

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İKLİMİ İLE YÖNETİCİLERİN
KARAR ALMA TARZI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ŞEVKİ EMRE BEŞİR

İSTANBUL, 2021

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İKLİMİ İLE YÖNETİCİLERİN
KARAR ALMA TARZI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ŞEVKİ EMRE BEŞİR

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. F. OBEN ÜRÜ

İSTANBUL, 2021



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

19/02/2021

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
Öğrencinin Adı Soyadı:	ŞEVKİ EMRE BEŞİR
Tezin Adı:	GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İKLİMİ İLE YÖNETİCİLERİN KARAR ALMA TARZI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA
Tez Savunma Tarihi:	26.01.2021

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY

Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	DOÇ. DR. F. OBEN ÜRÜ	
2. Üye :	PROF. DR. AHMET ERKUŞ	
3. Üye :	PROF. DR. REYHAN AYŞEN WOLFF	

TEŞEKKÜR

Bu çalışma esnasında tecrübesiyle bana yol gösteren ve destek olan tez aşamasında bilgi birikiminde faydalanarak bilime katmış olduğu çalışmaları ile her daim kendisi ile çalışmaktan keyif aldığım ve onur duyduğum hocam Sayın Doç. Dr. Fahriye Oben Ürü'ye teşekkür ederim.

Her zaman bana olan samimiyeti ve içten sevgisi ile beni motive eden bir an bile olsun sevgisini eksik hissetmediğim annem Birgül Beşir'e ve babam Süleyman Beşir'e ve de bu zamana kadar desteğini esirgememiş olan kardeşim Emir Beşir, Serpil Sürül ve Damla Kayıkçıya teşekkürü borç bilirim.

İstanbul, 2021

Şevki Emre BEŞİR

ÖZET

GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İKLİMİ İLE YÖNETİCİLERİN KARAR ALMA TARZI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ŞEVKİ EMRE BEŞİR

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. F. OBEN ÜRÜ

Ocak 2021, 113 sayfa

Bu çalışmanın amacı işletmelerde girişimci örgüt iklimi ile yöneticilerin karar alma tarzı arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu çerçevede araştırmanın evrenini Türkiye’de tekstil sektöründeki işletmelerin yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise Türkiye’deki tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin üst ve orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada tekstil sektörünün seçilme nedeni Türkiye sanayisinin dinamo konumunda yer alması ve ekonomik açıdan iş gücü istihdamında büyük bir potansiyel taşımasıdır. Tekstil sektörünün ülkemiz sanayisindeki bu öneminden hareketle, yöneticilerin rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı, kendiliğinden karar alma tarzlarının girişimci örgüt iklimi ile aralarındaki ilişkinin tespit edilmesinin, sektörel performansın iyileştirilmesinde anahtar bir gösterge niteliği taşıyacağı düşünülmektedir. Araştırma için gerekli veriler yapılandırılmış anket uygulaması ile ulaşılabilirlik (kolayda örnekleme) yöntemi ile elde edilmiştir.

Bu çalışmanın araştırma kısmını, açıklayıcı araştırma modeli çerçevesinde kolayda örnekleme yöntemiyle Türkiye’deki tekstil sektörü çalışanlarından elde edilen 261 veri oluşturmaktadır.

Araştırma bulgularına göre, girişimci örgüt ikliminin yöneticilerin rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar alma tarzları üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Diğer taraftan girişimci örgüt ikliminin kaçınmacı ve kendiliğinden karar alma tarzları üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt iklimi, Karar alma tarzları, Tekstil sektörü

ABSTRACT

A RESEARCH IN TEXTILE SECTOR TO DETERMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ENTREPRENEURIAL ORGANIZATIONAL CLIMATE AND MANAGERS' DECISION-MAKING STYLE

ŞEVKİ EMRE BEŞİR

Master of Business Administration

Thesis Supervisor: ASSOC. PROF. DR. F. OBEN ÜRÜ

January 2021, 113 pages

The aim of this study is to determine the relationships between the climate of entrepreneurial organization and the decision-making style of managers. The universe of the research in this framework constitutes executives of businesses in the textile sector in Turkey. The sample of the research is composed of upper and middle level managers of the enterprises operating in the textile sector in Turkey. The reason for choosing to study in the textile industry is to take place in Turkey's industrial and economic powerhouse position is that it has a large potential labor force in employment. Based on this importance of the textile industry in the industry of our country, it is thought that determining the relationship between the managers' rational, intuitive, dependent, avoidant, spontaneous decision-making style and the entrepreneurial organizational climate will be a key indicator in improving the sectoral performance. The data required for the research were obtained with the structured questionnaire application and the accessibility (easy sampling) method.

The research part of this study consists of 261 data obtained from textile sector employees in Turkey with the convenience sampling method within the framework of the explanatory research model.

According to the findings of the research, it was seen that the entrepreneurial organizational climate had significant and positive effects on the rational, intuitive and dependent decision-making styles of the managers. On the other hand, it is observed that entrepreneurial organizational climate didn't have any effect on avoidant and spontaneous decision-making styles.

Keywords: Organizational Climate, Decision Making, Textile

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR	ix
ŞEKİLLER	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İKLİMİ	3
2.1 ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI VE TANIMI	4
2.2 ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	7
2.3 ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	9
2.4 GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI VE TANIMI	13
2.4.1 Girişimci Örgüt İklimi Boyutları	15
2.4.1.1 Yenileşimci örgüt iklimi	15
2.4.1.2 Proaktif örgüt iklimi	23
2.4.1.3 Risk almayı destekleyen örgüt iklimi	27
3. KARAR ALMA	32
3.1 KARAR VE KARAR ALMA KAVRAMLARI	33
3.2 KARAR ALMA VE ÖNEMİ	35
3.3 KARAR TÜRLERİ	38
3.3.1 Yapısına Göre Kararlar	39
3.3.2 Hiyerarşik Düzeye Göre Kararlar	41
3.3.3 Karar Alma Durumuna Göre Kararlar	44
3.3.4 Uygulanma Süresine Göre Kararlar	45
3.3.5 Karar Alıcılara Göre Kararlar	46
3.4 KARAR ALMA TARZLARI	47
3.4.1 Driver- Mock ve Brousseau- Hunsaker Karar Alma Tarzı	48
3.4.2 Johson Karar Alma Tarzı	48
3.4.3 Rowe Karar Alma Tarzı	49
3.4.4 Vroom-Yetton Karar Alma Tarzı	50
3.4.5 Kuzgun Karar Alma Tarzı	52
3.4.6 Scott ve Bruce Karar Alma Tarzı	52
3.5 KARAR ALMA SÜRECİ	54

3.5.1 Karar Alma Sürecinin Aşamaları	56
3.5.2 Karar Alma Sürecini Etkileyen Faktörler.....	62
3.5.2.1 Çevresel faktörler	63
3.5.2.2 Örgütsel faktörler	65
3.5.2.3 Kararın kendine has özellikleri	66
3.5.2.4 Bireysel özellikler	66
4. GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İKLİMİ İLE YÖNETİCİLERİN KARAR ALMA TARZI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	69
4.1 LİTERATÜR TARAMASI	69
4.2 ARAŞTIRMA	71
4.2.1 Araştırmanın Konusu.....	71
4.2.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi	72
4.2.3 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli.....	73
4.2.4 Araştırmanın Hipotezleri	74
4.2.5 Araştırmanın Yöntemi	74
4.2.5.1 Araştırmanın kapsamı ve kısıtlılıkları.....	74
4.2.5.2 Veri toplama tekniği.....	75
4.2.5.3 Ölçme araçları.....	75
4.2.5.4 Araştırmada kullanılan istatistik analizleri	76
4.2.6 Bulgular	77
4.2.6.1 Ölçeklerin faktör analizleri ve güvenilirlikleri	77
4.2.6.1.1 Girişimci örgüt iklimi ölçeğinin açımlayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri	77
4.2.6.1.2 Karar alma tarzlarının açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri	80
4.2.6.2 Değişkenler arasındaki ilişkiler	82
4.2.6.2.1 Demografik değişkenlere ait frekans analizleri...	82
4.2.6.2.2 Korelasyon Analizleri.....	83
4.2.6.3 Araştırmanın hipotezlerine ilişkin analizler	87
4.2.6.3.1 Regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizleri	87

4.2.6.4 Demografik değişkenler ile araştırma modelinde yer alan değişkenlerin karşılaştırılması.....	98
4.2.6.4.1 Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeyine ilişkin görüşlerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi.....	98
4.2.6.4.2 Katılımcıların Karar Alma Tarzlarına İlişkin Görüşlerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	102
5. SONUÇ	108
KAYNAKÇA	114
EKLER.....	131

TABLÖLAR

Tablo 2.1: Başlıca girişimcilik yönelimi çalışmaları ve boyutları	14
Tablo 2.2: Girişimci liderliğin evrimi	19
Tablo 3.1: Karar kavramını açıklayan çeşitli tanımlar	34
Tablo 3.2: Karar alma kavramını açıklayan çeşitli tanımlar	34
Tablo 4.1: Girişimci örgüt iklimi ölçeğinin açımlayıcı faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları	79
Tablo 4.2: Karar alma tarzlarının açımlayıcı faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları	81
Tablo 4.3: Araştırmaya katılan kişilerin demografik değişkenlere ait frekans tablosu ...	82
Tablo 4.4: Değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve birbirleriyle ilişkileri	85
Tablo 4.5: Girişimci örgüt iklimi alt boyutlarının yöneticinin rasyonel karar alma tarzı üzerindeki etkilerinin (kontrol değişkeni olmadan) test edilmesine yönelik regresyon analizi sonuçları	88
Tablo 4.6: Kontrol değişkeni olan sektör deneyiminin yöneticinin rasyonel karar alma tarzı üzerindeki etkisinin test edilmesine yönelik regresyon analizi sonuçları	89
Tablo 4.7: Girişimci örgüt iklimi alt boyutlarının yöneticinin rasyonel karar alma tarzı üzerindeki etkilerinin test edilmesine yönelik regresyon analizi sonuçları	91
Tablo 4.8: Girişimci örgüt iklimi alt boyutlarının yöneticinin sezgisel karar alma tarzı üzerindeki etkilerinin test edilmesine yönelik regresyon analizi sonuçları	92
Tablo 4.9: Girişimci örgüt iklimi alt boyutlarının yöneticinin bağımlı karar alma tarzı üzerindeki etkilerinin test edilmesine yönelik regresyon analizi sonuçları	94
Tablo 4.10: Girişimci örgüt iklimi alt boyutlarının yöneticinin kaçınmacı karar alma tarzı üzerindeki etkilerinin test edilmesine yönelik regresyon analizi sonuçları	96
Tablo 4.11: Girişimci örgüt iklimi alt boyutlarının yöneticinin kendiliğinden-anlık karar alma tarzı üzerindeki etkilerinin test edilmesine yönelik regresyon analizi sonuçları ...	97
Tablo 4.12: Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma durumuna ait bağımsız örneklem t-testi sonuçları	98

Tablo 4.13: Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin medeni duruma göre farklılaşma durumuna ait bağımsız örneklem t-testi sonuçları	98
Tablo 4.14: Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumuna ait anova testi sonuçları	99
Tablo 4.15: Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşma durumuna ait anova testi sonuçları	100
Tablo 4.16: Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin sektördeki deneyim süresine göre farklılaşma durumuna ait anova testi sonuçları	100
Tablo 4.17: Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin kurumdaki kıdeme göre farklılaşma durumuna ait anova testi sonuçları	101
Tablo 4.18: Katılımcıların karar alma tarzlarının cinsiyete göre farklılaşma durumuna ait bağımsız örneklem t-testi sonuçları	102
Tablo 4.19: Katılımcıların karar alma tarzlarının medeni duruma göre farklılaşma durumuna ait bağımsız örneklem t-testi sonuçları	103
Tablo 4.20: Katılımcıların karar alma tarzlarının yaş gruplarına göre farklılaşma durumuna ait anova testi sonuçları	103
Tablo 4.21: Katılımcıların karar alma tarzlarının eğitim düzeylerine göre farklılaşma durumuna ait anova testi sonuçları	104
Tablo 4.22: Katılımcıların karar alma tarzlarının sektördeki deneyim süresine göre farklılaşma durumuna ait anova testi sonuçları	105
Tablo 4.23: Katılımcıların karar alma tarzlarının kurumdaki kıdeme göre farklılaşma durumuna ait anova testi sonuçları	106

ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Yapısına göre karar türleri ve karar örnekleri	41
Şekil 3.2: Karar alma tarzı modeli	47
Şekil 3.3: Karar alma sürecinin aşamaları	57
Şekil 3.4: Örgütsel çevre faktörleri	64
Şekil 4.1: Araştırma modeli	73
Şekil 4.2: Yöneticinin sektör deneyimi kontrol edildiğinde girişimci örgüt ikliminin yöneticinin rasyonel karar alma tarzına etkisi	91
Şekil 4.3: Girişimci örgüt ikliminin yöneticinin sezgisel karar alma tarzına etkisi	93
Şekil 4.4: Yöneticinin sektör deneyimi kontrol edildiğinde girişimci örgüt ikliminin yöneticinin bağımlı karar alma tarzına etkisi	95

KISALTMALAR

TDK:	Türk Dil Kurumu
KATÖ:	Karar Alma Tarzları Ölçeği
Bkz:	Bakınız



1. GİRİŞ

Girişim kavramı sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte her geçen gün önem kazanmaya başlamış ve orta çağdan günümüze kadar iktisat ve işletme literatüründe pek çok teorisyen tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Girişim, bilgi toplumuna geçişle birlikte hem ulusal hem de uluslararası boyutta, gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler düzeyinde daha dikkat çekici hale gelmiştir. Genel olarak kabul görmüş tanımlar, değer yaratma, yenilik yapma, esnek ve dinamik davranma, yaratıcılık ve risk almaktır. Bu esaslar üzerine günümüzde artan rekabet koşulları değişim sürecinin hızlanması, değişimin hızının sadece teknolojik alanda değil, ekonomik ve sosyal alanlarda da kendini göstermesi üzerine bu hızlı değişime ayak uydurmak ve toplumsal refahı arttırmak ancak girişimcilik olgusuna gerekli önemin verilmesiyle mümkün olacaktır. Girişimciliğin başlıca unsurları olarak, yeni fikirler ortaya koymak, yenilikler sunmak, proaktif olmak ve risk almak sayılmaktadır. Örgütlerin girişimci sayılabilmesi adına bu davranışları çalışanlarının sergileyebilmesini desteklemesi ve izin vermesi gerekmektedir. Risk almanın desteklenmediği bir örgütte, çalışanlarında risk alabilmesi ve yenilikler sunabilmesi mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin riskli bir kararı değerlendirme fırsatıda olmayacaktır ve bu karardan kaçınılacaktır. Günümüzde hızla değişen çevre koşulları ve artan dinamizm ile örgütlerdeki yöneticilerin aldıkları kararlar ve kullandıkları tarzlarda önem arz etmektedir. Yöneticiler için bu değişim ve dönüşüme ayak uydurmak sürdürülebilirliği sağlamak, yenilikler ortaya koyma aynı zamanda geleceği etkileyebilecek kararları düşünerek proaktif olmaları ve gerektiğinde riskli kararlar alabilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla girişimci örgüt ikliminin, örgütteki yöneticilerin bazı karar alma tarzlarını etkileyebileceği düşünülmektedir.

Tekstil sektörü sanayi devriminden sonra gelişmiş ülkelerin ekonomik kalkınmalarında öncü bir rol oynamıştır. Türkiye 2019 ihracat verilerine bakıldığında (İHKİB 2019) 181 milyar dolar ihracatımızın 18,2 milyar doları (%10) tekstil sektöründen yani hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı tarafından karşılanmaktadır. Tekstil ve hazır giyim sektörü, diğer gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de gerek üretim ve istihdama katkısı ve gerekse ihracat yoluyla ekonomiye döviz kazandırması nedeniyle ekonominin lokomotif

sektörü olma özelliğini taşımaktadır. Tekstil ve hazır giyim sektörünün ekonomiye katkısı dikkate alındığında, rekabetçiliğinin artırılması ve sürdürülmesi Türkiye açısından hayati önem taşımaktadır. Tüm sektörlerde olduğu gibi böylesi büyük bir sektörde de artan dinamizm çeşitli rekabet koşullarında zorluklar getirmektedir. Değişen tüketici istekleri ve sınırsız bir ürün çeşitliliğine sahip dünya piyasalarında ayakta kalabilmek ve rekabet gücünü koruyabilmek için, çağı yakalamak, sistematik ve mantığa dayalı kararlar almak gereklidir.

Çalışmanın ilk bölümünde örgüt iklimi, örgüt iklimi yaklaşımları, girişimci örgüt iklimi kavramı ve alt boyutları ele alınarak açıklanmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise karar alma kavramı ve önemi, türleri, tarzları, süreçleri açıklanmaktadır. Çalışmanın sonuç kısmında ise, araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek, çalışmanın kuramsal ve uygulamadaki katkıları sunulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Tekstil sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin girişimci örgüt iklimi düzeyleri ile yöneticilerin karar alma tarzlarının incelenerek aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

2. GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İKLİMİ

Kuramsal çalışmalarda, örgütlerin rekabetin yüksek olduğu, belirsizlik ve karmaşıklık olan pazarlarda hayatta kalabilmeleri için girişimci örgüt iklimine sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir. Girişimci örgüt iklimi yazında, girişimciliğin alt boyutları olarak ifade edilen ve girişimcilik çalışmalarında kullanılan risk alma, proaktif olma ve yenileşim boyutları ile ele alınmaktadır. Bu bağlamda çalışma kapsamında ilk olarak örgüt iklimi kavramı ve tanımı yapılarak, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli görülen girişimci örgüt iklimi ve boyutları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Ekonominin değişen doğası, politik değişimin geleceği ve toplumdaki bu değişimlerin hızı göz önüne alındığında, pek çoğu geleneksel iş modellerinin küresel karmaşıklık ve rekabet karşısında başarısız olduğuna inanılmaktadır. Bu öngörülemeyen durumlarda, mevcut strateji oluşturma teknikleri çoğu zaman yalnızca yanlış varsayımlara dayanır. Örgütler için karmaşık, çok yönlü sorunları tanımlama, çözme ve girişimcilik özelliklerini ortaya koyma kapasitesini geliştirme zorunluluğu vardır. Bu yetenekler aynı zamanda küresel şirketler, hayır kurumları ve hükümetlerden de talep görmektedir (Kuratko, 2007). Gelecekte, sosyal ve ekonomik öngörülemezlik içinde şekil verebilecek ve fırsat yaratacak liderlere ihtiyacımız olacaktır. Bu durum, yenilikçi olan girişimci liderlerin (OECD 2010) sosyo-ekonomik değer yaratmalarında yaratıcı stratejiler geliştirmelerini gerektirecektir (Martin 2009, Hamel 2007).

Mevcut koşullar, yönetim eğitimi uygulamalarında birçok reform çağrısı yapılmasına neden olmuştur (Mintzberg 2004). Gerekli yetkinliklere sahip gelecekteki liderlerin geliştirilmesi önemlidir, çünkü girişimcilik yeteneklerine sahip olanlar ekonomik ve sosyal değişim ve inovasyonun itici güçleri olacaktır. Stratejik tasarım kullanabilen bu yeni girişimci liderler, işin geleceğini ve kuruluşların nasıl yapılandırıldığını belirleyerek yeni sosyoekonomik değer biçimleri yaratma potansiyeline sahip olup, örgütler, hükümetler ve akademi arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlamaktadır.

2.1 ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI VE TANIMI

Örgüt iklimi kavramı, 1950'lerin sonlarında sosyal bilimciler çalışma ortamlarındaki farklılıkları inceledikçe ortaya çıkmaya başlamıştır. Araştırmacılar bu kavram için akademik çalışmalar yapmakla birlikte (Pace ve Stern, 1958) örgüt iklimi boyutlarını tanımlamak ve ölçmek için ilk çabaları yapmış olsalar da, kavramın yararlılığı kısa sürede iş dünyası ile ilgilenen akademisyenler tarafından tanınmıştır (Tagiuri, 1968). İklim başlangıçta örgüt yaşamının kalıcı kalitesini ifade etmek için genel bir kavram olarak kullanılmıştır. Gilmer (1966) örgüt iklimini “örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütlerdeki insanların davranışlarını etkileyen özellikler” olarak belirlemiştir. Litwin ve Stringer (1968), algının, iklim içerisinde kritik bir yapısı olduğunu öne sürmüş ve bunu “Çalışanların davranışlarını etkilediğini gösteren ve kolektif algılara dayanan çalışma ortamının ölçülebilir özellikleri” olarak tanımlamıştır.

Örgüt iklimi yapısı, 1950'lerin sonlarından beri tartışılmasına rağmen, araştırmacılar bu değişkenin anlamını ve kavramsallaşmasını tartışmadan önce daha deneysel bir yaklaşım benimsemişler böylece yapıyı belirsiz bırakmışlardır (Reichers ve Schneider, 1990). Örgüt iklimi, çalışanların örgütlerindeki resmi ve gayri resmi uygulamaları, politikaları ve prosedürleri hakkındaki kolektif algılarını içermektedir. Dahası, örgüt iklimi örgütlerin hedeflerinin ve hedeflere ulaşma yöntemlerinin bir göstergesidir ve genellikle belirli bir referansa sahip olmak için kavramsallaştırılmaktadır. Yani, bir örgütün “herhangi bir şey için” bir iklimi olabilir, ister güvenlik, ister yenilik, isterse başka olası bir amaç için olabilir. Daha hedef odaklı iklim tanımı, 1975 yılında Schneider tarafından, küresel bir iklim yapısının dağınık tanımlanan meselelerinden uzaklaşmak ve daha spesifik bir stratejik örgüt hedefine ve/veya sonuca odaklanmak amacıyla önerilmiştir. Ancak iklim kavramsallaştırmasına bakılmaksızın, çoğu araştırmacı, iş tatminden finansal performansa kadar geniş bir yelpazede değerli sonuçlar üzerindeki etkisinden dolayı iklimin örgütler için çok önemli olduğunu kabul etmektedir (Kuenzi ve Schminke 2009; Li ve Cropanzano 2009; James ve Diğerleri 2008).

Örgüt iklimi, örgütün temel unsurlarına ilişkin belirli bir zamanda bir kurumda bireyler tarafından paylaşılan ve olumlu yönde etkilenebilen duygu, algı veya tutumlar gibi bilinçli davranışlardan oluşan örgüt kültürünün yüzey tezahürü olarak kavramsallaştırılmaktadır. McMurray (2003), örgüt ikliminin, üyelerin sistem,

uygulamalar ve liderlik tarzı bakımından kurumun kilit unsurları ile ilgili fikir birliğini yansıtan tanımlayıcı bir yapı olduğunu öne sürmektedir.

Örgüt ikliminin çok yönlü karakteri nedeniyle, farklı yazarlar tarafından çok çeşitli tanımlar ortaya atılmıştır. Coetsee (Gerber 2003), örgüt ikliminin örgüt üyelerinin kolektif algılarını ve/veya duygularını (tutumlarını) temsil ettiğini belirtmektedir. Coetsee (Gerber 2003), örgütün iklimi, örgütün gerçekliğinin doğru bir açıklaması olup olmadığına bakılmaksızın, üyelerin öznel tutumlarının ve algılarının bir yansıması olduğunu açıklamaktadır. Benzer bir görüşe göre, Schneider ve Reichers (1983) örgüt iklimini insanların çalışma ortamının belirli özelliklerine bağladıkları paylaşılan bir algı olarak tanımlamaktadırlar. Watkin ve Hubbard'a (2003:380) göre "örgüt iklimi belirli bir çevrede ve belirli bir patronla kişinin nasıl çalışacağını hissettirir, daha doğrusu, çalışanların çevrelerinin bu yönlerini ne kadar iyi etkilediğine dair algılarının bir ölçüsüdür."

Literatürde, örgüt iklimi bireysel, iş ve örgütsel analiz düzeylerinde kavramsallaştırılmaktadır. Bu çerçevede, örgüt iklimi, bireysel düzeyde kişiye verilen bir şey olarak değil, bir grup insana (kuruluş) ait bir yapı olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım kullanılarak örgüt ikliminin, bireysel sonuçlar yerine örgütsel sonuçlarla karşılaştırılması mümkün olacaktır. Her örgütün kendine özgü kurumsal iklim ve örgütsel sonuçları olduğu için, farklı örgütler birbiriyle karşılaştırılabilecektir.

Örgüt iklimi kavramı, özellikle 1960'lı ve 1970'lerde, Forehand ve Gilmer (1964), James ve Jones (1974) ve Litwin ve Stringer (1968)'in kitaplarıyla, endüstri ve örgüt literatürde popüler hale gelmiştir. Konsepti tanımlamak veya işlevselleştirmek için Forehand ve Gilmer (1964:37) örgüt iklimini şu şekilde ifade etmişlerdir: "Örgüt iklimi bir örgütü tanımlayan ve diğerinden ayırt eden özellikler kümesidir, bir süre boyunca göreceli olarak kalıcıdır ve örgüt içindeki insanların davranışlarını etkileyebilirler." Bununla birlikte, kavram anlaşılması zor, belirsiz ve tartışmalı olduğunu kanıtlamıştır. Kavramsal açıklamadaki temel problemler, örgütün objektif (fiziksel veya yapısal) özellikleri veya kuruluşu yönelik öznel (algısal) tepkiler açısından iklimin anlaşılmasının gerekip gerekmediğiyle ilgilidir. Bu kuramdaki sorunlardan biri, iklimin (veya çalışan algısının) örgüt davranışı üzerindeki etkisiyle ilgilidir. İklim, Campbell, Dunnetter, Lawler ve Weick'in (1970) çalışmasında bağımsız bir değişken olarak ele alınmıştır. Örgüt iktisadının kendisinin, hem üretkenlik hem de memnuniyet gibi olumlu sonuçları

doğrudan etkilediği sebep olduğu varsayılmaktadır. Diğerleri iklimi, örgüt yapısı ve sürecin sonucu değil, bağımlı bir sonuç değişkeni olarak ele almaktadır. Bu anlamda iklim, kuruluşun performansının yararlı bir göstergesi olabilir, ancak bunun nedensel bir faktörü olmayabilir.

Daha yaygın bir yaklaşım ve araştırmanın sorunsalı olarak, iklimi bir yönetici değişkeni olarak ele aldığımız zaman iklim, iki örgütsel sonuç arasındaki dolaylı bağlantı şeklinde değerlendirilebilecektir. Böylece iklim, karar alma tarzları arasında düzenleyici değişken vazifesi görebilecektir. Test edilmemiş ancak sezgisel olarak tatmin edici çeşitli modeller, iklimi bir dizi güçlü düzenleyici değişkenlerden biri olarak kabul etmektedir (Litwin ve Stringer 1968). Son olarak, bazı araştırmacılar iklimin epifenomenal olduğuna ne doğrudan bir sebep ne de etki değişkenine, ancak herhangi bir etkisi olmayan tüm örgütlerde bir şekilde ortaya çıktıklarına inanmaktadırlar. İklim kavramını kullanan birçok model vardır (Bonoma ve Zaltman 1981, Litwin ve Stringer 1968), ancak çok azı iklim ile diğer örgüt süreçleri arasındaki kesin ilişkiyi belirtmektedir. Az sayıda araştırmacı ve model kurucu, iklimin aynı anda hem bağımsız hem de bağımlı bir değişken vazifesi görebileceğini kabul etmişlerdir.

Örgüt ikliminin örgüt çıktıları üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle hangi faktörlerin örgüt iklimini etkilediğini bilmek çok önemlidir. Örgüt iklimi üzerindeki liderliğin örgüt iklimi için ana itici güç olduğu tespit edilmiştir.

İklimin performans üzerindeki etkisi hem örgütsel hem de birim seviyelerde görülmektedir. Bir örgütteki bireylerin, örgüt veya birim iklimini anlamlı bir şekilde temsil edebilecek biçimde bir araya getirilmesi için tüm çevresel algılar üzerinde mutabakata varılarak kolektif bir algı oluşturulması gerekir. Reicher ve Schneider (1990), çevrenin hem kişi hem de grubun performansından etkilenebileceğini öne sürmektedir. Schneider ve Synder (1975:474), iklim algılarının bütünsel doğasının, algıların, davranışlar ile kuruluşun uygulamaları ve prosedürleri arasındaki bir anlaşmanın başarılması için bir referans çerçevesi olarak işlev göreceği sürmektedir.

2.2 ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Ouchi (1981) örgüt kültürünü “kurumun temel değerlerini ve inançlarını çalışanlarına ileten sistemler” olarak görmektedir. Lorsch (1985) ise, kültürü “en üst düzey yöneticilerin inançları” olarak tanımlamaktadır. Mintzberg’e (1983) göre kültür, örgütün ideolojisidir, yani “örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan bir inanç sistemidir.” Wilkins ve Patterson (1985), “bir örgütün kültürünün insanların neyin işe yarayıp neyin işe yaramadığına inanmasından oluştuğunu” iddia ederken, Martin (1985) ise “kültürün insanların en derin ihtiyaçlarının bir ifadesi olduğunu, onların deneyimlerini bir araya getirmenin bir aracı olduğunu” ileri sürmektedir. Schwartz ve Davis (1981), kültürü “örgütün üyeleri tarafından paylaşılan davranışları güçlü bir şekilde biçimlendiren normlar üreten inanç ve beklentilerin bir deseni” olarak tanımlamaktadır.

Literatürde örgüt kültürünün birçok tanımı bulunsa da, aralarındaki yüksek derecede anlaşmazlık, kültürün ne olduğunu ve bunun nasıl örgütlendiğini ve örgüt ikliminden nasıl farklı olduğunu anlamayı oldukça kolaylaştırmaktadır. Örgüt kültürü, bir grup için sürekli olarak çalışmış olan dışsal ve içsel sorunların çözümlerinin bütünüdür ve bu nedenle yeni üyelere bu problemlerle ilgili olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak öğretilmektedir. Kültür, bir süre boyunca gelişir ve gelişmekte olan süreçte, daha derin anlam kazanmaktadır. Dolayısıyla, “bu tür çözümler sonunda gerçekliğin, hakikatin, zamanın, mekânın, insan doğasının, insan faaliyetinin ve insan ilişkilerinin doğası hakkında varsayımlar haline gelirler - sonra kabul edilmeye ve nihayetinde farkındalıktan vazgeçilmeye başlarlar. Bu nedenle, kültür, bir topluluğu bir araya getiren ortak felsefe, ideoloji, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar olarak tanımlanabilmektedir. Deal’in (1982) belirttiği gibi, “kültür, tanımlarının çoğunda, bilinçsiz (ya da yarı-bilinçli) düşüncenin, davranış tarafından yansıtılan ve güçlendirilen, insanların deneyimlerini sessizce ve güçlü biçimde şekillendiren bir örüntü kavram olarak ele alınmaktadır. Örgüt kültürü olan bu düşünce biçimi, istikrar sağlamakta, kesinlik kazandırmakta, düzeni ve öngörülebilirliği sağlamlaştırmakta ve anlam yaratmaktadır.

Ayrıca, örgüt iklimi ve örgüt kültürünün, sıklıkla tartışılan ve bazen farklı literatürlerden türemiş olsalar bile, birbirlerinin yerine geçebilecekleri iki kavram olduğu belirtilmelidir. Örgüt kültürü, bir kurumun köklü değerlerini ve neyin önemli olduğu hakkında paylaşılan

anlamları ifade etmektedir (Schein 1990). Böylece, kültür genellikle daha soyut bir seviyede tanımlanırken, iklim, örgüt kültürünün bir tezahürü olarak düşünülebilmektedir (Reichers ve Schneider 1990). Bununla birlikte, iklim ve kültür arasında bir ilişki olmasına rağmen, bu çalışma, örgütün istenen hedeflerine ulaşmak için uyguladığı spesifik politika ve uygulamalara odaklanması nedeniyle daha somutlaşan kurumsal iklime odaklanmaktadır.

Örgüt kültürü ve iklimi, hem ticaret hem de akademik basında büyük ilgi gören terimlerdir. Kavramlar, on yıllardır işletme ve endüstri kuruluşlarında incelenmiştir ve örgüt işlevselliğini anlamadaki önemi genel olarak kabul edilmektedir. Son zamanlarda, hükümetlerin, kâr amacı gütmeyen ve insani hizmet kuruluşlarının kültürü ve iklimi dikkat çekmektedir. Bu iki yapı yakından ilişkilidir, fakat kesinlikle aynı değildir. Her ikisi de, bireylerin çevrelerini anlamayı nasıl denedikleri ile ilgilenmekte ve belli bir gruba mensup kişiler arasındaki etkileşimle öğrenilmektedir (Kuenzi ve Schminke, 2009). Patterson ve arkadaşları, (2005) ve Schneider (2000), örgüt iklimi ve örgüt kültürünü, hem çalışanların deneyimlerini tanımlamak hem de belirli örgütlerdeki psikolojik fenomenleri anlamak için temel sağlamak ve nasıl açıklama yapılacağını açıklayan benzer kavramlar olarak tanımlamaktadır. Her iki yapı da fenomeni inceleyen çok sayıda yazardan birkaç tanım almıştır. Verbeke ve diğerleri (1998) tarafından kültür ve iklim literatürü üzerine yapılan bir çalışmada örgüt iklimi için 32 tanım ve örgüt kültürü için 54 tanım belirlenmiştir.

Lindahl'a (2006) göre, örgüt kültürünün tanımlanması konusunda fikir birliğinin bulunmamasının nedeni, kültürün örgütün sahip olduğu bir şey olup olmadığını anlamaktan kaynaklanmaktadır. Moran ve Volkwein (1992) ve Allen (2003), bu iki yapı hakkında kafa karışıklığı yaratmanın iki geçerli nedenini ileri sürmüşlerdir. Birincisi, yeterli tanımların yokluğuna işaret eder, ikincisi ise araştırmacıların bu yapıların kutup karşıtları olan disiplinlerden kaynaklandığını fark etmemeleridir. İklim araştırmaları kökleri Gestalt ve Sosyal psikolojide yer alırken, kültür çalışmaları sembolik etkileşim ve antropolojiden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla iklim çalışmaları gerçekçi bir perspektiften doğar ve niceliksel, pozitivist yöntemlere göre ölçülür. Kültürün baskın paradigması, kavramı anlamak için nitel metodolojileri kullanmaya odaklanarak idealizmdir.

Örgüt iklimi, örgüt kültürünü etkilemekte ve şekillendirmektedir (Hunt ve Saul, 1977). Örgüt kültürü örgüt iklimine göre daha fazla tanımlanmaktadır. Böylece örgüt kültürü, inançlarının daha geniş bir modelidir ve çalışanların bir kurum içinde deneyimlenen iklimi üreten varsayımların, felsefenin ve değerlerin yorumlanmasından kaynaklanmaktadır (Brown ve Brooks 2002). Örgüt iklimi, çalışanların davranışlarını etkileyen çevreyi tanımlamaya çalışmaktadır. Çalışanların kendi ortamlarından anlam çıkarmalarıyla ilgilenmektedir (Reichers ve Schneider 1990). Öncelikle sosyalleşme süreci ve kurumun üyeleri arasındaki sembolik etkileşimler yoluyla öğrenilmektedir. Kültür literatürde örgütün özünde daha fazla yer aldığından, çalışanların değerlerine, inançlarına ve varsayımlarına dayanarak tasvir edilmektedir. Bu, bir örgüt içinde belirli bir zamanın görüntüsü olan ve çeşitli boyutlarla ölçülen örgüt iklimine zıttır.

Hem iklim hem de kültür literatürü üzerine geniş çaplı bir araştırmadan sonra, Denison (1996) örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasında çeşitli farklılıklar tespit etmiştir. Ona göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin, değerlerinin, inançlarının ve varsayımlarının içine gömülmüş bir kuruluşun temel yapısını ifade etmektedir. Öte yandan örgüt iklimi, kurumun yüzeyinde gözlemlenebilir uygulama ve prosedürlere yansımaktadır. Örgüt ikliminin geçici olması, doğrudan kontrole tabi olması ve bir kurumun üyeleri tarafından bilinçli olarak algılanan yönleriyle sınırlı olduğu, dolayısıyla nispeten kolay bir şekilde etkilenebileceği ve örgüt iklimindeki değişikliklerin kısa bir süre içinde görülebileceği vurgulanmaktadır.

2.3 ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Bu bölümde örgüt ikliminin tanımını ve perspektifleri açıklanmakta ve örgüt ikliminin ölçülmesi tartışılmaktadır. İklim, 1930'ların sonlarında sosyal bilimci Lewin ve diğerleri (1939) tarafından geliştirilen bir kavramdır. Lewin ve diğerleri (1939) örgütlerle ilgili çalışmalarında karşılaştıkları öznel duyguları veya atmosferi tanımlamak için sosyal iklim terimini kullanmışlar, farklı grupların farklı sosyal iklimlere sahip olduğunu bulmuşlardır. Örgüt iklimi, bireyin ve kurumun beklentilerinin karşılandığı algılanan sosyal ortamı tanımlamak olarak kabul görmüştür.

1980'lerden bu yana iklim kavramı araştırmacılara yönelik cazibesini yitirmiş gibi görünmektedir (Isaksen ve diğerleri, 1995). Onun yerine antropoloji alanından gelen

örgüt kültürü tanıtılmıştır. Ekvall (1996) örgüt iklimi literatürünün iki ana çelişki içerdiğini belirtmiştir. Birisi, örgüt iklimi teorilerini (Guion, 1973; Ekvall, 1996; Altman, 2000) ve diğerini değerler, normlar ve inanç sistemi içeren ontolojik meselelerle ilgilidir (Schneider ve diğerleri, 1996). Ekvall'a (1996) göre bu sınırlama, "iklimi" bir örgütün üyeleri arasındaki etkileşimden kaynaklanan ortak bir algı olarak gören ve "iklimi" bir örgütün nesnel bir özelliği olarak algılayan kuramcılar arasında gerçekleşmektedir. Bununla birlikte, örgüt iklimi bir bireyin, çalışma grubunun, mesleğin, bölümün veya işin iklimi anlamına gelmemekte; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan psikolojik yapı olarak görülmektedir (Glick, 1985). Ekvall (1996) örgüt iklimini örgütler içindeki gündelik hayatı karakterize eden tutum, duygular ve yinelenen davranış şekli olarak tanımlamaktadır.

İlk araştırmalar, çalışma ortamlarının algılanması temelinde örgüt iklimini üstlenmiştir. Örneğin, Moran ve Volkwein (1992) örgüt ortamı, grup üyesi etkileşimleri ve çevresel etkileri içeren dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Altman (2000), iklimin bir çalışanın çalışma ortamı algısı olduğunu açıklamaktadır. Örgüt ikliminin bu tanımı, örgütün bütünsel görünümünü temsil etmekte ve en iyi şekilde tüm bağlamlarda açıklanmaktadır. Genel olarak konuşursak, örgüt iklimi üyelerin çalışma ortamları hakkındaki algılarıdır ve liderlikten büyük ölçüde etkilenmektedir.

Drexler (1977) kabul edilebilir bir kurumsal iklim ölçüsünün ancak bireysel katılımcılar arasında önemli ölçüde yüksek düzeyde bir uyumun olduğu durumlarda mümkün olduğunu ileri sürmektedir. Konuyla ilgili birçok araştırmacının, örgüt iklimi kavramının, örgüt girdileri ve kısıtlamaları ile bireysel davranışlar arasında hâkim bir değişken olarak görülebileceği konusunda hemfikir olduğunu gözlemlemektedir. Bu aynı zamanda Rousseau'nun (1988) belirttiği gibi, örgüt iklimi etkisinin ve bireysel tepkiler üzerindeki özelliklerin, durumun bireysel algıları tarafından belirlendiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, Payne (1971), örgüt anlayışının tanımına göre, çalışanın algı ve bilişsel olarak yorumlanması, başkalarının algısından alınan bir işaret değil, daha sonra bir birey olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Elde edilen iklim sonuçlarının, her kurumdaki katılımcılar arasında bir dereceye kadar ortak algı olduğunu gösteren ikna edici kanıtların sağlanması durumunda, yalnızca bir örgüt mülkü olarak kullanılabileceğine dikkat çekmektedir.

Rousseau'nun (1988) belirttiği gibi, çoğu araştırmacı örgüt iklimi terimini, örgüt üyeleri tarafından algılanan bir işyerinde hüküm süren genel atmosferin bir açıklaması olarak görmektedir. Owen'a (1970) göre, örgüt iklimi terimi, bir örgütün üyelerinin faaliyet gösterdiği genel yönetim ortamının özelliklerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu çevre, örgütteki liderler ve yöneticiler tarafından uygulanan politikaların bir sonucu olarak yaratılmıştır. Howard (1974), örgüt ikliminin iyileştirilmesine yönelik bir çalışmada, örgüt iklimini, örgütteki bireysel davranışları etkileyen sosyal ve kültürel koşulların toplamı olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, Hempton (1973), çalışanların çalıştığı örgüt ikliminin, bireylerin yapı, standart, liderlik ve kurallar gibi nesnel örgüt gerçekleri tarafından tutulan öznel algılara atıfta bulunduğu dair aykırı bir görüşe sahiptir.

Girişimci liderler, başkalarıyla işbirliği içinde çalışma sürecinde, genellikle sistem görüşlerini yeniden çerçevelemektedirler. Bu gözlem, girişimcilerin uygulamalarını anlamaya çalışırken farklı bilişsel yaklaşımlarına odaklanan bir dizi çalışmaya yol açmıştır. Anahtar yaratıcı ve üretken tutum, kaçınılmaz akıl yürütmeyi ve alternatif çerçevelerin kullanılmasını ve daha sonra en son etkiyi, yaratıcı mantığı ve işbirlikçi ortak yaratmayı içermektedir. Tasarıma daha çok benzeyen bu yaklaşımlar, özellikle planlama ve nedensel mantığın antitezi olarak seçilmiştir.

