

**T. C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİMDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE
YÖNETSEL KARAR VERME STİLLERİNİN İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Ezgi GÖL

ÇANAKKALE

Ocak, 2018

T. C.
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Yükseköretimde Örgüt Kültürü İle
Yönetimsel Karar Verme Stillerinin İlişkisi

Ezgi GÖL
(Doktora Tezi)

Danışman
Prof. Dr. Hasan ARSLAN

ÇANAKKALE

Ocak, 2018

Taahhütname

Doktora tezi olarak sunduğum “Yükseköğretimde Örgüt Kültürü İle Yönetmel Karar Verme Stillerinin İlişkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12/01/2018

Ezgi GÖL

İmza






Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Onay

Ezgi GÖL tarafından hazırlanan çalışma, 12/01/2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No : 10175833

Akademik Unvan	Adı SOYADI	İmza	
Prof. Dr.	Hasan ARSLAN		Danışman
Prof. Dr.	Çavuş ŞAHİN		Üye
Doç. Dr.	Soner POLAT		Üye
Doç. Dr.	Hülya GÜVENÇ		Üye
Yrd. Doç. Dr.	Mustafa Aydın BAŞAR		Üye

Tarih: 15/02/2018

İmza: 

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ
Enstitü Müdürü

Önsöz

“Yükseköğretimde Örgüt Kültürü İle Yönetmel Karar Verme Stillerinin İlişkisi” adlı çalışmada yükseköğretim örgütlerinde görev yapan akademik yöneticilerin karar verme sürecinde tercih ettikleri yönetmel karar verme stillerini, çeşitli değişkenlerin bu stiller üzerindeki etkilerini ve aynı zamanda karar verme stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Yükseköğretim yöneticilerinin örgütlerini amaçlarına ulaştırma, eğitim-öğretim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlama ve örgütün sahip olduğu iç ve dış paydaşların ihtiyaçlarına cevap verebilme gibi temel sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için her düzeyde çeşitli karar alma mekanizmalarını işe koşmaları gerekmektedir. Bu nedenle, yükseköğretim yöneticilerinin mesleki yeterliklerin yanı sıra etkili karar verme gibi kişisel becerilere de sahip olmaları önemlidir. Karar verme davranışının yönetim süreçleri içerisindeki yeri ve önemi düşünüldüğünde, yükseköğretim örgütlerindeki yöneticilerin karar verme stillerinin değerlendirilmesinin ve örgüt kültürü ile ilişkisinin belirlenmesinin alanyazına ve konu ile ilgili yapılacak güncel çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Öncelikle yoğun iş temposuna rağmen çalışmamın her aşamasında benden desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen, fikir ve görüşleriyle beni yönlendirerek çalışmamı bilimsel açıdan şekillendiren ve bana sabır ile rehberlik eden değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Hasan Arslan’a çok teşekkür ediyorum. Tezimin izleme komitesinde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Çavuş Şahin ve Doç. Dr. Soner Polat’a, tez savunma jürimde yer alan sayın hocalarım Doç. Dr. Hülya Güvenç ve Yrd. Doç. Dr. Mustafa Aydın BAŞAR’a desteklerinden dolayı teşekkür ediyorum.

Ayrıca; araştırmamın uygulama kısmında katılımlarıyla ve verdikleri dönütler ile bana destek olan değerli yükseköğretim yöneticilerine teşekkür ediyorum. Doktora eğitimim ve

çalışmam süresince sıkıntılarımı ve sevinçlerimi paylaştığım, her zaman yanımda olan yol arkadaşlarıma ve dostlarıma teşekkür ederim.

Gerek ders dönemi gerekse tez dönemi süresince ders programımı şartlara uygun şekilde hazırlayan ve beni anlayışla karşılayan okul yöneticilerime; ihtiyacım olan her konuda ellerinden geldiğince bana yardımcı olmaya çalışan birlikte görev yaptığım meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak, her zaman yanımda olup bana maddi ve manevi destek olan, varlıklarına şükrettiğim sevgili aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Çanakkale, 2018

Ezgi GÖL

Özet

Yükseköğretimde Örgüt Kültürü İle Yönetmel Karar Verme Stillerinin İlişkisi

Araştırmada, yükseköğretim yöneticilerinin karar verme sürecinde kullandıkları yönetmel karar verme stillerinin örgüt kültürü ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma çerçevesinde; yükseköğretim yöneticilerinin karar verme stillerine ve örgüt kültürüne ilişkin algıları çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Ayrıca araştırmanın belirtilen amacı doğrultusunda hem yönetmel karar verme stilleri hem de örgütsel kültür ile ilgili alanyazın incelenmiştir.

Araştırma, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılması sebebi ile karma araştırma yöntemi modeli çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında, ölçek formu TÜBİTAK ARBİS'ten ulaşılan 3456 yükseköğretim yöneticisine e-posta yoluyla gönderilmiştir ve ilgili e-postada çalışma hakkında gerekli bilgilendirmeler yapılarak yöneticilerden ilgili linkteki ölçek formunu doldurmaları istenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunda, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 310 yükseköğretim yöneticisi bulunmaktadır. Araştırma verilerinin toplanma aşamasında araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgiler Formu", "Karar Verme Stilleri ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu", Rowe ve Boulgarides (1992) tarafından geliştirilen "Karar Verme Stilleri Ölçeği" ve Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen "Örgüt Kültürü Ölçeği" veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen nicel verilerin çözümlenmesinde SPSS 21 istatistik paket programı kullanılmış; betimleyici istatistik testleri, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon katsayısı analizi ve basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen nitel verilerin analizi, içerik analizi yöntemi ile yapılmıştır.

