaz. Yenilik ve yaratıcılık bu tip kültürlerde desteklenmektedir. Türk toplumu belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürel özellikler göstermekte ve insanlar risk almaya karşı isteksiz ve tedirgin oldukları gözlemlenmektedir (Erkmen 2010: 71-72).

- Erillik ve Dişilik (Masculinity and Femininity)

Hofstede'nin örgüt kültürü boyutlandırmasının bu yönü bireylerin toplumsal yaşamda cinsiyetlerine göre yüklendikleri temel rollere bağlı olarak açıklanmaktadır. Bu roller insanlara yetiştikleri aile, okul ve yakın çevre grupları içindeki sosyalleşmeleri ile öğretilir. Eril kültürün hâkim olduğu örgütlerde iş yaşamı stresli iken dişil kültürde stres düzeyi düşüktür. Hofstede yapmış olduğu IBM çalışmalarının sonucunda, farklı toplumlar arasında, kadınların sahip oldukları değerlerin erkeklerin değerlerinden daha az farklılık gösterdiklerini öne sürmektedir. Kadınlar; dişilik kültürünün hâkim olduğu ülkelerde, erkeklerle aynı derecede mütevazı, sevecen değerlere sahip iken, eril kültürün hâkim olduğu ülkelerde biraz daha iddialı ve rekabetçidirler. Bazı toplumlarda erillik/dişilik boyutu, açıkça tartışılmayacak kadar acı verici, temel ve genellikle bilinçli olmayan, köklü kültürel değerlerden kaynaklanan tabu değerlere bağlıdır. Tablo 10'da, toplumlar arasındaki

erillik-dişilik boyutu ile farklılıklar listelenmiştir. (Güney, 2020: 199, Hofstede, 2011: 9).

Tablo 10 Hofstede Dişilik- Erillik

Dişilik	Erillik
Cinsiyetler arasında minimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması	Cinsiyetler arasında maksimum duygusal ve sosyal rol farklılaşması
Erkekler ve kadınlar mütevazı ve sevecen olmalıdır.	Erkekler ve kadınlar iddialı ve hırslı olabilir.
Aile ve iş hayat arasındaki denge korunur.	İş hayatı aileden üstün tutulur.
Zayıflara sempati beslenir.	Güçlülere hayranlık duyulur.
Babalar da anneler de gerçekler ve duygularla ilgilenir.	Babaların gerçeklerle, annelerin duygularla ilgilenmeleri beklenir.
Erkekler de kızlar da ağlayabilirler ama ikisi de kavgaya etmemelidir.	Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz; erkekler kavgacı olurlar, kızlar kavgaya
Ailede çocuk sayısına anneler karar verirler.	Aile büyüklüğüne babalar karar verirler.
Siyasette daha çok kadın görülür.	Siyasette kadın sayısı azdır.
Dinin odağında insan vardır.	Din, Tanrı'ya odaklanır.
Cinselliğe ilişkin gerçekçi tutumlar görülür. Cinsellik ilişki kurmanın bir yoludur.	Cinselliğe ilişkin ahlaki tutumlar görülür; seks bir performanstır.

Kaynak Hofstede, Geert. "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context." *Online readings in psychology and culture* 2.1 (2011): 10.

Mücadele, rekabet, hırs başarı, dayanıklılık, güç, para gibi erkek rol ve değerlerinin ön plana çıktığı kültürlerde erillik; bunun yanında empati, güvenme ihtiyacı, dayanışma, paylaşma gibi özelliklerin bulunduğu kültürlerde ise dişilik olarak nitelendirilmektedir. Eril yaklaşımın güçlü olduğu (%95) Japonya'da statü sahibi olmak, maddiyat önemli görülürken, dişil yaklaşımın hâkim olduğu (%92) Norveç'te işbirliği, arkadaşlık ilişkileri ve güvenlik gibi değerler öne çıkmaktadır. Türk toplumunda ise kültürel olarak dişilik boyutları az farkla (%55) ön plana çıkmaktadır (Erkenekli 2014: 579; Erkmen 2010: 72).

- Zaman Oryantasyonu ya da Kısa ve Uzun Dönemli Uyumlanma (Long- and Short-Term Orientation)

Çinli bilim adamlarının geliştirdikleri bir anket kullanarak ve ilk olarak 23 ülkedeki öğrenciler arasında yapılan bir araştırma neticesinde geliştirilen bu boyutun esası Konfüçyüs öğretilerine dayanmaktadır. Konfüçyüs dinamikliği olarak da bilinen bu kavram, örgütleri ve üyelerini uzun veya kısa döneme ait beklenti, amaç ve olayları

değerlendirme tarzlarıyla ilgilidir. Durağan özellikler gösteren kısa döneme yönelik uyumlanma, geçmiş ya da bugüne dar bir bakış açısı ile odaklanırken, uzun döneme yönelik uyumlanma dinamik ve geleceğe yönelik geniş bir perspektif sunmaktadır. Uzun vadeli bakış açısına sahip toplumlarda insanlar geleceğe yönelik eylem ve tutumlara değer verir. Bu toplumlarda azim, tutumluluk, utanç hâkim kavramlardır. Kısa döneme yönelik uyumlanan toplumlarda ise geleneksellik ve haysiyete bağlılık önemlidir. Bugüne ve geçmişe dayalı eylem ve tutumlara önem atfedilir. Normatif yaklaşımlar, değişime direnç, geleneklere saygı, korumacılık baskın kavramlardır (Hofstede, 2011: 15, Karaağaç 2017: 15) .

Bu boyutta geleceğe verilen değerle geçmişe verilen değer arasındaki fark dikkate alınır. Kısa ve uzun dönemli uyumlanmaya yönelik toplumlar arasındaki on fark Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Hofstede Kısa ve Uzun Dönemli Uyumlanma

Kısa Dönemli Uyumlanma	Uzun dönemli uyumlanma
Yaşama dair en önemli olaylar geçmişte meydana geldi veya şimdi gerçekleşiyor.	Yaşamdaki en önemli olaylar gelecekte olacak.
Kişisel devamlılık ve istikrar: iyi insan her zaman aynıdır.	İyi bir insan koşullara uyum sağlar
İyi ve kötünün ne olduğuna dair evrensel kurallar vardır.	İyi ve kötünün ne olduğu koşullara bağlıdır.
Gelenekler kutsaldır.	Gelenekler değişen koşullara uyarlanabilir
Aile hayatını yönlendiren zorunluluklardır.	Paylaşılan görevler aile hayatını yönlendirir.
İnsanlar ülkesiyle gurur duymalıdır.	Başka ülkelerden de öğrenilecekler vardır.
Başkalarına hizmet önemli bir hedeftir.	Tasarruf ve azim önemli hedeflerdir.
Sosyal harcama ve tüketim önceliklidir.	Yatırım için tasarruf etmek önceliklidir.
Öğrenciler başarıyı da başarısızlığı da şansa bağlar.	Öğrenciler başarıyı çabaya, başarısızlığı çaba eksikliğine bağlar.
Yoksul ülkelerde ekonomik büyümesinin yavaş olması veya hiç olmaması	Ülkeler yüksek refah düzeyine kadar hızlı ekonomik büyüme sağlarlar.

Kaynak Hofstede, Geert. "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context." *Online readings in psychology and culture* 2.1 (2011): 15.

- Açıklık veya Kendini Kısıtlama (Hoşgörü)

Bu boyut, sosyal normların bireylere insani arzularını yerine getirmede verdiği özgürlük derecesi ile ilgilidir. Hoşgörü, "neşe ve eğlence için temel ve doğal insan ihtiyaçlarının göreceli olarak özgürce yerine getirilmesini sağlayan bir toplum"

olarak tanımlanırken, karşılığı olan kendini kısıtlama boyutunun tanımı ise, "ihtiyaçların tatminini kontrol altında tutan ve onları katı sosyal normlarla düzenleyen bir toplum" şeklindedir. Araştırmalarda Güney Amerika ve sahra altı Afrika toplumları oldukça hoşgörülükken, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da coşku ve hoşgörü nispeten azalmakta, Doğu Avrupa ve İslam coğrafyasında kısıtlamaların arttığı ve özellikle uzak doğuda kısıtlamaların çok daha yükseklerle çıktığı görülmektedir (Hofstede, 2011: 15-16).

Tablo 12: Hofstede Hoşgörü ve Kısıtlanmış Toplamlar Arasındaki On Fark

Hoşgörü	Kısıtlanmış
Mutlu insanların oranı daha yüksektir.	Daha düşük oranda mutlu insan vardır.
Bireylerde yaşam kontrolü algısı yüksektir.	Bireylerde çaresizlik algısı yüksektir. "olanlar benim suçum değil"
İfade özgürlüğü önemlidir.	İfade özgürlüğü birincil sorun değildir.
Kişinin kendine serbest zaman ayırması yüksek önemdedir.	Kişinin kendine serbest zaman ayırmasının önemi düşüktür.
Olumlu hislerin hatırlanma olasılığı daha yüksektir	Olumlu hislerin hatırlanma olasılığı daha düşüktür
Eğitimli nüfusa sahip ülkelerde, doğum oranları daha yüksektir.	Eğitimli nüfusa sahip ülkelerde, doğum oranları daha düşüktür.
Daha fazla sayıda insan aktif olarak spor yapıyor.	Daha az sayıda insan aktif olarak spor yapıyor.
Yeterli yiyeceğe sahip ülkelerde, daha yüksek oranda obez insan bulunur.	Yeterli gıdaya sahip ülkelerde, daha düşük oranda obez insan bulunur.
Zengin ülkelerde, yumuşak cinsel normlar bulunur.	Zengin ülkelerde, daha katı cinsel normlar bulunur.
Ülkede toplum düzeni korumak yüksek öncelikte değildir.	Toplum düzenini korumak için 100.000 nüfus başına daha fazla polis memuru bulunur.

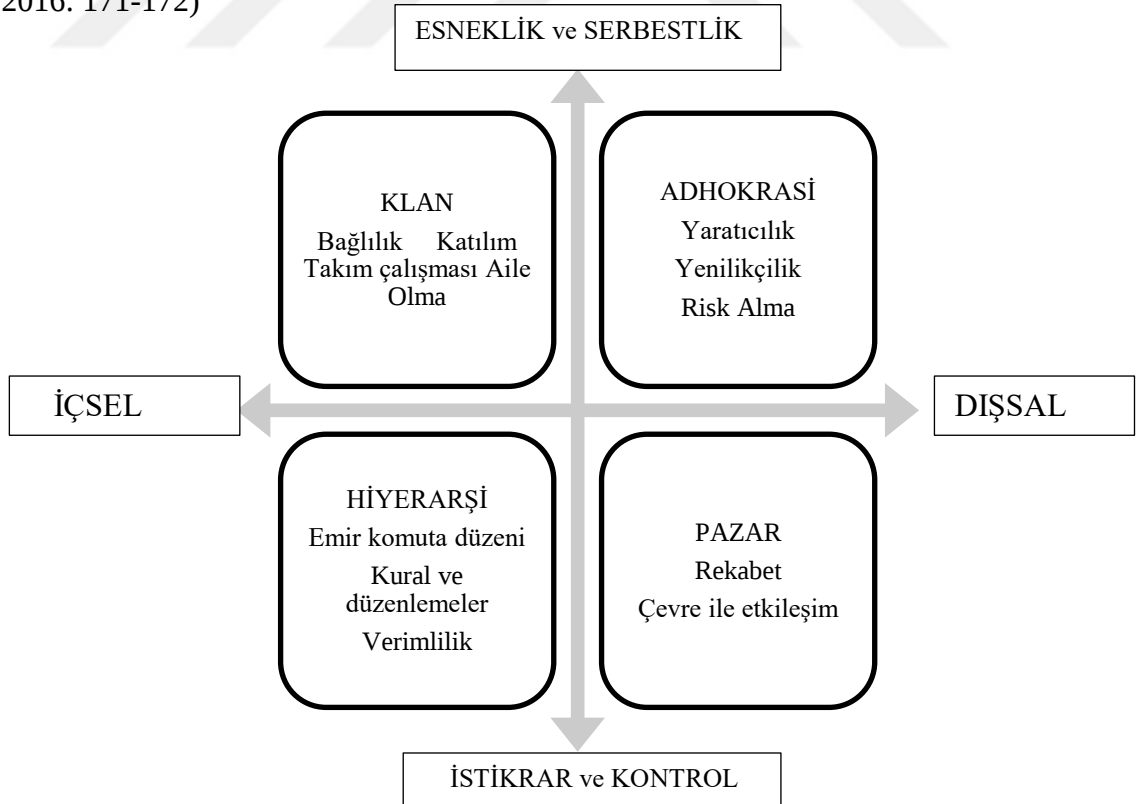
Kaynak Hofstede, Geert. "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context." *Online readings in psychology and culture* 2.1 (2011): 16.

2.4.6. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde sahip olunan kültürel değerlerin başarı ve etkinliğe olan etkilerini incelemişler bu değerlerin öncelik alma durumlarına göre örgüt kültürünün şekilleneceğini öne sürmüşlerdir. Yaptıkları ampirik analizler sonucunda ortaya koydukları teorik bir model olan Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı (OCAI) örgüt içinde kültürle ilgili sınıflamalar için bir ölçüm aracını da içermesi nedeniyle yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu model örgütlerin çalışma şekilleri ve kültürlerinin temelinde yatan değerlerin anlaşılmasına yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve örgütün hem mevcut kültürünü hem de gelecekte ulaşmak istenilen örgüt kültürünün tanımlanmasına kullanılmaktadır. Örgütlerin yaşam döngüleri boyunca dış çevreden kaynaklanan sorunların çözümünde

kullanılan yöntemlerle edinilen tecrübelerle gelişen ve kültürün bir parçası olan değişimlerin anlaşılmasına da katkıda bulunmaktadır (Fralinger ve Olson 2007: 85).

Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı OCAI, kurumsal verimliliği etkileyen en önemli göstergelere odaklanan araştırmalardan doğan ve insanların düşünme biçimleri, değerleri, varsayımları ve bilgiyi nasıl işledikleriyle uyumlu Rekabetçi Değerler Çerçevesine (CVF) dayanmaktadır. Rekabet değerleri modelinde iki boyutlu düzlemde dört farklı örgüt kültürü tipinin varlığından bahsedilmektedir. Dikey düzlemde bulunan organik (esneklik-serbestlik), mekanik (istikrar-kontrol) süreçler ile yatay düzlemde bulunan örgüt odağının içsel odak(bütünleşme)-dışsal odak(farklılaşma) arasındaki etkileşim ele alınmıştır. Bu boyutların kombinasyonu ile kurumsal performansla ilgili olarak çalışanlar için neyin önemli olduğunu veya neyin iyi ya da doğru olarak algılandığını ifade edilmekte ve örgüt kültürünü tanımlamamıza izin vermektedir. OCAI, bir örgütün yöneliminin baskın unsurlarını teşhis etmenin mümkün olduğu ve hâkim kültürün türünü, gücünü ve uyumunu tanımlayan bir araçtır. Örgütün temel değerlerinin karakterize edildiği bu dört kombinasyon ile tanımlanmış dört çeşit kültür tipi bulunmaktadır (Lizbetinova vd. 2016: 171-172)



Şekil 7: Cameron, Quinn Rekabet değerleri modeli

Kaynak : Cameron, K. S., Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. Reading, Addison – Wesley, 221 1992.

- Klan kültüründe çalışanlar, örgütü ekip çalışması içinde, katılımcı yönetim tarzında büyük bir aile olarak algılamaktadır. Örgütü bir arada tutan sadakat ve geleneklerdir. Örgütte yüksek derecede güven, açıklık ve katılım vazgeçilmez özellik olarak görülmektedir (Cameron ve Quinn, 1992: 36).

Kolektivizmin hâkim olduğu ve birlik beraberlik duygularının yüksek düzeyde kabul gördüğü ve insan odaklı bu tip örgütlerde; birbirlerini desteklemeye hazır, ortak noktaları fazla olan bireylerin kendilerini üye olarak gördükleri büyük bir aileye benzeyen bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Ailenin babası rolünde bulunan liderlerin genellikle sorgulanmadıkları bu tip örgütlerde gelenekler, sadakat, uyum ve istikrar gibi örgütü bir arada tutan değerlere, ekip çalışmasına, katılıma ve fikir birliğine büyük önem verilmektedir. Risk alma iştahı oldukça düşüktür ve başarı müşteri ihtiyaçlarına olan açıklık ve insanlara gösterilen özen üzerinden tanımlanmaktadır (Eren 2015: 147-150; Şeşen, 2014: 611).

- Adhokrasi (Girişimci) kültürü, örgütlerde dinamik, yenilikçi, risk iştahı yüksek ve girişimci özellikler gösteren bir yapısal iklimi tanımlamaktadır. Gücünü karizmasından alan yaratıcı, vizyoner liderleri otoritelerini kullanırken örgütün değerlerini dikkate almaktadır. Değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen, dışa dönük, esnek ve taleplere hızlı cevap vermeye odaklanılmış bu tip örgütlerde, bireylerin fikirlerini cesaretle söylemeleri ve tereddütsüzce risk almaya istekli olmaları beklenmektedir. Merkeziyetçiliğin ve hiyerarşik yapıların bulunmadığı bu tip örgütlerde, yeni şeyler deneme, yeni fırsatların araştırılması ve farklılaşma yönetim tarzı olarak algılanmaktadır. Adhokrasi kültürüne sahip örgütler sahip oldukları girişimcilik ve yenilikçi anlayış sayesinde müşterilerinin gelecekteki taleplerini de karşılamayı amaçlamakta ve bu şekilde hızlı büyüme potansiyeli göstermektedirler (Cameron ve Quinn, 1992: 33-36).

- Hiyerarşi Kültürü: Örgüt yapılarının kesin çizgilerle belirlendiği hiyerarşi kültürüne sahip, mantık ve rasyonelite temelinde çalışan bu örgütler oldukça kontrollüdür ve resmi prosedürlerle bireylerin çalışmaları gözetim ve kontrol altında tutulmaktadır. Şirketteki yönetim tarzı, iş ve istihdam güvenliği,

kurallara uygunluk, öngörülebilirlik ve tutarlılık ile karakterizedir (Cameron ve Quinn, 1992: 35-36). Bu kültür tipine sahip örgütler içe dönük bir yapı olarak; istikrar, düzen, kurallar ve kontrol gibi değerlere odaklanmaktadır. Örgüt içinde hiyerarşik yapıdaki roller, bu rollerdeki bireylerden daha önemlidir. Başarıyı ölçmek ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme yönlendirme süreçleri sonucunda düzenli ve kontrollü gerçekleştirilmektedir. Başarı ölçütü, tanımlanmış görevlerin sorunsuz ve zamanında yerine getirilmesi, güvenilir olma, kendinden bir şey katmadan verilen plan dâhilinde çalışma, itaat ve yeterlilik ile ölçülür. Değişen koşullara ve piyasa taleplerine karşı atalet bu tip örgütler için dezavantajdır (Erdem vd. 2015: 80).

- Piyasa kültüründe, örgüt sonuç odaklıdır ve işin yapılması bir önceliktir. Bireyin rekabetçi ve başarı odaklı olması beklendiği için katı rekabet gücü, yüksek hedefler ve başarı bir yönetim tarzı olarak algılandığı bu tür örgütlerde, zor hedeflere ulaşma ve piyasada hayatta kalma arzusuna odaklanılmaktadır. Örgütün yapısı sürdürülebilir rekabet temelinde şekillenmektedir. Liderler hedefe ulaşma hususunda sert ve talepkârdır. Odak noktaları pazar liderliği, itibar ve müşteri kazanmak olan bu tip yapılarda sonuçlar önemlidir ve ödüllendirilir. Örgütü bir arada tutan değer kazanma vurgusudur. Diğer örgüt kültürlerine göre yapı daha dışa dönük, daha kısa vadeli düşünülen, daha az duyarlıdır (Cameron ve Quinn, 1992: 37) .

Cameron ve Quinn tanımladığı kültür tiplerinden herhangi birisini “en iyi” olarak ideal kültür olarak nitelendirilmemekte ve örgütlerde bu birden fazla örgüt tipine ait özelliklerin de bulunabileceği belirtilmektedir. Örgütün vizyonu, değerleri ve stratejisi ile uyumlaşan örgüt kültürünün bir bütün olarak değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır (Suderman, 2012: 53).

Bu bölümde ele alınan kültür kuramı konusunda alanyazını araştırmalarına yer verilmiştir. Örgütlerde yeni yönetim şekillerinin ortaya çıkmasında ve değişimlerde büyük ölçüde etkisi olan örgüt kültürü kavramı, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında benimsediği değerleri, tutumları, gelenek ve görenekleri ve benzeri unsurlardan oluşturmaktadır. Kavramın sadece örgütün yapısını değil yöneticilerin de

davranışlarını yönlendiren bir güç unsuru olduğunu ifade edebiliriz. Bu gücün özellikle yöneticiler ve çalışanların uyum içinde çalışmalarını etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda ele alınan örgüt kültürü kavramının yönetsel kararlar ve yönetsel etkinliğin faydasına olacak şekilde kullanılabilmesinde yöneticilere büyük görev düşmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmelerinde günümüzde özellikle değişen çevre koşullarının da dikkate alınması örgüt kültürü kavramının önemine dikkat çekmektedir. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrelerden ve kendini oluşturan çalışanlarından ayrı düşünölmeyecek bir kavram olan örgüt kültürü kaçınılmaz bir etkiye sahip olduğu da yapılmış olan çalışmalarla tespit edilmiştir. Alanyazınında örgüt kültürü kavramının gelişim süreci, unsurları, özellikleri ve modellerinin ele alındığı bu bölümden sonra kişilik özellikleri konusuna değinilmiştir.



3. BÖLÜM KİŞİLİK KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Yönetim sürecinde bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi çağdaş ve başarılı bir yönetici olmanın ön şartları arasında sayılmaktadır. Yöneticilerin idareleri altında bulunan bireylerin sosyo kültürel özelliklerini ve bu özelliklerdeki değişimleri bilmeleri, takip etmeleri önemlidir. İşgörenler sahip oldukları kişilik özellikleriyle örgüte katılırlar ve aynı zamanda günlük yaşamlarının önemli bir kısmını geçirdikleri örgütte iş çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Örgüt üyelerinin fiziksel ve zihinsel beklentilerinin karşılanması, motivasyonlarını arttırarak, alışkanlıklarını değiştirerek, örgütün kural, norm ve değerlerini içselleştirerek kişilikleri ve davranışları üzerinde etkiler göstermektedir. Aynı çevre şartları altında gösterilen davranışlardaki farklılıklar ve aynı uyarıcıya farklı tepki göstermeleri, bireylerin davranışlarını öngörebilmeyi güçleştirmektedir. Bu güçlüğün sebebi olarak karşımıza çıkan bireylerin farklı kişilik özellikleri, doğadan, insanlardan, nesnelerden, olaylardan ve düşüncelerden diğer bireylere göre farklı etkilenmekte ve çevrelerini de farklı etkilemektedirler. Bu yüzden grup içi ilişkilerin analizinde kişilik üzerinde önemle durulması gereken bir faktör olarak değerlendirilmelidir (Aytaç, 2001).

Bireyler, fiziksel görünüşlerinin yanı sıra sahip oldukları tutum ve davranışları ile de birbirlerine göre farklılıklar göstermektedirler. Bu farklılıkların altında çeşitli sebepler yatmaktadır. Bireyleri farklı kılan ve özgün bir benlik kazandıran önemli unsurları; soyaçekim, sahip olunan eğitim, aile ve çevre faktörleri olarak gösterebiliriz. Toplum içinde bireylerin olaylar karşısında sahip oldukları duyguları, düşünceleri, tutum ve tepkilerindeki farklılıklar, birbirlerinden ne kadar farklı olduklarının bir göstergesidir. Bireyi diğerlerinden farklı kılan özellikler bütünü olarak kişilik, bireylerin çevreyle kurduğu tutarlı ve yapılandırılmış bir ilişki biçimi olarak, insanın tüm yaşamını etkilemektedir (Erkuş ve Tabak 2009: 216). Örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarında grup içi davranış özelliklerinin incelenmesinde bireyin psikolojik yapısını ortaya koyan kişilik kavramı, önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim sürecinde bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi çağdaş ve başarılı bir yönetici olmanın ön şartları arasında sayılmaktadır. Yöneticilerin idareleri

altında bulunan bireylerin sosyo kültürel özelliklerini ve bu özelliklerdeki değişimleri bilmeleri, takip etmeleri önemlidir.

3.1. KİŞİLİK KAVRAMININ TANIMI

Bireylerin toplum içinde karşılaştıkları olay ve uyarıcılara karşı gösterdikleri davranış farklılıkları araştırmacıların oldukça dikkatini çekmiş ve kişilik kavramı üzerinde çok sayıda çalışma yapılmıştır. Soyut bir kavram olan Kişilik, araştırmacıların konuya yaklaşım tarzlarındaki farklılıkların da etkisiyle ortak bir tanımlamaya sahip olamamış değişik yaklaşımlarda farklı tanımlamalar ortaya çıkmıştır.

TDK sözlüğünde kişilik kavramı “*bireyin toplumsal hayatı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların bütünü*” ve “*bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet; insanlara yakışacak durum ve davranış*” olarak tanımlanmaktadır (www.sozluk.gov.tr, Erişim Tarihi: 21.08.2020).

Araştırmalarda kişilik kavramının etimolojik kaynağı Latince “*persona*” kelimesine dayandırılmaktadır. Antik çağlarda tiyatrolarda sahnelenen oyunlarda oyuncular yansıtmaya çalıştıkları rol karakterinin sahneye uzak izleyiciler tarafından da anlaşılması için “*persona*” adı verilen maskeler kullanmaktaydılar. Böylece oyuncular arasındaki kişilik farklılıklarının izleyici tarafından algılanması amaçlanmıştır. Sonrasında “*persona*” kelimesi, bir kişiyi tanımlamakla beraber, aynı zamanda o kişiyi diğerlerinden ayıran özelliklerini ve toplum içindeki konumunu belirtmek amacıyla da kullanılmıştır (Feist 2006: 3). Bir başka tanımlamaya göre kişilik, kişinin kendi fizyolojik ve psikolojik özellikleri hakkında sahip olduğu bilgidir. Sahip olduklarını değerleyen birey kendisi için çıkar ve tatmin sağlamak amacını gütmektedir. Toplum içinde diğer bireyler açısından kişilik, insanın sahip olduğu özellikler ve toplum içinde sahip olduğu görevler ile tanımlanmaktadır (Eren, 2015: 83).

İnsanlar kişilik denildiğinde çoğunlukla ne kast edildiğini anlarlar fakat bilimsel zeminde tarif edilmek istenildiğinde zorlanmaktadırlar. Çalışmalarda farklı bakış açılarıyla değişik tanımlamalara rastlamak mümkün olmaktadır. Çalışmalarında

elliden fazla sayıda kişilik tanımının varlığından bahseden Allport'a (1937) göre kişilik, insanın çevresine uyumunu, kendine özgü ve farklı bir şekilde sağlayan ruhsal ve fiziksel niteliklerinin sistematik ve dinamik bir şekilde bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Tolan, 1991: 375). Kişilik, bireyin kendisi ve çevresiyle kurduğu, kendini diğer bireylerden ayırt edici (distinctive), tutarlılık gösteren (consistentcy) ve yapılandırılmış (structured) bir ilişki biçimi olarak da tanımlanabilir. Kullanılan terimleri irdeleyerek tanımlı açıklamak istersek;

- Ayırt edici (distinctive) , kişilikten bahsederken ilgilendiğimiz, bireyin başkalarından farklılık gösteren ve bu şekilde kişiliğinin parçalarını oluşturan özellikleridir.
- Tutarlılık (Consistentcy) kavramı ile bireyin benzer durumlarda zaman boyutundan bağımsız olarak değişiklik göstermeyen davranışlarını kişiliğinin bir parçası olarak değerlendirmektedir.
- Yapılandırılmış (Structured) kavramı ile kişiliği oluşturan çok sayıda birimin, birbirleriyle bağlantılı ve uyumlu bir şekilde bir sistem oluşturduklarını kabul edebiliriz.

Sürekli olarak iç ve dış çevresiyle ilişki halinde olan bireyin kişiliği, kurduğu bu ilişkinin şeklini de belirlemektedir. İlişki biçimi olarak tanımlayacağımız kişilik, soyut bir kavram halinden çıkarak, bireyin günlük davranışlarında somut bir kavram olarak gözlemlenebilmektedir (Cüceloğlu 2020: 403). Kişilik, bir kişinin tüm özelliklerini yansıtan ve doğumdan ölene kadar devam eden bir süreçtir. Kişiliğin bir süreç içinde oluştuğu ve bu süreçte eğitim, deneyim ve öğrenmenin önemli bir rol oynadığı görülür. Kişileri birbirinden ayıran özelliklerle ilgili çeşitli ayrımlar yapılmıştır.

3.2. KİŞİLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bireyin diğer insanlar tarafından sevilmesinde farklı kişilik özellikleri rol oynayabilir. Diğer değişkenlerin sabit kaldığı kabul edildiğinde dürüst insanları dürüst olmayanlardan, yardımsever olanları yardımsever olmayanlardan daha çok sever ve benimseriz. Norman Anderson bireylerin kişilik özelliklerini tanımakta kullanılan 555 sıfatı, üniversite öğrencilerinden oluşan denek grubunda, bu sıfatlara

sahip insanları hangi ölçüde sevebilecekleri dair sıralamalarını isteyen bir araştırma yapmıştır. 1960 yılında yapılan bu çalışmada katılımcılar, sevecekleri insanda en çok arayacakları yedi özelliği “samimi, dürüst, anlayışlı, sadık, gerçekçi, güvenilir ve zeki” olmak üzere sıralarken; en az sevilen kişilik özelliklerini ise “yalancı, sahte, kötü, zalim, dürüst olmayan, gerçekçi olmayan, sevimsiz” olarak belirtmişlerdir (Freedman, vd. 2003: 150). İngilizcede temel kişilik özelliklerini belirten 20 binin üzerinde kelime bulunurken Türkçede kişilik özelliklerini ifade eden 10-15 bin civarı sıfat olduğu tahmin edilmektedir (Cüceloğlu 2020: 416). Sosyal bilimciler tarafından yapılan farklı çalışmalara göre kişiliği oluşturan temel özellikler şunlardır (Güney, 2020: 56):

- *Kişilik, kalıtsal özelliklerle birlikte sonradan kazanılan niteliklerle şekillenmiştir.
- * Kişilik, bireyin yaşadığı sosyal çevrede sergilediği davranışların bütünüdür.
- * Kişilik, bireyin sergilediği davranışların bütünü olduğu gibi onlara yön de vererek idare de eder.
- * Kişilik, bireye özgün ve aynı zamanda başkalarından ayırt edici özelliklerdir.
- * Kişilik, bireyin kendine özgü ve planlı oluşturulmuş çevresinin etkilediği bir olgudur.
- * Kişilik, zaman içinde kazanılan eğilimlerin düzenlenmesidir.
- * Kişilik, temelde doğuştan gelen mizaç özellikleriyle biçimlenir.
- * Kişilik, zamandan bağımsız olarak tutarlılık ve devamlılık gösteren bir olgudur.
- * Kişilik, bireyin tüm yaşamının etkilerine göre biçimlenir.
- *Kişilik, kişisel dengenin sonucunda, fizyolojik ve psikolojik özelliklerin toplamından oluşur.

Bu temel özellikler, bireyi toplum içinde farklı kılan, ayırt edici, özgün, zamanla değişmeyen, tutarlı, birbirleriyle uyumlu olarak bir sistem içinde yapılandırılmış ve onu fizyolojik ve psikolojik yönlerden benzersiz yapan kişilik özelliklerini oluşturmaktadır. Birey kendisini toplum içinde kişilik özellikleriyle tanımlar ve sahip olduğu tutum ve davranışları ile kendine yer edinmeye çalışır(Güney, 2020: 56). Kişilik özellikleri bireyin iş ve sosyal yaşamlarındaki ilişkilerini belirleyen önemli bir faktördür.

3.3. KİŞİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Günlük konuşmada kişilik söz konusu edildiğinde huy, karakter, mizaç gibi farklı kavramlar birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlar kişilikle ilişkili olmalarına rağmen farklı anlamlar ifade ederler. Karakter kişiliğin değişebilir yönüne vurgu yaparken, mizaç kişiliğin kalıtımla beraber kazanılmış, biyolojik ve değişmez yönünü tanımlamaktadır (Demirtaş 2019: 5). Bu bölümde bazı çalışmalarda kişiliğin alt boyutları olarak da kabul edilen ve kişiliğin farklı yönlerini tanımlayan karakter, mizaç, yetenek ve benlik kavramları ele alınmıştır.

3.3.1. Karakter

Günlük yaşantımızdaki konuşmalarda genellikle kişilikle tanımla eşanlamlı olarak kullandığımız karakter kavramı Türkçede “*bir bireyin kendine özgü yapısı, onu başkalarından ayıran temel belirti ve bireyin davranış biçimlerini belirleyen, üstün ana özellik, öz yapı, ayırt edici nitelik*” olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlük). Yunancada şekil vermek anlamına gelen “Karakter” ifadesi, mizacın üzerine işlenen yapıyı anlatmaktadır. Kişilik, bireyin kalıtsal ve/veya sonradan edindiği özgün ve ayırt edici fizyolojik ve psikolojik özelliklerinin bir bütünü olarak ele alındığında, bu özelliklerin ahlaki değerlerle ilişkilendirilip ve bu açıdan tutarlı ve devamlılık arz eden bir davranış gösterme durumu daha çok karakter bütünlüğü olarak nitelendirilmektedir. Gösterilen bu davranışlar ahlaki açıdan doğru/yanlış veya iyi/kötü olarak yorumlandığında kişilik özellikleri artık karakter özellikleri olarak kabul edilmektedir. Karakter, bireyin bedensel, zihinsel ve duygusal etkinliklerinin ve davranışlarının bir bütünü olarak toplum tarafından değer ve ahlak kurallarına göre yorumlanması sonucu oluşturulan bir yargıdır (Köknel,1986: 22; Güney, 2020: 61).

Kişiliğin değişebilen bileşeni olarak da değerlendirilen karakter, çocukluktan itibaren bireyin yaşamında benimsediği toplumsal değerlerin dışavurumu olarak tanımlanmaktadır. Bireyin içinde yaşadığı çevreye ve onun normlarına karşı takındığı tavır olarak da nitelendirilen karakter özellikleri, kalıtsal olarak değil yaşamda deneyimlenen kültürel etkileşim sonucunda oluşmaktadır. Kişiliğin gelişebilen yönü olarak karakter özellikleri, zamanla daha iyileriyle değişebilmektedir (Sarıtaş, 1997: 534).

3.3.2. Mizaç

Karakter kavramıyla benzer şekilde çoğunlukla kişilik kavramıyla anlamdaş olarak kullanılan mizaç Türkçe’ de “huy, tabiat, yaradılış” olarak tanımlanmaktadır(TDK). Mizaç, kalıtımsal özelliği ağır basan, çoğunlukla birey davranışlarındaki sabit yönelimleri belirten ve devamlılık gösteren özellikleri anlatmaktadır. Mizacın oluşmasında beden kimyasının ve salgı bezlerinin etkinliklerinin de önemi bulunmaktadır. M.Ö. 4. yüzyılda Hipokrat, insan vücudunda bulunan dört tip sıvının (karasafra, sarısafra, kan ve lenf sıvısı) farklı karışımları ile mizaç özellikleri üzerinde belirleyici etkisi bulunduğunu öne sürmüş ve neşeli, soğukkanlı, kızgın ve melankolik olmak üzere başlıca dört tip mizaç olduğunu ifade etmiştir.

- **Neşeli mizaç;** çoğunlukla hareketli neşeli bir mizaca sahip bireylerin, ilgi duydukları alanlar kolayca değişebilmektedir.
- **Soğukkanlı mizaç** sahibi olan bireyler ölçülü duygulara, kuvvetli bir kişiliğe sahip, az hareketli ve soğukkanlı olarak nitelendirilirler.
- **Kızgın mizaç** Çabuk sinirlenebilen, heyecanlı ve oldukça hareketli bireyleri tarif eden güçlü bir mizaç türüdür.
- **Melankolik mizaç** türü ise içe kapanık, sıkılgan, hareketsiz, zayıf ve üzgün bir mizaca sahip bireyleri tanımlamaktadır (Güney, 2020: 64-65; Üngüren, 2019: 30).

Mizacın oluşumunda kalıtımsal niteliklerin baskın etkisi olmasına rağmen bireyin içinde yetiştiği aile ortamının da geliştirici etkisi bulunmaktadır. Ebeveyn ve diğer aile bireylerinin davranışlarını çocuğa göre ayarlamaları çocuğun davranışlarının aile bireylerinden birisi ile uyumlaşmaya başlamasına neden olmaktadır. Örneğin anlayışlı ve hoşgörülü bir ebeveyn davranışı, huysuz ve yaramaz davranışları olan bir çocuğu daha uslu biri olmaya itebileceği gibi tersi davranışlar çocuğu daha huysuz bir mizaca sürükleyebilmektedir. Aile bireyleri arasındaki bu etkileşim süreci sonunda çocuğun mizaç oluşumu tamamlanmaktadır (Wortman vd. 1988: 240, Güney, 2020: 65).

Kişiliğin değişmez yönünü ifade eden ve doğuştan gelen kalıtımsal özelliklerin belirleyici etkisi altında olduğu kabul edilen mizaç ile karakteri birbirinden ayıran temel özellik iradedir. İçe dönüklük-dışa dönüklük gibi karakteristik özelliklerimiz için belirleyici olma şansımız yokken, çevre koşulları ve aile etkisi ile hoşgörülü

duyarlı olmak gibi mizaç özelliklerimiz üzerinde sınırlı da olsa değiştirme/geliştirme imkânımız bulunmaktadır (Demirtaş 2019: 6).

3.3.3.Yetenek

TDK sözlüğünde “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret” ve “Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır, kapasite” olarak tanımlanan yetenek kavramı kişiliği oluşturan önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Kişiler için varoluşsal bir anlam taşıyan, yaşamını devam ettirmesini sağlayan, diğerlerinden iyi ve farklı bir potansiyele sahip bulunduğunu göstergesi sayılan, yeteneğin genel özellikleri şu şekilde özetlenmiştir; (Akar (2015) akt. Gündüzalp ve Ozan, 2018: 15-16).

- Kalıtımsal olarak sahip olunan, kişiye özgü becerileridir,
- Kişiyi ustalık düzeyine ulaştıran, farklı kılan kabiliyetlerdir,
- Bireyin, kavrama, üretme, sergileme yetkinliği olarak potansiyelinin göstergesidir.
- Öğrenme ile gelişen yetenek, performans artışına neden olur.
- Sahip olunan doğal yetenek, öğrenme ortamı ile geliştirilebilir,

Yetenek kavramını, başarı (triumph), beceri (ability), liderlik (leadership), pratiklik (easiness), yaratıcılık (new-fangled), zaman (time) bileşenlerinin bir fonksiyonu olarak tanımlamak da mümkündür. Yeteneğin oluşumunda önemli ve belirleyici rol oynayan bu etmenlerin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşan TALENT sözcüğü Türkçe ’de yetenek anlamına gelmektedir (Deb 2005)

3.3.4. Benlik

İnsanların yaşamı algılama tarzlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını etkileyen bir kavram olarak benlik, antik yunandan günümüze araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Bireylerin psikolojik örüntüsünü anlamalarında kilit rol oynayan benlik kavramı, insan davranışlarının düzenlenmesinde rol oynayan bilişsel ve duyuşsal süreçlerin örgütlenmesi olarak bir yapıyı ve dış dünya ile etkileşerek şekillenen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Soyut bir kavram olarak açıklamak kolay olmasa da çoğunlukla farklı benliklerle etkileşim sonucu farklılıklar üzerinden yorumlamak mümkün olmaktadır (Ercan 2013: 158). Alanyazınında benlik üzerine ilk çalışmalar psikolog William James tarafından yapılmıştır. James çalışmalarında

benlik kavramını; bireyin kendisine dair sahip olduğu bilinçli algılar, başka bir deyişle, kendisinin ne olduğuna dair söyleyebilecekleri olarak tanımlamaktadır. Benliğin açıklanmasında iki boyut bulunmaktadır. Birey, düşündüklerinden bağımsız olarak kendisinin farkındadır ve bunun farkında olan da kendisidir. Farkında olan da, olunan da kendisidir. Hem özne hem de nesne olarak değerlendirilen benliğin, iki boyutu “bilen benlik (I)” ve “bilinen benlik (me)” olarak farklı yönler de olsa aslında ayrı değildir, çünkü “bilinen benlik” , “bilen benliğin” kimliğidir (Özen, 2010: 22-23).

3.4. KİŞİLİK OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnsanların sosyal yaşam alanlarında davranış ve tutumlarını etkileyen faktörler zaman içinde belli aşamalar halinde oluşan kişiliğin üzerinde de etkili olan faktörler olarak değerlendirilmektedir. Kişilik oluşumunun, zihinsel, fiziksel, sosyal ve kültürel faktörlerin birbirleriyle ilişkili olarak farklı oranlarda etkileyen karmaşık bir süreç olduğu değerlendirilmektedir. Kişilik oluşumu üzerine çalışan araştırmacıların bir kısmı bu süreçte sadece baskın bir faktörü incelerken, bir kısmı da eklettik bir yaklaşımı tercih etmektedirler (Demirtaş 2019: 11).

Kişilik oluşum süreci, kişilik özelliklerinin kazanılması, değişimi ya da gelişimi üzerinde dolaylı veya direkt olarak etkileyen temel faktörler ana başlıklar halinde incelenmiştir (Luthans:1985: 97).