Kaçırıcı Muhakeme: Birçok bağlamda uygulayıcılar genellikle eksik bilgilere dayanarak kararlar almaktadırlar. Bunu yapmak için en iyi beklentiye ulaşmada hepten gidimsel çıkarım (abductive) kullanmaktadırlar (Peirce 1992). Bu yaklaşım üretkendir ve önceden belirlenmiş bir hedefin bulunduğu ve sıradan mantıktan farklıdır ve bunu başarmak için verilen bir dizi kaynağa göre dikkatlice planlanmaktadır (Peirce 1992). Saras Sarasvathy (2001), nedensel mantığın doğası gereği belirsizlikler ve risklerle karakterize edilen girişimcilik süreçleri için uygun olmadığını savunmaktadır. Aksine, girişimci liderler yaratıcılıklarına, sezgilerine ve becerilerine dayanarak hayal güçlerini kullanmalıdırlar.

Alternatif Çerçeveler: Girişimci liderler, çözüm üretmeleri ve daha iyi olma yolları oluşturmalarını destekleyen benzersiz zihinsel modellerle kuruluşların doğasını yeniden düşünmektedirler (Greenberg ve ark. 2011). Bu nedenle, bu liderler sorunlu alanın yeniden çizilmesini ve mevcut koşulların yeni fırsatlara dönüştürülmesini sağlayan alternatif çerçeveler kullanmaktadırlar. Çeşitli çalışmalar (Sarasvathy 2008, Dew ve ark. 2009) girişimcilerin kullandığı belirli çerçevelerin sorunları formüle etme biçimlerini

etkilediği için sorun çerçevelemenin önemli olduğunu savunmaktadır. Kees Dorst (2015) çerçeve yeniliği ve tasarımla yeni düşünce yaratma çalışmalarında tasarım uygulamalarının topluma nasıl yayıldığını araştırmaktadır. Bu tasarım uygulamalarından hangilerinin özellikle günümüz toplumunun sorunları ile ilgili olduğunu çok önemli bir şekilde araştırmaktadır

Etkileme: Girişimciler, eylem ve deneyselliği içeren bir etkileme süreci ile geleceği yaratmayı öğrenmişlerdir (Sarasvathy 2008, Read ve ark. 2011). Yeni inovasyon yöntemlerini denedikleri için kaynak yetersizliği veya bilinmezlik koşulları gibi mevcut kısıtlamalardan vazgeçmemektedirler. Girişimciler gibi davranarak ve bağlamı yeniden tanımlayarak ‘çıkış yolunda’ davranmaktadırlar (Wilson ve Eisenman 2010).

Yaratılış mantığı: Liderler kendilerini birkaç referans noktasına sahip olan keşfedilmemiş bölgede bulduklarında, tahmin edilebilir yetenekleri kaçınılmaz olarak azalmaktadır. Temel olarak geleneksel sebep-sonuç ilişkilerinin bilinmediği yeni veya zor durumlarda, uygun verileri toplamak veya analitik bir yaklaşıma dahil olmak için tarihsel eğilimleri kullanmak her zaman mümkün değildir. Bu bilinmeyen durumlarda, girişimci liderler eylem, keşif ve yaratıma dayanan farklı bir mantık kullanmayı da öğrenmelidirler. Bu tamamlayıcı karar metodolojisi yaratma mantığı olarak etiketlenmiştir (Greenberg ve ark. 2011).

Ortak çalışmaya dayalı işbirlikçiliği: Bazı bilim adamları, ekonomik büyümenin, yetenek, enerji ve becerilerin girişimci bir takıma entegre edildiği toplu girişimcilikten geldiğini savunmuştur (Reich, 1987). Sonuç olarak, girişimci liderliğin, grup üyelerini fırsatları tanıma ve kullanma konusunda yönlendirdiği ve etkilediği görülmektedir (Renko ve ark. 2015). Bu tür bir takımı bir araya getirmenin ve sürdürmenin zor olduğunu kabul etmelerine rağmen, girişimci liderlerin, başkalarının kaos, çelişki veya karışıklık gördüğü fırsatları tespit ederek başkalarına ilham verme kabiliyetine sahip olduklarına dikkat çekmektedirler (Kuratko ve Hodgetts 2006). Araştırmacılar, işbirlikçi rekabet yaratma paradoksunu anlama arayışı içinde işbirlikçi birlikte yaratma konusuna (Bhalla 2011) giderek daha fazla katılmaktadırlar. Bu tür girişimci liderler bir kerede grupların girişimci hırslarının kilidini açmakta ve yeni ortaya çıkan girişimcilerin ortak bir amaç için birlikte hareket etmelerini sağlamaktadır (Ramaswamy 2009).

2.4 GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI VE TANIMI

Araştırmacılar genellikle dış çevrenin rolünü kavramsal girişimcilik modellerine entegre etmemişler ancak bireysel girişimcilere daha çok odaklanmışlardır (Van de Ven, 1993). Gnyawali ve Fogel (1994:44) girişimcilik ortamını girişimciliğin gelişiminde rol oynayan faktörlerin bir kombinasyonu şeklinde tanımlamaktadır. Birincisi, insanların girişimci faaliyetlerde bulunma istekliliğini ve yeteneğini etkileyen genel ekonomik, sosyokültürel ve politik faktörleri ifade etmektedir. İkinci olarak, devreye alma sürecini kolaylaştıran yardım ve destek hizmetlerinin mevcudiyetini ifade etmektedir.

Tiessen, J.H. (1997), girişimcilik altyapısının “yeni girişimlerin doğuşunu ve küçük işletmelerin büyümesini ve gelişmesini teşvik eden belirli bir coğrafi alanda mevcut olan tesisleri ve hizmetleri temsil ettiğini” belirttiği için özellikle küçük işletmelerden bahsetmektedir. Bu tanımlar, girişimcilik ikliminin tartışılması için bir başlangıç noktası sağlamakta, ancak tanımlarda iklim bileşenlerinin daha fazla açıklanması gerekmektedir. Kültürel normların tanımlanması, girişimcilik ikliminin herhangi bir analizinde ilk adım olmalıdır (Morrison, 2006; Peterson, 1988). Girişimcilik faaliyetlerine yönelik pozitif toplumsal tutumlar ve girişimcilik faaliyetleri için toplum desteğinin varlığı durumunda iş kurma daha olasıdır (Gnyawali ve Fogel, 2004). Araştırmacılar, girişimcilerin kültürler arasında bazı özellikleri paylaştıklarını, ancak diğer özelliklerin kültürel olarak spesifik olduğunu ve ulusal kültürün yaygın unsurlarını yansıtabileceklerini bulmuşlardır (Thomas ve Muller, 2000). Örneğin, Amerikalı girişimci sıklıkla yüksek derecede bireyselci olarak görülmektedir (Thomas ve Muller, 2000), aile bağlantıları/çevresi ise Asya’da iş kurmak için hayati öneme sahiptir.

Ampirik olarak ölçmek zor olsa da, girişimcilik ortamı genel girişimcilik sürecinde önemli bir rol oynama potansiyeline sahiptir (Chell, 2009; Goetz ve Freshwater, 2001; Hall, 2009; Shane ve ark., 2003). Genel olarak, devlet müdahalesi ve sınırlı giriş engelleri olan regüle edilmemiş piyasalar girişimcilik fırsatlarını teşvik etmektedir (El-Namaki, 1998). Zorlu bürokrasi ve vergilendirme, sermaye eksikliği ve hükümet fiyat düzenlemesi, genellikle girişimcilik sürecini caydırmaktadır (Küba Çalışma Grubu, 2011). Bununla birlikte, hükümet müdahalesi, özellikle Çin, Vietnam ve Singapur gibi ülkelerde, merkezi olarak planlanmış ekonomiden daha piyasa temelli bir ekonomiye geçiş yaparken girişimcilik iklimini olumlu etkileyebilmektedir (Küba Eğitim Grubu,

2011). Hükümet politikaları ve kültürü makro ölçekli girişimci iklim unsurlarını temsil ederken, diğerleri daha yerel düzeylerde bulunmaktadır. Önceki çalışmalar girişimcilik ikliminin bileşenlerini birçok kategoriye ayırmıştır. Bu katagoriler Tablo 2.1’de gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Başlıca Girişimcilik Yönelimi Çalışmaları ve Boyutları

YAZARLAR	KULLANILAN/ÖNERİLEN BOYUTLAR
Mintzberg (1973)	Yenileşim eğilimi, Proaktiflik, Merkeziyetçilik, Risk Alma, Büyüme Oryantasyonu.
Khandwalla (1977)	Risk alma, Merkeziyetçilik, Esneklik.
Miller ve Friesen (1978)	Proaktiflik, Risk alma, Analiz etme.
Miller ve Friesen (1982)	Yenileşim eğilimi, Risk alma.
Miller (1983)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Morris ve Paul (1987)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Covin ve Slevin (1988)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Covin ve Slevin (1989)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Guth ve Ginsberg (1991)	Yenileşim, Stratejik Yenilenme, Yeni iş kurma.
Covin (1990)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Covin ve Slevin (1990)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Miles ve Arnold (1991)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Zahra (1993)	Yenileşim, Stratejik Yenilenme, Yeni iş kurma.
Zahra ve Covin (1995)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Zahra (1996)	Yenileşim, Stratejik Yenilenme, Yeni iş kurma.
Becherer ve Maurer(1997)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Dickson ve Weaver (1997)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Knight (1997)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Zahra ve Neubaum (1998)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Wiklund (1999)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Zahra ve Garvis (2000)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Lumpkin ve Dess (2001)	Proaktiflik, Rekabetçi Agresiflik.
Kreiser, Marino ve Weaver (2002)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Liu, Luo ve Shi (2002)	Proaktiflik, Risk alma, Yenileşim.
Richard ve ark. (2004)	Risk alma, Yenileşim.

Kaynak: Faiz, E. (2013:44). Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Bu tartışmadan, bir dizi faktörün girişimcilik faaliyetinin yaygınlığına katkıda bulunduğu ve girişimcilik sürecini gerçek anlamda anlamak için yalnızca girişimci değil, bu faktörlerin genel birleşmesini incelemek zorunlu olmaktadır (Chatman ve diğ. 2008, Goetz ve Freshwater 2001; Van de Ven 1993). Girişimci iklim ile araştırma yapılırken, araştırmacılar belirli endüstrileri incelemek için çerçeveler geliştirmektedirler.

2.4.1 Girişimci Örgüt İklimi Boyutları

Literatürde, örgüt iklimine bağlı farklı boyutlar ile yapılmış çalışmalara rastlamak mümkündür. Giderek artan rekabet ortamında ve küresel karmaşıklık karşısında işletmelerin girişimci ruha sahip olmaları gerekmektedir. Böylece, örgütlerin çevik yapıda olabilmeleri için girişimci örgüt iklimine sahip olmaları gerekmektedir. Bu anlamda çalışmamızda; risk almayı destekleyen, yenileşimci ve proaktif olan örgütlerin sahip olduğu iklim, girişimci örgüt iklimi olarak ele alınmaktadır. Bu bölümde girişimci örgüt iklimi boyutları ele alınmaktadır.

2.4.1.1 Yenileşimci örgüt iklimi

Günümüzde örgütlerin sürekli değişen doğası nedeniyle (Luthans, Wahl ve Steinhaus, 1992), araştırmacılara ve kuruluşlara özel ilgi gösteren bir iklim türü, yaratıcılık iklimi olarak da adlandırılan inovasyon iklimi (İsmail, 2005), değişim iklim veya yenileşimci iklim olmuştur (Kozlowski ve Hults, 1987). Bununla birlikte, terminolojide bir miktar tutarsızlık olsa da, çeşitli terimlere eşlik eden tanımlar oldukça benzerdir. Özellikle yenileşimci örgüt iklimi, kurumun açık iletişime, zorlu iş atamalarına değer verdiği, risk ve istikrarsızlığı tolere ettiği ve genellikle yeni ve benzersiz fikirlerin açıklığı, değişimi, üretilmesini ve uygulanmasını teşvik ettiği ve bilişsel temelli ortak algıları ifade etmektedir (Amabile 1983; Howell ve Avolio 1993; İsmail 2005; Schneider ve diğ. 1994; Van der Vegt ve diğ. 2005). İnovasyon, çoğu sektördeki kuruluşlar için giderek daha önemli bir konu haline gelmiştir ve giderek daha rekabetçi ve küresel bir ortamda başarılı olmak için kuruluşların aynı anda hizmet ve yeniliklerde mükemmel olmaları gerekmektedir (Schneider ve diğ. 1994). Yenileşimci Örgüt ikliminin literatürdeki en popüler iklim türlerinden biri olduğu kanıtlanmış olsa da, King ve meslektaşlarının (2007) yakın tarihli bir makalesi, bu tür iklim üzerine yapılan araştırmaların özellikle örgüt

verimliliği gibi nesnel sonuçlarla ilgili olarak hala oldukça sınırlı olduğunu belirtmektedir.

Yenileşimci örgüt iklimi, örgütlerde yeni bir düşünce veya davranışın benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1978; Damanpour, 1988). Daha spesifik olarak, örgüt inovasyonu; yeni fikirlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması olarak ifade edilmektedir (Rowe ve Boise, 1974). Poole ve Van de Ven (2004) değişimin bir parçası olarak gördükleri inovasyonun, sosyal ve ekonomik ilerlemeye ulaşmada özgür fikir alışverişinin bir ürünü ve kolaylaştırıcısı olduğunu savunmaktadırlar. Çalışma ortamı bireylerin inovasyonunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle kuruluşların inovasyonu kolaylaştıran ve çalışanların yaratıcılıklarını sağlayan uygun çalışma ortamları bulmaları gerekmektedir (Ahmed, 1998). Amabile ve diğ. (1996), kuruluştaki uygun bir çalışma ortamıyla çalışanların yaratıcılıklarını ve girişimcilik eğilimlerini artırma eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Yenilikçi iklim inovasyonu teşvik etmek, inisiyatif almak, zorluklara meydan okumak, liderlik, takım çalışması ve adaptasyon, demokrasi kültürü, yenilikçi vizyon ve misyon, örgüt özerkliği ve özgürlük gibi unsurlardan oluşmaktadır (Ahmed, 1998; Amabile ve ark., 1996).

Günümüzde ekonomik ve sosyal refah ayrılmaz bir şekilde iç içedir. Bu, çok yönlü problemlerle ifade etme ve başa çıkmada daha yenilikçi yaklaşımlar gerektirmektedir. Sonuç olarak ister bireylerde ister girişimci örgütler olarak tezahür ettirmek olsun, her ne şekilde olursa olsun yeni liderlik biçimleri, ekonomik ve sosyal değişim ve yeniliğin itici gücü, gelecekteki iş modellerini değiştirerek, örgütlerin tasarlanma şeklini ve tüm endüstrilerin dinamiklerini yeniden tanımlamıştır (Greenberg ve arkadaşları 2011). Gelecek, bölgesel, ulusal ve uluslararası gelişme girişimci ekosistemleri olarak adlandırılan yenilikçi sosyo-ekonomik değer yaratmaya elverişli ortamlara bağlı olacaktır. Bunları geliştirmek için, sosyal ve ekonomik öngörülemezlik içinde şekil verebilecek ve fırsat yaratabilecek liderlere ihtiyaç duyulacaktır. Girişimciliğin doğası karmaşık, yaratıcı ve dönüştürücüdür. Girişimcilik, bağımsız bir örgüt başlatmaktan çok, kapsam, süreç ve çıktı bakımından değişen, birçok farklı bağlamda ortaya çıkan çok yönlü bir fenomen olarak kabul edilebilir. Mevcut karmaşıklık seviyelerinde anlamlı bir yön bulmak için, her lider, hangi alanda olursa olsun, yaratıcı ve yenilikçi olmaktan başka seçeneğe sahip değildir (Jensen ve Luthans 2006). Bu, sadece işletme ve ekonomi alanında değil, aynı zamanda sosyal spektrumda da ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel olarak girişimcinin rolü, öncelikle yeni işletmeler kurarak ve büyütterek ekonomik yeniliklere katılmaktır. Ancak, bugünün gerçekliğinde liderlerin girişimci olması gerektiğini ve girişimciliğin sosyal inovasyonu ve sosyal sermaye inşasını içerecek şekilde genişletildiğini kabul etmeliyiz (Santos 2009). Sonuç olarak, birbirine bağlı sosyal girişim dünyasında, yeni ekonomi girişimlerinde, sorumlu kurumsal liderlikte ve sivil yönetimde yeni, daha esnek, uyarlanabilir ve yaratıcı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Bir zamanlar girişimcilerin yeni girişimler kurmak ve inşa etmek için inovasyonla meşgul oldukları düşünülürse, girişimci liderlikle birlikte operasyonel kelime liderliktir. Bu nedenle, girişimci liderler başkalarına yenilikçi faaliyetlerde bulunmaları için ilham verir. Bunu ortak amaçlarla ve başkaları aracılığıyla çalışarak yaparlar. Girişimci liderler terimi, özellikle girişimci olanları ve başkalarını kapsamlı bir değişime katılmaya motive edebileceklerini ifade etmektedir (Isenberg 2011). Girişimci liderler genellikle tüm yeni ekosistemlerin oluşması için ilham kaynağıdır; çeşitli koşullarda beklentileri arttırmak için yapıyı değiştiren unsurlar; üniversiteler, devlet daireleri, büyük şirketler veya hatta sivil toplum kuruluşları olabilirler (Levie ve ark. 2013).

Stratejik tasarım: Artan bir şekilde, çok disiplinli bir karışımda çözümlerin bulunacağı farklı bilgi alanlarının kesişim noktasındadır. Stratejik Tasarım, alternatif üretme ve bütünlük çözümler sağlamada tasarımın rolünü açıklamaktadır (Steinberg, 2010). Yeni girişim bağlamında, stratejik tasarım yenilikçi niyet olarak anlaşılabilir. Bu gelişme, değişim ve dönüşümü yasalaştırarak somut çözümler getirir. Stratejik tasarım, değer katan yaratıcı stratejilerin geliştirilmesi yoluyla bilgi inovasyonu için bir mekanizmadır (Cross 2006, 2007, Liedtka 2006). Bu tasarım zorunluluğu, karar alma sürecinde çarpan olarak davranan sorunların başından itibaren düzgün bir şekilde çerçevelenmesine yardımcı olur. Özünde yaratıcı düşünceleri yeni yenilikler biçiminde somut hale getiren kilit disiplindir; bunlar yeni sistemler, altyapılar veya girişimler olabilir. Bu dönüşüm mekanizmaları, girişimci liderlerin sosyo-ekonomik değer yaratmasını sağlamak için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle stratejik tasarım, bu liderlerin yeni girişim taktiklerini uygulayarak öğrenme sürecinde nasıl uyguladıklarını, ölçtüklerini, geliştirdiklerini ve uyarladıklarını anlamamıza yardımcı olacak bir bakış açısı sunar. Bu nedenle, stratejik tasarım, girişimci liderler açısından daha büyük ölçüde düşünülmüş ve kasıtlı bir düzenleme anlamına gelmektedir.

Açık İnnovasyon: Araştırmacılar, girişimci liderlik hakkında yeni perspektifler aramaktadırlar (Calás ve ark. 2009, Collinson 2011, Leitch ve ark.2013, Harrison ve ark.2015, Lewis 2015, Dean ve Ford 2017). Bunu, geleneksel örgüt ve planlama yöntemlerinin artık amaca uygun olmadığını kabul ederek yapmaktadırlar; çünkü bugünün ikliminde, herhangi bir bağlamın akışkan ve genellikle geçici doğasının bir sonucu olarak ortaya çıkan etkileşimli, gelişen süreçleri düşünmek giderek daha önemli hale gelmektedir. Sonuç olarak dikkat şimdi bütünleşmiş girişimcilik, liderlik ve strateji oluşturma biçimlerine odaklanmaktadır. Bu, geleneksel ekonomik değer yaratma ve kurumsal sorumluluk felsefelerinin daha geniş insan refahı, ekolojik sürdürülebilirlik ve kolektif eylem kavramlarını içerecek şekilde genişletilmesi anlamına geliyordu. Buna göre, kalkınma ile ilgili yenilik için takım ve örgütler arası işbirlikçi davranışları içeren ve birçok aktör arasında dinamik ilişkiler gerektiren yeni bir zorunluluk vardır (Leitch ve Volery 2017). Bu literatür incelemesi, bilimsel açıdan üç farklı alana odaklanmıştır; Girişimci Liderlik, Tasarım ve Yenilik.

Harrison (2015) girişimciliği liderliğin önemli bir unsuru olarak görmektedir ve girişimci bir zihniyet ve girişimci davranışların değişken, belirsiz ve muğlak bir dünyada etkili liderlik için şart olduğunu öne sürmüştür. Diğerleri kolektif girişimci hırsları artırabilecek bir lider çağrısında bulunur; “stratejik değer yaratmayı amaçlayan ve bu vizyonu benimseyen bağımsız üyelerin destekleyici kadrosunu seçmek ve harekete geçirmek için gerekli vizyoner senaryolar oluşturmak” olarak tanımlar (Chen 2007).

Girişimci liderlik araştırmacılarının odağı ve disiplinden gördükleri bakış açısı zamanla değişmiştir. Son 15 yıldaki tartışmalar, her bir girişimcilik ve liderlik alanındaki ortaklıklardan (Vecchio 2003) modern girişimcilik liderliğinin parçalarının toplamından daha fazla bir sentez olduğunu kabul etmesine kadar ilerlemiştir (Kuratko 2007, Roomi ve Harrison 2011 Leitch ve ark., 2009, 2013). Araştırmacılar, bunu çok yönlü ve dinamik koşullarda üretken yeniliklerle ilgili yeni bir fenomen olarak görmektedirler (Hazy ve Uhl-Bien 2015). Şu anda girişimci liderliğin yaratıcı ve işbirlikçi doğasına daha fazla dikkat edilmektedir. Bu değişim Tablo 2.2’de açıklanmaktadır.

Tablo 2.2: Girişimci Liderliğin Evrimi

YIL	BAŞLIK	YAZAR	DERGİ / KİTAP ADI
2003	Girişimcilik ve liderlik: Ortak eğilimler ve ortak konular	Vecchio, R.P.	Human Resource Management Review
2004	Girişimci liderlik: Kùltürler arası bir yapı geliştirmek ve ölçmek.	Gupta,V., McMillan, I., Surie, G.	Journal of Business Venturing
2007	Girişimcilik ve liderlik	Antonakis, J.,Autio E	The Psychology of Entrepreneurship
	Girişimci liderlik ve yeni girişimler: Girişimci ekiplerde yaratıcılık	Chen, M.H.	Creativity and Innovation Management
	21. yüzyılda girişimci liderlik	Kuratko, D.F.	Journal of Leadership and Organisational Studies
2008	Otantik liderlik yapmak	Avolio, B.I.,Wernsing, T.S.	Positive Psychology: Exploring the Best in People
2010	Girişimci bağlamda liderlik etmeyi öğrenmek	Kempster, S., Cope, J.	International Journal of Entrepreneurial Behaviour ve Research
2011	Kùçük işletme bağlamında dağıtılmış liderliği keşfetmek	Parry, K. Cope, J., Kempster, S.	International Journal of Management Reviews
	Girişimci liderlik: Nedir ve nasıl öğretilmelidir?	Roomi, M.A. Harrison, P.	International Review of Entrepreneurship
2012	Etkili liderlik davranışı: Bildiklerimiz ve hangi soruların daha fazla ilgilenilmesi gerekiyor	Yukl, G.	Academy of Management Perspectives
	Amigo, Fırsat Arayan ve Usta Strateji Uzmanı: Girişimci Lider Olarak ARL Direktörleri	Taasil, H. Carpenter, M.	College ve Research Libraries
2013	Girişimci liderliğin gelişimi: Beşeri, sosyal ve kurumsal sermayenin rolü.	Harrison, R.T. Leitch, C.M. McMullan, C.	British Journal of Management
2014	Çin Yeni Girişimlerinde Girişimci Liderlik ve Performans: Keşifsel İnovasyon, Sömürücü İnovasyon ve Çevresel Dinamizmin Orta Düzeyli Arabuluculuk Modeli	Chen, Z. Huang, S., Ding, D.	Creativity and Innovation Management
	Kahraman Yenilikçilerinden Dağıtılmış Kahramanlığa	Meijer, A. J.	Public Management Review
2015	Girişimci liderlik tarzını anlama ve ölçme.	Renko M, et al	Journal of Small Business Management
	Girişimci liderliğin cinsiyetçi bir analizine doğru.	Harrison, R.T.,Leitch, C.M., McAdam, M.	
	Karmaşıklık Liderliğini Operasyonelleştirmeye Doğru: Üretken, İdari ve Toplumsal Liderlik Uygulamaları Örgüt Sonuçlarını Nasıl Etkiliyor?	Hazy, J., Uhl-Bien, M.	Leadership

2017	Girişimci liderlik söylemleri: Mitleri ortaya koymak ve yeni yaklaşımlar keşfetmek	Dean, H., Ford J.	International Small Business Journal
	Girişimci liderlik süreçleri: Yeni KOBİ girişimlerinin ortaya çıkışında birlikte hareket eden yaratıcılık ve yönlendirme,	Sklaveniti ,C.	
	Girişimci liderlik: İçgörüler ve yönler	Leitch, C. M., Volery, T.	
	Yeni Gelişen Girişimcilik ve Bölgesel Sosyal Sermaye: İtalya'dan Ampirik Kanıtlar	Romano, M., Nicotra,M., Schillaci,C	Technology – Based Nascent Entrepreneurship

Girişimci ve girişimcilik kavramlarının kökenleri, anlamları ve işlevleri hakkında birçok bilim insanı çalışmalar yapmıştır. Bu konular hakkında ekonomi, sosyoloji, psikoloji, ekonomik tarih, ekonomik coğrafya, finans, yönetim ve siyaset bilimi gibi birçok sosyal bilimler disiplinde geniş bir araştırma alanı bulunmaktadır. Bunlar temel olarak girişimciliğin belirgin yönlerini oldukça genel bir şekilde tanımlamakla ilgilidir.

Girişimcilik, girişimcinin yaptıklarını nasıl üstlendiğini açıklayan bir sıfattır. Araştırmacıların sıfatları kullanmaları, girişimcilerin yaptıkları için belirli bir tarz ve davranış olduğunu göstermektedir. Girişimciliğin diğer popüler tanımlarını şunları içermektedir: Girişimcilik, artan servet yaratmanın dinamik sürecidir. Zenginlik, eşitlik, zaman veya kariyer taahhüdü açısından büyük riskleri üstlenen veya bir ürün veya hizmet için değer sağlayan bireyler tarafından yaratılır. Girişimci, kaynaklarını, işçiliğini, malzemelerini ve diğer varlıkları, değerlerini öncekinden daha büyük bir hale getiren ve aynı zamanda değişiklikleri, yeniliği ve yeni bir düzeni tanıtan biridir. Dolayısıyla girişimcilik her şeyden önce bir zihniyettir. Bir girişimcilik fırsatını değerlendirmek için en azından bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme konusunda bir vizyona sahip olmak ve girişimcilik sürecinde var olan belirsizliği ele almak için hazırlıklı olmak gerekir. Holt'a göre girişimcilik, gerekli zaman ve çabayı adayarak, beraberindeki finansal ve sosyal riskleri üstlenerek ve bunun sonucunda elde edilen parasal, kişisel memnuniyet ve bağımsızlığın ödülleri olarak değer taşıyan yeni bir şey yaratma sürecidir. Öte yandan Lundstrom ve Stevenson (2006), girişimciliği girişimciler, yasal ve kurumsal düzenlemeler ve hükümetlerden oluşan ekonomik bir sistem olarak tanımlamaktadır.

Girişimcilik teorilerinin mikro görünümü, girişimciliğe özgü ve davranışsal bakış açıları da dahil olmak üzere iç kontrol odağının bir parçası olan faktörleri inceleyerek dar bir pozisyon alır (Kuratko ve Hodgetts, 2007). Herhangi bir şeyi tanımlamanın iki ana

yaklaşımı vardır: işlevsel yaklaşım ve gösterge yaklaşımı (Casson, 2003). Girişimcilik araştırması bağlamında, işlevsel yaklaşım basitçe “bir girişimcinin yaptığını yapan kişi girişimcidir” der. Herhangi gibi bir ürün alım ve satımı gibi belirli bir işlevi belirtir ve bu işlevi yerine getirenleri girişimci olarak görür. Gösterge yaklaşımı, girişimcilerin tanımlandığı bir alanı açıklamaktadır. Bir girişimciyi yasal statüsü ve diğer taraflarla sosyal ilişkileri ile kişilik ve gözlemlenebilir eylemler, yani davranış açısından eğilim açısından tanımlamaktadır (Casson 2003,19). Girişimcilik çalışmaları, klasik ve modern girişimcilik teorileri arasında ayırım yapmıştır. Klasik teoriler, girişimciliğin ekonomistler açısından ilk bakışlarıdır. Her ne kadar ekonominin girişimcilikteki etkisi derin olsa ve iyi bir temele sahip olmak önemli olsa da bu tezin temelini oluşturan temel ilkeler, firma ve bireysel girişimci veya küçük işletme sahibinin yalnızca ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve ahlaki aktörler olmasıdır. Kirzner (1973) girişimcinin prensipte herkese açık olan kârlı fırsatlara karşı uyanık bir arabulucu olarak önemini vurgulamıştır. Başarılı girişimciler sadece başkalarının neyi gözden kaçırdığını fark ederler ve olağanüstü uyanıklıklarından yararlanırlar ayrıca girişimcilerin, girişimleri başlatma ve büyütme kararlarını destekleyecekleri kaynakları kontrol etmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Bu tür kaynakların kişisel servetlerinin olacağı anlamına gelmesi muhtemeldir. Finansal sermaye eksikliği başarılı bir girişimciliğin önünde bir engel olacaktır. Casson’un görüşleri, girişimcinin diğerlerinden farklı beceri ve motivasyona sahip olacağını kabul eder. Bu beceriler girişimcinin yargıda bulunmasını, kıt kaynakları koordine etmesini sağlar. Hem Kirzner hem de Casson değişimin girişimciliğe eşlik ettiğini düşünmektedir. Değişimin hızı fırsatlar sağlar ve girişimci hangisini destekleyeceğini seçer. Girişimcinin kaynaklara erişimi, sosyal hareketlilik ve sermayeye erişim yeteneği, sosyal ağlar ve piyasa yapısı gibi kurumsal faktörlerin kalitesi gibi faktörlere bağlı olacaktır.

Girişimci davranış kavramı, kuramsal olarak “bireylerin – tek başına girişimciler olarak veya bir girişimciler ekibinin bir parçası olarak- örgüt yaratmanın başlangıcında veya erken aşamalarında, genellikle ilk altı ila yedi yıl içinde somut eylemlere odaklanır (Bird ve diğerleri 2012,2). Kendisini izleyiciler tarafından gözlemlenebilecek ayrı bir bireysel faaliyetler birimi olarak gösterir (Fisher 2012). Girişimcilerin davranışı, iş girişimlerinin ortaya çıkmasını ve başarılı bir performans sergilemesini sağlayan iş fırsatlarının keşfinde, değerlendirilmesinde ve kullanılmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu

nedenle bugüne kadar bir ülkedeki girişimcilerin arzı ile girişimcinin davranışı ile firma performansı arasındaki ilişki üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Delmar 1996) .

Girişimci davranma kararı, çeşitli faktör ilişkilerinin sonucudur. Girişimcilerin kişisel özellikleri, hedefleri ve çevresi bir dizi faktör sağlar. Bu faktörler sosyal ve ekonomik kurumsal çevre tarafından ortaya çıkar. Bireyler daha sonra uygulayacakları girişimci davranışları ile içsel ve dışsal ödüller açısından beklenen sonuçlar arasındaki ilişkiye bakarlar (Kuratko ve Hodgetts 2007). Girişimcilik davranışının bireysel ve örgütsel düzeyde iki düzeyi vardır. Bireysel seviye davranış modelleri ve teorileri, bireysel girişimcinin özelliklerine odaklanırken, kurumsal düzeyde firma düzeyinde perspektif üzerine odaklanılır. Girişimcilik performansı firma düzeyinde bir olgudur. Analiz seviyesi firma düzeyindedir. Girişimci davranış ve firma performansı üzerine yapılan çalışmalar, girişimcilerin davranışlarının iş performansını önemli ölçüde etkilediğini teorize etmiştir. Bu argümanın temel ilkesi, firma düzeyinde bir girişimci davranışın firmanın etkililiğini ve verimliliğini etkilemesidir. Girişimciler eylemleri, davranışları ve sosyal ağları ile tanımlanır ve bilinir. Ayrıca, girişimcilerin kasıtlı bir iş fırsatı arayışını ve bununla ilgili bilişleri veya düşünme ve davranış tarzını paylaştığı da tartışılmaktadır (Down 2008).

Örgütsel inovasyon süreci, fikir üretiminden fikir uygulamasına veya çalışanların yaratıcılığının ve düşüncesinin serbest bırakılmasından fikirlerin yeni ürünlere, hizmetlere veya uygulamalara dönüştürülmesine kadar gelişir (Amabile, 1996). Tüm sürece, farklı örgüt düzeylerindeki her türlü çalışanın yenilikçi davranışı eşlik eder. Sosyo-psikolojik perspektifi alan birçok bilim insanı, sosyal durumun çalışanların içsel motivasyonu yoluyla çalışan yenilikçiliğini artırabileceğini öne sürerek, insan-durum etkileşimlerinde yeniliğin gerçekleştiğini ileri sürmektedir (Amabile, 1983; Hunter ve ark., 2007; Woodman ve ark., 1993; Zhou, 2003). Bu bilim insanlarının çoğu, örgütsel inovasyon ikliminin çalışanların inovasyonu için bir katalizör olduğunu göstermiştir.

Örgüt üyelerinin paylaştığı ortak temel değerler, varsayımlar ve inançlar olan örgüt kültürünün aksine, örgüt iklimi somut ve gözlemlenebilir uygulamaların ve örgütlerin örgüt bağlamlarının “yüzeyi” üzerindeki koşullarının değerlendirilmesini teşvik etme eğilimindedir. (Denison, 1996; Guion, 1973; James ve Jones, 1974). “Çalışanların yenilikçi davranışı” terimi, verilen herhangi bir yenilikçi sürece katkıda bulunan tüm davranışları ifade eder. Bu davranışlar fikir üretiminden fikir uygulamasına kadar

değişebilir. Birçok çalışma, çalışanlarda yaratıcı fikirlerin nasıl kıvılcımlanacağını araştırmış, ancak sadece çok az çalışma, fikir uygulama sürecini ortaya koymuştur (Anderson ve diğerleri, 2014).

Daha önceki çalışmalar, örgütsel teşvik, çalışma grubu desteği ve yeterli kaynaklar gibi sosyal çevresel faktörlerin ve iklim boyutlarının, bireysel iç motivasyon yoluyla çalışan yaratıcılığını arttırdığını göstermiştir (Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron, 1996; Hunter ve ark., 2007). İnovasyon sürecinde çalışanların algıladığı potansiyel riskleri en aza indiren anlamlı ve destekleyici, yenilikçi örgüt iklimi, çalışanların işteki yeniliklerini artırır. Çalışanlar destekleyici bir örgüt ikliminde kendilerini değerli ve saygın hissettiklerinde, yenilikçi olmak ve hedeflere ulaşmak için daha yüksek motivasyona sahiptirler. Bunun aksine, kısıtlayıcı bir örgüt iklimindeki çalışanlar fikirlerini kamuoyunun değersiz olduğu ya da kötü fikirler önerdiği için suçlandığından korkma eğilimindedir; bu eğilimler çalışanların yenilik yapma motivasyonunu engeller. Yenilikçi olabilmek için kuruluşlara yenilikçi bir örgüt iklimi geliştirmeleri tavsiye edilmektedir.

2.4.1.2 Proaktif örgüt iklimi

Örgüt davranışı araştırmalarında, çalışan proaktif davranışı, örgüt hiyerarşisinin tüm seviyelerinde gerçekleşmektedir (Ashford ve Tsui, 1991; Kickul ve Gundry, 2002). Oxford İngilizce Sözlüğü (1989) bunu “inisiyatif alarak veya olayları tahmin ederek (onlara cevap vermek yerine) bir durum yaratan veya kontrol eden bir davranış” olarak tanımlamaktadır. Örgüt bağlamında, Crant, proaktif davranışı “mevcut durumların iyileştirilmesinde inisiyatif almak; mevcut koşulları pasif olarak uyarlamak yerine statükoya meydan okumayı içermektedir (2000: 436). Frese ve Fay’a (2001: 133) göre, “kendi kendine başlayan doğası, proaktif yaklaşımı ve bir hedefe ulaşmadaki zorlukların üstesinden gelmede ısrar ederek karakterize edilen çalışma davranışı” nı yansıtmaktadır. Daha yakın bir zamanda Grant ve Ashford (2008: 4) bir çalışanın proaktif davranışını “çalışanların kendilerini ve / veya çevrelerini etkilemek için attığı öngörülü eylem” olarak tanımlamaktadır. Farklı tanımlara rağmen, bu kavramsallaştırma, çalışma ortamını değiştirmeyi ve iyileştirmeyi amaçlayan, kendi kendine başlatılan ve geleceğe yönelik bir tür eylem üzerinde yakınlaşma eğilimindedir (Crant, 2000; Grant ve Ashford, 2008). Bu yüzden çalışanın proaktif davranışını, çalışma durumunu veya çalışanların, ekibin ve

örgütün çalışma şeklini değiştirmeyi amaçlayan, kendiliğinden başlayan ve geleceğe yönelik davranışlar olarak tanımlamaktadır (Griffin, Neal ve Parker, 2007).

Proaktif davranış da üç boyuta ayrılmaktadır (Parker ve Collins, 2010). Birincisi, proaktif çalışma davranışı “iç örgütsel çevrenin kontrolünü ele geçirmeyi ve bu örgüt içindeki değişimi beraberinde getirmeyi” içermektedir (Parker ve Collins, 2010: 637). Örnek davranışlar; sorumluluk alma (Morrison ve Phelps, 1999), problem önleme (Frese ve Fay, 2001) ve yeniliği (Scott ve Bruce, 1994) içermektedir. İkincisi, proaktif stratejik davranış, “daha kapsamlı kuruluşun stratejisini ve dış çevreye uyumunu kontrol altına almak ve değişime neden olmaktır” (Parker ve Collins, 2010: 637). Üçüncüsü, proaktif kişi-çevre uyum davranışı, “kişinin kendi öznitelikleri ve örgüt çevresi arasında daha fazla uyumluluk için durumun değiştirilmesi” olarak açıklanmaktadır (Parker ve Collins, 2010: 638). Buna göre proaktif davranış, örgüt işleyişine faydalı bir dizi çalışan iş performansı davranışını temsil etmektedir (Griffin ve ark., 2007). Ayrıca çalışanların durumsal taleplere tepki olarak davranışlarını pasif olarak değiştirdikleri uyarlanabilir davranış / performanstan da farklıdır (Pulakos, Arad, Dorovan ve Plamondon, 2000). Aslında, önceki çalışmalar, bir çalışanın proaktif davranışının, bir çalışanın sergilediği diğer çalışma davranışlarından farklı öncüllere sahip olduğunu göstermiştir (Griffin ve ark., 2007; Rank ve ark., 2007). Örneğin, Avustralya’daki iki kamu sektörü kuruluşundan iki çalışan örneğini kullanarak, Griffin ve ark. (2007), rol netliğinin çalışanların görev performansları için proaktif davranışlarından daha güçlü bir öngörücü olduğunu bulmuşlardır.

Gittikçe artan sayıda çalışma, yöneticilerin bir çalışanın proaktif davranışını etkilemedeki rolünü araştırmıştır. Bazı çalışmalar, farklı liderlik davranışlarının bir çalışanın proaktif davranışı üzerindeki farklı öngörücü güçlerine ilişkin ön kanıtlar sunmuştur. Örneğin, Krause (2004) bir liderin, rol modelleme ve tanımlama, uzmanlık ve bilgi, güç paylaşımı ve özerklik, kişiselleştirilmiş destek ve çoğu karar alma süreçlerinde açık kalma dahil olmak üzere farklı etki temelleriyle çalışan yeniliklerini teşvik edebileceğini öne sürmektedir, bunların çoğu dönüşümcü liderliğin alt boyutlarıdır. Yine de Krause (2004), liderliği güçlendirmenin kilit bir boyutunu temsil eden güç paylaşımı ve özerkliğin, bir çalışanın inovasyonunu sürekli etkileyen tek önemli öngörücü olduğunu bulmuştur.