Araştırmada, yükseköğretim yöneticilerinin algılarında demografik özellikler açısından yalnızca kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık ortaya çıktığı

görülürken, ortalamalar dikkate alındığında ise diğer demografik değişkenlere göre de farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum, yönetici görüşleri ile de desteklenmektedir. Ayrıca, algılanan örgüt kültürü türleri ile tercih edilen yönetsel karar verme stilleri arasında da farklı düzey ve kuvvetlerde ilişki mevcuttur. Araştırma bulgularından hareketle, örgütün sağlıklı işleyişi ve etkin bir karar mekanizması için sahip olduğu kültür modeli ne olursa olsun yöneticilerin duruma uygun bir karar verme stiline sahip olmaları beklenmektedir. Çeşitli araştırmacılar tarafından da alanyazında belirtildiği üzere karar vermenin yönetim süreçlerinin merkezi hatta yönetimin bir karar verme süreci olduğu düşünüldüğünde, yükseköğretim sisteminde yükseköğretim yöneticilerinin yönetsel karar verme stillerini ve örgüt kültürü ile ilişkisini belirlemek oldukça önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Karar Verme, Yönetsel Karar Verme Stili, Yükseköğretim.

Abstract

The Organizational Culture and Managerial Decision Making Styles In Higher Education

The aim of this study is to examine the relationship between the decision making styles of higher education administrators use in the decision making process and organizational culture. In the study, it was examined whether the perceptions of higher education administrators' to the decision making styles and organizational culture differ according to different demographic characteristics. In accordance with the aim of the research, the literature related with both decision making styles and organizational culture was examined.

In the research, a mixed-method research design consisted of both qualitative and quantitative research methods was conducted. In the implementation part of the study, the inventory was mailed to 3456 higher education administrators listed in TÜBİTAK ARBİS and it was asked them to fill in the inventory giving necessary instructions. Target population of the study was composed of 310 higher education administrators working in the state and foundation universities in 2016 - 2017 academic year in Turkey. As a tool for data collection, "Personal Information Form" , " Decision Making Styles & Organizational Culture Interview Form", "Decision Making Style Inventory (DMSI)" developed by Rowe & Boulgarides (1992) and "Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)" developed by Cameron & Quinn (2006) were used. Within the research, SPSS 21 statistical package programs were used to analyze the quantitative; Descriptive Statistics, Independent Sample t-test, One Way ANOVA, Correlation and Linear Regression were used. In the qualitative analysis process, the content analysis method was used.

In the research, while the administrators' views differ significantly only based on the personal experience variable, but when we take into consideration to the means, we can get

meaningful results according to the other demographic variables. It is also supported by the views of administrators. Also, there are correlations in different levels and forces between organizational culture and decision making styles. Considering the research findings, administrators must have suitable decision making styles for the efficient management of the institution and the effective decision making mechanism for whatever the culture type of their organizations. As mentioned in the literature, when it is considered that the decision making is the heart of the management processes even the management is a decision making process, determining the decision making styles of the administrators in higher education and the relationship between the organizational culture is quite important.

Key Words: Organizational Culture, Decision Making, Managerial Decision Making Style, Higher Education.

İçindekiler

Onay.....	i
Önsöz.....	ii
Özet.....	iv
Abstract.....	vi
İçindekiler.....	viii
Tablolar Listesi.....	xiv
Şekiller Listesi.....	xvii
Kısaltmalar Listesi.....	xviii
Bölüm I : Giriş.....	1
Problem Durumu.....	5
Amaç.....	9
Önem.....	9
Varsayımlar.....	10
Sınırlılıklar.....	11
Tanımlar.....	11
İlgili Alanyazın.....	12
Bölüm II : Kavramsal Çerçeve.....	20
Karar ve Karar Verme Kavramı	20
Karar Verme Kavramının Özellikleri	22
Karar Vermenin Önemi.....	23
Karar Verme Süreci.....	26
Karar Verme Sürecinin Temel Özellikleri.....	30
Karar Verme Sürecinin Aşamaları.....	33
Yönetsel Karar Verme Stilleri.....	37

Bireysel Karar Verme Stilleri.....	43
Arroba'nın Karar Verme Stilleri Sınıflandırması.....	43
Johnson'ın Karar Verme Kuramı	44
Harren'in Mesleki Karar Verme Yaklaşımı	45
Jung Temelli Karar Verme Stilleri.....	46
Mitrofl ve Kilmann'ın Karar Verme Çerçevesi	46
Myers-Briggs Stil Kuramı	47
Nutt 'ın Karar Verme Stilleri.....	48
Sosyal Bakış Açısı ile Karar Verme Stilleri.....	50
McKenney ve Keen 'ın Karar Verme Stilleri Sınıflandırması.....	50
Merrill ve Reid'in Karar Verme Stilleri.....	51
Driver, Brousseau ve Hunsaker 'ın Karar Verme Stilleri.....	52
Rowe, Mason ve Boulgarides'in Karar Verme Stilleri Kuramı.....	53
Yönlendirici (Directive) Karar Verme Stili.....	57
Analitik (Analytic) Karar Verme Stili.....	58
Kavramsal (Conceptual) Karar Verme Stili	59
Davranışsal (Behavioral) Karar Verme Stili	61
Örgüt Kültürü Kavramı	62
Örgüt Kültürünün Özellikleri	68
Örgüt Kültürü Modelleri.....	69
Hofstede'nin Kültür Yaklaşımı.....	71
Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	71
Parsons'ın Örgüt Kültürü Modeli.....	72
Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli	72
Ouchi Örgüt Kültürü Modeli.....	73

Schneider'in Örgüt Kültürü Tipleri.....	73
Killman Örgüt Kültürü Tipleri.....	74
Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli.....	74
Denison'ın Örgüt Kültürü Tipleri.....	75
Deal ve Kennedy'nin Kültür Sınıflaması	75
Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli	76
Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Yaklaşımı	77
Klan (Aile) Örgüt Kültürü	81
Adhokrasi (Girişim) Örgüt Kültürü	83
Pazar (Piyasa) Örgüt Kültürü	85
Hiyerarşi (Bürokrasi) Örgüt Kültürü	86
Örgüt Kültürü ve Karar Verme İlişkisi	90
Yükseköğretimde Karar Verme ve Örgüt Kültürü.....	91
Bölüm III: Yöntem.....	97
Araştırma Modeli.....	97
Evren ve örneklem.....	100
Veri Toplama Araçları.....	104
Karar Verme Stilleri ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu.....	104
Karar Verme Stilleri Ölçeği.....	105
Örgüt Kültürü Ölçeği.....	108
Verilerin Toplanması.....	110
Verilerin Çözümlemesi.....	112
Nicel Verilerin Çözümlemesi.....	113
Nitel Verilerin Çözümlemesi.....	114
Bölüm VI: Bulgular ve Yorum.....	117