3.4.1. Kalıtsal ve Biyolojik Faktörler

Kişiliğin sistematik formasyonunun temelini, doğuştan gelen kalıtsal özellikleri oluşturmaktadır. İnsanın sahip olduğu 46 kromozomun yarısı anneden geri kalan yarısı da babadan gelmektedir. Bu şekilde ebeveynlerinden ve dolayısıyla onların altsoylarından taşınan genetik özellikler sayesinde bireyin diğerlerinden ayırt edici fiziksel ve zihinsel özellikleri belirlenmiş olmaktadır. Bedensel yapı ve fiziksel özelliklerin (saç, göz ve ten rengi, boy, kemik yapısı, yüz yapısı, cinsiyet) yanı sıra bir takım davranış biçimlerinin (yürüme, gülme, konuşma, mimik ve jestler) kişiye özgü olmasının nedeni bunların kalıtım yoluyla belirlenmesidir (Cüceloğlu 2020: 88).

Allport, Murray, Cattell ve Eysenck gibi kuramcılar kişiliğin belirleyicileri arasında biyolojik faktörleri ön plana çıkarmışlardır. Bu yaklaşım doğumdan itibaren bebeklerin farklı davranışlar ve tepkiler göstermesini ayırt edici özellikler olarak kabul etmektedirler. Kişilik üzerinde kalıtımın belirleyici olduğunu öne süren kuramcılar, bulgularını genellikle ikiz çocuklar ve evlatlık verilmiş çocuklar üzerinde yaptıkları araştırmalara dayandırmaktadırlar. Birbirlerinden uzun süre ayrı ve uzakta yaşamış ikiz çocuklar üzerinde yapılan araştırmalar, aynı marka ve renk araç kullanmaları, benzer günlük alışkanlıklara sahip olmaları, aynı cins evcil hayvan beslemeleri gibi benzerlikler göstermeleri sonucunda kalıtımına kişilik üzerinde belli oranda etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalar kalıtımın kişilik benzerlikleri üzerinde ikiz çocuklarda %50 oranında etkili olduğunu göstermektedir (Robbins, 2012: 136).

3.4.2. Ailevî Faktörler

Bireyin yaşadığı ve temel eğitimini aldığı ilk sosyal çevre olan aile, kişiliğin oluşumunda en önemli belirleyicilerden birisidir. Ailenin toplum içindeki konumunu ve azınlık ya da çoğunluk kültürüne sahip olmasını belirleyen; din, dil, ırk, mezhep, sosyal ve ekonomik durum gibi etmenlerin bireylerin kişilik özelliklerinin oluşumu ve gelişiminde önemi büyüktür. Ailenin yapısı (kalabalık ya da çekirdek aile), anne babanın evlenme ve çocuk edinme yaşları, çocukların sayısı, cinsiyeti, doğum sırası, anne babanın yokluğu (boşanma, ölüm, öz-üvey olma, gayri meşruluk vb.) da çocuğun psikolojik ve ahlaki kişilik özelliklerinin oluşumunda etkili olduğu kabul edilmektedir. Ailenin ekonomik durumunun kötülüğü, yeterli beslenme ve sağlık imkânlarının sağlanamaması da çocuğun bedensel ve ruhsal gelişimi üzerinde iz bırakmaktadır. Ebeveynlerin kişilik özellikleri ile çocuklar için bir rol model olarak benimsenmesi benzer veya zıt davranışlar göstermesi sonucunu doğurmaktadır.(Özsoy, Yıldız 2013: 5-6).

Alfred Adler doğum sırasının da kişilik üzerinde etkili olduğunu iddia etmiştir. Adler'e göre ilk doğan çocuk daha zeki, çevreye daha kolay ilişki kurabilen ve daha yetenekli olmaktadır. Temelde bireylerin güç ve iktidar mücadelesi içinde oldukları savını ortaya atan Adler'e göre, aile içinde büyük ya da küçük çocuk olmak, bu güç savaşı nedeniyle çocuklarda farklı kişilik özelliklerinin gelişmesine neden olmaktadır. Büyük çocuk, ilgi odağı olmanın getirdiği özel olma hissini, ikinci

çocuğun doğmasıyla kaybederken, bu gücü tekrar kazanmak için çalışmaktadır. Küçük kardeşler için bir rol model olarak görülen büyük kardeş, aynı zamanda başarılı kabul edilmek için kıstas olarak görülmektedir. İlk doğan çocukların önemli özelliklerinden biri de koruyup kollama arzusudur ve bundan dolayı kardeşlerine ebeveyn gibi davranmakta ve onlardan da sadakat beklemektedirler. Daha çok sorumluluk sahibi büyük çocuklar ay zamanda mükemmeliyetçi ve ciddi tutumlar sergilemekteyken, ortanca kardeşler uzlaşmacı ve arabulucu rolü taşımakta ve en küçük kardeşlerde ise yetersizlik ve çaresizlik duyguları baskın olmaktadır (Çınarbaş ve Nilüfer 2019:127).

Adler'in kuramıyla büyük ölçüde paralellik gösteren Salloway(1999) ise, kuramının temelinde Darwin'in kardeş-kardeş çatışmasını ele alarak daha evrimci bir bakış açısı getirmiştir. Ailenin sınırlı kaynaklarına sahip olma güdüsüne dayanan kardeşler arası çatışma beraberinde ebeveyn-evlat çatışmasına da sebebiyet vermektedir. Darwin'e göre fiziksel özellikler ve güç bakımından önde olan büyük kardeşlerin bu avantajlarını kardeşleriyle aralarındaki rekabette kullandıklarını öne süren Salloway, dezavantajlı küçük kardeşlerin zaman zaman ebeveynler tarafından büyük kardeşlere karşı kullandıkları savını ortaya atmıştır. Salloway, kardeşlerin sınırlı aile kaynaklarını kazanmak adına farklılıklar yaratmak suretiyle çatışma ve rekabeti azaltma eğiliminde olduklarını iddia etmektedir. Doğum sırası ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmaya göre büyük çocuklar dışadönük, uyumlu, ciddi, sorumluluk sahibi, endişeli ve duyarlı olarak nitelendirilmekte, küçük çocuklar ise bağımsız, sorumsuz, isyankâr, uyumsuz, neşeli, dost canlısı ve akademik anlamda başarısız olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda kardeşlerin cinsiyeti, abla ya da ağabey sahibi olmanın da kişilik özellikleri üzerindeki doğum sırası etkilerini değiştirebildiği yapılan araştırmalarda öne sürülen savlardan olmaktadır (Çınarbaş ve Nilüfer 2019:129) .

Prevoo ve Ter Weel, ebeveyn kaybının ya da ailede yaşanan boşanma ve ayrılıkların çocukların kişilik özellikleri üzerindeki etkilerini (özsaygı, içsel kontrol odağı ve davranışsal problemler) araştırdıkları çalışmalarında, ailesinde boşanma yaşanan çocukların, ebeveyn kaybı yaşayan çocuklara göre daha az oranda okula devam ettiklerini göstermektedirler. İngiltere'de 18000 çocuktan, 1970-1986 yılları arasında her beş yılda bir toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan sonuçlar, erkek çocukların kız çocuklara göre ebeveyn ölümünden daha fazla etkilendiklerini, yanı

sıra boşanmanın ise kız çocuklarını erkek çocuklara göre çok etkilediğini göstermektedir (Prevoo ve Ter Weel 2015: 66).

3.4.3. Sosyal Faktörler

Bireylerin yaşamları süresince içinde yer aldıkları farklı sosyal grupların belirleyicisi olan ana etmen sosyal sınıf faktörüdür. Ait olunan sosyal sınıf, bireyin yaşam alanı, eğitim olanakları, üretim ve tüketim tarzları, dünya görüşü ve fikir yapıları üzerinde etkili olmaktadır. Üst gelir grubuna dâhil bir sosyal sınıfta doğan birey için beklenti, eğitim, meslek, gelir, ve statü olarak üst düzey bir konuma ulaşması ve ona uygun davranışlar göstermesidir. Benzer şekilde insanlar ait oldukları sosyal gruplara uygun olacak şekilde mesleklerini, arkadaşlarını ve hatta eşlerini seçerler. Bireyin kişiliğinin oluşumunda, etkileşim içinde bulunduğu sosyokültürel yapı belirleyici bir rol oynamaktadır (Eroğlu, 2009: 45-47).

İlk sosyalleşme çevresi ailesi olan birey sonrasında geniş ailesi ve yakın-uzak çevresi toplum içinde yer alma ve sosyalleşme kaynağı olarak kişilik gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu toplumlaşma sürecinde birey, çevresinin sahip olduğu değer yargı ve normlarının farkına varmakta, toplumun beklentileri ile kendisine biçtiği rollerin gerektirdiği davranış biçimlerini öğrenmektedir. Toplumun kendisine biçtiği rollerin bireyin kişilik özellikleri üzerinde etkileyici olması kaçınılmazdır. Bu etki, arkadaş ilişkilerinin düzeyi (azlığı-çokluğu), niteliği (aileye benzerliği-farklılığı) ve etkinliği (destekleyici-engelleyici) benzeri çok faktöre bağlı olarak farklılık göstermektedir. Benzer şekilde geniş ailenin büyüklüğü ve ilişki şekilleri de kişilik üzerinde etkili olmaktadır. Kuzenlerle aradaki yaş farkı ve ilişki boyutu aynı Adler'in doğum sırası kuramına benzer şekilde etki gösterebilmektedir. Bireyin büyüdüğü ortam (köy-kasaba-kent) ailenin yetiştirme tarzı ve sınırlılıkları üzerinde etkili olabilmektedir. Eğitim süreci de, eğitimin niteliği ve aile yanında olup olmaması, okul şartları, öğretmen yaklaşımları, akran etkisi gibi faktörler ile kişilik oluşumu ve gelişimi üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Özsoy, Yıldız 2013: 6, Demirtaş 2019: 17).

3.4.4. Kültürel Faktörler

İnsanların doğup büyüdükları toplumun kültürel özellikleri de kişilik oluşumu üzerinde etkili çevresel faktörlerdendir. Toplumların kendilerine özgü gelenek, normlar, yaşam tarzları ve değerleri bulunmaktadır. Bireyler seçme şanslarının bulunmadığı kültürel ortama ayak uydurmak ve soyut olan kültürel değerleri

içselleştirerek doğumdan ergenliğe kadar yaşam tarzlarına, sosyal ilişkilerine ve davranışlarına yansıtmak durumundadırlar. Her toplumun özelliklerinin birbirinden farklı olduğunu ve bu özelliklerin bireylerin algılarına göre farklılıklar göstermesine rağmen, bireyin kişilik gelişiminin, içinde yaşadığı toplumun kültüründen etkilendiği kabul edilmektedir (Özsoy, Yıldız 2013: 6).

ABD’de yapılan çalışmaya göre, ülkede yaşayan farklı etnik kökene sahip insanların kişilik özellikleri de farklılıklar göstermektedir. Afrika kökenli bireylerde, diğer insanlara güvenme eğilimi daha düşük ve daha az girişken davranış özellikleri görülmektedir. Asyalılarda yüksek toplulukçu anlayış gözükürken, bu durum hispanik kökenlilerde tam tersi olarak tespit edilmiştir (Schultz, 2016: 21-23).

Toplum kültürünün üzerindeki toplulukçuluk ve bireycilik özelliklerinin farklı etkileri de ailenin ve dolayısıyla yetiştirme pratikleri yoluyla bireylerin kişiliklerine de yansımaktadır. Bu konuda çalışmaları bulunan Kağıtcıbaşı (2007) bireyci kültürlerdeki “ayrışmış” benlik ve toplulukçu kültürlerdeki “ilişkisel” benlik ayrımına üçüncü bir yol olarak Türkiye örneğinden yola çıkarak toplulukçu bir kültürün içindeki eğitilmiş ve şehirleşmiş bireylerin sahip oldukları “özerk-ilişkisel” benlik türünü tanımlamıştır. Bu tür bireyler aileleri ile duygusal bağlarını (ilişkisel benlik) korurken, aynı zamanda kişisel özerkliklerine de sahip çıkmaktadırlar (Demirtaş 2019: 18-19).

3.4.5. Diğer Faktörler

Kişilik yapısının oluşum ve gelişiminde kalıtsal, biyolojik, ailesel, sosyal ve kültürel etmenlerin haricinde iletişim araçlarının, yetişkinler grubunun, coğrafi ve fiziksel çevrenin de etkileri bulunmaktadır. Yazılı, görsel ve sosyal medya araçlarından etkilenme durumuna göre bireylerin kişilik gelişimleri farklılıklar göstermektedir. Giyim tarzı, davranış ve konuşma şekilleri, yaşam biçimleri gibi eğilimlerin takip edilen medya araçlarından örnek alınarak etkilendiği görülmektedir. Birey, ait olduğu sosyal sınıf içindeki yetişkinleri kendine rol model olarak almaktadır. Bu yüzden ait olunan sosyal sınıf içindeki yetişkinler grubunun düşünceleri, eğitimi, yetenek ve tarzları bireylerin davranışları üzerinde etkili olmaktadır. (Güney, 2020: 60).

Cinsiyet farklılıkları çocukların yetiştirilmelerinde kültürel ve coğrafi bağlamda değişik etkiler göstermektedir. Erkek ve kız çocuklarının genellikle geleneksel cinsiyet kalıp yargılarına göre yetiştirilmeleri kişiliği farklı şekillerde etkilemektedir.

Yapılan araştırmalarda kadınların duygusal farkındalık ve kaygı düzeylerinin erkeklere göre anlamı bir şekilde yüksek olduklarını göstermektedir (Schultz, 2016: 9).

İklim ve coğrafi şartların da kişilik gelişiminin üzerinde etkili olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından öne sürölmektedir. Fiziki çevre ve iklim koşulları insanların kişilik özelliklerinin, karakterlerinin, davranış şekillerinin ve sosyal ilişkilerini etkilemektedir. Sosyolojinin öncüsü olarak kabul edilen İbni Haldun ünlü eseri Mukaddimede, iklim ve fiziki çevre özelliklerinin insanların yaşam ve ahlak anlayışları üzerinde etkili olduğunu ve hatta fiziki özelliklerinin de bunlardan etkilendiğini çağının coğrafiyasından örneklerle açıklamaya çalışmıştır (Bayar 2019: 61).

3.5. KİşİLİK KURAMLARI

TDK Sözlüğüne göre “Sistemli bir biçimde düzenlenmiş birçok olayı açıklayan ve bir bilime temel olan kurallar, yasalar bütünö, nazariye, teori” anlamına gelen kuram kavramının İngilizce karşılığı olan “theory” sözcüğü, yunanca bir şey hakkında düşünme eylemi anlamına gelen “theoria” sözcüğünden gelmektedir. Bilimsel kuram kavramını ise bir olayı açıklamak üzere ortaya konmuş, birbirleriyle ilişkili kavram ve varsayımlardan meydana gelen ve tümdengelim yöntemiyle sınanabilir önermelerin oluşturulabileceği bir sistem olarak tanımlamak mümkündür. Kuramda yer alan hipotezler ispatlamış doğrular olarak değil kanıtlanmamış, geçerli olduğu varsayılan iddia ya da tahminlerdir. Burada amaçlanan bu iddiaları, bilimsel yöntemlerle sınamak için oluşturulacak önermelere temel teşkil edecek genellemeler oluşturmak için kullanmaktır (İnanç ve Yerlikaya, 2019: 13-15).

Bu tez çalışmasında araştırmacıların farklı yaklaşımları ve özėün bakış açıları ile geliştirdikleri kişilik kuramların en önemlileri, benzerlikleri ve farklılıkları ile ele alınıp incelenmiştir.

3.5.1. Psikanalitik Kuramlar

1895 yılında Breuer ile Freud, “Histeri üzerine çalışmalar” adlı çalışmada Freud’un araştırması psikanaliz yönteminin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Ortaya konan bu kuram ile Freud kişilik ve insan davranışlarının anlaşılması için bilinçdişı kavramını açıklamış ve insanları davranışlarını güdüleyen bilinçdişı güçlerden

bahsetmiştir. Bu güçler doğuştan gelir ve insanın tüm ruhsal ve bedensel davranışlarını yönlendirir. İçgüdü olarak tanımladığı bu güçlerin bedeninin herhangi bir gereksiniminin (acıkmak, susamak gibi) psikolojik ifadesi olarak ortaya çıkan, fizyolojik bir ihtiyacı doyurma arzusu olarak nitelendirmiştir. Freud'a göre vücudun bir ihtiyaç hissetmesi durumunda içgüdüler harekete geçer ve bu durum zihinde artan bir gerilim olarak algılanır. Haz ilkesi (pleasure principle) ile Freud bireylerin davranışlarındaki ana gayeyi, kendini mutlu eden (haz veren) şeylere yönelip, hoş olmayan ve acı veren durumlardan uzaklaşmak olarak açıklar. Birey içgüdüleri ile ortaya çıkan gerilimi azaltan şekilde acıdan kaçınmak ve haz almak güdülerıyla davranışlarını şekillendirir. (İnanç ve Yerlikaya, 2019: 13-15).

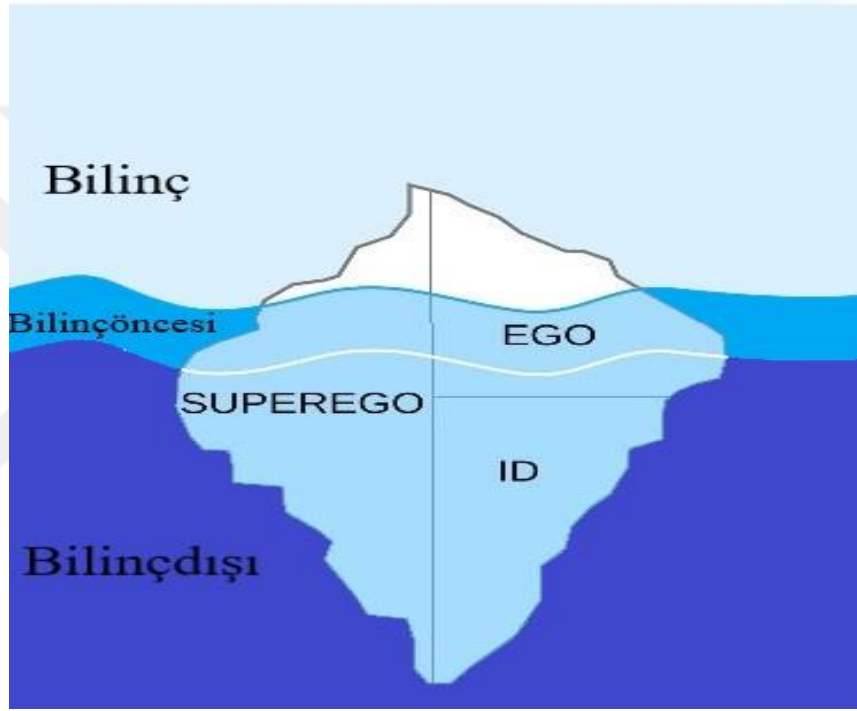
- **Sigmund Freud'un Psikanalitik Kişilik Kuramı**

İnsan doğası konusundaki bakışı, insanların doğuştan ilkel oldukları ve içgüdülerinin güdümünde hareket ettikleri varsayımı üzerine kuruludur (Üçok, Öztemür 2019: 66-69). Bireylerin ruhsal yapılarının üç farkındalık düzeyinden oluştuğunu belirten Freud'a göre kişilik; bilinç, bilinçöncesi ve bilinçdışı olarak adlandırılan bu üç düzeyde işlev göstermektedir (Schultz 2016: 44-45).

- Bilinç, O an için farkında olunan, duyu organları ile algılanmış uyarılar ve deneyimlerimizin oluşturduğu kişiliğin sınırlı yönüdür. Bilincin sahip olduğu düşüncelerin kaynağını dış dünyadan duyu organları ile alınmış ve tehdit edici olarak görülmeyen uyarılar ile beraber ruhsal yapının bilinçöncesi veya bilinçdışı katmanlarında bulunan tehdit edici olarak görülmeyen veya gizlenmiş bilgilerdir (Schultz 2016: 44-45).
- Bilinçöncesi, bilinçli olarak farkında olunmayan fakat küçük bir etken ile çağırılabilen ya da kendiliğinden bilince gelen anı, algı ve bilgilerin bulunduğu ruhsal farkındalık düzeyidir. Bilinçdışı ile bilinç arasında köprü vazifesi görmektedir (Schultz 2016: 44-45).
- Bilinçdışı, davranış ve hislerimizin büyük kısmını bir itici güç olarak yöneten ama aslında farkında olmadığımız ve kontrol edemediğimiz tüm arzu ve dürtülerimizden oluşmaktadır. İçerik olarak bilince aktarılmadığı için varlığı ispatlanamaz ama dolaylı olarak ortaya çıkarılabilirler. Rüyaların, dil sürçmelerinin ve bazı unutmaların kaynağında bilinçdışı nedenler yatar.

Bilinçdışı, birey için tehlikeli sonuçlara yol açabilecek dürtü ve anıların bastırılarak hapsedildiği, ruhsal yapının en derin düzeyi olarak nitelendirilmektedir (Feist 2006: 24-25).

Freud insan zihnini bir buzdağına benzeterek (Şekil 8), suyun yüzeyinin üzerindeki kısmını bilinç olarak nitelendirmiştir. Daha önemli olarak gördüğü, yüzeyin altındaki daha büyük, görünmez kısım olan bilinçdışını ise davranışlarımızı yönlendiren içgüdülerin ve arzuların temeli olarak değerlendirmektedir. Bunu, psikanalitik kuramın odak noktası olarak değerlendirmektedir (Schultz 2016: 45).



Şekil 8: Freud İnsan Zihni Modeli

Kaynak Cüceloğlu, 2020: 406

Freud psikanalitik kişilik kuramında kişiliği belirleyen üç temel etmenden bahsetmektedir. Bunlar aynı zamanda kişiliğin yapısal modelini oluşturan, İd (ilkel benlik), ego (benlik) ve süper ego (üst benlik) kavramlarıdır.

İd, bireyin kişiliğinin, kalıtsal olarak doğumla beraber sahip olduğu ilkel ve kaba dürtüleri içeren, tamamen bilinçdışı düzeyde gözlemlenen kısmıdır. İd, haz ilkesi (pleasure principle) doğrultusunda işlev görür. Biyolojik ihtiyaçların oluşturduğu psikolojik gerilimlerden uzaklaşmak için içgüdülerin gecikmeksizin tatmini ile haz

elde etmek amacını güder. Eğer oluşan ihtiyacın giderilmesinde orijinal seçim mümkün değilse id bu durumda yedek objelere yönelir. İster asıl veya yedek imgelerle, ister hayal kurma ve rüyalarla olsun, idin tatminini, Freud birincil süreçler (primary process) olarak isimlendirmiştir. Birincil süreçlerin etkisi altındaki bireyin davranışlarını akıl, mantık ya da ahlaki kurallar değil tamamen İdin istek ve talepleri belirlemektedir (Cüceloğlu, 2020: 404, Feist 2006: 28-29).

Freud'a göre büyüyen bir bebeğin birincil süreçlerin tatminini ertelemeyi öğrenmesi ile kişiliğinin ikinci yapı taşı olan ego gelişmeye başlamaktadır. Çocuklarda 2 yaş itibarıyla gelişmeye başlayan ve idin haz ilkesinin karşısı olarak gerçeklik ilkesi temelinde çalışan egonun görevi, idin hemen karşılanmasını beklediği ihtiyaçların dış dünyada karşılığının olup olmamasına göre hareket edip, mevcut gerilimin azaltılmasına yardımcı olmak ve idin taleplerini geciktirmeye çalışmaktır. İdin kontrol mekanizması gibi çalışan ego, içgüdüsel arzuları toplumsal kurallar ve gerçeklere uygun şekil ve zamanlama ile yerine getirmeye çalışmaktadır. (Schultz 2016: 46).

İd ve ego, Freud'un insan doğasını açıklamaya tam olarak yeterli gelmemektedir. Freud, çocuklukta gelişen ve günlük yaşamda iç ahlak ya da vicdan olarak da nitelenen, doğru ve yanlış hakkındaki güçlü ve büyük ölçüde bilinçsiz olan yargılarımızı, süperegö olarak tanımlamaktadır. Beş yaşından itibaren çocuklarda gelişmeye başlayan süperegö (üstben), toplumun ve ailenin kural ve değer yargılarının içselleştirilerek bireyi daha üst seviyede kontrol ederek, yargılayan ve davranışlarının erdemli ve takdire şayan olmasını sağlayarak kişiliğın mükemmelleştirilmesini amaçlamaktadır. İd gibi, süperegö da taleplerinden taviz vermemektedir. Egonun, bu ısrarcı ve karşıt güçlerin baskısı altında maruz kaldığı sürtüşmenin kaçınılmaz sonucu olarak, aşırı derecede gerginlik sonucu insanda kaygı (anksiyete) gelişmesi mümkün görölmektedir (Schultz 2016: 47).

Freud temel kişilik özelliklerinin şekillendiği, yaşamın ilk 5-6 yıllık dönemini pregenital dönemler olarak tanımlamaktadır. Oral, anal ve fallik olarak isimlendirilen bu dönemlerin her biri o dönem içinde odaklanılan ve cinsel uyarılmaya duyarlı erotojenik bölgeye göre adlandırılmaktadır. Dönem içinde yaşanan aşırı veya yetersiz haz, o dönemde takılmaya (fiksasyon) sebep olmaktadır. Çoğunlukla

ebeveyn tutumları nedeniyle aşırı haz duyulması (şımartma) veya yetersiz haz doyumunu (engelleme) sonucunda ortaya çıkan döneme takılma (saplantı), bireyin sağlıklı kişilik gelişimini engelleyecek nitelikte olacağı değerlendirilmektedir (Ewen 2014: 27-29).

- **Carl Gustav Jung’ın Analitik Psikoloji Kuramı**

Freud, öğrencisi Jung’u psikanalitik yaklaşımın halefi olarak görmekteydi. Jung ise Freud ile olan ilişkisini, her iki tarafı da kendi fikirlerinin peşinden koşma konusunda özgür bırakan bir işbirliği olarak görüyordu. Jung, insanların düzenli olarak yinelenen etki ve tepki biçimleri olarak tanımladığı doğuştan gelen fizyolojik dürtüler (içgüdüler) tarafından motive edildiği konusunda Freud ile aynı fikirdedir. Ayrıca zihinsel aktivitenin psişik enerji (libido) tarafından desteklendiği konusunda da hemfikirdir. Ancak Jung, Freud’un cinsellik üzerindeki vurgusunu reddeder. Jung Freud’un Oidipus kompleksinin evrenselliği ve cinsel dürtülerin kişilik üzerindeki etkilerinin abartılı olduğunu öne sürerek analitik psikoloji kuramını geliştirmiştir. Bu kuram da temelde kişiliği oluşturan önemli faktörler olarak benlik ve bilinçdışı görmektedir. Jung bilinçdışı kavramını Freud’a göre daha farklı ele almış ve kişisel ve kolektif olarak iki farklı tanım ortaya atmıştır. Jung’a göre bilinçdışı sadece, kalıtsal olarak sahip olduğumuz dürtülerden kaynaklanan, çocuksu, saldırgan ve toplum tarafından hoş görülme, unutmaya çalıştığımız özelliklerin kaynağı değildir. Aynı zamanda bilinci şekillendiren ve yeni yaşam olanaklarına da kaynaklık etmektedir (Ewen 2014: 54-56).

Jung, davranışların nedensellik olarak geçmişten, yani bireysel ve ırksal tarihten etkilenmesinin yanı sıra amaç ve vizyon olarak gelecek beklentisinden etkilendiğini ifade etmektedir. Kişilik, bir sistem olarak birbirleriyle etkileşim halinde bulunan **ego (bilinç), kişisel bilinçdışı, kolektif bilinçdışı, arketipler, persona, gölge, anima** olarak adlandırılan öğelerden oluşmaktadır (Derin, 2019: 110-121).

- **Alfred Adler’in Bireysel Psikoloji Kuramı**

Adler bireyin hayatında en önemli amaçlarından birini “diğerlerinden üstün olmak” olarak değerlendirmektedir. Bu amaç kişilik gelişimi sürecinde davranışlarımızın

altında yatan, belirleyici duygudur. Adler, üstünlük sağlama çabasında bireyi tetikleyen unsuru fiziksel ve sosyal faktörlerden kaynaklanan aşağılık duygusu olarak görmektedir. Kendisini yetersiz hisseden bireyin bu durumu gidermeye yönelik çabasını anlatan aşağılık duygusunun temelinde, bedensel eksiklikler (çirkinlik, çelimsizlik, kısa boylu olma, organ eksikliği) ve sosyal etmenler (azınlık olma, fakir olma, kültürel ve dini farklılıklar, eğitim ve görgü eksikliği) yatmaktadır. Her bireyin sahip olduğu üstün olma dürtüsünün, her ortam ve zamanda, herkes tarafından tatmin edilmesi mümkün değildir ve bu durum aşağılık duygusunun oluşumunu beraberinde getirmektedir. Aşağılık duygusunun varlığı birey davranışlarına üstünlük taslama ve büyüklük gösterisinde bulunma ya da topluma küsme, içine kapanma ve hatta başkalarına şiddet uygulama şeklinde yansımaktadır. Abartılı üstün olma çabalarının sonucunda bireyin gerçekte bağlarının koparmasına ve uygunsuz davranışlar göstermesine neden olmaktadır. Adler, bu duygu temelinde ortaya çıkan nevroz ve psikozların tedavisinin bireyin, toplumsal ilişkiler sistemine yeniden sağlıklı bir şekilde dâhil edilmesiyle mümkün olacağını öne sürmektedir(Eker 2012: 171, Adler, 2001: 17) .

- **Sullivan’ın Kişiler Arası İlişkiler Kuramı**

1892 yılında New York yakınlarında doğan Harry Stack Sullivan, Freud ile doğrudan bir iletişim içinde olmamış ve tüm eğitimini ABD ‘de almış bir kuramcıdır. Geliştirmiş olduğu kişiler arası ilişkiler kuramının davranış bilimlerinde etkisi oldukça belirgin şekilde görülmektedir. Bireylerin kişiliklerinin toplumsal bir ortamda diğer insanların varlığıyla gelişebileceğini öne süren Sullivan, bu yüzden kuramında, hem bireysel hem de toplumdaki tüm kişilerarası ilişkilere odaklanılması gerektiğini savunmaktadır (Ulaş 2019: 235) .

Sullivan’a göre insan davranışının çözümlenmesinde gelişim psikolojisi çok önemli yer tutmaktadır. Bireyin kişiliğinin oluşumunda belirleyici etmen olarak gördüğü yedi gelişim evresi olduğundan bahsetmiştir. Bunlar bebeklik, ilk çocukluk, ikinci çocukluk, ön ergenlik, erken ergenlik, geç ergenlik, yetişkinlik olarak adlandırılmaktadır. Kişilikteki değişimler bu evrelerin herhangi birinde olabileceği gibi, çoğunlukla bir evreden diğerine geçişte yaşanmaktadır (Feist 2006: 223-224).

- **Karen Horney'in Kişilik Kuramı**

Psikanalitik kuramının takipçisi olarak kabul edilen Karen Horney, kişiliğin oluşumunda etkili olan ana faktörlerin kaygı ve korku olduğunu öne sürmektedir. Horney kuramında birey davranışlarının kökeninde kalıtsal faktörlerden daha çok kültürel ve toplumsal etmenlerin önemini vurgulamıştır. TDK sözlüğünde “Genellikle bunalım ve beden görevleri üzerinde yakınmalarla beliren, kişiliğin ve uyumun bütününe etkilemeyen, ruhsal kaynaklı sinir hastalığı” olarak tanımlanan nevroz çoğu psikolog tarafından normal olmayan bir durum olarak nitelendirilirken, Horney yaygın olarak nitelendirdiği bu durumun ana eğilim olarak incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. İçinde bulunduğumuz hayat şartlarında herkes sorunlarla uğraşırken, bu sorunların çözümünde nevrotiklerin diğerleri kadar başarılı olamamalarının sebebini nevrotiklerin sahip oldukları aşırı ihtiyaçları olarak belirten Horney’e göre insan davranışlarını belirleyen temel etmen sahip oldukları kaygı ve korkularının yarattığı gerilimlerden kurtulma arzusudur. Bu faktörler de kişilik özelliklerinin oluşumu üzerinde belirleyici etki göstermektedir (Miller Shelly 2007: 91-93; Burger 2006:171-174; Kızıldağ (2017: 278-281).

- **Erik Erikson’un Psikososyal Gelişim Kuramı**

Adler, Jung, Horney, Sullivan ve Fromm gibi bazı Freudyen kuramcılarının aksine Erikson, Freud’un cinsellik dürtüsünün (libido) birey davranışlarında belirleyici etmen olması konusundaki görüşlerini reddetmemiştir. Psikanalitik kurama bağlı olarak bilinçdışı süreçler, cinsellik ve yapısal modelini (id, ego, superego) kabul ederken rasyonel egonun gücünü ve baskın rolünü ön plana çıkarmıştır. Bu şekilde modifiye edilmiş psikanalize, ego psikolojisi ekolü denilmektedir. Ayrıca Erikson psikolojik etmenlerin fiziksel, davranışsal ve kültürel etmenlerle etkileşimi ile birlikte değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Erikson bireyin ergenlikte deneyimlediği akran ilişkilerinin, kişilik gelişimi üzerinde ve gelecekteki yetişkinlik rollerindeki başarısında önemli etkilerinin olduğunu vurgulamaktadır. (Duran, 2017: 197-199). Erikson, bireyin kişiliğinin temel özelliklerinin, Freud’un iddiasının aksine, 6 yaş civarında üst benliğin ortaya çıkmasıyla son halini almadığını, gelişmenin ömür boyu devam eden bir süreç olduğundan bahsetmiştir.(Erikson 2020: 157-169).

Birey hayatı boyunca gelişim sürecini oluşturan sekiz evrenin her birinde krizler yaşar ve bu krizleri çözmesi gerekir. Her evrede, egonun yeterli olup olmadığını belirleyen olumlu ve olumsuz birbirine zıt iki uç nokta bulunur. Örneğin, gelişim sürecinin ilk evresinde yaşanan temel güvene karşı güvensizlik bu zıt uç noktalardan biridir. Gelişim süreci boyunca birey, kendine has gelişimsel hedefleri olan her bir evrede yaşadığı çatışma, karmaşa ve krizleri sağlıklı bir şekilde çözdüğü takdirde bir sonraki evreye geçebilir. Bazen bireyin yaşadığı söz konusu çatışmaların tamamıyla çözülmediği de görülebilir. Erikson'a göre birey, her evredeki çatışmalarını çözdüğü sürece sağlıklı bir kişiliğe ulaşır ve egosu güçlenir (Morsünbül ve Uçar, 2017: 2). Gelişim sürecinin önceki evresinde kazanılan yetenekler, bir sonraki basamakta karşılaşılan güçlüklerin çözümüne yardımcı olacak gerekli donanımı kazandırmaktadır.

- **Özgürlükten Kaçış Kuramı: Erich Fromm**

“Özgürlükten kaçış” adlı eserinde toplum dinamiklerinin ve ideolojilerin kişilik oluşumundaki etkilerinden bahseden Fromm daha sonraları ayrıntılandığı görüşleri ile ortaya koyduğu kuramında insanoğlunun özgün sorunlarını ve bunların çözüm yollarını açıklamaya çalışmıştır (İnanç ve Yerlikaya, 2012: 113).

Açlık, susuzluk, cinsellik ve korunma içgüdüleri gibi doğuştan gelen duyguları ile doğanın bir parçası gibi davranan insan, evrim sürecinde sahip olduğu akıl, farkındalık ve hayal gücü gibi özellikleri ile hayvanlar dünyasından ayrılmaktadır. Bu durumda insanın kendine izole ve güvenli bir yaşam alanı açmak için mücadele etmek zorunda olması onu kaygı ortamı içine sokmaktadır. Yanı sıra ölümlü bir varlık olduğunun farkında olan insanoğlu için varoluş sorusuna da cevap üretmek durumundadır. Fromm, temel fizyolojik ihtiyaçların giderilmesine yönelik kaygı sorunun çok ötesinde varoluşsal sorunların çözüme kavuşması gerekliliğinin üzerinde durmaktadır. Temel fizyolojik ihtiyaçlar olarak beslenme, üreme, güvenlik gibi hayvansal dürtülerden kaynaklanan gereksinimler kastedilmektedir. (Tagay ve Karataş 2019: 298)

Varoluşsal ihtiyaçlar olarak kastedilenler ise; ilişki ihtiyacı, aşma/hâkim olma ihtiyacı, köklülük ihtiyacı, kimlik duygusu, oryantasyon çerçeveleri, heyecan ve uyarılma ihtiyacı olarak ifade edilmektedir. Varoluşsal ihtiyaçlar insanı hayvanlardan ayıran ve doğadan kopuşu ile yaşadığı ikilemin çözümü için giderilmesi gerekli

ihtiyaçlardır. Karşılanmaları fizyolojik ihtiyaçlar kadar kolay ve belirli olmadıkları için doyurulmamaları halinde bireyin yaşıyacağı çatışmaların ruh sağlığını bozacak lde olması kaçınılmazdır. Bu durum insanı bu gerginlikten kurtaracak yeni arayışlar içinde olması sonucunu beraberinde getirmektedir (Tagay ve Karataş 2019: 299-302).

- **Anna Freud’un Ego Psikolojisi Kuramı**

1895 yılında Viyana’da Sigmund Freud’un altıncı çocuğu olarak doğan Anna Freud, babasının ölümünün ardından İngiltere’de Uluslararası Psikanaliz Birliğinin asbaşkanlığı görevinin yanı sıra savaş nedeniyle kimsesiz çocuklar için kurduğu bakımevi, ocuk psikiyatrisinin gelişimine kaynaklık eden çalışmalara ev sahipliği yapmıştır. Klasik psikanalitik kuramdan ayrılarak kendi kuramlarını geliştiren diğer kuramcıların aksine, Sigmund Freud’un bakış açısına paralel olarak dürtü kuramına bağlı kalan Anna Freud, doğum itibariyle bireyin kişiliğinin gelişiminin ve çevresini anlamlandırmasının, haz ilkesine bağlı olarak şekil aldığını ne sürmektedir. Kişilik yapısını betimlemede Sigmund Freud’un id, ego, süperego kavramlarını, saldırganlık ve cinsellik dürtüleri ile birlikte kabul eden Anna Freud, egonun klasik kuramda iddia edilenin aksine biyolojik glerin etkisindeki idi kontrol etmekten daha fazlasını yapabildiğini ve bağımsız bir gelişim göstererek ego savunma mekanizmaları oluşumunu sağlamaktadır (Avcı, 2019: 329-332).

- **Melanie Klein’in Nesne İlişkileri Kuramı**

Nesne ilişkileri okulunun kurucusu olarak kabul edilen Melanie Klein 1882 yılında Viyana’da doğmuştur. ocuk eğitiminde Psikanaliz yöntemlerinin kullanılmasını ve bunun ileriye yönelik olarak koruyucu etkisinin olacağı savını ortaya koymuştur. Çocuklardaki ruhsal bozukluklarda psikanaliz yöntemlerini kullanmaya başlayan diğer nc isim Anna Freud ile hayat boyu çekişme ve kuramsal tartışmaların içinde olmuşlardır. Klein, içinde bulunan zamanın çocuğa ve çocukluğa olan bakışını, 1921 yılında yayınlanan “Bir ocuğun Gelişimi” makalesi ile derinden etkileyen ve değişmesini sağlayan görüşler sunmuştur (Avcı, 2019: 336-338).

3.5.2. Davranışçı Kuramlar

Kişiliğin oluşumunda çevresel etmenlerin belirleyici olduğu bir bakış açısını temel alan Davranışçı kuram, kalıtsal faktörlere yer vermemektedir. Kişiliğin öğrenilmiş davranışlar bütünü olduğu savı ile hareket eden davranışçı kuramcılar, davranışların zaman içerisinde alışkanlığa dönüşmekte olduğunu ve bunu da bireyin kişiliğinin oluşumunda en önemli faktör olarak kabul etmektedirler. Çevrenin her birey üzerinde farklı etki göstermesi ve öğrenme geçmişinin kişiye özgü olmasından dolayı her birey için özgün bir kişilik oluşumundan bahsedilmektedir. Davranışçı kuramın kurucusu olarak kabul edilen Watson ile birlikte Pavlov'un çalışmaları da kuramın fizyolojik altyapısının oluşmasında önemli katkı sağlamıştır. Kuramın psikolojik boyutu ise Thorndike ve Skinner'in çalışmaları ile geliştirilmiştir (Kocabaş 2017: 354).

- **Pavlov ve Watson'ın Klasik Koşullanma Kuramı**

Davranışçı akımın öncüsü olarak kabul edebileceğimiz John Broadus Watson, kişiliğin oluşumunun incelenmesinde, o dönemde geçerli kabul edilen zihinsel süreçlerin analizi fikrine karşı, sadece nesnel gözlemler ile incelenecek davranışların etki-tepki açısından betimlenmesi gerektiği savını ortaya koymuştur. İnsan davranışlarının oluşumu üzerinde çevrenin etkisinin belirleyici faktör olduğunu öne süren Watson, uygun çevre şartları sağlanması halinde herhangi sağlıklı bir bebeğin istenildiği şekilde (doktor, sanatçı, hırsız veya dilenci) yetiştirilebileceğini iddia etmiştir. Rus bilim adamı Ivan Pavlov ise çalışmalarında, önceden sahip olunan doğal bir uyarıcıya gösterilen tepkinin, doğal uyarıcı ile eşleştirilen nötr bir uyarıcı ile de elde edilebileceğini göstermiştir. Köpek-Et deneyinde koşullanma olmaksızın et (koşulsuz uyarıcı) verilen köpek salyalanma (koşulsuz tepki) refleksi göstermektedir. Et vermeden zil çalarak (Koşullu uyarıcı) eşleştirme sağlamış ve düzenli tekrarlamalar sonucunda sadece zil sesi ile de salyalanma refleksi (koşullu tepki) elde edebilmiştir (Kocabaş 2017: 355-358).