Proaktif davranış, bir çalışanın benlik veya çalışma ortamı üzerinde fark edilir bir etki yaratmayı amaçlayan aktif davranışını yansıtmaktadır (Grant ve Ashford, 2008; Griffin vd., 2007). Dolayısıyla, ortaya çıkışı büyük ölçüde bireysel motivasyona bağlıdır (Bindl ve Parker, basında; Grant, 2007). Morrison ve Phelps (1999), motivasyonel durumların (öz-yeterlik ve sorumluluk hissi) ve bağlamsal belirleyicilerin (üst yönetimin açıklığı) bir çalışanın sorumluluk alma davranışını etkilediğini bulmuşlardır. Hızla değişen küresel ekonomi, kurumlara bugün en yüksek potansiyellerini gerçekleştirmeleri için benzersiz baskılar getirmektedir. Bu belirsiz ekonomik ortamda gelişmek için kuruluşlar yalnızca sorunlar ortaya çıktığında veya bunlar söylendiğinde tepki vermek yerine, çalışanlarının fırsatları yakalama ve potansiyel sorunları tahmin etme ve önleme konusunda proaktif olmalarını beklemektedir (Grant ve Ashford, 2008; Kim, Hornung ve Rousseau, 2011; Parker, Bindl ve Strauss, 2010). Örneğin, bir yönetim danışmanı, gelecekteki performansının onlarla nasıl iyileştirileceği konusunda geri bildirim almak için müşterileriyle bir toplantı başlattığında proaktif olmaktadır. Bu tür proaktif davranışlar sadece çalışanın kişisel kariyer yoluna değil, aynı zamanda şirketin imajını ve itibarını da geliştirebilmektedir. Kuruluşların çalışanlarını proaktif olmaya teşvik etmelerinin bir yolu, rekabetçi iklimler uygulamaktır. Rekabetçi bir iklim, “çalışanların, performanslarının diğer çalışanların performanslarıyla karşılaştırılmasına bağlı olarak örgütsel ödülleri algılama derecesi” dir (Brown, Cron ve Slocum, 1998, s.89). Çalışanlar arasında rekabeti artırmanın birçok savunucusu vardır. Crowley (2004) sporcular gibi bireylerin de rekabet halindeyken ellerinden gelenin en iyisini yapacaklarını; rekabet, çalışanların görevlerini performanslarını artıracak şekilde odaklamalarına yardımcı olabileceğini ileri sürmüştür. Buna ek olarak, Downey, Hellriegel ve Slocum (1975) tarafından yapılan araştırmalar, rekabetçi ortamların bireylerin çalışma ortamları hakkında bu tür bir belirsizlikle baş etmek için proaktif davranmalarını gerektiren algılanan belirsizliği nasıl tetikleyebileceğine dair kanıtlar sunmaktadır. Bu önemli davranışların bağlamsal itici güçlerine odaklanarak çalışanların proaktif davranışlarının öncüllerine daha fazla ışık tutmaktadır.

Parker ve ark. (2010), proaktiflik, olayların gerçekleşmesini, sorunların öngörülmesini ve önlenmesinin yanı sıra fırsatları yakalamayı içermektedir. Bindl ve Parker (2009), proaktifliği, bireylerin farklı bir gelecek yaratmak için değişiklikleri kullanmaya çalıştıkları bir hedef süreci olarak ifade etmektedirler. Bu tür değişiklikler arasında hedef

oluşturma (farklı bir gelecek öngörme ve değişme planı) ve hedef çabası (değişikliklere yol açacak süreçler ile bu eylemlerin yansımaları ve sonuçları) yer almaktadır. Parker, Williams ve Turner (2006) proaktifliği tanımlamak için üç önemli unsuru geleceğe odaklanma, değişim yönelimi ve kendi-kendine başlayan olarak belirtmektedir. Gelecek odağı, uzun vadeli fırsatlar için sorun veya hedefler öngörme eğilimi olan eylemler olarak açıklanmaktadır. Değişim yönelimini sadece duruma pasif olarak tepki vermekle kalmayıp, farklı bir gelecek elde etmek için durumu değiştirmeye hazırlanmak olarak yorumlanmaktadır. Dahası, “self-initiation”, çalışanların, amirleri tarafından açıkça talimat verilmeden gönüllü olarak proaktif bir amaç arayışında tuttuklarını belirtmektedir. Proaktif kişi-çevre uyum davranışı, kendilerini veya kendi öznitelikleri ile örgüt iklimi arasında daha fazla uyum sağlama koşullarını değiştirerek proaktif olarak çevreye uyum sağlamaya çalışan çalışanları ifade etmektedir. Bu davranış, geri bildirim sorgusu, geri bildirim izleme, iş değişikliği müzakere ve kariyer girişimi gibi ağırlıklı olarak kendi kendine odaklanmış faaliyetleri içermektedir. Bunun aksine, proaktif çalışma davranışları, çalışanların ücret, bireysel yenilik ve problem önleme gibi faaliyetlerle proaktif olarak iç örgüt ortamını değiştirmeye ve geliştirmeye çalıştıkları zamandır. Son olarak, proaktif stratejik davranışlar, çalışanların örgütleri ve daha geniş çevresi arasındaki uygunluğu geliştiren proaktif davranışlarıdır. Buna dayanarak, Griffin, Neal ve Parker (2007) üç tür proaktif çalışma davranışı olduğuna dikkat çekmektedir: kişinin bireysel görevlerini geliştirmek, bireyin ekip üyesi olarak görevlerini iyileştirmek ve örgüt üyesi olarak görevlerini ilerletmek. Benzer şekilde, Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000), ekip üyesi proaktifliğin ekibin durumunu ve takımın çalıştığı modeli değiştirmeye odaklandığını, örgüt üyesi proaktifliğinin ise örgütün çalışma şeklini değiştiren kişisel davranışı temsil ettiğini açıklamaktadır. Ayrıca örgüt üyesi proaktifliğinin sadece gruplara veya departmana değil, tüm örgüte de odaklandığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ötesine geçtiğini yorumlamaktadır.

Yukarıda gözden geçirilmiş literatür ışığında, proaktif davranışın bugün hem bireylerin hem de kuruluşların başarısına yol açabilecek önemli bir unsur olduğu gösterilmektedir (Bindl ve Parker, 2010). Griffin vd. (2007), proaktifliğin karmaşık ve belirsiz çalışma koşullarında özellikle kritik olduğunu ve bireyleri önceden birkaç durumla başa çıkmaya ve liderin isteği olmadan kendi inisiyatifleriyle hareket etmeye teşvik ettiğine dikkat çekmektedir. Buna göre çalışanları proaktif olmaya neyin teşvik ettiği konusunda

kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Grant ve Ashford (2008:9), “proaktif davranışı tanımlamak için anahtar rolün, çalışanın benlik veya evre üzerinde etkisi olan gelecekteki bir sonuç beklemesi, planlaması ve yaratmaya çalışmasıdır” olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, Lepine ve Van Dyne (1998), proaktif davranışın, belirli bir iş tanımını ile tanımlanmadığı ve resmi örgütsel ödöl veya ceza sistemiyle bağlantılı olmadığı için kişilikler tarafından şekillendirildiğini düşünmektedir. Bateman ve Crant (1993), proaktif bir kişinin, çevrede değişikliklere neden olan “nispeten istikrarlı bir davranış eğilimi” olan biri olduğuna dikkat çekmiştir. Bu nedenle, proaktif kişiliğin proaktif davranışın önemli bir belirleyicisi olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte, proaktif kişiliğin ötesinde proaktif davranışı tetikleyebilecek başka itici güçler bulunmaktadır (Crant, 2000; Frese ve Fay, 2001; Grant ve Ashford, 2008; Parker ve Collins, 2010). Kişinin bir dizi ilgili faaliyette bulunup bulunamayacağına dair öz değerlendirme, bireyin proaktif davranışa girmeye karar alıp alamayacağını da destekleyecektir. Özetle, proaktif davranışlar, örgütlerin daha fazla proaktifliği teşvik etmek istiyorlarsa akıllarında tutmaları gereken önemli birçok farklı bireysel ve çevresel faktör tarafından yönlendirilmektedir. Kuruluşların proaktif davranışları tetiklemek için kullanabileceği ek bir yaklaşım, rekabetçi uygulamalar uygulamaktır. Rekabetçi iklimler, çalışanların bu belirsizliklerle başa çıkmak için proaktif davranmalarını gerektiren, hem bireylerin çalışma koşullarına hem de gelişim ve ödöl fırsatlarına pek çok belirsizlik yaratmaktadır. Bununla birlikte, bugüne kadar, rekabetçi iklimlerin gerçekten bu istenen etkiye sahip olup olmadığı hakkında literatürde boşluk bulunmaktadır.

2.4.1.3 Risk almayı destekleyen örgüt iklimi

Bireysel düzeyde risk alan bir çalışma ortamının bulunması, katılımcı liderlerin çalışanların yenilikçi davranışlarını geliştirme konusundaki eylemlerini kolaylaştırmaktadır. Risk alan bir çalışma ortamı, yeni fikirler önerme, fırsatları keşfetme ve yüksek riskli projeler ortaya çıkarma desteği ile karakterize edilmektedir (Kang ve ark., 2016). Bu, katılımcı liderliğin özellikleri (açık iletişim ve ortak karar alma) ve asgari düzeyde sosyal risk taşıyan yenilikçi fikirlerin yer aldığı ilgili ortamla uyumlu bulunmaktadır. Risk alan bir çalışma ortamındaki çalışanlar, belirsizlik toleransı ile ilgili ortak bir algıya sahiptir (Ekvall, 1996, alıntılандığı üzere Kang vd., 2016). Güçlü bir risk alma iklimine sahip kuruluşlarda, çalışanlar, kuruluşun hedeflerine ulaşmada yaratıcı bir

şekilde katkıda bulunmak için, istenen kesinlik ve bilgi olmadan bile yeni riskli fikirlerle gelmelerine izin verilir ve kendilerini özgür hissederler. Risk alan bir çalışma ortamında çalışanlar, yöneticilerin eylemlerini örgütlenme tarafından meşru, desteklenmiş ve ödüllendirilmiş olarak yorumlamaktadırlar (Charbonnier-Voirin vd., 2010). Risk alma ortamı, çalışanların yenilikçi önerilerini geliştirmelerine ve paylaşımlarına olanak tanıyan yaratıcı bir ortam yaratarak katkıda bulunmaktadır. Sadece risklerden kaçınmak isteyen kuruluşların, inovasyonun genellikle risk almakla ilişkili olduğu yenilikçi bir iklim ile çatışacağı iddia edilebilmektedir (Kang ve ark., 2016).

Firmaların inovasyon yeteneği, rekabet avantajı elde etmenin ve sürdürmenin birincil faktörüdür (Nelson ve Winter, 1985). Bu nedenle, bu tür davranışların örgüt etkililiği üzerinde olumlu bir etki yaratma olasılığı göz önüne alındığında, yenilikçi davranışların kuruluşun tüm düzeylerinde güçlü bir şekilde teşvik edilmesi gerektiğine inanılmaktadır. Risk alma ve inovasyon performansı arasındaki ilişki özellikle verimlidir. Farklı alanlardan yapılan önemli araştırmalar, kurumsal ortamlarda risk alma ve yenilikçi davranışlar arasında yakın bir bağlantı olduğunu göstermektedir (March ve Shapira, 1987). Risk alma ve inovasyon, örgütlerdeki yaratıcı davranışların doğası nedeniyle iç içe geçmiştir.

Yönetimsel açıdan, risk alma ve yenilikçilik performansı arasındaki bağlantı, girişimci yönelim ve liderlik edebiyatları gibi çok çeşitli yaklaşımlar kullanılarak incelenmiştir (Covin ve Slevin, 1986; Wu, Levitas ve Priem, 2005; Ling, Şimşek, Lubatkin ve Veiga, 2008). Risk alma, ciddi borçlanma veya potansiyel yüksek faydalar elde etme umuduyla büyük kaynak taahhütleri yapmayı içeren önemli başarısızlık olasılığı olan faaliyetlere önemli kaynakların yatırımını içermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996; Fernández-Mesa, Alegre ve Chiva, 2012). Yöneticiler risk alma eğilimlerinde farklılık gösterebilmektedir. Bir yöneticinin riskli bir davranış tercihinin, daha yüksek inovasyon sonuçlarına ulaşılması ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu düşünüldüğünde önemsiz sayılmamaktadır (örn. Ling ve ark., 2008). Yenilikçi sonuçlar elde etmek için genellikle cesur kararlar ve eylemler gereklidir. Bu, riskten kaçan yöneticilere kıyasla, daha yüksek risk tercihi olan yöneticilerin riskli kararlardan elde edilen potansiyel kazanımları dikkate alma olasılıklarının daha yüksek olacağı anlamına gelmektedir (Ling ve ark., 2008; Wu, 2008). March (1987: 1408) sözlerinde, “risk alma değerlidir, yenilik ve başarı için gerekli görülüyor” demiştir.

İnovasyonun belirleyicileri arasında firmanın dış ortamı gibi dışsal faktörler ve örgüt kültürü, yapısı ve stratejisi gibi daha şekillendirilebilir unsurlar bulunmaktadır. Özellikle, liderler sürekli olarak fırsatları tanımlayabilen ve inovasyonu teşvik etmek için doğru kararları verebilen stratejik karar alıcılar olarak kabul edilmektedir. Karar alma sürecine katılan firmaların yöneticileri, inovasyon faaliyetlerine özgü belirsizlikle karşı karşıya kalabilmektedir. Her ne kadar bu yatırımlardan elde edilen getirilerin dağılımı bilinmesede, inovasyon, Ar-Ge giderlerindeki artışlar ve yönetimin daha fazla tahsisi gibi zaman, çaba ve kaynak yatırımlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu belirsizlik ve önemli başarısızlık olasılıkları genellikle riskten kaçınma davranışlarına ve yeniliğe yetersiz yatırım yapılmasına yol açmaktadır (Finkelstein, 1992). Bununla birlikte, potansiyel olarak yüksek getiri beklentileri birçok yöneticiyi riskli çözümler seçmeye ve potansiyel kayıplardan ziyade yeniliğin potansiyel faydalarına odaklamaya yönlendirmektedir (Ling ve ark., 2008).

Birçok çalışmada, yöneticilerin risk alma eğiliminin, firmaların yenilik yapma yeteneğini tanımlamada fark yaratabileceğini öne sürmektedir. Örneğin, girişimcilik yönelimi literatürü risk almayı, firmanın stratejik konumunu etkileyen boyutlardan biri, yani üst düzey yöneticilerin işle ilgili riskleri almaya ne ölçüde meyilli olduğunu kavramsallaştırmaktadır (Covin ve Slevin, 1986). Bu gelenekteki akademisyenler genellikle girişimci bir yönelimin performansı nasıl artırdığına odaklanmaktadır (Zahra ve Covin, 1995). Genel olarak, sonuçlar risk alma davranışlarına karşı önyargılı olan yöneticilerin daha iyi inovasyon sonuçları elde etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu teyit etmektedir. Yöneticilerin risk alma eğilimi kuruluşlarda inovasyon performansını açıklamak için çok önemli görünse de, onu örgüt inovasyonu performansıyla ilişkilendiren mekanizmalar belirsizliğini korumaktadır.

Örgütlerin farklı bağlamsal özelliklerine yaklaşmanın birkaç yolu olmasına rağmen, araştırmacılar, belirli davranışları kolaylaştıran veya engelleyen işyerlerinin sosyal özelliklerini değerlendirmek için genellikle örgüt iklimi kavramını kullanmaktadırlar (Schneider ve Reichers, 1983) Örgüt iklimi, çok boyutlu bir yapıdır ve geniş bir örgüt gerçekliliği yelpazesini kapsar. Denison'a (1996) göre, örgüt iklimi, sosyal çevrenin örgüt üyeleri tarafından algılanan yönleriyle ilgilidir.

Örgüt iklimi kavramı yönetim çalışmalarında ön plana çıkmış ve incelenmekte olan fenomene bağlı olarak belirli boyutlara ayrıştırılmaktadır (Schneider ve Reichers, 1983;

Spagnoli ve ark., 2012). Örneğin, girişimci örgüt iklimi araştırmacıları, diğerlerinin yanı sıra, adalet için iklimleri, yaratıcılığı ve yeniliği ölçmek için bir model geliştirmişlerdir. Bu “iklimlerin” birçoğu bir örgütte eşzamanlı olarak meydana gelir (Kuenzi ve Schminke, 2009) ve örgüt ortamının farklı gerçeklerini ölçmektedir. Çalışanlar örgütün iklimini nasıl davranacaklarına dair ipuçlarının kaynağı olarak görmektedirler. Örneğin, Gilson ve Shalley (2004) yaratıcı süreçle daha fazla ilgilenen ekip üyelerinin ekip ortamlarının yaratıcılığı daha fazla desteklediğini belirtmektedirler.

Örgüt ikliminin, çalışanların yenilikçi performansını etkilemesi muhtemel belirli bir yönü, firmaların risk alma iklimidir. Çalışanlar başarısızlıktan korkar (Zhou ve George, 2001) ve bir örgüt ortamında yenilik yapmak riskli davranış olarak görülebilir. Risk alma, kişinin kararının potansiyel sonuçları hakkında belirsizlik anlamına gelir. Bu, çalışanların örgüt ikliminin risk alma ve yenilikçi davranışları desteklediğini algılaması halinde ölçeklenebilecek bir engeldir. Örgüt ikliminin belirli yönlerini şekillendirmede yöneticilerin kritik rolünü vurgulayan bir çalışma grubu vardır (Grojean ve ark., 2004). Yöneticilerin risk alma konusundaki eylemlerinin, kuruluştaki risk alma ortamı üzerinde önemli bir etkisi olması muhtemeldir.

Proaktif örgüt iklimi ve yenileşimci örgüt iklimi süreçlerinde olduğu gibi benzer biçimde risk almayı destekleyen örgüt ikliminde de süreci başlatan ve bütün işletmeyi rekabetçi kabiliyetlere kavuşturan en mühim faktör insandır. Sürdürülebilir rekabetin pozitif yanlarını sağlamak amacıyla çalışanların risk almalarını, yeni ve değişik fikirler geliştirmesini destekleyen örgütler diğer örgütlere nazaran bir adım önde olacaktır (Çekmecelioğlu, 2010). Bireysel düzeydeki risk alma yönelimi, çalışanların işletmelerine yarar sağlamak amacı ile davranışlarını değiştirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Buna ilave olarak, insanoğlu iş ortamlarında daha çok özgürlük algıladıklarında, risk alma yönünde daha çok odaklanmaktadır (Wu, Su ve Lee, 2008). Bireysel risk alma eğilimi üstünde iki baskın görüş vardır. Bunlardan ilki bireysel özellikler (Bromiley ve Curley, 1992), öteki ise risk alma eğilimi psikolojisi olarak anlatılmaktadır (Saini ve Martin, 2009).

Risk alma eğilimi psikolojisi bireysel özellikler bakımından farklılık gösterse de örgüt uygulamaları tarafınca desteklenmektedir. Bu tarz uygulamalar örgütlerin içerisindeki iklimde bulunabilmektedir. Day ve Bedeian (1991) yaptıkları çalışmada; daha verimli çalışan personellerin risk almayı destekleyen örgütün içerisinde bulunduğunu söylemişlerdir. Örneğin Janssen (2003); yeni fikirler üreten çalışanların, muhtemelen

belirlenen hareket yolları ve iş dostlarının varsayımlarına meydan okumuş olduğu için, iş dostlarıyla çatışmaya girebileceğini anlatmaktadır (Granero ve Diğerleri, 2015). Bu noktada çalışanlar, yöneticileri tarafınca cesaretlendirilmeli ve desteklenmelidir. Bununla beraber örgüt iklimi, personelleri destekleyen bir durumda olmalıdır. Aksi takdirde çalışanlarda oluşacak korku, yine yeni riskler almalarını engelleyebilmektedir.

Örgüt davranışı üzerine yapılan araştırmalar, yöneticilerin davranışlarının, örgüt ikliminin varsayımlarını ileten güçlü bir iletişim mekanizması olduğunu göstermektedir (Grojean ve ark., 2004). Yöneticilerin davranışları belirli durumlarda uygun davranış modelleri olarak alınmaktadır. Sosyal bilişsel teoriye göre (Bandura, 1986), bireyler vekaleten öğrenme kapasitesine sahiptir. Değişken öğrenme, başkalarının davranışlarını ve sonuçlarını gözlemleyerek öğrenme sürecini ifade etmektedir (Bandura, 2001).

3. KARAR ALMA

Karar alma, bir problemin tanımı, alternatif çözümlerin tanımlanması, kriterlere dayalı alternatiflerin değerlendirilmesi ve bu çözümlerden birinin seçimi ile başlayan bir dizi adım olarak tanımlanabilmektedir (Melé, 2010). Birçok yönetsel karar alma modeli, nihai bir uygulama adımını içerir. Karar alma sürecinin bir parçası olarak yapılan seçim, karar almanın başka bir bileşeni olan bir sonuçla sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte, dış faktörler de kararın sonucunu etkilemektedir (Dean ve Sharfman, 1996). Örneğin, bir kuruluş pazar payını artırma hedefini karşılamak için uluslararası olarak genişlemeye karar alabilmektedir. Başka bir örgüt benzer bir karar alırsa, bu durum ilk örgütün istenen amacı gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğini etkileyebilmektedir.

Karar, tipik olarak bir kaynak taahhüdü içeren “özel bir eylem taahhüdü” olarak tanımlanmaktadır. Karar süreci veya karar alma, eylem için uyarının tanımlanmasıyla başlayan ve eyleme özel bağlılık ile biten faktörler gibi bir dizi eylem ve dinamik olarak tanımlanmaktadır. Karar alma süreçleri ve sonuçları, kuruluşun bulunduğu ortamdaki karar alıcının davranışlarından ve bilişsel yeteneklerinden etkilenmektedir (Harrison ve 1996; Harrison ve Pelletier, 2000; Mart 1994, March ve Olsen, 1979). Aslında, karar sonuçları karar alma sürecinden etkilenir, ancak ikisi birbiriyle yakından ilişkili olmayabilir. Örgüt hedefleri karar hedeflerinden farklıdır; eski bir kuruluşun bir bütün olarak, ikincisi ise tek bir soruna çözüm bulma ile ilgilidir. Örgütsel karar almanın çoğu kısa vadeli ve uzun vadeli planlama ile ilgilidir. Her iki planlama türü de bilgi toplamayı, karar almayı, araştırmayı ve geliştirmeyi desteklemeyi içerir. Bir örgütteki az bulunan kaynaklar için rekabet, yöneticilerin yeni olasılıkları keşfetmek ve zaten bilinenleri kullanmak arasında bir karar almasına neden olmaktadır.

Yönetsel karar alma, yönetimin önemli bir unsurudur. Dünyadaki her türlü örgütte veya aktivitede tüm yönetim seviyelerine uygulanabilmektedir. Karar almanın yönetimin hem temel hem de merkezi unsuru olduğu kavramı, çeşitli sosyal bilim disiplinlerinden araştırmacıları bu kavramı incelemeye motive etmiştir. Bu nedenle, bu çalışmalar karar alma sürecini yönetim süreci ile eş anlamlı bir süreç olarak ele alan bir düşünce okulu oluşturmaktadır. Herbert A. Simon (1960), yönetsel karar alma bilimi üzerine yaptığı klasik çalışmada, karar almayı yönetim ile eş anlamlı olduğunu öne sürmektedir. Cyert

ve Welsch (1970) “Karar almayı yönetimle eş anlamlı olarak görüyoruz” dedi şeklinde görüş belirtmişlerdir. Simon (1977), “Karar alma sürecine neyin dahil olduğunu anlayabilmek için, yönetimle neredeyse eş anlamlı olacak kadar geniş bir şekilde yorumlanmalıdır” şeklinde görüş belirtmiştir. Harrison (1987), “Simon ile iyi yönetim ve etkili karar almanın eş anlamlı olduğunu kabul ediyorum” demiştir.

Genel olarak, bir insan faaliyeti olarak yönetsel kararların, hem yöneticiler hem de astlar birbirleriyle etkileşime girmeleri, karar alma sürecini paylaşmaları ve nihai eylemin nedenlerini anlamaları halinde etkili olma olasılığı daha yüksektir. Cooke ve Slack (1991), “Karar alma süreci özellikle insani bir faaliyettir ve tüm kararlar diğer insanlarla çalışan insanlar tarafından alınır. Karar alma sürecine muhtemelen en ilgi çekici boyutu ekleyen karar alıcıların kendilerinin özellikleridir”.

Ancak, araştırmacılar arasında en iyi karar alma tarzına ilişkin evrensel bir uzlaşma bulunmamaktadır. Ayrıca, yöneticilerin astları karar alma sürecine ne kadar ve ne şekilde dahil edeceğine dair seçiminde evrensel olarak kabul edilmiş bir yaklaşım bulunmamaktadır.

3.1 KARAR VE KARAR ALMA KAVRAMLARI

Sözlük anlamı ile karar, bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı, görüş veya tercihi ifade etmektedir (TDK,2017). Kökeni Arapça olan karar kelimesi, değişmez olma, sabit ve ölçülü olma anlamlarını taşımaktadır. (Nişanyan,2012:301). Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlükte ise karar, aralarında bir seçme yapma zorunluluğu olan olanaklardan birini seçme edimi ve bu edimin sonucu olarak tanımlanmaktadır. Karar alma ise, belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek veya bir sorunu çözmek için var olan çeşitli seçenekler arasından seçim yapmaya yönelik davranış biçimidir (TDK Sözlük, 2017).

Karar alma eylemi örgütün bir süreci ve yönetsel bir işlevidir. Karar alma sorumluluğu olup olmadığına bakılarak o kişinin yönetici olup olmadığı anlaşılabilir (Can,2002:207). Yazında, ‘karar’ ve ‘karar alma’ kavramlarına baktığımızda çeşitli tanımlarla karşılaşılmaktadır. Farklı araştırmacıların karar ve karar alma kavramlarıyla ilgili tanımlarından birkaçı Tablo 3.1 ve Tablo 3.2’de yer almaktadır. (Ürü Sanı,2018:167)

Tablo 3.1: Karar Kavramını Açıklayan Çeşitli Tanımlar

	‘Karar’ Tanımları
Daft (2012:238)	“Mevcut alternatifler arasından yapılan bir seçimdir.”
Erdamar (1981:45)	“Bir amaca ulaşabilmek için var olan olanak ve koşullara göre çeşitli olası eylem biçimlerinden en uygun görünenini seçmektir.”
Koçel (2011:109)	“Bir iş için düşünüp taşınarak uygun olan çareyi bulmaktır. İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar bir tercihi ifade etmektedir. Yöneticinin veya herhangi bir insanın herhangi bir konuda yaptığı seçime karar denir.”
Ülgen ve Mirze (2014: 396)	“Arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için belirli bir başlangıç noktasından hareket ederek, bunu izleyen farklı faaliyet ve düşünceler sonucunda bir seçimin yapıldığı, işler topluluğudur.”
Kurt (2003:7)	“Problemlerin çözümlenebilmesine yönelik belirlemeleri içeren ve herhangi bir konudaki tartışmaların son bulmasını sağlayan mantıksal yolların uygulanması ile ortaya konulan nihai üründür.”

Kaynak: Ürü Sanı,2018:167

Tablo 3.2: Karar Alma Kavramını Açıklayan Çeşitli Tanımlar

	‘Karar Alma’ Tanımları
Daft ve Marcic (2009:198)	“Sorunları ve fırsatları belirleme ve sonuca ulaşma sürecidir.”
Tosun (1990:308)	“Çeşitli olaylar ve şeyler karşısında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamına denir.”
Eren (2009:197)	“Kişinin çeşitli amaçlar, bunları elde edecek yollar, araç ve olanaklar arasından seçim yapmak ile ilgili bedensel, zihinsel ve duygusal süreçlerin toplamıdır.”
Yozgat (1994:99)	“Bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında şuurlu olarak yapılan bir seçimdir.”
Nutt (1976:84)	“Eyleme geçmek için mevcut alternatiflerden birinin seçilmesi sürecidir”
Özgen ve Yalçın (2009:115)	“Bir kişi veya karar vericinin birden fazla seçenek arasından belirli bir amaca ulaşabilmek için en uygun olanı seçmesine denir.”
Varoğlu (2000:3)	“Problemlerin, fırsatların ve olanakların tanınması ve bu tanıma sayesinde sonuca

	<i>ulaşılabilmesi sürecidir.”</i>
Mirze (2011:126)	<i>“Bir seçimi ifade eder ve sorunların, fırsatların ve alternatiflerin tanımlanmasını; mevcut alternatifler arasından seçim yapılmasını ve sorunların çözümlenmesini içeren bir süreçtir.”</i>
Mintzberg vd. (1976:246)	<i>“Bir eyleme yönelik uyarıcının belirlenmesi ile başlayan, belirli bir eylemin taahhüdü ile son bulan eylemler ve dinamik faktörlerden oluşan dizidir, bir süreçtir.”</i>

Kaynak: Ürü Sanı,2018:168.

Yukarıdaki tanımlarda belirtildiği üzere, karar kavramı bireyin bir seçim veya tercih sonucunu; karar alma ise bu seçim veya tercih sürecini ifade ettiği görülmektedir. Karar bilinçli veya bilinçsiz olarak eyleme yönelik yapılan bir tercih veya seçimin sonucu iken, Karar alma yine aynı şekilde bilinçli veya bilinçsiz olarak eyleme yönelik mevcut alternatifler arasından yapılan bir tercih veya seçim süreci olarak tanımlanabilir. (Ürü Sanı,2018:168)

Örgütler hedeflerine ulaşmak adına kılavuz edici bilgilerin toplanması ve bu veriler ile mantık ve bilim çerçevesinde sistematik bir şekilde seçenekleri oluşturarak bunların içinden en uygun olanı seçip kararlar alıp uygularlar. Bu bağlamda, karar konusu örgütlerin yönetiminde merkezi bir konumda yer alırken (Mintzberg 1973; Cosgrave, 1996); karar alma eylemi de örgüt yönetiminin esasını oluşturur (Stewart,1967; 1976).

3.2 KARAR ALMA VE ÖNEMİ

Örgütlerin karar almasını anlamak, kararların nasıl geliştirileceğinin belirlenmesinde önemli bir adımdır. Mevcut teoriler ve çalışmalar şu soruları yanıtlayabilir: Bireyler veya gruplar karar almak için hangi adımları kullanır? Karar alma süreçlerini etkileyen bazı faktörler nelerdir? Karar alma doğrusal veya doğrusal olmayan bir şekilde gerçekleşir mi? Karar alma süreçleri hakkında birçok farklı teori ve araştırma vardır. Sürekliliğin bir ucunda doğrusal bir karar alma sürecine dayanan rasyonel karar alma teorisi vardır. Geleneksel yönetim teorisinin bir parçası olan rasyonel karar alma teorisi, etkili bir örgütsel kararın, uygun alternatiflerini tanımlama ve örgüt hedeflerine ulaşma kabiliyetini en üst düzeye çıkarmayı seçen rasyonel bir süreci takip etmesi gerektiğini önermektedir (Melé, 2010). Rasyonel karar alma teorisi hala bazı kişiler tarafından kabul edilmesine

rağmen (McGrath ve More, 2001), örgüt karar alma süreçleri ile ilgili olarak bugün literatürde yaygın olarak bulunanların çoğu, etkili sosyal bilimci Herbert A tarafından 1959'da yazılmış önemli bir makaleye dayanmaktadır. Bu makalede, “Ekonomi ve Davranış Bilimi’nde Karar Alma Teorileri”, Simon (1959), psikolojiyi ekonomik örgüt karar alma sürecine uygulamıştır. İnsanların bilgiyi işlemek için sınırlı bir kapasiteye sahip olduğu fikrini ortaya koymaktadır (Simon, 1959). Sonuç olarak, en uygun veya en rasyonel seçimi belirleyemeyebiliriz; bunun yerine, kriterlerimizi yerine getirdiği sürece daha az optimal bir çözüm seçebiliriz (Simon, 1959). Daha sonraki çalışmalarda, bu “sınırlı rasyonalite” olarak adlandırılmıştır (Simon, 1991:125). Simon’ın sınırlı rasyonalite çalışması, karar alma sürecini etkileyen diğer değişkenler hakkında araştırma ve teoriler için kapıyı açmaktadır. Bunlar arasında sezgi ve duygu gibi insani özellikler, örgüt üyeleri arasındaki sosyal özellikler ve ilişkiler, bilginin bulunabilirliği ve erişilebilirliği, duygusal zekâ, geçmiş örgüt performansı ve hatta teknoloji etkinliği bulunmaktadır.

Büyük, karmaşık örgütlerde karar alma, genellikle birden fazla kişiyi içermektedir; Bu nedenle, örgüt ortamlarında bireysel karar alma süreçlerinde görülenlerin ötesinde ek faktörler yer almaktadır (Lant ve Hewlin, 2002). Grup halinde karar alma sürecinde, grup dinamikleri karar alma süreçlerini etkileyebilir. Örneğin, “groupthink”, insanların bir grubun bir parçası olarak karar almasıyla sonuçlanan problemleri açıklamak için önerilen bir çerçevedir. Sürekliliğin diğer ucunda doğrusal olmayan bir karar alma yaklaşımını destekleyen teoriler veya araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, 1970’lerde Cohen, March ve Olsen tarafından başlangıçta önerilen “çöp kutusu karar alma modeli”nde, sorunlar ve çözümler hızlı ve doğrusal olmayan bir dizide ortaya çıkmaktadır (McGrath ve More, 2001:182-183). Karar alma sürecinde karar katılımcıları değişebilir ve karar alıcı olarak hiç kimse belirlenemeyebilir. Buna ek olarak, karmaşıklık teorisini, örgütlerin belirsiz ve uyarlanabilir olarak tanımlandığı, belirsiz sınırlar ve yüksek düzeyde entegre bir yapıya sahip olan kuruluşlara giderek artan ilgi bulunmaktadır. Karmaşıklık teorisinde, kararlar adım adım bir süreci izlemekten ziyade rehber ilkelere veya değerlere dayanmaktadır (Cilliers, 2000).

March (1994) karar alma hakkında yazmış olduğu kapsamlı bir kitapta, dört ana konu sunmuştur. İlk konu, kararların nasıl alınacağını, seçime dayalı ya da kurallara dayalı olup olmadığının ikilemi ile ilgilidir. Seçim temelli kararlar, karara yol açan

alternatiflerin değerlendirilmesi ile karakterize edilir. Kural temelli kararlar “uygunluk mantığı” ile tanımlanmaktadır, bu da kararların bir örgütte beklenen davranış ve rollerle ilgili uygunluğa dayanarak alındığı anlamına gelmektedir. İkinci mesele, karar alma sürecinin “açıklık ve tutarlılık” ile mi, yoksa “belirsizlik ve tutarsızlık” ile mi karakterize edildiği sorusuyla ilgilenmektedir. Üçüncü sorun, kararların neden alındığıyla ilgilidir, “araçsal faaliyet” veya “yorumlayıcı faaliyet” mi olarak alındığıyla ilgilenmektedir. Araçsal bir faaliyet olarak karar alma, bir örgütteki sorunları çözmek için kararların alındığı anlamına gelmektedir. Buna karşılık, yorumlayıcı bir faaliyet olarak karar alma, örgütte anlam oluşturmak ve belirlemek için kararların alındığını göstermektedir. Son olarak, karar alma konusundaki araştırmalarda dördüncü ana konu, karar çıktılarının “esas olarak özerk aktörlerin eylemlerine mi yoksa etkileşimli bir ekolojinin sistemik özelliklerine atfedilebilir mi” olduğunun belirlenmesidir. Bu son sayı, bir sonucun bir kişinin niyetleri tarafından yönlendirilip yönlendirilemeyeceği veya sonuçların bir örgütteki insanlar arasındaki etkileşimlerin ve ilişkilerin sonucu olup olmadığıyla ilgili sorulara atıfta bulunur.

March ve Simon (1993) örgütleri “tercihleri, bilgileri ve ilgileri farklı olan bireyler ve gruplar arasında koordine eylem sistemleri” olarak tanımlamaktadır. Kararlar kuruluşlar için temeldir; Gerçektende, bir örgütün kendisini nasıl uyguladığı, tanımladığı ve anladığıdır. Kararlar bir kuruluşun varlığının bir göstergesidir. March ve Simon örgütlerde iki ana karar tipini belirlemişlerdir. İlk tip, bir bireyin bir kuruluşun üyesi olma kararı ve hangi düzeyde katılacağıdır. İkinci karar türü ise “örgütler işini yönlendiren, nasıl örgütleneceği, hangi hedefleri ilan edeceği, bu amaçlara ulaşmak için görevleri nasıl koordine edeceği ve ne zaman yön değiştireceği veya yapı değiştirileceğidir.

Birçok faktör karar almayı etkilemektedir. March ve Olsen (1979) zaman, dikkat, katılım, inançlar, tutumlar, çevre, bilgi, tarih ve hafızayı seçimi etkileyen faktörler olarak tanımlamaktadır. Zaman, dikkat ve katılım yeterli bir kaynak değildir. İnançlar, tutumlar ve çevre sürekli dalgalanan faktörler olarak gösterilmektedir. Bu faktörlerin tümü, karar alınacağı zaman çok kafa karıştırıcı ve karmaşık bir ortama katkıda bulunabilmektedir.

Dikkat ve seçimle ilgili olarak, Nutt (1993), karar alma sürecinde önemli olan sinyalleri tanımlamaktadır. Karar alma sürecinin başında karar alıcılar ilk önce hangi sinyallerin önemli olduğuna dair karar alır ve bu kararın nasıl alınacağını ve nasıl görüldüğünü belirlemektedir. Bu aşamaya formülasyon adı verilir ve kilit kişiler tarafından yapılan

iddialara cevap vererek başlayan sorumlu bir yönetici tarafından yürütülen bir prosedür olarak tanımlanmaktadır. Karar alma süreci, bu kilit kişiler talepte bulunduğu başlamaktadır. Karar alıcı daha sonra iddiaları gözden geçirip sinyalleri anlamlandıran bir “tanı aşamasına” başlamaktadır, işaretler ve talepler, önem ve alaka düzeyi açısından ölçülmektedir. Performans programları “çevresel bir teşvik tarafından uyandırılan oldukça karmaşık ve organize bir dizi cevaptır” şeklinde nitelendirilmektedir (March ve Simon, 1993:162).

3.3 KARAR TÜRLERİ

Karar alma türleri konusunda literatürde birçok sınıflandırma yapılmış olsa da bu konuda net bir karar birliğine ulaşılamamıştır. Başta kurumsal yapıda bulunan farklılıklar sebebiyle karar türlerinde de bu farklılıklar göze çarpmaktadır. Gerek yapısı, alındığı durumlara, süresine, vb. göre birçok karar alınabilmektedir. Karar türlerinin sınıflandırılmasının asıl amacı, farklı karar tiplerinin sorunlarını daha net bir şekilde görebilmek ve farklı karar tiplerine uygun teknik ve yaklaşımları gösterebilmektir (Koçel,2011:111). Genel olarak bu çalışmalarda belirtilen karar çeşitleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tosun, 1990:340; Dinçer ve Fidan, 1996:387):

- a) Kullanılan yönetim ve bilginin kaynağına göre; sezgi, olay, tecrübe, araştırma, örf ve adetlere dayalı kararlar.
- b) Sürelerine göre; uzun, orta, kısa süreli kararlar.
- c) Kapsam ve önemlerine göre; örgütün tümünü, uzun süre için veya örgütün bir bölümünü kısa süre etkileyecek teknik nitelikteki kararlar.
- d) Kişilerin sayısına göre; kişi ve grup halinde kararlar.
- e) Örgütteki mevkisine göre; komuta ve kurmay kararları veya tepe, orta ve alt kademe yönetimi kararları.
- f) İlgili örgüt fonksiyonuna göre; finans, personel, muhasebe vb. gibi kararlar.
- g) Birbiri ile bağlantı ve ilişkilerine göre; birinci derecede (esas) veya bağımsız kararlar, ikinci derecede (tali) veya bağımlı kararlar.
- h) Karardan beklenen sonucun alınmasındaki belirsizlik derecesine göre; belirsizlik derecesi düşük olan rutin ve tekrar niteliğindeki kararlar ile belirsizlik derecesi yüksek olan yapılandırılmamış kararlar.

- i) Uygulayıcı veya ilgililerin karar almadaki yetki derecesine göre, merkezi kararlar, merkezkaç (âdem-i merkezi) kararlar, veya tepeden inme kararlar, aşağıdan yukarıya kararlar.
- j) Karar mekanizmasını meydana getiren üyelerin karardaki oy sayısına göre; oy birliği ile alınan kararlar, oy çokluğu ile alınan kararlar.

Bu çalışmalar ışığında benzer karar tipleri baz alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

3.3.1 Yapısına Göre Kararlar

Örgütlerde farklı kararların alınması çeşitli faaliyet türlerinin yürütülmesinden dolayı kaynaklanabilmektedir. Buna bağlı olarak örgütlerde, çeşitli olaylarda ve durumlarda çeşitli karar türleri tercih edilebilmektedir. Programlanmış kararlar ve programlanmamış kararlar olmak üzere iki kutupsal karar türü arasında ayırım yapmak önemlidir. Terimler açıkça bilgisayar dilinden türetilmiştir. Program, bir sorunun otomatik çözümü için bir plandır. Kararlar tekrarlayıcı ve rutin olduğunda, bunlar kendilerini programlamaya borçludur. Her durumun yeni bir durum olarak ele alınmasına gerek yoktur ve anında karar alınması gerekmez. Tekrarlayan durumlarla başa çıkmak için ayrıntılı prosedürler hazırlanır. Programlanan kararlar, ihale ve sözleşmeler, ücret politikası ve maaş idaresi gibi rutin davalar için çoğu örgütte sıkıca kullanılmaktadır. Oluşturulan kurallar ve prosedürler yeni durumlarla başa çıkmak için yetersizdir ve kuruluşun yenilik ya da doğaçlama yapması gerekir. Programlanmayan kararlar böylece daha fazla yaratıcılık danışmanlığı ve bir dereceye kadar risk almayı gerektirir.