Nicel Veri Toplama Aracından Elde Edilen Bulgular.....	117
Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerine İlişkin Temel İstatistikler	117
Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Temel İstatistikler	118
Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerine İlişkin Algıları İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler	119
Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Akademik Unvan Değişkenine Göre Karşılaştırılması	119
Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması	120
Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Kurumun Kuruluş Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması	121
Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Çalışma Alanı Değişkenine Göre Karşılaştırılması	122
Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması	124
Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Yöneticilik Departmanı Değişkenine Göre Karşılaştırılması	125
Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Yöneticilik Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması	126
Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	127
Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	128

Örgüt Kültürünün Yükseköğretim Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme Stilleri Üzerine Etkisi.....	128
Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillere İlişkin Algıları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişki.....	131
Nitel Veri Toplama Aracından Elde Edilen Bulgular	135
Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Sürecinde Sahip Olması Gereken Yeterliklere İlişkin Görüşleri.....	135
Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgüt Kültürünün Karar Alma Sürecini Nasıl Etkilediğine İlişkin Görüşleri	137
Yükseköğretim Yöneticilerinin Yönlendirici ve Davranışsal Karar Verme Stillere İlişkin Görüşleri	139
Yükseköğretim Yöneticilerinin Kavramsal ve Analitik Karar Verme Stiline İlişkin Görüşleri	142
Yükseköğretim Yöneticilerinin Klan Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri	143
Yükseköğretim Yöneticilerinin Adhokrasi Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri	145
Yükseköğretim Yöneticilerinin Pazar Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri	147
Yükseköğretim Yöneticilerinin Hiyerarşi Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri	149
Bölüm V: Tartışma, Sonuç ve Öneriler.....	152
Tartışma.....	152
Sonuç.....	159
Nitel Sonuçlar.....	159

Nitel Sonuçlar.....	164
Öneriler.....	165
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	165
Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	166
Kaynakça.....	170
Ekler.....	186
EK A: Karar Verme Stilleri ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu	186
EK B:Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Karar Verme Stilleri Ölçek Formu	189

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa
1	Karar Verme Stilleri Sınıflaması.....	42
2.	Karar Stillerinin Tepkileri	56
3	Temel Karar Verme Stilleri Kalıpları	57
4	Örgüt Kültürü Tipolojisinde Yer Alan Kültür Tipleri Ve Özellikleri.....	89
5	Yükseköğretim Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Sayısal Veriler.....	102
6	Nitel Veri Analizi Çalışma Grubu.....	103
7	Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerine İlişkin Temel İstatistikler	117
8	Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Temel İstatistikler	118
9	Yükseköğretim Yöneticilerinin Akademik Unvanlarıyla Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları.....	120
10	Yükseköğretim Yöneticilerinin Çalıştıkları Kurum Türüyle Karar Verme Stilleri Arasındaki t-testi Bulguları.....	121
11	Yükseköğretim Yöneticilerinin Çalıştıkları Kurumun Kuruluş Yılıyla Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları.....	122
12	Yükseköğretim Yöneticilerinin Çalışma Alanlarıyla Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları.....	123

13	Yükseköğretim Yöneticilerinin Kıdemleriyle Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları.....	124
14	Yükseköğretim Yöneticilerinin Yöneticilik Birimleriyle Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları.....	125
15	Yükseköğretim Yöneticilerinin Yöneticilik Pozisyonlarıyla Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları.....	126
16	Yükseköğretim Yöneticilerinin Yöneticilik Süreleriyle Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları.....	127
17	Yükseköğretim Yöneticilerinin Cinsiyetleriyle Karar Verme Stilleri Arasındaki t-testi Bulguları.....	128
18	Örgüt Kültürü ile Yönetimsel Karar Verme Stilleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları.....	130
19	Karar Verme Stilleri ve Örgüt Kültürü Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	132
20	Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerinde Sahip Olması Gereken Yeterliklere İlişkin Görüşleri.....	136
21	Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgüt Kültürünün Karar Alma Sürecini Nasıl Etkilediğine İlişkin Görüşleri.....	138
22	Yükseköğretim Yöneticilerinin Yönlendirici ve Davranışsal Karar Verme Stillere İlişkin Görüşleri.....	140
23	Yükseköğretim Yöneticilerinin Kavramsal ve Analitik Karar Verme Stiline İlişkin Görüşleri.....	142

24	Yükseköğretim Yöneticilerinin Klan Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri.....	144
25	Yükseköğretim Yöneticilerinin Adhokrasi Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri.....	146
26	Yükseköğretim Yöneticilerinin Pazar Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri.....	148
27	Yükseköğretim Yöneticilerinin Hiyerarşi Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri.....	150

Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa
1	Karar Verme Eylem Döngüsü.....	28
2	Karar Verme Süreci	35
3	Karar Verme Stili Modelleri.....	55
4	Örgüt Kültürü Tipolojisi	78
5	Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Sınıflaması	80
6	Açımlayıcı Sıralı Desen Modeli.....	98
7	Örgüt Kültürü ve Karar Verme Stilleri İçin Saçılma Diyagramı.....	129

Kısaltmalar Listesi

Araştırmada kullanılan bazı kısaltmalara ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmaktadır.