- **Skinner'in Edimsel Koşullanma Kuramı**

1953 yılında yayınladığı “Bilim ve İnsan Davranışı” kitabı davranışçı psikoloji kuramının temelini atan ve determinist bir yaklaşımı benimsemiş olan ABD’li psikolog Burrhus Fredrick Skinner, insanın irade kapasitesinin bulunmadığını,

davranışlarının önceki koşullanmalara bağlı olarak geliştiğini öne sürmektedir. Doğada gözlemlenebilen her olgu gibi insan davranışlarının da birtakım kurallara bağlı geliştiğini ve bilimsel yolla incelemenin mümkün olduğunu belirten Skinner, insan davranışlarını, kalıtımsal faktörlerin etkisini göz ardı ederek çevresel faktörlerin bir fonksiyonu olarak incelemenin daha gerçekçi bir yol olarak göstermiştir. Pavlov ve Watson tarafından geliştirilen klasik koşullanmayı, tepkisel koşullanma olarak nitelendirerek kabul eden Skinner, aynı zamanda insan davranışlarının devam etmesinin ya da sıklığının, doğurduğu sonuçlara bağlı olarak değiştiğini edimsel koşullanma olarak adlandırmaktadır. Birey, organizması tarafından ortaya konan davranışın sonucunu kendisi adına olumlu karşıladığı süreçte devam ettirmekte, sonucun olumsuz algılanması durumunda ise tekrar sıklığı düşmekte ve davranışın devam etme olasılığı azalmaktadır (Kocabaş 2017: 362-365).

3.5.3 Bilişsel ve Sosyal Bilişsel Kuramlar

- **Albert Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı**

1925 yılında Kanada'da Doğu Avrupalı göçmen bir ailenin çocuğu olarak doğan Albert Bandura daha sonraları çalışmalarını ABD'de sürdürmüş ve 1974 yılında Amerikan Psikoloji Birliği başkanlığını da sürdürmüştür. Bandura, Skinner'in insan davranışı üzerinde sadece çevresel faktörlerin belirleyici olduğu tezine karşı çıkarak, davranışın kalıtımsal ve çevresel faktörlerin karmaşık etkileşimleriyle ortaya çıkan bilişsel süreçlerin bir sonucu olarak ele alınması gerektiğini öne sürmüştür. Sosyal bilişsel kuramın temel varsayımları arasında, bireylerin kendi davranışlarının sonucunun yanında başkalarının davranışlarının sonucundan da öğrenmeleri olarak açıklanabilecek “gözlemleyerek öğrenme” ve davranışların kalıtımsal ve çevresel faktörlerden tarafından belirlenmesi olarak nitelenen karşılıklı belirleyicilik modelidir (Tanrıkulu, 2019: 382,388).

- **George Kelly'nin Kişisel Yapılar Kuramı**

1905 yılında ABD'de doğan George Alexander Kelly 2.Dünya Savaşı sonrasında Ohio Devlet Üniversitesinde klinik psikoloji programının başkanı olarak akademik çalışmalarına devam etmiş ve geliştirdiği kuramını “Kişisel Yapıların Psikolojisi: Bir Kişilik Kuramı” isimli kitabında anlatmıştır. Klasik psikanaliz eğitimi almış olan

Kelly, insanların çevresel uyarıları farklı algılamaları üzerinde çalışmalar yapmış ve zaman içinde psikanalizden uzaklaşarak kendine özgü yorumlar yapmaya başlamıştır. Çalışmalarını sürdürdüğü dönemde psikoloji alanına hâkim olan varoluşçu ve insancıl yaklaşımların etkisi ile arka planda kalan ve uygulama alanı bulamayan Kelly'nin kuramı kişiliği açıklayan bilişsel kuramların öncülü olarak kabul edilmektedir (Topçu Uzer, 2019: 410-413).

3.5.4 Biyolojik Kuramlar

Aynı aile içinde doğan çocukların birbirlerinden farklı kişilik özellikleri göstermelerinin kökeninde doğuştan gelen farklı mizaç özelliklerinin yattığının düşünülmesi ebeveynler için şaşırtıcı olmamaktadır. Bununla birlikte, kişilik gelişimi üzerindeki araştırmalar, çevresel etkilere odaklanma eğilimindedir. Bireylerin, çevresi tarafından üzerine yazılan boş bir sayfa olarak doğmadıkları, belirli içsel yatkınlıklar ve yeteneklerle hayata başladıkları, bireyin genlerinden başlayarak çeşitli biyolojik faktörlerin de kişilik oluşumu üzerinde etkili olması kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Kişilik gelişimi üzerinde çevrenin etkilerinin yanında kalıtımın etkilerini hafife almadan, abartmadan veya yanlış ifade etmeden insan biyolojisinin insan kişiliği üzerindeki etkilerini anlamaya çalışmak daha doğru bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Friedman ve Schustack 2014: 160).

- **Eysenck'in Biyolojik Temelli Kişilik Kuramı**

Eysenck kendi ismi ile anılan kişilik envanteri ve kişilik profilleri tarzı birçok kişilik ölçme aracı geliştirmiştir. Kişilik özelliklerinin, bireyin biyolojik yapısı ile ilişkili olduğunu öne süren ilk psikologlardan olan Eysenck, deneysel ve ilişkisel psikolojinin birbirinden ayrı düşünmek yerine, birbirini destekleyecek biçimde bilimsel metot ile kanıta dayalı çalışılmasını savunmuştur (Zorbaz, 2019: 557).

Eysenck psikolojide temel amacın insan davranışını yordamak olduğunu ve bunun için de faktör analizlerinden faydalanmak gerektiğini belirtmiştir. Kişiliği yorumlamak için karmaşık psikometrik tekniklerin tek başlarına yeterli olmadıklarını öne süren Eysenck faktör analizi ile elde edilen kişilik bileşenlerinin, biyolojik temellerinden bağımsız değerlendirilmesinin anlamsız olduklarını belirtmektedir. Cattel'in tümevarım yaklaşımının aksine Eysenck, incelenmek istenen kişilik özelliği ile ilgili geliştirilecek bir hipotezin ortaya konmasından sonra ölçümlemenin

yapılması gerekliliğine dikkat çekmektedir. Faktör analizi için gerekli gördüğü dört temel kriteri, Eysenck şu şekilde açıklamaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2019: 264).

- Faktörün güvenilir ve yenilenebilir olduğuna dair psikometrik kanıtlar bulunmalıdır.
- Faktörün genetik bir modele uyan kalıtsal temeli olmalıdır.
- Faktör kuramsal perspektifte anlamlı görülmelidir.
- Sosyal açıdan anlamlılık taşınmalıdır.

Eysenck kendi ifade ölçekleri, gözlemci değerlendirmeleri, fiziksel özelliklerin değerlendirmesi ve objektif psikolojik testler gibi farklı kaynaklardan elde ettiği verileri faktör analizine tabi tutarak kişiliğin temel boyutlarını ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmasının ilk zamanlarında dışa dönüklük-içe dönüklük ve nevroitiklik-duygusal denge olmak üzere iki temel kişilik boyutu ortaya koymuştur. Eysenck, ilerleyen yıllarda psikotizm adında üçüncü bir kişilik boyutunu kuramına eklemiştir (İnanç ve Yerlikaya, 2019: 276).

Dışa dönük bireyler, sürekli olarak heyecan peşinde koşan, maceracı, girişken, hayatı seven ve kolay sosyal ilişkiler kurabilen, uyumlu ve cana yakın bireyler iken; içe dönükler sessiz, sakin, genelde utangaç kendi dünyasında yaşayan ve çekingen bireylerdir. Eysenck, yaptığı araştırmalarda, dışa dönüklerin, içe dönük bireylere oranla daha düşük bir temel kortikal uyarılma düzeyine sahip oldukları için, heyecan ve uyarılmaya daha fazla ihtiyaç duyduklarını ve aktif olarak maceracı bir kişilik özelliği göstererek heyecan peşinde koştuklarını öne sürmektedir. Buna karşılık, içedönükler kortikal uyarılma seviyeleri zaten yüksek olduğu için heyecan ve uyarılmadan çekinirler. Araştırmalar, içe dönüklerin düşük seviyeli uyaranlara karşı daha fazla duyarlılık sergilediğini ve dışa dönüklere göre daha düşük ağrı eşiklerine sahip olduğunu göstermiştir. Dışa dönük bireylerin, zor görevleri yerine getirmede içe dönüklerden çok daha iyi olduğu gösterilmiştir. Ayrıca Eysenck Kişilik Envanterinde dışadönüklük puanı yüksek olan kişilerin, dışadönüklük puanı düşük olanlara göre daha hoş duygular yaşadıkları ve daha mutlu oldukları bulunmuştur (Schultz 2016: 228).

Nevrotikler bireyler endişeli, depresif, gergin, mantıksız ve huysuz olarak karakterize edilir. Ayrıca düşük öz saygıya sahip olabilirler ve Eysenck, nevroitikliğin büyük

ölçüde kalıtsal olduğunu, öğrenme veya deneyimden ziyade genetik bir ürün olduğunu öne sürmektedir. Yapılan araştırmalar nevroitik bireylerde, otonom sinir sistemini kontrol eden beyin bölgelerinde daha fazla aktivite bulunduğunu göstermektedir. Bu durum, stresli veya tehlikeli olaylarda solunum hızını, kalp atış hızını, kaslara giden kan akışını ve adrenalin salınımının artması şeklinde sonuç vermektedir. Eysenck, nevroitiklerde sinir sisteminin hafif stres faktörlerine bile aşırı tepki vererek kronik aşırı duyarlılığa yol açtığını ve diğer insanların önemsiz olduğunu düşündüğü olaylara duygusal olarak şiddetli tepkiler gösterildiğini savunmaktadır. Duygusal yönden dengeli bireyler ise, hayatının her alanında sakin, kararlı, güvenilir ve duygularına hâkim olabilen soğukkanlı bireylerdir. İnsanların nevroitikliğe ya da duygusal istikrara yatkınlığı genetik temellidir (Schultz 2016: 229).

Psikotizm boyutundaki bireyler bencil, saldırgan, başkalarının haklarına saygı göstermeyen, katı fikirli, anlayışsız, dürtüsel hareket eden ve isyankar kişilik özellikleri sergiler. Çoğunlukla, bulundukları ortamda sorun yaratarak başkalarının canını sıkkan, empati yoksunu, sıra dışı olumsuz niteliklere sahip ve toplum, tarafından seilmeyen bireylerdir. Ek olarak, alkol, uyuşturucu kullanımı ve şiddet içeren suç davranışlarıyla ilgili sorunları daha fazladır. Yapılan araştırmalarda psikotizm boyutunda yüksek puan alan bireylerin daha otoriter ve kontrolcü ebeveynlere sahip olduklarını ve bu nedenle çocukluk süreçlerinin potansiyel olarak zararlı etkisini desteklediği bulunmuştur. Benzer şekilde yapılan diğer bir araştırmada erkeklerin genellikle kadınlardan daha yüksek psikotizm puanları alma eğiliminde olmaları, Eysenck'in psikotizmin erkek hormonlarıyla ilişkili olabileceğini öne sürmesine neden olmuştur (Schultz 2016: 229).

3.5.5 İnsancıl ve Varoluşçu Kuramlar

İnsancıl kuramcılarının kişilik yaklaşımları, 1960'larda ortaya çıkmaya başladıktan sonra günümüzde hala psikolojiyi etkilemeye devam etmektedir. Bu hareketin amacı, psikolojinin yöntemlerini ve konusunu kökten değiştirmektir. İnsancıl yaklaşımın kuramcıları, o zamanlar Amerikan psikolojisindeki iki ana akım olan psikanaliz ve davranışçı yaklaşımları, bunların çok sınırlı ve insan doğasının yalnızca duygusal açıdan rahatsız olan yanını inceledikleri için eleştirdiler. Odak noktasının nevrozlar ve psikozlarla sınırlandırılmasının, olumlu insan özelliklerini ve niteliklerinin

incelenmesinin önünde bir engel olarak görmekteydiler. Aynı zamanda yalnızca açık davranışların nesnel gözlemiyle uğraştıkları için davranışsal kuramcılarının bakış açılarının çok dar ve kısır olduklarını ve insanların yalnızca büyük laboratuvar fareleri olmadıklarını öne sürerek, insan davranışının, yalnızca davranışçılın yöntemleriyle açıklanamayacak kadar karmaşık olduğunu belirtmekteydiler. Kişiliğe insancıl yaklaşım, insanın güçlü yanlarını ve özlemlerini, bilinçli özgür iradeyi ve insan potansiyelinin gerçekleşmesini vurgularken, insan doğasının olumlu ve iyimser bir görüntüsünü sunmakta ve insanları büyüme ve kendini gerçekleştirme ile ilgilenen aktif, yaratıcı varlıklar olarak tanımlamaktadır (Schultz 2016: 245).

- **Carl Rogers'ın Birey Merkezli Yaklaşımı**

1902 yılında ABD'de doğan Carl Ransom Rogers, Freudiyen psikanalitik yöntemlerin faydalı olmadığı tezini öne sürerek, birey (danışan) merkezli, yönlendirici olmayan terapi yaklaşımını geliştirmiştir. İnsan doğası üzerindeki görüşlerini “İnsanoğlunun temel doğası, özgürce kendi akışına bırakıldığında yapıcı ve güvenilir” şeklinde özetleyen Rogers, doğuştan özünde iyi olduğunu kabul ettiği insanın bu iyi olma durumunu bir potansiyel olarak görmektedir. Akılcı, duygusal düzenleme yapabilecek ve farkındalığı gelişmiş bir canlı varlık olarak insan, doğasına uygun bir şekilde kendi gerçekleştirme ve bütünlüğünü sağlama yeteneğine sahiptir (Rogers,1961: 194 Akt Çetinkaya, Yıldız: 2019).

Rogers, kuramında insanın doğasının şekillenmesinde etkili olan, biçimlendirme eğilimi (formative tendency) ve gerçekleştirme eğilimi (actualizing tendency) olarak adlandırdığı iki temel faktörden bahsetmektedir. Biçimlendirme eğilimini, evrendeki tüm sistemlerin basitten karmaşığa doğru evrilmesi olarak nitelendiren Rogers, biçimlendirme eğiliminin doğadaki Entropi (sistemlerin rastgele olma ve daha az düzenli olma yönündeki) eğilimlerinden daha güçlü bir şekilde var olduğunu öne sürmektedir. Gerçekleştirme eğilimi ise tüm canlıların doğaları gereği en iyisini ortaya koyma amacı ile gelişme, büyüme, olgunlaşma yönünde tüm yeteneklerini değerlendirmeye çalışmalarıdır. Gerçekleştirme eğiliminin bir parçası olan koruma ve zenginleşme eğilimleri de bireyleri bir yandan değişikliklere direnerek mevcudu korumak, öte yandan her seferinde başarılı olunmasa da yeniliklere açık olmak ve kendini geliştirmek yönünde etkilemektedir (Çetinkaya, Yıldız 2019:442-443).

- **Abraham Maslow’un Kendini Gerçekleştirme Kuramı**

Başlarda davranışçı kuramın etkisinde olan Maslow ilerleyen zamanlarda bu kuramın insan davranışları ile ilgili hususları açıklamakta yetersiz kaldığını düşünmeye başlamıştır. 2.Dünya savaşı yıllarında ABD’ye göç eden Avrupalı psikologlarla çalışma şansını yakalayan Maslow geliştirdiği kuramıyla kendini gerçekleştirme fikri çerçevesinde insancıl psikoloji akımın önde gelen temsilcilerinden birisi olmuştur (Feist 2006: 274-277).

İnsancıl kuramın temelini oluşturan “*insanın temelde iyi olduğu*” düşüncesini kabul eden Maslow, insanların kalıtımsal olarak kendini gerçekleştirme güdüsüne sahip olduklarını öne sürmektedir. İnsan doğası ihtiyaçlarını, yoksun kaldığında hastalanarak, giderilmesiyle de gelişerek ifade etmektedir. Kendini geliştirme yönünde motive olmuş birey, alt basamaklarındaki ihtiyaçları karşılandıktan sonra kendini gerçekleştirebilmektedir. Temelde iyi ya da nötr kabul edilen insan doğası, uygun koşullar altında iyiye ve sağlıklı olana doğru evrilmektedir. Ancak uygun koşulların sağlanamadığında, yani temel ihtiyaçların karşılanamaması durumunda insanın kötülük yapması beklenebilir (Çetinkaya-Yıldız 2019: 458-459).

- **Rollo May’in Varoluşçu Psikoloji Kuramı**

1909 yılında ABD’nin Ohio eyaletinde doğan Rollo May, 1958 yılında editörlüğünü yaptığı “Varoluşçuluk: Psikiyatri ve Psikolojide yeni bir boyut” isimli eseriyle varoluşçu terapinin temellerini tanıtmıştır. Döneminde psikoloji alanındaki akademik çevreler tarafından, psikoloji bilimine felsefenin sızma girişimi olarak değerlendirilip eleştirilen May, felsefi önermelerin bilimsel yaklaşımın temelini oluşturduğu gerekçesiyle karşı çıkmıştır. Değişik çalışmalarda insancıl psikoloji içinde değerlendirilmesine rağmen May, kuramında varoluşun trajik boyutunu öne çıkarmasıyla Maslow ve Rogers’ın yaklaşımlarından farklılık göstermektedir (Talu 2019:484-485).

May bireyin gelişiminin aşamalarını tanımlarken, Freud'un psikoseksüel aşamaları kadar katı davranmamıştır. Masumiyet, isyankârlık, sıradanlık ve yaratıcılık aşamaları yaşamın her kademesinde ortaya çıkabilmektedir. Bir çocuk herhangi bir zamanda masum, sıradan veya yaratıcı olabilirken, bir yetişkin de "orta yaş krizi"

ifadesinin önerdiği gibi isyankâr olabilmektedir. Ayrıca bireyin ruhsal yapısının içinde yaşadığı fiziksel dünyadan ayrı düşünölemeyeceğini öne süren May, bu bütönlük içinde bireyin varoluş algısını “dasein” (Almanca burada olmak) olarak tanımlamaktadır. Bireyin kişilik gelişiminin de bu algıya bağılı olarak değeriendirilebileceğini öne sürmektedir. Bu, dünya-içinde-varlık (Dasein) eşzamanlı ve birbiriyle ilişkili üç yönü içermektedir (Ewen 2014: 232-233) :

- Umwelt, fiziksel çevre olarak etrafımızdaki dünyayı tanımlamaktadır. Bu, bireyin üzerindeki biyolojik veya genetik, bilinçli olmayan etkileri tanımlamaktadır. Bu nedenle, Umwelt bize kader gibi kavramları öğretir.
- Mitwelt, diğeri insanların sosyal dünyasını tanımlamaktadır. Dünyanın bu yönü, başkaları ile kurulan ilişkiler ve sorumluluklar üzerinden öğrenilenleri anlatmaktadır.
- Eigenwelt, kişinin benliği ile değeri ve potansiyelleri arasındaki ilişkiyi tanımladığı psikolojik dünyasıdır. Burası kendini keşfetmenin, tanımanın ve öz kimliğin yaratıldığı yerdir. Dünyanın bu yönü bilinçlidir.

Bu yönler, dünya ve çevremiz hakkındaki bireyin algısını şekillendirmek için birlikte çalışır. May, aşırı koruma, aşırı izin verme, tahakküm, reddetme ve ikiyüzlölük gibi zarar verici ebeveyn hatalarının çocuğun bağımsızlığını ve Dasein'ı parçalama olasılığının altını çizmektedir (Ewen 2014: 232-233).

3.5.6 Ayırıcı Özellik Kuramlar

Jung gibi psikanalitik temelli kuramcılar, kişiliğı oluşturan temel faktörler hakkında kuramlar önerirken, daha nicelik odaklı psikologlar, kişilik yapısını basit ve nesnel bir şekilde açıklamak için istatistiksel yöntemler kullanmaya başladılar. Kişilik özelliklerini tanımlamak ve ölçeklendirmek için belli sayıda sıfatların kullanılması olarak açıklanan, özellik kuramları, kişiliğı yüzeysel bir yaklaşımı temel almaktadırlar. Kişiliğı, bilinçli ve somut yönlerini ile doğrudan tanımlarken, insan davranışının soyut yönlerini önemsemezler. Klinik gözlemden ziyade ampirik araştırmalara dayanırlar (Ewen 2014: 239, Friedman ve Schustack 2014: 267).

- **Gordon Willard Allport'un Ayırıcı Özellikler Kuramı**

Allport, kişilik oluşumunda toplumun rolünün önemini kabul etmekle beraber, yalnız yaşayan bireylerin kişiliklerinin de en az diğerleri kadar çekici ve farklı özellikler gösterebildiklerini öne sürmektedir. Kişiliğin oluşumunda psikolojik faktörlerin yanı sıra fiziksel bileşenlerin de önemini vurgulayan Allport'a göre bireylerin birbirlerine tamamen benzemelerinin mümkün değildir. Evrensel olarak uygulanacak genel yapılar veya kuramlar oluşturmaya yönelik geleneksel bilimsel yaklaşıma karşı çıkmakta, kişiliğin genel veya evrensel olmadığını, bireye özel olduğunu savunmaktadır. Bireylerin kendine özgü olan davranışlarını incelemek ve anlamak için bu davranışları diğerlerinden farklı kılan "ayırıcı özellikler (trait)" kavramını geliştirmiştir. Bir kişilik boyutu olarak ayırıcı özellik, bireyi belirli bir kişilik özelliğini hangi ölçüde sergilediğine göre sınıflandırmaktadır. Ayırıcı özellikler kuramının dayandığı iki temel varsayıma göre kişilik özellikleri, zamandan ve içinde bulunulan durumdan bağımsız olarak kararlılık göstermektedir. Temelde çekingen ve utangaç davranışlar sergileyen birey bu davranışlarını her zaman evde, işyerinde ve sokakta, sergilemeye devam etmektedir. (Ewen 2014: 242-244, Schultz 2016: 194). Allport, bireyi diğerlerinden farklı yapan ayırıcı özellikleri kişisel eğilimler olarak isimlendirmiştir. Kişisel eğilimler, bireyden bireye farklılık gösterse de çoğu insanda 5-10 arasında eğilimin olduğunu belirten Allport, bu eğilimleri kardinal, merkezi ve ikincil eğilimler olmak üzere üç başlık altında toplamıştır (İnanç ve Yerlikaya, 2019: 254).

Kardinal eğilimler, bireyin hayatına hükmeden ve davranışlarını yönlendiren egemen eğilimlerdir. Hırslı, iyi kalpli, açgözlü ve azimli olmak kardinal eğilimlerdir. Kardinal eğilimler baskın olmaları nedeniyle kişinin diğerleri tarafından tanınmasını sağlayan ve çoğu insanda olmayan özelliklerdir (Yıldızoğlu, 2013: 87). Merkezi eğilimler, bireyin kişiliğinin esasını oluşturan önemli özelliklerin toplamıdır. Kardinal eğilimlere göre daha az öneme sahip ve bir bireyi tarif ederken kullandığımız zeki, istekli, zarif, esprili, dürüst gibi özellikleri içine alan ve değişik durumlarda bireyin davranışlarını tayin eden ve denetleyen başlıca eğilimlerdir. İkincil eğilimler ise, kardinal ve merkezi eğilimlerin dışında kalarak bireyin davranışlarını daha az etkileyen ve tutarlılığı değişen yemek ve giyim tarzı gibi kişisel eğilimlerdir (Ryckman, 2008: 270).

- **Raymond Cattell'in Faktör Analitik Ayırıcı Özellikler Kuramı**

1905 İngiltere doğumlu Raymond Cattell, bir kişilik kuramının yeterliliğinin, kişiliği oluşturan özellikleri ve bu özelliklerin hangi ölçüde kalıtsal veya çevresel etkilerle belirlendiğini açıklamasıyla ölçülebileceğini öne sürmektedir. Birey davranışlarının analizinde bilimsel bir model geliştirmek amacını güden Cattell, çalışmalarında diğer kuramcılar gibi izlenimler ve öngörüler ile tümdengelimci akıl yürütmek yerine görgül araştırmalara dayanan tümevarımcı bir yaklaşıma sahiptir. Cattell, kişiliği oluşturan ayırıcı özelliklerin varlığını ve bu özelliklerin bireyin belirli şart ve durumlardaki davranışlarının kaynağını oluşturduğu fikrini desteklemekte ancak bu özelliklerin kişiye özgü olmasını ve ruhsal ve bedensel kökleri olmasını kabul etmemektedir (Schultz, 2016: 214-215).

Cattell, temel kişilik özelliklerini belirlemek için yaptığı faktör analizi çalışmasında üç farklı kaynaktan toplanan verileri kullanmıştır. Bu kaynaklar bireyi yakından tanıyan kişilerin birey hakkındaki değerlendirmeleri, bireyin kendi hakkındaki değerlendirmesi ve bireyin zekâ, yetenek ve performansının tarafsız ölçekler aracılığıyla ölçülmesinden elde edilen verilerdir. Farklı kaynaklardan elde edilen bu veriler, defalarca faktör analizine tabi tutulduktan sonra Cattell, evrensel olduğunu düşündüğü 16 temel ayırıcı kişilik özelliğini ortaya koymuştur (Şahin 2019:525).

Bu ayırıcı kişilik özellikler, sıcaklık (cana yakın, dışa dönük ya da mesafeli), mantıklı düşünme (net ve soyut düşünme ya da daha az zeki), duygusal istikrar (duygusal denge, sakinlik, ya da sinirli ve kaygılı olma), üstünlük (girişken ya da uysal), neşeli olma (neşeli ya da ciddi), kural bilinci (ahlaklı ya da menfaatçi), sosyal cesaret (gözü pek ya da utangaç), hassaslık (sevecen ya da katı görünümlü), tedbirli olma (tedbirli, şüpheli ya da insanlara güvenme), dalgınlık (hayalci ya da gerçekçi), hususiyet (abartılı olma ya da olduğu gibi görünme), endişe etme (kaygılı olma ya da kendinden emin), değişime açık olma (özgür düşünen ya da tutucu), kendine yetme (kendine yeten, bireysel ya da katılımcı), mükemmeliyetçilik (kontrollü, zorlayan ya da disiplinsiz davranan) ve gerginlik (gergin ya da sakin)'tir (Şahin 2019:525).

Cattell'e göre ayırıcı özellikler, bireyin farklı durumlarda tutarlı davranışlar sergilemesini sağlayan sürekli eğilimleridir. Her ne kadar kişilik, bireyin ayırıcı özellikleri ve durumsal değişkenlerin etkileşiminin bir ürünü olsa da kişiliğin

incelenmesinde ayırıcı özellikler esastır. Cattell, ayırıcı özellikleri yüzeysel ve kaynak ayırıcı özellikler olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. Yüzeysel ayırıcı özellikler, birbiriyle bağlantılı olan fakat esasında kaynak ayırıcı özellikler tarafından denetlenen ve dışardan görülebilen davranışlardır. Kaynak ayırıcı özellikler ise, yüzeysel ayırıcı özellikleri altındaki kişiliğin derinlerinde bulunan, faktör analizi sonucu ortaya çıkarılabilen ve kişiliğin temelini oluşturan yapı taşlarıdır. Kaynak özelliklerin üzerinde bireyin genetik ve fiziksel özelliklerinden kaynaklanan yapısal özellikleri ve sosyal çevresiyle kurmuş olduğu etkileşimleri etkilidir (İnanç ve Yerlikaya, 2019: 264-265).

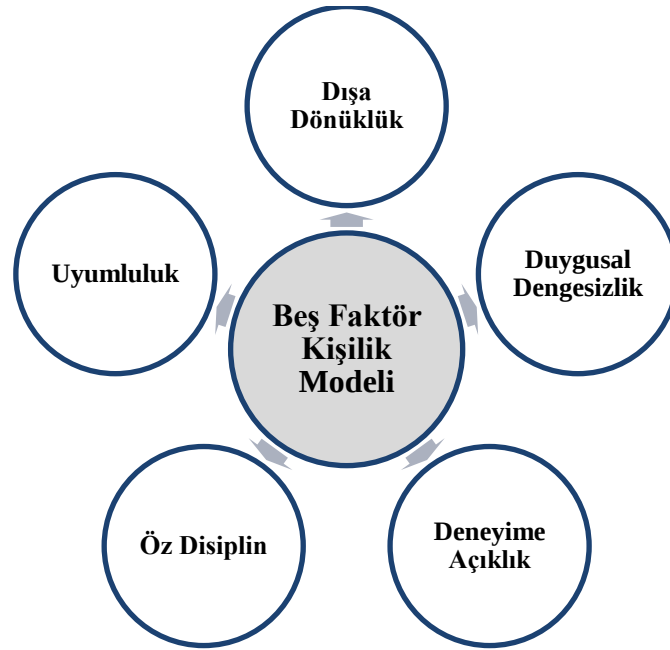
- **Robert McCrea ve Paul T. Costa'nın Beş Faktör Kişilik Kuramı**

Kişiliğin oluşumunda psikolojik faktörlerle beraber fiziksel etmenlerin de önemini vurgulayan ve ayırıcı özellikler kuramının kurucusu kabul edilen Allport ile başlayan, Cattell ve Eysenck ile devam eden araştırmalar ile kişiliğin temel boyutlarını belirlenmeye çalışılmıştır. Faktör analizi yöntemi kullanarak, Cattell ve Eysenck'in türettiği kişilik özellikleri sayıca çeşitlilik göstermiştir. Eysenck'in çok az boyuta (üç) ve Cattell'in çok fazla faktöre (on altı) sahip olması nedeniyle her iki kuram araştırmacılar tarafından eleştirilmelerine neden olmuştur. Bu çalışmaların devamı olarak 1970li yılların sonlarına doğru Robert McCrea ve Paul Costa beraber yürüttükleri çalışmalarında kişiliğin yapısını ve gelişimini belirlemede faktör analizini kullanmışlardır. Başlangıçta odaklandıkları dışadönüklük ve nevrotizm boyutlarına, deneyime açıklık boyutunu da eklemişler ve 1985 yılına kadar üç faktörlü bir model olarak devam eden çalışmalarında bu faktörlere uyumluluk ve öz-disiplin boyutlarını ekleyerek “büyük beşli” olarak da adlandırılan beş faktör kişilik ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesinden yıllar ve çok sayıdaki çalışmadan sonra, beş faktörlü modelin yaratıcılarından biri, onu “kişilik psikolojisi tarihinde bir dönüm noktası” olarak nitelendirdi. (Schultz, 2016: 230-231).

Beş Faktör modeli, kişiliği tanımlamak için kullanılan sıfatların kapsamlı faktör analizlerinden ve çeşitli kişilik testleri ile ölçeklerinin kapsamlı faktör analizlerinden ortaya çıkmıştır. Beş faktör modeli, teoriye dayalı olmaktan ziyade çoğunlukla araştırmaya dayalı, verilerden kurama ulaşılan, tümevarımcı bir yaklaşımdır (Friedman ve Schustack 2014: 274).

Beş faktör kişilik özellikleri yaklaşımının dayandığı ana fikir, bireyleri tanımlarken kullanılan ifadelerin faktör analizi ile sınıflandırılmasıdır. Dünya genelinde farklı kültürlerde yapılan çalışmalarda geliştirilen beş faktörlü modelin kültürler arası genellenebileceği de görülmüş olup kişilik araştırmalarında kuramsal ve deneysel açılardan güçlü bir model olarak kabul edilmektedir (Aktaş 2020: 52-53).

Beş faktör kişilik özellikleri, batı kültürlerinde olduğu kadar doğu kültürlerinde de tutarlı bir şekilde gözlemlenmiştir; bu durum, kalıtsal faktörleri de destekleyen bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. McCrae ve Costa, Beş faktörün özelliklerinin, kültürel farklılıkları aşan “ortak insani kişilik yapısını” temsil ettiğini belirtmişlerdir. Beş Faktör kişilik kuramını öncüllerinden ayıran en önemli husus çok sayıda araştırmaya konu olması bu sayede kişilik özelliklerinin sınıflandırılması için gerekli kanıta sahip olmasıdır. Beş faktör özellikleri, ABD, İngiltere, Almanya, Portekiz, Çek Cumhuriyeti, Türkiye, İsrail, Çin, Kore, Japonya, Fransa, Filipinler, Rusya, Hindistan, Danimarka, İtalya, Lübnan, Kanada ve Romanya dâhil olmak üzere 50'den fazla farklı ülkede araştırılmıştır. Dünya üzerindeki toplumların doğal dillerinde karşılık bulan, cinsiyet, yaş, milliyet ve kültür farklılıklarından etkilenmeden tüm insanlarda bulunan ortak özelliklerden oluşan beş faktör kişilik özellikleri sadece kültür ile şekillenmeyen biyolojik kökenlere de sahiptir (Schultz, 2016: 232, Şahin 2019: 532).



Şekil 9: Beş Faktör Kişilik Modeli

Kaynak : Judge vd. 2002 :767

Araştırmanın yapıldığı tüm kentsel kültürlerde ortak olarak gözlemlenen faktörler arasında bir kültürden diğerine göreceli önemleri ve sosyal arzu edilebilirlikleri bakımından büyük farklılıklar izlenmektedir. Avustralyalılar için dışadönüklük ve uyumlu olmak özellikleri diğer üç faktöre göre daha fazla arzu edilir bulunmakta iken, Japon toplumunda bir kişinin vicdanlı olması dışadönük, uyumlu, açık ve hatta duygusal olarak dengeli olmaktan daha önemli olarak değerlendirilmektedir. Hong Kong'da ve Hindistan'da en önemli faktörün uzlaşmazlık olduğu tespit edilmiştir. Singapur'da duygusal istikrar daha önemliyken, Venezüella'da övgüye değer en önemli özellik dışa dönüklüktür. Şili, Finlandiya, Almanya, Hollanda, Norveç, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde diğer faktörlere oranla daha önemli olarak nitelenen bir faktör tespit edilememiştir. Genel olarak, Avrupa ve Amerikalıların, Asyalılar ve Afrikalılara göre dışadönüklük ve deneyime açıklıkta daha yüksek ve uyumlulukta daha düşük puan alma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Beş faktör kişilik ölçeğinin kullanıldığı araştırmalarda kadın ve erkek katılımcılar arasında tutarlı farklılıklar gözlenmektedir. Hem doğu hem de batı toplumlarında olmak üzere 55 ülkede yürütülen araştırma sonuçlarına göre, nevrozizm, dışadönüklük, uyumluluk ve öz disiplin boyutlarında kadınların erkeklerden daha yüksek puanlar aldıkları gözlemlenmiştir. Bu farklılıklar, kadınların eğitim ve istihdam için daha fazla fırsata sahip olduğu, müreffeh ve cinsiyet eşitliğinin sağlandığı ülkelerde daha belirgin olarak izlenmektedir (Schultz, 2016: 232).

- **Çağdaş Bir Özellik Yaklaşımı: Büyük Beşli**

1960'lardan itibaren geniş bir araştırmacı grubu, kişiliğe yönelik en yaygın özellik yaklaşımlarının beş boyut tarafından ele alınabileceği fikri üzerinde birleşmişlerdir. Bireylerin duygu düşünce ve davranışlarını etkileyen faktörleri beş temel boyutta sınıflandırmak mümkündür. Beş faktör modeline göre, bu boyutlar dışadönüklük, duygusal dengesizlik, uyumluluk, özdisiplin ve deneyime açıklık olarak adlandırılmaktadır (McCrae ve Costa, 2003).

Tablo 13 Beş Faktör Kişilik Özellikleri

DÜŞÜK SEVİYEDE ÖZELLİKLER	FAKTÖR			YÜKSEK SEVİYEDE ÖZELLİKLER
Mesafeli, çekingen, sessiz ve yalnızlığı seven	İçedönüklük	DIŞADÖNÜKLÜK	Dışadönüklük	Eğlenmeyi seven, sosyal, rahat, sevecen
Tepkileri çok olmayan, sakin, uyumlu, stresle rahat baş edebilen	Tutarlı Duygusal Durum	DUYGUSAL DENGESİZLİK (NEVROTİZM)	Tutarsız Duygusal Durum	Kaygılı, duygusal, stresli, dengesiz duygulara sahip
Geleneksel, tutucu, değişimi sevmeyen, sıkılgan	Deneyime Kapalı	DENEYİME AÇIKLIK	Deneyime Açık	Meraklı, hayal gücü geniş, özgürlükçü, değişimi seven
Sabırsız, işleri yarım bırakmaya yatkın, amaçsız	Düşük Sorumluluk	ÖZDİSİPLİN	Yüksek Sorumluluk	Disiplinli, kontrollü, hırslı, azimli, görev bilinci yüksek
Cimri, çabuk sinirlenen, negatif davranmaya yatkın	Düşük Uyumluluk	UYUMLULUK	Yüksek Uyumluluk	İnsancıl, hoşgörülü, yardımsever, cömert

Farklı coğrafyalarda, çeşitli kültür ve dillerde araştırmalarda kullanılan Beş faktör modeli, elde edilen sonuçlar sonrasında bir kişilik kuramı olarak kabul görmektedir. Bireylerin başkalarını ve kendilerini değerlendirmelerinde kullandıkları sıfatlar, modelin beş boyutunda iki kutuplu olarak tanımlanmıştır. Büyük beşli olarak anılmaya başlanan bu beş boyut şu şekilde açıklanmaktadır (Friedman ve Schustack 2014: 274);

- Dışa Dönüklük-İçe Dönüklük

Dışa dönüklük (extraversion) boyutunda yüksek puana sahip bireyler sevecen, neşeli, eğlenceyi seven, sosyal ve iletişim kurma yetisine sahip, sıcakkanlı, sosyal çevresi ile

ilişkilerinde rahat kişilerdir. Dışa dönüklük boyutunda bireyin sosyal ilişkilerinde maruz kaldığı sosyal uyaranların şiddeti ile ilişkilidir. Boyutun diğer ucunda yer alan içe dönükler ise çekingen, edilgen, sessiz, sakın, mesafeli ve yalnız kalmayı tercih eden kişilerdir. Burada vurgulanması gereken dış dönük bireylere göre farklı davranışlar gösterebilirler de içe dönük olmak sağlıklı bir durum olarak değerlendirilmemelidir. İçe dönükler asosyal ve enerjileri düşük, negatif bireyler olarak görülmemelidir. Her ikisinin de güçlü ve zayıf oldukları yönler bulunmaktadır (McCrea ve Costa 2003 Somer vd. 2002: 23).

- Duygusal Dengesizlik (Nevrotizm)

Duygusal dengesizlik boyutu bireylerin ruh hallerinin duygusal tutarlılığını ifade etmektedir. Duygusal açıdan tutarsız ve değişken insanların bulundukları bu boyuttan yüksek puan alınması, daha stresli bir yaşam tarzına sahip olunduğuna ve kaygılı, öfkeli, güvensiz ve duygusal tavırlar gösterme eğilimine işaret etmektedir. Araştırmacılara göre duygusal açıdan dengesizliğin temelinde, kaygı bozuklukları, depresyon, öfke kontrol problemleri gibi olumsuz ruhsal durumlar yatmaktadır. Bu tip duygusal dengesizlikler nevrotik bireylerin davranışlarında da gözlemlenmektedir. Nevrotik olmayan duygusal açıdan dengeli bireylerin ise uyumlu, soğukkanlı, değişken ve aşırı duygusal tepkilerden uzak bireyler olarak yaşamlarında daha başarılı olmaları mümkündür (Tatlılıoğlu, 2014: 945, Somer vd. 2002: 24).

- Deneyime Açıklık

Araştırmacılar tarafından üzerinde en çok tartışılan ve karmaşık olarak nitelendirilen beş faktör boyutudur. Bireylerin yeni deneyimlere açık olma ile değer yargılarına ve alışkanlıklara bağlı olma (muhafaza etme) uç noktaları arasında kendini konumlandırması olarak nitelendirilen deneyime açıklık (openness to experience) boyutundan yüksek puan almak, bağımsız ve özgün düşünebilen, özgür ruhlu, meraklı ve sorgulayan kişilik özelliklerine sahip olmayı işaret etmektedir. Bu boyuttan düşük puan alınması ise muhafazakâr, alışkanlıklarına bağlı, tutucu ve değişime karşı direnç gösteren bireyleri tarif etmektedir. Bu boyuttan yüksek puan alan bireyler, sanata yatkınlık, entelektüel bakış açısı, yaratıcılık gibi özellikleri sayesinde değişim içindeki organizasyonlarda önemli katkılar sunabilmektedirler. (McCrea ve Costa 2003 Akt. İnanc ve Yerlikaya, 2019: 280, Tatlılıoğlu, 2014: 947-948).