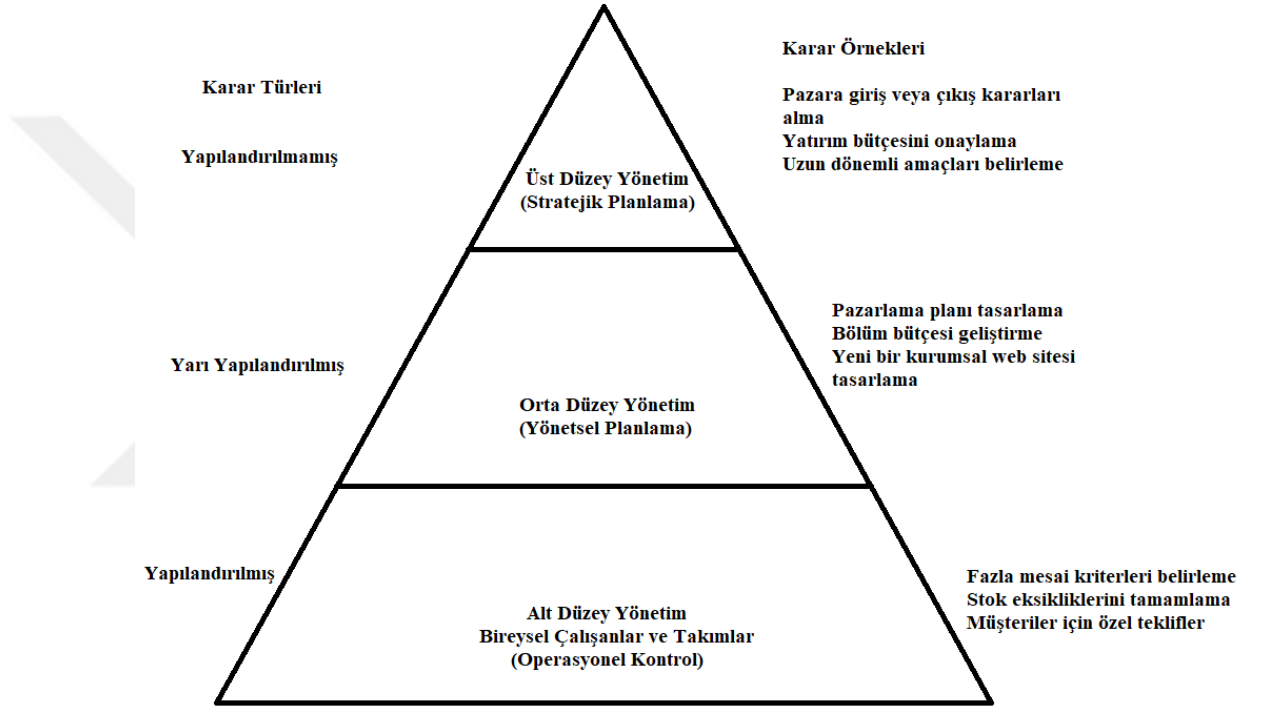
Yapılandırılmış (Programlanmış) Kararlar: Yapılandırılmış kararlar; örgütün hiyerarşik açıdan alt kademe yöneticileri tarafından günlük faaliyetlerle ilgili rutin olarak aldıkları, tekrarlayan karar niteliğine sahiptir (Ürü Sanı,2018:171). Programlanmış kararlar, zaman içinde tekrarlanan ve sürece rehberlik etmek için mevcut bir kurallar dizisinin geliştirilebileceği kararlardır. Bu kararlar basit olabilir veya oldukça karmaşık olabilirler, ancak kararı vermeye yönelik kriterlerin tümü bilinir veya en azından makul bir doğrulukla tahmin edilebilir. Örneğin, kaç hammaddenin sipariş edileceğine karar almak, beklenen üretime, mevcut stoklara ve nihai ürünün teslimi için öngörülen süreye göre programlanmış bir karar olmalıdır. Başka bir örnek olarak, yarı zamanlı çalışanlar için haftalık çalışma programını geliştiren bir perakende mağaza yöneticisini düşünün. Yönetici, iş dünyasındaki mevsimsel dalgalanmaları dikkate alarak mağazanın ne kadar

meşgul olabileceğini düşünmelidir. Daha sonra, tatil taleplerini ve çalışanların sahip olabileceği diğer yükümlülükleri (okul gibi) dikkate alarak işçilerin uygunluğunu dikkate almalıdır. Programın oluşturulması karmaşık olabilir, ancak yine de programlanmış bir karardır: iyi anlaşılmış kriterlere göre düzenli olarak yapılır, böylece yapı sürece uygulanabilir. Programlanmış kararlar için, yöneticiler genellikle bir karara varmaya yardımcı olmak için sezgisel tarama veya zihinsel kısayollar geliştirir. Örneğin, perakende mağaza müdürü, mağazanın büyük bir satış haftasının ne kadar meşgul olacağını bilmeyebilir, ancak her büyük satış olduğunda personeli rutin olarak %30 oranında artırabilir (çünkü bu geçmişte oldukça etkili olmuştur). Sezgisel tarama etkilidir; hızlı bir şekilde yeterli bir çözüm üreterek karar alıcıya zaman kazandırır. Sezgisel tarama mutlaka en uygun çözümü sağlamaz; bunun için daha derin bilişsel işlem gerekebilir. Bununla birlikte, genellikle iyi bir çözelti verirler. Sezgisel tarama genellikle programlanmış kararlar için kullanılır, çünkü kararı tekrar tekrar verme konusundaki deneyim, karar alıcının ne bekleyeceğini ve nasıl tepki vereceğini bilmesine yardımcı olur. Programlanmış karar almasüreci başka bir kişiye de kolayca öğretilir. Kurallar ve kriterler ve bunların sonuçlarla ilişkisi, yeni karar alıcı tarafından iyi bir karara varılabilmesi için açıkça belirlenebilir. Programlanmış kararlara bazen rutin veya düşük katılımlı kararlar da denir, çünkü bir karara ulaşmak için derinlemesine zihinsel işlem gerektirmezler.

Yapılandırılmamış (Programlanmamış) Kararlar: Bunun aksine, programlanmamış kararlar genellikle iyi tanımlanmamış kriterlere dayanan yeni, yapılandırılmamış kararlardır. Yapılandırılmamış kararlar; stratejik nitelikte kararları kapsayan, belirsizliği yüksek seviyede olan, üst düzey yöneticilerin muhakeme, değerlendirme ve sezgisini kullanarak aldıkları, rutin olmayan, tekrarlanmayan karar niteliğine sahiptir. Bu tipteki kararlarda, sorunlar çok iyi belirlenmemiş ve çözüm alternatifleride yine aynı şekilde muğlaklığını korumaktadır. Dolayısıyla, hiçbir çözüm alternatifi sonucu kesin olarak belirleyemez. (Ürü Sanı,2018:171) Programlanmamış kararlara, bilgilerin belirsiz veya eksik olması daha olasıdır ve karar alıcının iyi bir çözüme ulaşmak için bazı düşünceli yargı ve yaratıcı düşünme çalışmaları yapması gerekebilir. Bunlar bazen rutin olmayan kararlar veya yüksek katılımlı kararlar olarak da adlandırılır, çünkü karar alıcının daha fazla katılım ve düşünmeyi gerektirirler. Örneğin, yeni bir teknolojiyi kabul edip etmemeye karar almaya çalışan bir yöneticiyi düşünün, bu nitelikteki durumlarda her

zaman bilinmeyenler olacaktır. Yeni teknoloji gerçekten mevcut teknolojiden daha mı iyi olacak? Zaman içinde yaygın olarak kabul edilecek mi, yoksa başka bir teknoloji standart mı olacak? Yöneticinin bu durumda yapabileceği en iyi şey, mümkün olduğu kadar çok ilgili bilgi toplamak ve yeni teknolojinin değerli olup olmayacağı konusunda eğitimli bir tahminde bulunmaktır. Açıkçası, programlanmamış kararlar daha büyük zorluk oluşturmaktadır.

Şekil 3.1: Yapısına Göre Karar Türleri Ve Karar Örnekleri



Kaynak: Ürü Sanı,2018:172

Yarı Yapılandırılmış Kararlar: Yapılandırılmamış ve yapılandırılmış kararlar arasında yer alan, her iki karar türünün bir unsuru olan, kısmen tanımlı, belirlenmiş kısmen de yöneticinin yargı ve sezgisini kullanarak aldığı kararlardır. Bu tip kararlarda, bir prosedür ile elde edilen ve sorunun sadece bir bölümü kabul görmüş, belirgin bir cevaba sahiptir (Ürü Sanı,2018:172).

3.3.2 Hiyerarşik Düzeye Göre Kararlar

Çağdaş iş dünyasında birçok şirket, kararların en üstte alındığı ve rütbe ve dosya çalışanlarına iletildiği katmanlar ve hiyerarşi katmanlarına sahiptir. Bu, dikey olarak derin ve yatay olarak geniş olan ve her iki şekilde de birkaç katmana uzanan kontrol açıklıkları

olan örgüt yapılarına yol açar. En üstte alınan kararların, dibe ulaştıklarında geçmeleri gereken birkaç katman göz önünde bulundurularak tam olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceği tartışmalıdır. Tabii ki, bu örgüt türüne bağlıdır, çünkü bürokratik yapılar genellikle kazanılmış menfaatler ve atalet nedeniyle uygulanamayan kararlara eğilimlidir. İkincisi, örgüt düzeninin doğası nedeniyle uyuşukluk nedeniyle birçok bürokrasinin karar almaktan vazgeçmesi nedeniyle özellikle önemlidir. Uygulamada, birçok kuruluş, orta katmanlardaki çalışanlara ve biraz kıdemli olanlara belirli özerkliğin verilmesini sağlar, böylece karar alma sürecinin merkezileşmesi gerekmez. Bu, kuruluşların, orta düzey yöneticiler ile rütbe ve dosya çalışanlarının özerkliğinin, kararların uygulanmasına gönülden katılımlarını sağladığı karar alma sürecini demokratikleştirmelerine yardımcı olur. Aslında, bu genellikle ekiplerinin günlük işleyişine ilişkin kararların orta ve alt yönetim düzeyinde alındığı durumlara yol açar, bu da üstte örgüt politikaları ve stratejileri ile ilgili geniş düzeyli karar almanın yapıldığı anlamına gelir.

Son yıllarda, bölüm yöneticilerinin, bölümlerinin tüm faaliyetlerinden sorumlu oldukları şirketler gibi bölümlerini yönetmeleri ve sadece çok üst düzey stratejilere ilişkin kararların merkezden alınma süreci ortaya çıkmıştır. Bu, Unilever ve Procter ve Gamble gibi büyük ve mega şirketler için, şirketlerin takip etmek istediği geniş yönlere ilişkin kararların alındığı ve çoğu karar almanın merkezi olmadığı durumlarda geçerlidir. Bu durum, her ülke, eyalet ve grup düzeyindeki merkezlerin yerel koşullarına uygun olarak günlük işlerini etkileyen kararlar almasıyla aynı çizgide ilerlemektedir.

Kararlar, örgüt yapısının en üstünden en altına doğru hiyerarşik olarak üç düzeyde sınıflandırılır. Bunlar stratejik, yönetsel ve operasyonel (eylemsel) kararlardır.

Stratejik Kararlar: Stratejik planlama, bir kuruluşun stratejisini veya yönünü tanımlama ve bu stratejiyi izlemek için kaynaklarını tahsis etme konusunda karar alma sürecidir. Genel olarak stratejik planlama, yalnızca izole bir birimden ziyade, tüm iş için aşağıdaki üç kilit sorunun en az biriyle ilgilenir: “Biz ne yapıyoruz?”, “Kim için yapıyoruz?”, “Nasıl mükemmel oluruz?” gibi.

Örneğin, birinci ve üçüncü sorular bir kazanımı motive eden sorulardır. Bu nedenle satın almalar stratejik seçimlerdir. Tipik olarak stratejik seçimler 3 ila 5 yıla bakar, ancak bazıları vizyonlarını 20 yıla (uzun vadeli) uzatır. Zaman ufku ve ele alınan soruların niteliği nedeniyle, stratejik bir planın yürütülmesi sırasında potansiyel olarak meydana

gelebilecek olası belirsizlikler etkilenir ve yönetimin kontrolünden (savaş, jeopolitik şoklar, vb.) çok uzakta olabilir. Bu aksilikler, potansiyel sonuçlarıyla birlikte “stratejik riskler” olarak adlandırılır. Kullanılmayan fırsatlar da stratejik riskler olarak görülebilir, ancak bu yazıda bu yukarı yönlü risk yönlerini analiz etmeyeceğiz.

Stratejik kararlar, örgüt ve çevresindeki ilişkiyi düzenleyen ve üst yönetimi ilgilendiren geniş kapsamlı kararlardır. Bu tarz kararlar örgütün mevcut ve gelecekteki sistemine yönelik alınan en üst düzey kararlardır. Stratejik kararların hedefleri ulaşabilmesi için kesin ve net bir şekilde belirlendikten sonra bu hedeflere ulaşılması için faaliyet alanı seçimi veya daha önce yapılmış faaliyetlerin çeşitlendirilmesi, mevcut kaynakların en verimli şekilde hedefe ulaşmak için tahsis edilmelidir. Bu sebepten stratejik kararlar örgütün gelecekte çevresinde oluşabilecek durumları iyice incelemesi gerekmektedir.

Bunların en önemlileri şüphesizki ekonomik, sosyal ve politik v.b.g. değişimlerdir. Bu kararlar, genellikle çok karmaşık yapıdadırlar ve kullanılan bilgiler, kesin bilgiler değildir, dolayısıyla stratejik kararların alınmasında ağırlıklı olarak kişisel yargı ve sezgi kullanılır. Bu yüzden tekrarlanmayan, rutin olmayan ve programlanmış nitelikteki kararlardır. Stratejik kararların sonuçları yüksek belirsizlikle doğru orantılı olarak risk içermektedir. Stratejik kararlara, işletmenin büyüme hedefi, yeni yatırım alanlarına yönelme, yeni pazarlara girme, kurum kimliği, kurum imajı ve kurumsal kültürün yaratılmasına ilişkin kararlar, halka açılma v.b. gibi kararlar örnek gösterilebilir. (Ürü Sanı,2018:173)

Yönetsel Kararlar: Karar alma yetkisine sahip olan orta seviye yöneticilerin verdiği kararları içerir, stratejik seviyede verilen kararların yerine getirilmesine, kaynakların verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasına yöneliktir. Orta kademede bulunan yöneticiler, üst yönetimden alınan kararları, somut direktifler ile astlarına iletmek ve açıklamak zorundadır. Bu tip kararlar, örgütün görevleri, sorumlulukları, yapısı, ilişkileri, hamerleşme kanallarını oluşturma, kaynakları elde etme, koruma ve geliştirmeye ilgili kararlardır. (Kaya,1981;13)

Operasyonel Kararlar: En yaygın tekrarlanabilir karar türü operasyonel karardır. Bunlar, her işletme tarafından yüksek hacimli alınan günlük iş kararlarını içerir. Bir müşteri işletmenize ulaştığında, sipariş verdiğinde veya herhangi bir etkileşim biçiminde olduğunda, operasyonel kararları içerir. Bu tür bir karar, hangi büyüklükte olursa olsun, ne sıklıkta yapıldığından dolayı her kuruluş için önemlidir. Bireysel olarak alındıklarında,

değerleri diğer kararlar kadar yüksek değildir, çünkü genellikle tek bir işlem veya müşteri içerir. Ancak toplandığında, bu veriler son derece değerli hale gelir. Yılda binlerce kez alınan bir kararı düşündüğünüzde, değeri artar ve çoğu zaman diğer karar türlerinininkini aşar. Kolayca tekrarlanabilir olmak operasyonel kararların doğasıdır, çünkü birincil karakterlerinden biri tanımlanmış kurallara veya yönergelere uymada tutarlı olmaktadır. Diğer bir özellik, bu kararların çoğu zaman mümkün olduğu kadar çabuk verilmesi ve bazen de müşteriler beklenirken alınmasıdır. Bu kararlar genellikle müşterilerle ilgili olarak alınsa da tedarikçiler, çalışanlar ve ürünler de içerebilir. Nesnelerin İnterneti sayesinde, giderek daha fazla fiziksel nesne internete bağlanır ve hem veri miktarını hem de iş değerini artırmak için yönetilebilecek ve geliştirilebilecek operasyonel kararların sayısını genişletir. Operasyonel kararlar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi aşamasında bilfiil eyleme dönük oldukları için örgütün başarısında son derece önemli kararlardır (Heracleous, 1994).

3.3.3 Karar Alma Durumuna Göre Kararlar

Karar alma durumlarının değişme olasılıkları açısından kararlar belirlilik altındaki kararlar, belirsizlik altındaki kararlar, risk altındaki kararlar ve muğlalık tam belirsizlik altındaki kararlar olmak üzere dört alt başlık altında incelenebilmektedir.

Belirlilik (Certainty) Ortamında Karar Alma: Belirlilik, karar alıcıların her bir alternatifin yaratacağı kesin sonucu bildiği ortamlardır. Belirlilik durumunda karar almada, belirli değişkenlerin değerleri bilinmektedir; zaten doğal sonuca ilişkin geriye bir ihtimal kalır; yapılacak iş etkinliğini maksimize edecek alternatifin olmasıdır ki, bunun için çeşitli yardımcı programlama teknikleri geliştirilmiştir. Belirliliğin çok olduğu karar türleri genellikle yönetimin alt kademlelerinde alınan ve rutin olan yapılandırılmış (programlanmış) kararlardır. Bu tür karar almada her bir seçeneek zorunlu olarak tek bir sonuca gitmektedir (Can, 1991; İmrek, 2003).

Belirsizlik (Uncertainty) Ortamında Karar Alma: Belirsizlik altındaki kararlar, olaylar üzerindeki bilgi derecesinin subjektif ya da objektif olasılıklar biçiminde belirlenmesine olanak tanıyan ortamlar özgü kararlardır. Günümüzün karmaşık ortamında alınan en önemli kararlar bir belirsizlik durumu altında formüle edilmektedir. Gelecekteki ortam öngörülemez olduğunda ve her şey bir akış durumunda olduğunda belirsizlik koşulları vardır. Karar alıcı mevcut tüm alternatiflerin, her biriyle ilişkili risklerin ve her bir

alternatifin veya olasılıklarının sonuçlarının farkında değildir. Yönetici alternatifler hakkında tam bilgiye sahip değildir ve mevcut olan bilgiler tamamen güvenilir olmayabilir. Böyle bir belirsizlik karşısında, yöneticilerin karar alma konusunda makul bir çerçeve sağlamak için durum hakkında bazı varsayımlar yapmaları gerekmektedir. Karar alma konusundaki yargılarına ve deneyimlerine güvenmek zorundadırlar.

Risk Ortamında Karar Alma: Bir yönetici mükemmel bilgiye sahip olmadığında veya bir bilgi asimetrisi olduğunda risk ortaya çıkar. Bir risk durumunda, karar alıcı mevcut alternatifler hakkında eksik bilgiye sahiptir, ancak her bir alternatif için sonuçların olasılığı hakkında iyi bir fikre sahiptir. Risk durumu altında karar alırken yöneticiler, mevcut bilgiler ve deneyimleri temelinde her bir alternatifle ilişkili olasılığı belirlemelidir. Risklilik; bir kararın açık seçik amaçlar sahip olduğunu ve bunlar erişmek için tüm olamasa bile yetecek miktarda enformasyona ulaşmanın mümkün olduğunu ifade eder (Eren,2009:199). Kısaca, her bir alternatif için başarılı bir sonuç elde edilme olasılığına izin veren yeterli enformasyon mevcuttur (Daft ve Marcic, 2009:200) yani risk ölçülebilir bir belirsizliktir. Alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağını kesin olarak bilinmediği, sonuçların gerçekleşmesinin belirli olasılıkla dayandığı ve bu olasılıkların göz önünde bulundurularak yapılan alternatif seçimine risk ortamında karar alma denmektedir (Ürü Sanı,2018:174)

Muğlaklık (Ambiguity) Ortamında Karar Alma: En zor karar alma durumu olan muğlaklık, başarılması gereken amaçların ya da çözülecek problemin belirli olmadığı, alternatiflerin seçilmesi ve tanımlanmasının zor olduğu ve sonuçlarla ilgili enformasyonun mevcut olmadığı anlamına gelir (Daft ve Marcic,2009:201). Muğlaklık, çözümlenecek sorunun ya da elde edilecek hedeflerin belirsizliğini, bu sebeple alternatifleri oluşturmanın zorluğunu, gerekli enformasyonun neler olacağı ve bunları elde etmenin mümkün olmadığını ifade etmektedir (Ürü Sanı,2018:174). Kararların bir çoğu böylesine belirsizlik ölçüsüne sahip değildir. Ancak, yöneticileri en çok uğraştıran ve strese sokan karar konuları bunlardır (Eren,2009:200).

3.3.4 Uygulanma Süresine Göre Kararlar

Uygulanma süresine göre kararlar; kısa, orta ve uzun süreli kararlar olarak üçe ayrılmaktadır. Kısa süreli kararlar, bir yılı aşmayan bir zaman profiline sahip olan

kararları ifade etmektedir. Bu tür kararlar, günlük faaliyetlere özgüdür ve değişken niteliklidir. Orta süreli kararlar, bir ve beş sene zarfında uygulanan kararlardır. Taktik kararlar, orta süreli kararlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Uzun süreli kararlar ise, temel örgüt faaliyetleriyle alakalı olan ve çoğu zaman beş yılı aşan bir süreyi kapsayan kararlardır. Stratejik kararlar, bu tür kararlara örnek olarak verilebilmektedir. (Ürü Sanı,2018:174)

3.3.5 Karar Alıcılara Göre Kararlar

Kararların sınıflandırılmasında diğer bir ölçüt ise kararların kim veya kimler tarafından alındığıdır. Alınan karar bir kişi tarafından alınıyor ve olaylar yönlendiriliyor ise bu kararlar bireyseldir. İkincil olarak, konu ile ilgili sadece bir kişi yerine birden fazla kişi veya bir grup tarafından alınıyor ise buna grup halinde kararlar denmektedir. (Ürü Sanı, 2018:175)

Bireysel Karar: Bireysel kararlar, karar alıcının tek başına aldığı kararları belirtir. Bu tür kararlar, çoğu zaman acil karar alınması gereken durumlarda tercih edilmekte ve öznel bir nitelik taşımaktadır. (Ürü Sanı, 2018:175)

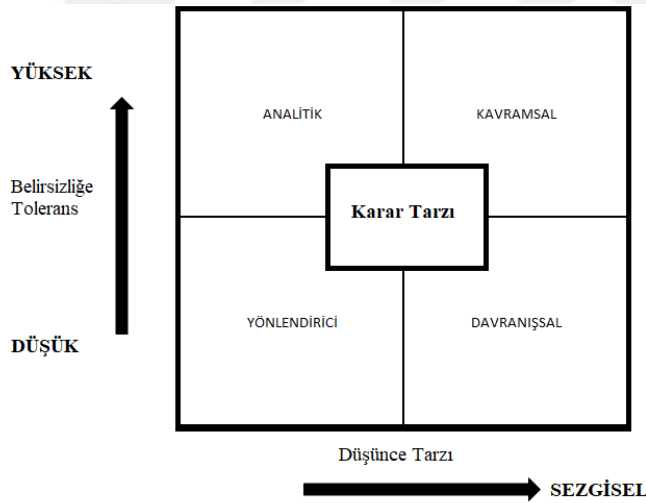
Grup Halinde Karar: Grup halinde karar alma (işbirlikçi karar alma olarak da bilinir), bireyler topluca kendilerinden önceki alternatiflerden seçim yaptığında karşılaşılan bir durumdur. Grupların aldığı kararlar genellikle bireylerin verdiği kararlardan farklıdır. İşyeri ortamlarında, işbirlikçi karar alma, diğer paydaşlardan katılım sağlamak, fikir birliği oluşturmak ve yaratıcılığı teşvik etmek için en başarılı modellerden biridir (Yalçın, 2015:86). Grup halinde karar almada ayrıca birçok potansiyel dezavantaj vardır. Gruplar kararlara ulaşmak genellikle bireylerden daha yavaştır, bu nedenle bazen kararların çok hızlı alınması gereken durumlarda bunları kullanmak zordur (Yalçın, 2015:86). Grup halinde kararları, ideal olarak, üyelerinin çeşitli güçlü yönlerinden ve uzmanlıklarından yararlanmaktadır. Daha fazla sayıda daha kaliteli alternatif üretilirse, grubun sonunda bireyden daha üstün bir problem çözümüne ulaşması muhtemeldir (Ürü Sanı,2018:175). Grup halinde karar alma süreci ayrıca, seçilen nihai eylem sürecinin daha kolektif bir şekilde anlaşılmasına yol açabilir, çünkü karar uygulamasından etkilenen birçoğunun aslında karara katkısı olabilmektedir. Bu, seçilen eylemin daha fazla kabul edilmesine ve etkilenen bireylerin eylemin seyrini başarılı kılması konusunda daha fazla bağlılığa

katkıda bulunma olasılığı bulunan kararın “sahiplenme” duygusunu teşvik edebilmektedir.

3.4 KARAR ALMA TARZLARI

Karar alma tarzı temel olarak yöneticilerin karar alma yaklaşımına bağlıdır. Karar alma süreci dört ana tarzda gruplandırılabilir. Dört tarz şunlardır: Direktif tarz, Analitik tarz, Kavramsal tarz ve Davranışsal tarz. Karar alma tarzı, insanların karar almaya yaklaştıklarında iki boyutta farklılık göstermelerini önermektedir. Birincisi, bireyin düşünme biçimidir ve ikincisi, bireyin belirsizliğe toleransıdır. Belirsizlik tarzına göre düşünme ve hoşgörü temelinde, karar alma biçimleri yönerge, analitik, kavramsal ve davranışsal olarak sınıflandırılabilir. Her tarz kararlara biraz farklı bir şekilde bakar. Her tarz, kararın dayandığı bilgilerin farklı şekilde işlenmesiyle ilgilidir. Araştırmalar dört ana karar tarzını ortaya koymaktadır (Ürü Sanı,2018:205):

Şekil 3.2: Karar Alma Tarzı Modeli



Kaynak: Ürü Sanı,2018:206

Yönlendirici tarz: Direktif karar alma tarzını kullanan yöneticilerin belirsizliğe toleransı düşüktür ve düşündükleri gibi rasyoneldirler (Ürü Sanı,2018:207) Bu karar alma biçimi, çalışanın en iyi alternatifi seçmek için kendi bilgi, deneyim ve yargısını kullanmasına neden olan rasyonel ve otokratik bir tarza dayanmaktadır. Bu tür bir lider çok rasyoneldir, ancak çoğunlukla kısa vadeyi düşünür (Tatum,2003)

Analitik tarz: Analitik karar alma tarzını kullanan yöneticiler, belirsizliğe ve rasyonel düşünme tarzına karşı çok daha fazla toleransa sahiptir. Karar almadan önce daha fazla bilgi istiyorlar ve daha fazla alternatif düşünüyorlar. Analitik tarzda karar alma

belirsizliğe yüksek toleransa sahiptir ve rasyoneldir (Ürü Sanı,2018:207). Bu tür yöneticiler, herhangi bir karar almadan önce gerçek ve ayrıntılı bilgileri dikkate aldıkları için daha dikkatli karar alıcılardır.

Kavramsal Tarz: Kavramsal karar alma tarzını kullanan yöneticiler, kişi ve sistemlerin bilgilerine güvenerek yaratıcı bir şekilde sorunu çözmeyi amaçlamaktadır (Ürü Sanı,2018:207). Ayrıca bu karar alıcılar geniş bakış açısı ile çok sayıda alternatifi dikkate almaktadırlar (Ürü Sanı,2018:207)

Davranışsal Tarz: Davranış tarzı karar alma belirsizliğe karşı düşük toleransa sahiptir ve sezgiseldir. Davranışsal karar alma tarzını kullanan yöneticiler, belirsizlik konusunda düşük toleranslı ve düşünme tarzlarında sezgiseldir (Scott ve Bruce,1995:810).

Karar alma tarzları örgütün içinde bulunduğu iç ve dış etmenlerden etkilenebilmektedir. Yöneticiler her karar durumuna aynı tarzda yaklaşıp aynı prensiplere göre karar almamakta, ortamın özelliklerine en uygun karar alma tarzlarını benimsemektedirler. Karar alma tarzları yöneticilerin ayırt edici özelliği niteliği taşımaktadır, bulundukları kademeye uygun olarak tarzlarını yenilemeleri gerekebilmektedir. Bir karar alıcının en temel becerisi bulunduğu konuma ve şartlara en uygun şekilde karar alma yaklaşımını seçip bunu uygulayabilmesidir.

3.4.1 Driver- Mock ve Brousseau- Hunsaker Karar Alma Tarzı

Driver ve Mock, karar almada bilgi süreci, odak boyut ve yararlanılan bilginin miktarı üstünde durmuştur. Odak boyutun çift kutuplu olduğu, birinci kutup ile bilgiye bakışta fiil ya da çözüm için tek yönlü değerlendirme yaparken, öteki kutup ile çoklu çözümler getirilmiş olduğu savunulmaktadır (Coscarelli WC,1995;384-388) Bu iki boyutun bileşiminden yola çıkan Driver ve Mock karar alma tarzlarını kesin, esnek, hiyerarşik ve bütünleyici tarz ismini verdikleri dört temelle tanımlamışlardır (Tatum BC,2003:1006-1016). Sonraki yıllarda Brousseau ve Hunsaker bilginin kullanması ve odak boyut ile ele alınan karar alma tarzlarını, kararlı, esnek, hiyerarşik, bütünleştirici ve dizgesel tarza ayırarak beş boyutta incelemiştir (Driver MJ,1990:35).

3.4.2 Johson Karar Alma Tarzı

Johnson'a (1978) göre bilgi toplama tarzı, sistematikten kendiliğinden bir süreklilik üzerine düşmek şeklinde tanımlanabilmektedir. Birincil bilgi toplama tarzı, aşağıdaki beş

niteliğe göre belirlenir (Coscarelli, 1983): (a) hedef yönelimi, daha spontan olanların daha fazla esneklik göstermesi ve hedeflere daha az bağlılık göstermesi ve daha fazla ihtiyaç duyulanların daha sistematik olduğunu göstermesi ile hedefler koymak ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları atmak; (b) alternatifler arasından seçim yapmak, seçim yapmak için her bir seçeneği denemek için daha fazla eğilimi olan ve her seçenek hakkında düşünmek için daha sistematik olanları ile; (c) bilinç akışı tarzında kendiliğinden düşünen ve daha mantıklı bir şekilde daha sistematik düşünenlere sahip olan düşünce kalıpları; (d) sistematik olanlardan daha hızlı bir şekilde yeni fikirleri taahhüt etme eğiliminde olanlar ile yeni fikirlere bağlılık hızı; ve (e) olaylara tepki gösterme, spontan kimselerin tepki gösterme eğiliminde olanlar ve sistematik olarak bölümlere tepki gösterme eğiliminde olanlar. Mesleki karar alma açısından, spontan bireylerin, daha az uzun vadeli hedefler gösterme eğilimi, belirlenmiş hedeflere daha az bağlı olma ve alternatifleri deneme eğilimi gösterme eğilimi verilen, daha sistematik olan bireylerden daha fazla kariyer kararsızlığı kanıtlaması beklenebilir.

Johnson (1978), dıştan içe doğru bir süreklilik üzerine düşen bilgi analiz tarzlarını tanımlamıştır. Daha dışsal olanlar ile daha içsel olanlar arasındaki temel fark, birinin “düşünmek” (dış) veya “konuşmayı” (iç) tercih etmesinden kaynaklanmaktadır (Coscarelli, 1983:16). Eğer kişi “yüksek sesle düşünmek” eğilimindeyse, dışsal bir bilgi analiz tarzı sergilerken, tavır veya kararından yalnızca bir kez net bir şekilde bahsetme ve konuşma eğilimi gösteren kişi içsel bilgi analiz tarzını sergilemektedir.

3.4.3 Rowe Karar Alma Tarzı

Rowe ve diğ. (1984), kararı “bir soruya cevap veya iki ve daha fazla alternatif arasında bir seçim” olarak tanımlamıştır. Karar alma sürecine gelince, Krumboltz ve Hamel (1977), toplanan bilgilerin tanımlanmasının, yaratılmasının, incelenmesinin ve harekete geçirilmesinin ifade eder. Karar alma, Weiss’a (1983) göre kişinin kişisel çıkarlarını, bilgilerini ve ideolojisini içeren bir fonksiyondur. Rowe ve Mason (1987) karar alma sürecini; 1) uyarılar; 2) cevap; 3) yansıma; 4) uygulama; ve 5) değerlendirme olarak sınıflandırmaktadır. Driver ve ark. (1993), Beş Temel Karar Bilgilendirme tarzları modeli ile karar tarzlarını sınıflandırmıştır. Kararlı, esnek, bütünleştirici, hiyerarşik ve sistematik olmak üzere beş karar tarzıydı. Rowe ve Mason (1987), Bilişsel ve Karmaşıklık Modeli’ni geliştirmiş ve karar tarzlarını sınıflandırmıştır. Bu dört temel tarz 1) direktif, 2) analitik,

3) kavramsal ve 4) davranışsaldır. Yönerge karar alma tarzı belirsizlik ve düşük bilişsel karmaşıklığa karşı düşük toleranslıdır. Analitik karar alma tarzı belirsizliğe karşı toleransı yüksektir. Kavramsal karar alma tarzı, belirsizlik ve üst düzey bilişsel karmaşıklığa karşı üst düzey toleranslara sahiptir. Davranışsal karar alma tarzı, belirsizlik ve düşük seviye bilişsel karmaşıklık için düşük seviyede toleranslıdır (Rowe ve Mason, 1987; Connor ve Becker; 2003).

Rowe ve Boulgarides (1992), Myers-Briggs'in iki karar alma boyutunun, Karar Tarzı Envanteri tarafından ölçülen her bir karar alma tarzına bağlı olduğunu göstermektedir.

Zaman içinde, karar almanın üslup yönleriyle ilgili birkaç araştırma çalışması yapılmıştır, ancak Tatum, Eberlin, Kottraba ve Bradberry (2003) işaret ettiği gibi, evrensel olarak kabul edilen karar alma tarzları sınıflandırması yoktur. Leykin ve DeRubeis (2010), her biri küçük bir karar tarzları içeren karar tarzlarını değerlendiren birkaç anketin geliştirildiğini vurgulamaktadır. Pek çok araştırmacı karar alma tarzlarını ölçmek için birden fazla envanter veya anket formu kullanır (Kozhevnikov, 2007; Bruine de Bruin, Parker ve Fischhoff, 2007), ancak bu anketlerin bazı alt ölçeklerinde önemli örtüşmelerden dolayı pratik değildir (Leykin ve DeRubeis, 2010). Rowe ve Mason (1987), Kurt Lewin'in karar tarzlarının yönetsel uygulamalarına kilit katkı olduğunu belirtmektedir. Lewin (1936) belki de insan ve çevre arasındaki dinamik ilişkiyi sunan ilk kişidir. Kişinin ve çevrenin tarzının davranışı yönettiğini iddia eder ve her ikisini de anlamak için yaşam alanı kavramını tanıtır. Taggart, Robey ve Kroeck (1985), durumun unsurlarının (karar alıcının görevi ve ortamı) etkilerine ek olarak, karar alıcının tarzının yönetsel karar almadaki önemli miktarda bir değişikliği açıklayabileceğini iddia etmektedir.

3.4.4 Vroom-Yetton Karar Alma Tarzı

Vroom-Yetton modeli, karar almanın sosyal bir süreç olduğu yaklaşımını benimsemektedir (Vroom ve Yetton, 1973). Maier'in daha önce grup problem çözme ve kararların etkinliği konusundaki çalışmalarına dayanarak, Vroom ve Yetton bir liderin karar almasını gerektiren belirli bir durumda uygun alt katılım derecesini seçmesini yöneten bir dizi kural geliştirmiştir (Margerison ve Glube, 1979). Model, astların bir karara varması gereken katılım düzeyini belirlemek için sorunun durumsal taleplerini ve

gereksinimlerini değerlendirmek için bir lider gerektirir. Vroom'a (1976:19) göre, bu değerlendirme aşağıdaki yedi soruya evet veya hayır cevabını vererek kolaylaştırılmıştır:

1. Bir çözümün diğerinden daha iyi olması için bir kalite gereksinimi var mı?
2. Lider, yüksek kaliteli bir karar almak için yeterli bilgiye sahip mi?
3. Sorun yapılandırılmış mı?
4. Kararın astlar tarafından kabul edilmesi etkili uygulama için kritik midir?
5. Lider kararı kendisi veya kendi başına verecekti, astların kabul edeceği kesin olarak belli mi?
6. Astlar bu problemi çözmede elde edilecek örgüt hedeflerini paylaşıyor mu?
7. Tercih edilen çözümlerde astlar arasında çatışma olması muhtemel mi?

“Vroom-Yetton normatif liderlik modeli yöneticiler için önemlidir, çünkü liderlerin etkili olmak için farklı durumlarda farklı karar alma yöntemlerini nasıl kullanmaları gerektiği konusunda bir model sağlar” (Field, 1982,523). Modeli düzenleyen yedi kural, sorulardan elde edilen durum değerlendirmesine dayanarak öngörülen karar davranışlarından birini veya birkaçını ortadan kaldırmak için bir araya gelir. Doğruladıkları bir dizi standart durum kullanarak, Vroom ve Yetton (1973), yöneticilerin modelin normatif yönlerine ne kadar uyduğunu ve bireysel veya durumsal farklılıklardan kaynaklanan karar davranışlarındaki farklılığın derecesini değerlendirdi. Bulguları, yöneticilerin, modelin reçeteleriyle zamanın %66'sını kabul ettiğini gösterdi. Ayrıca karar tarzındaki varyansın yaklaşık %10'unun bireysel otokratik ya da daha fazla katılımcı olma eğiliminden kaynaklandığı, varyansın %30'unun durumsal etkilerle ilişkili olduğu bulunmuştur (Hill ve Schmitt, 1977). Vroom ve Jago (1978), modelin geçerliliğini, daha sonra modele göre değerlendirilen başarılı ve başarısız kararları rapor eden yöneticilerle birlikte göstermiştir. Modelin içinde verilen kararların, uygulanabilir kümelerin dışında kalan kararlardan çok daha yüksek bir başarı oranına sahip olduğunu bulmuşlardır. Jago (1978), modelin yedi durumsal değerlendirme sorusuna evet ya da hayır cevabı gerektiren varsayımsal durumlar kullanarak, Vroom ve Yetton'a benzer sonuçlar buldu.

Modeli farklı örgüt hiyerarşi seviyelerindeki yöneticilere uygulayan Jago ve Vroom (1977), durumun yüksek kalitede bir karar alması dışında, hiyerarşide daha yüksek olan yöneticilerin daha katılımcı olma eğiliminde olduğunu buldu. Jago ve Vroom (1982) ayrıca kadınların astları tarafından üst düzeyde kabul ve bağlılık gerektiren durumlar dışında, erkeklerden daha katılımcı olma eğiliminde olduklarını keşfetmiştir. Vroom ve

Yetton (1973) belirtti ve Vroom (1984b), modellerinin araştırmaya cevap olarak hala gelişmekte olduğunu söyledi. Robert tarafından yapılan araştırma, üniversite profesörlerinin karar alma davranışlarını diğer mesleki olmayan mesleki ortamlardakilerle karşılaştırırken, modelin, özellikle akademik ilişkiler dışındaki yükseköğretim ortamlarında, eğitim yöneticileri kullanarak geçerliliğini ölçmek için başka bir araştırma bulunamamıştır.

3.4.5 Kuzgun Karar Alma Tarzı

Kuzgun karar alma davranışlarını aşağıda verilen karar tarzları üstünden tanımlamıştır (Kuzgun,1992;161-170).

- ❖ Bağımlı- Bağımsız Karar Alma: Seçenekleri incelerken dizgesel ve detaylı araştırma yapma veya ani karar alma.
- ❖ Kararlı-Kararsız Karar Alma: Karar alırken durağan ve kesin olma veya kararını sık sık değişiklik yapma eğilimi gösterme.
- ❖ Mantıksal-Sistematik: Karar alırken seçenekleri dikkatli inceler ve her birinin müspet ve negatif taraflarını değerlendirilir.
- ❖ İçtepkisel: Seçenekler üstünde yeterince düşünmeden, içten geldiği şeklinde karar alma davranışı.

3.4.6 Scott ve Bruce Karar Alma Tarzı

Scott ve Bruce (1995) karar alma tarzına iki ana yaklaşım belirlemiştir. İlk olarak, karar alma tarzları, bireylerin karar almada kullandıkları alışılmış bir örüntü olarak anlaşılabilir. İkinci olarak, karar alma tarzları, bireylerin karar alma görevlerini algılama ve bunlara cevap verme karakteristik modu olarak anlaşılabilir. Daha sonraki çalışmalarında, aynı yazarlar karar alma tarzlarını “bireyin bir karar durumu ile karşı karşıya kaldığında sergilenen öğrenilmiş alışılmış tepki modeli olarak tanımladılar. Bu bir kişilik özelliği değil, belirli bir karar bağlamında belirli bir şekilde tepki verme alışkanlığına dayalı bir eğilimdir. “(Scott ve Bruce, 1995:820). Bu iki terim karar alma biçimleri ve bilişsel biçimler, genellikle eşanlamlı olarak kullanılır.

Dört ayrı popülasyona dayanan ve davranışsal terimlerle tanımlanan bir proje sonucunda beş karar alma tarzı belirlenmiştir (Scott ve Bruce, 1995). Birincisi, rasyonel tarz, alternatiflerin araştırılması ve mantıksal değerlendirmesi ile karakterizedir. Sezgisel tarz,

detaylara gösterilen dikkat ve duyguya güvenme eğilimi ile karakterize edilirken, bağımlı olan kişi başkalarının tavsiyesini arama ve ona güvenme ile karakterizedir. Kaçınılma tarzı mümkün olan her durumda kararlardan kaçınma eğilimidir ve kendiliğinden üslup, karar alma sürecini mümkün olan en kısa sürede tamamlama çabası ve arzusu ile karakterizedir.

Bu kuramsal çerçeve ve psikometrik değerlendirme sonucunda, beş tarzın her birini ölçen beş maddeden oluşan 25 maddelik Genel Karar Alma Tarzı Envanteri oluşturulmuştur (Scott ve Bruce, 1995). Yakınsama geçerliliği sansasyon arayışı, kontrol odağı ve karar alma biçimleri arasındaki ilişkiler analiz edilerek incelenmiştir (Gambetti ve ark. 2008). Yapı geçerliliği, karar alma biçimleri ve değerleri arasındaki ilişkilerin araştırılması ile değerlendirilmiştir. Karar alma çatışması teorisinden esinlenilmiştir (Janis ve Mann, 1977), Mann ve ark. (1997) karar alma durumlarında dört başa çıkma modeli önermişlerdir; uyanıklık, hipervigölans, pansuman ve erteleme, bazı yönlerinde Scott ve Bruce tarafından ortaya konan tarzlara benzer. Diğer yaklaşımlar daha genel olmuştur ve ikili süreç bilgi işleme teorisinin bir parçası olarak sadece iki karar alma tarzlarının (Pacini ve Epstein, 1999); rasyonel ve deneyimsel varlığını önermektedir.