Kısaltmalar

Açıklamalar

TÜBİTAK

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma
Kurumu

ARBİS

Araştırmacı Bilgi Sistemi

SPSS

Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
(Statistical Package for The Social Science)

YY

Yükseköğretim Yöneticisi

KVSÖ

Karar Verme Stilleri Ölçeği

ÖKÖ

Örgüt Kültürü Ölçeği

OCAI

Organizational Culture Assessment Instrument

DMSI

Decision Making Style Inventory

I. Bölüm: Giriş

Çağımızda farklı alanlarda yaşanan hızlı gelişmeler hayatın genel akışını da hızlandırmaktadır. Bu hızlı gelişim ve değişim içerisinde sorunlarla karşılaşmamak olanaksızdır ancak karşılaşılan sorunlara aynı hızda fakat işlevsel çözümlerin üretilmesi için ise doğru işleyen bir karar mekanizması gerekmektedir.

Bir toplumda yer alan örgütler genel olarak önceden belirlenmiş bazı amaçlara ulaşmak, birtakım sosyal işlevleri yerine getirmek, toplumun ve bireylerin sosyal ihtiyaçlarına yönelik hizmetler vermek amacıyla kurulmaktadır. Örgütsel işlevlerin yerine getirilebilmesi için örgüte ilişkin çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin bütün kademelerindeki tüm faaliyetlerin temelini karar verme süreci meydana getirmektedir. Dolayısıyla tüm yönetim süreci faaliyetleri (planlama, örgütleme, eşgüdümleme, yürütme ve kontrol) ile karar verme süreci arasında karşılıklı ilişki mevcuttur (Sağır, 2006). Yönetim süreci içerisinde yer alan faaliyetleri yerine getirebilmek için yöneticilerin de yöneticiliğe özgü mesleki özelliklerin yanı sıra problem çözme becerileri, sağlıklı ve etkili iletişim ve özellikle doğru ve işlevsel kararlar verebilme gibi bazı kişisel özelliklere ve becerilere de sahip olmaları gerekmektedir.

Bireyler, gerek gündelik yaşamlarında gerekse iş yaşamlarında her gün onlarca karar vermektedirler. Bu kararların etkinliği bireylerin karar verme tarzları ve bu tarzları etkileyen dinamikler ile ilişkilidir ve başarıyı doğrudan etkilemektedir. Tüm yönetsel fonksiyonların yapısında bulunan karar vermenin bu fonksiyonların temel taşı olması bir yöneticinin sadece idareci değil aynı zamanda mesleki olarak karar verici durumunda olmasında yatmaktadır (Ayyıldız Ünnü, 2014).

Karar verme ve karar tanımları çoğu kez birbirleriyle karıştırılmakta ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Ancak aralarında net bir fark vardır ki; karar bir davranışı tanımlarken, karar verme davranışın sahip olduğu süreci tanımlamaktadır.

Karar verme; karşılaşılan durum ile ilgili olarak istenen sonuçlara ulaşabilmek için yol gösterici bilgilerin toplanması, bu bilgiler ışığında sistematik, bilimsel ve mantıklı bir akıl yürütme ile seçenekler oluşturulup, bunların arasından en uygun olanının seçilerek uygulamaya konulmasıdır (Sağır, 2006).

Yayla'nın (2006,s.53) belirttiği gibi karar verme teorisini bilimsel literatürde tartışmaya başlayan ilk bilimsel çalışmalardan (Pascal, 1670; Bernoulli, 1738) bu yana birçok alanda karar verme sürecini analitik olarak değerlendiren teori ve modeller ortaya koyulmuştur. Ayrıca, karar verme sürecinin doğası ve uygulanma şekline yönelik teoriler esas olarak endüstri devriminin ardından literatüre kazandırılmıştır.

Doğan'a (2013) göre ise yönetim süreçlerinin ilk basamağını oluşturan karar verme basamağında verilen doğru ya da yanlış kararlar yönetim sürecinin tamamını etkilemektedir. Bu nedenle, sağlıklı bir yönetim sürecinde öncelikli olan doğru kararlar verebilen yöneticilerdir. Çünkü karar verme süreci ne kadar uzun olursa olsun verilen kararın sonuçları çok daha uzun vadede etkisini gösterecektir. Örgütlerde verilen doğru kararlar doğru sonuçlara yol açarken, yanlış kararlar ise örgütleri çıkmaza sürükleyecektir. Bu doğrultuda, Connor ve Becker 'ın (2003) tanımladığı gibi, karar verme kısaca bir seçim davranışıdır.

Karar verme davranışı bir faaliyetler dizisi sonucu ortaya çıkan bir davranıştır; karar verme süreci ise bir problemin ortaya çıkışından verilecek kararın şekillenmesine kadarki tüm faaliyetleri ifade etmektedir. Karar verme davranışı, süreç sonundaki karar verme işlemidir (Aydın, 2008).

Karar verme, yöneticiliğin en temel işlevidir ve yönetim kademelerinde yukarılara çıkıldıkça verilen kararların önem ve etki dereceleri de artmaktadır. Bir yönetici çoğu zaman

birçok ast ile çalışır ve bir karar verirken onların fikirlerini alarak uzmanlıklarından yararlanır. Karara katılım ne kadar fazla olursa ne kadar çok farklı bakış açısından yararlanılırsa, yanlış karar verme olasılığı azalmaktadır. Ancak, kararların sorumluluğunu son kararı veren yöneticiler taşımaktadır (Aktaş, vd., 2015).

Yöneticilerin dünyası, şimdiki ile gelecek zaman arasında bir değişim içindedir. Bu değişim ortamı içinde kişiler ve yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada değişik ve sayısız sorunlarla karşı karşıyadırlar. İşte bu sorunların varlığı, onları sorunlara çözüm bulmaya, bir başka deyişle karar vermeye zorlamaktadır. Bir yandan yöneticinin veya kişinin içinde bulunduğu değişim dünyası, öte yandan önceden saptanmış amaçları gerçekleştirme isteği karar verme sorununun ortaya çıkmasına neden olur (Yozgat, 1998'den aktaran Yayla, 2006).