- Öz Disiplin

Bireylerin sorumluluklarına ne kadar bağlı olduklarının bir göstergesi olarak, öz disiplin boyutunun esas kriteri kontrollü ve disiplinli olmaktır. Bu boyuttan yüksek puan alan kişiler hayatlarında sorumluluk sahibi, planlı, tertipli, belli bir düzen içinde hareket eden, başarı odaklı, kararlı ve ısrarcı davranış özellikleri göstermektedirler. Bu tip davranış özellikleri gösteren bireylerin hem bağımsız olarak, hem de örgüt içindeki hiyerarşik yapıda aldıkları görevlerde başarılı olma olasılıkları yüksektir. Öz disiplinden uzak olmak, dağınık, savruk, özensiz, ihmalkâr ve güvensiz insan davranışları göstermek, kişilerin yaşamlarında problemleri beraberinde getirmektedir. Öz disiplin boyutunun bireyi başarı odaklı olma, kararlılık yönleriyle ilerletici, titiz ve tedbirli olma yönleriyle ketleyici etkilerinden de bahsetmek mümkündür (Somer vd. 2002: 23-24).

- Uyumluluk

Beş faktör kişilik modelinin uyumluluk (agreeableness) boyutu, kişiler arası ilişkilerde temel bir faktör olarak, bireyi uysallık ile acımasızlık uç noktaları arasında bir noktada konumlandırmaktadır. Uysallık noktasına yakın olmak, bireyin yardımsever, nazik, iyi niyetli, güvenilir, sıcakkanlı, merhametli olma özelliklerine sahip olduğunun göstergesidir. İşbirliğine önem verir ve sosyal ilişki kurmada başarılıdır. Acımasızlık noktasına yakın olan bireyler ise geçimsiz, kaba, şüpheli, kavgacı ve çıkarıcı davranış özellikleri gösteren, işbirliği yerine rekabeti seçen, insan ilişkilerinde başarısız kişilerdir. Uyumluluk boyutu bireyin yaşam felsefesinin gelişmesinde ve kendilik algısı üzerinde etkili görülmektedir. (McCrea ve Costa 2003 Akt. İnanç ve Yerlikaya, 2019: 280, Somer vd. 2002: 23).

Modelin araştırmacılar açısından kişilik psikolojisi alanında önemli bir gelişme olarak görülmesinin ve çalışmalarda yaygın bir şekilde kullanılmasının nedenleri şu şekilde özetlenebilmektedir (Doğan, 2013: 57);

- Model boylamsal ve deneysel araştırmalar sonucu oluşturulmuştur.
- Tespit edilen kişilik özellikleri zamana karşı süreklidir.
- Biyolojik temellerinin de bulunmaktadır.
- İstatiksel açıdan ölçme ve değerlendirmenin kolaydır.
- Farklı kültür ve coğrafyalarda geçerli ve güvenilir sonuçlar vermiştir.

Beş faktör modelinin, kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve sınıflandırılmasında yukarıda sayılan nedenlerden dolayı yaygın bir şekilde kullanılması nedeniyle bu çalışmada yöneticilerin kişilik özelliklerinin karar verme stilleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde kullanılmasına karar verilmiştir.

Bu bölümde kişilik kavramı, faktörleri, teorileri ve modelleri üzerinde durulmuştur. Kişiliğin oluşması ve gelişmesi için gerekli unsurlar irdelenmiştir. Kişiliği oluşturan faktörlerin özellikle yöneticilerin davranışlarına ve karar alma süreçlerine olan etkisi vurgulanmıştır. Yöneticilerin mesleki alanda başarılı olmaları için sadece bilgi, beceri ve tecrübenin yeterli olmadığı yapılmış olan çalışmalarda da ifade edilmektedir. Örgüt ortamında bu unsurların yanında bazı tutum, davranış ve sağlıklı kişilik özelliklerine de sahip olmaları beklenmektedir. Ayrıca bu bölümde yönetsel kararlar açısından da hayati bir öneme sahip olan kişilik özelliklerinin insanlardaki gelişim süreci incelenmiştir. Örgütlerde sağlıklı iletişimin sağlanması için sadece yöneticilerin değil çalışanlarında bazı önemli kişilik özelliklerine sahip olması beklenmektedir.

Bu kavramdan sonra araştırmanın değişkenleri arasındaki çalışmalar incelenerek alanyazını örneklerine yer verilmiştir.

4. BÖLÜM DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

4.1. Karar Verme ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Topal 2014 yılında İstanbul’da faaliyet gösteren 30 işletmede, 195 kişi ile yapılan anket çalışması ile gerçekleştirdiği araştırmada yönetimde karar verme stilleri ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Bu bağlamda yönetici pozisyonunda olan kişilerin karar verme stilleri arasında yer alan sezgisel karar verme alt boyutu ile örgütsel kültürün bir alt boyutu olan klan kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu analiz sonuçları arasında yer almaktadır. Ayrıca klan kültürüne dair anlayış ile sezgisel karar verme arasında da anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer sonuçları ise; bağımlı değişken olarak belirlenen karar verme stillerinin bağımlı karar verme ile bağımsız değişken olarak ifade edilen örgüt kültürünün alt boyutlarından olan klan kültürü arasında anlamlı bir ilişki düzeyi olduğu, bağımsız değişken olan karar verme stillerinden sezgisel karar verme ile bağımlı değişkeni olan (örgüt kültürünün) adhokrasi kültürü arasında da anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan; bağımsız değişkeni olan karar verme stillerinden kaçınma karar verme tarzı ile örgüt kültürünün bağımlı değişkeni olan hiyerarşi kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup, karar verme (bağımsız değişken) stillerinden rasyonel karar verme ile örgüt kültürlerinden piyasa arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

EğİN (2016) yüksek lisans tez çalışmasında Türkiye’nin farklı illerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin 119 orta ve üst düzey yöneticisine yönelik anket yöntemi ile yapılmış olan çalışmasında, örgüt kültürünün yönetici karar sürecine olan etkisini araştırmıştır. Buna göre; örgüt kültürü ve yönetici karar süreci arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş, örgüt kültürünün yönetici karar süreci üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Demografik faktörlerin de örgüt kültürü algısı ile yöneticinin karar vermesinde herhangi bir anlama sahip olduğu görülmemiştir. Örgüt kültürünün yönetici pozisyonundaki kişilerin karar süreci üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması ise çıkan sonuçlar arasında olup; nedeni de örgüt üyelerini işbirliği ile çalışmaları çerçevesinde desteklenmeleri olarak tespit edilmiştir.

Göl (2018) doktora tez çalışmasında, araştırmanın çalışma grubunda, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 310 yükseköğretim yöneticisi bulunmaktadır. Demografik değişkenler ile ilişkili sonuçlar incelendiğinde kurumun kuruluş yılı dışında diğer faktörlerle yönetici algıları arasında önemli bir değişiklik meydana getirmediği tespit edilmiştir. Yöneticilerin karar verme stillerine bağlı olarak algıları ile ilişkileri incelendiğinde görev odaklı karar verme ile sosyal odaklı karar verme stilleri arasındaki ilişkinin zayıf olduğu tespit edilmiştir. Sosyal odaklı ve insan ilişkilerini dikkate alan karar verme stilleri arasında bilişsel karmaşa ve belirsizlik toleransına sahip olma seviyesi açısından yine zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre; yöneticilerin örgüt kültürüne karşı algı seviyeleri dikkate alındığında klan ve hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu, adhokrasi ve Pazar kültürlerinin de birbirlerini izledikleri ortaya çıkmıştır. Karar verme stilleri algısı ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkide ise; yönlendirici karar verme stili ile klan örgüt kültürü ve Pazar örgüt kültürü arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Analitik karar verme stili ile klan örgüt kültürü ve adhokrasi örgüt kültürü arasında zayıf pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca davranışsal karar verme stili ile klan örgüt kültürü ile Pazar örgüt kültürü arasında da zayıf negatif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

4.2. Karar Verme ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki

Durmuş (2018) araştırmasında konfeksiyon alanında çalışan bireylerin işlerine yönelik olumlu tutumlar sergiledikleri bu tutumlarının kişilikleri üzerinde de olumlu etkilerinin olduğunu bulmuştur. İşgörenlerin kişilik özelliklerinin de karar verme tarzları üzerinde ile olumlu ve anlamlı etkilerinin olduğu analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Araştırmada işgörenlerin üzerinde nevrozmin (duygusal dengesizlik) etkisinin, diğer kişilik özelliklerine göre (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, deneyime açıklık) daha az olsa da, alt seviyelerde endişe ve stresin olduğunu ortaya koymaktadır. Karar verme stilleri açısından bakıldığında ise çalışanların sadece bağımlı karar verme stillerinde negatif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Diğer dört değişkende (ani, rasyonel, sezgisel, çekingen) ise pozitif ve anlamlı ilişkiler elde edilmiştir.

Memik (2020) tez çalışmasında aile ilişkileri ile karar alma arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu ilişkide kişilik tiplerinin rolünü tespit etmeye çalışmıştır. Bu

bağlamda aile ilişkilerinin aile işletmelerinde karar verme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş olup, aile ilişkileri ve karar vermede kişilik türlerinin denetleyici bir etkiye yol açtığı saptanmıştır.

Üngüren'in (2011) tez çalışmasında niceliksel araştırma modeli kapsamında yer alan betimsel ve bağıntısal araştırma modeli uygulanmış veri toplamada ise anket tekniği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin mizaç ve karakter özellikleri ile karar verme stilleri arasında güçlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda örgütsel sonuçların (çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri) yöneticilerin kişilik özelliklerine ve karar verme stillerine göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda örgütsel sonuçları olumlu ve olumsuz yönde etkileyen yönetici kişilik özellikleri ile karar verme stilleri belirlenmiş ve etkin bir yöneticinin kişilik özellikleri ile karar verme stillerinin neler olduğu konusunda saptamalar yapılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde kişilik özellikleri ile karar verme stillerinin yöneticinin etkinliği belirlemede önemli değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin karar verme davranışlarının örgütsel sonuçlar üzerinde bir etkiye sahip olduğu saptanmış bununla beraber bu sonuçları olumlu yönde etkileyen yöneticilerin vermiş olduğu kararların daha çok rasyonel karar verme stili olduğu da ortaya çıkmıştır. Bu durumun tam tersi olarak yani örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkileyen yöneticilerin karar verme stilleri ise sezgisel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınmacı karar verme ile kendiliğinden karar verme olarak tespit edilmiştir. Çalışmada yöneticilerin karar verme stilleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmış olup, bu iki değişkenin de örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Cambaz (2019) yüksek lisans tez çalışmasında yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, kişilik tipleri ile karar verme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönündedir. Genç yetişkinlerin kişilik tipleri ile cinsiyet, medeni durum, yetiştikleri çevre değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Genç yetişkinlerin karar verme stratejileri ile yetiştikleri çevre değişkeni arasındaki farklılığın da anlamlı düzeyde olduğu saptanmıştır.

Yalçın (2015) araştırmasında öncelikle kişilik özelliklerinin karar verme stilleri ile olan ilişkisi analiz etmiştir. Buna göre rasyonel karar verme ile dışadönüklük-sorumluluk-uyumluluk-deneyime açıklık kişilik özellikleri ile anlamlı bir ilişkinin

olduğu (pozitif yönde) tespit edilirken, kişilik özelliği olan duygusal denge ile negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bir diğer karar verme stili olan kaçınma ile dışadönüklük-sorumluluk-uyumluluk-deneyime açıklık-duygusal denge kişilik özellikleri ile de negatif yönde bir ilişkinin olduğu, duygusal denge kişilik özelliği ile ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sorumluluk boyutunun karar verme stili olan kaçınmaya ile arasında negatif yönlü bir ilişki olmakla beraber, bu durum sorumluluk niteliği yüksek olan pilotların karar verirken kaçınma stilini pek fazla tercih etmediklerini de vurgulamaktadır. Çalışmanın modelinde yer alan duygusal denge kişilik özelliğinin öne çıktığı kişilik tiplerinin ise kaçınma karar verme stilini tercih ettikleri bir başka sonuçtur. Rasyonel karar verme ile kişilik özellikleri arasında ortaya çıkmış olan etkide ise; sorumluluk-uyumluluk-deneyime açıklık boyutlarının yüksek olduğu pilotların rasyonel karar vermeyi daha çok tercih ettikleri tespit edilmiştir. Kişilik özelliğinin etkilediği bir başka karar verme stili ise anlık karar vermedir. Bu bağlamda sorumluluk niteliği yüksek olan kişilik yapısının anlık karar vermeyi tercih etmediği ve negatif yönlü bir ilişki olduğu modelde de desteklenmektedir.

Riaz vd. (2012), üniversite öğrencileri arasında, karar verme tarzları üzerinde beş büyük kişilik tipinin rolünü inceledikleri araştırma bulgularına göre, pozitif kişilik boyutlarının, (dışa dönüklük, deneyime açıklık, özdisiplin ve uyumluluk), rasyonel, sezgisel, bağımlı ve anlık gibi olumlu değerlendirilen karar verme tarzları üzerinde önemli olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dışa dönüklük, sezgisel ve anlık karar verme tarzını; deneyime açıklık, sezgisel karar verme tarzını; uyumluluk, bağımlı karar verme tarzını, özdisiplin, rasyonel karar verme tarzını pozitif yönde yordamaktadır. Stres yüklü kişilik tipi olarak olumsuz olarak değerlendirilen duygusal dengesizlik, doğası ve sonuçları açısından olumsuz olarak değerlendirilen kaçınan karar verme tarzını yordamaktadır.

Bayram ve Aydemir'in (2017) yapmış oldukları araştırmanın bulgularına göre, rasyonel karar verme tarzı ile sezgisel karar verme tarzının, duygusal dengesizlik dışında dört kişilik özelliği ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu görülmektedir. Bağımlı karar verme tarzının, uyumluluk ve duygusal dengesizlik ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu; kaçınan karar verme tarzının ise dışadönüklük, öz disiplin ve deneyime açıklık ile negatif ilişkisi tespit edilmiştir. Anlık karar verme tarzı,

uyumluluk ve öz disiplin ile negatif, duygusal dengesizlik ile pozitif ilişkisi görülmektedir. Kadınların uyumluluk ve duygusal dengesizlik kişilik özelliklerinde erkeklere göre anlamlı olarak daha yüksek puanları bulunmaktadır. Dışadönüklük kişilik özelliğinin anlık karar verme tarzı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, uyumlu kişilik özelliği sezgisel ve bağımlı karar verme tarzı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Özdisiplin kişilik özelliğinin rasyonel üzerinde olumlu, kaçınan ve anlık karar verme tarzı üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır. Nevrotik kişilik, sezgisel, bağımlı ve kendiliğinden karar verme tarzı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Deneyime açıklık kişiliğinin rasyonel karar verme tarzı üzerinde olumlu bir etkisi tespit edilmiştir.

Gambetti ve Giusberti'nin (2019) araştırma sonuçları kişilik özellikleri ve karar verme tarzlarının yatırım kararları üzerinde etkili olduklarını göstermektedir. Araştırma bulgularına göre, duygusal olarak dengesiz bireylerin yatırımlardan kaçınma eğilimindeyken, yüksek dışadönüklük, bağımsızlık ve özdisiplin ortalamalarına sahip bireylerin yatırım yapma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Rasyonel ve kaçınan karar verme stilleri, özdisiplin ve duygusal dengesizlik özelliklerinin yatırım kararı üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

4.3.Karar Verme, Örgüt Kültürü ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki

Karar verme tarzları üzerinde kişilik özellikleri ve örgüt kültürünün etkilerinin araştırıldığı Türkçe alanyazınında ulaşılan tek çalışma olan; Eroğlu (2016) “Merkezi Spor Yönetiminde Örgüt Kültürünün ve Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Karar Verme Stillere Etkisinin İncelenmesi” isimli doktora tez çalışmasında araştırma ana kütlesini Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarından 282 kişi oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, demografik özellikler ile örgüt kültürünün alt boyutları olan klan kültür, girişimci kültür, pazar kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında oluşan farkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Kurumda çalışılan pozisyon ile klan kültürü-pazar kültürü arasındaki farklar da anlamlı olarak ifade edilmiştir.

Bir diğer değişken olan kişilik özelliklerinin alt boyutu olan yalan ile kurumda çalışma süresi, kurumda bulunulan pozisyon ve tecrübe ile yaş arasında da anlamlı

farklar ortaya çıkmıştır. Öğrenim durumu ile psikotizm arasında da anlamlı bir ilişki olduğu çıkan sonuçlar arasındadır. Karar verme değişkeninin alt boyutu olan öz saygı ile kurumda çalışma süresi, tecrübe, yaş ve öğrenim durumu arasında, erteleyici karar verme ile (karar vermenin alt boyutu) kurumdaki pozisyon ve öğrenim durumu arasındaki fark, panik karar verme ile öğrenim durumu arasında da anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünün karar verme stilleri üzerindeki etkisinde hiyerarşik kültür boyutu ile dikkatli karar verme arasında da anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Kişilik özellikleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkide nörotizm, dışa dönüklük, psikotizm ve yalan ile öz saygı, dikkatli karar verme, panik karar verme, erteleyici karar verme, kaçınan karar verme, arasında da anlamlı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Negatif yönde ancak anlamlı ilişkiye sahip analiz sonuçları ise şu şekilde tespit edilmişlerdir; kaçınan karar verme ile dikkatli karar verme arasında, erteleyici karar verme ile karar vermede özsaygı arasında, erteleyici karar verme ile dikkatli karar verme arasındaki analiz sonuçlarıdır. Klan kültürü ile dikkatli karar verme arasında, girişimci kültür ile dikkatli karar verme arasında, girişimci kültür ve klan kültürü arasında, pazar kültürü ve klan kültürü arasında, pazar kültürü ve girişimci kültür arasında, hiyerarşi kültürü ve dikkatli karar verme arasında, hiyerarşi kültürü ve klan kültürü arasında, hiyerarşi kültürü ve girişimci kültür arasında, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Nörotizm ve karar vermenin boyutu olan özsaygı ile yine nörotizm ve dikkatli karar verme arasında, nörotizm ve girişimci kültür arasında zayıf ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilen sonuçlar arasında yer almaktadır. Dışa dönüklük ile karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme, nörotizm arasında zayıf ama negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Psikotizm ve kaçınan karar verme, erteleyici karar verme, panik karar verme arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yalan ve dikkatli karar verme ve dışa dönüklük arasında ise zayıf, pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

5. BÖLÜM TEKSTİL VE HAZIR GİYİM İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde İstanbul'da tekstil ve hazır giyim işletmelerindeki yöneticilerce algılanan örgüt kültürü ve yöneticilerin kişilik özelliklerinin karar verme tarzları üzerindeki etkisine yönelik araştırmanın; amacı, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemleri, verilerin analizleri ile birlikte araştırma bulgularına yer verilmiştir.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmanın amacı 35,3 milyar dolarlık 2021 yılı ihracatı ve %15,70'lik pay (TİM 2022) ile ülkemiz ekonomisi üzerinde önemli etkileri ve katkıları olan tekstil ve hazır giyim sektörlerinde yöneticilik yapan bireylerin kişilik özelliklerinin ve içinde bulundukları örgüt kültürünün karar verme tarzlarına olan etkisini araştırmaktır.

Yöneticiden beklenen en önemli görevlerden birisi olan karar verme, örgütün amaçlarına uygun sonuçlara ulaşmaya yönelik olarak yapılan bir seçme işlemi olarak bir süreci ifade etmektedir. Sürecin etkinliği temelde karar vericiye bağlı olarak bireysel, örgütsel ve sosyal faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerden en önemlilerinden birisi ise karar vericinin kişilik özellikleri olarak nitelendirilmektedir. Kişilik özellikleri, iş hayatında yöneticiler açısından da karar probleminin analizi, risk algısı ve yapılacak seçimler konularında önemli etkiler göstermektedir. Benzer şekilde işletmenin algılanan örgüt kültürünün de yöneticilerin karar verme tarzları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Tekstil ve hazır giyim sektörlerinin ekonomimizdeki rolü gerek yaratmış oldukları istihdam gerekse ihracat ağırlıklı olmalarından dolayı döviz girdisi anlamında önemlidir. Bu önem yüzünden araştırmaya konu olarak bu sektörde yer alan ve ihracat yapan işletmeler seçilmiştir. Aile işletmelerinin ağırlıkta olduğu sektör, yöneticiler bağlamında çok çeşitlilik göstermektedir. Kuruculardan sonraki ikinci, üçüncü ve hatta dördüncü nesillerin işbaşında olmaları ortak aile kültürünün örgüte yansımalarının yanında, farklı eğitim ve kişilik özellikleri ile birlikte farklı karar verme tarzlarının da kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Dinamik ve karmaşık bir olgu olarak değerlendirilen karar verme eyleminin doğasının anlaşılması, etkilendiği etmenlerin ortaya çıkarılması

adına yapılan araştırmalarda, sosyal beğenilirlik etkisi göz önüne alındığında ağırlıklı olarak kullanılan nicel yöntemlerin yeterli olamayacağını düşündürmektedir. Bu nedenle tez konusu araştırmada nicel araştırma yöntemiyle elde edilen bulguların, sektörde çeşitli pozisyonlarda görev alan farklı yaşlardaki yöneticiler ile birebir görüşmeler yapılarak değerlendirilmesi ve karar verme konusundaki düşüncelerinin ortaya çıkarılması ile bu konuda alanyazınına katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

5.2 Araştırmanın Ana kütlesi, Örneklemi ve Kısıtları

Araştırmanın ana kütlesini, İstanbul’da İTKİB (İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri) üyesi tekstil ve hazır giyim ihracatçısı firmalar oluşturmaktadır. Araştırmacı tarafından araştırma sorunsalına uygun olduğu düşüncesiyle “Amaçlı Örnekleme” metodu kullanılarak yapılmıştır. Örneklem, İTKİB üyesi işletmelerden en yüksek ihracat yapan 200 işletmenin üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu 200 firmanın toplam ihracatının, İTKİB’e kayıtlı tüm üyelerin ihracatına oranı %84 tür.

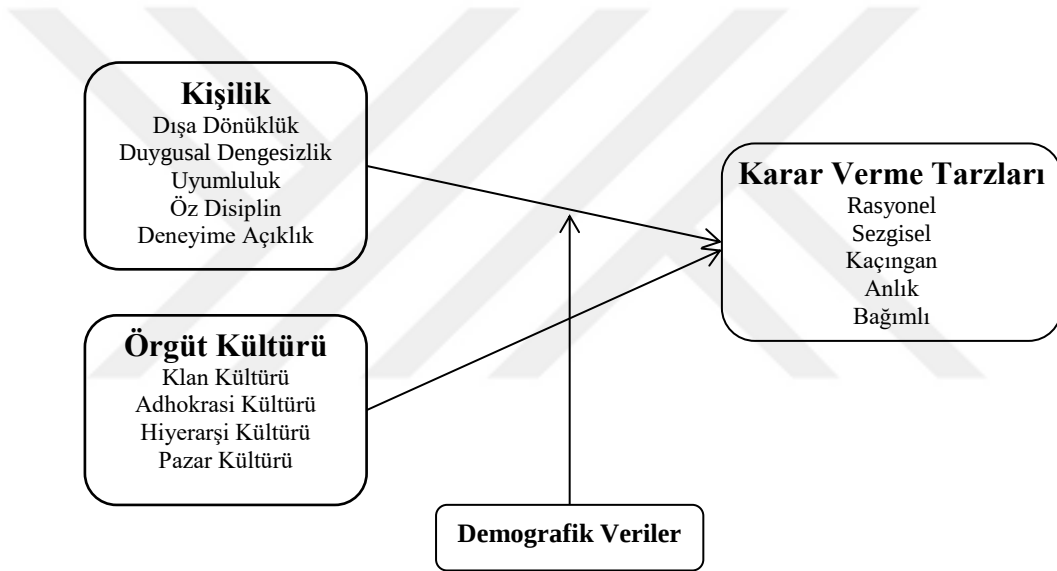
Anket formları 1000 firma yöneticisine, 2021 yılının Eylül ayında ulaştırılmış ve 689 anket formu geri toplanmıştır. Toplanan anketlerden eksik doldurulmuş olanların ayıklanmış, verilerin Z değerleri incelenerek $(-3 < z < 3)$ arasında olan, uç veriler içerenler örneklem dışı bırakılmıştır. Araştırma 596 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemi sosyal bilim araştırmalarında fark evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğüne göre yüzde 95 güven düzeyinde 10.000.000 ana kütle büyüklüğü için gerekli örneklem büyüklüğü olan 384’ün üzerindedir (Yazıcıoğlu, Erdoğan 2004: 50). Nitel araştırmada için ise örneklem büyüklüğünü belirlemede sıklıkla kullanılan yöntem “*doyma noktasıdır*”. Dolayısıyla araştırmada elde edilen veriler birbirini tekrarladığında araştırmaya son verilmektedir. Bu durumda araştırmacının doyma noktasına ulaştığı söylenebilir. Nitel araştırma kapsamında İstanbul’da tekstil ve hazır giyim işletmelerinde farklı birimlerde yönetici pozisyonunda görev yapan 26 tekstil ve hazır giyim yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmanın sadece tekstil ve hazır giyim sektörlerine ve İstanbul ilinde, tüm sektör çalışanlarına uygulanmamış olması araştırmanın kısıtlarındandır. Ayrıca araştırmanın

yapıldığı zaman içinde bulunulan küresel Covid-19 pandemisi süreci de kısıtlılık olarak değerlendirilebilir.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda şekil 10’da verilen simgesel model sunulmuştur. Araştırma modeli kapsamında bağımsız değişkenler yöneticilerin kişilik özellikleri ile algılanan örgüt kültürü olup bağımlı değişken ise yöneticilerin karar verme tarzlarıdır. Diğer yandan araştırmanın temel değişkenlerinin demografik faktörler (*Yöneticilik düzeyi, yaş, cinsiyet, eğitim, kurum kıdemi ve mesleki kıdem, işletme büyüklüğü ve satışlardaki ihracat payı*) bağlamındaki farklılıklar test edilmiştir.



Şekil 10 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Hipotezleri

Şekil 10’da belirtilen araştırma modeli doğrultusunda toplam altı adet ana hipotez geliştirilmiştir.

H₁: Bireylerin kişilik özellikleri ile karar verme tarzları arasında bir ilişki mevcuttur.

H₂: Bireylerin örgüt kültürü algıları ile karar verme tarzları arasında bir ilişki mevcuttur.

H₃: Bireylerin kişilik özellikleri, karar verme tarzları üzerinde etkilidir.

H₄: Bireylerin örgüt kültürü algıları, karar verme tarzları üzerinde etkilidir.

H₅: Bireylerin kişilik özellikleri ve örgüt kültürü algıları, karar verme tarzları üzerinde etkilidir.

H₆: Kişilik özellikleri, örgüt kültürü ve karar verme tarzları demografik faktörler bağlamında farklılık göstermektedir.

5.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Karar verme eyleminin kompleks ve dinamik bir süreç olarak değerlendirilmesi ile araştırmada nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Takiben elde edilen bulgular, yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerle değerlendirilmiştir. Araştırma probleminin, her iki türün tek başına olduğundan daha iyi anlaşılmasını sağlaması nedeniyle nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılmasına karar verilmiştir. Bu nedenle araştırma, karma araştırma yöntemi özelliği kazanmaktadır. Karma yöntem, araştırmalarda hem nicel hem de nitel verilerin güçlü yanlarını bir araya getirerek her iki yaklaşımın sınırlılıklarını azaltmaktadır. Araştırmada, keşfedici sıralı karma yöntem kullanılmıştır (Creswell 2012: 535).



Şekil 11Keşfedici sıralı karma yöntem

Kaynak: Creswell 2012: 541

Keşfedici sıralı karma yöntem deseninde öncelikle nicel veriler anket tekniği ile toplanmış ve analiz edilmiş; devamında nitel verilerin toplanması ve analizi yolu izlenmiştir. Nitel araştırma, nicel araştırmanın sonuçları üzerine kurgulanmış bu iki veri setinin analizinden elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

5.4.1. Nicel Araştırma Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma kapsamında katılımcılar için daha kısa zaman alması, kolayca ulaştırılabilmesi, sayısal verilerin sağlanması için en kullanışlı yöntem olması nedeniyle seçilen anket uygulaması basılı ve elektronik olarak hazırlanmış olup, anketin linki e-posta aracılığıyla ya da basılı form araştırmacı tarafından yöneticilere ulaştırılmıştır. Nicel araştırmada kullanılan veri toplama araçları dört bölümden oluşmaktadır. Demografik verilerin toplanmasına yönelik kişisel bilgi formunun yanı sıra ilgili değişkenlerin ölçülmesine yönelik ölçekler kullanılmıştır. Yöneticilerin karar verme tarzlarının belirlenmesinde Scott ve Bruce tarafından (1995) geliştirmiş olan “Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği” (GKVSÖ) kullanılmıştır. Yöneticilerin kişilik özelliklerinin incelenmesinde "Beş Faktör Kişilik Ölçeği", işletmede algılanan örgüt kültürünün değerlendirilmesinde ise Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği (OCAI, Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı) kullanılmıştır.

5.4.1.1. Karar Verme Tarzları Ölçeği

Karar verme tarzları ölçeği bireylerin karşılaştıkları sorunlara sergiledikleri karar verme tarzları bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri “(1)hiçbir zaman, (2)nadiren, (3)bazen, (4)genellikle, (5)her zaman” şeklinde sıralanan 5’li likert tipi derecelemeğe göre puanlanmaktadır. Karar verme tarzları ölçeği beş alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar, rasyonel (4, 7, 11, 13, 25), sezgisel (1, 3, 12, 16, 17) , bağımlı (2, 5, 10, 18, 22) , anlık (8, 9, 15, 20, 24) ve kaçınan (6, 14, 19, 21, 23) karar verme tarzları şeklinde sıralanmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Taşdelen (2001) tarafından öğretmen adaylarının farklı psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stratejilerinin incelediği çalışmasında yapılmıştır.

5.4.1.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilmiş olan örgüt kültürü ölçeği, 24 adet 5’li likert tipi sorudan oluşmaktadır. 24 ifadeden oluşan bu ölçekte, klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerine olan eğilimler ölçülmektedir. Klan kültürü boyutunda 6 madde (1, 5, 9, 13, 17, 21), adhokrasi kültür boyutunda 6 madde (2, 6, 10, 14, 18, 22), pazar kültür boyutunda 6 madde (3, 7, 11, 15, 19, 23) ve hiyerarşi kültürü boyutunda da 6 madde (4, 8, 12, 16, 20, 24) bulunmaktadır. Ölçekte yer alan her bir

madde “ (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde puanlanmaktadır. Bu ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Çalışır (2008) tarafından yapılmış olup Aktaş ve Şimşek (2014) tarafından güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmış ve uygun olduğu görülmüştür.

5.4.1.3. Kişilik Özellikleri Ölçeği

Araştırmada kullanılan Türk Örnekleminde Geliştirilen Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği: Gençöz ve Öncül (2012) tarafından beş faktör kişilik modeli çerçevesinde geliştirilen ölçek 45 madde ve altı boyuttan (dışadönüklük, duygusal dengesizlik, özdisiplin, deneyime açıklık, uyumluluk ve olumsuz değerlilik) oluşmaktadır.

5.4.2 Nitel Araştırma Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nitel boyutunda ise nicel araştırmada katılımcıların ölçeklere verdikleri cevapların ardındaki kök nedenlerin bulunmasını sağlamak için fenomenolojik yaklaşımla, yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Fenomenolojik araştırma, araştırmacının, bir araştırmaya katılanlar tarafından tanımlanan bir olgu hakkındaki insan deneyimlerinin özünü belirlediği nitel bir yaklaşımdır (Creswell 2017: 332). Temelinde insan deneyimini anlama felsefesi bulunan fenomenoloji, bireylerin deneyimledikleri, belirli bir kavram ya da olgu ile ilgili duygularını, düşüncelerini, bakış açıları ile algılarını ifade etmelerine ve anlamlandırılmalarına yönelik kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir (Rose, Beeby & Parker, 1995 Akt.Tekindal, Arsu 2020: 156).

Nitel bir görüşme, araştırmacı tarafından bir veya daha fazla katılımcıya genel, açık uçlu sorular sorularak ve aldığı cevaplar üzerinden analiz yapılması ile bireylerin, araştırılan konulardaki bilgi düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin anlaşılması hedeflenmektedir. Nitel araştırmada, katılımcıların deneyimlerinin, araştırmacının herhangi bir bakış açısı veya geçmiş araştırma bulguları tarafından kısıtlanmadan en iyi şekilde dile getirebilmeleri amaçlanmaktadır (Creswell, 2012: 217-219).

Araştırma konusu değişkenlerin, kişilik, kültür ve karar verme gibi sosyal beğeni ve çekingenlik kısıtları içermesi göz önüne alınarak görüşmelerin bire bir yapılması kararlaştırılmıştır. Zaman alan ve maliyetli olmasına rağmen sosyal araştırmalarında

popüler bir yaklaşım olan bire bir görüşme, araştırmacının aynı anda yalnızca bir katılımcıya sorular sorduğu ve yanıtlarını kaydettiği bir veri toplama sürecidir. Yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğinde, araştırmacı tarafından hazırlanan bir dizi soru veya konu başlığı, görüşmenin araştırma probleminin dışına çıkmamasına ve gerekli durumlarda derinleşmesine olanak sağlamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 155).

Görüşme sorularının katılımcılara yönlendirme yapmayacak tarzda olmamasına dikkat edilmiş ve açık uçlu sorular tercih edilmiştir. Gerekli durumlarda katılımcının görüşlerinin derinleşmesi için gerekli açıklamalar yapılmıştır. Pandemi koşulları da dikkate alınarak, görüşmeler katılımcının uygun olduğu zaman diliminde video konferans sistemi ile uzaktan yapılmış ve yine katılımcıların bilgileri dâhilinde kayıt altına alınmıştır. Katılımcıların gizliliğinin sağlanması için görüşmelerin yazılı dökümleri sadece araştırmacı tarafından yapılmıştır.

5.4.2.1. Karar Verme Tarzları, Kişilik Özellikleri ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu

Araştırmada nitel kısmında veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan 11 soruluk “Karar Verme Tarzları, Kişilik Özellikleri ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu” geliştirilmiştir. Geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak tekstil ve hazır giyim sektöründe çalışan yöneticilerin karar verme tarzları ve bunun üzerindeki kişilik özellikleri ile işletmenin kültürünün etkileri ile ilgili görüşleri toplanmaya çalışılmıştır. Görüşme formunda yer alan ilk soru, tekstil ve hazır giyim yöneticilerinin karar verme sürecinde nasıl davrandıklarına dair katılımcıların genel bir fikirlerini almak üzere sorulmuştur. 2-5 arası sorular karar verme tarzları alt boyutlarının sektördeki yöneticiler arasındaki mevcudiyeti üzerine katılımcıların gözlemlerini öğrenmek amacıyla sorulmuştur. Altıncı soru yöneticilerin kişilik özellikleri ile karar verme tarzları arasındaki etkileşimi öğrenmek amacıyla yöneltilmiştir. Yedinci ve Sekizinci sorular ülkemizdeki tekstil ve hazır giyim işletmelerinin sahip oldukları örgüt kültürlerinin yöneticilerin karar alma sürecini nasıl etkilediğini tespit etmeye yöneliktir. Dokuzuncu ve onuncu sorular ise karar verme davranışında cinsiyet ve yaş değişkenlerinin etkisinin belirlenmesine yöneliktir.

5.5. Bulgular ve Değerlendirme

5.5.1 Nicel Araştırma Bulguları

Çalışmada elde edilen verilerin analizinde SPSS for Windows 26.00 programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan güvenirliliğinin belirlenmesi için Cronbach Alpha Analizi ve yapı geçerliliğinin tespiti için keşfedici faktör analizleri, temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğu için Kaisen-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett Küresellik testi uygulanmıştır.

5.5.1.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Ölçeklerden elde edilen sonuçların, arzu edilen özellikleri yansıtip yansıtmaması, farklı ana kütle, zaman ve uygulamalarda sistematik ya da tesadüfi hatalara sahip olup olmaması, güvenirlik konusu olarak değerlendirilmektedir. Araştırılan değişkenler arası ilişkilerin, farklı zaman ve evrenlerdeki değişik uygulamalarda tutarlı ve benzer sonuçlar vermesi ölçeğin güvenirliği olarak tanımlanmaktadır. Ölçülmek istenilen kavramın soyut-somut olması, ölçüm sırasındaki araştırmacı kaynaklı yanlılık ve yönlendirmeler ya da katılımcıların sosyal beğenilirlik konusunda hassas olabilecekleri kavramlarda yapılan araştırmalardaki yanıltıcı cevaplar ölçümün güvenirliği konusunda etkili olabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 155). Ölçeklerde bulunan maddelerin tutarlığının ve istenilen kavramı ölçebilmesinin bir göstergesi olarak bir güvenirlik indeks değeri olan Cronbach alfa katsayısı kullanılmaktadır. Likert tip ölçeklerde sıklıkla kullanılan Cronbach alfa değeri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir; (Uzunsakal ve Yıldız, 2018:19)

$0 < \alpha < 0.40$ ise güvenirli değil,

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise düşük güvenirlikte,

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenirli,

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise yüksek güvenirlikte olduğu kabul edilmektedir.

Veri setinin faktör analizi açısından uygunluğunun belirlenmesi için Kaisen-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi yapılmıştır. Örneklemin faktör analizi açısından yeterli olması için KMO değerinin 0,60 ve üzerinde olması istenmektedir.

Korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi için yeterli olup olmadığının tespit edilmesi için yapılan Barlett Küresellik testi sonucunun $p < 0,05$ olarak anlamlı bulunması gerekmektedir. Soru setine ait her bir maddenin ilgili faktörle olan korelasyonu olarak tanımlanan faktör yüklerinin karesi, söz konusu değişkenin ilgili faktördeki varyansın ne kadarının açıklandığını göstermektedir. Faktör yüklerini değerlendirirken 0,32 değeri kabul edilebilen en alt seviye olarak gösterilirken, güçlü bir faktör yapısının oluşturulması adına 0,5 ve üstü seviyesindeki faktörler anlamlı olarak değerlendirilmektedir. Faktör yüklerinin değerlerinin yanı sıra kontrol edilecek diğer önemli hususlar ise, ilgili maddelerin birden fazla faktör altında yer alması ile oluşacak çapraz yüklenmenin olmaması ve bir maddenin iki veya daha fazla faktör altındaki yük değerlerinin arasında 0,1'den büyük fark olması yani maddenin binişik olmaması gerekmektedir. Çapraz yüklenen ya da binişik olan maddelerin birden çok faktörü ölçtüğü kabul edilir ve bu maddenin analizden çıkarılması gerekmektedir. Faktörlerin oluşumunda aranan diğer bir şart ise her bir faktör altında üç veya daha fazla maddenin bulunmasıdır. Aksi durumda bir veya iki maddeden oluşan faktörler de analiz dışında tutulmalıdır (Gülbüz ve Şahin, 2017: 311).

Karar Verme Tarzları Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan karar verme tarzları ölçeğine mevcut örneklem için tekrardan geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Düşük faktör yükü nedeniyle üç madde ölçekten çıkarılmıştır. Toplam 22 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucu elde edilen Cronbach's Alpha'nın değeri 0.70 ile araştırmada kullanılan karar verme tarzları ölçeğinin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Araştırmanın ölçeğinin yapısal geçerliliğinin tespiti için temel bileşenler analizi ve varimax eksen döndürme tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analizi sonucunda elde edilen KMO= 0,83 değeri ile örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu görülmüştür. Ölçek maddeleri arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olmasının belirlenmesi için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu ($X^2 (231) = 3627,792$, $p < 0,001$) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Toplam Açıklanan Varyans Tablosuna (Total Variance Explained) bakıldığında, Özdeğerleri 1'den

büyük toplam 5 faktör olduğu görülmektedir. Toplam açıklanan varyans ise %55,4 tür.

Tablo 14: Karar Verme Tarzları Ölçeği Faktör Yükleri

		Bileşen				
		1	2	3	4	5
SEZGİSEL	Karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.	.736				
	Karar verirken, mantıklı bir nedene sahip olmaktansa, kararın doğru olduğunu hissetmek benim için daha önemlidir.	.579				
	Bir karar verirken içimden gelen duygularıma ve tepkilerime güvenirim	.779				
	Karar verirken içgüdülerime güvenirim.	.831				
	Genelde, hislerimle bana doğru gelen kararları veririm	.760				
BAĞIMLI	Önemli kararları, başka insanlara danışmadan veririm				.546	
	Önemli kararlarımı verirken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım				.669	
	Önemli kararlarla karşı karşıya kaldığımda, birisinin beni doğru yöne yönlendirmesinden hoşlanırım				.672	
	Önemli kararlar alırken sık sık başkalarının yardımına ihtiyaç duyarım.				.633	
	Başkalarının desteğine sahip olmak önemli kararlar vermemi kolaylaştırır				.710	
RASYONEL	Karar vermeden önce doğru bilgilere sahip olduğumdan emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kez kontrol ederim.			.553		
	Mantıklı ve sistematik bir şekilde kararlar veririm.			.672		
	Karar vermem dikkatli düşünmeyi gerektirir			.620		
	Bir karar verirken, belirlenmiş bir hedefle ilgili çeşitli seçenekleri göz önünde bulundururum.			.662		
	Karar vermek için genellikle rasyonel (akılcı) bir temele sahibim.			.691		
ANLIK	Genelde ani kararlar veririm					.679
	Sıklıkla kendiliğinden/hazırlıksız kararlar veririm					.492
	Çabuk kararlar veririm					.780
KAÇINGAN	Üzerinde düşünmenin beni rahatsız ettiği kararları vermeyi ertelerim		.678			
	Baskı oluşana kadar önemli kararlar vermekten kaçınırım.		.733			
	Eğer mümkün ise karar vermeyi ertelerim		.782			
	Sıklıkla önemli kararlar almayı ertelerim		.793			

Döndürülmüş Bileşenler Matrisi Tablosuna (Rotated Component Matrix) bakıldığı zaman, tüm maddelerin olması gereken faktörlere yüklendiği, maddeler arasında çapraz yüklenme sıkıntısı olmadığı ve faktör yüklerinin 0.5'in üstünde olduğu da görülmektedir.

Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğine mevcut örneklem için tekrardan geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Düşük faktör yükü nedeniyle altı madde ölçekten çıkarılmıştır. Toplam 18 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucu elde edilen Cronbach's Alpha'nın değeri 0.90 ile araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Araştırmanın ölçeğinin yapısal geçerliliğinin tespiti için temel bileşenler analizi ve varimax eksen döndürme tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analizi sonucunda elde edilen KMO= 0,92 değeri ile örneklem büyüklüğünün faktör analizi

için yeterli olduğu görülmüştür. Ölçek maddeleri arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olmasının belirlenmesi için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu ($X^2(153) = 4237,315$, $p < 0,001$) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Toplam Açıklanan Varyans Tablosuna (Total Variance Explained) bakıldığında, Özdeğerleri 1'den büyük toplam 3 faktör olduğu görülmektedir. Toplam açıklanan varyans ise % 54,5 tür.

Tablo 15: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri

		Bileşen		
		1	2	3
KLAN ve HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	İşletmemiz, oldukça özel bir yerdir. Adeta geniş bir aileyi temsil eder. İnsanlar kendileri hakkında pek çok şeyi birbirleriyle paylaşabilir.	.540		
	İşletmede liderlik genellikle yol gösteren, işi kolaylaştıran veya eğitip, yetiştiren bir yapı olarak nitelendirilir	.655		
	İşletmenin yönetim tarzı; takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılık özellikleri ile karakterize edilir.	.765		
	İşletmeyi bir arada tutan, sadakat ve karşılıklı güvendir. Çalışanların işletmeye bağlılığı çok yüksektir.	.682		
	İşletme çalışanların kişisel gelişimine önem verir. Yüksek düzeyde güven, açıklık ve katılımcılık hüküm sürer.	.717		
	İşletme başarıyı; insan kaynaklarının gelişimi, ekip çalışması, çalışan bağlılığı ve insana verilen değer üzerinden tanımlar.	.742		
	İşletmemiz, üst düzeyde kontrol edilen ve yapısı belirlenmiş bir yerdir. İnsanların yaptıkları işler genellikle resmi prosedürlerle belirlenir	.533		
	İşletmede liderlik genellikle koordinasyon, organizasyon veya sorunsuz işleyiş sağlayan verimlilik konularına önem veren bir yapı olarak nitelendirilir.	.616		
	İşletmenin yönetim tarzı; istihdam güvenliği, uyumluluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar özellikleri ile karakterize edilir.	.721		
	İşletme, süreklilik ve istikrara değer verir. Etkinlik, denetim ve düzgün işleyiş önemlidir.	.640		
ADHOKRASİ ve PAZAR KÜLTÜRÜ	İşletmeyi bir arada tutan, yenilikçiliğe ve gelişime karşı duyulan bağlılıktır. Teknolojik olarak en önde olma arzusu baskındır.		.546	
	İşletme, yeni kaynaklar edinmeye ve yeni zorluklara atılmaya heveslidir. Yeni şeyler denemek ve fırsatları kovalamak önemlidir		.605	
	İşletme başarıyı, en eşsiz veya en yeni ürünlere sahip olmak üzerinden tanımlar. İşletme, üründe lider ve yenilikçidir		.717	
	İşletme, rekabet gücüne ve başarıya önem verir. Zor hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanan olmak baskın özelliklerdir.		.702	
	İşletme başarıyı, pazarda kazanan olma ve rakiplerini geride bırakma üzerinden tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği kritik faktördür.		.738	
PAZAR KÜLTÜRÜ	İşletmemiz, sonuç odaklı bir yerdir. Asıl önemsenen, işin yapılıp bitirilmesidir. İnsanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır.			.684
	İşletmede liderlik genellikle mantıklı, agresif ve sonuç odaklı bir yapı olarak nitelendirilir.			.738
	İşletmeyi bir arada tutan şey, başarılı olmaya ve hedefleri yakalamaya verilen önemdir. Agresif olma ve kazanma arzusu ortak paydadır			.575

Araştırmada kullanılan Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilmiş olan örgüt kültürü ölçeği, klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi olarak isimlendirilen dört boyuta sahiptir. Tez çalışmasında yapılan faktör analizleri sonucunda, klan ve hiyerarşi kültürlerinin tek bir boyut altında toplandığı, pazar kültürü boyutunun ifadelerinin ise dağıldığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak klan ve hiyerarşi kültürü, adhokrasi ve Pazar kültürü, pazar kültürü olmak üzere üç boyut oluşmuştur.

Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan kişilik özellikleri ölçeğine mevcut örneklem için tekrardan geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Düşük faktör yükü nedeniyle 18 madde ölçekten çıkarılmıştır. Toplam 27 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucu elde edilen Cronbach's Alpha'nın değeri 0.80 ile araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Araştırmanın ölçeğinin yapısal geçerliliğinin tespiti için temel bileşenler analizi ve varimax eksen döndürme tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analizi sonucunda elde edilen KMO= 0,86 değeri ile örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu görülmüştür. Ölçek maddeleri arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olmasının belirlenmesi için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu ($X^2(351) = 5937,297$, $p < 0,001$) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Toplam Açıklanan Varyans Tablosuna (Total Variance Explained) bakıldığında, Özdeğerleri 1'den büyük toplam 5 faktör olduğu görülmektedir. Toplam açıklanan varyans ise %55,5 tür.

Döndürülmüş Bileşenler Matrisi Tablosuna (Rotated Component Matrix) bakıldığı zaman, tüm maddelerin olması gereken faktörlere yüklendiğini ve maddeler arasında çapraz yüklenme sıkıntısı olmadığı görülmektedir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,5'in üstünde olduğu da görülmektedir.

Tablo 16 Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Yükleri

		Bileşen				
		1	2	3	4	5
DUYGUSAL DENGESİZLİK	Agresif(Saldırgan)					.665
	Huysuz					.718
	Sinirli					.832
	Kızgın					.829
UYUMLULUK	Duyarlı	.617				
	Paylaşımıcı	.534				
	İyi niyetli	.650				
	İçten	.584				
	Yardımsever	.627				
	Sevecen	.711				
	Canayakın	.682				
	Hoşgörülü	.547				
DIŞA DÖNÜKLÜK	Konuşkan		.576			
	Soğuk (T)		.557			
	Utangaç (T)		.622			
	Durgun (T)		.712			
	İçine kapanık (T)		.787			
	Çekingen (T)		.757			
DENEYİME AÇIKLIK	Kendine güvenen			.699		
	Cesur			.661		
	Kendinden emin			.741		
	Kabiliyetli			.504		
	Yaratıcı (üretken)			.538		
ÖZDİSİPLİN	Disiplinli				.683	
	Düzenli				.851	
	Titiz				.862	
	Tedbirli				.690	

Yapılan analiz sonucunda düşük faktör yükünden dolayı olumsuz değerlik boyutu modelden çıkartılmıştır. Bu sonuçlar ışığında verilen modelde beş boyutlu yapının; uyumluluk, özdisiplin, dışadönüklük, duygusal dengesizlik ve deneyime açıklık olarak orijinaline uygun şekilde korunduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 17 Demografik Veriler

STATÜ	Yönetim Krl.Bşk Firma Sahibi CEO	Yönetim Kurulu Üyesi	Bölüm Müdürü / Yönetici	Bölüm Şefi / Uzman		TOPLAM
	86	53	329	128		596
	14,43%	8,89%	55,20%	21,48%		100%
YAŞ	30 Yaş ve Altı	31 - 40 Yaş	41 - 50 Yaş	51 Yaş ve Üzeri		TOPLAM
	76	169	251	100		596
	12,75%	28,36%	42,11%	16,78%		100%
EĞİTİM DURUMU	Lise ve Altı	Lisans	Lisansüstü			TOPLAM
	94	406	96			596
	15,77%	68,12%	16,11%			100%
CİNSİYET	KADIN	ERKEK	BELİRTMEK İSTEMEYEN			TOPLAM
	233	327	36			596
	39,09%	54,86%	6,05%			100%
MESLEKİ KIDEM	1 - 5 YIL	6 - 10 YIL	11 - 15 YIL	16 - 20 YIL	20 YIL VE Üzeri	TOPLAM
	68	58	89	102	279	596
	11,41%	9,73%	14,93%	17,12%	46,81%	100%
KURUM KIDEMİ	1 - 5 YIL	6 - 10 YIL	11 - 15 YIL	16 - 20 YIL	20 YIL VE Üzeri	TOPLAM
	202	108	90	77	119	596
	33,89%	18,12%	15,10%	12,92%	19,97%	100%
İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ	50 ve altı çalışan	51-250 çalışan	250 üstü çalışan			TOPLAM
	81	220	295			596
	13,59%	36,91%	49,50%			100%
TOPLAM SATIŞTA İHRACAT PAYI	0-%25 arası	%25-%50 arası	%50-%75 arası	%75-%100 arası	Cevap Yok	TOPLAM
	81	39	53	374	49	596
	13,59%	6,54%	8,89%	62,75%	8,23%	100%

Katılımcılara ait demografik bulgular incelendiğinde; işletmelerde üst düzey yönetici olarak görülen, yönetim kurulu başkanı, CEO, genel müdür, firma sahibi 86 katılımcı ve işletmedeki pozisyonunu yönetim kurulu üyesi olarak niteleyen 53 katılımcı toplam örneklemin %23,3'ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlasını 329 kişiyle orta düzey yönetici olan bölüm müdürleri oluşturmaktadırlar. Katılımcıların %21,8'ini oluşturan 128 kişi ise kendilerini şef, uzman olarak nitelendiren alt düzey yöneticilerdir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımda ise en büyük grubu 251 kişi ile % 42,1 ile 41-50 yaş grubu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların büyük bölümünü %68,1'lik oranla Lisans eğitimi almış yöneticiler (406 yönetici) oluşturmaktadırlar. Yöneltilen cinsiyet sorusuna 233 katılımcı “kadın”, 327 katılımcı “erkek” cevabını verirken 36 katılımcı cinsiyet belirtmek istememiştir. Yöneticilerin yarıya yakını (%46,8) 20 yıl ve üzeri mesleki kıdemleri olduğunu belirtirken, kurum kıdeminde en büyük grubu %33,9 ile 1-5 yıllık süredir son işyerlerinde çalıştıklarını beyan eden yöneticiler oluşturmaktadır. İşgören sirkülasyonunun yüksek olduğu tekstil sektöründe olağan kabul edilebilen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin büyük kısmını %49,5'luk oranla büyük işletme; %36,9'luk oranla orta boy işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma ana kütlesinin ihracatçı tekstil işletmelerinden seçilmesinin bir sonucu olarak, katılımcıların çalıştıkları işletmelerin büyük kısmını (%62,75) toplam satışlarının %75'in üstündeki payı ihracat şeklinde olan işletmeler oluşturmaktadır.

5.5.1.2. Korelasyon Analizleri ve Betimleyici İstatistikler

Korelasyon analizinde hedeflenen, değişkenler arasında ilişki olup olmadığının, neden-sonuç ilişkisinin varlığından bağımsız olmak üzere tespitidir. İlişkinin miktarını gösteren korelasyon katsayısı (r) $-1 < r < +1$ arası bir değer almaktadır. Aynı zamanda ilişkinin yönünü de belirten (r) katsayısının negatif değerlendirilmesi ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerlendirilmesi ise aynı yönde bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin yorumlanmasında örneklem büyüklüğü de çok önemlidir. Örneklem hacminin büyük olması zayıf düzeydeki bir ilişkinin istatistiki olarak anlamlı çıkmasını sağlarken, küçük hacimli örneklem kuvvetli korelasyon ilişkisinin istatistiki olarak anlamlı olmamasına neden olabilmektedir. Değişkenler arasında ilişki olması, bu iki değişkenin arasında neden-sonuç ilişkisinin de kurulabileceği anlamına gelmemektedir. Korelasyon nedensellik

için gerekli iken, korelasyon ilişkisinin olması nedenselliğin de varlığına işaret etmemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 263-265) . Korelasyon katsayısının aldığı değere göre yorumlanması şu şekilde olmaktadır (Creswell 2012: 347);

- Hafif ilişki $0.20 < r < 0.35$: Korelasyon katsayısı 0.20 ile 0.35 arasında değiştiğinde, sadece hafif bir ilişki vardır; 100 veya daha fazla katılımcı için bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilir ve değişkenlerin birbiriyle bağlantısını araştırmak için kullanılabilir.
- Orta ilişki $0.35 < r < 0.65$: Korelasyon katsayısının 0.35'in üzerinde olduğunda, faktör analizinin istatistiksel prosedüründe kullanılan tipik değerlerdir ve iki değişkenli ilişkiler için birçok korelasyon katsayısı bu alana girer.
- Yüksek ilişki $0.65 < r < 0.85$: Bu aralıktaki korelasyonlar değerleri ile değişkenler arasında iyi tahmin yapılabilir.
- Mükemmel ilişki $0.85 < r < 1$: Bu aralıktaki korelasyonlar tipik olarak yapı geçerliliği veya test-tekrar test güvenilirliği çalışmaları için kullanılır.

Tablo 18: Kişilik Özellikleri, Örgüt Kültürü Algıları ve Karar Verme Tarzları Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
(1) Dışadönüklük	1												
(2) Uyumluluk	.226**	1											
(3) Deneyime Açıklık	.353**	.479**	1										
(4) Özdisiplin	.083*	.419**	.428**	1									
(5) Duygusal Dengesizlik	-.177**	-.195**	0,02	0	1								
(6) Sezgisel Karar Verme	-0	0,01	0	0,01	.152**	1							
(7) Anlık Karar Verme	-0,1	-.085*	-0	-.176**	.220**	.374**	1						
(8) Rasyonel Karar Verme	.139**	.251**	.342**	.348**	-0,1	-.131**	-.254**	1					
(9) Bağimli Karar Verme	-0	.092*	-.082*	-0	-0	-0	-0,1	.108**	1				
(10) Kaçınan Karar Verme	-.225**	-.130**	-.241**	-.162**	.125**	.294**	.265**	-.277**	.228**	1			
(11) Klan-Hiyerarşi Kültürü	0,05	.203**	.146**	.152**	-.130**	-0	-.088*	.204**	0,06	-.085*	1		
(12) Adhokrasi Pazar Kültürü	0,02	.189**	.097*	.098*	-.089*	0,05	-0	.165**	0,03	-0	.619**	1	
(13) Pazar Kültürü	-0	0,07	0,05	0,06	0,01	0,04	-0	0,08	0,04	-0,1	.345**	.432**	1

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda ilgili değişkenler arasındaki ilişki katsayıları aşağıda verilmiştir:

- Kaçınan karar verme tarzları ile Dışadönüklük boyutu arasında ($r: -0.225, p < 0.01$) değeriyle anlamlı ve zayıf negatif yönlü;
- Rasyonel karar verme tarzları ile Uyumluluk boyutu arasında ($r: 0.251, p < 0.01$) değeriyle anlamlı ve zayıf pozitif yönlü;
- Kaçınan karar verme tarzları ile Deneyime açıklık boyutu arasında ($r: -0.241, p < 0.01$) değeriyle anlamlı ve zayıf negatif yönlü;
- Rasyonel karar verme tarzları ile Deneyime açıklık boyutu arasında ($r: 0.342, p < 0.01$) değeriyle anlamlı ve zayıf pozitif yönlü;
- Rasyonel karar verme tarzları ile Özdisiplin boyutu arasında ($r: 0.348, p < 0.01$) değeriyle anlamlı ve zayıf pozitif yönlü;
- Anlık karar verme tarzları ile Duygusal dengesizlik boyutu arasında ($r: 0.204, p < 0.01$) değeriyle anlamlı ve zayıf pozitif yönlü;
- Rasyonel karar verme tarzları ile Klan-Hiyerarşi kültürü boyutu arasında ($r: 0.348, p < 0.01$) değeriyle anlamlı ve zayıf pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir.

Yapılan korelasyon analizleri bulgularına göre karar verme tarzları alt boyutları ile kişilik özellikleri alt boyutları arasında ve algılanan örgüt kültürü alt boyutu arasında tespit edilen ilişkiler bağlamında H_1 ve H_2 hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

5.5.1.3. Regresyon Analizleri

Araştırma konusu olan bağımlı değişken ile üzerinde etkisi ve belirleyicisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin açıklanmasında kullanılan Regresyon analizi, tek bağımsız değişkenin bulunduğu modellerde bağımsız regresyon birden fazla bağımsız değişkenin var olduğu modellerde çoklu regresyon olarak adlandırılır. Çoklu regresyon analizinde, bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin etkisi bütüncül olarak incelenmektedir. Regresyon analizlerinde;

- R, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin korelasyonu,
- R^2 , bağımlı değişkendeki bağımsız değişkence açıklanan değişimin yüzde olarak ifadesini,
- F testi regresyon oluşturulan modelinin bir bütün olarak anlamlılığını,
- β ilgili bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklarken,
- p ise etkinin anlamlılık seviyesini açıklamaktadır (Gürbüz ve Şahin 2016: 271- 273).

Tablo 19: Kişilik özellikleri alt boyutlarının sezgisel karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Sezgisel Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	T	p
Sabit	2.379	6.080	.000
Dışadönüklük	-.012	-.280	.779
Uyumluluk	.063	1.274	.203
Deneyime Açıklık	-.029	-.568	.571
Özdisiplin	-.001	-.031	.975
Duygusal Dengesizlik	.163	3.832	.000
R=0,162; Düzeltilmiş R^2 =0,018; F=3,177; p=0,008			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin sezgisel karar verme tarzları üzerinde; kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin ve duygusal dengesizliği hangi ölçüde etkilediğini belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 19’da sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlıdır. ($F=3,177$; $p<0,008$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,018’dir. Bu sonuçlara göre sezgisel karar verme üzerindeki % 1,8 oranındaki varyansın dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin ve duygusal dengesizlik kişilik özellikleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden sadece duygusal dengesizliğin ($\beta=.163$, $p=.000$) sezgisel karar verme davranışı üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin duygusal dengesizliklerinin artması ile sezgisel karar vermeleri artmaktadır.

Tablo 20: Kişilik özellikleri alt boyutlarının anlık karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Anlık Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	T	p
Sabit	2.352	6.980	.000
Dışadönüklük	-.036	-.824	.410
Uyumluluk	.024	.507	.612
Deneyime Açıklık	.060	1.207	.228
Özdisiplin	-.210	-4.601	.000
Duygusal Dengesizlik	.217	5.259	.000
R=0,289; Düzeltilmiş R ² =0,076; F =10,737; p=0,000			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin anlık karar verme tarzları üzerinde; kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin ve duygusal dengesizliğin hangi ölçüde etkilediğini belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 20’de sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlıdır. (F=10,737; p<0,000). Düzeltilmiş R² değeri 0,076’dır. Bu sonuçlara göre anlık karar verme üzerindeki % 7,6 oranındaki varyansın dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin ve duygusal dengesizlik kişilik özellikleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden özdisiplin (β =-.210, p= .000) ve duygusal dengesizliğin (β =.217, p= .000) anlık karar verme davranışı üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin anlık karar vermeleri, duygusal dengesizlikleri ile doğru orantılı özdisiplin özellikleri ile ters orantılı olarak değişmektedir.

Tablo 21: Kişilik özellikleri alt boyutlarının rasyonel karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Rasyonel Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	T	P
Sabit	2.480	11.718	.000
Dışadönüklük	.026	.627	.531
Uyumluluk	.029	.635	.526
Deneyime Açıklık	.218	4.596	.000
Özdisiplin	.241	5.571	.000
Duygusal Dengesizlik	-.056	-1.423	.155
R=0,416; Düzeltilmiş R ² =0,166; F =24,643; p=0,000			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin rasyonel karar verme tarzları üzerinde; kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin ve duygusal dengesizliğin hangi ölçüde etkilediğini belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 21’de sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlıdır. ($F=24,643$; $p<0,000$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,166’dır. Bu sonuçlara göre rasyonel karar verme üzerindeki % 16,6 oranındaki varyansın dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin ve duygusal dengesizlik kişilik özellikleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden özdisiplin ($\beta=.241$, $p=.000$) ve deneyime açıklık ($\beta=.218$, $p=.000$) özelliklerinin rasyonel karar verme davranışı üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir.

Özdisiplin ve deneyime açıklık kişilik özellikleri, yöneticilerin rasyonel karar vermelerini arttıracak şekilde etkilemektedir.

Tablo 22: Kişilik özellikleri alt boyutlarının bağımlı karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımlı Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	T	p
Sabit	3.163	10.264	.000
Dışadönüklük	-.012	-.264	.792
Uyumluluk	.180	3.642	.000
Deneyime Açıklık	-.153	-2.980	.003
Özdisiplin	-.027	-.585	.559
Duygusal Dengesizlik	.007	.160	.873
R=0,172; Düzeltilmiş $R^2=0,021$; F =3,609; p=0,003			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin bağımlı karar verme tarzları üzerinde; kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin ve duygusal dengesizliğin hangi ölçüde etkilediğini belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 22’de sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlıdır. ($F=3,609$; $p<0,003$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,021’dir. Bu sonuçlara göre bağımlı karar verme üzerindeki % 2,1 oranındaki varyansın dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin ve duygusal dengesizlik kişilik özellikleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden uyumluluk ($\beta=.180$, $p=.000$) ve deneyime açıklık ($\beta=-.153$, $p=.003$) özelliklerinin bağımlı karar verme davranışı üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir.

Uyumlu yöneticiler daha fazla bağımlı karar verme tarzlarına sahip iken, deneyime açıklık arttıkça bağımlı karar verme tarzı azalmaktadır.

Tablo 23: Kişilik özellikleri alt boyutlarının kaçınan karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Kaçınan Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	t	p
Sabit	3.885	10.349	.000
Dışadönüklük	-.146	-3.408	.001
Uyumluluk	.049	1.020	.308
Deneyime Açıklık	-.175	-3.531	.000
Özdisiplin	-.096	-2.126	.034
Duygusal Dengesizlik	.113	2.751	.006
R=0,313; Düzeltilmiş R^2 =0,091; F =12,852; p=0,000			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin kaçınan karar verme tarzları üzerinde; kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin ve duygusal dengesizliğin hangi ölçüde etkilediğini belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 23'te sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlıdır. (F=12,852; $p<0,000$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,091'dir. Bu sonuçlara göre kaçınan karar verme üzerindeki % 9,1 oranındaki varyansın dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin ve duygusal dengesizlik kişilik özellikleri tarafından açıklandığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden dışadönüklük ($\beta=-.146$, $p= .001$), deneyime açıklık ($\beta=-.175$, $p= .000$), öz disiplin ($\beta=-.96$, $p= .034$) ve duygusal dengesizlik ($\beta=.113$, $p= .006$) özelliklerinin kaçınan karar verme davranışı üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir.

Yöneticilerde kaçınan karar verme tarzının bulunması, duygusal dengesizlik ile artış gösterirken; dışadönüklük, deneyime açıklık ve özdisiplin kişilik özellikleri ile azalmaktadır.

Yapılan regresyon analizleri bulgularında, karar verme tarzlarından sezgisel karar verme, rasyonel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınan karar verme ve anlık karar verme tarzları üzerinde kişilik özelliklerinin etkili olduğu görülmektedir. Bu analiz sonuçları ışığında H_3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 24: Örgüt kültürü algıları alt boyutlarının sezgisel karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Sezgisel Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	t	p
Sabit	2.898	14.023	.000
Hiyerarşi Klan Kültürü	-.082	-1.560	.119
Adhokrasi Pazar Kültürü	.088	1.615	.107
Pazar Kültürü	.027	.588	.557
R=0,082; Düzeltilmiş R ² =0,002; F =1,348; p=0,258			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin sezgisel karar verme tarzları üzerinde; örgüt kültürü algılarının, hiyerarşi-klan kültürü, adhokrasi pazar kültürü ve pazar kültürü boyutlarının hangi ölçüde etkilediğini belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 24’te sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlı bulunmamıştır. (F=1,348; p<0,258).

Tablo 25: Örgüt kültürü algıları alt boyutlarının anlık karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Anlık Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	t	p
Sabit	2.472	13.494	.000
Hiyerarşi-Klan Kültürü	-.112	-2.141	.033
Adhokrasi Pazar Kültürü	.027	.487	.627
Pazar Kültürü	.021	.467	.641
R=0,094; Düzeltilmiş R ² =0,004; F =1,773; p=0,151			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin anlık karar verme tarzları üzerinde; örgüt kültürü algılarının, hiyerarşi-klan kültürü, adhokrasi pazar kültürü ve pazar kültürü boyutlarının hangi ölçüde etkilediğini belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 25’de sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlı bulunmamıştır. (F=1,773; p<0,151).

Tablo 26: Örgüt kültürü algıları alt boyutlarının rasyonel karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Rasyonel Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	T	p
Sabit	3.627	30.644	.000
Hiyerarşi-Klan Kültürü	.166	3.231	.001
Adhokrasi Pazar Kültürü	.065	1.209	.227
Pazar Kültürü	-.007	-.148	.882
R=0,210; Düzeltilmiş R ² =0,039; F =9,104; p=0,000			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin rasyonel karar verme tarzları üzerinde; örgüt kültürü algılarının, hiyerarşi-klan kültürü, adhokrasi pazar kültürü ve

pazar kültürü boyutlarının hangi ölçüde etkilediğini belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 26’da sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlıdır. ($F=9,104$; $p<0,000$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,039’dır. Bu sonuçlara göre rasyonel karar verme üzerindeki % 3,9 oranındaki varyansın hiyerarşi-klan kültürü, adhokrasi pazar kültürü ve pazar kültürü boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden hiyerarşi-klan kültürü ($\beta=.166$, $p=.001$) boyutunun rasyonel karar verme davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

Yöneticilerinin hiyerarşi-klan kültürü algılarının, rasyonel karar verme tarzına sahip olmalarını doğrusal bir şekilde etkilemektedir.

Tablo 27: Örgüt kültürü algıları alt boyutlarının bağımlı karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımlı Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	T	p
Sabit	3.100	18.994	.000
Hiyerarşi-Klan Kültürü	.065	1.243	.214
Adhokrasi Pazar Kültürü	-.020	-.357	.721
Pazar Kültürü	.022	.490	.624
R=0,065; Düzeltilmiş $R^2=-0,001$; $F=0,833$; $p=0,476$			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin bağımlı karar verme tarzları üzerinde; örgüt kültürü algılarının, hiyerarşi-klan kültürü, adhokrasi pazar kültürü ve pazar kültürü boyutlarının hangi ölçüde etkilediğini belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 27’de sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlı bulunmamıştır. ($F=0,833$; $p<0,476$).

Tablo 28: Örgüt kültürü algıları alt boyutlarının kaçınan karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Kaçınan Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	t	p
Sabit	2.617	12.718	.000
Hiyerarşi-Klan Kültürü	-.091	-1.732	.084
Adhokrasi Pazar Kültürü	.031	.563	.574
Pazar Kültürü	-.038	-.843	.400
R=0,093; Düzeltilmiş $R^2=0,004$; $F=1,712$; $p=0,163$			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin kaçınan karar verme tarzları üzerinde; örgüt kültürü algılarının, hiyerarşi-klan kültürü, adhokrasi pazar kültürü ve pazar kültürü boyutlarının hangi ölçüde etkilediğini belirlemek üzere çoklu doğrusal

regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 28’de sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlı bulunmamıştır. ($F=1,712$; $p<0,163$).

Bu analiz sonuçları ışığında yöneticilerin karar verme tarzları üzerinde sadece hiyerarşi-klan kültürü algılarının etkisi olduğu görülmektedir. H_4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 29: Kişilik özellikleri ve örgüt kültürü algıları alt boyutlarının sezgisel karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken :	Sezgisel Karar Verme		
Bağımsız Değişken	B	T	p
Sabit	2.284	5.447	.000
Dışadönüklük	-.011	-.237	.813
Uyumluluk	.056	1.113	.266
Deneyime Açıklık	-.027	-.527	.598
Özdisiplin	.001	.016	.987
Duygusal Dengesizlik	.161	3.759	.000
Hiyerarşi-Klan Kültürü	-.064	-1.216	.225
Adhokrasi Pazar Kültürü	.088	1.625	.105
Pazar Kültürü	.016	.352	.725
R=0,179; Düzeltilmiş R^2 =0,019; F =2,415; p=0,014			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin sezgisel karar verme tarzları üzerinde; kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin, duygusal dengesizlik ile örgüt kültürü algılarının, hiyerarşi-klan kültürü, adhokrasi pazar kültürü ve pazar kültürü boyutlarının bütüncül olarak hangi ölçüde etkili olduğunu belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 29’da sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlıdır. ($F=2,415$; $p<0,014$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,019’dir.

Bu sonuçlara göre sezgisel karar verme üzerindeki % 1,9 oranındaki varyansın ilgili bileşenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden sadece duygusal dengesizliğin ($\beta=.161$, $p=.000$) sezgisel karar verme davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin duygusal dengesizliklerinin artması ile sezgisel karar vermeleri artmaktadır.

Tablo 30: Kişilik özellikleri ve örgüt kültürü algıları alt boyutlarının anlık karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Anlık Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	t	p
Sabit	2.428	6.713	.000
Dışadönüklük	-.036	-.838	.402
Uyumluluk	.027	.552	.581
Deneyime Açıklık	.064	1.276	.202
Özdisiplin	-.206	-4.500	.000
Duygusal Dengesizlik	.212	5.080	.000
Hiyerarşi-klan Kültürü	-.065	-1.259	.208
Adhokrasi Pazar Kültürü	.031	.591	.554
Pazar Kültürü	.008	.175	.861
R=0,293; Düzeltilmiş R^2 =0,073; F =6,894; p=0,000			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin anlık karar verme tarzları üzerinde; kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin, duygusal dengesizlik ile örgüt kültürü algılarının, hiyerarşi-klan kültürü, adhokrasi pazar kültürü ve pazar kültürü boyutlarının bütüncül olarak hangi ölçüde etkili olduğunu belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 30’da sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlıdır. (F=6,894; $p<0,000$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,073’dir. Bu sonuçlara göre anlık karar verme üzerindeki % 7,3 oranındaki varyansın ilgili bileşenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden duygusal dengesizlik ($\beta=.212$, $p=.000$) ile özdisiplin ($\beta=-.206$, $p=.000$) boyutların anlık karar verme davranışı üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin anlık karar vermeleri, duygusal dengesizlikleri ile doğru orantılı özdisiplin özellikleri ile ters orantılı olarak değişmektedir.

Tablo 31: Kişilik özellikleri ve örgüt kültürü algıları alt boyutlarının rasyonel karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Rasyonel Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	T	P
Sabit	2.228	9.955	.000
Dışadönüklük	.031	.765	.444
Uyumluluk	.008	.168	.866
Deneyime Açıklık	.210	4.456	.000
Özdisiplin	.233	5.415	.000
Duygusal Dengesizlik	-.041	-1.053	.293
Hiyerarşi-klan Kültürü	.094	1.949	.052
Adhokrasi Pazar Kültürü	.059	1.185	.236
Pazar Kültürü	-.003	-.073	.942
R=0,436; Düzeltilmiş R^2 =0,179; F =17,261; p=0,000			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin anlık karar verme tarzları üzerinde; kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin, duygusal dengesizlik ile örgüt kültürü algılarının, hiyerarşi-klan kültürü, adhokrasi pazar kültürü ve pazar kültürü boyutlarının bütüncül olarak hangi ölçüde etkili olduğunu belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 31’de sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlıdır. ($F=17,261$; $p<0,000$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,179’dır. Bu sonuçlara göre rasyonel karar verme üzerindeki % 17,9 oranındaki varyansın ilgili bileşenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden deneyime açıklık ($\beta=.210$, $p=.000$) ile özdisiplin ($\beta=.233$, $p=.000$) boyutlarının rasyonel karar verme davranışı üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir.

Özdisiplin ve deneyime açıklık kişilik özellikleri, yöneticilerin rasyonel karar vermelerini arttıracak şekilde etkilemektedir.

Tablo 32: Kişilik özellikleri ve örgüt kültürü algıları alt boyutlarının bağımlı karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımlı Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	t	p
Sabit	3.020	9.137	.000
Dışadönüklük	-.010	-.220	.826
Uyumluluk	.176	3.526	.000
Deneyime Açıklık	-.157	-3.059	.002
Özdisiplin	-.033	-.693	.489
Duygusal Dengesizlik	.012	.278	.781
Hiyerarşi-klan Kültürü	.069	1.308	.191
Adhokrasi Pazar Kültürü	-.037	-.682	.495
Pazar Kültürü	.026	.573	.567
R=0,183; Düzeltilmiş $R^2=0,020$; F =2,551; p=0,010			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin anlık karar verme tarzları üzerinde; kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin, duygusal dengesizlik ile örgüt kültürü algılarının, hiyerarşi-klan kültürü, adhokrasi pazar kültürü ve pazar kültürü boyutlarının bütüncül olarak hangi ölçüde etkili olduğunu belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 32’de sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlıdır. ($F=2,551$; $p<0,010$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,020’dir. Bu sonuçlara göre bağımlı karar verme üzerindeki % 2,0 oranındaki varyansın ilgili bileşenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden deneyime açıklık

($\beta=-.157$, $p=.002$) ile uyumluluk ($\beta=.176$, $p=.000$) boyutların bağımlı karar verme davranışı üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir.

Uyumlu yöneticiler daha fazla bağımlı karar verme tarzlarına sahip iken, deneyime açıklık arttıkça bağımlı karar verme tarzı azalmaktadır.

Tablo 33: Kişilik özellikleri ve örgüt kültürü algıları alt boyutlarının kaçınan karar verme üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Kaçınan Karar Verme		
Bağımsız Değişkenler	B	t	p
Sabit	4.059	10.080	.000
Dışadönüklük	-.148	-3.451	.001
Uyumluluk	.051	1.054	.292
Deneyime Açıklık	-.172	-3.466	.001
Özdisiplin	-.092	-2.035	.042
Duygusal Dengesizlik	.111	2.694	.007
Hiyerarşi-klan Kültürü	-.037	-.727	.468
Adhokrasi Pazar Kültürü	.032	.608	.543
Pazar Kültürü	-.052	-1.177	.240
R=0,319; Düzeltilmiş R ² =0,089; F =8,302; p=0,000			

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin anlık karar verme tarzları üzerinde; kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdisiplin, duygusal dengesizlik ile örgüt kültürü algılarının, hiyerarşi-klan kültürü, adhokrasi pazar kültürü ve pazar kültürü boyutlarının bütüncül olarak hangi ölçüde etkili olduğunu belirlemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 33’de sonuçları verilen analiz sonuçlarına göre model anlamlıdır. ($F=8,302$; $p<0,000$). Düzeltilmiş R² değeri 0,089’dur. Bu sonuçlara göre kaçınan karar verme üzerindeki % 8,9 oranındaki varyansın ilgili bileşenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden dışadönüklük ($\beta=-.148$, $p=.001$), deneyime açıklık ($\beta=-.172$, $p=.001$), özdisiplin ($\beta=-.092$, $p=.042$) ile duygusal dengesizlik ($\beta=.111$, $p=.007$) boyutların kaçınan karar verme davranışı üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir.

Yöneticilerde kaçınan karar verme tarzının bulunması, duygusal dengesizlik ile artış gösterirken; dışadönüklük, deneyime açıklık ve özdisiplin kişilik özellikleri ile azalmaktadır.

Yapılan regresyon analizleri bulgularında, karar verme tarzlarından sezgisel karar verme, rasyonel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınan karar verme ve anlık karar verme tarzları üzerinde kişilik özelliklerinin etkili olduğu görülmektedir. Bu analiz sonuçları ışığında H_5 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

5.5.1.4. Varyans Analizleri

Demografik Değişkenler Kapsamında Farklılıklar

Araştırmada yöneticilerin karar verme tarzlarının hangi demografik değişkenler kapsamında farklılıklar gösterdiği ayrı ayrı incelenmiştir.

- **Cinsiyet değişkenine göre yapılan farklılık analizi**

Katılımcıların cinsiyet farklılıklarına göre yapılan t-testi analizinde yöneticilerin dışadönüklük boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur [$t_{(560)}=2,55$; $p=0.011$]. Kadın yöneticilerin dışadönüklük özellikleri ortalaması (Ort.= 4,03; S.S.= 0,68) erkek yöneticilerin dışadönüklük özellikleri ortalamasından (Ort.= 3,88; S.S.= 0,69) yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin bağımlı karar verme boyutunda da anlamlı farklılıklar bulunmuştur [$t_{(560)}=-2,54$; $p=0.012$]. Erkek yöneticilerin bağımlı karar verme tarzı özellikleri ortalaması (Ort.= 3,39; S.S.= 0,61) kadın yöneticilerin bağımlı karar verme tarzı özellikleri ortalamasından (Ort.= 3,26; S.S.= 0,60) yüksek bulunmuştur. Kaçınan karar verme boyutunda da anlamlı farklılıklar mevcuttur [$t_{(560)}=-2,70$; $p=0.007$]. Erkek yöneticilerin kaçınan karar verme tarzları özellikleri ortalaması (Ort.= 2,28; S.S.= 0,76) kadın yöneticilerin kaçınan karar verme tarzları özellikleri ortalamasından (Ort.= 2,10; S.S.= 0,81) yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin pazar kültürü boyutunda da anlamlı farklılıklar bulunmuştur [$t_{(560)}=-2,52$; $p=0.012$]. Erkek yöneticilerin pazar kültürü algılarının ortalaması (Ort.= 3,46; S.S.= 0,73) kadın yöneticilerin pazar kültürü algılarının ortalamasından (Ort.= 3,30; S.S.= 0,75) yüksek bulunmuştur.

- **Statü değişkenine göre yapılan farklılık analizi**

Karar verme tarzları katılımcıların statüsü bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre anlık karar verme [$F_{3,592}=3,902$; $p=0.009$] boyutunda fark olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre anlık karar verme boyutunda Yönetim Kurulu başkanı statüsündeki

katılımcıların ortalamaları ($M=2,42$; $SS=0,73$) ile yönetici statüsündekilerden ($M=2,16$; $SS=0,66$) ve uzmanlardan ($M=2,13$; $SS=0,74$) yüksek olduğu görülmüştür. Bağımlı karar verme [$F_{3,592}=4,424$; $p=0.004$] boyutunda da fark olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre bağımlı karar verme boyutunda Yönetim Kurulu başkanı statüsündeki katılımcıların ortalamaları ($M=3,50$; $SS=0,62$) ile yönetici statüsündekilerden ($M=3,28$; $SS=0,60$) yüksek olduğu görülmüştür. Kaçıngan karar verme [$F_{3,592}=3,415$; $p=0.017$] boyutlarında da fark tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre kaçingan karar verme boyutunda Yönetim Kurulu başkanı statüsündeki katılımcıların ortalamaları ($M=2,44$; $SS=0,78$) ile yönetici statüsündekilerden ($M=2,15$; $SS=0,76$) yüksek olduğu görülmüştür.

Algılanan örgüt kültürü de statüye göre hiyerarşi-klan kültürü [$F_{3,592}=4,330$; $p=0.005$] boyutunda farklılıklar göstermektedir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre hiyerarşi-klan kültürü boyutunda Yönetim Kurulu başkanı statüsündeki katılımcıların ortalamaları ($M=2,44$; $SS=0,78$) ile yönetici statüsündekilerden ($M=2,15$; $SS=0,76$) yüksek olduğu görülmüştür. Pazar kültürü de [$F_{3,592}=3,215$; $p=0.023$] farklılaşmakta, Yönetim Kurulu başkanı statüsündeki katılımcıların ortalamaları ($M=3,56$; $SS=0,68$) ile uzman statüsündekilerden ($M=3,24$; $SS=0,78$) yüksek olduğu görülmüştür.

- **Yaş değişkenine göre yapılan farklılık analizi**

Karar verme tarzları katılımcıların yaşları bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre sezgisel karar verme [$F_{3,592}=3,365$; $p=0.018$] boyutunda fark olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre sezgisel karar verme boyutunda 30 yaş altındaki katılımcıların ortalamalarının ($M=3,22$; $SS=0,77$) 31-40 yaş arasındaki katılımcılardan ($M=2,91$; $SS=0,75$) ve 41-50 yaş arasındaki katılımcılardan ($M=2,93$; $SS=0,80$) yüksek olduğu görülmüştür. Adhokrasi pazar kültürü [$F_{3,592}=3,003$; $p=0.030$] boyutunda fark olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre adhokrasi pazar kültürü algısı boyutunda 30 yaş altındaki katılımcıların ortalamalarının ($M=3,75$; $SS=0,79$) 31-40 yaş arasındaki katılımcılardan ($M=3,48$; $SS=0,68$) yüksek olduğu görülmüştür.