Rasyonel Karar Alma Tarzı (Rational): Bu stili karakterize eden faktörler, bilginin kapsamlı araştırması, alternatifler oluşturulması ve bu alternatiflerin mantıksal değerlendirmesinden oluşmaktadır. Rasyonel karar alma davranışını gösterenler, dizgesel değerlendirme ve mantıksal düşünme stratejilerini kullanmaktadır buna ek olarak sorun çözme kabiliyetleri ve şahsi kontrolleri çok yüksektir (Ürü Sanı,2018:209). Rasyonel karar verme davranışını gösterenler, sistematik değerlendirme ve mantıksal düşünme stratejilerini kullanarak problem çözme yetenekleri ve kişisel kontrolleri oldukça yüksektir (Oğuz 2009,415).

Sezgisel Karar Alma Tarzı (Intuitive): Bu stil, bilgi akışındaki ayrıntılara dikkat eder. Bu stili karakterize eden özellikler, karar verirken duygulara ve önseziye güvenmesidir. Esasen rasyonel karar vericilerin tam tersine düşünmeden karar verirler (Taşdelen,2004:118-124).

Bağımlı Karar Alma Tarzı (Dependent): Bağımlı karar verme stili gösteren bireylerin, önemli bir karar vermeden önce diğer insanların tavsiye ve rehberliğine başvurma davranışı içinde bulundukları belirtilir. Bağımlı karar verme stiline sahip bireyler, kararlarının sorumluluklarını diğerlerine yansıtmaktadırlar (Taşdelen,2004:118-124).

Kaçınmacı Karar Alma Tarzı (Avoidant): Kaçınmacı karar alma davranışında bulunan kişi, olası olan her durumda karar almaktan kaçınır ve karar almayı sonuna kadar tecil davranışında bulunur. (Ürü Sanı,2018:210)

Kendiliğinden-Anlık Karar Alma Tarzı (Spontaneous): Kendiliğinden- anlık karar alma davranışında bulunan kişiler aceleci, düşünmeden ve çözüm alternatifleri değerlendirmeden karar alma işini olası olduğunca kısa müddette tamamlarlar. Anında düşünmeden, alternatiflerin yeteri kadar değerlendirilmeye doğal tutulmadığı, süratli işleyen bir tarzıdır. (Ürü Sanı,2018:210)

Scott ve Bruce (1995) yapmış oldukları çalışmaların sonucunda; karar alma tarzlarını birbirinden bağımsız olduklarını fakat bu tarzların tamamen de farklı olmayıp, bireyin önemli bir karar alacağı zaman tek bir tarz kullanmayabileceği, bunun yerine birden fazla tarzın birlikte kullanılabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

3.5 KARAR ALMA SÜRECİ

Hiyerarşik örgütlerin ortaya çıkışı ve klasik yönetim teorisinin başlamasının ardından ilk kez 1945'te yayımlanan Herbert A. Simon'un çığır açan çalışmasıyla örgütsel karar alma üzerine araştırmalar gerçekleşmiştir. Simon'un yönetsel davranışa yönelik yenilikçi araştırması, zamanın kabul edilen yönetim ilkelerinden bazılarını meydan okumuştur (Simon, 1948). Hâkim iktisat teorileriyle motive olan klasik yönetim teorileri, karar alıcıların eylemlerini amaçlarına ve mevcut durumlara uyarlayabilen fayda maksimize edici olduklarını varsaymaktadır (H.A. Simon, 1978). Simon, klasik iktisat teorilerinin (örneğin Von Neumann ve Morgenstern, 1944) varsayılan 'mükemmel' rasyonalitesini psikoloji ve sosyoloji alanındaki ilerlemelerle karşılaştırmıştır:

"Tüm insan davranışlarının rasyonel bir bileşeni vardır, ancak iktisatçıların daha özel maksimizasyon duygusu değil, yalnızca günlük geniş rasyonellik duygusu mevcuttur" (Simon, 1978:2).

Karar alan kişiler tamamen rasyonel olmak istese de karmaşık örgütsel durumlarla başa çıkamamaktadırlar. Önceki çalışmalardaki karar teorisi karar alıcıların bağımsız olarak rasyonalite olarak değerlendirilirken, Simon karar sürecinin zihinsel faaliyetlerini çalışmasının merkezine koymuş ve bu süreçte dışarıdan değil rasyonalite modelinin bulunacağını varsaymıştır (Tsoukiàs, 2008). Örgütsel karar alma ile ilgili ortaya çıkan

bakış açısı, kararların, araçların ve amaçların ayrı ayrı ele alınabileceği tanımlanabilir bir seçim noktası olarak kalmasını sağladı, ancak karar alıcıların bakış açısını “ekonomik” tamamen rasyonel olandan sınırlı rasyonellik olarak değiştirmiştir (Simon, 1979:118–119).

Örgüt hedeflerinin peşinde koşmanın bilinçli, kasıtlı veya bilinçsiz ve alışılmış olabileceğini kabul etse bile, Simon’un görüşüne göre, bu bilinçsiz arayışların uçları, alınan tüm eylemlerin hedefe dayalı ve temelli olduğunu ima eden eylemlerden türetilmektedir (Simon, 1948). Onun bakış açısına göre, örgüt kararları her zaman örgüt eylemlerinden önce gelmektedir, kararları her zaman eylemler takip eder ve alınan eylemlerden bir seçim noktası yeniden yapılandırılabilir. Sonuç olarak, “örgüt davranışı karar süreçlerinin karmaşık bir ağıdır” (Simon, 1948:305) ve örgüt stratejisini bir dizi karar olarak nitelendirmektedir. Karar alma hem geçmişe hem de geleceğe odaklanır; tarihsel bağlamı ve gelecekteki potansiyeli kabul etmesi gereken bir faaliyettir (Simon, 1987:62).

Kararın başarısının belirlenmesi zamandan etkilenmektedir (March 1994:86). Karar süreci, karar alıcılar üzerinde karar sonucundan daha fazla etkiye sahiptir çünkü süreç sonuçtan daha acildir. Süreç gerçekleşir ve eğer başarılı olarak yorumlanırsa, sonuç ne olursa olsun kararın başarılı olduğu kabul edilmektedir. Kötü bir sonuçla sonuçlanan olumlu bir süreç karar alıcının hala başarılı bir karar aldığına veya en azından genel olarak iyi bir karar olduğuna inanmasına neden olabilmektedir (March,1994:87).

Geleneksel perspektifin temel varsayımlarına meydan okuyan Cohen ve ark. (1972), “bir karar, bir örgüt içindeki nispeten bağımsız birkaç akışın bir sonucudur veya yorumudur” (Cohen vd., 1972:2-3) diye kararı nitelendirmiştir. Bu görüş, örgüt kararlarının, yalıtılmış seçim noktalarından ziyade, örgüt faaliyet akışının ayrılmaz bir parçası olarak kavramsallaştırılmasına yol açmıştır. Mintzberg, çok sayıda örgüt karar merkezi ve çeşitli “eylem mantığı” görüşü önermiştir (Mintzberg, 1994:106) ve bir kararı “eylem taahhüdü” olarak tanımlamıştır (Mintzberg, Raisinghani ve Théorêt, 1976:246). Diğer araştırmacılar, karar olaylarının “sistemik analize uygun” (Chia, 1994:800) ayrık varlıklara bölündüğünü, bunun yerine kararların geriye dönük olarak ne olduğunu anlamayı sağladığını ve kararların yeniden yapılanmalar olduğunu savunduğunu öne sürmüşlerdir. (Chia, 1994). Brunsson (1982), örgütlerdeki kararların alternatif eylem kursları arasında seçim yapmak, taahhüdü harekete geçirmek veya sorumluluğu

belirlemek veya her rolün farklı bir tür ile karakterize edildiği meşrulaştırmak için kullanılabileceğini öne sürerek çok sayıda örgüt amacı hakkında uyarmıştır.

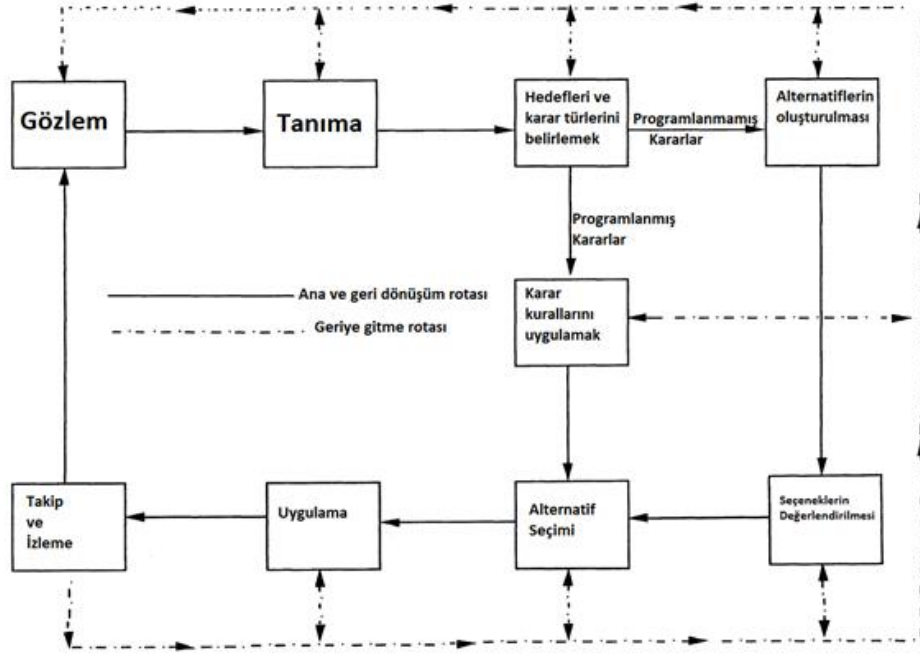
Politik perspektifler karar almayı, rekabet gücü yüksek olan tarafların kısıt kaynaklar üzerinde mücadele ettiği, dolayısıyla örgütleri esas olarak siyasi varlıklar olarak algıladıkları bir iktidar oyunu olarak tanımlamaktadırlar (Miller ve Wilson, 2006; Narayanan ve Fahey, 1982). Hendry'e göre, kararlar, stratejik sürecin "rasyonelleştirici bir unsurudur", stratejik sürecin önemli bir parçası olan, araçsal, ileriye dönük veya geriye dönük olabilecek stratejik bir söylemdir (2000:971). Ona göre, örgütsel karar almanın iletişimsel yönü, bireysel ve örgütsel kararları farklı kılan şeydir; eylem ile takip edilmemesine rağmen, örgütsel kararların iletilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Hendry, 2000).

3.5.1 Karar Alma Sürecinin Aşamaları

Sosyal bilgi işleme perspektifi, geçmiş deneyimlerden ve sosyal çevreden gelen bilginin bireysel çalışma tutumları ve eylemleri üzerindeki etkisini tartışmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Stratejik kararlar göz önüne alındığında, yöneticilerin kararların sonuçlarının bir dereceye kadar belirsizlikten etkilendiği anlamında riskle başa çıkmaları gerekmektedir. Literatürde yöneticilerin riske cevaben eylemlerini etkileyebilecek çeşitli değişkenler bulunabilir; daha ilgili ve araştırılmış, bireysel, örgüt ve problemle ilgili bakış açıları altında gruplanmıştır (Sitkin ve Pablo 1992).

Bilimsel yöntem, birkaç aşamadan oluşan düzenli bir karar alma sürecini içermektedir. Karar alma süreci farklı modeller ve çeşitli biçimlerde sunulmaktadır. Araştırmacılar arasında kesin aşama sayısı konusunda mutabakat olmamasına rağmen, karar alma sürecinin temel unsurları üzerinde anlaştıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, karar alma sürecine katılım, üstlerin yönetimsel kararları anlamalarını ve kabul etmelerini zenginleştirmeye yardımcı olabilecek yollardan biri olarak görülmektedir. Bu bağlamda, üstlerin bağlılıklarını, motivasyonlarını ve memnuniyetlerini artırmak için karar alma sürecine katılmalarına izin vermek ve onları teşvik etmek önemlidir. Bu katılım daha fazla fikir ve ilgi yaratacak ve kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olacaktır. Şekil 3.3'te sorunun gözlemlenmesinden başlayarak bu sürecin aşamalarını göstermektedir ve mümkün olan en iyi karar seçilene, uygulanan ve izlenene kadar süreç boyunca devam etmektedir.

Şekil 3.3: Karar Alma Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Cooke and Slack (1991:5-10)

Daha önce belirtildiği ve Şekil 3.3'te haritalandığı üzere, karar alma süreci programlanmış ve programlanmamış kararlar olmak üzere iki tür yönetsel kararla ilgilidir. Karar türüne bağlı olarak, Şekil 3.3'te ki model uyarlanmış ve sürecin aşamaları aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

1. Gözlem: Gözlem aşaması, karar mekanizmasında bir şeylerin yanlış gittiğine ve bir eylemin yapılması gerektiğine ya da başlangıçta ya da çevresinde olası bazı karar fırsatlarının var olduğu sezgisine, hissine ve farkındalığına dayanarak gerçekleştirilmektedir. Elbing (1978), “İnsan yönetiminde karar alma sürecinin genellikle bir şeyin yanlış olduğu, bir sorun olduğu, bir şeyin dengede olmadığı, bir durumun bir karar gerektirdiği algısı ile başlatıldığı” sonucuna varmıştır.
2. Tanıma: Bir karar mekanizmasının bilimsel yöntemi karar almada uygulamak için alması gereken ikinci aşama, tanımadır. Bu aşamaya karar mekanizması gözlemlenen durum ile istenen durum arasındaki farkı tanıdığına ulaşılır ve karar ihtiyacının gerçek olduğuna ve alınması gerektiğine ikna olur. Bu nedenle, karar mekanizmasının durumu net bir şekilde anlaması, sorunu teşhis etmesi ve problem ile semptomlarını ayırt etmesi önemlidir.

3. Hedeflerin ve karar türünün belirlenmesi: Daha sonra, karar mekanizması durumun istenen hedeflerini belirlemeli ve ne tür bir kararın gerekli olduğunu belirlemelidir. Hedeflerin belirlenmesi, yönetsel karar alma için yeterli rehberlik sağlayacak ve önceki aşamada tanınan ve istenen durum olarak kabul edilenler arasındaki boşluğun kapatılmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle, iyi bir karar almak için, karar mekanizmasının durumun olası hedeflerini tam ve açık bir şekilde belirlemesi, anlaması ve belirtmesi önemlidir. Öte yandan, karar türünün belirlenmesi, devam etmek için karar alma sürecinin aşamasına ihtiyaç vardır. Programlanmış bir karar gerekirse, uygun karar kuralları uygulanır ve süreç doğrudan seçim aşamasına geçer. Programlanmamış bir karar gerekiyorsa süreç alternatifler oluşturma aşamasına geçer. Şekil 3.3'te her bir karar türü ile ilgili sürecin aşamalarını göstermektedir.

Ancak, yanlış hedefler, yanlış bilgiler veya hatalı anlayış, kararın kendisi gibi sürecin geri kalanını da ciddi şekilde etkileyecektir. Gereksiz veya kabul edilemez kararlara veya daha da kötüsü, gerektiğinde karar alınmasına yol açabilmektedir.

4. Alternatiflerin oluşturulması: Programlanmamış bir karar almanın bir sonraki aşaması, hedefler ışığında alternatiflerin seçilmesi ve üretilmesidir. Durum veya sorun bir kez fark edildiğinde ve bu konuda belirlenen hedefler belirlendikten sonra, karar mekanizması sorunu çözme potansiyeli olduğu düşünülen ve hedefleri yerine getirmesi muhtemel görünen alternatifler formüle etmeye hazırdır. Bu alternatifler, nihai kararı seçerken dikkate alınacak eylem yollarını belirlemektedir.

Dahası, karar mekanizması, ilk veya görünür alternatifin mutlaka en iyisi olduğunu varsaymak yerine, kuruluşun iç ve dış ortamlarını daima olası tüm alternatifler için araştırmalıdır. Alternatifler genellikle karar mekanizmasının kullanabileceği kaynaklar, durumun ciddiyeti ve kararın aciliyeti gibi çeşitli faktörler tarafından kontrol edilmektedir. Bu nedenle, karar mekanizması kaynak, zaman ve para izin verdiği kadar çok alternatif geliştirmeli ve üretmelidir.

Bununla birlikte, olabildiğince çok alternatif seçmek ve üretmek uygun olduğundan, astların karar alma sürecinin bu aşamasına katılımları açıkça daha önemlidir. Onlardan katılmaları istenmeli ve teşvik edilmelidir. Yöneticiler, bu tür alternatifleri formüle etmek ve üretmek için kendi deneyimlerini, eğitim ve bilgilerini, astlarının ilgili deneyim, eğitim ve bilgisiyle birleştirmelidir.

5. Alternatiflerin değerlendirilmesi: Programlanmamış bir karar almanın bir sonraki aşaması, önceki aşamada üretilen alternatifleri değerlendirmektir. Bu alternatifler, tek başına veya kombinasyon halinde istenen hedeflere ulaşılmasına yardımcı olabilecek çeşitli eylem yollarını temsil etmektedir. Karar mekanizması, ne kadar sağlam olduğunu bulmak için bu alternatiflerin her birini değerlendirmelidir.

Bununla birlikte, alternatifleri değerlendirmenin birkaç yolu bulunmaktadır. Örneğin, bir yol her bir alternatifin avantaj ve dezavantajlarını listelemektir. Diğer bir yol, her bir alternatifle ilişkili beklenen getiriye belirlemektir. Moorhead ve Griffin'e (1992) göre, değerlendirme süreci genellikle beklenen sonuçların, beklenen maliyetlerin ve her bir alternatifle ilişkilendirilen tahmini kesinlik derecesinin tanımlanmasını içermektedir. Genel olarak, değerlendirme süreci her alternatifin kuruluşun hedeflerine nasıl ulaştığına odaklanmaktadır ve istenen durum ile gerçek durum arasındaki tutarsızlığın azaltılmasını sağlamaktadır.

Ancak, bu değerlendirme süreci, karar mekanizmasına bir sonraki aşamayı gerçekleştirirken izlenecek yeterli rehberlik sağlamaktadır. Eylem alternatifleri arasındaki farklılıklar, karar mekanizmasının diğerlerinden açıkça üstün olan alternatifini tanımlamasına yardımcı olmaktadır.

6. Bir alternatifin seçimi: Bir sonraki aşama, bir dizi alternatif arasından belirli bir hareket tarzının seçilmesidir. Şekil 3.3'te bu aşamanın her türlü kararlar (programlanmış ve programlanmamış) ile ilişkisini göstermektedir. Daha önce belirtildiği gibi, programlanmış bir kararın makul şekilde belirgin alternatifleri olması muhtemeldir. Karar alma kuralları ve prosedürleri önceden oluşturulmuş ve bilgi kaynakları açıkça tanımlanmıştır. Dolayısıyla, karar mekanizmasının bu kuralları ve prosedürleri uygulayarak uygun eylem yolunu seçmesi kolaydır. Öte yandan, programlanmamış bir kararın karmaşık ve belirsiz alternatifleri olma ihtimali daha yüksektir. Bu nedenle, karar mekanizmasının hangi alternatifin sorunu çözme ve kurumun hedeflerine ulaşma olasılığının yüksek olduğunu algılaması kolay olmamaktadır.

Belirlenmiş kurallara ve prosedürlere (programlanmış kararlar için) veya değerlendirme aşamasının sonuçlarına (programlanmamış kararlar için) dayanarak, karar mekanizması diğer alternatiflerden açıkça daha üstün olan alternatifini seçebilecek durumdadır, mümkün olan en iyi düşünciyi temsil etmektedir ve istenen hedeflerin çoğuna ulaşmaktadır. Moorhead ve Griffin (1992), "Seçim, tüm alternatiflerin yararları, maliyetleri, riskleri ve

belirsizlikleri temelinde mümkün olan en yüksek getiriye sahip alternatifi seçmekten ibarettir” demiştir. Harrison (1987), “Karar alıcı, yönetim hedeflerine ulaşma olasılığı en yüksek olan alternatif veya alternatif kombinasyonunu seçmek istiyor.” demiştir. Karışıklık durumunda veya seçim aşamasında bazı zorluklar ortaya çıkarsa, karar alma mekanizmasının daha fazla bilgi edinmesi, seçim yapmak, başka alternatifler üretmek veya durumsal hedefleri değiştirmek için başka bir kriter kullanması gerekmektedir.

Ancak, bu aşamada dikkate alınması gereken önemli şeylerden biri beklenmedik durum planlarının dikkate alınmasıdır. Karar mekanizması, uygulama aşamasında beklenmedik olaylar meydana geldiğinde kullanılabilecek beklenmedik durum planları geliştirmelidir. Moorhead ve Griffin (1992) beklenmedik durum planlarını “birincil eylem süreci beklenmedik bir şekilde bozulursa veya uygunsuz hale getirilirse uygulanabilecek alternatif eylemler” olarak tanımlar.

7. Uygulama ve destek: Uygulama aşaması, seçilen alternatifi gerçek koşullar altında eyleme geçtiği toplam karar alma sürecindeki andır. Bu aşama, karar alma sürecinde önemli bir unsurdur ve etkili bir uygulama olmadan en iyi alternatif değersiz bir karar olabilmektedir. Wheeler ve Janis (1980) “En iyi alternatifi seçmek yeterli değildir. Kararın yeterince yerine getirilmemesi halinde olumlu sonuç alınmayacaktır.”

Ayrıca, uygulama aşaması, seçilen alternatifi yürütülmesini ve desteklenmesini, gerekli emirlerin ve talimatların verilmesini ve kararın ne tür değişiklikler yapıldığını ve bunun olumlu sonuçlara ulaştığını görmek için gerekli değişiklikleri yapmayı içermektedir. Hill ve diğerleri (1978), “Bir karar alındıktan sonra, kararın planlandığı gibi yürütülmesini sağlamak için uygun önlemler alınmalıdır. Gerekli fonlar, alan ya da personel gibi kaynakların eksikliği ya da alt çalışanların yetersiz denetimi gibi başka bir başarısızlık nedeniyle en iyi kararlar bile uygulanamaz.”

Kabul ve başarılı uygulama şansını artırmak için hem yöneticilerin hem de astların seçilen eylem alternatifini anlamaları önemlidir. Katılım, astların yönetsel kararları anlamalarını ve kabul etmelerini zenginleştirmeye yardımcı olabilecek yollardan biri olarak görülmektedir. Samuel Trull, “Toplam karar başarısını belirlemede yer alan bazı faktörler” adlı çalışmada, kararın anlaşılmasının iletişimin açıklığına ve bireylerin karar alma sürecine katılımına bağlı olduğuna inanmaktadır. Astların seçilen alternatifi uygulamalarına katılımları uygulama aşamasında belirginleşmektedir.

Bununla birlikte, uygulama süreci ayrıca, karar alma mekanizmasının seçilen alternatifin uygulanmasının ardından sonucunu takip etmeyi ve izlemeyi gerektirmektedir.

8. Takip ve izleme: Karar alma süreci döngüsünün son aşaması takip ve izlemedir. Bu aşama, uygulanan kararın, hedeflerin belirlendiği sırada beklenenlerle uyumlu sonuçlarla sonuçlanmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, karar mekanizmasının ne kadar etkili olduğunu görmek ve kararın yürütülmesi sırasında meydana gelebilecek herhangi bir sorun veya ani olayla derhal ilgilenmek için uygulanan kararı takip etmesi ve izlemesi gerekmektedir. Takip ve izleme süreci, karar mekanizmasına uygulama sürecinin sonuçları ve uygulanan kararın tanınan durum ile istenen durum arasındaki boşluğu daraltmaya yönelik harekete neden olup olmadığı hakkında sürekli geri bildirim sağlamaktadır.

Bu aşamada, kararın fiili sonuçları ölçülmekte ve kararın alındığı sırada beklenenlerle karşılaştırılmaktadır. Gerçek sonuçlar, tanınan durum ile istenen durum arasındaki farkı yeterince aza indirgediyse, bu aşama karar alma sürecinin sona erdiğini göstermektedir. Bununla birlikte, bir tutarsızlık kalırsa veya tanınan ve istenen durum arasındaki boşluk tatmin edici olarak görülmeyen sonuçlar ile yeterince azalmazsa, önceki aşamaları kontrol etmek için bir geriye dönmelidir veya tüm süreç muhtemelen yeniden başlatılmalıdır. Cooke ve Slack (1991), “anlayışı geliştirmek veya yanlış adımları düzeltmek için önceki aşamalara geri dönme fırsatı alındığında karar alma büyük ölçüde iyileştirilmiştir” demiştir. Şekil 3.3’te bu işlemi göstermektedir ve oklar ana ve geriye doğru rotaların yönünü göstermektedir.

Geleneksel kararlarla örgütsel karar almada varsayılan kararlar, eylemler ve sonuçlar arasındaki bağlantı deneysel olarak kurulmamıştır (Vidaillet, 2008). Vidaillet, baskın görüşleri etkileyen iki varsayımı tanımlamaktadır. Birincisi, bir karar sürecinin, kararı uygulayan eylemin ve böyle bir eylemin nihai sonucunun sırayla bağlantılı olduğunu varsaymaktadır. İkincisi, böyle bir sıralı ve uyumlu sürecin, sonuçları kesin olarak tanımlamak ve onları başlatan karara bağlamak için diğer örgütsel süreçlerden izole edilebileceğini varsaymaktadır (Vidaillet, 2008). Ayrıca, bazı kurumsal kararların göz ardı edildiği bildirilirken (Mintzberg ve Waters, 1990), örgüt eylemlerinin tanınabilir bir karar alma noktası olmadan gerçekleşebildiği görülmüştür:

“Bir karar almadan veya konuşmadan hareket etmek mümkündür ve üzerinde hareket etmeden konuşmak ve karar almak mümkündür” (Brunsson, 1982:202).

Her ne kadar Hendry (2000), geleneksel yaklaşımda öngörülen kararlar ve eylemler arasındaki doğrusal ilişkiyi sorgulasa da “tipik olarak amaçlı, yapılandırılmış ve genellikle yüksek derecede politikleşmiş” ve stratejik söylemin rasyonelleştirici unsurları olarak alınan kararların “ağırlıklı olarak araçsal” olduğu spesifik örgüt bağlamı vurgulamaktadır. Onun bakış açısına göre, araçsal ve mantıklı karar alma kararları bu nedenle “rakip yorumlardan ziyade strateji sürecinin paralel etkileşim özellikleri” olarak düşünülebilmektedir (Hendry, 2000:972).

Özetle, örgütsel karar alma konusundaki araştırmaların çoğunluğu, “kararlar arasında hiçbir ilişki olmadığını veya bunların örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin önemli olmadığını” varsayarak, örgütsel süreçlerin çokluğu arasındaki karmaşık ilişkileri hesaba katmamaktadır (Vidaillet, 2008:427). Bir karar kavramının keşfedilmesiyle birlikte, örgütsel karar alma ile örgütsel eylemler arasındaki bağlantı araştırma konusu olmaya devam etmektedir. Örgütsel karar alma süreçlerine odaklanan araştırmalar aktif bir çalışma alanı olmaya devam etse de bulguların çeşitliliği biraz kafa karıştırıcıdır (Nutt ve Wilson, 2009). Karar alma süreçleri üzerine araştırmayı zorlaştıran şey, karar kavramı ve karar alma bölümlerinin yalıtılabilirliği ile ilgili sorulardaki açıklığın olmamasıdır (Langley ve ark. 1995). Örgütsel karar alma üzerine araştırmalar, örgütlerdeki kararlar ilgili olayları anlamamıza büyük katkı sağlamıştır. Örgütsel karar alma konusundaki bakış açılarının çeşitliliği birçok soruyu cevapsız bıraksa da çoğu araştırmacı kararların örgütsel yaşamın önemli bir parçası olarak kaldığı konusunda hemfikirdir (Laroche, 1995).

3.5.2 Karar Alma Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar geçmiş bir davranışı ve geleceğe bağlı sonuçları yansıtmaktadır. Böylece karar almak, birkaç dönemi içeren rasyonel ve bilinçli bir seçim süreci olarak ele alınmaktadır. Karar alma, alternatifler arasında rasyonel ve bilinçli bir seçim olarak kabul edilir, ancak bu süreç rasyonel düzenleme dışında bir dizi faktörü etkilemektedir. Sadece akılcı düzenlemeler değil, aynı zamanda bazı nesnel ve öznel faktörler de bu süreci etkilemektedir. Karar alma sürecini etkileyen en önemli faktör yöneticinin kişiliğidir. Yöneticinin aile geçmişi, eğitimi ve bilgisi karar alma sürecinde kişisel faktörü oluşturan alt temeller olarak düşünülebilmektedir. Ancak, tüm bu alt yapılar hemen hemen aynı veya özdeş olsa bile, yöneticilerin kendi aralarında farklılık gösterdiği görülmektedir.

Fark yaratan karar alıcının kişiliği budur (Kurt, 2003). İnsanların bilişsel, ahlaki ve psikolojik nitelikleri karar alma sürecini etkilemektedir. Onaran (1971) göre, karar bilinçli düzeydeki zihinsel süreçleri, önemli mantıksal yönleri içeren süreçleri içermekte ve bunlar kararların “rasyonel” olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bilinçli olarak ifade edilemeyen ve bir kararın bir gözlemciye rasyonel olmadığı anlaşılan duygusal ve bilinçdışı faktörler de vardır.

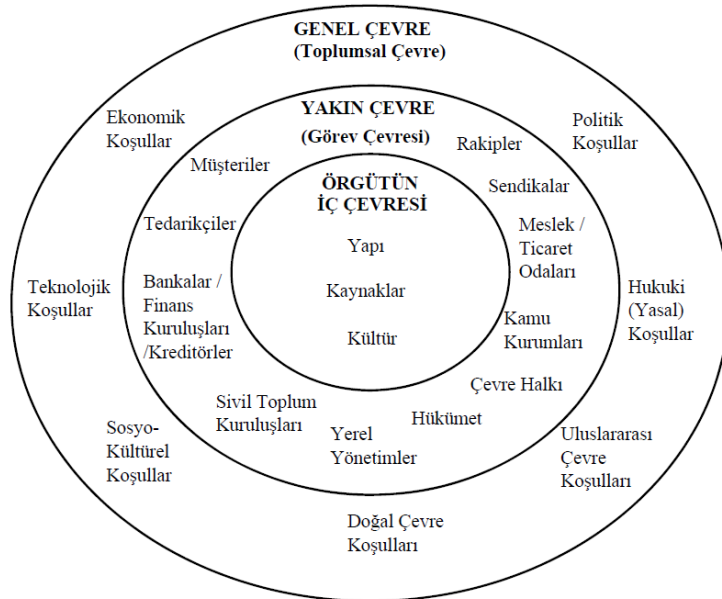
Onaran’a (1971) göre bireylerin algı, motivasyon, anlama, kişilerarası ilişkiler ve etkileşimler gibi psikolojik özellikleri karar alma sürecini etkilemektedir. Kavramsallaştırma ve değerlendirme gibi algının karar alma sürecinin zihinsel bileşenleri üzerinde daha fazla etkisi vardır. Duygu, seçeneklerin değerlendirilmesinde rol oynayan heyecan ile ilgilidir. Motivasyon, örgütteki herhangi bir değişiklikte ve tüm sürecin etkisinde önemli bir unsurdur. Örneğin; Esprili, öğrenmesi kolay, bilgili ve derin olan yöneticilerin kararlarını diğerlerinden daha hızlı ve niteliksel olarak alabilecekleri görülmektedir. Öztürk (2009), Giresun ilinin merkez ve ortaokullarında (Türkiye’de) çalışan yöneticileri kendi çalışmasında analiz etmiştir. Araştırma sonucuna göre, yöneticinin psikolojik özellikleri ile yöneticinin karar alma becerisi yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır. Karar alma sürecinde yöneticiler kişisel ve psikolojik özelliklere sahip karar alma becerilerinden etkilenmektedirler. Bir yönetici deneyim, duygular ve birikmiş karar temelinde kararlar almaktadır. Gilgoff’un (2009) çalışmasına göre, ankete katılan yöneticilerin neredeyse yarısının şirketlerini yönetmek için resmi bir analiz yapmaktan daha fazla sezgi kullandığı bulunmuştur.

Yapılan araştırmalar genel olarak değerlendirilerek yöneticilerin kararlarını etkileyen faktörlerden öne çıkan unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

3.5.2.1 Çevresel faktörler

Karar alma süreci çeşitli önyargılardan etkilenmektedir. Örneğin, Festinger (1954), insanların çoğunluğunun, fikirlerini ve yeteneklerini, daha farklı olanları hariç, düşünce tarzlarına oldukça yakın olan biriyle ya da düşünceleriyle karşılaştırma eğiliminde olduğunu savunmuştur. Aynı şekilde, onaylama yanlılığı yönetim bağlamına bağlanmıştır; stratejik bir konu yorumlandıktan ve bir karar alındıktan sonra bireyler, ilk yorumu doğrulamaktan kaçınmak yerine, doğrulamak için bilgi toplama eğilimindedir (Mynatt ve ark. 1978). Çevrenin tehditlerin ve fırsatların değerlendirilmesi (Dutton ve

Duncan'ın yaptığı iç ve dış çevre ayrımına göre iç çevre; örgütün hedefleri, örgütün ürün ve/veya hizmetlerinin doğası, örgüt içi iletişim süreçleri, çalışanların eğitim durumları ve örgüt kültürüdür (Duncan,1972;313-327). Dış çevre ise; müşteriler, rakipler, tedarikçiler, sendikalar ve devlet gibi örgüt dışında olan faktörlerden oluşmaktadır (Tung,1979;672-693). Sistem yaklaşımına göre örgüt kararlarını etkileyen faktörler Şekil 3.4'te verilmiştir. Örgütsel kararlarda çevre çok geniş bir yelpazede değerlendirilerek çevre iç, yakın ve genel çevre olarak sınıflandırılmıştır.



Kaynak: Ürü Sanlı, 2018:183 Karar Açısından Yönetim

3.5.2.2 Örgütsel faktörler

Örgütsel için karar alma özellikle riskli koşullarda daha önemli hale gelebilmektedir, bu da bir grubun bireysel kararlar üzerindeki etkisini göstermektedir. Örneğin Stoner (1968), grup halinde karar için bireysel kararlara kıyasla daha yüksek risk oluşturma eğiliminde olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, “ait olduğunuz grubun” paylaştığı belirli davranış türlerini veya davranışları takip etme tercihinde daha iyi açıklanmış olan kültürel risk değerleri ve liderin risk yönelimi hem örgüt özelliklerinin bir parçası olarak kabul edilmektedir hem de bireysel risk davranışını etkiliyor gibi görünmektedir (Sitkin ve Pablo 1992). Yapılan araştırmalarda genel anlamda örgütün büyüklüğü ve teknolojisi, örgüt kültürü, örgütteki iletişim sistemi, örgüt iklimi, bilgi akışı, örgütün denetimi örgütsel yapıyı oluşturan unsurlardır ve karara dolaylı veya doğrudan etkide bulunmaktadır.

Örgüt Yapısı ve Büyüklüğü: Örgütün büyüklüğü kavramı, örgütün yatay, dikey ve coğrafi yayılma derecesini ifade etmektedir. Örgütlerde karar almayı etkileyen yapısal faktörler arasında, karar için gerekli bilgilerin örgüt içindeki akışını sağlayan iletişim ağı, karar alıcıların örgütte bulundukları pozisyon, formalleşme, yönetimin temel öğelerinden olan otorite, otoritenin kademelenmesi ile ortaya çıkan hiyerarşi, iş bölümü ve uzmanlaşma ile yetki devri karar alma üzerinde önemli etkilere sahiptir (Onaran, 1971:100). Örgüt genişledikçe bürokrasi artar, yapı değişir, yeniden görev tanımlaması, görev alanlarında uzmanlaşmayı ve iş bölümlerinde büyük ölçüde farklılaşmayı gerektirmektedir.

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, örgüt üyelerince ortak olarak paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel anlayış ve yargılar, semboller ve uygulamalar bütünüdür (Cherrington,1994:474).

Örgüt İklimi: Örgüt iklimi, asıl örgütün karakterini oluşturan, diğer örgütlerden ayıran ve betimleyen, çalışanların davranışları ile etkileşime giren, çalışanlar tarafından algılanabilen ve tüm bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Forehand,1964:36). Halpin, “Birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur” ifadesiyle iklimi, örgütün kişiliği olarak tanımlamıştır (1963;131).

Örgüt Teknolojisi: İşletmenin sürdürülebilir rekabetçi avantajını koruyabilmesi ve değişen dinamiklere uyum sağlayıp avantajını kaybetmemesi çok önemlidir. Bu durum örgüt örgüt yapısının değişimine yol açtığı gibi yöneticinin verdiği kararlarıda etkilemektedir (Kanter,1997:124).

Örgütün Denetim Mekanizması: Yönetim işlevlerinden biri olan kontrol (denetim) işlevi, örgütün yaşamı boyunca süreklilik arz eder (Tosun,1992:279). Yönetim faaliyetlerindeki uygulamaların değerlendirilmesi, ölçülmesi ve sonunda gerekiyorsa düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi kontrol işlevi ile mümkün olmaktadır. Kontrol işlevi, yöneticilerin karar alma işlevinden sonra en önemli yetki ve sorumluluğudur.

3.5.2.3 Kararın kendine has özellikleri

Bir örgütün spesifik özellikleri karar alma sürecini etkilemektedir (McNamara ve Sutcliffe, 2001). Küçük firmalar daha az sezgisel ve karar kurallarını kullanır ve daha az kontrollü bir ortama sahiptir, böylece yöneticilere karar alırken daha fazla özgürlük tanınmaktadır. Büyük firmalar daha fazla sezgisel ve karar kurallarını kullanma eğilimindedir ve küçük firmalarla karşılaştırıldığında daha kontrollü bir ortama sahiptir. Büyük firmalarda yöneticilere bu kadar özgürlük verilmemektedir çünkü karar kurallarındaki tutarlılık bir endişe kaynağıdır.

Kararların özellikleri ve etkileri: Genellikle, en yüksek ve en düşük öneme sahip kararlar daha fazla dikkat ve zaman gerektirir ve bu nedenle çözülmesi daha zor olabilmektedir (March ve Olsen, 1979). Önemsiz kararlar düşük düzeydeki yöneticiler tarafından alınmakta ve genellikle geniş çapta kabul görmüş prosedür ve protokollere sahip olabilmektedir, bu nedenle kararı hızlı ve anlaşılır kılmaktadır. Önemli kararların bir prosedür ya da kuralı yoktur ve kuruluş üzerinde daha fazla etkiye sahiptir, bu nedenle sürece daha üst düzey yöneticiler ve daha fazla kurumsal paydaş katılmaktadır.

3.5.2.4 Bireysel özellikler

Örgütler, karar alıcıların bilişsel sınırlarını aşmak ve başarılı karar sonuçlarının olasılığını arttırmak için karar kurallarını, standart çalışma prosedürlerini ve protokolü kullanmaktadır (Sutcliffe ve McNamara, 2001:498). Karar alma, sadece örgütsel kurallar ve prosedürlerle değil aynı zamanda sosyal norm kurallarıyla kişisel kurallarla da kurallara dayalı bir faaliyettir (Mart, 1994:75). Örgütsel ve kişisel kurallar sürekli olarak değişkendir, örgütün tarihi ve örgüt kültürü değiştikçe değişebilmektedir. Örgütlerdeki rasyonel davranışın bilişsel yönlerine atıfta bulunarak, bireyler sorunları çözmek ve kararlar almak için karmaşık, belirsiz gerçeklik yerine basit gerçeklik modellerini

kullanılmaktadır (March ve Simon, 1993:173). Aksi takdirde, bireyler gerçeğin karmaşıklığı ve detayları ile boğulacak ve karar almalarına engel olacaktır.

Stratejik seçim bakış açısı, karar alan kişilerin görev ve karakteristik özelliklerine odaklanmakta ve karar alma sürecini önemli karar alan kişilerin tutum ve düşüncelerine bakarak “üst kademe” ya da “üst yöneticiler” ışığında yansıtmaktadır. Karar alma süreci insana dayalı bir süreç olduğu için bu süreç, örgütlerde yöneticilerin algılama, güdüleme, kavrama gibi psikolojik özelliklerinden, bireyler arası ilişkiler ve etkileşimlerden etkilenmektedir. Bu bireysel özellikler şunlardır:

Kişilik: Karar alma sürecini şüphesiz en çok etkileyen faktör karar alıcının kendisidir. Cüceloğlu (1991:404), kişiliği; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılmış bir ilişki biçimi olarak tanımlamaktadır. Yazında, yöneticilerin, iç/dış kontrol odaklı, proaktif/reaktif, yenilikçi/konservatif, iyimser/kötümser, başarıma ihtiyacının düşük/yüksek olmasına göre karar alma sürecinin ve tarzının etkilendiği belirtilmektedir. Örneğin, Ürü Sanı (2018), iç kontrol odaklı yöneticilerin, daha az rasyonel, buna karşın daha biçimsel ve merkezi karar alma sürecini tercih ettiklerini; başarıma ihtiyacı yüksek olan yöneticilerin, daha rasyonel ve merkezi karar alma sürecine yöneldiklerini; iyimser yöneticilerin daha biçimsel ve sezgisel karar aldıklarını; proaktif yöneticilerin daha az rasyonel ancak daha biçimsel karar alma sürecine yöneldikleri ve yenilikçi yöneticilerin daha rasyonel, biçimsel ve merkezi karar aldıklarını belirlemiştir.