Günümüzde her düzeydeki eğitim kurumlarının özellikle de üniversitelerin bilgiyi üretme ve aktarma, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile topluma yararlı olma, yaşam boyu eğitim sağlama, bilgi ve teknolojiadaki hızlı değişimin öncüsü ve takipçisi olma önemli temel görevlerindedir. Bu görevlerin yanı sıra misyon bakımından stratejik bilgi üretme, yüksek derecede küreselleşme ve yüksek derecede yerelleşme ile vizyon bakımından kendine rakip olarak ülkede veya dünyadaki kendi dengindeki bütün eğitim kurumlarını görme ve pazar odaklı öğrenme kültürü ile yenileşme ve değişimin öncüsü ve takipçisi olma da özellikle yükseköğretim kurumlarının temel görevleri arasında olmalıdır. Bu görevlerin eksiksiz yerine getirilmesi, hem akademik hem de yönetsel liderlik becerilerine sahip olan yöneticiler tarafından sağlanabilir (Çetin, 2013, s.58).

Yükseköğretim kurumları kendi çıkarları için değil toplumun esenliği için kurulan ve toplumsal amaçlara ulaşmak için gerekli araçlardır. Aslında, örgütlerin niteliği ne olursa olsun, karar alma sürecini amaçlara ulaşacak ve sosyal işlevleri yerine getirecek biçimde düzenlemek zorunluluğu vardır. Tersine olduğu zaman örgüt asıl kuruluş gerekçesine ve

felsefesine ters düşmüş olur ki bu tür örgütler de zaten uzun ömürlü olmaz. Yükseköğretim kurumlarının bilinen üç amacı ve sosyal işlevi vardır: (1) Eğitim-öğretim; (2) Araştırma; (3) Topluma hizmet. Üniversite ve yüksekokullarda karar alma sürecinin bu üç amaç ve sosyal işlevi yerine getirecek biçimde işlemesi gerekir. Bu üç amacın yerine getirilme sürecinde üniversite yöneticileri, öğretim elemanları ve destek hizmetleri yapmakla görevli personel çeşitli görev ve sorumluluklar üstlenmektedirler. Tüm bu görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi, her düzeyde çok çeşitli kararların alınmasını ve uygulanmaya konulmasını gerektirir. Yükseköğretim kurumları karar alma mekanizmalarını toplumun isteklerini yerine getirecek şekilde çalıştırmak zorundadırlar. Yükseköğretim kurumları toplumun diğer kurumlarından (hastane ordu ve kamu kuruluşları gibi) farklı bir yapı ve işleyişe sahip olduklarından bu kurumlarda karar alma süreci, bu özellikler dikkate alınarak çalıştırılmalıdır. Ayrıca, bu sürecin üniversite ve yüksekokulların amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırması, yani eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olması da gerekmektedir (Gedikoğlu, 1989).

Gün geçtikçe yükseköğretimin iç ve dış paydaşları da üniversitelerden daha fazla şey beklemektedirler: daha fazla hesapverebilirlik, daha iyi ölçme-değerlendirme, paranın nasıl harcadığının açıklanması ve işgücü ihtiyacına cevap verilmesi... vb. (Ehrenberg, 2000; Gumport, 2000; Heller, 2001; Keeney, 2012).

Üniversite yöneticileri, göreve geliş biçimleri bakımından başlangıçta birer statü lideri durumundadırlar. Formal yetkilerini kullanan yöneticiler, bu yetkilerden güç alan üst durumundadırlar. Yöneticinin formal yetkileri yanında, sosyal ve teknik yetkiler kazanması, onu kolayca lider durumuna getirir. Yöneticinin sosyal yetkisi, içinde bulunduğu gruptan ve insanlarla olan ilişkileri sonucunda, teknik yetki ise yönetim bilgisi ve becerisiyle sağlanır (Korkut, 1998'den aktaran Turan, Durceylan ve Şişman, 2005). Üniversiteler, aynı zamanda pek çok insanın kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya geldiği kurumlar olarak da

görülür. Bununla birlikte üniversitenin de kurumsal olarak kendi amaçları olduğunu göz önünde bulunduran yöneticiler, üyelerin kişisel amaçlarıyla, kurumun amaçlarını ortak bir noktada birleştirebilmelidirler. Bunu sağlamak da ancak ortak bir kültürün ve değerlerin paylaşılmasıyla mümkündür (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005).

Örgüt kültürü, bir grup insanın paylaştığı değerler, varsayımlar, hikâyeler, gelenekler, tutumlar, normlar, semboller, inançlar...vb. benimsenen ortak unsurlardan meydana gelen bir olgudur. Bilgi temelli yükseköğretim örgütlerinde, örgütsel amaçların etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için mevcut kültürel yapılar eğitim-öğretim süreçlerini destekler nitelikte olmalıdır. Bu gereklilik, kültür kavramının yükseköğretimde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Kesen ve Akyüz, 2015).

Üniversitelerin diğer örgütlerle karşılaştırıldıklarında farklı ve kendilerine has karmaşık bir yapıya sahip olmaları, örgüt kültürü kavramının yükseköğretimde kapsamlı ve karşılaştırmalı olarak ele alınmasını zorlaştırmaktadır. Buna karşın, Masland (2000) üniversitelerin kültürel analizinin, bu örgütlerin yapılanması ve işleyişinin anlaşılmasına önemli katkılar sunabileceğinden söz etmektedir. Araştırmacılar için bir araç olarak kültürel analiz, kuramsal temelde ele alındığında, yönetsel stil ve karar verme süreçleri üzerinde etkili olmasından dolayı, üniversitelerin yönetsel süreçleri hakkında detaylı açıklamalar sunabilmektedir (Gizir, 2007).