- **Eğitim değişkenine göre yapılan farklılık analizi**

Kişilik özelliklerinin katılımcıların eğitimleri bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre uyumluluk kişilik özelliği [$F_{2,593}=7,076$; $p=0.001$] boyutunda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre uyumluluk boyutunda lise ve altı eğitime sahip katılımcıların ortalamaları ($M=4,44$; $SS=0,38$) ile lisans eğitime sahip katılımcılardan ($M=4,30$; $SS=0,43$) ve lisansüstü eğitime sahip katılımcılardan ($M=4,21$; $SS=0,42$) yüksek olduğu görülmüştür. Deneyime açıklık kişilik özelliği [$F_{2,593}=5,652$; $p=0.004$] boyutunda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre deneyime açıklık boyutunda lise ve altı eğitime sahip katılımcıların ortalamaları ($M=4,34$; $SS=0,41$) ile lisans eğitime sahip katılımcılardan ($M=4,16$; $SS=0,50$) ve lisansüstü eğitime sahip katılımcılardan ($M=4,17$; $SS=0,51$) yüksek olduğu görülmüştür. Özdisiplin kişilik özelliği [$F_{2,593}=8,818$; $p=0.000$] boyutunda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre özdisiplin boyutunda Lise ve altı eğitime sahip katılımcıların ortalamaları ($M=4,43$; $SS=0,50$) ile Lisans eğitime sahip katılımcılardan ($M=4,18$; $SS=0,62$) ve Lisansüstü eğitime sahip katılımcılardan ($M=4,07$; $SS=0,71$) yüksek olduğu görülmüştür. Hiyerarşi-klan kültürü algısı [$F_{2,593}=6,408$; $p=0.002$] boyutunda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre hiyerarşi-klan kültürü boyutunda lise ve altı eğitime sahip katılımcıların ortalamaları ($M=4,03$; $SS=0,60$) ile Lisans eğitime sahip katılımcılardan ($M=3,76$; $SS=0,67$) ve Lisansüstü eğitime sahip katılımcılardan ($M=3,75$; $SS=0,72$) yüksek olduğu görülmüştür. Adhokrasi pazar kültürü algısı [$F_{2,593}=5,920$; $p=0.003$] boyutunda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre adhokrasi pazar kültürü boyutunda Lise ve altı eğitime sahip katılımcıların ortalamaları ($M=3,80$; $SS=0,63$) ile Lisans eğitime sahip katılımcılardan ($M=3,57$; $SS=0,69$) ve Lisansüstü eğitime sahip katılımcılardan ($M=3,46$; $SS=0,78$) yüksek olduğu görülmüştür.

- **Mesleki kıdem değişkenine göre yapılan farklılık analizi**

Araştırmanın değişkenlerinin katılımcıların mesleki kıdemleri bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre herhangi bir boyutta anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

- **Kurum kıdemi değişkenine göre yapılan farklılık analizi**

Karar verme tarzlarının katılımcıların kurum kıdemi bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre kaçınan karar verme [$F_{4,591}=7,031$; $p=0.000$] boyutunda fark olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre kaçınan karar verme boyutunda 20 yıl ve üzeri kurum kıdemi olan katılımcıların ortalamalarının ($M=2,49$; $SS=0,85$) 1-5 yıl arasında kurum kıdemi olan katılımcılardan ($M=2,05$; $SS=0,73$) ve 6-10 yıl arasında kurum kıdemi olan katılımcılardan ($M=2,09$; $SS=0,67$) yüksek olduğu görülmüştür.

- **İşletme büyüklüğü değişkenine göre yapılan farklılık analizi**

Kişilik özelliklerinin katılımcıların çalıştıkları işletmelerin büyüklükleri bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre deneyime açıklık kişilik özelliği [$F_{2,593}=6,918$; $p=0.001$] boyutunda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre deneyime açıklık boyutunda 50-250 çalışanın bulunduğu işletmelerdeki katılımcıların ortalamalarının ($M=4,27$; $SS=0,50$) ile 50 altı çalışanın bulunduğu işletmelerdeki katılımcıların ortalamalarından ($M=4,03$; $SS=0,50$) yüksek olduğu görülmüştür. Özdisiplin kişilik özelliği [$F_{2,593}=7,637$; $p=0.001$] boyutunda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre özdisiplin boyutunda 50-250 arasında çalışanın bulunduğu işletmelerdeki katılımcıların ortalamalarının ($M=4,33$; $SS=0,59$) ile 250 üstü çalışanın bulunduğu işletmelerdeki katılımcıların ortalamalarından ($M=4,12$; $SS=0,64$) yüksek olduğu görülmüştür. Anlık karar verme [$F_{2,593}=3,578$; $p=0.029$] boyutunda fark olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre anlık karar verme boyutunda, 50 ve altı çalışanın bulunduğu işletmelerdeki katılımcıların ortalamalarının ($M=2,36$;

SS=0,64) 50-250 arasında çalışanın bulunduğu işletmelerdeki katılımcıların ortalamalarından (M=2,12 ; SS=0,70) yüksek olduğu görülmüştür.

- **İşletmenin satışlarında ihracat payı değişkenine göre yapılan farklılık analizi**

Algılanan örgüt kültürünün katılımcıların çalıştıkları işletmelerin toplam satışları içindeki ihracat payı bağlamında değerlendirildiğinde yapılan ANOVA analizi bulgularına göre hiyerarşi-klan kültürü algısı [$F_{3,543}=3,772$; $p=0.011$] boyutunda farklılık olduğu tespit edilmiştir. Post hoc analizlerde yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre hiyerarşi-klan kültürü boyutunda toplam satışlarında %50-%75 arasında ihracat payı içeren işletmelerde çalışan katılımcıların ortalamaları (M=3,55 ; SS=0,78); toplam satışlarında %25-%50 arasında ihracat payı içeren işletmelerde çalışan katılımcılardan (M=3,84 ; SS=0,53) ve toplam satışlarında %75-%100 arasında ihracat payı içeren işletmelerde çalışan katılımcılardan (M=3,83 ; SS=0,63) düşük olduğu görülmüştür.

Demografik değişkenler ve kontrol değişkenleri bağlamında yapılan varyans analizleri bulgularına göre H_6 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

5.5.2. Nitel Araştırma Bulguları

Çalışma grubunun yöneticilik pozisyonu, akademik unvan ve cinsiyet değişkenlerine ait bilgileri Tablo 34’te verilmektedir.

Çalışmaya katılanların demografik verileri incelendiğinde 11 katılımcı kadın 15’i erkektir. Ayrıca 14 katılımcının üst düzey yönetici, 5 katılımcının orta düzey yönetici, 7 katılımcının alt düzey yönetici olduğu görülmektedir.

Tablo 34 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Katılımcıları

KOD	POZİSYON	EĞİTİM	CİNSİYET	YAŞ
K1	Uzman	Lisans	Erkek	34
K2	Bölüm Müdürü	Lisans	Erkek	44
K3	Genel Müdür	Lisans	Erkek	48
K4	Yönetim Kurulu Başkanı	Lisans	Erkek	61
K5	Yönetim Kurulu Üyesi	Lisansüstü	Kadın	42
K6	Genel Müdür	Lisans	Erkek	48
K7	Uzman	Lisans	Erkek	38
K8	Uzman	Lisansüstü	Kadın	47
K9	Uzman	Lisans	Kadın	44
K10	Uzman	Lisans	Erkek	34
K11	Yönetim Kurulu Üyesi	Lisansüstü	Kadın	53
K12	Genel Müdür	Lisans	Kadın	47
K13	Genel Müdür	Lisans	Kadın	48
K14	Genel Müdür	Lisans	Kadın	44
K15	Yönetim Kurulu Başkanı	Lisans	Kadın	54
K16	Genel Müdür	Lisans	Erkek	41
K17	Uzman	Lisans	Kadın	29
K18	Bölüm Müdürü	Lisansüstü	Erkek	39
K19	Genel Müdür	Lisans	Erkek	44
K20	Bölüm Müdürü	Lisans	Erkek	32
K21	Genel Müdür	Lisans	Kadın	48
K22	Yönetim Kurulu Başkanı	Lisansüstü	Erkek	52
K23	Bölüm Müdürü	Lisans	Erkek	41
K24	Bölüm Müdürü	Lisans	Erkek	35
K25	Uzman	Lisans	Kadın	32
K26	Yönetim Kurulu Üyesi	Lisans	Erkek	41

1- Siz, bugüne kadarki deneyimlerinizi düşünerek, yani sadece içinde bulunduğunuz işletmeyi değil de genel olarak sektörü düşünürseniz, Karar verme sürecini nasıl tanımlıyorsunuz? Yöneticiler karar alırken nelere dikkat ediyor?

Katılımcıların görüşmenin başında sorulan ve sektörde gözlemledikleri ve genel olarak nasıl karar alındığına yönelik görüşleri şu şekildedir,

***K1;** Çin ve rakiplerin ne yaptıklarına bakarak karar veren firmalar veya kişiler veya yöneticiler her zaman bir adım geriden gelen kişilerdir aslında. Yani bu şey kararı*

verirken önemli olan evet geçmişteki verilerdir. Bu verilerin topladığı yani ortalama karşılaştırdığı zaman bizdeki sonuçlar bu sonuçlara göre tabii ki önümüzdeki sürecin bu veriler doğrultusunda önümüzdeki sürecin ne getireceğine bağlı olarak vereceğimiz kararlar olur.

K2; Karar mekanizmaları çok farklı işliyor. Güncel koşullara göre ekonominin genel yapısına göre çok farklılık gösteriyor. Standart, güzel, akan bir iş olması halinde farklı, ekonominin çarklarının değiştiği noktalarda çok farklı hareket ediyorlar. Ayrıca biraz duygularıyla hareket eden bir yönetici kesimi görüyorum. Kişisel ilişkilerin çok önemli olduğunu düşünüyorum.

K3; Şimdi bana göre tekstil hazır giyim sektöründe verilen kararlar biraz kısa vadeli, uzun vadeli bir perspektifte kararlar verildiğini düşünmüyorum. Korumacı bir yaklaşım olduğunu düşünüyorum, daha çok günlük gelişmeleri ya da bir ya da iki sezonluk gelişmelere göre hareket edildiğini düşünüyorum. Burada biraz hak verebiliriz tabii ki bu sektördeki yöneticilere, çünkü buna kılavuzluk eden müşterilerin de aslında Türkiye pazarı için görüşleri kısa vadeli olduğu için böyle bir kültür oluşmuş durumda. Yani hani klasik sektördeki tabiriyle önümüzü göremiyoruz.

K4; Sektörde yöneticilerin nasıl karar verdikleri tamamen bilimden uzak, dede baba usulü karar veriyorlar. Eğer klasik bir Türk alışkanlığı var ya birbirine bakarak karar vermek, o yaptıysa ben de yaparım. İşte tekstilciler birisi şu makineyi alsa ben de alırım diyor beşer beşer alıyorlar. El yordamıyla yön bulduğumuz için biz yönetimde karar alırken içgüdülerimize hareket ediyoruz. Ona danışıyoruz, buna danışıyoruz. Mesela bir yerde takıldığım zaman dostuma sorarım, sen ne yaptın? Öbür sen ne yaptın? Nasıl yapalım? Böyle yönetiliyor yani.

K5; İş yerinde genelde kararlar verirken oluşmuş bir kemikleşmiş bir kültür var. Aslında onu da göz önüne alıyoruz. Dışarıdan geldim ve bu yapıyı bir anda bozmam zor. Gözlemleyerek, belli bir süre içinde yavaş yavaş bazı şeyleri değiştirebileceğimi gördüm. Kesinlikle bir anda bazı şeylere karar verip değiştiremeyeceğimi o anda fark ettim aslında ilk zamanlar.

K6; Tekstil firmaları özelinde benim gördüğüm kadarıyla kararları genelde patronlar alıyor. Ne kadar kurumsal olursa olsun son nihai yönlendirmeyi patronlar veriyor. Profesyonel çalışan arkadaşlarımızdan ya da kendi ufak şirketimden de

baktığımda hepsi her ne kadar bugüne kadar çok başarılı da olsalar nihayetle geldikleri tıkağıktan sonra hep patron kararları oluyor. Onu yapmayın, durun diyebiliyor patron. Aslında küçük bir parantez açmak istiyorum. Yani belki yüz yıl önce yapılan bir araştırma var. Yönetime katılım arttıkça verimlik artar diyor ama herhalde bizim profesyonel yönetim anlayışımızda bu henüz daha yer etmedi. Yani patron evet para belki patronun ama nihayetinde doğru kararı alabilmek için herkese ihtiyacımız var.

K7; *Yöneticilerde, üst yönetimde, daha global şirketlerde global ekiplerin vermiş olduğu kararlar söz konusu. Ama bu kararlar verilirken mümkün olduğunca alt tabana kadar incek şekilde bilginin toplanıp sonrasında kararın verilmesi en önemli kriterlerden bir tanesi bence. Bizim şirketimizde de bu şekilde zaten. Yatay bir şirketiz biz. Ve biz büyük kararları alırken de o kararı etkileyecek partilerin hepsini bu kararı alırken karar mekanizmasının içerisinde tutmaya çalışıyoruz.*

K8; *Ama yaşadığım tecrübelerle göre iki tür karar verme mekanizmaları var yöneticilerin. Bir günlük işle ilgili karar vermeleri vardır. Bildikleri bir alandır zaten. Kolay karar verebilirler. Fakat genellikle bir yöneticinin üst yönetimi ilgilendiren bir kararda o kadar serbest hareket edemiyor. Üst yönetime uygun cevaplar veya yönlendirmeler yapar. Üst yönetimin beğeneceği veya kabul edeceği kararları bazen istemese de verir. Bunu dengede tutamıyorsanız yönetici olarak sarsılırsınız ya da bunu çalışana düzgün aktaramazsanız da sarsılırsınız. Geçmişte çalıştığım birçok yönetici bazen bunun dengesini kaçırarak, yönetimin beklentisine aşırı uygun davranışlar göstererek çok yanlış kararlar almışlardır. Yani yöneticilerin davranışlarını genellikle ağırlıklı olarak üst yönetiminin beklentisi etkiler diyebilirim aslında bana sorarsanız.*

K9; *Kurumsal şirketlerde yöneticiler genelde daha bağımsız kararlar veriyor gibi geliyor bana. İş kaçırmamak için, daha hızlı hareket etmek için sipariş kaçırmamak için daha hızlı kararlar, günlük kararlar veriyorlar gibi. Patron şirketlerindeyse kararlar biraz daha geleceğe yönelik ve derin oluyor. Çünkü daha ufak şirketler. Birazcık daha geleceğe yönelik kararlar veriyorlar. Daha stratejik kararlar veriyorlar gibi. Büyük şirketlerdeki yöneticilerle bir departman müdürleri, onların müdürleri biraz daha o günün şartları içinde çok daha fazla geleceği düşünmeden hareket ediyorlar gibi karşılaştırabilirim.*

K10; *Tekstil sektöründeki kararlar açıkçası geçmişe bakılarak, geçmişteki tecrübelerle bakılarak veriliyor. Aslında bu kararlar sadece geçmişteki tecrübelerle bakılarak verildiği için bence gelecek için doğru adımlar atılmıyor. Patronlar daha çok kendini koruyarak adımları atmaya çalışıyor ki bu doğal bir şey tabii ki. Fakat hareket ederken bazı geleceğe yönelik yapılması gereken inovatif, doğal fikirler de göz ardı ediliyor. Kendi koruma düşüncesiyle ya da kendi şirketlerini koruma düşüncesiyle.*

K11; *Karar verirken veya verdirirken, hem ben hem üstüme veya astıma veya eş pozisyonda olduğum kişilere çalışırken bence işin kritik noktası karar vermesiyle ilgili üç yüz altmış derece bakış açısına sahip veriler elinde mi? Bence en önemli yani işin kritik tarafı bu. Yani ben üst yöneticime istediğim kararı istediğim şekilde verdiririm tezi bana göre doğru. Eğer ki o çok fazla sorgulamıyorsa ama ya basiretli bir yönetici ve düzgün etik bir yöneticiyseniz de üç yüz altmış derece bütün malzemeleri verdiğinizde o zaman bana göre en doğru karar öyle çıkar. Karar verme sürecinde çatışma çıkması bana göre kararın olgunlaşması ve doğru karar verilmesi için de iyi bir süreçtir. Günün sonunda yine de o an için doğru bir karar verip vermemeleri noktasında endişelerini bence saklı tutmaları, kararın gelecekte uygulanırken hani gözü kapalı ve tamam biz bu kararı verdik. Artık bundan sonra gelecek olan bütün hani olumsuzluklara da gözümüzü kapatıyoruz.*

K12; *Karar verme ile ilgili genel gözlemim firmaların sahipleriyle bağlantılı bir durum yani karar genellikle tek kişiden; çok istişare edilerek veya çok yönlü bakılarak, genel olarak risk perspektifi ele alınarak değil de daha ziyade patronun aklındaki gitmek istediği yöne dayalı kararlar alındığına şahit oluyorum. Genelde de patronların karar motivasyonlarının içerisinde benim gördüğüm elbette daha çok para kazanmak veya bir şekilde ciroyu arttırmak gibi sebepler var ama en alta indiğimde benim erkek patronum, bir kadın olarak da görececek olursam eğer ben durumu erkek patronlarda biraz daha ben egonun ağır bastığını; ben böyle istiyorum noktasına kadar geldiğini çok net biliyorum. Kadın patronların biraz daha ben üç yüz altmış derece bakmaya çalıştığını görüyorum.*

K13; *Bence karar vermede yöneticilerin en çok dikkat ettiği şey karlılık. Beni bugüne kadarki deneyimlerimde gördüğüm şey işletmenin karlılığı her zaman ön planda tutuluyor, sonra da bu karlılığı devam ettirmek için ve arttırmak için kimlerle*

çalışılması gerekiyor? Nasıl yatırımlar yapılması gerekiyor? Ne tip önlemler alınması gerekiyor? Bunlara dikkat ediyorlar. Yani elemanlarını seçerken, yatırımlarını yaparken işletmenin sürekliliğine ve karlılığına bakıyorlar diye düşünüyorum.

K14; *En sağlıklı karar veriliyor? Ya da nasıl verilmeli dersiniz, benim şahsi fikrim birincisi karar veren kişinin sağduyulu davranması gerekiyor. Yani birçok tarafı düşünerek hem şirket etiklerini, şirketine faydasını hem kendi doğrularını hem de dünyanın getirdiği tabii şartlar sürekli değişiyor. Hiçbir zaman aynı kalmıyor. Yani hiçbirimiz iki yıl önce verdiğimiz kararımız hala çok doğru, bugün de aynı kararı vereceğim diyemeyiz. Zamanın ve dünyanın şartlarının bize getirdiği durumları da göz önünde bulundurarak yani çok yönlü çok boyutlu düşünerek karar verilmesi gerektiğini düşünüyorum.*

K15; *Bu sene ilk defa başladığımız bir Kazakistan pazarındayız. Türkiye'nin de alışık olmadığı bir ilişkiyle o kendileri bize geldiler aslında. Bayağı bir tartıştık. Faturasız mal satsan olur, bu kapıdan alsak olur mu filan. Baktık ettik tartıştık. Tamam bir şekilde yaparız dedik. Bir risk de alarak tabii yaparız dedik. Başlama kararını böyle aldık. Sonuçta ticari işletme odaklı bakıyoruz olaya. Karlılık veyahut da karın sürekliliği gibi kararlarla gidiyoruz.*

K16; *Yöneticiliğin ilk yıllarında bilgi ve veriye dayanarak kararlar veriyordum. Bunlara göre verdiğim kararlar benim tecrübe kazanmama sebep oldu. Tecrübelerime göre verdiğim kararlar fazlalaştı ama bu kararları verilerle eşleştirip hala doğru karar verip vermediğimi kontrol ederim.*

K17; *Öncelikle bir yerde yöneticiyseniz genelde işletmenin hâkim kültürüyle paralel görüşte olmanız gerekiyor. Yoksa aldığınız kararları uygulamak açısından zorluk yaşayabilirsiniz. Hatta çalışma konusunda bile zorlanabilirsiniz. Yönetici daha çok kendi kültürüyle çalışma kültürüyle uyushabileceği yerlerde yöneticilik yapabilir bana göre. Yöneticiler, hâkim kültürden etkilenirler diye düşünüyorum. Ayrıca karar verme sürecinin hızlı ve pratik düşünmeyle orantılı gelişmesi gerekiyor. Cesaret ve güven ve tecrübe gerektiğini düşünüyorum. Tabii kararın sonucunda da oluşabilecek olumsuz etkileri de düşünerek bir adım atılması gerekiyor. Ben kendim karar alırken*

de hani minimum risk, maksimum fayda sağlayacak sonuçları düşünerek adım atmaya çalışıyorum.

K18; Biz yöneticilerin karar vermedeki en önemli etkenlerden bir tanesi yeteneğidir. Örgütlerdeki karar vericiler zihinsel yeteneklerine bakarak karar verirler. Analiz ederler sonuca bakarlar sonuçla ilgili düşünürler, bunu kavrayabilirler, bir adım ötesini düşünebilirler. Ve ona göre de bu zihinsel yetenekleriyle karar alırlar, karar verirler. Tabii burada tecrübenin de etkisi olduğunu düşünüyorum.

K19; Konfeksiyon sektöründe küçük çaplı imalat yapanların bir kısmı aslında eğitim düzeyi oldukça düşük kendisi mesleğin içinden gelmiş olan insanlar. Bir kısmı ailesinin başlatmış olduğu işleri devam ettirenler var, orta ölçeklerin veya büyük ölçeklerin içinde. Bir de büyük ve profesyonel veya orta ölçekli olup profesyonel olan firmalar var. Diğer sektörlerle kıyaslayınca kurumsallaşmanın biraz düşük olduğu bir sektör diyebiliriz. Eğitim düzeyine bağlı olarak ve kurumsallaşmaya bağlı olarak karar karar verme eğilimleri veya karar vermelerinde kullandıkları yöntemler değişiyor. Bir kısmı yani sezgisel diyebileceğimiz şekilde karar verebileceği gibi stratejik şekilde hareket edenler de var. Çok büyük ölçekli firmalar tabii ki de karar vermeden stratejik yaklaşımlar sergileyebiliyor. Sektörü genellemek biraz zor açıkçası diye düşünüyorum. Dolayısıyla daha karar vermede çok yetkin yaklaşımlar kullanıldığını pek söyleyemeyeceğim yani.

K20; Aslında hayatın her anında her zaman karar veririz. Direkt karar vermeye gelirsek yine aynı şekilde hızlı ani kararlar da verilebilir. Ya da diğer türlü uzun süre planlanıp o şekilde de kararlar verilebilir. Bunlar ne olabilir? Yurt dışında mesela Sırbistan'da, Mısır'da ekstra fabrika açmak veya gene henüz start up seviyesindeki bir müşteriyle çalışmaya başlamak. Bunlar hani hepimiz yaşamışızdır. Üzerine oldukça düşünüldüğü zaman hatta bazen daha kötü olabilir. Çünkü bu sefer riskli ama getirisi çok olan kısımları atlayabiliriz. Mesela bir start up bir marka hatta yakın zamanda şimdi dünyada bayağı da tutan bir marka isim vermeyeyim. Türkiye'de neredeyse üretici bulamıyordu. Ancak şimdi kendisi de Türkiye'de bir tane açtı. Oldukça büyüdü. Şimdi insanlar o markayla çalışmak istiyor. Bunu uzun süre düşünen firmalar yüksek ihtimal bu markayla çalışmaz ama risk alalım, risk dâhilinde bu markayla çalıştık.

K21; Karar vermede bir sürü parametre var. Zaman, kişinin kendi özellikleri, şirket özellikle sektör özellikleri ve bunların o anki o dönemdeki durumu; yönetici hepsini düşünmek zorunda bunların. Vereceği kararın türü de çok önemli. Sonuçları da çok önemli diye düşünüyorum. Ne kadar büyük bir karar? Sonuçları itibariyle ödenecek bedel ne kadar büyük olabilir? Bunların hepsini düşünmek zorundayız. Yani içerikle, dönemle, kendi kişisel özellikleriyle, firmanın özellikleriyle ve sektör özellikleriyle hepsini bir potada eritip bir formül oluşturup karar vermek zorundayız.

K22; Karar verme süreci elde veri varsa bu veriler göz önünde bulundurularak alınmaktadır. Salt veri birçok durumda yeterli olmamaktadır, sezgi ve tecrübe karar verme mekanizmasında önemli rol oynamaktadır. Düşünceme göre başarılı olan yöneticiler çok kritik kararlarını salt bilgi değil bilgi ile desteklenmiş sezgi yolu ile almaktadırlar.

K23; Yani tabii her zaman masada seçenekler olmayabilir. Ama çoğu zaman karar verme dediğimiz vakit, belli bir durum karşısında mevcut alternatiflerden duruma en uygun seçeneği belirleyip seçmek ve yola devam etmek olarak tanımlanabilir.

K24; Karar vermeyi liderlik göstergesi olarak tanımlarım. Çünkü bu illa ki bir yönetici olmaya veya bir pozisyonda herhangi bir ekibe resmi bir yönetici olmaya gerek yok. Ekip içindeki liderlik vasfı gelişmiş olan bu becerileri içinde bulunduran işte gizli yönetici, gizli lider dediğimiz arkadaşlarımız da olabiliyor. Bu kararı verebilecek yetiye sahip olan insanların özgür güvenleri yüksek ve liderlik vasıfları yüksek insanlar olduklarını düşünüyorum ve buna göre karar verdiklerini düşünüyorum.

K25; Yani karar vermek aslında ilerlemenin bir parçasıdır. Çünkü karar vermeden ilerleme kaydedemezsiniz. Dolayısıyla gün içerisinde yani çalışma hayatınız olduğu sürece devam ettiği sürece işle alakalı karar vermelisiniz ki bir sonraki adıma geçebilesiniz, ilerleyebilesiniz.

K26; Aslında söyle düşünmek lazım, sahip olduğumuz tecrübe yani deneyim şimdiye kadar karşılaştığımız durumlarda elde ettiğimiz verileri kendi içimizde işlememiz ve değerlendirmemizdir. Ben çalışma hayatımda her zaman verileri dikkate alırım. Lakin veriler sadece yaşandıkları zamanı değerlendirmek için kullanılmalıdır. Bu durumda konu ile ilgili birçok bilgi de edinmemiz zorunludur.

Yapılan görüşmeler neticesinde katılımcıların araştırma değişkenleri ile ilgili söylemleri değerlendirildiğinde ortaya çıkan bulgular aşağıda verilmiştir.

2- Yöneticiler karar alırken verilere dikkat ediyorlar mı? Bir karara alırken bilgi ve veriye dayanarak mı karar verirler ya da sezgi ve tecrübelerine mi güvenirler?

Katılımcıların büyük çoğunluğu öncelikle kararların bilgiye ve veriye dayanması gerektiğini söylerken devamında pratikte çoğunluğunun sezgisel kararlar olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca karar alırken takipçi olmak yaygın bir karar alma tarzı olarak gözlemleniyor. Burada liderin takipçisi ol stratejisi hâkim olarak uygulanmaktadır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu sektörde kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğunu belirterek bunun rasyonel kararların önündeki en büyük engel olarak görmektedirler. İşletme büyüklükleri arttıkça rasyonel kararların daha sıklıkla alındığı gözlemlenmektedir.

Rasyonel karar almanın anlık karar almaktan daha mantıklı olduğu kabul edilmekle beraber sektörün özellikleri yüzünden bunu oldukça güç olduğu vurgulanmaktadır. Katılımcılar sadece rasyonel kararlar ile iş yapmanın mümkün olmadığını zaman zaman anlık ve sezgisel kararlar da alınabildiğini belirtmektedirler. Bunun sebebi olarak da her zaman %100 veriye sahip olunamayacağını ve risk almanın zorunlu olduğunu öne sürmektedirler.

Genellikle yatırım kararlarında bilgi ve veriyle hareket edildiğini günlük ve operasyonel kararlarda bunun söz konusu olmadığını ifade etmektedirler.

Bir katılımcı *“Tamamen öyle içime öyle doğdu böyle yapalım dediğimiz verilerle de karar aldığımız oluyor. Bir makine aldım. Matematik olarak hiçbir şekilde karlılığı yok. Oyunun kurallarını değiştirmek adına makineyi ilk alıyor olmak adına aldım. Hani biraz bebek rızkını kazanır derler, makinada kendi rızkını getirdi. Burada da ona inanıyorum, makinada kendi rızkını getirecek”* şeklinde yatırım kararı tarzını ifade etmektedir. Diğer bir katılımcı ise *“Rakip firma X şehrine yatırım yapmış, ben de aynı şehre yatırım yapsam iyi olur diye düşündüm hem de kapısının yan tarafına*

diye düşünenler var” şeklinde sektörde gözlemlediği komşu/rakip taklit şeklindeki yatırım kararlarının yaygın olduğunu belirtmektedir.

3- Sektörde kararlar verilirken ne kadar üst düzey yöneticiye bağımlı karar verilir mi? Alt düzey bir yöneticinin üstüne rağmen karar aldığı bir durumla karşılaştınız mı? Sonucu nasıl oldu?

Katılımcıların çoğunluğu alt ve orta düzey yöneticilerin patron veya üst yöneticilere bağımlı karar alma eğiliminde olduklarını “*yöneticinin istemediği bir kararı alamazsın yöneticini ezmiş olursun*” ifadesi ile anlatmaktadırlar. Risk içeren kararların alt kademelerde alınması mümkün görülmemektedir.

Yöneticilerine rağmen karar almak alt düzey yöneticiler için imkânsıza yakın olarak değerlendirilmektedir. Kendine güvenen ve inisiyatif alabilen yöneticilerin daha bağımsız kararlar alabildikleri belirtilmiştir.

Bağımlı karar almada en önemli etmenlerden bir tanesi de müşteriler olarak görülmektedir. Müşteriyi kaybetme korkusu bağımlı karar vermeyi kolaylaştırmaktadır.

4- Tekstil sektörü genelde çok dinamik, hızlı karar verilmesi gereken bir sektör olarak biliniyor. Bu durum sektörde karar vermeyi nasıl etkiler, Anlık kararlar mı daha baskındır yoksa sezgilerimizle mi karar verimiz?

Sektörde kısıtlı veri setinden dolayı en sık görülen karar alma tarzının sezgisel karar verme tarzı olduğu katılımcılar tarafından beyan edilmektedir. Veriye ulaşmakta sorun yaşayan küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha yoğun sezgisel kararlar vermek durumunda kaldıkları ifade edilmektedir. Müşteri ile kurulan duygusal bağlardan ötürü sezgisel kararların daha sıklıkla verilmekte olduğu vurgulanmaktadır.

Katılımcılar tekstil ve hazır giyim sektöründe hızlı ve anlık karar vermenin, sektörün dinamik olmasının ve ihracat çalışmanın getirdiği bir zorunluluk olarak gerekli olduğunu belirtmektedirler. Hızlı karar vermenin çevikliği de beraberinde getirdiği vurgulanmaktadır.

Türkiye'nin dünya pazarında söz sahibi olabilmesi için “fast fashion” hızlı moda için üretim yapma mecburiyetinden dolayı zaman baskısı ile çalışmanın getirdiği bir sonuç olarak hızlı üretim için hızlı karar vermek bir zorunluluktur. Dolayısıyla gözlemlenen karar verme davranışı içinde bulunulan bağlamın bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Katılımcılar anlık kararların üst kademelerde daha kolay verilebildiğini, buna sebep olarak gücü elinde tutmayı göstermektedirler. Küçük işletmelerde karar mekanizmalarının daha basit olmasından dolayı anlık karar verme tarzının daha sıklıkla gözlemlendiğini söylemek mümkündür. Katılımcılar sektördeki yöneticilerin tecrübeleri arttıkça anlık karar vermenin de arttığını ifade etmektedirler.

Ülkedeki ekonomik kırılganlıkların anlık karar vermede önemli rol oynadığı da katılımcılar tarafından dile getirilmektedir.

**5- Sektördeki yöneticiler belirsizlik ortamında nasıl karar verirler?
Erteleyen, kaçınan karar veren yöneticilerle karşı karşıya kaldınız mı?**

Katılımcıların büyük çoğunluğu “en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir” anlayışına sahip olduklarını beyan etmektedirler. Bunun yanında belirsizlik ortamının karar vermeyi zorlaştırdığını ve bu yüzden önemli kararlarda beklemenin tercih edildiği vurgulanmaktadır. Katılımcıların bir kısmı karardan kaçınmanın aynı zamanda kişilik bozukluğu olduğunu, yönetici olmanın temel şartının karar vermek olduğunu belirtmektedirler. Görüşmede sorulan işe alım senaryosunda katılımcıların çoğunluğu yönetici pozisyonuna karardan kaçınan adayı almayacaklarını ifade etmektedirler.

Kararların zorluk derecesi arttıkça karardan kaçınmanın da arttığını, çünkü kayıp riskinin büyüdüğünü söyleyen bir katılımcı “*Profesyonel yönetici ince eler, sık dokur, hesap yapar, riskleri ortaya koyar; Patron karar verir, yani risk yönetimin yöneticiler yapar, his yönetimini patron yapar*” şeklinde belirsizlik ortamında nasıl karar alındığını tarif etmektedir.

6- Doğru karar veren yöneticilerin özellikleri nasıl olmalıdır? Dışadönük olmak, Sorumluluk sahibi olmak nasıldır. Uyumlu olmak önemli midir? İyi bir karar alan kişiler iyi iletişimciler midir sizce?

Doğru karar vermek için iyi iletişim kurabilme yeteneği oldukça önemli görülmektedir. Katılımcılar iyi karar veren yöneticiyi tarif ederken, dışa dönük olmalarına, deneyime ve yeniliklere açık olmalarına, sorumluluk sahibi olunmasına vurgu yapmaktadırlar. Karar sürecinde empati kurmanın duygusal dengenin çok önemli olduğu, bu tip yöneticilerin daha soğukkanlı olarak doğru kararlar alabildiklerini ifade edilmektedir. Duygusal anlamda dengesiz yöneticilerin fevri davrandıkları ve karar vermekten kaçınma eğilim gösterdikleri söylenmektedir. Bir katılımcı *“hayır demeyi beceremeyen bir yöneticim yüzünden normalde bizim işimiz olmayan görevler de bizim üzerimize kalmaktaydı”* şeklinde ifadesiyle bunu vurgulamıştır.

7- Tekstil işletmelerimiz katı bir hiyerarşik yapı içerisinde diyebilir miyiz?

Katılımcıların tekstil ve hazır giyim işletmelerindeki hiyerarşik yapı ile üst düzey yöneticilerle alt düzey yöneticiler arasında karar verme konusunda gözlemledikleri farklar ve örgüt kültürünün etkileri şu şekilde ifade edilmiştir.

- **Aile işletmesi**

Sektörün ağırlıklı olarak aile işletmelerinden oluştuğu belirtilmiştir. Son yıllarda daha fazla profesyonel yöneticinin sektörde yer almaya başlamalarına rağmen onların da verdikleri kararlarda genelde ailenin onayına muhtaç ya da beğendirmeye çalıştıkları belirtilmiştir. Yanı sıra bu profesyonel yöneticilerin yatırım kararlarının bir paydaşı olmadıkları ifade edilmiştir. Katılımcılar aile şirketlerinde sonraki nesillerin eğitim alarak işletmeye dâhil olmalarının olumlu etkileri olduğunu altını çizmektedirler. Katılımcılar aile işletmelerinde kararın tek merkezde ve tekelleşerek alınmasının anlık kararlara yol açtığını da vurgulamışlardır.

- **Örgüt Kültürü**

Katılımcılar, Örgüt kültürünün, yöneticinin kararını büyük oranda etkilediği, çünkü örgüt kültürünün zaten var olduğu veya aile işletmelerinde aile yapısına bağlı olarak şekillendiği, dolayısıyla karar vermenin kişisel bir boyuttan öte anlamları olduğu, örgüt kültürü ile bağdaşmayan yöneticilerin uzun süre işletmelerde kalamadıkları ifade edilmektedir. Katılımcılar global şirketlerde karar almak mekanizmalarının

farklı çalıştığını yerel bir işletmede ise farklı tarzlarda karar alınabildiğini ifade etmişlerdir. Karar vermede örgüt kültürünün karar vericinin kişiliğine baskın geldiği vurgulanmıştır. Bir katılımcı bu konudaki fikrini “*Patron kültürü her zaman kazanır*” şeklinde ifade etmiştir.

- **Hiyerarşik Yapı**

Katılımcılar çoğunlukla, tekstil ve hazır giyim işletmelerinde katı bir hiyerarşik yapı bulunduğunu ve bunun temelinde ise aile işletmelerinin sektörde ağırlıklı mevcudiyetini belirtmişlerdir. Hiyerarşik yapıyı bir kast sistemine de benzetilebileceği ve bunun işletmenin genelinde beyaz ve mavi yakalı çalışanların tamamında bulunduğu vurgulanmıştır. Bir katılımcı, “Bu hiyerarşi tek yönlü yani karar veren bir mekanizma ve itiraz etmeden uygulayan bir mekanizma var. Böyle bir katı hiyerarşik yapı içinde alt kademe yöneticilerin üst kademeye daha bağımlı karar vermelerini beraberinde getiriyor” ifadesi ile var olan katı hiyerarşik yapı içinde alt düzey yöneticilerin bağımsız hareket edemediklerini belirtmiştir.

- **Yöneticiler Arasındaki Güç Mesafesi**

Katılımcılar yapı içerisinde statü kaynaklı güç mesafesinin yüksek olduğunu, özellikle üst yöneticinin aile üyesi olması durumunda bu durumun daha güçlü hissedildiğini vurgulamışlardır. Bunun sonucunda alt düzey yöneticinin amirlerine karşı daha bağımlı hareket ettiğini, son kararın üst düzey yönetici tarafından verildiğini ifade etmişlerdir. Bunun sebepleri arasında üst düzey yöneticilerin zaman zaman “ego”larının etkisinde kalarak son noktayı kendilerinin koymak istedikleri de söylenmiştir. Ayrıca, üst düzey yöneticilerin karar sürecinde almaları gereken “riskli kararlar” veya daha fazla “sorumluluk taşımalarından” dolayı kaçınan davrandıklarını belirtmişlerdir. Bir katılımcı üst düzey yöneticiler için “*tecrübe ile birlikte şüphelik de artıyor*” şeklinde bir tespitte bulunmuştur. Alt kademe yöneticilerin ise “*politik davranarak*” pozisyonlarını korumaya çalıştıkları vurgulanmıştır. Ayrıca son yıllarda yeni nesillerin işletmeye ve karar sürecine dâhil olmaları sonucunda güç mesafesinin azalmaya başladığının da gözlemlendiğini ifade etmişlerdir.

Bir katılımcı “*İşte hiçbir şeye hayır diyemeyen yöneticim vardı gelen her şeye evet diyor ve o evetin altındaki çalışan olarak bize olan etkilerinde çok dikkate almıyor.*

Yani bunu biz mi yapmalıyız? Bir başka birim mi yapmalı? Alakası olmayan çok değişik projelerin içerisinde yer alıyoruz. Böyle bir durumda ben de sanırım işi mümkün olduğunca erteleme böyle göz ardı etme yönüne gittiğimi fark ediyorum.” ifadesi ile bağımlı yöneticinin, çalışanların motivasyonuna olumsuz etkisini vurgulamıştır.

8- İhracat yapıyor olmak işletmenin kültürü ve karar verme tarzları üzerinde etkili midir?

Katılımcılar işletmenin ihracat ağırlıklı çalışmasının işletmenin kültürü ve karar mekanizması üzerinde önemli etkileri olduğu konusunda birleşmişlerdir. Farklı kültürlerdeki insanlarla iş yapmanın karşılıklı etkileşimleri olduğunu ve bu durumda daha sorumlu ve rasyonel kararlar alındığı belirtilmektedir.

Bir katılımcı *“Bence Türkiye olarak biz zaten kabuğuna çekilmiş bir ülkeyiz. İletişim konusunda dünyadaki diğer ülkelerin birbiriyle olan iletişiminden daha geride olduğumuzu düşünüyorum. Buna rağmen dünyadaki diğer gerçekleri, realiteleri görmek üzere bir iletişimde bulunmayan firmaların yöneticileri daha pasif kalıyor kendilerini geliştiremiyorlar”* ifadesi ile kültürel etkileşimin önemine vurgu yapmıştır. İhracat yapan bir işletme sahibinin Avrupa'da kurduğu ilişkiler orada gördüğü yenilikler, sektörün nereye doğru ilerlediğiyle ilgili yaptığı tespitlere dayanarak yaptığı yatırımlar o firmayı bir adım öne çıkartmaktadır.

Bir katılımcı *“İhracat çalıştığınızda işi kitabına göre yapmak zorundasınız, iç piyasaya çalışanlar kitabı işe uyduruyorlar”*

İhracat yapmanın, iletişime, iş yapış biçimlerinize yansımaları olduğuna dair yorumlar yapılmaktadır. İhracat işlerinde toleranslar çok daha dar olduğu ve müşterinin sizden talep ettiği yöntem ve yolu izlemeniz gerektiğine vurgu yapılmıştır. Dolayısıyla ihracat müşterisi aslında bir şekilde sizin “defacto” patronunuz haline gelmesiyle ortak karar verme süreçlerinden ve çok yönlü karar mekanizmalarının gerekliliğinden bahsedilmiştir.

Avrupa kültürüyle iş yapmanın daha gerçekçi rasyonel olmak anlamına geldiği, yurtiçinde “bir iç piyasa kafası” denen anlayışın varlığına vurgu yapılarak zaman kullanımı, sorumluluk, fiyatlandırma, verimlilik anlamında farklı tarzların bulunduğu

ve bu durumun da kararlara sorumluluk ve rasyonellik anlamında etkilediği ifade edilmiştir. Daha hızlı, sorumlu ve gerçekçi kararlar verilmesi gerekliliği vurgulanmıştır.