Değerler: Karar alıcının kişisel değerleri ve örgütsel değerler karar alma sürecinde etkilidir. Değerler, seçenekleri tanıma ve geliştirmede karar alıcının etkilendiği normatif standartları oluşturmaktadır. Gerçekte değerler bireyin karar almada kullandığı bir nevi rehberlerdir (Harrison, 1987:207). Yazında, yöneticilerin karar alma davranışını etkileyen başlıca örgütsel değerler, yüksek üretkenlik, karlılık ve örgütsel büyüme olarak ifade edilirken; kişisel değerler olarak maddi kazanç, itibar, terfi, güç ve güvenlik belirtilmektedir (Ürü Sanı,2018:186)

Algı: Karar alıcının algılaması; karar sorununu, karar çevresini ve karar alma sürecinde izlenen yolu, dolayısıyla karara olan yaklaşımı etkilemektedir. Bu sebeple algı; bireyin çevreyi kavrama yeteneğinde seçici bir süreç, bireyin bilinci ile sınırlı yükselen bir uyarıcı, bilinçaltı farkındalığı olarak tanımlanmaktadır (Kurt,2003).

Tutum: Karar alıcının tutumu da karar alma sürecini etkilemektedir. Özellikle, örgütlerde yöneticilerin riske karşı tutumu, yani riski nasıl algıladıkları ve karar alırken riski ne ölçüde değerlendirdikleri karar alma sürecini ve tarzını etkilemektedir. Örneğin, Ürü ve diğerleri (2018), risk eğilimi yüksek yöneticilerin, daha az rasyonel, buna karşın daha biçimsel ve merkezi karar alma sürecini tercih ettiklerini belirlemiştir.

Demografik Özellikler: Yaşar (2016), yukarıda bahsedilen karar alıcıların bireysel özelliklerinin psikolojik temelli olduğunu ve bu nedenle ölçümü zor olan bu kavramların gerek kuramsal gerekse görgül çalışmalarda sıklıkla açıklanma gibi yanlış bir eğilimi yansıttığını; bunu yerine demografik özellikler gibi ölçülebilir özelliklerin kullanılmasının araştırmaları daha birikimsel kılacağını ifade etmiştir.



4. GİRİŞİMCİ ÖRGÜT İKLİMİ İLE YÖNETİCİLERİN KARAR ALMA TARZI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmada, tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgüt iklimi ile bu işletmelerdeki yöneticilerin karar alma tarzları konusu incelenmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kullanılan veri toplama araçları, yöntemi, modeli, hipotezleri, bulgular ve kısıtlılıkları yer almaktadır.

4.1 LİTERATÜR TARAMASI

Literatür incelendiğinde, girişimci örgüt iklimi ve yöneticilerin karar alma tarzları konularında ayrı ayrı yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. Bu bölümde konuyla yakından ilgili olduğu düşünülen bazı araştırmalara değinilecektir.

Pheysey (1993) yazmış olduğu kitabında girişimci örgüt iklimi ile yöneticilerin karar alma tarzları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda girişimci örgüt iklimine sahip örgütlerdeki yöneticilerin sezgisel yönleriyle arasında anlamlı ve olumlu etkiler bulunmuştur.

Ergün ve diğerleri (2005) yapmış oldukları araştırmada Kang'ın belirlediği 3 girişimci örgüt iklimi boyutunun (yenileşimci, proaktif ve risk almayı destekleyen) işletme performansına etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda girişimci örgüt iklimi boyutları ile işletmelerin niteliksel ve niceliksel performansları arasında anlamlı, olumlu bir etki bulunmuştur.

Bhuiyan ve Diğerleri (2005:9) yapmış oldukları araştırmada pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkiye girişimciliğin moderatör etkisini inlemişlerdir. Araştırma sonucunda risk almayı destekleyen ve proaktif örgüt iklimine sahip örgütlerdeki çalışanların çoğunlukla tüm seçenekleri sonuçlarıyla birlikte ve mantığa dayalı stratejilerini benimsediklerini tespit etmiştir.

Tekin (2009) yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin karar alma tarzlarını tespit etmeye yönelik uygulamalı bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda rasyonel karar alma tarzı ile sezgisel karar alma tarzının bağlantılı olduğunu tespit etmiştir.

Noordin ve diğerkleri (2010) yapmış oldukları araştırmada örgüt ikliminin örgütsel bağıllığa etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda örgüt iklimi ve örgütsel bağıllığın boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Çekmecelioğlu (2010) yapmış olduğı araştırmada girişimci örgüt iklimi ile duygusal bağıllık ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda takım çalışmasının, yaratıcılığın sağlanmasında da örgüt ikliminin önemli bir unsurunu oluşturmakta olduğunu ifade etmiştir.

Okoya (2013) yapmış olduğı araştırmada girişimci örgüt ikliminin KOBİ'lerdeki örgüt performansına etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda girişimci örgüt iklimi boyutlarının, KOBİ'lerin iş gücünün özerkliğini teşvik ettiğı, risk almayı ve yenilikçiliğı kolaylaştırdığı saptanmıştır.

Yalçın (2015) yapmış olduğı araştırmada pilotların kişisel özelliklerinin ve risk algısının karar alma tarzları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar alma ile bazı kişilik özellikleri arasında pozitif; kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar alma tarzı ile de negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Granero ve diğerkleri (2015) yapmış oldukları araştırmada yöneticilerin risk alma eğilimlerinin risk almayı destekleyen örgüt iklimine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda risk alma ortamının yöneticilerin riskli karar almaya yönelik eğilimlerini olumlu ve anlamlı yönde etkilediğı tespit edilmiştir.

Adeyemo ve diğerkleri (2015) yapmış oldukları araştırmada Nijerya'daki bankalardaki girişimci örgüt ikliminin liderlik tarzlarına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda girişimci örgüt iklimi ile liderlik tarzları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Şen (2017) yapmış olduğı araştırmada Çankırı ilindeki sağlık kurumlarında görevli yöneticilerin karar alma tarzlarını ve ilişkili olduğu faktörleri incelemiştir. Araştırma sonucunda, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, sektördeki deneyim süresi ve kıdem gibi değişkenler açısından fark tespit edilememiştir.

Fattah ve diğerkleri (2018) yapmış oldukları araştırmada Ürdün'deki okullarda bulunan öğretmenlerin liderlik tarzları ile girişimci örgüt iklimi ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda demokratik tarz liderliğe sahip olan öğretmenlerin girişimci örgüt iklimi ile arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.

Sucu (2018) yapmış olduğu araştırmada sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri şletmelerinde yüksek performanslı ř sistemlerinin örgütsel çevikliğe etkisini ve girişimci örgüt iklimi ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda yüksek performanslı ř sistemlerinin, örgütsel çevikliği olumlu ve anlamlı yönde etkilediği ve girişimci örgüt iklimine sahip şletmelerin daha çevik bir yapıda olduğu saptanmıştır.

Beekwilder ve Endlich (2019) yapmış oldukları araştırmada proaktif örgüt iklimi ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi ile katılımcı liderlik ve çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda proaktif ve risk almayı destekleyen bir çalışma ortamı ile katılımcı liderlik ve çalışanların yenilikçi davranışı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, hepsinin ortak noktası olarak; yöneticilerin karar alma tarzlarını etkileyen unsurların araştırıldığı görölmekte ve girişimci örgüt ikliminin de bu karar alma tarzlarıyla ilişkili olduğu görölmektedir.

4.2 ARAşTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmaya yer verilerek araştırmanın konusu, amacı, önemi, değişkenleri, modeli, hipotezleri, yöntemi ve bulgular açıklanıp anlatılmaktadır.

4.2.1 Araştırmanın Konusu

Artan rekabet koşulları ve küreselleşme çağında şletmelerin yaşamları, dinamik ve belirsiz çevre faktörlerinde ortaya çıkan değişikliklere hızla ve zamanında cevap verebilmelerine ve uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Örgütlerin, bu rekabet ortamında mevcut konumlarını koruyabilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için örgüt girişimciliğini benimsemesi ve yöneticilerin de bununla birlikte bu iklimi destekleyici kararlar alabilme yetisinin olması oldukça önemlidir.

Ülkemizde inovasyon kültürünün yaygınlaşması, girişimcilik ve yaratıcılığın kültürümüzün ayrılmaz bir parçası olması bu bağlamda ekonomimizin yaratıcı teknolojilere dayalı olarak gelişmesi ve teknolojiyi tüketen değil üreten bir toplum haline gelmemiz için mantıklı, sistematik yani rasyonel kararlar alan yöneticiler ile girişimciliği destekleyen örgütler toplumumuz açısından önem arz etmektedir. Dünyadaki hızlı değişime ayak uydurmak ve toplumsal refahı artırmak ancak ve ancak girişimcilik

olgusuna gereken önemin verilmesiyle mümkün olacaktır. Çünkü bu olgu bireysel düzeyde kişilerin başarısından çok, ulusal ekonominin gelişmesine yani başarısına katkıda bulunacaktır. Günümüzde ise insan faktörünün fiziksel gücü yerine fikri gücü önem taşımaya başlamıştır. Girişimciliğin geliştirilmesindeki şüphesiz önemli faktörlerden biri fırsatları yaratma ve bu fırsatları değerlendirebilecek rasyonel düşünebilme yeteneğidir.

Bu bağlamda konuyla ilgili olarak şu **araştırma soruları** açıklanmıştır:

- ❖ Girişimci örgüt iklimi ile yöneticilerin karar alma tarzları arasında ilişki var mıdır?
- ❖ Eğer var ise; girişimci örgüt iklimi, yöneticilerin karar alma tarzlarını ne yönde ve ne şiddette etkilemektedir?

4.2.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin çevre koşulları, aldıkları kararlar ve yapılarını etkileyen kavramlar çok hızlıca değişebilmektedir. Tekstil sektörü, Türkiye'nin ihracat kısmında lokomotif sektörlerden biri olması sebebiyle çevrelerinde meydana gelen değişikliklere ve taleplere hızla cevap verebilecek aynı zamanda karar alabilecek bir yapıya sahip olmalıdır. Bu bağlamda **araştırmanın amacı**, tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin girişimci örgüt ikliminin karar alma mekanizmasının başında bulunan yöneticilerin karar alma tarzlarına etkisini bir model altında ortaya koymaktır.

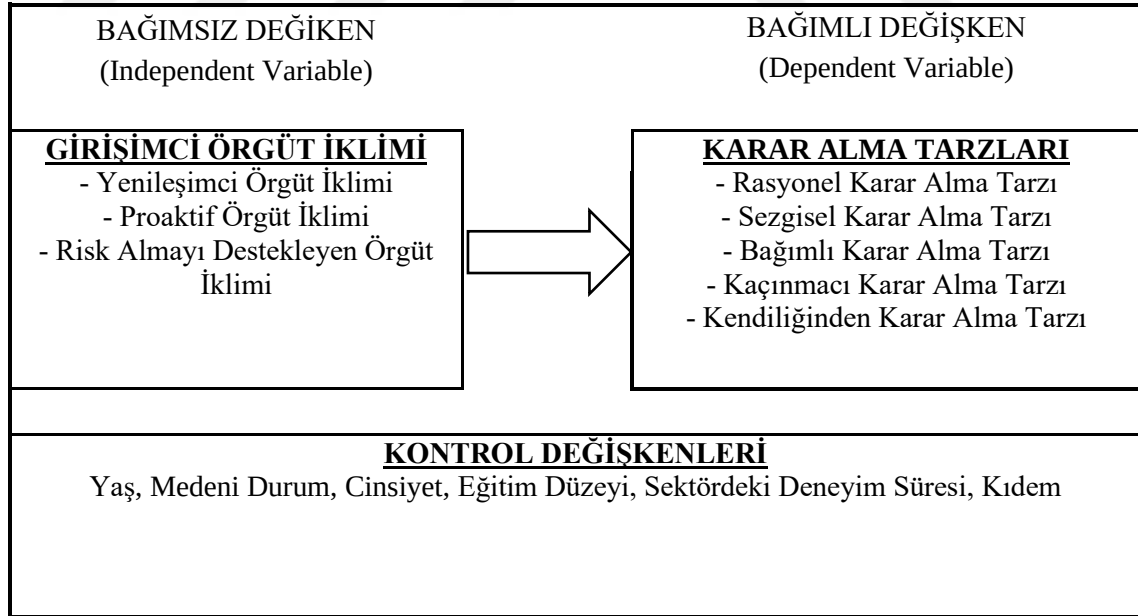
Bu çerçevede araştırma, Türkiye Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bağımsız denetime tabi işletmelerde yapılarak, bu işletmelerin girişimci örgüt ikliminin söz konusu işletmelerdeki yöneticilerin karar alma tarzlarına etkisi tespit edilmiştir. Yazında konuyla ilgili söz konusu tüm değişkenlerin bir model içerisinde etkisinin araştırıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan, çalışmanın literatüre kuramsal ve uygulamada katkı yapması beklenmektedir. Bu çalışmanın **kuramsal katkısı**, girişimci örgüt ikliminin yöneticilerin karar alma tarzlarına etkisini bir modelde incelenmesi ve bu alandaki boşluğun doldurulması olarak açıklanabilir. Bu çalışmanın **uygulamadaki katkısı** ise, girişimci örgüt ikliminin yöneticilerin karar alma tarzlarına etkisinin Türkiye'deki tekstil sektöründe yer alan işletmelerde ilk kez test edilmiş olmasıdır. Ayrıca bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulguların, yöneticilerin karar alma tarzlarının iyileştirilmesinde ve geliştirilmesinde yol gösterici olabileceği

düşünülmektedir. Örgüt iklimi yazınında yapılmış çalışmalar, genellikle nicelik ve teknolojik yetenekler üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda araştırma, yazındaki bu boşluğu gidermek maksadıyla girişimci örgüt iklimi ile yöneticilerin karar alma tarzları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmaktadır.

4.2.3 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Bu araştırmada girişimci örgüt iklimi ve yöneticilerin karar alma tarzları arasındaki ilişki incelendiği için araştırmanın bağımsız değişkeni işletmedeki girişimci örgüt iklimi, bağımlı değişkeni yöneticilerin karar alma tarzlarıdır. Başka bir ifade ile işletmenin girişimci örgüt ikliminin yöneticilerin karar alma tarzlarını etkileyip etkilemediği bu kapsamda incelenmiştir. Ayrıca araştırmada yöneticilerin karar alma tarzlarına etki edebileceği düşünülen yaş, eğitim düzeyi, kıdem, sektördeki deneyim süresi kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır. Literatürde yer alan araştırmalardan yola çıkarak, açıklanan kavramlar sonucunda bu araştırmada önerilen model Şekil 4.1’de gösterilmektedir.

Şekil 4.1: Araştırma modeli



4.2.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına ve modeline yönelik olarak test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Girişimci örgüt iklimi, yöneticinin rasyonel karar alma tarzını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H₂: Girişimci örgüt iklimi, yöneticinin sezgisel karar alma tarzını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H₃: Girişimci örgüt iklimi, yöneticinin bağımlı karar alma tarzını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H₄: Girişimci örgüt iklimi, yöneticinin kaçınmacı karar alma tarzını anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

H₅: Girişimci örgüt iklimi, yöneticinin kendiliğinden-anlık karar alma tarzını anlamlı ve olumsuz yönde etkiler.

Geliştirilmiş hipotezlere ek olarak aşağıdaki soru da araştırılmıştır:

- Demografik gruplar (yaş, cinsiyet, sektördeki deneyim süresi, kıdem vb.) açısından araştırma değişkenlerinde (girişimci örgüt iklimi, karar alma tarzları) farklılık var mıdır?

4.2.5 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak araştırmanın kapsamına yer verilmektedir. Sonrasında ise araştırmada kullanılan veri toplama tekniği açıklanıp, toplanan verilerden yola çıkılarak, katılımcılardan elde edilen bulgular açıklanmaktadır. Bu çerçevede, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler anlatılarak araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ait ölçme araçlarına detaylı bir şekilde yer verilmekte ve yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

4.2.5.1 Araştırmanın kapsamı ve kısıtlılıkları

Araştırma, Türkiye’de Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki Genel Müdür/CEO, Fabrika/İşletme Müdürü, Koordinatör/Direktör ve Departman Müdürü pozisyonunda bulunan yöneticileri kapsamaktadır. Araştırmada mali ve zaman kısıtı nedeniyle, sadece ulaşılabilir olan katılımcılar aralıtmaya dâhil edilmiştir. Araştırmada, ihracat yapan büyük ölçekli (bağımsız denetime tabi) firmalar seçilmiştir. Büyük ölçekli

firmaların seçilmesinin sebebi yönetici sayısının fazla olması ve tecrübeli yöneticilere ihtiyaç duyulmasından kaynaklıdır. Bu nedenle uygulamanın söz konusu büyük ölçekli tekstil işletmelerinde gerçekleştirilmesinin, girişimci örgüt iklimi ve yöneticilerin karar alma tarzları hakkında daha sağlıklı bilgi elde edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırma, açıklayıcı araştırma modeliyle gerçekleştirilmiştir. Buna göre girişimci örgüt iklimi ve yöneticilerin karar alma tarzları arasındaki ilişki açıklanıp, tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.2.5.2 Veri toplama tekniği

Araştırma için gerekli olan veriler; yapılandırılmış anket uygulaması ile elden bırakılan anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada öncelikle göre girişimci örgüt iklimi ve karar alma tarzları hakkında geniş kapsamlı bir literatür taraması yapılarak, gerekli kuramsal altyapı oluşturulmuştur.

Anket formu, bireysel düzeyde ölçüm yaptığından yöneticilere kişisel olarak uygulanmıştır. Anketlerin uygulanmasına Ocak 2020 tarihinde başlanmış, Ekim 2020 tarihi itibarıyla anketlerin toplanması tamamlanmıştır. Örneklem yöntemi olarak, olasılığa dayalı olmayan kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada, tekstil sektöründe faaliyet gösteren yerli ve yabancı mümessil firmalar, yerli marka üreticisi bağımsız denetime tabi olan firmalardan toplam 470 katılımcıya anket formları dağıtılmış ve 261 anket formu toplanmıştır. Her firmadan minimum 1 maksimum 3 adet olmak üzere sonuçta, toplam 261 yöneticinin cevapladığı anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

4.2.5.3 Ölçme araçları

Araştırmada geliştirilen modelde yer alan her bir değişkenin ölçümünü sağlamak üzere 2 farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur. Bu çerçevede, işletmelerdeki üst ve orta kademe yöneticilerine uygulanan anket formu, 3 bölümde 53 ifadeden oluşmaktadır (Bkz. EK 1). Anket formları elden kapalı zarf yöntemiyle katılımcılara ulaştırılmıştır. Anketlerin doldurulması gönüllülük esasına dayanmaktadır ve anket formlarına isim yazılmamıştır. Anket formunu birinci bölümünde araştırmanın bağımsız değişkeni olan girişimci örgüt iklimini ölçmeye yönelik Girişimci Örgüt İklimi Ölçeği; ikinci bölümünde araştırmanın

bağımlı değişkeni yöneticilerin karar alma tarzlarını ölçmeye yönelik Karar Alma Tarzları Ölçeği; ve bununla birlikte yöneticilerin diğer demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi vb.) tespit etmeye yönelik demografik ifadeler yer almaktadır.

Girişimci Örgüt İklimi Ölçeği, Kang ve Diğerleri (2016) tarafınca geliştirilmiştir. Yazarlar, ölçeği geliştirirken Baer ve Frese (2003)'in; Covin ve Slevin (1989)'nın; Hughes ve Morgan (2007)'nin çalışmalarından faydalanmışlardır. Orijinal ölçek, 3 ana boyuttan (yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi) ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal ölçeğin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirliği Sucu (2018) tarafından yapılmıştır. Sonuç itibarıyla bu araştırmada Sucu (2018) tarafından ortaya koyulan ve orijinal ölçekteki gibi 3 ana boyuttan ve 18 ifadeden oluşan Girişimci Örgüt İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan her bir ifade 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) 5 (Kesinlikle Katılıyorum) kadar sıralanan 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümde araştırmanın bağımlı değişkeni olan karar alma tarzlarını ölçmeye yönelik Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen daha sonra Taşdelen tarafından Türkçeye uyarlanan Karar Alma Tarzları Ölçeği (KATÖ) yer almaktadır. Karar Alma Tarzları Ölçeği 5 ana boyuttan ve 25 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek ifadeleri; “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4), “kesinlikle katılıyorum” (5) şeklinde sıralanan Likert tipi 5'li bir dereceleme göre puanlanmaktadır.

Karar Alma Tarzları Ölçeğinin boyutları şunlardır:

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

4.2.5.4 Araştırmada kullanılan istatistik analizleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ve araştırma modelinin test edilmesine yönelik SPSS 21.0 istatistik paket programları ile aşağıdaki istatistik analizleri kullanılmıştır:

1. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini ve güvenilirliklerini belirlemeye yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizleri.
2. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini tespit etmeye yönelik korelasyon analizleri.
3. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve açıklayıcı gücünü test etmeye yönelik regresyon analizi.
4. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin, demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik farklılık testleri (Bağımsız Gruplar T-testi, Tek Yönlü Varyans Analizleri (ANOVA)).

4.2.6 Bulgular

Çalışmamızın bu bölümünde öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri, faktörler arası korelasyon analizlerine yer verilmektedir. Daha sonrasında ise değişkenler arası ilişkilere ait analizlere ve araştırma hipotezlerine ait analizlere yer verilmektedir. Son olarak, demografik değişkenler ile araştırma modelindeki değişkenlerin karşılaştırılması yer almaktadır.

4.2.6.1 Ölçeklerin faktör analizleri ve güvenilirlikleri

Kullanılan ölçeklerin önceki çalışmalarda güvenilirlik analizleri yapılmış olmasına rağmen, bu çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin temel yapısını belirlemek ve mevcut verilerin faktör analizi için uygunluğunu kontrol etmek amacıyla katılımcılardan toplanan verilere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizini uygulamak için, örneklemin yeterlilik testinin KMO test değeri ile belirlendiği ve faktör analizinin uygun olup olmadığını belirlemek için Barlett test p değerinin kullanıldığı kontrol edilmiştir. KMO test değeri 0,60'dan yüksek ise örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu, Bartlett test p değeri 0,05'in altındayken faktör analizi uygulamasının doğru olduğunu göstermektedir (Durmuş ve ark. 2013).

4.2.6.1.1 Girişimci örgüt iklimi ölçeğinin açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri

Girişimci örgüt iklimi ölçeğinin, güvenilirlik ve geçerlilik analizi öncesi kayıp değerlerinin olmadığı tespit edilmiştir. Normallik kontrolünde bazı ifadelerin, tekil normal dağılım varsayımını karşılamadığı tespit edilmiştir. İfadelerin, uygun (karekök)

dönüşümleri yapılarak tekil normallik varsayımını karşılaması sağlanmıştır. Tekil normal dağılım yapıldıktan sonra, çoklu normal dağılım kontrolü yapılmıştır. Çoklu normal dağılım varsayımının büyük ölçüde ihlal edilmediği tespit edilmiştir. Veriler tekil ve çoklu uç değerler açısından incelendiğinde maksimum ve minimum değerleri dışında veri olmadığı, bir diğer deyişle hatalı veri girişi olmadığı tespit edilmiştir. Çok değişkenli uç değer kontrolü için yapılan z standart puana dönüştürme sonrasında -3 ile +3 değerleri dışına aşırı sapma olmadığından çok değişkenli uç değerlerin olmadığı kabul edilmiştir.

Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin yapı geçerliliğini (construct validity) belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax with Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmış, KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,899; X^2 Bartlett test (153)=4072,850 p=0,000). Ayrıca her bir ifadenin, MSA (Measures of Sampling Adequacy) değerine bakılmış ve bu değerler 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Yapılan değerlendirmede tek faktörde yeterli varyans sağlandığından, ölçeğin tek boyutlu olarak kullanılması uygun görülmüştür. Ölçekteki 18 ifadenin ortak faktör varyansı (Common Method Bias) incelenmiş ve özdeğeri 1'in üzerinde olan 3 faktörün toplam ortak faktör varyansının %50'den yüksek olduğu (%62,794) tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 4.1)

Tablo 4.1: Girişimci Örgüt İklimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yüğü	Toplam Korelasyon	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (α)
Yenileşimci Örgüt İklimi	S1. Genel olarak işletmemizde AR-GE ve teknolojik yenilikçilik başarıları ödüllendirir.	0,528	0,672	55,276	0,85
	S2. Genel olarak işletmemiz çalışanlarını esnek olma ve değişime ayak uydurma konusunda cesaretlendirir.	0,625	0,721		
	S3. Genel olarak işletmemiz ürün ya da hizmet süreçlerinde büyük değişiklikleri teşvik etmez. (R)	0,615	0,719		
	S4. İşletmemizde hali hazırda yeni fikirler geliştirme konusunda destek sağlanır.	0,619	0,691		
	S5. İşletmemizde iş günlerinde yaratıcı fikirler peşinde ilerlemem için bana serbest zaman tanır.	0,535	0,649		
	S6. İşletmemiz yaratıcı olanları açık şekilde fark eder.	0,695	0,765		
Proaktif Örgüt İklimi	S7. İşletmemiz rekabette rakiplerimizin hamlelerine tepki vermek yerine onlardan önce harekete geçmeyi tercih eder.	0,558	0,692	8,39	0,9
	S8. İşletmemiz yeni ürün ya da hizmetler, yönetsel teknikler ya da çalışma teknolojileri gibi oldukça yeni iş uygulamalarını ödüllendirir.	0,743	0,66		
	S9. İşletmemiz rekabette tipik olarak örgütsel hedefleri başarmak için aktif yaklaşımları teşvik eder.	0,807	0,638		
	S10. İşletmemiz problemlerin üstüne proaktif olarak gitmeyi teşvik eder.	0,782	0,753		
	S11. İşletmemiz hızlı çözüm arayışlarını destekler.	0,87	0,831		
	S12. İşletmemizde hedefleri başarmak için hızlı bir şekilde fırsatları değerlendirmemize imkân sağlayan süreçler mevcuttur.	0,705	0,731		
Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	S13. Genel olarak işletmemiz yüksek riskli, tipik olarak hem başarısızlık ihtimali hem de getiri oranı yüksek olan projeleri destekler.	0,873	0,562	5,576	0,895
	S14. İşletmemiz, genellikle belirsizlik içeren durumlar ile karşılaştığında potansiyel fırsatları arttıracak bağımsız ve önemli adımları destekler.	0,735	0,801		
	S15. Genel olarak işletmemiz örgütsel hedefleri başarmak için gerekli olan risk alma davranışlarını destekler.	0,743	0,759		
	S16. İşletmemizdeki çalışanlar yeni fikirlerinin öngörülebilir risklerini almaya teşvik edilirler.	0,668	0,726		
	S17. İşletmemiz yeni fırsatları araştırmayı teşvik eder.	0,786	0,792		
	S18. Riskten kaçınma tavrı ve/veya davranışı işletmemiz tarafından genellikle teşvik edilir. (R)	0,576	0,496		
Cronbach Alfa Güvenilirlik (α)		0,919			
Faktör açıklayıcılığı (%)		69,242			
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği (KMO)		0,939			
P değeri		0			

4.2.6.1.2 *Karar alma tarzlarının açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri*

Karar Alma Tarzları Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi öncesi kayıp değerlerinin olmadığı tespit edilmiştir. Normallik kontrolünde bazı ifadelerin, tekil normal dağılım varsayımını karşılamadığı tespit edilmiştir. İfadelerin, uygun (karekök) dönüşümleri yapılarak tekil normallik varsayımını karşılaması sağlanmıştır. Tekil normal dağılım yapıldıktan sonra, çoklu normal dağılım kontrolü yapılmıştır. Çoklu normal dağılım varsayımının büyük ölçüde ihlal edilmediği tespit edilmiştir. Veriler tekil ve çoklu uç değerler açısından incelendiğinde maksimum ve minimum değerleri dışında veri olmadığı bir diğer deyişle hatalı veri girişi olmadığı tespit edilmiştir. Çok değişkenli uç değer kontrolü için yapılan z standart puana dönüştürme sonrasında -3 ile +3 değerleri dışına aşırı sapma olmadığından çok değişkenli uç değerlerin olmadığı kabul edilmiştir. Karar Alma Tarzları Ölçeğinin yapı geçerliliğini (construct validity) belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax with Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmış, KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (KMO=0,763; X^2 Bartlett test (153)=4178,828 p=0,000). Ayrıca her bir ifadenin, MSA (Measures of Sampling Adequacy) değerine bakılmış ve bu değerler 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekteki 25 ifadenin ortak faktör varyansı (Common Method Bias) incelenmiş ve tek faktörün ortak faktör varyansının %50'den düşük olduğu (%26,068) tespit edilmiştir. Ölçekte özdeğeri ('Eigen value') 1 ve üzerinde olan 5 faktör elde edilmiş olup, 5 faktörde toplam açıklanan varyans %70,636 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.2: Karar Alma Tarzları Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yüğü	Toplam Korelasyon	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (α)
Rasyonel Karar Alma Tarzı	1. Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.	0,716	0,572	26,008	0,786
	2. Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır.	0,803	0,657		
	3. Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.	0,737	0,594		
	4. Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.	0,825	0,536		
	5. Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.	0,720	0,556		
Sezgisel Karar Alma Tarzı	6. Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.	0,799	0,523	18,059	0,611
	7. Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.	0,596	0,593		
	8. Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.	0,834	0,722		
	9. Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.	0,717	0,651		
	10. Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.	0,771	0,597		
Bağımlı Karar Alma Tarzı	11. Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım ihtiyaç duyarım.	0,44	0,541	12,264	0,521
	12. Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.	0,758	0,697		
	13. Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.	0,614	0,645		
	14. Önemli kararlar ile yüzleştığım zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.	0,666	0,665		
	15. Önemli kararlarımı başka insanlara danışmadan verdiğim nadirdir.	0,573	0,627		
Kaçınmacı Karar Alma Tarzı	16. Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.	0,523	0,622	8,919	0,64
	17. Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.	0,818	0,643		
	18. Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.	0,799	0,651		
	19. Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.	0,717	0,542		
	20. Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.	0,715	0,627		
Kendiliğinden-Anlık Karar Alma Tarzı	21. Genellikle ani kararlar veririm.	0,72	0,653	5,386	0,682
	22. Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.	0,806	0,591		
	23. Çabuk karar veririm.	0,578	0,362		
	24. Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.	0,662	0,475		
	25. Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.	0,75	0,512		
Cronbach Alfa Güvenilirlik (α)		0,78			
Faktör açıklayıcılığı (%)		70,636			
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği (KMO)		0,763			
p değeri		0			

4.2.6.2 Değişkenler arasındaki ilişkiler

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modelinde yer alan değişkenlerin frekansları ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

4.2.6.2.1 Demografik değişkenlere ait frekans analizleri

Katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans analizleri sonuçları Tablo 4.3'te verilmektedir.

Tablo 4.3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategoriler	Sıklık Dağılımı (f)	Yüzde Dağılımı %
Cinsiyet	Kadın	144	55,2
	Erkek	117	44,8
	Toplam	261	100
Yaş	0-35 Yaş Arası	37	14,1
	35 Yaş üstü-45 Yaş Arası	150	57,5
	45 Yaş ve üstü	74	28,4
	Toplam	261	100
Medeni Durum	Bekâr	88	33,7
	Evli	173	66,3
	Toplam	261	100
Eğitim Düzeyi	Lise	2	0,8
	Ön Lisans	25	9,6
	Lisans	181	69,3
	Yüksek Lisans	53	20,3
	Toplam	261	100
Görev Ünvanı	Koordinatör/Direktör (CFO, COO, CMO)	67	25,7
	Fabrika/İşletme Müdürü	22	8,4
	Genel Müdür/CEO	12	4,6
	Departman Müdürü (Pazarlama, Tasarım)	160	61,3
	Toplam	261	100
Sektör Deneyimi	7 Yıldan Az	28	10,7
	7 Yıl üstü ve 12 Yıl	85	32,6
	12 Yıl ve üstü	148	56,7
	Toplam	261	100
Kıdem	5 Yıldan az	117	44,8
	5 Yıl Üstü-10 Yıl Arası	120	46,0
	10 Yıl ve üstü	24	9,2
	Toplam	261	100

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %45'inin erkek, %55'inin kadın; %34'ünün bekâr, %66'sının evli olduğu görülürken; katılımcıların ortalama yaşının 42 yaş olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %1'inin lise mezunu, %10'unun yüksekokul mezunu, %69'ının lisans mezunu, %20'sinin yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların ortalama kıdeminin 6 yıl olduğu görülürken; bu katılımcılar bağlı bulundukları sektörde ortalama 10 yıl deneyime sahiptirler. Katılımcıların %61'i departman müdürü, %25'i Direktör olmak üzere araştırmanın %86 gibi çoğunluğunu departman müdürleri ve direktörler oluşturmaktadır, geri kalan %14'lük kısmın dağılımı ise; %8,4 işletme müdürü ve %4,6 ile genel müdürlerden oluşmaktadır.

4.2.6.2.2 Korelasyon Analizleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmeden önce, modelde yer alan değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini saptamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan “Girişimci Örgüt İklimi” ve alt boyutları olan “Yenileşimci Örgüt İklimi”, “Proaktif Örgüt İklimi”, “Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi”, bağımlı değişkeni olan “Karar Alma Tarzları” ve alt boyutları olan “Rasyonel, Sezgisel, Bağımlı, Kaçınmacı ve Kendiliğinden/Anlık karar alma tarzları” ile kontrol değişkenleri olan yaş, eğitim düzeyi, sektör deneyimi, kıdem arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 4.4)

Kontrol değişkenleri olarak belirlenen yaş, eğitim düzeyi ve medeni durum ile girişimci örgüt iklimi ve yöneticilerin karar alma tarzlarının alt boyutları olan rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden/anlık karar alma tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle araştırmanın hipotezlerinin test edilmesine yönelik yapılacak analizlerde bu değişkenler kontrol değişkenleri olarak ele alınmayacaktır. Ancak, diğer kontrol değişkeni olan sektör deneyiminin hem girişimci örgüt iklimi hem de karar alma tarzları ile ilişkili olduğu saptandığı için yapılacak analizlerde sektör deneyimi, araştırmanın tek kontrol değişkeni olarak ele alınacaktır.

Araştırma modelindeki “Girişimci örgüt iklimi” değişkenine ait Tukey Toplanabilirlik Testi (Tukey's Test of Additivity) sonucuna göre tüm ifadelerin tek bir boyut altında ifade edilebileceği buna karşın “Karar Alma Tarzları” değişkenine ait Tukey Toplanabilirlik Testi (Tukey's Test of Additivity) sonucuna göre ifadelerin tek bir boyut altında ifade edilemeyeceği görülmüştür. Bu sonuçla kuramsal açıdan açıklayıcı ve anlamlı olması

itibariyle “Girişimci örgüt iklimi”nin de tıpkı Karar Alma Tarzları gibi alt boyutlarıyla analizlere dahil edilmesi uygun bulunmuştur.



Tablo 4.4: Değişkenlerin Ortalama Değerleri, Standart Sapmaları ve Birbirleriyle İlişkileri

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Girişimci Örgüt İklimi	Karar Alma Tarzları	Yenileşimci Örgüt İklimi	Proaktif Örgüt İklimi	Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	Rasyonel Karar Alma Tarzı	Sezgisel Karar Alma Tarzı	Bağımlı Karar Alma Tarzı	Kaçınmacı Karar Alma Tarzı	Kendiliğinden-Anlık Karar Alma Tarzı	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Düzeyi	Sektör Deneyimi	Kıdem Süresi
Girişimci Örgüt İklimi	3,68	0,66	1															
Karar Alma Tarzları	3,20	0,35	,511**	1														
Yenileşimci Örgüt İklimi	3,72	0,67	,943**	,558*	1													
Proaktif Örgüt İklimi	3,69	0,75	,921**	,495*	,815**	1												
Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	3,63	0,73	,920**	,373*	,821**	,739**	1											
Rasyonel Karar Alma Tarzı	3,95	0,68	,528**	,346*	,617**	,491**	,372**	1										
Sezgisel Karar Alma Tarzı	3,51	0,64	,514**	,502*	,518**	,486**	,430**	,262**	1									
Bağımlı Karar Alma Tarzı	3,66	0,59	,323**	,677*	,380**	,375**	,148*	,452**	,150*	1								
Kaçınmacı Karar Alma Tarzı	2,03	0,38	0,014	,267*	-0,029	-0,008	0,073	-,127*	-0,051	,160**	1							

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Girişimci Örgüt İklimi	Karar Alma Tarzları	Yenileşimci Örgüt İklimi	Proaktif Örgüt İklimi	Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	Rasyonel Karar Alma Tarzı	Sezgisel Karar Alma Tarzı	Bağımlı Karar Alma Tarzı	Kaçınmacı Karar Alma Tarzı	Kendiliğinden-Anlık Karar Alma Tarzı	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Düzeyi	Sektör Deneyimi	Kıdem Süresi
Kendiliğinden-Anlık Karar Alma Tarzı	1,96	0,32	,225**	,371*	,232**	,212**	,183**	0,013	,225**	,142*	,151*	1						
Yaş	2,13	0,63	0,096	0,031	0,076	0,106	0,083	0,060	-0,043	0,003	-0,033	0,106	1					
Cinsiyet	1,45	0,50	-0,116	0,013	-,133*	-0,116	-0,077	-0,086	-0,100	0,165	0,179	-0,032	-0,033	1				
Medeni Durum	2,33	0,95	0,028	-0,015	0,023	0,051	0,003	0,092	-0,038	0,084	0,013	0,030	0,269	0,203	1			
Eğitim Düzeyi	5,09	0,57	0,058	0,094	0,105	-0,005	0,066	,250**	-0,105	,277**	-0,110	0,027	,149*	0,044	0,073	1		
Sektör Deneyimi	2,46	0,68	,263**	,301*	,345**	,271**	0,121	,457**	0,141	,306**	0,097	0,178	,359**	0,025	,303**	,169*	1	
Kıdem	1,64	0,64	0,092	0,149	0,080	0,142	0,033	0,120	0,074	0,063	0,037	0,049	0,195	0,188	0,134	-0,078	0,252	1

N=261; b *p<0,05**p<0,01

4.2.6.3 Araştırmanın hipotezlerine ilişkin analizler

Bu bölümde araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler regresyon analizleriyle test edilmiş ve bulgular açıklanmıştır.

4.2.6.3.1 Regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizleri

Öncelikle araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan girişimci örgüt ikliminin alt boyutlarının, bağımlı değişkeni olan yöneticilerin karar alma tarzlarının alt boyutları üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Araştırmanın 1. Hipotezinde H_1 girişimci örgüt ikliminin rasyonel karar alma tarzını olumlu yönde etkileyeceği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. (Bkz. Tablo 4.5)

Araştırmada ilk olarak kontrol değişkeni olan sektör deneyimi analize sokulmadan, girişimci örgüt ikliminin alt boyutlarının, yöneticinin rasyonel karar alma tarzı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Regresyon analizlerine başlamadan incelenmesi gereken ilk varsayım doğrusallıktır. Bu nedenle Tablo 4.4'deki korelasyon analizleri tablosu ile yöneticinin rasyonel karar alma tarzı (bağımlı değişken) ve girişimci örgüt ikliminin alt boyutlarının (bağımsız değişkenler) toplu serpilme matrisi incelenmiş, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olmadığına işaret eden herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Daha sonra çoklu doğrusal bağıntı (Multicollinearity) ve otokorelasyon (Autocorrelation) olup olmadığına bakılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyonun 0,70'den büyük olmadığı görülmüş ve VIF (Varyans Büyütme Faktörü) değerlerine bakıldığında en yüksek değerin 3,437 olduğu ve bu değerin 10 değerinden küçük olduğu, dolayısıyla çoklu bağıntı olmadığı görülmüştür. Otokorelasyonu saptamak için Durbin-Watson test istatistiği kullanılmıştır. Durbin-Watson değerinin 1,761 bulunmuş ve bu değer 2'ye yakın olduğu için oto korelasyonun bulunmadığı tespit edilmiştir. Hata terimlerinin ise normal P-P Plot diyogolinde yer alan doğru üzerinde olduğu ve normale yakın dağıldığı görülmüştür. Bu bilgiler ışığında aşağıda yorumlanan modelin rasyonel karar alma tarzını açıklaması için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları, yöneticinin sektör deneyimi dikkate alınmadığında, girişimci örgüt ikliminin alt boyutlarından yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi boyutlarının rasyonel karar alma tarzı üzerinde etkisi olduğunu ve girişimci örgüt iklimine ait 3 bağımsız değişkenli modelin yöneticinin rasyonel karar alma tarzını (0,000 anlamlılık seviyesinde) %43,1 oranında açıkladığını

göstermektedir. Bu durumda, 1. Hipotez (H1) doğrulanmıştır; yani girişimci örgüt iklimi; yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi boyutlarıyla rasyonel karar alma tarzını olumlu yönde etkilemektedir. Analiz sonuçları, girişimci örgüt ikliminin 3 alt boyutuyla birlikte rasyonel karar alma tarzı üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.5: Girişimci Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Yöneticinin Rasyonel Karar Alma Tarzı Üzerindeki Etkilerinin (Kontrol Değişkeni Olmadan) Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri
1. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Yenileşimci Örgüt İklimi	0,314	0,378	1190,041	0,000	0,617	18,611	0,000
2. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Yenileşimci Örgüt İklimi	0,381	0,376	791,346	0,000	0,545	13,623	0,000
Proaktif Örgüt İklimi					0,254	5,327	0,000
3. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Yenileşimci Örgüt İklimi	0,437	0,431	466,527	0,000	0,532	12,207	0,000
Proaktif Örgüt İklimi					0,247	4,785	0,000
Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi					0,205	2,511	0,000
REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: Yenileşimci Örgüt İklimi, Proaktif Örgüt İklimi, Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi							
Bağımlı Değişken: Rasyonel Karar Alma Tarzı							

Tablo 4.6: Kontrol Değişkeni Olan Sektör Deneyiminin Yöneticinin Rasyonel Karar Alma Tarzı Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri
Sektör Deneyimi	0,541	0,537	1042,371	0,00	0,675	42,671	0,000
REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN: Sektör Deneyimi							
Bağımlı Değişken: Rasyonel Karar Alma Tarzı							

Ancak, bu 3 alt boyutun %43,1 oranında yöneticinin rasyonel karar alma tarzını açıkladığı söyleyebilmemiz için yöneticinin rasyonel karar alma tarzına etki eden diğer tüm etmenleri kontrol altına almak gerekmektedir. Bu durumda, araştırmanın kontrol değişkenlerinin analizlere alınması gerekir. Yapılan korelasyon analizlerinde, araştırmada önerilen kontrol değişkenlerinden sadece sektör deneyimi yöneticinin rasyonel karar alma tarzı ile ilişkili çıktığı için, analizlerde kontrol değişkeni olarak sektör deneyiminin dikkate alınması gerektiği belirtilmişti. Bu nedenle **H₁** hipotezinin testi için kontrol değişkeni olan sektör deneyimi analize sokulmadan önce, tek başına sektör deneyiminin yöneticinin rasyonel karar alma tarzı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Tablo 4.6'da gösterilen regresyon analizi sonuçlarına göre, yöneticilerin sektör deneyimi, yöneticinin rasyonel karar alma tarzını (0,000 anlamlılık seviyesinde) %53,7 oranında açıkladığını göstermektedir. Yöneticinin sektör deneyimine sahip olmasının, onların rasyonel karar alma tarzları üzerindeki etkisi (Beta değeri) ,675'dir. Bu bulgu da, literatürde deneyimin, rasyonel karar alma tarzını şekillendiren çok önemli bir etmen olduğu görüşünü destekleyerek, rasyonel karar alma tarzının en çok sektör deneyimi ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Analiz sonucu ayrıca Tablo 4.5'te gösterilen girişimci örgüt ikliminin alt boyutlarının yöneticinin rasyonel karar alma tarzı üzerindeki etkisinin, sektör deneyimi tarafından kontrol edilmesi gerektiğini göstermektedir.