Problem Durumu

Ülkemizde yükseköğretim, ortaöğretim sonrası yükseköğrenim veren her kademedeki eğitim kurumlarının tümünü kapsar. Yükseköğretimin amacı; ülkenin bilim politikasına, toplumun yüksek düzeyde ve çeşitli kademelerdeki insan gücü gereksinimine göre öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirmek, bilimsel alanlarda araştırmalar yapmak, araştırma-inceleme sonuçlarını gösteren ve bilim tekniğinin ilerlemesini sağlayan her türlü yayını yapmak, hükümet tarafından istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak

düşüncelerini bildirmek, Türk toplumunun genel seviyesini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel verileri söz ve yazı ile halka yaymak ve yaygın eğitim hizmetinde bulunmaktır (2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 4. Md.).

Bu bilgiler ışığında, bir ülkenin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip insan gücünün yetiştirilmesinde, gerekli ve yararlı bilginin üretilmesinde ve topluma hizmet edilmesinde yükseköğretim önemli ve etkili bir unsurdur. Yükseköğretimin bu işlevlerini yerine getirebilmesi ve beklentileri karşılayabilmesi ancak insan ve madde kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi ile gerçekleşir. Bu da yükseköğretim kurumlarını, temel politika ve amaçları doğrultusunda yönetecek ve yönlendirecek eğitim yöneticileriyle olur.

Köklü bir geçmişi olan yükseköğretimin yönetim biçimlerinde son yıllarda önemli değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Bunun sonucu olarak da, yükseköğretim kurumlarının yönetim yapısının nasıl olması gerektiğine ilişkin tartışmalar oldukça artmıştır. Bunun sebepleri olarak, yükseköğretim sistemlerinin büyümesi, böylece çağ nüfusunun üçte birinden fazlasına hizmet sunan kitlesel ve hatta bazı ülkelerde çağ nüfusunun yarısından çoğuna hizmet sunan evrensel bir biçim alması ve daha fazla kaynak ihtiyacının ortaya çıkması; ulus devletlerin kamu yönetimi anlayışında değişimlerin yaşanması, uluslararası rekabetin artması; yükseköğretim kurumları ile devlet, iş dünyası ve toplum ilişkilerinin yeniden tanımlanması ve kalite güvencesine atfedilen önemin artması sayılabilir (Çelik ve Gür, 2014).

Bu değişim ve dönüşüm neticesinde yükseköğretim kurumlarını yönetmekle görevli eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerin bu sorumlulukların üstesinden gelebilmesi için yönetim süreçlerini etkin bir şekilde işe koşması ve yönetimin temeli olarak kabul edilen karar sürecinde etkin rol oynaması beklenmektedir. Karar verme süreci, yükseköğretim yöneticileri için üniversitenin nereye ve nasıl gideceği ile ilgili uzun vadeli bir bakış açısını içermeli, verilen kararlar öngörülemeyen bir duruma yanıt olabileceği gibi üniversitenin geleceğini çizen stratejik planın da bir parçası olabilmelidir.

Modern üniversite, günümüzün en karmaşık sosyal örgütlerinden biridir. Bu örgütün toplumumuz için önemi sayısız aktiviteleri ve paydaşları, hizmet ettiği toplumun değişen doğası; deneyimli, sorumluluk sahibi ve entellektüel üniversite liderliğini ve yönetimini ortaya çıkarmaktadır. En zor ve kritik kararlar, üniversitedeki değişim ile ilgili kararlardır. Bir çok yükseköğretim ve üniversite, değişen dünyanın ortaya çıkardığı zorluklara ve fırsatlara yanıt verme eğilimindedir. Üniversitelerdeki değişim yavaş, doğrusal ve artımlı adımlarla, esas kurumsal misyon, yaklaşım ve yapısını değiştirmeden gelişerek, yayılarak ve değişerek ilerlemektedir. Diğer sosyal örgütler gibi, üniversite de özellikle büyük değişim, rekabet ve fırsat döneminde güçlü bir liderliğe ihtiyaç duymaktadır (Duderstadt, 2000).

Yükseköğretim yöneticileri mevcut ve gelecek sorunlarla karşılaşınca, etkili kararlar vermek için en iyi araçlarını ve kaynaklarını kullanmalıdırlar. Yöneticiler tarafından kullanılacak araç ve beceriler; örgütsel bilgi, prosedür ve kurallar, meslektaşların resmi olmayan dayanışması, resmi yönetim süreçleri (Chaffee, 1983; Eisenhardt ve Zbaracki, 1992), liderlik ve yönetim uygulamaları (Bess ve Dee, 2008), örgütsel kültür anlayışı (Eckel, 2002; Tierney, 2008), karar verme ile ilgili geçmiş deneyimler, örgütsel öğrenme, içgörü ve sezgi...vb.dir (Langley vd.,1995'ten aktaran Keeney, 2012).

Bunların yanı sıra, yöneticilerin karar verirken yaklaşım tarzları da farklılıklar göstermekte ve bu farklılık kişisel karar verme stilleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı yöneticiler, karar verecekleri konu ile ilgili daha fazla bilgi edinmeyi tercih ederken, bazıları ise sezgiselliklerine güvenmeyi tercih etmektedirler. Bazı yöneticiler, başkalarının yönlendirmeleri ile karar vermeyi beklerken, bazıları ise kararlarında bağımsız olmayı tercih etmektedirler. Bazı yöneticiler karar verme sürecinden ve karar vermekten kaçınmakta iken, bazıları ise hızlı hareket edip karar verme sürecine hemen başlamayı tercih etmektedirler. Bu kişisel farklılıkların daha çok bireysel farklar ve motivasyon ile ilişkili olduğu; algısal yeteneklerden ve zekâdan ise bağımsız oldukları düşünülmektedir (Galotti vd., 2006). Ayrıca,

hiyerarşik düzende ele alındıklarında yönetim kademelerinde yukarılara çıkıldıkça verilen kararların etki alanları genişlemekte ve önemleri de artmaktadır.