Katılımcılar, ihracat yapan işletmelerde yöneticilerin daha uzun vadeli düşündükleri, vizyon sahibi olduklarını belirtirken, bir katılımcı ihracat yapmanın örgüt kültürüne olan etkisini, “ *etkilenilen kültür işletmenin her kesimine yansıyor. Sadece yöneticilere ve üstteki yönetim kadrosuna değil ürünü yapan, ürüne dokunan en alt kesim diye tabir ettiğimiz kişilere dahi bu yansıyor. Bir ihracat firmasında çalışan, yerleri süpüren ya da depoda sayım yapan ya da müşterilere çay servisi yapan insan bile benim gözlemlediğim kadarıyla diğer işletmelere göre daha farklı bakış açısına sahip*” ifadeleri ile anlatmaktadır.

Katılımcılar ihracat yaparak, global bir zincire dâhil olduğunuzdan, uluslararası ticaretin kuralları ile iş yapmanız gerektiğinden, farklı bir vizyon ile çalışmanız gerektiğinden ve bu durumun işletmeleri kalite standartları, iletişim ve teknoloji anlamında da gelişmelere ayak uydurma mecburiyetinde bıraktığından bahsetmişlerdir.

9- Kişilik yapıları bağlamında baktığımızda kadınlar ve erkekleri karşılaştırsak aralarında karar vermede bir farklılık gözlemlediniz mi?

Katılımcılar karar verme sürecinde kadın ve erkek yöneticilerin tarzları üzerindeki farklılıklar bağlamında gözlemlerine dayanarak yaptıkları yorumda çoğunlukla farklılıklar bulunduğunu beyaz etmişlerdir. Kadınların karar verme davranışları üzerinde yapılan yorumlarda, özellikle kadınların duygusal, daha detaycı, psikolojik dayanıklılıklarının daha yüksek, daha cesur, daha sabırlı, dışa dönük davrandıklarını vurgulamışlardır. Erkek yöneticilerin ise daha mantıklı, daha kaçınan, daha kaçınan, daha ketum ve daha politik karar verdiklerinin altını çizmişlerdir.

Katılımcılar yaptıkları yorumlarda sektörde erkek yönetici ağırlığından bahisle, bir kadının yönetici pozisyonuna gelebilmesi için iyi eğitilmiş, dışa dönük, sabırlı ve cesur olması gerektiğinden bahsetmektedirler. Sektörün de toplumun genel kültürünün etkisiyle ataerkil bir yapıda olduğu ve bu yüzden kadınların bu konuda otorite kabul ettirmek adına daha bilinçli, daha nitelikli ve dirayetli olmak zorunda olduğuna vurgu yapılmıştır. Bir katılımcı bu konuda “*Burada ankete taraf olan*

kadınlar hazır giyim tekstil sektöründe yönetici kadınlar. Cesur olmasalardı orada olmazlardı. Daha kolay yolunu seçenler orada olmuyorlar. Vazgeçiyorlar. Ve kadınların vazgeçmesi için sosyal bir kabul var. Yani ben artık ev kadını olayım dediğiniz bir ortamda Türkiye'de kimse niye böyle bir karar verdin demiyor. Bu kararı verdiyse zaten bu yolu seçtiyse bu kolay bir yol değil. Özellikle üretim sektöründe çalışıyor olmak” yorumunda bulunmuştur.

Ayrıca kadınların kararlarında risk almayı çok sevmedikleri ve detaycı olmalarından bahisle bir katılımcı *“Risk almıyorlar ve detaycılar içgüdüsel olarak çocuk doğurmak, o çocuğa bakmak ve detayda ona iyi bakmak üzere beyin ona göre şekillenmiş”* ifadesinde bulunmuştur.

Diğer bir katılımcı *“ Kadınların genel olarak bence zaten erteleme alışkanlıkları daha az. Yani bu sadece yöneticiye değil, genel günlük hayatta da bence önlerindeki işi günlük olarak tamamlayıp yani bitirip yarına erteleme alışkanlıkları genel olarak yok. Kararları ertelemiyorlar daha doğrusu. Anında karar alıyorlar.”* Yorumuyla kadınların daha analitik ve hızlı kararlar aldığı görüşünü belirtmiştir.

Bir katılımcı da kadınların hızlı ve ertelemekten karar almalarının içgüdüsel sebepleri olduğuna vurgu yapmıştır. Kadınların daha gerçekçi oldukları ve karar alırken cesur davrandıklarından bahisle *“ Hayatında hiç kendi köyünden bile çıkmamış bir kadın ve bir erkeği alalım. İkisi de kendi ana dilleri dışında hiçbir dil bilmiyorlar. Götürelim mesela ne bileyim Güney Amerika'da Şili'nin bir dağ köyüne koyalım. Kadın o köyde çok kısa sürede bir hayat kurar. Çünkü kurmak zorunda olduğu gerçeğini bilir her zaman. O yüzden ötelemez. Gerçeği inkar etme tarafı vardır erkeğin”* ifadesi ile iş hayatında kadın yöneticilerin erkeklere göre daha cesur karar alma ve ötelememesinin altında kadınların gerçeği kabullenmekte sorun yaşamadığı, kolay adapte olduğu ve bu şekilde hızlı ve rasyonel kararlar alabildiğini vurgulamaktadır.

Karar vermede yaştan bir etkisi olduğunu düşünür müsünüz? Yaş alan insanlar karar verirken gençlere göre farklılaştıkları yönler nelerdir?

Katılımcılar büyük bir çoğunlukla yaş almanın karar verme üzerinde etkileri olduğu fikrinde birleşmektedirler. 40 yaşından sonra yöneticilerin daha olgun davranmaya

başladıkları, tecrübelerinin de etkisiyle daha akılcı ve bilgiye dayalı kararlar vermeye başladıklarını belirtmişlerdir.

Bazı katılımcılar yaş almakla insanın geçmişte yaşadığı tecrübelerin sonucunda daha temkinli davranmaya başladıklarını da ifade etmektedirler. Gençlerin ise “*cahil cesareti*” ile yeterince bilgi ve tecrübeye sahip olmadıklarından daha sezgisel kararlar vermek durumunda kaldıklarını vurgulamaktadırlar.

Yaşla paralel olarak tecrübenin de önemli olduğunu vurgulayan katılımcılar tecrübe birikiminin artmasıyla yaş ile aradaki makasın kapadığını 40 yaşın üzerinde “*öğrenme eğrisinin yakınsadığını*” ve yaştan çok tecrübenin önem kazandığını ifade etmektedirler.

Yaşlı yöneticilerin risklerin daha çok farkında olduklarını ve tecrübe ile birlikte kendine güvenin de arttığı konusunda vurgu yapılmaktadır. Belli bir olgunluğa geldikten sonra insanların düşünce yapılarının tekrar sadeleştirilmeye başladığını egolarından biraz daha arınmış, daha basit, daha sakin ve objektif karar verir hale gelmiş oldukları ifade edilmektedir. Bir katılımcı “*Tecrübe yaşanmaz derler Amerika’da*” diyerek tecrübenin çok önemli belirtmiştir.

Bir katılımcı “*Yaş aldıkça iş bulmak daha zorlaşıyor. Bu durumda yaşlı yöneticilerin daha gerçekçi ve risk almadan karar vermeleri bir mecburiyet. Geçmişte biriktirdiği olumsuz sonuçlar bir korku etkisi yaratabilir.*” diyerek yaşlılarda riske girmeden daha rasyonel karar verilmesini açıklamıştır.

10- Hangisi sizin için ideal çalışma arkadaşıdır? Hangi ikisini işe alırdınız? Neden? Hangisini kesin almazdınız? Neden?

- Metin karar alırken planlı bir şekilde düşünür, bilgileri toplar, seçenekleri değerlendirir.
- Ali karar verirken içgüdülerine ve sezgilerine güvenir.
- Feyyaz amirlerine ve çalışma arkadaşlarına sormadan karar vermez, yardım almak ve danışmak ister.
- Mehmet önemli kararlar alırken ağırdan almayı ve gerekirse ertelemeyi tercih eder.
- Sergen, hızlı ve spontane bir şekilde karar alır.

Katılımcıların işe alım senaryo sorusuna verdikleri cevaplar Tablo35’de verilmiştir.

Tablo 35 İşe Alım Senaryosu Cevapları

KATILIMCI	İLK TERCİH	İKİNCİ TERCİH	KESİN ALMAM
K1	Rasyonel	Bağımlı	Sezgisel
K2	Sezgisel	Rasyonel	Kaçıngan
K3	Bağımlı	Rasyonel	Kaçıngan
K4	Rasyonel	Anlık	Bağımlı
K5	Rasyonel	Bağımlı	Sezgisel
K6	Rasyonel	Sezgisel	Bağımlı
K7	Rasyonel	Anlık	Bağımlı
K8	Rasyonel	Bağımlı	Kaçıngan
K9	Bağımlı	Rasyonel	Kaçıngan
K10	Rasyonel	Sezgisel	Kaçıngan
K11	Rasyonel	Bağımlı	Kaçıngan
K12	-----	-----	-----
K13	Rasyonel	Sezgisel	Anlık
K14	Anlık	Rasyonel	Kaçıngan
K15	Rasyonel	Bağımlı	Kaçıngan
K16	Rasyonel	Sezgisel	Kaçıngan
K17	Rasyonel	Bağımlı	Anlık
K18	Rasyonel	Bağımlı	Anlık
K19	Rasyonel	Bağımlı	Kaçıngan
K20	Rasyonel	Anlık	Kaçıngan
K21	Bağımlı	Rasyonel	Anlık
K22	-----	-----	-----
K23	Rasyonel	Sezgisel	Kaçıngan
K24	Rasyonel	Bağımlı	Kaçıngan
K25	Rasyonel	Sezgisel	Anlık
K26	-----	-----	-----

o Metin-rasyonel o Ali-sezgisel o Feyyaz-bağımlı o Mehmet-kaçıngan o Sergen- anlık

Katılımcıların üç tanesi mevcut bilgilerle karar veremeyeceklerini beyan etmişlerdir. Cevap veren 23 katılımcıdan 18 kişi rasyonel karar alan adayı ilk sırada tercih ederken, 3 kişi danışmanın önemine vurgu yaparak bağımlı adayı, 1 kişi sezgisel ve 1 kişi de hızlı ve pratik olmak gerekçesiyle anlık karar veren kişiyi tercih etmişlerdir. İkinci tercihler sorulduğunda ilk tercihte rasyonel adayı seçmeyenlerin hepsi bu sefer rasyonel karar veren adayı tercih etmişlerdir. Kesin olarak işe almam sorusuna ise ağırlıklı olarak (13/23) kaçıngan adayı “*en kötü karar karar vermemekten iyidir*” diyerek seçmeyeceklerini beyan etmişlerdir.

5.5.3 Değerlendirme

Yapılan nicel ve nitel araştırmaların bulguları incelendiğinde, karar verme tarzları ile beş büyük kişilik faktörü boyutları arasında ve örgüt kültürü algısı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

- Duygusal dengesizliğin sezgisel karar verme davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum nitel çalışmada da desteklenmiştir.
- Özdisiplin kişilik özelliğinin negatif yönde ve duygusal dengesizliğin pozitif yönde, anlık karar verme davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum nitel çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir.
- Rasyonel karar verme davranışı üzerinde bağımsız değişkenlerden özdisiplin kişilik özelliğinin ve deneyime açıklık kişilik özelliğinin pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Benzer bulgular nitel çalışmada da elde edilmiştir.
- Bağımlı karar verme davranışı üzerinde bağımsız değişkenlerden uyumluluk kişilik özelliğinin pozitif yönde ve deneyime açıklık kişilik özelliğinin ise negatif yönde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir. Bu durum nitel çalışmada da desteklenmiştir.
- Kaçıngan karar verme davranışı üzerinde bağımsız değişkenlerden dışadönüklük kişilik özelliğinin, deneyime açıklık kişilik özelliğinin, öz disiplin kişilik özelliğinin negatif yönde; duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin ise pozitif yönde etkileri olduğu görülmektedir. Benzer bulgular nitel çalışmada da elde edilmiştir.
- Rasyonel karar verme davranışı üzerinde bağımsız değişkenlerden hiyerarşik klan kültürü algısının pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum nitel çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir.
- Diğer örgüt kültürü alt boyutlarının karar verme üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Bu durum nitel çalışmada desteklenmemiştir.
- Yöneticilerin cinsiyetlerine göre yapılan analizde, kadın yöneticilerin erkeklere oranla daha dışadönük kişilik özellikleri gösterdikleri, erkek yöneticilerin kadınlara oranla daha bağımlı karar verme tarzlarına sahip oldukları, erkek yöneticilerin kadınlara oranla daha kaçıngan karar verme

tarzlarına sahip oldukları bulunmuştur. Bu durum nitel çalışmada kısmen desteklenmiştir.

- Yöneticilerin statülerine göre yapılan analizde yönetim kurulu başkanı statüsündeki katılımcıların, alt kademe yöneticilere oranla daha anlık, daha bağımlı ve daha kaçınan karar verdikleri görülmüştür. Bu durum nitel çalışmada kısmen desteklenmiştir.
- Yöneticilerin yaşlarına göre yapılan analizde sezgisel karar verme boyutunda 30 yaş altı yöneticilerin, 31-40 ve 41-50 yaşlarındaki yöneticilerden daha sezgisel karar verdikleri görülmüştür. Benzer bulgular nitel çalışmada da elde edilmiştir.
- Yöneticilerin kurum kıdemlerine göre yapılan analizde kaçınan karar verme boyutunda 20 yıl ve üstü kurum kıdemine sahip yöneticilerin, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl kurum kıdemine sahip yöneticilerden daha kaçınan karar verdikleri görülmüştür. Bu durum nitel çalışmada desteklenmiştir.
- Yöneticilerin çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre yapılan analizde anlık karar verme boyutunda 50 ve altı çalışana sahip işletmelerin yöneticilerinin, 50-250 çalışana sahip işletmelerin yöneticilerinden daha anlık karar verme tarzlarına sahip oldukları görülmüştür. Bu durum nitel çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın nitel boyutunda yapılan görüşmeler sonucunda, tekstil ve hazır giyim işletmelerinde karar verme tarzları ile bunun üzerinde etkili olan faktörler üzerine katılımcıların bildirmiş oldukları gözlem ve görüşler neticesinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Yapılan görüşmeler sonucunda tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin, bilgi ve veriler ışığında karar vermenin önemli bulunmasına rağmen, sektörün dinamik yapısından kaynaklandığı görüşüne dayandırılarak daha çok sezgisel kararlar verildiği gözlemlenmiştir. Yatırım kararları gibi büyük ve riskli kararlarda rasyonel olunmaya çalışılsa da buralarda da sezgisel karar verme tarzı ile karşılaşmakta günlük operasyonel kararların çoğu sezgisel tarzda verilmektedir. İhracat ağırlıklı çalışmasından dolayı

anlık kararlarında sıklıkla verildiği, belirsizlik ortamı nedeniyle kaçınan kararlar da verildiği gözlemlenmiştir.

- Katılımcılar sektörün yapısından dolayı her zaman gerekli somut bilgi ve veriye sahip olunamadığını, yanı sıra terminli ve sipariş üzerine iş yapmanın getirdiği zorlukların da bir sonucu olarak geçmiş tecrübeler eşliğinde, sezgilere güvenerek karar verme durumunda kaldığını ifade etmektedirler. Katılımcılara yöneltilen işe alım senaryo sorusuna cevap veren 23 kişiden ikisi kesinlikle sezgisel tarzda karar veren aday işe almayacağını beyan ederken, hiçbir katılımcı rasyonel aday işe almayacağını beyan etmemiştir. 18 katılımcı birinci tercihlerinde, beş kişi ise ikinci tercihlerinde olmak üzere tüm katılımcılar ilk iki sırada rasyonel aday tercih edeceklerini ve bir kişi ilk sırada, altı kişide ikinci sırada olmak üzere sezgisel karar veren aday işe almak isteyeceklerini beyan etmektedirler.
- Bağımlı karar verme tarzlarını değerlendirilmesinde katılımcılar arasında fikir ayrılıkları gözlemlenmektedir. Katılımcılardan bir kısmı bağımlı tarzda karar vermeyi bir kişilik ve dolayısıyla yöneticilik zafiyeti olarak değerlendirirken, diğer bir kısmı da, danışmanın ortak akla ulaşma yönünde olumlu değerlendirilecek bir yaklaşım olarak gördüklerini ifade etmektedirler. Katılımcılara yöneltilen işe alım senaryo sorusuna cevap veren 23 kişiden üçü kesinlikle bağımlı aday işe almayacağını beyaz ederken, üç katılımcı birinci tercihlerinde dokuzu ise ikinci tercihlerinde bağımlı karar verme tarzına sahip aday işe almak isteyeceklerini beyan etmektedirler.
- Katılımcıların anlık karar verme tarzlarına olan yaklaşımları ise, sektörün satışlarında ihracatın payının yüksek olması nedeniyle, günlük kararlarda kullanılabildiği, ancak bu tarz ile alınan kararların risklerinin varlığına da işaret ederek, özellikle yatırım kararları tarzındaki önemli kararlarda kullanılmaması gerektiği üzerinde çoğunluğun fikir birliği bulunmaktadır. Sektörün dinamik yapısına işaret eden katılımcılar anlık karar vermenin kaçınılmaz olduğu durumlarda dahi kararın üzerinde iyi düşünülmesi ve mümkün olduğu durumlarda danışılmasının önemini vurgulamaktadırlar. Üst düzey yöneticilerin güç sahibi olarak anlık kararlar verdikleri ifade edilmektedir. Katılımcılara yöneltilen işe alım senaryo sorusuna cevap veren 23 kişiden beşi kesinlikle bağımlı aday işe almayacağını beyaz ederken, bir

katılımcı birinci tercihlerinde üçü ise ikinci tercihlerinde bağımlı karar verme tarzına sahip adayı işe almak isteyeceklerini beyan etmektedirler.

- Kaçınan tarzda karar veren yönetici tarzının sektörde çok kabul görmediğinin katılımcılar tarafından sıklıkla belirtildiği görüşmelerde, bu durumun yöneticilik vasıflarıyla örtüşmediğini, sadece belirsizlik ortamının yoğun olduğu ve yeterli bilgi ve zamanının bulunmadığı durumlar için bir istisna olarak değerlendirilebileceği ifade edilmektedir. Görüşmelerde sorulan işe alım senaryosunda çoğunluk karar vermekten kaçınan adayı işe almayacağını beyan etmektedirler. Katılımcılara yöneltilen işe alım senaryo sorusuna cevap veren 23 kişiden 13ü kesinlikle bağımlı adayı işe almayacağını beyan ederken, hiçbir katılımcı ne birinci tercihlerinde ne de ikinci tercihlerinde bağımlı karar verme tarzına sahip adayı işe almak isteyeceklerini beyan etmektedirler.
- Tekstil sektöründe kurumsallaşma düzeyinin düşük olması, aile işletmelerinin çoğunlukta olması, katı bir hiyerarşik yapının varlığı gibi nedenlerle yönetim kademelerinde güç mesafesinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle karar sürecinde üst düzey yönetici ve firma sahibinin ağırlığı hissedilmekte ve alt düzeydeki yöneticilerin bağımlı karar verdikleri anlaşılmaktadır. Üst düzey yöneticilerin güç sahibi olarak anlık kararlar verdikleri ifade edilmektedir.
- Yöneticilerin doğru karar vermeleri için sahip olunması gereken kişilik özellikleri olarak sorumluluk sahibi olmak, dışa dönüklük, deneyime açıklık ve iletişim kurabilme yeteneği gösterilmektedir. Duygusal dengesizlik içinde olan yöneticilerin ise kaçınan ve bağımlı kararlar vermeleri daha olası görülmektedir.
- Nitel araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde katılımcılar sektörde katı bir hiyerarşik yapının varlığından bahsederek, sektördeki aile işletmelerinin yoğunluğundan hareketle, örgüt kültürünün karar verme üzerinde kişilik özelliklerine oranla daha baskın etki gösterdiğini vurgulamaktadırlar.
- İhracat ağırlıklı çalışan firmaların ilişkide oldukları müşterileri vasıtasıyla kültürel etkileşimde bulundukları ve bunun karar verme tarzları üzerinde etkili olduğu vurgulanmaktadır. Katılımcılar ihracat yaparak, global bir zincire dâhil olduğunuzdan, uluslararası ticaretin kuralları ile iş yapmanız

gerektiğinden, farklı bir vizyon ile çalışmanız gerektiğinden ve bu durumun işletmeleri kalite standartları, iletişim ve teknoloji anlamında da gelişmelere ayak uydurma mecburiyetinde bıraktığından bahsetmişlerdir.

- Yapılan görüşmelerde katılımcılar sektörde görev yapan kadın yöneticilerin daha dışa dönük ve cesur kararlar aldıklarını beyan ederek, erteleme alışkanlıklarının da bulunmadıklarını ifade etmektedirler. Katılımcılardan bazıları sektörün ataerkil kültür yapısında yöneticiliğe yükselmenin ancak cesur, dışa dönük olmakla mümkün olabileceğini vurgulamışlardır.
- Yapılan görüşmelerde katılımcılar yaşla beraber, yöneticilerin daha isabetli ve gerçekçi kararlar aldıklarını ifade etmektedirler. Bununla beraber bazı katılımcılar yaş almakla insanın geçmişte yaşadığı tecrübelerin sonucunda daha temkinli davranmaya başladıklarını da eklemektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç bölümünde “Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin karar verme tarzları nasıldır?” ve “Karar verme tarzlarını örgütsel bağlamda etkileyen faktörler nelerdir? Kişilik özellikleri ve örgüte hâkim olan kültürün rolü nelerdir?” sorularına yanıt vermek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın temel sonuçlarına değinilmiş ve elde edilen bulgular ışığında araştırmacılara ve ilgili sektör paydaşlarına önerilerde bulunulmuştur. Araştırma kapsamında nicel ve nitel bulgular doğrultusunda alanyazındaki diğer bulgular ile karşılaştırılmıştır.

Türkiye için önemli bir sektör olan tekstil ve hazır giyim sektörlerinde, yöneticilerin karar verme tarzları üzerinde kişilik özellikleri ve örgüt kültürünün araştırılması sektörün gelişimi, kurumsallaşma düzeyinin artması, aile işletmelerinin ağırlıklı olduğu, sektörde sürdürülebilir büyümenin sağlanması adına önem taşımaktadır. Alanyazınında mevcut çalışmaların çoğunluğunun öğrenciler üzerinde yapılmış olması, sektörel bazda bir çalışmaya rastlanmaması bu araştırma sonuçlarını önemli kılmaktadır. Bu bağlamda farklı yaş gruplarında olan, farklı eğitim alt yapılarına sahip, farklı kültürel çevrelerden gelen çalışanların bulunduğu bir sektörde bu araştırmanın yapılmış olması ile alanyazınına katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Tekstil ve hazır giyim sektörünün ihracat ağırlıklı iş yapmasından hareketle örneklem, yüksek düzeyde ihracat yapan firmalarda amaçlı örnekleme yoluyla seçilmiştir. Dinamik ve karmaşık bir olgu olarak değerlendirilen karar verme eyleminin doğasının anlaşılması, altında yatan diğer faktörlerin de belirlenebilmesi amacıyla nicel araştırma yöntemiyle elde edilen bulguların, sektörde çeşitli pozisyonlarda görev alan farklı yaşlardaki yöneticiler ile birebir görüşmeler yapılarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Araştırmada öncelikle karar verme tarzları üzerinde yöneticilerin kişilik özelliklerinin etkisi analiz edilmiştir. Sezgisel karar verme tarzları üzerinde duygusal dengesizliğin pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Riaz vd.’nin (2012) araştırmalarında, dışadönük ve deneyime açık olmanın sezgisel karar verme tarzını pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Yalçın (2015) pilotlar üzerinde yapmış

olduğu çalışmada kişilik özellikleri ile sezgisel karar verme arasında ilişki tespit edememiştir. Bu durum sektörel farklılıkların karar verme tarzları üzerindeki etkilerini göstermesi anlamında önemlidir. Bu durum nitel çalışmada da katılımcılar tarafından desteklenmiştir. Sektörde kısıtlı veri setinden dolayı en sık görülen karar alma tarzının sezgisel karar verme tarzı olduğu katılımcılar tarafından beyan edilmektedir. Veriye ulaşmakta sorun yaşayan küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha yoğun sezgisel kararlar vermek durumunda kaldıkları görülmektedir.

Araştırmanın nitel boyutunda yapılan görüşmeler sonucunda tekstil ve hazır giyim işletmelerinde yöneticilerin bilgi ve veriler ışığında karar vermeleri önemli bulunmasına rağmen, sektörün dinamik yapısından kaynaklandığı görüşüne dayandırılarak daha çok sezgisel kararlar verildiği gözlemlenmiştir. Yatırım kararları gibi büyük ve riskli kararlarda rasyonel olunmaya çalışılsa da buralarda da sezgisel karar verme tarzı ile karşılaşmakta günlük operasyonel kararların çoğu sezgisel tarzda verilmektedir.

Deneyime açık ve özdisiplin sahibi olmanın rasyonel karar verme üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Riaz vd.'nin (2012) araştırmalarında özdisiplin kişilik özelliğinin rasyonel karar verme tarzını pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Yalçın'ın çalışmasında (2015) deneyime açıklık ve özdisiplin kişilik özelliklerine ek olarak uyumluluk ve sorumluluk kişilik özelliklerinin de rasyonel karar verme üzerinde pozitif etkili olduğu görülmektedir. Bayram ve Aydemir'in (2017) yapmış oldukları araştırmanın bulgularına göre de, rasyonel karar verme tarzı ile sezgisel karar verme tarzının, duygusal dengesizlik dışında dört kişilik özelliği ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu görülmektedir. Nitel çalışmada, katılımcılar ideal karar verme tarzı olarak betimledikleri bilgi ve veriye dayalı karar vermede, sorumlu davranmanın, iletişime ve yeniliklere açık olmanın bunu kolaylaştırdığını belirterek desteklemişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu öncelikle kararların bilgiye ve veriye dayanması gerektiğini söylerken devamında pratikte çoğunluğunun sezgisel kararlar olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca karar alırken takipçi olmak yaygın bir karar alma tarzı olarak gözlemlenmektedir. Sektörde kurumsallaşma düzeyinin düşük olması, rasyonel kararların önünde engel teşkil etmektedir. İşletme büyüklükleri arttıkça rasyonel kararların daha sıklıkla alındığı gözlemlenmektedir.

Özdisiplin kişilik özelliğinin negatif yönde ve duygusal dengesizliğin pozitif yönde, anlık karar verme davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Nitel çalışmada katılımcıların sektörel dinamikler sonucunda kaçınılmaz olarak nitelendirdikleri anlık karar verme davranışının, duygusal dengesizlik (sinirlilik, heyecan, panik durumu) durumlarında artış gösterdiği, buna karşın sorumlu ve soğukkanlı kişilerin daha az anlık karar verdikleri gözlemlenmektedir. Riaz vd.'nin (2012) araştırmalarında dışadönüklük kişilik özelliğinin anlık karar verme tarzını pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Yalçın (2015) çalışmasında benzer şekilde sorumluluk ve anlık karar verme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bayram ve Aydemir'in (2017) yapmış oldukları araştırmanın bulgularına göre, anlık karar verme tarzı, uyumluluk ve öz disiplin ile negatif, duygusal dengesizlik ile pozitif ilişkisi görülmektedir. Türkiye'nin dünya pazarında söz sahibi olabilmesi için "fast fashion" hızlı moda için üretim yapma mecburiyetinden dolayı zaman baskısı ile çalışmanın getirdiği bir sonuç olarak hızlı üretim için hızlı ve anlık karar vermek bir zorunluluktur. Dolayısıyla sektörde gözlemlenen karar verme davranışı içinde bulunulan bağlamın bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Bağımlı karar verme davranışı üzerinde bağımsız değişkenlerden uyumluluk kişilik özelliğinin pozitif yönde ve deneyime açıklık kişilik özelliğinin ise negatif yönde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir. Riaz vd.'nin (2012) araştırmalarında uyumluluk kişilik özelliğinin bağımlı karar verme tarzını pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Yalçın'ın (2015) çalışmasında bağımlı karar verme ile kişilik özellikleri ile ilişki tespit edilememiştir. Bayram ve Aydemir'in (2017) yapmış oldukları araştırmanın bulgularına göre, bağımlı karar verme tarzının, uyumluluk ve duygusal dengesizlik ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu; kaçınan karar verme tarzının ise dışadönüklük, öz disiplin ve deneyime açıklık ile negatif ilişkisi tespit edilmiştir. Anlık karar verme tarzı, uyumluluk ve öz disiplin ile negatif, duygusal dengesizlik ile pozitif ilişkisi görülmektedir. Nitel çalışmada, katılımcıların çoğunluğu alt ve orta düzey yöneticilerin patron veya üst yöneticilere bağımlı karar alma eğiliminde olduklarını "yöneticinin istemediği bir kararı alamazsın yöneticini ezmiş olursun" ifadesi ile anlatmaktadırlar. Risk içeren kararların alt kademelerde alınması mümkün görülmemektedir. Yöneticilerine rağmen karar almak alt düzey yöneticiler için imkânsıza yakın olarak değerlendirilmektedir. Kendine güvenen ve inisiyatif alabilen yöneticiler daha bağımsız kararlar alabilmektedirler. Bağımlı karar

almada en önemli etmenlerden bir tanesi de müşteriye kaybetme korkusu olarak bağımlı karar vermeyi kolaylaştırmaktadır.

Kaçınan karar verme davranışı üzerinde bağımsız değişkenlerden dışadönüklük kişilik özelliğinin, deneyime açıklık kişilik özelliğinin, öz disiplin kişilik özelliğinin negatif yönde; duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin ise pozitif yönde etkileri olduğu görülmektedir. Riaz vd.'nin (2012) araştırmalarında duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin kaçınan karar verme tarzını pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Yalçın'ın (2015) çalışmasında kaçınan karar verme ile kişilik özellikleri ile aynı ilişkiler bulunmuştur. Nitel çalışma çerçevesinde yapılan görüşmelerde kaçınan karar vermenin bir yöneticilik zafiyeti olarak görülmektedir. Bunun yanında belirsizlik ortamı karar vermeyi zorlaştırmakta ve bu yüzden önemli kararlarda beklemek tercih edilmektedir. Karardan kaçınmak aynı zamanda kişilik bozukluğu olarak görülmektedir.

Sektör yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, sektörün ağırlıklı olarak aile işletmelerinden oluştuğu görülmektedir. Son yıllarda daha fazla profesyonel yöneticinin sektörde yer almaya başlamalarına rağmen onların da verdikleri kararlarda genelde ailenin onayına muhtaç ya da beğendirmeye çalıştıkları gözlemlenmektedir. Sektörde profesyonel yöneticiler yatırım kararlarının bir paydaşı olamamaktadırlar. Aile işletmelerinin ağırlıklı olmasından dolayı tekstil ve hazır giyim sektöründe bulunan katı hiyerarşik yapı, bir kast sistemi olarak işletmenin genelinde, beyaz ve mavi yakalı çalışanların tamamında görülmektedir. Memik (2020) çalışmasında, aile ilişkilerinin, aile işletmelerinde karar verme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş olup, aile ilişkileri ve karar vermede kişilik türlerinin denetleyici bir etkiye yol açtığı saptanmıştır.

Sektördeki işletmelerin yapılarında içerisinde statü kaynaklı güç mesafesinin yüksek olduğu, özellikle üst yöneticinin aile üyesi olması durumunda bu durumun daha güçlü hissedildiği görülmektedir. Bunun sonucunda alt düzey yöneticiler amirlerine karşı daha bağımlı hareket etmekte ve son karar üst düzey yönetici tarafından verilmektedir. Ayrıca, üst düzey yöneticilerin karar sürecinde almaları gereken “riskli kararlar” veya daha fazla “sorumluluk taşımalarından” dolayı kaçınan davranışlarını görülmektedir. Hofstede'nin (2011) Türkiye’de yapmış olduğu

Çalışmalarda g mesafesinin yksek olduğu, otoriteye saygılı ve bağımlı bir toplum olarak değerlendirilmiştir.

ngren'in (2011) alışmasında, yöneticilerin karar verme stilleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmış olup, bu iki değişkenin de örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Cambaz'ın (2019) alışmasında yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular ise, kişilik tipleri ile karar verme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönündedir. Eroğlu (2016)'nın çalışmasında ise kişilik özellikleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkide nörotisizm, dışa dönüklük, psikotisizm ve yalan ile öz saygı, dikkatli karar verme, panik karar verme, erteleyici karar verme, kaçıngan karar verme, arasında da anlamlı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Negatif ilişkiler ise kaçıngan karar verme ile dikkatli karar verme arasında, erteleyici karar verme ile karar vermede özsaygı arasında, erteleyici karar verme ile dikkatli karar verme arasında tespit edilmiştir. Bayram ve Aydemir'in (2017) yapmış oldukları araştırmanın bulgularına göre, nevrotik kişilik, sezgisel, bağımlı ve kendiliğinden karar verme tarzı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Deneyime açıklık kişiliğinin rasyonel karar verme tarzı üzerinde olumlu bir etkisi tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün karar verme tarzları üzerinde etkisinin belirlenmesi amacıyla nicel araştırmada sadece rasyonel karar verme davranışı üzerinde hiyerarşi-klan kültürü algısının pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Diğer rgt kültürü alt boyutlarının karar verme üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Topal'ın (2014) araştırmasında, bağımlı karar verme ile klan kültürü arasında, sezgisel karar verme ile adhokrasi kültürü arasında, kaçıngan karar verme tarzı ile hiyerarşi kültürü arasında bir ilişki tespit edilmiş, rasyonel karar verme ile piyasa kültürü arasında bir ilişki bulunamamıştır. Eğin'in (2016) da araştırmasında, örgüt kültürü ve yönetici karar süreci arasında pozitif bir ilişki bulunmuş, örgüt kültürünün yönetici karar süreci üzerinde etkili olduğu grlmştir. Benzer şekilde, Gl (2018) ve Eroğlu'nun (2016) araştırmalarında da, bireylerin örgüt kültürü algıları ile karar verme tarzları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Briggs ve Little (2007) otomotiv ve havacılık sektörlerinde yapmış oldukları araştırmada örgüt kültürünün anlaşılmasının kararın başarı şansını arttırdığını belirtmektedirler.

Nitel araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde katılımcılar sektörde katı bir hiyerarşik yapının varlığı defaten vurgulanmış, sektördeki işletmelerin büyük bir çoğunluğunun aile işletmesi statüsünde olması ve kurumsallaşma düzeyinin düşük olmasından dolayı, örgüt kültürü karar verme üzerinde yöneticilerin kişilik özelliklerine oranla daha belirleyici olduğu vurgulamaktadırlar. Örgüt kültürünün aile işletmelerinde aile yapısına bağlı olarak şekillenmekte olduğu ve yöneticinin kararını büyük oranda etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla karar vermenin kişisel bir boyuttan öte anlamları olduğu, örgüt kültürü ile bağdaşmayan yöneticilerin uzun süre işletmelerde kalamadıkları görülmektedir.

Yöneticilerin statülerine göre yapılan analizde yönetim kurulu başkanı statüsündeki katılımcıların, alt kademe yöneticilere oranla daha anlık, daha bağımlı ve daha kaçınan karar verdikleri görülmüştür. Bu durum nitel çalışmada kısmen desteklenmiştir. Üst düzey yöneticilerin güç sahibi olarak anlık kararlar verdikleri ifade edilmektedir. Bir katılımcı üst düzey yöneticiler için “tecrübe ile şüphecilik de artıyor” şeklinde bir tespitte bulunmuştur. Alt kademe yöneticilerin ise “politik davranarak” pozisyonlarını korumaya çalıştıkları vurgulanmıştır. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre yapılan analizde, kadın yöneticilerin erkeklere oranla daha dışadönük kişilik özellikleri gösterdikleri, erkek yöneticilerin kadınlara oranla daha bağımlı karar verme tarzlarına sahip oldukları, erkek yöneticilerin kadınlara oranla daha kaçınan karar verme tarzlarına sahip oldukları bulunmuştur. Nitel çalışmada katılımcılar karar verme sürecinde kadın ve erkek yöneticilerin tarzları üzerindeki farklılıklar bağlamında gözlemlerine dayanarak yaptıkları yorumda çoğunlukla farklılıklar bulunduğunu beyan etmişlerdir. Kadınların karar verme davranışları üzerinde yapılan yorumlarda, özellikle kadınların duygusal, daha detaycı, psikolojik dayanıklılıklarının daha yüksek, daha cesur, daha sabırlı, dışa dönük davrandıklarını vurgulamışlardır. Erkek yöneticilerin ise daha mantıklı, daha kaçınan, daha ketum ve daha politik karar verdiklerinin altını çizmişlerdir. Katılımcılar yaptıkları yorumlarda sektörde erkek yönetici ağırlığından bahisle, bir kadının yönetici pozisyonuna gelebilmesi için iyi eğitilmiş, dışa dönük, sabırlı ve cesur olması gerektiğinden bahsetmektedirler. Sektörün de toplumun genel kültürünün etkisiyle ataerkil bir yapıda olduğu ve bu yüzden kadınların bu konuda otorite kabul ettirmek adına daha bilinçli, daha nitelikli ve dirayetli olmak zorunda olduğuna vurgu yapılmıştır. Karar verme tarzları üzerinde yapılan çalışmalarda öğrenci ve öğretmen

adayları örnekleminde cinsiyet bağlamında fark gözlenmezken (Taşdelen 2001, Sinangil 1992), Kerner'in (2018) araştırmasında erkeklerin daha rasyonel, kadınların ise daha anlık kararlar verdiklerini, diğer karar tarzlarında cinsiyet bağlamında farklılıklar gözlenmediğini belirtmiştir. Bayram ve Aydemir'in (2017) yapmış oldukları araştırmanın bulgularına göre ise, kadınların uyumluluk ve duygusal dengesizlik kişilik özelliklerinde erkeklere göre anlamlı olarak daha yüksek puanları bulunmaktadır. Baron vd. (1993) tarafından yapılan yaş grupları bağlamında yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, karar verme yetkinliğinin yaşa bağlı olarak arttığını göstermektedir. Yöneticilerin yaşlarına göre yapılan analizde sezgisel karar verme boyutunda 30 yaş altı yöneticilerin, 31-40 ve 41-50 yaşlarındaki yöneticilerden daha sezgisel karar verdikleri görülmüştür. Bu durum nitel çalışmada desteklenmiştir. Bazı katılımcılar yaş almakla insanın geçmişte yaşadığı tecrübelerin sonucunda daha temkinli davranmaya başladıklarını da ifade etmektedirler. Gençlerin ise "cahil cesareti" ile yeterince bilgi ve tecrübeye sahip olmadıklarından daha sezgisel kararlar vermek durumunda kaldıklarını vurgulamaktadırlar. Katılımcılar büyük bir çoğunlukla yaş almanın karar verme üzerinde etkileri olduğu fikrinde birleşmektedirler. 40 yaşından sonra yöneticilerin daha olgun davranmaya başladıkları, tecrübelerinin de etkisiyle daha akılcı ve bilgiye dayalı kararlar vermeye başladıklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber bazı katılımcılar yaş almakla insanın geçmişte yaşadığı tecrübelerin sonucunda daha temkinli davranmaya başladıklarını da eklemektedirler. Yaşla paralel olarak tecrübenin de önemli olduğunu vurgulayan katılımcılar tecrübe birikiminin artmasıyla yaş ile aradaki makasın kapadığını 40 yaşın üzerinde "öğrenme eğrisinin yakınsadığını" ve yaştan çok tecrübenin önem kazandığını ifade etmektedirler. Yöneticilerin kurum kıdemlerine göre yapılan analizde kaçınan karar verme boyutunda 20 yıl ve üstü kurum kıdemine sahip yöneticilerin, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl kurum kıdemine sahip yöneticilerden daha kaçınan karar verdikleri görülmüştür. Bu durum nitel çalışmada desteklenmiştir. Katılımcılar sektördeki yöneticilerin tecrübeleri arttıkça anlık karar vermenin de arttığını ifade etmektedirler.

Yöneticilerin çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre yapılan analizde anlık karar verme boyutunda 50 ve altı çalışana sahip işletmelerin yöneticilerinin, 50-250 çalışana sahip işletmelerin yöneticilerinden daha anlık karar verme tarzlarına sahip oldukları görülmüştür. Küçük işletmelerde karar mekanizmalarının daha basit

olmasından dolayı anlık karar verme tarzının daha sıklıkla gözlemlendiğini söylemek mümkündür. Katılımcılar işletmenin ihracat ağırlıklı çalışmasının işletmenin kültürü ve karar mekanizması üzerinde önemli etkileri olduğu konusunda birleşmişlerdir. Farklı kültürlerdeki insanlarla iş yapmanın karşılıklı etkileşimleri olduğu ve bu durumda daha sorumlu ve rasyonel kararlar alındığı vurgulanmaktadır. Bir katılımcı *“İhracat çalıştığınızda işi kitabına göre yapmak zorundasınız, iç piyasaya çalışanlar kitabı işe uyduruyorlar”* İhracat yapmanın, iletişime, iş yapış biçimlerinize yansımaları olduğuna dair yorumlar yapılmaktadır. Avrupa kültürüyle iş yapmanın daha gerçekçi rasyonel olmak anlamına geldiği, yurtdışında “bir iç piyasa kafası” denen anlayışın varlığına vurgu yapılarak zaman kullanımı, sorumluluk, fiyatlandırma, verimlilik anlamında farklı tarzların bulunduğu ve bu durumun da kararlara sorumluluk ve rasyonellik anlamında etkilediği ifade edilmiştir. Daha hızlı, sorumlu ve gerçekçi kararlar verilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır.