Araştırmanın 1. **Hipotezinin (H₁)** test edilmesi için kontrol değişkeni de dikkate alınarak, regresyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 4.7). Regresyon analizi sonuçları, yöneticinin sektör deneyimi kontrol edildiğinde, girişimci örgüt iklimi alt boyutlarından, yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt ikliminin rasyonel karar alma tarzı üzerinde etkisi olduğunu ve girişimci örgüt iklimine ait 3 bağımsız değişkenli

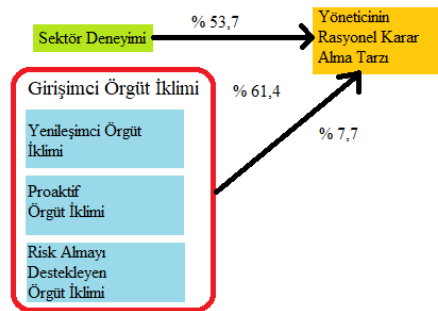
modelin rasyonel karar alma tarzını (0,000 anlamlılık seviyesinde) %61,4 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, 1. **Hipotez (H₁)** doğrulanmıştır; yani yöneticilerin sektör deneyimi kontrol edildiğinde girişimci örgüt iklimi, yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt iklimi boyutlarıyla yöneticinin rasyonel karar alma tarzını etkilemektedir. Bhuian ve diğerleri de yapmış oldukları çalışmada (2005) risk almayı destekleyen ve proaktif örgütlerdeki çalışanların çoğunlukla tüm seçenekleri sonuçlarıyla birlikte ve mantığa dayalı stratejilerini benimsediklerini tespit etmiştir; bu bağlamda yazın ile de paralellik gösteren bulgulara göre girişimci örgüt ikliminde yöneticilerin rasyonel karar alma tarzına meylettikleri ve bu karar tarzını seçme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Regresyon analizinde denkleme ilk olarak araştırma modelinin kontrol değişkeni olan yöneticinin “sektör deneyimi” girmiştir. Birinci adımdaki tek değişkenli modelde yöneticinin sektör deneyimi, yöneticinin rasyonel karar alma tarzının %53,7’sini anlamlı şekilde açıklamaktadır. Yöneticinin sektör deneyimine sahip olmasının, onların rasyonel karar alma tarzı üzerindeki etkisi (Beta değeri) ,675’dir.

Tablo 4.7: Girişimci Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Yöneticinin Rasyonel Karar Alma Tarzı Üzerindeki Etkilerinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri
1. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Sektör Deneyimi	0,541	0,537	1042,371	0,000	0,675	42,671	0,000
2. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Sektör Deneyimi Yenileşimci Örgüt İklimi	0,609	0,606	793,346	0,000	0,554	31,119	0,000
					0,266	14,137	0,000
3. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Sektör Deneyimi Yenileşimci Örgüt İklimi	0,615	0,612	661,827	0,000	0,535	30,071	0,000
					0,236	10,785	0,000
Proaktif Örgüt İklimi					0,185	8,511	0,000
4. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Sektör Deneyimi Yenileşimci Örgüt İklimi	0,617	0,614	530,74	0,000	0,512	29,705	0,000
					0,175	10,212	0,000
Proaktif Örgüt İklimi					0,158	7,878	0,000
Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi					0,141	6,542	0,000
REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: Yenileşimci Örgüt İklimi, Proaktif Örgüt İklimi, Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi							
<u>Kontrol Değişkeni:</u> Sektör Deneyimi							
Bağımlı Değişken: Rasyonel Karar Alma Tarzı							

Şekil 4.2: Yöneticinin Sektör Deneyimi Kontrol Edildiğinde Girişimci Örgüt İkliminin Yöneticinin Rasyonel Karar Alma Tarzına Etkisi



Tablo 4.8: Girişimci Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Yöneticinin Sezgisel Karar Alma Tarzı Üzerindeki Etkilerinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

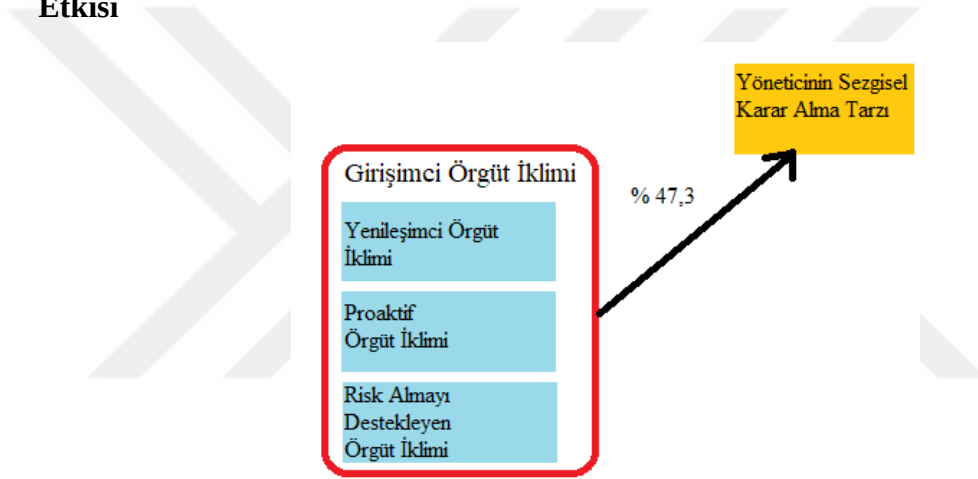
Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri
1. Adımda Denklem Giren Değişkenler: Yenileşimci Örgüt İklimi	0,469	0,466	950,201	0,000	0,518	18,492	0,000
2. Adımda Denklem Giren Değişkenler: Yenileşimci Örgüt İklimi	0,481	0,475	503,27	0,000	0,365	12,459	0,000
Proaktif Örgüt İklimi					0,188	6,067	0,000
3. Adımda Denklem Giren Değişkenler: Yenileşimci Örgüt İklimi	0,481	0,473	334,685	0,000	0,385	11,908	0,000
Proaktif Örgüt İklimi					0,294	5,568	0,000
Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi					0,130	2,080	0,000
REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: Yenileşimci Örgüt İklimi, Proaktif Örgüt İklimi, Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi							
Bağımlı Değişken: Sezgisel Karar Alma Tarzı							

Araştırmanın 2. **Hipotezinin (H₂)** test edilmesi için, regresyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 4.8).

Regresyon analizi sonuçları, girişimci örgüt iklimi alt boyutlarından, yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt ikliminin sezgisel karar alma tarzı üzerinde etkisi olduğunu ve girişimci örgüt iklimine ait 3 bağımsız değişkenli modelin (0,000 anlamlılık seviyesinde) %47,3 oranında anlamlı şekilde açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, 2. **Hipotez (H₂)** doğrulanmıştır; yani girişimci örgüt iklimi, yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt iklimi boyutlarıyla yöneticinin sezgisel karar alma tarzını etkilemektedir. Tekin (2009), rasyonel karar alma tarzı ile sezgisel karar alma tarzının ilişkisini tespit etmiştir. Sezgisel olarak karar alanlar, daha sonra bu kararı destekleyen mantıksal nedenler bulmaya

çalışmaktadırlar ya da rasyonel olarak verilen kararların doğrulanmasında sezgilerini kullanmaktadırlar. Pheysey (1993) ise girişimci örgüt iklimine sahip örgütlerde yöneticilerin sezgisel yönlerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda 2. Hipoteze ilişkin bulgular yazın ile örtüşmektedir. Diğer bir deyişle, yazınla da paralellik gösteren 2. Hipoteze ilişkin bulgulara göre girişimci örgüt ikliminde yöneticilerin sezgisel karar aldıkları ve bu karar tarzını seçme eğiliminde oldukları saptanmıştır. Örgütün yenileşimci örgüt iklimine sahip olmasının, yöneticilerin sezgisel karar alma tarzı üzerindeki etkisi (Beta değeri) ,518’dir.

Şekil 4.3: Girişimci Örgüt İkliminin Yöneticinin Sezgisel Karar Alma Tarzına Etkisi



Araştırmanın 3. **Hipotezinin (H₃)** test edilmesi için kontrol değişkeni de dikkate alınarak, regresyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 4.9).

Tablo 4.9: Girişimci Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Yöneticinin Bağımlı Karar Alma Tarzı Üzerindeki Etkilerinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

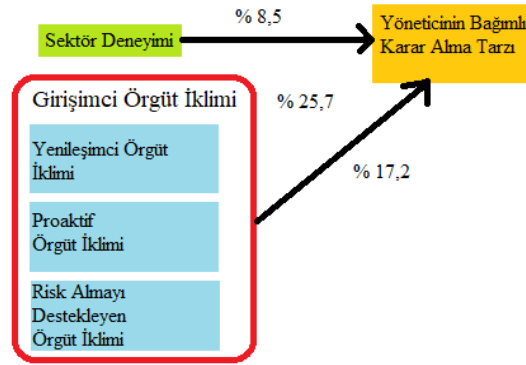
Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri
1. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Sektör Deneyimi	0,089	0,085	25,182	0,000	0,298	5,018	0,000
2. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Sektör Deneyimi Yenileşimci Örgüt İklimi	0,181	0,175	28,505	0,000	0,200 0,319	3,388 5,394	0,000 0,000
3. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Sektör Deneyimi Yenileşimci Örgüt İklimi Proaktif Örgüt İklimi	0,195	0,185	20,719	0,000	0,204 0,153 0,203	3,472 1,546 2,097	0,000 0,000 0,000
4. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Sektör Deneyimi Yenileşimci Örgüt İklimi Proaktif Örgüt İklimi Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	0,268	0,257	18,457	0,000	0,109 0,519 0,305 0,209	1,847 4,364 3,225 2,254	0,000 0,000 0,000 0,000
REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: Yenileşimci Örgüt İklimi, Proaktif Örgüt İklimi, Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi							
<u>Kontrol Değişkeni:</u> Sektör Deneyimi							
Bağımlı Değişken: Bağımlı Karar Alma Tarzı							

Regresyon analizi sonuçları, yöneticinin sektör deneyimi kontrol edildiğinde, girişimci örgüt iklimi alt boyutlarından, yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt ikliminin bağımlı karar alma tarzı üzerinde etkisi olduğunu ve girişimci örgüt iklimine ait 3 bağımsız değişkenli modelin Bağımlı Karar Alma Tarzını (0,000 anlamlılık seviyesinde) %25,7 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, 3. **Hipotez (H₃)** doğrulanmıştır; yani girişimci örgüt iklimi, yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt iklimi boyutlarıyla yöneticinin bağımlı karar alma tarzını etkilemektedir. İlgili yazın incelendiğinde Çekmecelioğlu (2010), takım çalışmasının ve yaratıcılığın sağlanmasında örgüt ikliminin önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Tutar ve Altınöz (2014), girişimci örgüt iklimine sahip bir işletmede, çalışanların iş çevrelerini kontrol etme olanağı bulabileceklerini ifade etmişlerdir. Buna ilaveten, Sucu (2018) girişimci örgüt ikliminin, yöneticilerin ve

Çalışanların hep birlikte karar almada onlara geniş bir esneklik alanı sağladığını ifade etmiştir. Bu bağlamda yazında da yöneticilerin birlikte sorun çözme ve örgütün hedeflerine ulaşma konusunda bağımlı karar alma tarzını kullanabilecekleri görülmektedir.

Regresyon analizinde denkleme ilk olarak araştırma modelinin kontrol değişkeni olan yöneticinin “sektör deneyimi” girmiştir. Birinci adımdaki tek değişkenli modelde yöneticinin sektör deneyimi, yöneticinin bağımlı karar alma tarzının %8,5’ini anlamlı şekilde açıklamaktadır. Yöneticinin sektör deneyimine sahip olmasının, onların bağımlı karar alma tarzı üzerindeki etkisi (Beta değeri) ,298’dir.

şekil 4.4: Yöneticinin Sektör Deneyimi Kontrol Edildiğinde Girişimci rgt İkliminin Yöneticinin Bağımlı Karar Alma Tarzına Etkisi



Araştırmanın 4. **Hipotezinin (H₄)** test edilmesi için, regresyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 4.10).

Tablo 4.10: Girişimci Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Yöneticinin Kaçınmacı Karar Alma Tarzı Üzerindeki Etkilerinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri
1. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Yenileşimci Örgüt İklimi	0,000	-0,004	0,060	0,806	-0,015	-0,245	0,806
2. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Yenileşimci Örgüt İklimi	0,000	-0,007	0,036	0,965	-0,025	-0,231	0,817
Proaktif Örgüt İklimi					0,012	0,109	0,913
3. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Yenileşimci Örgüt İklimi	0,000	-0,001	0,902	0,441	-0,142	-1,101	0,272
Proaktif Örgüt İklimi					-0,026	-0,236	0,813
Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi					0,181	1,623	0,106
REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: Yenileşimci Örgüt İklimi, Proaktif Örgüt İklimi, Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi							
Bağımlı Değişken: Kaçınmacı Karar Alma Tarzı							

Regresyon analizi sonuçları, girişimci örgüt iklimi alt boyutlarından, yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt ikliminin kaçınmacı karar alma tarzı üzerinde etkisi olmadığını ve girişimci örgüt iklimine ait 3 bağımsız değişkenli modelin istatistiksel olarak anlamsız olduğunu göstermektedir ($p>0,05$). Bu durumda, 4. **Hipotez (H₄)** yanlışlanmıştır. Yazında Dougherty ve Hardy (1996) yapmış oldukları araştırmada yenileşimci bir örgüt ikliminde çalışanların alınacak kararlarda etkin rol almalarını tavsiye etmekte ve kararlara katılım sayesinde sorumluluk alma yönlerinin gelişeceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda girişimci örgüt ikliminde yöneticilerin kararlardan kaçınmayıp sorumluluk alacağı beklenmektedir. Bu araştırma bulgusuyla yazın doğrudan desteklenmemiş olsa da girişimci örgüt ikliminde yöneticilerin kaçınmacı karar almadıkları belirtilebilir.

Araştırmanın 5. **Hipotezinin (H₅)** test edilmesi için, regresyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 4.11).

Tablo 4.11: Girişimci Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Yöneticinin Kendiliğinden-Anlık Karar Alma Tarzı Üzerindeki Etkilerinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri
1. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Yenileşimci Örgüt İklimi	0,000	-0,004	0,001	0,977	0,002	0,029	0,977
2. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Yenileşimci Örgüt İklimi Proaktif Örgüt İklimi	0,000	-0,008	0,007	0,001	0,012 -0,013	0,112 -0,116	0,911 0,907
3. Adımda Denkleme Giren Değişkenler: Yenileşimci Örgüt İklimi Proaktif Örgüt İklimi Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	0,000	-0,012	0,009	0,999	0,020 -0,010 -0,012	0,154 -0,090 -0,111	0,878 0,928 0,912
REGRESYON ANALİZİNE SOKULAN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER: Yenileşimci Örgüt İklimi, Proaktif Örgüt İklimi, Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi							
Bağımlı Değişken: Kendiliğinden-Anlık Karar Alma Tarzı							

Regresyon analizi sonuçları, girişimci örgüt iklimi alt boyutlarından, yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt ikliminin kendiliğinden-anlık karar alma tarzı üzerinde etkisi olmadığını ve girişimci örgüt iklimine ait 3 bağımsız değişkenli modelin istatistiksel olarak anlamsız olduğunu göstermektedir ($p>0,05$). Bu durumda, 5. **Hipotez (H₅)** yanlışlanmıştır. Tekin (2009) yapmış olduğu çalışmada rasyonel karar alma tarzı ile kendiliğinden-anlık karar alma tarzı arasında negatif ilişki olduğunu, Şen (2017) ise yöneticilerin çoğunluğunun kendiliğinden-anlık karar alma düzeylerinin düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda girişimci örgüt ikliminde yöneticilerin kendiliğinden-anlık karar alma düzeylerinin çok düşük veya bu yönde karar almadıkları görülmektedir. Bu araştırma bulgusuyla yazın doğrudan desteklenmemiş olsa da girişimci örgüt ikliminde yöneticilerin kendiliğinden-anlık karar almadıkları belirtilebilir.

4.2.6.4 Demografik değişkenler ile araştırma modelinde yer alan değişkenlerin karşılaştırılması

Bu bölümde demografik değişkenler ile araştırma modelinde diğer yer alan değişkenlerin karşılaştırılması ve incelenmesi yapılacaktır.

4.2.6.4.1 Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeyine ilişkin görüşlerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi

Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma durumuna ait bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 4.12’de gösterilmektedir.

Tablo 4.12: Katılımcıların Girişimci Örgüt İklimi Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Girişimci Örgüt İklimi	CİNSİYET	N	$\bar{x}$	ss	t	p
Yenileşimci Örgüt İklimi	KADIN	144	3,80	0,68	1,082	0,272
	ERKEK	117	3,62	0,65		
Proaktif Örgüt İklimi	KADIN	144	3,77	0,75	0,914	0,343
	ERKEK	117	3,60	0,74		
Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	KADIN	144	3,68	0,74	0,569	0,561
	ERKEK	117	3,57	0,71		

Katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda; girişimci örgüt iklimi alt boyutlarının cinsiyete göre, anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($P>0,05$).

Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin medeni duruma göre farklılaşma durumuna ait bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 4.13’te gösterilmektedir.

Tablo 4.13: Katılımcıların Girişimci Örgüt İklimi Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Girişimci Örgüt İklimi	MEDENİ DURUM	N	$\bar{x}$	ss	t	p
Yenileşimci Örgüt İklimi	BEKAR	88	3,70	0,77	-0,369	0,741
	EVLİ	173	3,73	0,63		
Proaktif Örgüt İklimi	BEKAR	88	3,64	0,83	-0,621	0,533
	EVLİ	173	3,72	0,71		
Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	BEKAR	88	3,63	0,77	0,040	0,976
	EVLİ	173	3,60	0,71		

Katılımcıların girişimci örgüt iklimleri düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda; yenileşimci, proaktif ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi alt boyutlarının medeni duruma göre, anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($P>0,05$).

Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumuna ait ANOVA testi sonuçları Tablo 4.14'te gösterilmektedir.

Tablo 4.14: Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumuna ait ANOVA testi sonuçları

Girişimci Örgüt İklimi	Yaş	N	$\bar{x}$	ss	F	p
Yenileşimci Örgüt İklimi	0-35 Yaş Arası	36	3,52	0,86	1,885	0,154
	35-45 Yaş Arası	154	3,76	0,66		
	45 Yaş ve Üstü	71	3,73	0,58		
Proaktif Örgüt İklimi	0-35 Yaş Arası	36	3,50	1,04	1,686	0,187
	35-45 Yaş Arası	154	3,70	0,77		
	45 Yaş ve Üstü	71	3,77	0,47		
Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	0-35 Yaş Arası	36	3,39	0,88	2,343	0,098
	35-45 Yaş Arası	154	3,68	0,72		
	45 Yaş ve Üstü	71	3,65	0,63		

Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonucunda; yenileşimci, proaktif ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi alt boyutlarının yaş gruplarına göre, anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($P>0,05$).

Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşma durumuna ait ANOVA testi sonuçları Tablo 4.15'te gösterilmektedir.

Tablo 4.15: Katılımcıların Girişimci Örgüt İklimi Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait ANOVA Testi Sonuçları

Girişimci Örgüt İklimi	Yaş	N	$\bar{x}$	ss	F	p
Yenileşimci Örgüt İklimi	Lise	2	3,83		0,466	0,721
	Ön Lisans	25	3,62	0,60		
	Lisans	181	3,68	0,73		
	Yüksek Lisans	53	3,88	0,47		
Proaktif Örgüt İklimi	Lise	2	3,83		1,152	0,324
	Ön Lisans	25	3,99	0,46		
	Lisans	181	3,61	0,84		
	Yüksek Lisans	53	3,83	0,42		
Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	Lise	2	3,83		0,289	0,848
	Ön Lisans	25	3,61	0,53		
	Lisans	181	3,60	0,79		
	Yüksek Lisans	53	3,77	0,57		

Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonucunda; yenileşimci, proaktif ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi alt boyutlarının eğitim düzeyine göre, anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($P>0,05$).

Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin sektördeki deneyim süresi göre farklılaşma durumuna ait ANOVA testi sonuçları Tablo 4.16’da gösterilmektedir.

Tablo 4.16: Katılımcıların Girişimci Örgüt İklimi Düzeylerinin Sektördeki Deneyim Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait ANOVA Testi Sonuçları

Girişimci Örgüt İklimi	Sektördeki Deneyim Süresi	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Yenileşimci Örgüt İklimi	7 Yıldan az ¹	28	3,11	0,94	18,738	0,000*	1-2
	7 Yıl Üstü–12 Yıl Arası ²	85	3,64	0,74			1-3
	12 Yıl ve Üstü ³	148	3,88	0,47			2-3
Proaktif Örgüt İklimi	7 Yıldan az ¹	28	2,99	1,02	15,632	0,000*	1-2
	7 Yıl Üstü–12 Yıl Arası ²	85	3,73	0,70			1-3
	12 Yıl ve Üstü ³	148	3,80	0,64			
Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	7 Yıldan az ¹	28	3,27	1,00	3,934	0,021*	1-2
	7 Yıl Üstü–12 Yıl Arası ²	85	3,69	0,72			1-3
	12 Yıl ve Üstü ³	148	3,67	0,65			

Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin sektördeki deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonucunda; yenileşimci örgüt iklimi ($F= 18,738$, $p<0,05$), proaktif örgüt iklimi ($F= 15,632$, $p<0,05$) ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi ($F= 3,934$, $p<0,05$) alt boyutlarının sektördeki deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerine ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda, varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda, girişimci örgüt iklimi üç alt boyutunda da sektördeki deneyim süresi 7 yıldan az olanlar ile 7 yıl üstü - 12 yıl arası ve 12 yıl üstü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ayrıca Yenileşimci örgüt iklimi alt boyutunda sektördeki deneyim süresi 7-12 yıl arası ile 12 yıl üstü arasında yine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Sektördeki deneyim süresi 12 yıl üstü olanların sırasıyla ($\bar{X}=3,88$; $\bar{X}=3,80$; $\bar{X}=3,67$), deneyim süresi 7 yıl'dan az olanların sırasıyla ($\bar{X}=3,11$; $\bar{X}=2,99$; $\bar{X}=3,27$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 12 yıl üstü ($\bar{X}=3,88$) sektör deneyimine sahip olanların, 7 yıl üstü-12 yıl arası ($\bar{X}=3,64$) sektör deneyimine sahip olanlara göre yenileşimci örgüt iklimi düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin kurumdaki kıdeme göre farklılaşma durumuna ait ANOVA testi sonuçları Tablo 4.17'de gösterilmektedir.

Tablo 4.17: Katılımcıların Girişimci Örgüt İklimi Düzeylerinin Kurumdaki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumuna Ait ANOVA Testi Sonuçları

Girişimci Örgüt İklimi	Kıdem	N	$\bar{x}$	ss	F	p
Yenileşimci Örgüt İklimi	5 Yıldan az	117	3,63	0,77	2,551	0,080
	5 Yıl Üstü–10 Yıl Arası	120	3,82	0,55		
	10 Yıl ve Üstü	24	3,65	0,65		
Proaktif Örgüt İklimi	5 Yıldan az	117	3,57	0,79	2,859	0,059
	5 Yıl Üstü–10 Yıl Arası	120	3,78	0,73		
	10 Yıl ve Üstü	24	3,85	0,61		
Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	5 Yıldan az	117	3,57	0,78	1,48	0,230
	5 Yıl Üstü–10 Yıl Arası	120	3,72	0,64		
	10 Yıl ve Üstü	24	3,51	0,83		

Katılımcıların girişimci örgüt iklimi düzeylerinin kurumdaki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonucunda; yenileşimci, proaktif ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi alt boyutlarının kurumdaki çalışma süresine göre, anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($P>0,05$).

4.2.6.4.2 Katılımcıların karar alma tarzlarına ilişkin görüşlerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi

Katılımcıların karar alma tarzlarının cinsiyete göre farklılaşma durumuna ait bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 4.18’de gösterilmektedir.

Tablo 4.18: Katılımcıların Karar Alma Tarzlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Karar Alma Tarzları	CİNSİYET	N	$\bar{x}$	ss	t	p
Rasyonel Karar Alma	KADIN	144	3,96	0,70	0,753	0,453
	ERKEK	117	3,85	0,72		
Sezgisel Karar Alma	KADIN	144	3,54	0,62	0,787	0,433
	ERKEK	117	3,45	0,67		
Bağımlı Karar Alma	KADIN	144	3,53	0,59	-1,742	0,084
	ERKEK	117	3,73	0,62		
Kaçınmacı Karar Alma Tarzı	KADIN	144	2,31	0,80	-0,969	0,334
	ERKEK	117	2,45	0,71		
Kendiliğinden Karar Alma	KADIN	144	2,56	0,76	0,318	0,751
	ERKEK	117	2,51	0,76		

Katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda; karar alma tarzları alt boyutlarının cinsiyete göre, anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($P>0,05$).

Katılımcıların karar alma tarzlarının medeni duruma göre farklılaşma durumuna ait bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 4.19’da gösterilmektedir.

Tablo 4.19: Katılımcıların Karar Alma Tarzlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Karar Alma Tarzları	MEDENİ DURUM	N	$\bar{x}$	ss	t	p
Rasyonel Karar Alma	BEKÂR	88	3,82	0,71	-928	0,355
	EVLİ	173	3,95	0,71		
Sezgisel Karar Alma	BEKÂR	88	3,53	0,54	3,540	0,724
	EVLİ	173	3,48	0,69		
Bağımlı Karar Alma	BEKÂR	88	3,54	0,61	-1,037	0,302
	EVLİ	173	3,67	0,61		
Kaçınmacı Karar Alma Tarzı	BEKÂR	88	2,52	0,82	1,413	0,160
	EVLİ	173	2,30	0,73		
Kendiliğinden Karar Alma	BEKÂR	88	2,52	0,87	-0,193	0,847
	EVLİ	173	2,55	0,70		

Katılımcıların karar alma tarzlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda; karar alma tarzları alt boyutlarının medeni duruma göre, anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($P>0,05$).

Katılımcıların karar alma tarzlarının yaş gruplarına göre farklılaşma durumuna ait ANOVA testi sonuçları Tablo 4.20’de gösterilmektedir.

Tablo 4.20: Katılımcıların Karar Alma Tarzlarının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait ANOVA Testi Sonuçları

Karar Alma Tarzları	Yaş	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Rasyonel Karar Alma	0-35 Yaş Arası	36	3,89	0,80	0,482	0,618	
	35-45 Yaş Arası	154	3,94	0,68			
	45 Yaş ve Üstü	71	4,01	0,62			
Sezgisel Karar Alma	0-35 Yaş Arası	36	3,37	0,71	3,888	0,022	
	35-45 Yaş Arası	154	3,60	0,59			
	45 Yaş ve Üstü	71	3,37	0,68			
Bağımlı Karar Alma	0-35 Yaş Arası	36	3,51	0,87	2,563	0,079	
	35-45 Yaş Arası	154	3,72	0,53			
	45 Yaş ve Üstü	71	3,59	0,53			
Kaçınmacı Karar Alma	0-35 Yaş Arası	36	1,95	0,40	3,111	0,046	
	35-45 Yaş Arası	154	2,07	0,36			
	45 Yaş ve Üstü	71	1,96	0,41			
Kendiliğinden Karar Alma	0-35 Yaş Arası ¹	36	1,78	0,33	8,778	0,000*	1-2 1-3
	35-45 Yaş Arası ²	154	2,01	0,31			
	45 Yaş ve Üstü ³	71	1,95	0,29			

Katılımcıların karar alma tarzlarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonucunda; rasyonel, sezgisel, bağımlı ve kaçınma karar alma alt boyutlarının yaş gruplarına göre, anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($P>0,05$). Ancak kendiliğinden karar alma tarzı ($F= 8,778$, $p<0,05$) alt boyutunun yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcıların karar alma tarzlarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda, varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda, kendiliğinden karar alma tarzının 45 yaş ve üstü ile 35-45 yaş arasının, 0-35 yaş arasına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların karar alma tarzlarının eğitim düzeylerine göre farklılaşma durumuna ait ANOVA testi sonuçları Tablo 4.21'de gösterilmektedir.

Tablo 4.21: Katılımcıların Karar Alma Tarzlarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait ANOVA Testi Sonuçları

Karar Alma Tarzları	Yaş	N	$\bar{x}$	ss	F	p
Rasyonel Karar Alma	Lise	2	3,4	.	2,108	0,103
	Ön Lisans	25	3,6	0,58		
	Lisans	181	3,89	0,72		
	Yüksek Lisans	53	4,18	0,69		
Sezgisel Karar Alma	Lise	2	4,2	.	0,674	0,570
	Ön Lisans	25	3,58	0,41		
	Lisans	181	3,51	0,69		
	Yüksek Lisans	53	3,39	0,59		
Bağımlı Karar Alma	Lise	2	2,8	.	3,291	0,023
	Ön Lisans	25	3,25	0,53		
	Lisans	181	3,63	0,57		
	Yüksek Lisans	53	3,85	0,68		
Kaçınmacı Karar Alma Tarzı	Lise	2	2,2	.	0,370	0,775
	Ön Lisans	25	2,58	0,6		
	Lisans	181	2,36	0,79		
	Yüksek Lisans	53	2,31	0,79		

Kendiliğinden Karar Alma	Lisans	2	1,8		0,700	0,554
	Yüksek Lisans	25	2,62	0,64		
	Lise	181	2,58	0,79		
	Ön Lisans	53	2,39	0,73		

Katılımcıların karar alma tarzlarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonucunda; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve kendiliğinden karar alma alt boyutlarının eğitim düzeyine göre, anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($P>0,05$).

Katılımcıların karar alma tarzlarının sektördeki deneyim süresine göre farklılaşma durumuna ait ANOVA testi sonuçları Tablo 4.22’de gösterilmektedir.

Tablo 4.22: Katılımcıların Karar Alma Tarzlarının Sektördeki Deneyim Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait ANOVA Testi Sonuçları

Karar Alma Tarzları	Sektördeki Deneyim Süresi	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Rasyonel Karar Alma	7 Yıldan az ¹	28	3,35	0,65	34,652	0,000*	1-2
	7 Yıl Üstü–12 Yıl Arası ²	85	3,70	0,88			1-3
	12 Yıl ve Üstü ³	148	4,21	0,36			2-3
Sezgisel Karar Alma	7 Yıldan az	28	3,38	0,58	3,014	0,051	
	7 Yıl Üstü–12 Yıl Arası	85	3,40	0,64			
	12 Yıl ve Üstü	148	3,59	0,64			
Bağımlı Karar Alma	7 Yıldan az ¹	28	3,29	0,58	13,328	0,000*	1-3
	7 Yıl Üstü–12 Yıl Arası ²	85	3,52	0,66			2-3
	12 Yıl ve Üstü ³	148	3,80	0,50			
Kaçınmacı Karar Alma Tarzı	7 Yıldan az	28	1,88	0,44	2,338	0,099	
	7 Yıl Üstü–12 Yıl Arası	85	2,04	0,40			
	12 Yıl ve Üstü	148	2,04	0,36			
Kendiliğinden Karar Alma	7 Yıldan az ¹	28	1,76	0,37	6,538	0,002*	1-2
	7 Yıl Üstü–12 Yıl Arası ²	85	1,98	0,33			1-3
	12 Yıl ve Üstü ³	148	1,99	0,28			

Katılımcıların karar alma tarzlarının sektördeki deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonucunda; rasyonel karar alma tarzı ($F= 34,652$, $p<0,05$) ve bağımlı karar alma tarzı ($F=8,082$, $p<0,05$) alt boyutunun sektördeki deneyim süresine

göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcıların karar alma tarzlarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda, varyanslar homojen bulunmadığından ($p < 0,05$ $p = 0,000$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucunda, rasyonel karar alma tarzında deneyim süresi 7 yıldan az ve 7-12 yıl arası ile 12 yıl ve üstü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Kıdemi 12 yıl ve üstü ($\bar{X} = 4,21$) olanların rasyonel karar alma tarzlarının, kıdemi 7 yıldan az ($\bar{X} = 3,35$) ve 7-12 yıl ($\bar{X} = 3,70$) arasında olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tamhane's T2 testi sonucunda, bağımlı karar alma tarzında deneyim süresi 7 yıldan az ve 7-12 yıl arası ile 12 yıl ve üstü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Kıdemi 12 yıl ve üstü ($\bar{X} = 3,80$) olanların bağımlı karar alma tarzlarının, kıdemi 7 yıldan az ($\bar{X} = 3,29$) ve 7-12 yıl ($\bar{X} = 3,52$) arasında olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca kendiliğinden-anlık karar alma tarzında deneyim süresi 7 yıldan az ile 7-12 yıl arası ve 7 yıldan az ile 12 yıl ve üstü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Kıdemi 12 yıl ve üstü ($\bar{X} = 1,99$) ve 7-12 yıl ($\bar{X} = 1,98$) arasında deneyime sahip olanların kendiliğinden anlık karar alma tarzlarının, kıdemi 7 yıldan az ($\bar{X} = 1,76$) arasında olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların karar alma tarzlarının kurumdaki kıdemine göre farklılaşma durumuna ait ANOVA testi sonuçları Tablo 4.23'te gösterilmektedir.

Tablo 4.23: Katılımcıların Karar Alma Tarzlarının Kurumdaki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumuna Ait ANOVA Testi Sonuçları

Karar Alma Tarzları	Kıdem	N	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Rasyonel Karar Alma	5 Yıldan az ¹	117	3,82	0,69	4,614	0,011*	1-2
	5 Yıl Üstü-10 Yıl Arası ²	120	4,09	0,66			
	10 Yıl ve Üstü ³	24	3,90	0,63			
Sezgisel Karar Alma	5 Yıldan az	117	3,45	0,66	0,743	0,477	
	5 Yıl Üstü-10 Yıl Arası	120	3,54	0,65			
	10 Yıl ve Üstü	24	3,58	0,49			
Bağımlı Karar Alma	5 Yıldan az	117	3,61	0,63	0,585	0,558	
	5 Yıl Üstü-10 Yıl Arası	120	3,69	0,54			
	10 Yıl ve Üstü	24	3,70	0,69			
Kaçınmacı Karar Alma Tarzı	5 Yıldan az ¹	117	1,97	0,42	5,707	0,004*	1-2 2-3
	5 Yıl Üstü-10 Yıl Arası ²	120	2,11	0,30			
	10 Yıl ve Üstü ³	24	1,88	0,49			

Kendiliğinden Karar Alma	5 Yıldan az	117	1,93	0,34	1,818	0,164	
	5 Yıl Üstü–10 Yıl Arası	120	2,00	0,30			
	10 Yıl ve Üstü	24	1,92	0,29			

Katılımcıların karar alma tarzlarının kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonucunda; rasyonel karar alma tarzı ($F= 3,390$, $p<0,05$) alt boyutunun kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcıların karar alma tarzlarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda, varyanslar homojen bulunmadığından ($p<0,05$ $p=0,012$) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's T2 testi kullanılmıştır.

Tamhane's T2 testi sonucunda, rasyonel karar alma tarzında kıdemi 5 yıldan az ile 5-10 yıl arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Kıdemi 5-10 yıl arasında ($\bar{X}=4,09$) olanların rasyonel karar alma tarzlarının, kıdemi 5 yıldan az ($\bar{X}=3,82$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca kaçınmacı karar alma tarzında kıdemi 5 yıldan az ile 5-10 yıl arasında ve 5-10 yıl ile 10 yıl üstü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Kıdemi 5-10 yıl arasında ($\bar{X}=2,11$) olanların kaçınmacı karar alma tarzlarının, kıdemi 5 yıldan az ($\bar{X}=1,97$) ve 10 yıl üstü ($\bar{X}=1,88$) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ

Günümüzde giderek artan rekabet, iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler, teknolojik gelişmeler, çevresel faktörler ve özellikle bu yıl tüm dünyayı etkileyen salgın hastalık gibi işletmeleri zorlu şartlarda değişime uyum sağlamaya ve varlıklarını sürdürebilmesi adına çevreyi takip eden, rekabetçi, değişime ve müşteri taleplerine hızlı cevap verebilen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. İşletmenin rekabetçi olabilmesinde girişimcilik kavramı önemli bir rol üstlenmektedir. Yenileşimci faaliyetlerde bulunan, proaktif davranan ve risk alabilen işletmelerin, girişimci oldukları söylenebilir. Ancak işletmelerin girişimcilik ilkelerine sahip olması ya da girişimci olarak görünmesi çalışanların girişimci faaliyetlerde bulunmaları için yeterli olmayacaktır. Çalışanlar tarafından da işletmenin girişimci olarak algılanması gerekir ve bu algı ise örgüt iklimi sayesinde meydana gelmektedir. İşletme eğer girişimci örgüt iklimine sahip ve destekler nitelikde ise çalışanlarda bu davranışları sergileme eğiliminde olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin girişimci örgüt ikliminin, yöneticilerin karar alma tarzlarında etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Bu bağlamda, çalışmada girişimci örgüt iklimi açıklanarak; bu örgüt ikliminin boyutları olarak risk almayı destekleyen örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi ve yenileşimci örgüt iklimi araştırılmıştır. Yine çalışmada karar alma tarzları açıklanarak; yöneticilerin karar alma tarzları olarak rasyonel karar alma tarzı, sezgisel karar alma tarzı, bağımlı karar alma tarzı, kaçınmacı karar alma tarzı ve kendiliğinden karar alma tarzı incelenmiştir.

Çalışmanın araştırma kısmını, açıklayıcı araştırma modeli çerçevesinde kolayda örnekleme yöntemiyle Türkiye'deki tekstil sektörü çalışanlarından elde edilen 261 veri oluşturmaktadır. Toplanan verilerin analizi sonucunda araştırmaya katılanların %55'i kadın, %45'i erkek; %66'sı evli, %34'ü bekâr; %69'unun lisans mezunu, %20'sinin yüksek lisans mezunu, %10'unun ön lisans mezunu, %1'inin ise lise mezunu; yaş ortalamasının 42 yaş, sektördeki deneyim süresi ortalamasının 12 yıl; kıdem ortalamasının yaklaşık 6 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada öncelikle katılımcıların girişimci örgüt iklimi ve karar alma tarzları ile ilgili bilgiler verilmiştir. Buna göre girişimci örgüt iklimi düzeylerinin orta seviyede ve karar alma tarzı düzeylerinin orta üst seviyede olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın hipotezlerini

test etmeye yönelik, modelde yer alan değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini saptamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; kontrol değişkeni olarak ele alınan yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, medeni durum, kıdemi ile girişimci örgüt ikliminin alt boyutları olan yenileşimci, proaktif ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi ve yöneticilerin karar alma tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak bir diğer kontrol değişkeni olan sektör deneyimi hem girişimci örgüt iklimi hem de karar alma tarzlarından rasyonel ve bağımlı karar alma tarzları ile ilişkili çıktığı için analizlere sektör deneyimi dahil edilmiştir.

Araştırmanın **1. Hipotezinde**, girişimci örgüt ikliminin, yöneticinin rasyonel karar alma tarzını anlamlı ve olumlu yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Araştırma sonucunda ise yöneticilerin sektör deneyimi kontrol edildiğinde girişimci örgüt ikliminin, yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt iklimi boyutlarıyla yöneticinin rasyonel karar alma tarzını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bhuian ve diğerleri (2005:9) risk almayı destekleyen ve proaktif örgütlerdeki çalışanların çoğunlukla tüm seçenekleri sonuçlarıyla birlikte ve mantığa dayalı stratejilerini benimsediklerini tespit etmiştir. Bu çerçevede yazın ile 1. Hipoteze ilişkin araştırma bulguları paralellik göstermektedir.