Örgütlerde karar vermenin anlaşılması için örgütsel kültür kavramına da dikkat çekilmektedir. Kültürle ilgili yapılan birçok önemli tanımdan biri de şudur; 'kültür' bir grubun üyelerinin paylaştıkları geçmişleri, normları, değerleri ve inançlarıdır. Örgütlerde karar verme eylemi temel olarak, örgütün değerleri ve amaçları ile ilişkilidir. Karar vermede başarılı olabilmek için, örgütün lideri, örgüt içerisindeki bireysel değerler ve kültürü, gözden geçirmeli ve örgüte uygun olan bir karar verme yöntemini seçmelidir. Eğer ki karar, doğru değerleri yansıtmıyorsa bu karar muhtemelen örgüt içerisindeki tansiyonu yükseltecek ve başarısız olacaktır (Briggs ve Little, 2008'den aktaran Tekin ve Ehtiyar 2010). Çünkü örgütün sahip olduğu kültür, karar verme sürecinde ve yönteminde önemli rol oynamaktadır.

Dünyadaki tüm yöneticiler, örgütlerini büyük ölçüde etkileyecek kararlar almaktadırlar. Bununla birlikte, sosyalleşmeleri ve çevrelerindeki farklılıklar hem karar verme süreçlerini ve hem de seçimlerini etkileyebilir (Martinsons, 2001).

Yükseköğretim yönetiminde de farklı düzeylerde çeşitli kararlar alınmaktadır. Ülkemizde yer alan yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin karar verme sürecinde kullandıkları yönetsel karar verme stillerinin ve içinde buldukları örgütün kültürünün karar sürecine etkisinin belirlenmesi kararların niteliğinin ve kullanılan yöntemlerin bilinmesi açısından önemlidir. Yükseköğretim kurumlarında, örgütün kültürel yapısının incelenerek kültürel özelliklerinin ortaya konulması, alt kültür boyutlarından biri olan yükseköğretim yöneticileri için örgütü amaçlarına ulaştırmada destekleyici bir etkidir. Burada temel sorun yöneticilerin görev yaptıkları farklı yükseköğretim kurumu, kademe ve çeşitli demografik özelliklerine göre tercih ettikleri yönetsel karar verme stillerinin örgüt kültürü ile ilişkisinin değerlendirilmesidir. Bu doğrultuda araştırmanın genel amacı ve g alt amaçları belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı, Türkiye’deki yükseköğretim örgütlerinin sahip oldukları örgüt kültürü ile ve yükseköğretim yöneticilerinin yönetsel karar verme stilleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Yükseköğretim yöneticilerinin karar verme süreçlerinde;
 - a) Yönlendirici,
 - b) Analitik,
 - c) Kavramsal ve
 - d) Davranışsal karar verme stilleri ne ölçüde etkilidir?
2. Yükseköğretim örgütleri hangi örgüt kültürü türüne (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi) sahiptir?
3. Yükseköğretim yöneticilerinin demografik verilerine göre karar verirken kullandıkları yönetsel karar verme stilleri arasında anlamlı fark var mıdır?
4. Yükseköğretim yöneticilerinin, yönetsel karar verme stilleri (Yönlendirici, Analitik, Kavramsal ve Davranışsal) ile kurumun örgüt kültürü türü (Klan, Adhokrasi, Pazar, Hiyerarşi) arasında anlamlı ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

“Yükseköğretimde Örgüt Kültürü İle Yönetsel Karar Verme Stillerinin İlişkisi” konulu çalışmanın; eğitim yönetimi alanyazınında yükseköğretim kademesinde daha önce yapılmamış olması, kendi alanında bu araştırmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Yapılan bilimsel çalışmalarda, ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde okul yöneticilerinin ve öğrencilerin karar verme stillerini değerlendirme ve bu konuda öğretmen algılarını belirleme üzerinde durulmuştur. Özellikle Türkiye’de yükseköğretim yöneticilerinin yönetsel karar verme stilleri ile ilgili çalışmalara eğitim yönetimi alanı içinde neredeyse hiç rastlanmamakta,

bu konuda çalışmaların yabancı alanyazında yoğunlaştığı görülmektedir. Karar vermenin yönetimdeki önemi düşünülürse, yükseköğretim yöneticilerinin karar verme stillerinin değerlendirilmesinin ve çalışma kapsamında oluşturulacak ve uygulanacak görüşme formunun mevcut alanyazına ve gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, araştırma bulguları daha etkin karar verme araçlarına ihtiyaç duyan yükseköğretim araştırmacıları ve uygulayıcıları için de yararlı olacaktır.

Varsayımlar

Araştırmanın temel varsayımları şu şekildedir:

- Araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticilerinin veri toplama araçlarındaki maddelere doğru ve yansız cevap verdikleri ve cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır.
- Araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticileri ile Türkiye’de görev yapan tüm yükseköğretim yöneticilerinin algılarının ölçülebilmektedir.
- Araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticilerinin karar verme süreçlerinde karar stillerini kullanmaktadırlar.
- E-posta yoluyla ve yüz yüze yapılan görüşmeler esnasında katılımcıların görüşlerini etkileyici davranışlarda bulunulmamıştır.
- Yönetmelik Karar Verme Stilleri Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği’nin araştırmanın amacına ve konusuna uygundur.
- Yönetmelik Karar Verme Stilleri Ölçeği’nin, Türkçe’ye uyarlanması sürecinde başvurulan uzman görüşlerinin araştırmanın kapsam geçerliliğini sağlamada yeterlidir.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki maddelere verilen cevapların analizlere hazırlanma sürecinde gruplandırılarak kullanılması araştırmayı etkileyecek bir farklılığa sebep olmamıştır.

Sınırlılıklar

Araştırma;

- 2016-2017 eğitim-öğretim yılında, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan yükseköğretim yöneticilerinin görüşleriyle,
- Yükseköğretimde görev yapan akademik yöneticilerin Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) ve Araştırmacı Bilgi Sistemi (ARBİS)'nde kayıtlı olan mail adresleriyle,
- Karar Verme Stilleri Ölçeği, Örgüt Kültürü Ölçeği, Karar Verme Stilleri ve Örgüt Kültürü Görüşme formu olmak üzere üç ölçme aracıyla,
- Konusu olan yönetsel karar verme stilleri ile örgüt kültürü ilişkisinin değerlendirilmesiyle,
- Karar verme stilleri ve örgüt kültürü alanında ulaşılan ilgili literatür ile sınırlıdır.