Araştırmanın nicel ve nitel yöntemlerle elde edilen bulgular bağlamındaki farklılıklar değerlendirildiğinde karar verme, örgüt kültürü ve kişiliğin öz beyana dayalı bir ölçüm olan veri toplama yöntemi olan anketlerin kullanılması ve örgüt kültür özelinde katılımcıların dağınık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Çok sayıda ve farklı kültürel kökenden gelen örgütler arasında yapılan nicel araştırmanın değişkenliğin nedeni olabileceği değerlendirilmektedir. Fenomenolojik yaklaşımla karar verme davranışının altında yatan kök nedenlerin nitel araştırmalarla ele alınması önerilmektedir.

Araştırma bulgularına göre karar vericilerin bilgi ve veriler yardımıyla, analitik ve sistematik karar verme tekniklerini kullanarak, dış çevre etkilerini de göz önünde tutarak karar vermelerinin, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli etken olduğu görülmektedir. Rasyonel karar verme teorisinin öngördüğü şekilde tanımlanmış bir “homo economicus”ın varlığından ve tüm veri ve bilgilere ulaşmanın mümkün olduğu, çevre şartlarının da ani değişimler göstermediği “ideal karar verme” ortamından bahsetmek mümkün değildir. Mevcut şartlar altında “basiretli bir tüccar” gibi hareket etmek durumunda olan ve görevinin gereği karar verme eyleminden kaçınamayan yöneticilerin mevcut şartlar altında oluşabilecek tüm olasılıklara karşı, gerekli bilgi ve verilere, hızlı ve kolay şekilde ulaşabilecek şekilde hazırlıklı olmaları, kullanabilecekleri farklı karar tekniklerini “alet kutularında”

bulundurmaları kaçınılmaz görülmektedir. Hayatın doğal akışında karşılaşılabilecek her türdeki karar probleminde, alınması gereken kararın türüne, taşıdığı risklere, zaman kısıtlarına göre birden fazla karar verme tarzlarını kullanabilecek şekilde donanımlı olmaları gerekmektedir.

Araştırmacılara öneriler

- Türkiye için ekonomik anlamda büyük önemi olan tekstil ve hazır giyim sektörü özelinde, örgüt kültürü ve karar verme mekanizmaları üzerinde yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın başka örneklem gruplarında tekrarlanması sektör ve ülke ekonomisi anlamında da önem arz etmektedir.
- Karar verme, kişilik ve örgüt kültürü gibi karmaşık, sosyal beğeni ve yanlılık riskleri içeren konuların, nicel araştırmaların yanı sıra nitel yöntemlerinin de kullanılarak araştırılması önemlidir.
- Gelecekte yapılacak araştırmalarda yöneticilerin aile üyesi olup olmamasına göre ayrılarak araştırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Karar verme tarzlarını etkilemesi olası başka değişkenlerin (aile-iş çatışması, örgütsel muhalefet, iş tatmini, rol çatışması, tükenmişlik, toksik liderlik vb.) de gelecekteki araştırmalarda incelenmesi yararlı olacaktır.

Sektöre İlişkin Öneriler

- Tekstil ve hazır giyim sektöründeki işletmelerde, hiyerarşik yapının çalışanlar arasında bilgi ve fikir alışverişine uygun hale getirilmesi ile hem karar verme pozisyonundaki üst düzey yöneticilerin üzerindeki karar yorgunluğu giderilebilir hem de alt-orta kademe yöneticilerin karara katılmaları sağlanarak işletmelerde daha sağlıklı karar alınmasının önü açılabilir.
- Örgüt içinde yönetici pozisyonunda olan çalışanların, karar verme tekniklerinin öğrenilmesi ve karar problemi ile ilgili gerekli bilgi ve veriye ulaşımının mümkün kılınmalıdır.
- Örgüt kültürünün işletmenin hedeflerine, çalışanların da benimseyecekleri şekilde uyarlanmalı ve örgüt içinde yerleşmesinin sağlanması sayesinde doğru karar alınmasının önü açılabilir.
- Aile işletmesi niteliğindeki örgütlerde aile bireylerinin örgütün diğer yöneticileri ile daha çok iletişim halinde olmaları, onların kişilik özelliklerine dikkat

ederek kendilerini ifade etmelerine imkân verilmesi örgütün daha iyi işlemesine katkıda bulunabilir.

- Örgütün yakın ve uzak çevre şartları iyi takip edilmeli ve tüm yöneticiler gelişmelerden haberdar edilerek kararların daha çok bilgi ve veriye dayanması sağlanabilir.

- Örgütün müşterilerinin, tedarikçilerinin ve çalışanlarının tarzları ve kültürel özellikleri iyi bilinmeli ve yöneticilerin de bilgilenmesi sağlanmalıdır.

- Kadın yöneticilerin kişilik özellikleri ile kararlara farklı bakış açıları getirebileceğinden sektörde var olan cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi sağlanmalıdır.



KAYNAKÇA

- Adler, Alfred. *The Pattern of Life*. Walter Béran Wolfe (Ed.). London: Routledge, 2001.
- Akatay, Ayten. “Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi” *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 8.16 (2009): 299-315.
- Aktaş, Hakkı. “Beş Faktör Kişilik Özellikleri.” *Örgütsel Davranış 46 Yaygın Değişken inceleme*. Ed. Ömer Turunç ve Hakan Turgut. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2020.
- Aktaş, Hakkı ve Eylem Şimşek. “Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim.” *Akdeniz İİBF Dergisi* 14 (2014): 24-52.
- Albert, Stuart ve David A. Whetten. *Organizational identity*. Research in Organizational Behavior 7. (1985): 263-295.
- Allport, Gordon Willard. *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt, 1937.
- Arroba, Tanya. "Styles of decision making and their use: An empirical study." *British Journal of Guidance and Counselling* 5.2 (1977): 149-158.
- Aronson, Eliot, *The Social Animal*, W. H. Freeman and Company, New York. (1992)
- Atsan, Nuray. *Farklı Kültürlerde Karar Verme Davranışı*. İstanbul: Kriter Yayınevi, 2017.
- Avcı, Dilek. “Diğer Psikanalitik Kuramlar Ego Psikolojisi.” *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle*. Ed. Dilek Kurt ve Evrim Yıldız. Ankara: Pegem Akademi, 2019.
- Aytaç, Serpil. “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi.” *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 3.1. (2001).

- Bagchi, Kallol and Peeter Kirs. "The Impact of Schwartz's Cultural Value Types on ICT Use: A Multi-National Individual-Level Analysis." *ICIS 2009 Proceedings* 205. (2009).
- Bayar, Mustafa. "İbn Haldun Düşüncesinde Bireyin Kişilik Gelişimini Etkileyen Faktörler." *AKRA Kültür Sanat ve Edebiyat Dergisi* 7.19. (2019): 53-77.
- Bayram, Nuran, and Mine Aydemir. "Decision-making styles and personality traits." *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences* 3.1 (2017): 905-915.
- Baron, J., Granato, L., Spranca, M. ve Teubal, E. (1993). "Decision-making biases in children and early adolescent: exploratory studies". *Merrill-Palmer Quarterly*, v:39, p:22-46.
- Briggs, Clark, and Patrick Little. "Impacts of organizational culture and personality traits on decision-making in technical organizations." *Systems Engineering* 11.1 (2008): 15-26.
- Brooks, Chad. "What Is a Pareto Analysis?" *Business News Daily Senior* 29. (2014).
- Burger, Jerry M. *Kişilik*. Çev. İnan Deniz Erguvansarioğlu. İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2006.
- Candrasekaran, S. "Developing Scientific Attitude, Critical Thinking and Creative Intelligence of Higher Secondary School Biology Students by Applying Synectics Techniques." *International Journal of Humanities and Social Science Invention* 3.6. (2014): 1-8.
- Cambaz, Murat. "Genç yetişkinlerdeki kişilik tipleri ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul Aydın Üniversitesi (2019).

- Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn. *Report on Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Massachusetts: Adison-Wesley, 1992.
- Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Reading: Addison-Wesley, 2011.
- Cherry, Kendra. *The Asch Conformity Experiments*. 2020.
- Creswell, John W. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. Pearson 4th Edition, 2012.
- Creswell, John W. , and J. David Creswell. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, 5th Edition, 2017.
- Cüceloğlu, Doğan. *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları* 38.Basım İstanbul: Remzi Kitapevi, 2020.
- Çalışır, M. “Organizing Corporate Culture: A Case Study of a Turkish Software Company.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (2008).
- Çetin, Fatih ve H Nejat Basım. “Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik ve Değerler.” *Örgütsel Davranış*. Ed. Ünal Sıgır ve Sait Gürbüz. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2014.
- Çetinkaya Yıldız. E., Gençtanırım Kurt D. “İnsancıl kuram: C. Rogers ve A. Maslow. D.” *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle*. Ed. Dilek Kurt ve Evrim Yıldız. Ankara: Pegem Akademi, 2019.
- Çınarbaş, Deniz ve Gözde Nilüfer. “Adler ve Sulloway'in Doğum Sırası Kuramları ve Görgül Bulgular ile İlgili Bir Derleme.” *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi* 59.1. (2019): 125-151.

- Deal, Terrence E. and Allan A. Kennedy. "Culture: A New Look Through Old Lenses." *The Journal of Applied Behavioral Science* 19.4. (1983): 498–505.
- De Bono, Edward. *Teach your child how to think*. Penguin UK, 2017.
- Deb, Tapomoy. *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*. New Delhi: Indus, 2005.
- Delbecq, Andre L., Andrew H. Van de Ven and David H. Gustafson. *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Scott Foresman, 1975.
- Demirtaş, Ezgi T. "Kişilik ve Kişiliğin Temel Kavramları." *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle*. Ed. Dilek Kurt ve Evrim Yıldız. Ankara: Pegem Akademi, 2019.
- Derin, Sümeyye. "Analitik psikoloji: Carl Gustav Jung." *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle*, Ed. Dilek Kurt ve Evrim Yıldız. Ankara: Pegem Akademi, 2019.
- Dinçer, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 9.Bakı, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2013.
- Doğan, Binali. *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2018.
- Doğan, Tayfun. "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş." *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 14.1. (2013): 56-64.
- Drucker, Peter F. *Etkin Yöneticilik*. Çev. Ahmet Özden ve Nuray Tunalı. İstanbul: Eti Kitapları, 1992.
- Duran Oğuz, Nagihan. "Psikososyal Gelişim Kuramı: Erik H. Erikson." *Pegem Atıf İndeksi* (2017): 192-230.

- Durmuş, İbrahim. "Çalışanların işlerine yönelik tutumları ile kişilik özelliklerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi." *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 43: 321-345. (2018)
- Düzakın, Erkut. ve Berna Bulğurcu. "Tarımsal Karar Analizi" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20 (2011): 233-252.
- Egin, Muhsin. *Örgüt kültürünün yönetici karar sürecine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Eker, Semih. "Alfred Adler'in Kişilik Kuramı'nın Demokrasi Düşüncesi Açısından Önemi." *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13.22. (2012): 157-180.
- Emhan, Abdurrahim. "Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 6.21. (2007): 212-224.
- Emhan, Abdurrahim. "Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23.3. (2009): 209-220.
- Ercan, Hülya. "Genç Yetişkinlerde Benlik Kurgusu Üzerine Bir Çalışma." *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks* 5.2. (2013): 157-178.
- Erdem, Ramazan, Orhan Adıgüzel ve Aslı Kaya. "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri." *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 0.36. (2015): 73-88.
- Erdoğan, İlhan. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1999.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2015.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2016.

- Erikson, Erik. H. *İnsanın 8 evresi*. Çev. G. Akkaya. İstanbul: Okuyan Us Yayınları, 5. Basım 2020.
- Erkenekli, Mehmet. “Toplumsal Kültür.” *Örgütsel Davranış*. Ed. Ünal Sıgır ve Sait Gürbüz. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2014.
- Erkmen, Turhan. *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım, 2010.
- Erkuş, Ahmet ve Akif Tabak. “Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma.” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23.2. (2009): 213-242.
- Eroğlu, Erdem. "Merkezi spor yönetiminde örgüt kültürünün ve çalışanların kişilik özelliklerinin karar verme stillerine etkisinin incelenmesi." Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi (2016).
- Eroğlu, Feyzullah. *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2009.
- Ewen, Robert B. *An Introduction to Theories of Personality*. New York: Psychology Press, 2014.
- Feist, J. and G. J. Feist. *Theories of Personality*. New York: McGraw Hill, 2006.
- Fralinger, Barbara and Valerie Olson. “Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument.” *Journal of College Teaching , Learning (TLC)* 4.11. (2007): 85-98.
- Freedman, Jonathan L., David O. Sears and J. Merrill Carlsmith. *Sosyal Psikoloji*. İmge kitabevi, 2003.
- Friedman, Howard S. and Miriam W. Schustack. *Personality: Classic Theories and Modern Research*. England: Pearson Education, 2014.

- French, Davina J., R. J. West, J. Elander and J. M. Wilding. "Decision-making style, driving style, and self-reported involvement in road traffic accidents." *Ergonomics* 36.6. (1993): 627-644.
- Gambetti, Elisa, and Fiorella Giusberti. "Personality, decision-making styles and investments." *Journal of Behavioral and Experimental Economics* 80 (2019): 14-24.
- Gençöz, Tülin. ve Öznur Öncül. "Examination of Personality Characteristics in a Turkish Sample: Development of Basic Personality Traits Inventory" *The Journal of General Psychology* 139.3. (2012): 194-216.
- Goldstein, Daniel. G. and Gerd Gigerenzer. "Models of ecological rationality: The recognition heuristic". *Psychological Review* 109.1. (2002): 75-90.
- Gordon, William J. J. *Synectics: The development of creative capacity*. Harper, 1961.
- Göker, Anıl Z. ve Tengiz Üçok. "Aile işletmeleri ve karar verme süreci, köklü aile işletmelerinde bir uygulama." *II. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitapçığı* (2006): 45-57.
- Göl, Ezgi "Yükseköğretimde örgüt kültürü ile yönetsel karar verme stillerinin ilişkisi" Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale onsekiz mart üniversitesi eğitim bilimleri enstitüsü. (2018)
- Gülova, Asena Altın ve Özge Demirsoy. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma/The relationship between organizational culture and organizational commitment: An empirical research on employees of service sector." *Business and Economics Research Journal* 3.3. (2012): 49-76.
- Gündüzalp, Seda, and Mukadder Boydak Özan. "Yetenek savaşlarından yetenek yönetimine." *Journal of Anatolian Education Research* 2 (2018): 14-46.
- Güney, Salih. *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Yayınevi, 2020.

Gürbüz, Sait ve Faruk Şahin. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin yayınevi, 2016.

Gürel, Emet ve Mutur Canan. “Psikomitolojik Terimler: Psikoloji Literatüründe Mitolojinin Kullanılması.” *Sosyal Bilimler Dergisi* 1.1. (2007): 537-569.

Güçlü, Doç. Dr. Nezahat. “Örgüt kültürü.” *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 23.2. (2003): 61-85.

Hablemitoğlu, Sengül, and Filiz Yıldırım. "The relationship between perception of risk and decision making styles of Turkish university students: A descriptive study of individual differences." *World Applied Sciences Journal* 4.2 (2008): 214-224.

Harris, R. *Introduction to Decision Making*. California: Vanguard University of Southern California, 1998.

Hofstede, Geert. “Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context.” *Online readings in psychology and culture* 2.1. (2011)

Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations-Software of the Mind*. New York: The McGraw-Hill Companies, 1991.

İmrek, Kemal. *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı*. Beta basım yayım, 2003.

İnanç Yazgan, Banu. ve Eşef Ercüment Yerlikaya. *Kişilik Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi, 2019.

Judge, Timothy A., Daniel Heller and Michael K. Mount. “Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis.” *Journal of Applied Psychology* 87.3. (2002): 530-541.

Jung, Carl Gustav. *Aspects of the Feminine*. Princeton: Princeton University Press, 1982.

- Jungermann, Helmut, Hans-Rüdiger Pfister, and Katrin Fischer. *Die psychologie der Entscheidung*. Heilderberg: Spektrum, Akad. Verlag, 2017.
- Kahneman, Daniel, and Amos Tversky. "On the psychology of prediction." *Psychological review* 80.4 (1973): 237.
- Kahneman, Daniel, Amos Tversky and Paul Slovic. *Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- Kahneman, Daniel. "A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality." *American psychologist* 58.9 (2003): 697.
- Kahyaoglu, Mehmet Burak ve Sema Ülkü. "Temsililik Hevristikinin Algılanan Risk Üzerindeki Etkisi: İMKB Bireysel Hisse Senedi Yatırımcıları Üzerine Bir Uygulama." *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 4.1. (2012): 53-59.
- Kaminski, Bogumił, Michał Jakubczyk and Przemysław Szufel "A framework for sensitivity analysis of decision trees." *Central European Journal of Operations Research* 26.1. (2018): 135-159.
- Karaağaç Busem. "Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi Yaklaşımı ile Kültürler Arası Liderlik." *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Çalışma Psikolojisi*, İstanbul, (2017): 1-24.
- Karcıoğlu, Fatih. "Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 15.1-2. (2001): 265-283.
- Kerner, Linda. "Entscheiden ist (k) eine Frage des X-oder Y-Chromosoms—Geschlechtsspezifische Besonderheiten bei Individualent-scheidungen." *Kolloquium Forschende Frauen 2016 und 2017*. 2018.
- Kıral, Erkan. "Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı." *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 6. (2015): 73-89.

- Kızıldağ, Seval. “Psikanalitik sosyal kuram: K. Horney.” *Pegem Atıf İndeksi* (2017): 270-293.
- Kocabaş Özeke, Ezgi. “Davranışçı kuramlar: Watson ve Skinner.” *Pegem Atıf İndeksi* (2017): 354-380.
- Koçel, Tamer. *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, 2014.
- Koşar, Serkan ve Temel Çalık. “Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 4.4. (2011): 581-603.
- Köknel, Özcan. *Kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1986.
- Köse, Sevinç. Semra Tetik, ve Cuma Ercan. "Örgüt kültürünü oluşturan faktörler." *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 8.1 (2001): 219-242.
- Lee, David, Philip Newman and Robert Price. *Decision Making in Organisations*. England: Pearson Education Limited, 1999.
- Lezki, Şenay. “Kararın Temelleri.” *İşletmelerde Karar Verme Teknikleri*. Ed. Hasan Durucasu. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2019: 2-25.
- Lewis, Pamela S., Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandt. *Management Challenges in the 21st Century*. St.Paul: West Publishing Company, 2004.
- Ližbetinová, Lenka, Silvia Lorincová and Zdenek Caha. “The application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to logistics enterprises.” *Naše more* 63.3. (2016): 170-176.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1985.

- McCrae, Robert R., and Paul T. Costa. *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. Guilford Press, 2003.
- Memik, A. Nail. "The effect of personality types and family relations on decision making in family businesses" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi (2020)
- Miller, Allen R. and Susan Shelly. *A'dan Z'ye Kişiliğiniz*. Çev. Sıla Alayunt. İstanbul: Okuyanous Yayıncılık, 2007.
- Mintzberg, Henry. "Research on strategy-making." *Academy of Management Proceedings*. Vol. 1972. No. 1. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 1972.
- Morgül, Tarık. "Karar Verme Türleri." *York University Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü*, 2014.
- Morsünbül, Ümit ve Mehmet Ertuğrul Uçar. "Benjamin Button'ın Tuhaf Hikayesi Filminin Erikson'un Yaşam Boyu Gelişim Kuramı Açısından Analizi" *II. Uluslararası Felsefe, Eğitim, Sanat ve Bilim Tarihi Sempozyumu*, 2017.
- Nas, Selçuk. "Karar Verme Stillerine Bilimsel Yaklaşımlar." *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi* 2.2. (2010): 43-65.
- Nutt, Paul C. "The Influence of Decision Style on Use of Decision Models." *Technological Forecasting and Social Change* 14. (1979): 77-93.
- Öcel, Hatem. "Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü." *Türk Psikoloji Dergisi* 28.71. (2013): 37-53.
- Özen, Yener ve Fikret Gülaçtı. "Benlik-Kavramı ve Benliğin Gelişimi Bilen Benliğe Gereksinim Var Mı?" *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 12.2. (2010): 20-38.

- Özer, Akif. “Örgütsel Karar Verme ve Yönetişim.” *Türk İdare Dergisi* 84.475. (2012): 147-170.
- Özkalp, Enver. “Örgütlerde Grupların Karar Verme Teknikleri.” *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9.1. (1991): 311-320.
- Özsoy, Emrah ve Gültekin Yıldız. “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması.” *İşletme Bilimi Dergisi* 1.2. (2013): 1-12.
- Parsons, Talcott, Robert Freed Bales and Edward A. Shils. *Working Papers in the Theory of Action*. New York: Free Press, 1953.
- Prevoo, Tyas and Bas ter Weel. “The Effect of Family Disruption on Children’s Personality Development: Evidence from British Longitudinal Data.” *De Economist* 163.1. (2015): 61-93.
- Riaz, Muhammad Naveed, Muhammad Akram Riaz, and Naila Batool. "Personality Types as Predictors of Decision Making Styles." *Journal of Behavioural Sciences* 22.2 (2012).
- Robbins, Stephan P. and A. Timothy Judge. *Örgütsel Davranış*. Çev. Ed. İnci Erdem. Nobel Yayıncılık, 2012.
- Robbins, Stephan P. *Organisational Behaviour*. NJ: Prentice-Hall Inc., 2003.
- Rowe, A. J. And J. D. Boulgarides. *Managerial Decision Making*. New York: Macmillan Publishing Company, 1992.
- Ryckman, Richard M. *Theories of personality Belmont*. CA: Wadsworth, Cengage Learning (2008).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1998.

- Sağır, Cenkan. “Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etğin önemi: Uygulamalı bir araştırma.” Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı (2006).
- Sarıtaş, Mustafa. "Yönetimde kişilik faktörü." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 12.12. (1997): 527-548.
- Schein, Edgar H. “American psychologist.” *Organizational culture* 4.2. (1990): 109-119.
- Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership* John Wiley, Sons 2. (2010).
- Schultz, Duane. P and Sydney Ellen Schultz. *Theories of personality*. Cengage Learning, 2016.
- Schwartz, Howard and Stanley M. Davis. “Matching Corporate Culture and Business Strategy.” *Organizational Dynamics* 10.1. (1981): 30-48.
- Schwartz, Shalom H. “Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries.” *Advances in Experimental Social Psychology* 25. (1992): 1-65.
- Scott, Susanne G. and Reginald A. Bruce. “Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure.” *Educational and Psychological Measurement* 55.5. (1995): 818-831.
- Sığrı, Ünsal, Akif Tabak ve Ümit Ercan. “Kültürel değerlerin yönetsel kapsamda analizi: Türk bankacılık sektörü uygulaması.” *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi* 1.2. (2009): 1-14.
- Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*. New York: MacMillan, 1947.
- Sproles, G. B. ve E. L. Kendall. “A Methodology for Profiling Consumer' Decision-Making Styles.” *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 20 Issue 2. 1986.

- Somer, Oya, Mediha Korkmaz, ve Arkun Tatar. “Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması.” *Türk Psikoloji Dergisi* 17.49. (2002): 21-33.
- Suderman, Jeff. “Using the organizational cultural assessment (OCAI) as a tool for new team development.” *Journal of practical consulting* 4.1. (2012): 52-58.
- Şahin, Ekrem Sedat. “Ayırıcı Özellik Kuramı.” *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle*. Ed. Dilek Kurt ve Evrim Yıldız. Ankara: Pegem Akademi, 2019.
- Şeşen, Harun. “Örgüt Kültürü” *Örgütsel Davranış*. Ed. Ünal Sığrı ve Sait Gürbüz. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2014.
- Şıklar, Emel. “Karar Ağacı ve Ek Bilgi ile Karar Verme.” *İşletmelerde Karar Verme Teknikleri*. Ed. Hasan Durucasu. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, (2019): 43-46.
- Tagay, Özlem. ve Zeynep Karataş. “Özgürlükten Kaçış Kuramı Hümanist Psikanaliz.” *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle*. Ed. Dilek Kurt ve Evrim Yıldız. Ankara: Pegem Akademi, 2019.
- Talu, Ertuğrul. “Varoluşçu Kuram: R.May.” *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle*. Ed. Dilek Kurt ve Evrim Yıldız. Ankara: Pegem Akademi, 2019.
- Tanrıkulu, İbrahim. “Sosyal Öğrenme Kuramı: Albert Bandura.” *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle*. Ed. Dilek Kurt ve Evrim Yıldız. Ankara: Pegem Akademi, 2019.
- Taşdemir, Araş. Gör. Dr. Murat. “Belirsizlik Altında Tercihler ve Beklenen Fayda Modelinin Yetersizlikleri/ Preferences Under Uncertainty and the Deficiencies of the Expected Utility Model.” *Sosyal Bilimler Dergisi* 1. (2007).

- Taşdelen, Arzu. “Öğretmen adaylarının bazı psiko sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri.” *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 10.10. (2001): 40-52.
- Tatlıhoğlu, Kasım. “Üniversite öğrencilerinin beş faktör kişilik kuramına göre kişilik özellikleri alt boyutlarının bazı değişkenlere göre değerlendirilmesi.” *Journal of History School-International-Peer Reviewed Journal of Social Sciences* 7.8. (2014): 939-971.
- Tekindal, M., Arsu, Ş. (2020). “Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme” *Ufku Ötesi Bilim Dergisi* , 20 (1) , (2020) 153-172 .
- Thunholm, Peter. “Decision-making style: habit, style or both?” *Personality and individual differences* 36.4. (2004): 931-944.
- Tomak, Serpil. “Girişimci hevristikleri: Bir kavramsal çözümleme.” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 10.2. (2010): 145-166.
- Topal, Barbaros Hayrettin. *Yönetimde karar verme stillerinin örgüt kültürüne etkisi*. Diss. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul aydın üniversitesi sosyal bilimleri enstitüsü, 2014.
- Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve Mehmet Akif Özer. *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.
- Tolan, Barlas. *Toplum bilimlerine giriş: sosyoloji ve sosyal psikoloji*. Adım Yayınları, 1991.
- Tozlu, Ahmet. “Karar verme yaklaşımları üzerinde Herbert Simon hegemonyası.” *Sayıştay Dergisi* 102. (2016): 27-45.
- Trevino, A. Javier. “Parsons’s Action-System Requisite Model and Weber’s Elective Affinity.” *Journal of Classical Sociology* 5. (2005): 319-348.

- Ulaş, Özlem. “Kişilerarası İlişkiler Kuramı.” *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle*. Ed. Dilek Kurt ve Evrim Yıldız. Ankara: Pegem Akademi, 2019.
- Uzer, Çiğdem T. “Bilişsel Kuram-Kişisel Yapılar Kuramı.” *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle*. Ed. Dilek Kurt ve Evrim Yıldız. Ankara: Pegem Akademi, 2019.
- Uzunsakal, Ece, and Doğan YILDIZ. "Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama." *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi* 2.1 (2018): 14-28.
- Üçok, Burcu S. ve Gizem Öztemür. “Psikanalitik Kuram: S.Freud.” *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle*. Ed. Dilek Kurt ve Evrim Yıldız. Ankara: Pegem Akademi, 2019.
- Üngüren, Engin. "Psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri ve örgütsel sonuçlara yansımaları." *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya* (2011).
- Üngüren, Engin. *Yönetici Kişiliği ve Karar Verme Davranışları (Örgütsel Sonuçlar Bağlamında Değerlendirme)*. Ankara: Akademisyen Kitabevi, 2019.
- Ünnü Ayyıldız, Nazlı Ayşe. “Stratejik Karar Verme Sürecinde Rasyonelliğin Sınırlarını Bir Aile İşletmesi Örneği Üzerinden İncelemek.” *SOBİDER: Sosyal Bilimler Dergisi/ The Journal of Social Science* 4.12. (2017): 55-80.
- Vroom, Victor H., and Philip W. Yetton. *Leadership and decision-making*. Vol. 110. University of Pittsburgh Pre, 1973.
- Vroom, Victor H. (2002), “Can Leaders Learn to Lead”, Vecchio, R.P. içinde, *Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations* (3.b., s. 278-291), Indiana, Indiana University.

Wortman, Camille B., Elizabeth. F. Loftus and Mary E. Marshall. *Psychology*. New York: A. Knopf Inc., 1988.

Yalçın, Oğuz. “Kişilik Özelliklerinin ve Risk Algısının Karar Verme Tarzlarına Etkisi: Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma.” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya. (2015).

Yazıcıoğlu, Yahşi, and Samiye Erdoğan. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık (2004).

Yılmaz, Malik. “Bilgi Merkezlerinde Karar Verme Süreci/ Decision-Making Process in Information Center.” *Zeitschrift für die Welt der Türken (ZfWT): Journal of World of Turks* 2.1. (2010): 197–216.

Zorbaz Demirtaş, Selen. “Biyolojik Kuram” *Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle*. Ed. Dilek Kurt ve Evrim Yıldız. Ankara: Pegem Akademi, 2019.

<https://tim.org.tr/files/downloads/rakamlar/2021/12/2021-12-sektorel-bazda-rakamlar.xlsx>

(erişilme tarihi 04.01.2022)

EKLER

Anket Formu

Kişilik Özellikleri ve Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Karar Verme Tarzları Üzerine Etkisi

Değerli Katılımcı

Bu anket "Tekstil ve Hazır giyim sektörlerinde yöneticilerin kişilik özelliklerinin ve örgüt kültürünün karar verme tarzları üzerine etkisi" konusunda T.C. İstanbul Kültür Üniversitesinde yürütülen doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler tamamen akademik amaçla kullanılacak olup, kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

İlgi ve katılımınıza çok teşekkür ederiz.
Saygılarımızla

Ümit Özüren

İşletmedeki göreviniz *

- ☐ Yönetim Kurulu Başkanı / CEO / İcra Kurulu Başkanı / Genel Müdür
☐ Yönetim Kurulu Üyesi / İcra Kurulu Üyesi
☐ Departman Müdürü (Satın alma, Üretim, Pazarlama, Finans, Muhasebe, İK, Lojistik, vd.)
☐ Diğer:

Yaşınız *

- ☐ 30 ve Altı
☐ 31-40
☐ 41-50
☐ 51-60
☐ 60 ve üzeri

Cinsiyet

- ☐ Kadın
☐ Erkek

Eğitim Durumunuz *

- ☐ İlkokul
☐ Ortaokul
☐ Lise
☐ Üniversite
☐ Yüksek Lisans
☐ Doktora

Mesleki Çalışma Süreniz *

- ☐ 1 - 5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11- 15 yıl
☐ 16- 20 yıl
☐ 20 yıl ve üzeri

Çalıştığınız Kurumdaki Çalışma Süreniz *

- ☐ 1-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 yıl
☐ 20 yıl ve üzeri

İşletmenizdeki çalışan sayısı *

- ☐ 50 kişiden az
☐ 50-249 kişi
☐ 250 kişi ve üstü

Toplam satışlarınızın içinde ihracatın payı

- ☐ %0 - %25 Arası
☐ %26 - %50 Arası
☐ %51-%75 Arası
☐ %76- %100 Arası

Aşağıdaki her satırda kendiniz için en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Kendimi biri olarak görüyorum.

	Hiç uygun değil	Uygun değil	Kararsızım	Uygun	Çok uygun
Aceleci					
Yapmacık					
Duyarlı					
Konuşkan					
Kendine güvenen					
Soğuk					
Utangaç					
Paylaşımçı					
Geniş/ Rahat					
Cesur					
Saldırgan					
Çalışkan					
İçten pazarlıklı					
Girişken					
İyi niyetli					
İçten					
Kendinden emin					
Huysuz					
Yardımsız					
Kabiliyetli					
Üşengeç					
Sorumsuz					
Sevecen					
Pasif					
Disiplinli					
Açgözlü					
Sinirli					
Canayakın					
Kızgın					
Sabit fikirli					
Görgüsüz					
Durgun					
Kaygılı					
Terbiyesiz					
Sabırsız					
Üretken					
Kaprisli					
İçine kapanık					
Çekingen					
Alıngan					
Hoşgörülü					
Düzenli					
Titiz					
Tedbirli					
Azimli					
	Hiç uygun değil	Uygun değil	Kararsızım	Uygun	Çok uygun

İşletmenizde karar verme tarzınızı tanımlayan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
Karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.					
Önemli kararları, başka insanlara danışmadan veririm					
Karar verirken, mantıklı bir nedene sahip olmaktansa, kararın doğru olduğunu hissetmek benim için daha önemlidir.					
Karar vermeden önce doğru bilgilere sahip olduğumdan emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kez kontrol ederim.					
Önemli kararlarımı verirken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.					
Üzerinde düşünmenin beni rahatsız ettiği kararları vermeyi ertelerim					
Mantıklı ve sistematik bir şekilde kararlar veririm.					
Karar verirken o anda bana doğal gelen şeyi yaparım					
Genelde ani kararlar veririm					
Önemli kararlarla karşı karşıya kaldığımda, birisinin beni doğru yöne yönlendirmesinden hoşlanırım					
Karar vermem dikkatli düşünmeyi gerektirir					
Bir karar verirken içimden gelen duygularıma ve tepkilerime güvenirim.					
Bir karar verirken, belirlenmiş bir hedefle ilgili çeşitli seçenekleri göz önünde bulundururum.					
Baskı oluşana kadar önemli kararlar vermekten kaçınırım.					
Sıklıkla düşünmeden, dürtülerimle kararlar veririm					
Karar verirken içgüdülerime güvenirim.					
Genelde, hislerimle bana doğru gelen kararları veririm					
Önemli kararlar alırken sık sık başkalarının yardımına ihtiyaç duyarım.					
Eğer mümkün ise karar vermeyi ertelerim					
Sıklıkla kendiliğinden/hazırlıksız kararlar veririm					
Sıklıkla önemli kararlar almayı ertelerim					
Başkalarının desteğine sahip olmak önemli kararlar vermemi kolaylaştırır					
Genelde önemli kararları son dakikada veririm					
Çabuk kararlar veririm					
Karar vermek için genellikle rasyonel (akılcı) bir temele sahibim.					

İşletmeniz için aşağıdaki yargılara ne ölçüde katıldığınızı ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Maddelerin tümünü yanıtlamanız önemlidir.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İşletmemiz, oldukça özel bir yerdir. Adeta geniş bir aileyi temsil eder. İnsanlar kendileri hakkında pek çok şeyi birbirleriyle paylaşabilir.					
İşletmemiz, çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar kendilerini zor duruma düşürme pahasına risk almaya heveslidirler.					
İşletmemiz, sonuç odaklı bir yerdir. Asıl önemsenen, işin yapılıp bitirilmesidir. İnsanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
İşletmemiz, üst düzeyde kontrol edilen ve yapısı belirlenmiş bir yerdir. İnsanların yaptıkları işler genellikle resmi prosedürlerle belirlenir.					
İşletmede liderlik genellikle yol gösteren, işi kolaylaştıran veya eğitip, yetiştiren bir yapı olarak nitelendirilir.					
İşletmede liderlik genellikle girişimciliği, yenilikçiliği veya risk almaya destekleyen bir yapı olarak nitelendirilir.					
İşletmede liderlik genellikle mantıklı, agresif ve sonuç odaklı bir yapı olarak nitelendirilir.					
İşleyiş sağlayan verimlilik konularına önem veren bir yapı olarak nitelendirilir.					
İşletmenin yönetim tarzı; takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılık özellikleri ile karakterize edilir.					
İşletmenin yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve benzersiz olma özellikleri ile karakterize edilir.					
İşletmenin yönetim tarzı; sıkı rekabet, yüksek talepler ve başarılı olma özellikleri ile karakterize edilir.					
İşletmenin yönetim tarzı; istihdam güvenliği, uyumluluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar özellikleri ile karakterize edilir.					
İşletmeyi bir arada tutan, sadakat ve karşılıklı güvendir. Çalışanların işletmeye bağlılığı çok yüksektir.					
İşletmeyi bir arada tutan, yenilikçiliğe ve gelişime karşı duyulan bağlılıktır. Teknolojik olarak en önde olma arzusu baskındır.					
İşletmeyi bir arada tutan şey, başarılı olmaya ve hedefleri yakalamaya verilen önemdir. Agresif olma ve kazanma arzusu ortak paydadır.					
İşletmeyi bir arada tutan, resmi kurallar ve ilkelerdir. Sorunsuz işleyişinin devamlılığını sağlamak önemlidir.					
İşletme çalışanların kişisel gelişimine önem verir. Yüksek düzeyde güven, açıklık ve katılımcılık hüküm sürer.					
İşletme, yeni kaynaklar edinmeyi ve yeni zorluklara atılmaya heveslidir. Yeni şeyler denemek ve fırsatları kovalamak önemlidir.					
İşletme, rekabet gücüne ve başarıya önem verir. Zor hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanan olmak baskın özelliklerdir.					
İşletme, süreklilik ve istikrara değer verir. Etkinlik, denetim ve düzgün işleyiş önemlidir.					
İşletme başarıyı; insan kaynaklarının gelişimi, ekip çalışması, çalışan bağlılığı ve insana verilen değer üzerinden tanımlar.					
İşletme başarıyı, en eşsiz veya en yeni ürünlere sahip olmak üzerinden tanımlar. İşletme, üründe lider ve yenilikçidir.					
İşletme başarıyı, pazarda kazanan olma ve rakiplerini geride bırakma üzerinden tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği kritik faktördür.					
İşletme başarıyı, etkinlik üzerinden tanımlar. Teslimatta güvenilirlik, düzgün planlama ve düşük maliyetli üretim kritik öneme sahiptir.					

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Görüşülen:

Görüşmeci:

Tarih ve Saat (Başlangıç ve Bitiş):

Bu görüşme formu, tekstil ve hazır giyim sektöründe çalışan yöneticilerin karar verme tarzları ile kişilik özellikleri ve örgüt kültürü etkileşimi ile ilgili görüşlerinin alınması ve bir doktora tez çalışmasının nitel boyutunda veri toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilecek bilgiler, bilimsel amaçlar doğrultusunda değerlendirileceği için kişisel bilgilerinizi ifade etmeniz gerekmemektedir. Kapsam geçerliliğinin sağlanması açısından tüm soruları yanıtlamanız çok önemlidir. Yardımlarınız için çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

- 1- Siz, bugüne kadarki deneyimlerinizi düşünerek, yani sadece içinde bulunduğunuz işletmeyi değil de genel olarak sektörü düşünürseniz, Karar verme sürecini nasıl tanımlıyorsunuz? Yöneticiler karar alırken nelere dikkat ediyor?
- 2- Yöneticiler karar alırken verilere dikkat ediyorlar mı? Bir karara alırken bilgi ve veriye dayanarak mı karar verirler ya da sezgi ve tecrübelerine mi güvenirler?
- 3- Sektörde kararlar verilirken ne kadar üst düzey yöneticiye bağımlı karar verilir mi? Alt düzey bir yöneticinin üstüne rağmen karar aldığı bir durumla karşılaştınız mı? Sonucu nasıl oldu?
- 4- Tekstil sektörü genelde çok dinamik, hızlı karar verilmesi gereken bir sektör olarak biliniyor. Bu durum sektörde karar vermeyi nasıl etkiler, Anlık kararlar mı daha baskındır yoksa sezgilerimizle mi karar veririz?
- 5- Sektördeki yöneticiler belirsizlik ortamında nasıl karar verirler? Erteleyen, kaçınan karar veren yöneticilerle karşı karşıya kaldınız mı?
- 6- Doğru karar veren yöneticilerin özellikleri nasıl olmalıdır? Dışadönük olmak, Sorumluluk sahibi olmak nasıldır. Uyumlu olmak önemli midir? İyi bir karar alan kişiler iyi iletişimciler midir sizce?

7- Tekstil işletmelerimiz katı bir hiyerarşik yapı içerisinde diyebilir miyiz?

Üst Düzey yöneticilerle alt düzey yöneticiler arasında karar verme konusunda ne tip farklılıklar gözlemlersiniz?

8- İhracat yapıyor olmak işletmenin kültürü değerleri üzerinde etkili midir? Örgütün kültürü ve değerleri işletmede verilen kararları nasıl etkiler?

9- Kişilik yapıları bağlamında baktığımızda kadınlar ve erkekleri karşılaştırsak aralarında karar vermede bir farklılık gözlemlediniz mi?

10- Karar vermede yaşın bir etkisi olduğunu düşünür müsünüz? Yaş alan insanlar karar verirken gençlere göre farklılaştıkları yönler nelerdir?

11- Hangisi sizin için ideal çalışma arkadaşıdır? Hangi ikisini işe alırdınız? Neden? Hangisini kesin almazdınız? Neden?

Metin karar alırken planlı bir şekilde düşünür, bilgileri toplar, seçenekleri değerlendirir.

Ali karar verirken içgüdülerine ve sezgilerine güvenir.

Feyyaz amirlerine ve çalışma arkadaşlarına sormadan karar vermez, yardım almak ve danışmak ister.

Mehmet önemli kararlar alırken ağırdan almayı ve gerekirse ertelemeyi tercih eder.

Sergen, hızlı bir şekilde karar alır.

Ekleme istediğiniz bir husus var mı?

ÖZGEÇMİŞ

Ümit ÖZÜREN

İstanbul Kültür Üniversitesi

KİŞİSEL BİLGİLER

Yabancı Diller: Almanca (Çok iyi), İngilizce (iyi), İspanyolca (orta)

EĞİTİM

- İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora Programı 2017-2022
- İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Tezli Y. Lisans Programı 2014- 2017
- İstanbul Teknik Üniversitesi, Makine Fakültesi, Tekstil Mühendisliği bölümü 1991-2000
- İstanbul Erkek Lisesi 1983- 1991