2. Hipotez’de, girişimci örgüt ikliminin, yöneticinin sezgisel karar alma tarzını anlamlı ve olumlu yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Araştırma sonucunda ise girişimci örgüt ikliminin, yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt iklimi boyutlarıyla yöneticinin sezgisel karar alma tarzını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Tekin (2009), kararların rasyonel olarak alındığında bile, sezgisel karar alma sürecinde kendine yer bulmakta olduğunu ifade etmiştir. Sezgisel olarak karar alanlar, daha sonra bu kararı destekleyen mantıksal nedenler bulmaya çalışmaktadırlar ya da rasyonel olarak verilen kararların doğrulanmasında sezgilerini kullanmaktadırlar. Pheysey (1993) ise girişimci örgüt iklimine sahip örgütlerde yöneticilerin sezgisel karar alma düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda 2. Hipoteze ilişkin araştırma bulgularının yazın ile desteklendiği, örtüştüğü belirtilebilir.

3. Hipotez’de, girişimci örgüt ikliminin, yöneticinin bağımlı karar alma tarzını anlamlı ve olumlu yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Araştırma sonucunda ise yöneticilerin sektör deneyimi kontrol edildiğinde girişimci örgüt ikliminin, yenileşimci örgüt iklimi, proaktif

örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt iklimi boyutlarıyla yöneticinin bağımlı karar alma tarzını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çekmecelioğlu (2010) örgüt ikliminin, takım çalışmasının ve yaratıcılığın ortaya çıkmasında önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Tutar ve Altınöz (2014), girişimci örgüt iklimine sahip bir işletmede, çalışanların iş çevrelerini kontrol etme olanağı bulabileceklerini ifade etmişlerdir. Sucu (2018) ise girişimci örgüt ikliminin, yöneticilerin ve çalışanların hep birlikte karar almada onlara geniş bir esneklik alanı sağladığını ifade etmiştir. Bu bağlamda 3. Hipoteze ilişkin araştırma bulgularının yazınla da desteklendiği, yani yöneticilerin birlikte sorun çözme, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda bağımlı karar alma tarzını kullanabildikleri görülmektedir.

4. Hipotez’de, girişimci örgüt ikliminin, yöneticinin kaçınmacı karar alma tarzını anlamlı ve olumsuz yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Araştırma sonucunda ise girişimci örgüt ikliminin, yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt iklimi boyutlarıyla yöneticinin kaçınmacı karar alma tarzı üzerinde bir etkisi bulunamamıştır ve bu hipotez yanlışlanmıştır. Dougherty ve Hardy (1996) yapmış oldukları çalışmada; işletmenin yenilik faaliyetlerinin yürütülmesinde, işletme çalışanlarının alınacak kararlarda etkin rol almalarını tavsiye etmekte ve çalışanların, kararlara katılımı sayesinde yeniliği, yeniliğin işletme için önemini anlayacaklarını ve bununla birlikte sorumluluk alma yönlerinin gelişeceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda girişimci örgüt ikliminde yöneticilerin kararlardan kaçınmayıp sorumluluk alacağı öngörülmektedir. Bu araştırma bulgusuyla yazın doğrudan desteklenmemiş olsa da girişimci örgüt ikliminde yöneticilerin kaçınmacı karar almadıkları belirtilebilir.

5. Hipotez’de, girişimci örgüt ikliminin, yöneticinin kendiliğinden-anlık karar alma tarzını anlamlı ve olumsuz yönde etkileyeceği öngörülmüştü. Araştırma sonucunda ise girişimci örgüt ikliminin; yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt iklimi boyutlarıyla yöneticinin kendiliğinden-anlık karar alma tarzı üzerinde etkisi bulunamamıştır ve bu hipotez yanlışlanmıştır. Şen (2017) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin çoğunluğunun kendiliğinden-anlık karar alma düzeylerinin düşük olduğunu saptamış; Tekin (2009) ise yöneticilerin rasyonel karar aldıklarında kendiliğinden anlık karar almaya daha az yöneldiklerini tespit etmiştir. Bu araştırma bulgusuyla yazın doğrudan desteklenmemiş olsa da girişimci örgüt ikliminde yöneticilerin kendiliğinden-anlık karar almadıkları belirtilebilir.

Araştırmanın 1., 2. ve 3. Hipotezlerinin doğrulanması sonucu, girişimci örgüt ikliminin yöneticilerin rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar alma tarzlarını etkilediği tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, yeniliği destekleyen ve ödüllendiren, yaratıcılığa açık, çevresel koşulları takip eden ve potansiyel fırsatlara ulaşabilmek adına öngörülebilir riskleri alabilmeyi teşvik eden işletmelerdeki bu girişimci örgüt iklimi, yöneticilerin rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar alma tarzlarını olumlu etkileyip, her bir alternatifin sonuçları hakkında tam bilgiye sahip olduklarını ve böylece en doğru alternatifi seçtikleri/seçme arzularının olduğunu, karar almayı ertelemeden, anlık kararlar vermeden, gerektiği takdirde önemli kararlar söz konusu olduğunda diğer kişilere danışarak karar aldıklarını göstermektedir. İşletmedeki örgüt iklimi yaratıcı fırsatları destekledikçe, hızlı çözüm arayışları ve yeni fikirlerin ortaya konmasını teşvik ettiği sürece yöneticiler de aynı şekilde mantığa, sisteme, geçmiş tecrübelerine ve aynı zamanda diğer yöneticilerin tecrübelerinden de faydalanarak kararlar alabilmektedirler. İşletmedeki örgüt ikliminin proaktif olması, çevre koşullarına gerektiği sürede cevap verip çabuk kararlar alınabilmesi, yöneticilerin karar almaktan kaçınmayıp yine aynı şekilde sistemli bir biçimde alınması gereken karara gerekli zaman tanıyıp kararlar alması ile de bağlantılıdır. Araştırmanın 4. ve 5. Hipotezinde yer alan kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar alma tarzlarının, Şen (2017) ve Sucu (2018) tarafından yapılan araştırma bulgularında da belirtildiği gibi yenileşimin hakim olduğu örgütlerde ya düşük düzeyde görüldüğü ya da bu tarz kararların alınmadığı belirtilmektedir. Her ne kadar karar alma tarzları bir bütün olarak değerlendirilse de girişimci örgüt iklimi ile birlikte tüm bu karar alma tarzlarının ilişkisinin tespitine yönelik yazında bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Tekin'nin 2009'da yapmış olduğu çalışmada rasyonel karar alma tarzı ile kendiliğinden anlık karar alma tarzının olumsuz yönde ilişkili olduğunu tespit edilmiştir. Bu bulgular çerçevesinde rasyonel bir karar alan yöneticinin zaten sisteme, mantığa dayandırmadan anlık kararlar alabilmesi mümkün değildir. Yine aynı şekilde Özbağ'ın 2012'de yapmış olduğu çalışmada yeniliğin hakim olduğu örgüt iklimlerinde yöneticilerin kararlardan kaçınması bu örgütün prensiplerine ters düştüğü belirtilmiş, yöneticilerin alınacak kararlarda etkin davranmaları ve kararı olabildiğince çabuk şekilde verebilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Bu bağlamda girişimci örgüt ikliminin alt boyutları ile kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar alma tarzlarını etkilememesi; diğer bir ifadeyle girişimci

örgüt ikliminin hâkim olduğu işletmelerde yöneticilerin kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar almamaları söz konusu olabilir.

Bu çerçevede araştırma bulgularının ilgili yazını destekler nitelikte olduğu, paralellik gösterdiği belirtilebilir.

Araştırmanın son kısmında demografik değişkenler olan yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, medeni durum, sektördeki deneyim süresi ve kıdem ile ve girişimci örgüt ikliminin alt boyutları olan yenileşimci, proaktif ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi ve karar alma tarzlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmaya katılanların cinsiyeti, medeni durumları, eğitim düzeyleri ile karar alma tarzları ve girişimci örgüt iklimi alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların yaşları ile karar alma tarzlarının alt boyutu olan kendiliğinden-anlık karar alma tarzı arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. 35-45 yaş arası ve 45 yaş üstünde kendiliğinden anlık karar alma yatkınlığı 35 Yaş altına göre daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular neticesinde henüz yeni yönetici olan çalışanların anlık kararlara biraz daha uzak olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların sektördeki deneyim süresi ile girişimci örgüt iklimi ve karar alma tarzlarının alt boyutları arasında anlamlı bir bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Sonuçta daha uzun yıllar sektörde deneyim sahip olan yöneticilerin örgütlerinde yenilikçi hareketleri daha fazla teşvik ettikleri gözlemlenmiştir ve meslekte daha uzun yıllar görev yapmış yöneticilerin özellikle rasyonel ve bağımlı karar alma tarzlarını sonrasında ise kendiliğinden-anlık karar alma tarzını daha çok benimsedikleri gözlemlenmiştir.

Katılımcıların kıdemine göre girişimci örgüt iklimi alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık görülmezken; karar alma tarzlarının alt boyutu olan rasyonel karar alma tarzına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kurumdaki 5-10 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerin 5 yıldan daha az kıdeme sahip yöneticilere oranla daha sistematik ve mantığa dayalı kararlar aldığı söylenebilir. Kıdem süresi 5-10 yıl arası olan yöneticilerin kaçınmacı karar alma tarzına yönelmeleri 5 yıldan daha az kıdeme sahip olanlara göre anlamlı bir farklılık gösterse de 10 yıl sonrası kıdeme sahip yöneticilerin kurumla özdeşleştikten sonra karardan kaçınmayı bıraktıkları gözlemlenmiştir.

Konuyu bütün olarak değerlendirmek gerekirse, risk alan, proaktif olan ve yenilikçi bir örgüt iklimine sahip işletmeler, süreçleri yönetebilen, risk alabilen ve yenilikçi davranışlarıyla sezgilerini bütünleştiren, rasyonel ve ortak karar alabilen yöneticileriyle

rekabetçi piyasa koşullarında bir adım önde olacaklardır. Girişimci işletmeler, çalışanlarının girişimci bir kişiliğe sahip olmalarını beklemektedir. Bu nedenle işe alma ve seçme süreçlerinde, kişilerin bu özellikleri dikkate alınmaktadır. Demografik değişkenlere bakıldığında da sektörde ve kurumda daha çok tecrübeye sahip olan yöneticilerin daha sistematik kararlar aldığı gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada kesitsel araştırma yapılarak, Ocak 2020-Ekim 2020 arasında elde edilen veriler ortaya konulmuştur. Bu çalışmada zaman, izin ve maddi kısıtlar ve yaşanan pandemi nedeniyle boylamsal araştırma yapılamamıştır. Kolayda örnekleme yönteminin seçilmesi araştırma sonucunda elde edilen “girişimci örgüt ikliminin alt boyutları olan yenileşimci, proaktif ve risk almayı destekleyen örgüt ikliminin yöneticilerin karar alma tarzlarını anlamlı yönde etkilediği” bulgusunu genelleme yapmaya imkân vermemektedir. Bu çalışmanın bazı kısıtları olduğu kadar güçlü yanları da bulunmaktadır. Şöyle ki bu çalışmanın kuramsal katkısı girişimci örgüt ikliminin karar alma tarzları üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya yerli ve yabancı yazında rastlanılmamış olması sebebiyle ilk kez bir model çerçevesinde test edilmiş olması ve bu alandaki boşluğu doldurmasıdır.

Bundan sonra konuya ilişkin yapılacak çalışmalarda örgüt performansına ait verimlilik, kârlılık, kalite, yenilik vb. değişkenler modele dâhil edilerek incelenebilir. Böylece girişimci örgüt ikliminin karar alma tarzlarına ilaveten farklı etkileri de bütüncül olarak tespit edilebilir. Ayrıca konuya ilişkin yürütülecek boylamsal bir çalışma veya örnek olay yöntemiyle daha derinlemesine araştırma bulguları elde edilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. 1991. *Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking*. Academy of Management Journal, 34: 251-280.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory* (1st ed.). Prentice Hall.”
- Bandura, A. 2001. *Social cognitive theory: an agentic perspective*. Annual Review of Psychology, 52, 1-26.
- Bhalla, G. 2011. *Collaboration and Co-Creation New Platforms for Marketing and Innovation*. Springer ISBN: 9781441970817
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. 2009. *Phases of proactivity: How do we actually go the extra mile*. In *European Congress of Work and Organizational Psychology*, Santiago de Compostela, Spain.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. 1998. *Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance*. The Journal of Marketing, 88-98.
- Campbell, J, Dunnetter M, Lawler, E & Weick K. 1970. *Managerial behaviour Performance and effectiveness* New York: McGraw-Hill.
- Can, H. 1991. *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D.Y. 2002. *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Casson, M. 2003. *The entrepreneur. an economic theory*. (2nd ed.) London: Edward Elgar.
- Certo, S. C. 2003. *Modern Management*, Ninth Edition, New Jersey: Prentice Hall. ISBN 9780130670892.”
- Chatman, D., Altman, I., & Johnson, T. 2008. *Community entrepreneurial climate: An analysis of small business owners’ perspectives in 12 small towns in Missouri, USA*. Journal of Rural and Community Development 3, 60-77.
- Cherrington DJ. 1994. *Organisational Behavior, The Management Individual and Organisational Performance* Anıynand Bacon Ine. Boston, s.474.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. 1972. *A garbage can model of organizational choice*. Administrative Science Quarterly, 1–25.
- Cooke, S. and N. Slack, 1991. *Making Management Decisions*, 2nd edition, UK: Prentice Hall International Ltd.ss. 11.

- Coscarelli WC, Burk J, Cotter A. 1995. *HRD and Decision-Making Styles*. *Human Resource Development Quarterly*, 6(4): s. 384, 388.
- Coscarelli, W. C. 1983. *Development of a decision making inventory to assess Johnson's decision making styles*. *Measurement and Evaluation in Guidance*, 16, 149-160."
- Covin, J. G., & Slevin, D.P. 1986. The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. MA: Wellesley.ss.20
- Cross, N. (2006). *Designerly Ways of Knowing*. Berlin: Springer. ISBN: 1846283000. ss.10
- Crowley, M. (2004, November). "A" is for average, not for achievement or accomplishment or all-American. Not anymore. *Reader's Digest*, Retrieved on 18th, September 2016, from <http://www.rd.com/content/open-Content.do?contentId.27402>
- Cuba Study Group. 2011. Supporting small business in Cuba: Recommendations for private and public sector leaders (Position Paper No. 2). Retrieved from http://www.cubastudygroup.org/index.cfm/files/serve?File_id=c4f6d607-ee50-45bbae2b-548c91531ae1
- Cüceloğlu, D. 1991. *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.ss.35.
- Daft, R. L. ve Marcic, D. (2009). *Management: The New Workplace*, Sixth Edition, China: South-Western, Cengage Learning, ISBN 9780324581768."
- Daft, R., & Becker, S. (1978). *Innovation in organizations: Innovation adoption in school organizations*. New York: Elsevier
- Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness and the adoption process. *Communication Research*, 15(5), 545-567. <https://doi.org/doi:10.1177/009365088015005003>
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. MA: Addison-Wesley Reading.
- Dean, J.W., & Sharfman, M.P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic
- Delmar, F. (1996). *Entrepreneurial behaviour and firm performance*. (Unpublished Phd Thesis). Stockholm School of Economics, Stockholm: Economic Research Institute.
- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Down, S. (2008). *Enterprise, entrepreneurship and small business*. London: Sage Publications.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (1975). Environmental uncertainty: The construct and its application. *Administrative science quarterly*, 613-629.
- Drexler, J. A. (1977). Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 38-42.
- Driver MJ, Brousseau KR, Hunsaker PL. *TheDynamic Decision Maker Five Decision Stylesfor Executiveand Business Success*. Harper&Row, New York, United States of America, s. 19- 35. 1990."

- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. 1987. Categorizing strategic issues: Links to organizational actions. *Academy of Management Review*. Vol 12, No. 1 (Jan., 1987), pp. 76---90.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 9 Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın, ISBN 9786053771470.”
- Faiz, E. (2013). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.”
- Fattah, Osama & Zureigat, Ayed & Elayyan, Alaa. (2018). The Relationship Between the Leadership Styles and the Organizational Climate in Public Schools in Amman. *Asian Social Science*. 14. 97. 10.5539/ass.v14n12p97.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*. Vol. 7, pp. 114-- 140.
- Field, R.H.G. (1982). A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal of Applied Psychology* . 67, 523-532.”
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 505-538.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation and bricolage. A behavioural comparison of emerging theories of entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*. 36(5): 1019-1051.”
- Forehand, G, & Von Gilmer, B(1964). ‘ Environmental variations in studies of organisational behaviour.’ *Psychological Bulletin*, vol.62, pp. 362-381.
- Frese, M., & Fay, D. 2001. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23: 133-187.
- Gerber, F.J. (2003). ‘Die invloed van organisasieklimaat op werksmotivering. (The influence of organisational climate on work motivation)’, Unpublished MComm dissertation. Pretoria: University of South Africa
- Gilmer, B. (1966). *Industrial psychology* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Glick, W. H. (1985) ‘Conceptualizing and Measuring Organisational and Psychological Climate: Pitfalls In Multilevel Research’, *The Academy of Management Review*, 10(3), pp. 601-616.”
- Gnyawali, D.R., & Fogel, D.S. (1994). Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice* 18(4), 43-62.
- Goetz, S.J., & Freshwater, D. (2001). State-level determinants of entrepreneurship and a preliminary measure of entrepreneurial climate. *Economic Development Quarterly* 15,58-70.

- Grant, A. M., & Ashford, S. J. 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28: 3-34.
- Greenberg, D., McKone-Sweet, K., Wilson, H. J. (2011). *The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity*. Babson College, Barrett-Koehler publishers
- Guion, R. M. A note on organizational climate, *Organizational behaviour and Human Performance*, 1973, 9(1), 120-125
- Halis, M. (2002). Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri-Görgül Bir Uygulama, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 14: 49-64.”
- Hall, C.M. (2009). The public policy context of tourism entrepreneurship. In J. Ateljevic & S.J. Page (Eds.), *Tourism and entrepreneurship* (pp. 243-263). New York, NY: Routledge
- Halpin AW, Croft DB. *The Organisational Climate of Schools*, Midwest Administration Center, Chicago.s.131. 1963.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business Press, Martin, R. (2009). *The Design of Business*. Harvard Business School Press. ISBN: 1422177807
- Harrison, E.F. (1987), “*The Managerial Decision-Making Process*”, 3rd edition, Boston, US: Houghton Mifflin Company.
- Harrison, R. T. (2015). *The Owl of Minerva: Entrepreneurial Leadership and the Critic of Institutions*. Inaugural lecture: University of Edinburgh Business School.
- Hazy, J K., Uhl-Bien, M. (2015). *Towards Operationalizing Complexity Leadership: How Generative, Administrative and Community-Building Leadership Practices Enact Organizational Outcomes*, Management Department Faculty Publications. 108. <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/108>
- Hempton, D. R. (1973). *Organisational behaviour and the practice of management*. Grenview, Illinois: Scott, Foresman and company.
- Hendry, J. (2000). Strategic Decision Making, Discourse, And Strategy As Social Practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955–978.
- Heracleous, L. T. (1994). Rational Decision Making: Myth or Reality?, *Management Development Review*, 7(4): 16-23, DOI: 10.1108/09622519410771628.”
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, 2. Baskı, (Çev: Çetin, C. ve Mutlu, E.) İstanbul: Beta Basım Yayın, ISBN: 9754868273.”
- Hofstede, G., Bond, M. H., & Luk, C. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14(4), 483-503.

- House, R. J. 1995. Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. In A. Howard (Eds.), *The changing nature of work*: 500–549. San Francisco: Jossey-Bass.”
- Howard, E.R. (1974). School climate improvement. *Education Digest* 39 (8): 333-336
- Isaksen, S.G., Lauer, K. J., Murdock, M. C., Dorval, K. B. and Puccio, G.J. *Situational Outlook Questionnaire: Understanding the climate for creativity and change: A Technical Manual, Version 1.0*, The Creative Problem Solving Group, Buffalo, 1995
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA
- İmrek, M. K. (2003). *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı*, İstanbul: Beta Basım Yayın. ISBN 9789752952461.”
- Jago, A.G., & Vroom, V.H. (1977). Hierarchical level and leadership style. *Organizational Behavior and Human Performance* . 18, 131-145.”
- James, L, & Jones A (1974). ‘Organizational Climate: A review of theory and research.’ *Psychological Bulletin*, vol. 12, pp. 1096-1112.
- Johnson, R. H. (1978). Individual styles of decision making: A theoretical model for counseling. *Personnel and Guidance Journal*, 56, 530-536.”
- Kaya İ. *Pazarlama Bilgi Sistemleri*. İstanbul Üniversitesi Yayınları Yayın No: 3226, İşletme Fakültesi Yayın No:153, Güryay Matbaacılık, İstanbul. s. 86. 1994.”
- KKirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University Chicago Press.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın. ISBN 9786053775733.
- Kozlowski, S. W., & Hults, B. M. (1987). An exploration of climates for technical updating and performance. *Personnel Psychology*, 40(3), 539-563.
- Krause, D. E. 2004. Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *Leadership Quarterly*, 15: 79-102.
- Krumboltz, J. D., & Hamel, D. A. (1977). *Guide to Career Decision Making Skills*, College Entrance Examination Board, New York.
- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship*. New York: Prentice Hall International.
- Kuratko, D. F., Hodgetts, R. M. (2006). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice* (7th ed.). New York: South Western College Publishing. “

- Kurt Ü. Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.21, 21, 48, 49, 46, 46, 44, 13. 2003.”
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., & Saint-Macary, J. (1995). Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. *Organization Science*, 6(3), 260–279.
- Leitch, C. M., Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions *International Small Business Journal* Vol. 35(2), 147–156”
- Levie, J., Autio, E., Reeves, J., Chisholm, D., Harris, J., Grey, S., Ritchie, I., Cleevely, M. (2013). Assessing regional innovative entrepreneurship ecosystems with the global entrepreneurship and development index. Scotland Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.”
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivational and organizational climate*. Boston: Graduate School of Business Administration of Harvard University.
- Lorsch, J. W. 1985. Strategic Myopia: Culture as an invisible barrier to change. In R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa, and Associates (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*. (Jossey-Bass, San Francisco). p. 84-102.
- Lundstrom, A. & Stevenson, L. A. (2006). *Entrepreneurship policy: theory and practice*. New York: Kluwer Academic Publishers.”
- Martin, J. (1985) ‘Can organizational culture be managed?’, In P.J. Frost, L.F.
- Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg and J. Martin. (eds), *Organizational Culture*. Sage, Beverly Hills, CA. 95 pp.”
- Miller, S. J., & Wilson, D. C. (2006). Perspectives on Organizational Decision-Making. In *The SAGE Handbook of Organization Studies* (p. 469).
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper&Row.
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and Around Organizations*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, USA. 152 pp.
- Mintzberg, H. (2004). Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development. San Francisco. CA: Berrett-Koehler, 464.
- Moorhead, G. and R. W. Griffin, (1992), “*Organizational Behavior*”, 3rd edition, Boston, US: Houghton Mifflin Company.
- Moss Kanter, R. (1997). *The Imagination to Innovate, the Professionalism to Perform, and the Openness to Collaborate: Leading the Change-Adept Organisation*. Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management. Harvard Business Review. Cambridge, MA: Harvard Business School Press

- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1985). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Nişanyan, S. (2012). *Sözlerin Soyağacı, Çağdaş Türkçenin Etimolojik Sözlüğü*, 6. Baskı, İstanbul:Everest Yayınları, ISBN 9789752896369.”
- Nutt, P. C., & Wilson, D. C. (2009). Crucial Trends and Issues in Strategic Decision Making. In *Handbook Of Decision Making* (pp. 3–30).
- OECD (2010). *Social Entrepreneurship and Social Innovation. SMEs, Entrepreneurship and Innovation* OECD, Paris.
- Oğuz, E. İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17:2: s. 415-426. 2009.
- Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Owens, R.G.*Organizational Behavior in Schools*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1970.
- Payne, H.J. (1971) Models of Freeway Traffic and Control. In: Bekey, G.A., Ed., *Mathematical Models of Public Systems*, Simulation Council, La Jolla, Vol. 1, 51-61.
- Peirce, Charles Sanders (1931-1935). *The collected papers of Charles S. Peirce* (8 Vol.). Cambridge: Harvard University Press.
- Peirce, Charles Sanders (1992). *Reasoning and the logic of things* (edited by Kenneth Laine Ketner). Cambridge: Harvard University Press.
- Pfeffer, J., ve Salancik, G. R. (1974). Organisational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget, *Administrative Science Quarterly*, 19(2): 135-151, DOI: 10.2307/2393885.”
- PHEYSEY, D. C. (1993). *Organizational cultures: types and transformations*. London, Routledge.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. U.K.: Oxford University Press.
- Reich, R. (1987) *Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero*. Harvard Business Review http://www.iedmsu.ru/download/fa4_2.pdf
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rowe, A. J. & Mason, O. R. (1987). *Managing with style: A guide to understanding, assessing, and improving decision making*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Rowe, A. J. ve Boulgarides, J. D. (1992). *Managerial Decision Making : A Guide to Successful Business Decisions*, New York: Macmillan, ISBN 9780029464410.”
- Rowe, A. J., Boulgarides, J. D., & McGrath, M. R. (1984). *Managerial decision making*, Science research associates, Chicago, IL.

- Santos, F. (2009), "A Positive Theory of Social Entrepreneurship", Faculty and Research Working Paper, Social Innovation Centre, INSEAD, 2009/23/EFE, <http://knowledge.insead.edu/abstract.cfm?ct=25999#>."
- Sarasvathy, S. D. (2001). What makes entrepreneurs entrepreneurial? Harvard Business Review, (206), 1–9. <http://doi.org/10.2139/ssrn.909038>
- Sarasvathy, S. D. 2008. Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise., Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Schein, E. H. 1990. Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Schneider, B. 1975 'Organisational Climates: An Essay', Personnel Psychology, 28, pp. 447-479.
- Schwartz, H.M. and S. M. Davis (1981) 'Matching corporate culture and business Strategy', Organizational Dynamics, 59(1): 30-48.
- Scott S. G. ve R. A. Bruce. 1995. Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. Educational and Psychological Measurement, V: 55, s.818
- Shane, S., Locke, E.A., & Collins, C.J. 2003. Entrepreneurial motivation. Human Resource Management Review 13, 257-279.
- Simon. 1948. Administrative behaviour: a study of decision-making processes in administrative organizations (4th ed. 1997.). Macmillan.
- Simon. 1979. Rational decision making in business organizations. The American Economic Review, 493–513.
- Steinberg, M. 2010. Design Policy – a Perspective from Finland. Conference Presentation, Helsinki Global Design Lab.
- Stewart, R. 1967. Managers and their Jobs, London: Macmillan.
- Stewart, R. 1976. Contrasts in Management: A Study of Different Types of Managers' Jobs; Their Demands and Choices, Maidenhead: McGraw-Hill."
- Stoner, J. 1968. Risky and cautious shifts in group decisions. Journal of Experimental and Social Psychology, Vol. 4, No. 4, pp. 442---459.
- Sutcliffe, K.M. & McNamara, G. (2001, July-Aug). Controlling decision-making practice in organizations. Organization Science, 12(4), 484-501.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R. Tagiuri & G. W. Litwin (Eds.), Organizational climate: Explorations of a concept (pp. 1-32).- Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Taşdelen- Karçkay, A. Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Öğretmen Adayları İçin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Eğitim Araştırmaları Dergisi, S:16, s:118-124,40, 41. 2004.

- Tharenou, P., & Terry, D. J. 1998. Reliability and validity of scores on scales to measure managerial aspirations. *Educational and Psychological Measurement*, 58: 475-492.”
- Tosun K. İşletme Yönetimi Genel Esaslar. Birinci Cilt, Savaş Yayınları, İstanbul, s. 360. 1992.
- Tosun, K. (1990). İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:226.
- Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ae630414c6438.46620501 (Erişim: 19.12.2017)”
- Ürü Sanı, 2018. Karar açısından yönetim. *Örgütlerin Yönetimi*. Beta Yayınevi, ss. 167-186
- Van de Ven, A. 1993. The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 8, 211-230.
- Vidaillet B. (2008) The Effects of Envy on the Organization. In: *Workplace Envy*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230227408_3
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior* (60th Anniversary Commemorative Edition). Princeton university press.
- Vroom VH, Yetton PW. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press 1973, Akt.: Vroom, V. HA. *New Look at Managerial Decision Making*. *Organisational Dynamics*, s. 66-79. 1973.”
- Vroom, V.H. (1976b). *Leadership*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1527-1551). Chicago: Rand McNally.”
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (1978). On the validity of the Vroom- Yetton model. *Journal of Applied Psychology* . 63, 151-162.”
- Waltner-Toews D, Noronha L, Bavington D. *Science and Society in Place- Based Communities: Uncomfortable Partners*. IN. *Interfaces Between Scienceand Society*.
- Watkin, C., & Hubbard, B. (2003), “Leadership motivation and the drivers of share price: The business case for measuring organizational climate”, *Leadership and Organization Development Journal*, 24, No. 7, pp. 380–386.
- Weiss, C. H. (1983). Ideology, interests, and information. In *Ethics, the social sciences, and policy analysis*, Springer, US, 213-245.
- Wilkins, A. L. and K. J. Patterson. 1985. You can’t get there from here: What will make culture-change projects fail. In R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa, and Associates (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey- Bass, San Francisco. p. 262-291.
- Wilson, H.J., Eisenman, E. (2010). *Report on Business Uncertainty: 2010 Global Survey Results*. Babson Executive Education Working Paper
- Yaşar, O. (2016). *Davranışsal Karar Verme, Düşünme, Problem Çözme*, Ankara: Detay Yayıncılık, ISBN 9786059189422.”

Süreli Yayınlar

- Adeyemi, T. O. (2008) 'Organisational Climate and Teachers' Job Performance in Primary Schools in Ondo State, Nigeria: An Analytical Survey', *Asian Journal of Information Technology*, 7(4) pp. 138-145.
- Ahmad, M. S. A. ; Muhammad Ashraf; Qasim Ali, 2010. Soil salinity as a selection pressure is a key determinant for the evolution of salt tolerance in Blue Panicgrass (*Panicum antidotale* Retz.). *Flora (Jena)*, 205 (1): 37-45
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43. doi:10.1108/14601069810199131
- Allen, D.K. (2003). 'Organizational climate and strategic change in higher education: Organizational insecurity', *Higher Education*, 46(1), 61-92.
- Altman, R. Forecasting your organizational climate, *Journal of Property Management*, 2000M 65(1), 62- 65
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. doi:10.5465/256995
- Anderson, N., Potonik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40, 1297–1333.
- Bao, Y., Olson, B., & Yuan, W. 2011. Defensive and expansion responses to environmental shocks in China: Interpreting the 2008 economic crisis. *Thunderbird International Business Review*. Vol. 53, No. 2, pp. 225---245, Available at <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.its.uu.se/doi/10.1002/tie.20403/pdf> [Accessed 15 February 2012].
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Bhuian, Shahid & Menguc, Bulent & Bell, Simon. (2005). Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship Between Market Orientation and Performance. *Journal of Business Research*. 58. 9-17. 10.1016/S0148-2963(03)00074-2.
- Bird, G., Schjoel, L. & Baum, J. R. (2012). Entrepreneurs behaviour: elucidation and measurement. *Entrepreneurship theory and practice*. 36(5):889-913.

- Bromiley, P. (1991). Testing a Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance. *Academy of Management Journal*, 34. (1), s: 37-59.
- Brown, R.B. & Brooks, I. (2002) 'Emotion at work: Identifying the emotional climate of night nursing', *Journal of Management in Medicine*, 16 (5), 327-344.
- Brunsson, N. (1982). The Irrationality Of Action And Action Of Rationality: Decisions, Ideologies And Organizational Actions. *Journal of Management Studies*, 19(1), 29–44.
- Calás, M. B., Smircich, L. and Bourne, K. A. (2009). Extending the boundaries: Reframing entrepreneurship as social change through feminist perspectives. *Academy of Management Review*, 34(3): 552-569.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organisation Management*, 35(6), 699-726.
- Chen, M.H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239–249.
<http://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00439.x>
- Chia, R. (1994). The Concept Of Decision: A Deconstructive Analysis. *Journal of Management Studies*, 31(6), 781–806.
- Cilliers, P. (2000). What can we learn from a theory of complexity? *Emergence*, 2(1), 23- 33.
Retrieved from http://emergentpublications.com/catalog_detail.aspx?Value=5
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Cosgrave, J. 1996. Decision Making in Emergencies, Disaster Prevention and Management: An *International Journal*, 5(4): 28-35, DOI: 10.1108/09653569610127424.”
- Crant, J. M. 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26: 435–462.”
decision-making effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 368- 396.
Retrieved from <http://amj.aom.org/content/39/2.toc>“
- Çekmecelioğlu, H. G. (2010). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20. (2), s: 295-310.”
- Denison, D.R. (1996). 'What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars', *Academy of Management Journal*, 21(3), 619-654.
- Dorst, K. (2015). She Ji: Frame Creation and Design in the Expanded Field. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*: 1(1), 22-33:

- Ekvall, G., Frankenhaeuser, M. and Parr, D. Change Oriented leadership, stress and creative organizational climate, in Ekvall, G. Organizational climate for creativity and innovation European Journal of work and organizational Psychology, 1996, 5(1), 105-123
- El-Namaki, M.S.S. (1988). Encouraging entrepreneurship in developing countries. Long Range Planning 21(4), 98-106.
- Gilson, L. L., & Shalley, C.E. (2004). A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes. Journal of Management, 30(4), 453 -470.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. Academy of Management Journal, 50:327–347.”
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). “Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics”. Journal of Business Ethics, 55(3), 223-241.
- Hunt, J. and Saul, P. (1977) ‘Age and Job Satisfaction Among Males and Females, Multi Survey Study’, Journal of Applied Psychology, 62(2), pp. 64-122.
- Ismail, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: Their contribution towards innovation. Leadership & Organization Development Journal, 26(8), 639-654.
- İHKİB (2019) <https://www.ihkib.org.tr/fp-icerik/ia/d/2020/03/12/turkiye-nin-en-fazla-ihracat-yaptigi-ulkeler-2019-yillik-202003121749220407-B8271.pdf>
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. European Journal of Work and Organizational Psychology, 17(1), 5-32.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76(3), 347–364.
- Jensen, Susan & Luthans, Fred. (2006). Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employees' Attitudes. Leadership & Organization Development Journal. 27. 10.1108/01437730610709273.
- Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T., & Phillips, J. M. (2016). Interactive effects of multiple organisational climates on employee innovative behaviour in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. Journal of Business Venturing, 31(6), 628-642.”
- ing, E. B., de Chermont, K., West, M., Dawson, J. F., & Hebl, M. R. (2007). How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80(4), 631-645.”

- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21 st Century. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1–11. <http://doi.org/10.1177/10717919070130040201>
- Kuzgun, Y. (1992). Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi ve Standardizasyonu. *Türk Psikologlar Derneği Yayını*, s.161-170. 1992.”
- Laroche, H. (1995). From Decision to Action in Organizations: Decision-Making as a Social Representation. *Organization Science*, 6(1), 62–75.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853.
- Lewin, K., Lippitt, R., and White, R. K. Pattern of aggressive behaviour in experimentally created ‘social climate, *Journal of social Psychology*, 1939 10(2), 271-299
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35(3), 564-599.
- Lindahl, R. (2006). ‘The role of organizational climate and culture in the school improvement process: A review of the knowledge base. The Connexions Project’, <http://cnx.org/content/m13465/1.1>. Accessed on 20 May 2011.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M., & Veiga, J. (2008). Transformational leadership’s role in promoting corporate entrepreneurship: examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 21 (3), 557-576.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Luthans, F., Wahl, L. V. K., & Steinhaus, C. S. (1992). The importance of social support for employee commitment: A quantitative and qualitative analysis of bank tellers. *Organization Development Journal*, 10(4), 1-10.”
- March, J.G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404–1418.
- Margerison, C., & Glube, R. (1979). Leadership decision making: An empirical test of the Vroom and Yetton Model. *Journal of Management Studies*, 16, 45-55.”
- McGrath, G. M., & More, E. (2001). The Greta system: Organizational politics introduced to the garbage can. *Decision Support Systems*, 31(2), 181. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923600001305>”
- MCMURRAY, A.J. 2003. The relationship between organisational Climate and organisational culture. *The journal of American Academy of businesses*, 3(1/2):1-8, September

- Melé, D. (2010). Practical wisdom in managerial decision making. *Journal of Management Development*, 29(7), 637-645. doi:10.1108/02621711011059068
- Moran, E.T., & Volkwein, J.F. (1992). 'The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate', *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Morrison, A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 12(4), 192 – 209.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. 1999. Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42: 403-419.”
- Mynatt, C. R., Doherty, M. E. and Tweney, R. D. (1978). Consequences of confirmation and disconfirmation in a simulated research environment. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, Vol. 30, No. 3, pp. 395–406.”
- Narayanan, V., & Fahey, L. (1982). The micro-politics of strategy formulation. *Academy of Management Review*, 7(1), 25–34.
- Nutt, P.C., (Sep. 1993), “Flexible Decision Styles And The Choices Of Top Executives”, *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 5”
- ONARAN, O., “Örgütlerde Karar Verme”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:321, Ankara, 1971.
- Özbağ, G. K. (2012). Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 27. (2), s: 145-161.
- Pace, C. R., & Stern, G. C. (1958). An approach to the measure of psychological characteristics of college environments. *Journal of Educational Psychology*, 49, 269-277.
- “Parker, S. H., Collins, C. G. 2010. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36: 633-662.”
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Peterson, R. (1988). Understanding and encouraging entrepreneurship internationally. *Journal of Small Business Management* 26(2), 1-7.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Dorovan, M. A., & Plamondon, K. E. 2000. Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85: 612-624.”

- Ramaswamy, V. (2009) Leading the transformation to co-creation of value, *Strategy & Leadership*, 37(2), 32-37, <https://doi.org/10.1108/10878570910941208>
- Renko M, Tarabishy A, Carsrud AL, Alan L., Braennback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management* 53:54–74.
- Roomi, M.A., Harrison, P. (2011). Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught *International Review of Entrepreneurship* 9(3), 1–44.” “Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 139-158). New York, NY: Wiley.”
- Rowe, L. A., & Boies, W. B. (1974). Organizational innovation: Current research and evolving concepts. *Public Administration Review*, 34(3), 284-293. doi:10.2307/974923
- Saini, A. ve K. D. Martin. (2009). Strategic Risk-Taking Propensity: The Role of Ethical Climate and Marketing Output Control. *Journal of Business Ethics*. 90. (4), s: 593-606.”
- Schneider, B. and Reichers, A.E. (1983) ‘On the Etiology of Climates’, *Personnel Psychology*, 36, pp. 19-39.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.”
- Sempene, M.E., Rieger, H.S., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, 49(3), 253-283.”
- Simon, H. A. (1978). Rationality as Process and as Product of Thought. *The American Economic Review*, 68(2), 1–16.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.2.1.125>“
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.
- Tatum BC, Eberlin R, Kottraba C, Bradberry T. Leadership, Decision Making and Organizational Justice. *Management Decision*, 41(10): s.1006-1016. 2003.”
- Thomas, A.S., & Mueller, S.L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies* 31(2), 287-301.
- Tiessen, J.H. (1997). Individualism, collectivism, and entrepreneurship: A framework for international comparative research. *Journal of Business Venturing* 12, 367-384.

- Tsoukiàs, A. (2008). From decision theory to decision aiding methodology. *European Journal of Operational Research*, 187(1), 138–161.
- Van Dyne, L., & LePine, J. 1998. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.”
- Vecchio, R.P. (2003). Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads. *Human Resource Management Review* 13(2): 303–327.
- Verbeke W, Volgering M, Hessels M. 1998. Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*. 35:303–329.
- Vroom, V.H. (1984b). Reflections on leadership and decision-making. *Journal of General Management* . 9, 18-36.”
- Wu, H. L., W. C. Su ve C. Y. Lee. (2008). Employee Ownership Motivation and Individual Risk-Taking Behaviour: A Cross-Level Analysis of Taiwan’s Privatized Enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*. 19. (12), s: 2311-2331.”
- Zahra, S.A. & Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.”
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

Diğer Yayınlar

- Adeyemo, D., Terry, D.L., & Lambert, N.J. (2015). Organizational Climate, Leadership Style And Emotional Intelligence As Predictors Of Quality Of Work Life Among Bank Workers In Ibadan, Nigeria. *European Scientific Journal, Esj*, 11.
- Ergün, Ercan & Bulut, Cagri & Yilmaz, Cengiz & Alpan, Lütüfihak. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 2. 175-189. 10.31671/dogus.2019.270.
- Fattah, Osama & Zureigat, Ayed & Elayyan, Alaa. (2018). The Relationship Between the Leadership Styles and the Organizational Climate in Public Schools in Amman. *Asian Social Science*. 14. 97. 10.5539/ass.v14n12p97.
- Granero, A. G. ve Diğerleri (2015). Unraveling the Link Between Managerial Risk-Taking and Innovation: The Mediating Role of a Risk-Taking Climate. *Journal of Business Research*. 68. (5), s: 1094-1104.
- Noordin, Fauziah & Omar, Safiah & Sehan, Syakirarohan & Idrus, Shukriah. (2010). Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*. 9. 10.19030/iber.v9i2.516.
- O. Okoya Organisational Climate And Performance: A Case Study Of Nigerian High Growth Smes 2013.
- Sucu, Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, 2018
- Şen, Kamu Sağlık Sektöründe Yönetici Karar Verme Stillerinin ve İlişkili Olduğu Faktörlerin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, 2017
- Tekin, Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stillerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, 2009
- Yalçın, Kişilik Özelliklerinin ve Risk Algısının Karar Verme Stillerine Etkisi: Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, 2015

EKLER