Tanımlar

Karar: Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı (www.tdk.gov.tr).

Karar Verme: Yönetsel nitelikli bir sorunun giderilmesi veya bir amacın gerçekleştirilmesi için ilgili karar organlarının belirlenen alternatifler arasından birini bilinçli bir şekilde tercih etmesi süreci veya işlemi (Altunok ve Metin, 2003, s.94).

Karar Verme Stili: Bireyin karar verme durumu ile karşı karşıya kaldığında sergilemiş olduğu, öğrenilmiş, alışkanlık haline gelmiş bir yanıtıdır (Scott ve Bruce, 1995).

Örgüt Kültürü: Birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran paylaşılan yönelimler sistemi (Hoy ve Miskel, 2010).

Yükseköğretim Yöneticisi: Yükseköğretim örgütlerinin çeşitli kademelerinde yönetim görevini üstlenen öğretim üyeleridir.

İlgili Alanyazın

Yönetim süreçlerinin temelinde yer alan karar verme kavramı ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda karar vericinin yönetsel karar stillerini ölçen ölçeklerin yanı sıra onu karar almaya iten ya da karar alırken etkileyen çevresel ve psikolojik etkenleri ölçen psikometrik ölçekler de kullanılmıştır.

Goodyear (1987), '*A Descriptive Correlational Study of the Decision-Making Patterns of Nurse Practitioners in Primary Care*' adlı doktora tezinde stajyer hemşirelerin karar verme modelleri ile bilişsel süreçleri, kişilik özellikleri ve çalışma düzeyleri üzerine çalışarak Karar Stili Ölçeği ve Myers Brigg Stil Ölçeğini kullanmıştır. Çalışma sonucunda, kişilik türlerinin karar verme stillerini etkilediği sonucuna ulaşılmış ve bireyin sahip olduğu deneyim yılı ile karar verme stili arasında anlamlı fark olduğunu saptanmıştır.

Mech (1993), '*The Managerial Decision Styles of Academic Library Director*' adlı çalışmasında *Karar Stilleri Ölçeği*'ni kullanarak kütüphanecilerin yönetsel karar verme stillerini incelemiş ve kütüphane yöneticilerinin sahip oldukları karar stillerinin örgüt türüne göre ne ölçüde değiştiğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin kullandığı en belirgin karar verme stili davranışsaldır. Yöneticilik, deneyim, kamu veya özel kurumlar, yaş değişkenleri ile tercih edilen karar verme stilleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu ancak cinsiyet değişkenine ilişkin anlamlı bir fark bulunamadığı belirtilmiştir.

Al Medlej (1997) tarafından yapılan '*Decision Making Process In Higher Education Institutions*' adlı araştırmada Suudi yükseköğretim kurumlarındaki karar verme süreçlerine etki eden faktörler belirlenmeye ve bu faktörleri olumlu etkiye dönüştürecek yollar bulunmaya çalışılmıştır. Çalışmada beş kültürel faktör; örgütsel çevre, kayırma, yenilik, sosyal değişim ve profesyonellik, beş yapısal faktör; merkeziyetçilik, resmileştirme,

rutinleşme, iletişim ve koordinasyon incelenmiştir. Araştırma sonucunda yükseköğretim kurumlarında karar verme sürecinde etkililiğin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Yousef (1998), Birleşik Arap Emirlikleri'nde gerçekleştirdiği çalışmasında genç Arap yöneticilerinin karar verme stilleri ile örgüt kültürü ve teknoloji düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, batılı olmayan bir ülkede yapıldığı için, bireylerin yönetim stilleri birçok batılı ülkeden farklılık göstermektedir. Çalışma sonuçlarına göre; örgüt kültürü, teknoloji kullanımı seviyesi, eğitim düzeyi ve kişinin yönetim pozisyonu onun karar verme stiline belirleyici faktörleridir.

Herring (1999), *Karar Stilleri Ölçeği*'ni kullandığı çalışmasında bireyin karar stiline altında yatan nedenleri araştırmıştır. Araştırma sonucunda, bir liderin karar stiline sahip olduğu bilginin miktarına ve hesaba kattığı alternatif sayısına bağlı olduğu görülmüştür.

Leonard, School ve Kowalski (1999), 4 karar stili ölçeği arasındaki ilişkileri incelemiştir: *Myers-Briggs Stil Ölçeği, Gömülü Figür Testi, Öğrenme Stilleri Ölçeği ve Karar Stilleri Ölçeği*. Bu çalışmanın amacı, bu dört stil ölçeğini kavramsal olarak ilişkilendirmektir. Çalışma sonucunda ölçekler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve her bir ölçeğin bilgi işleme ve karar vermenin farklı yönlerini değerlendirmeye çalıştığı ortaya konulmuştur.

Pacini ve Epstein (1999), karar vermede deneysel veya rasyonel süreçlerin kullanımının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığını bulmuşlardır. Bulgulara göre, kadınlar deneysel (sezgisel) süreçlere daha yatkınken, erkekler rasyonel süreçlere daha yatkındır. Ancak, cinsiyet değişkenine ait ortalamalar arasındaki farkın çok küçüktür.

Pennino (2000) çalışmasında, farklı yönetim kademelerinde bireylerin karar stillerindeki farklılıkları incelemiştir. Karar stilleri ölçeği kullanılarak, yüksek yönetim kademesindeki bireylerin kavramsal karar stili kullandığı, alt yönetim kademelerindeki yöneticilerin ise davranışsal karar stili kullandığı sonucuna varılmıştır.

Semerci (2000), '*Yönetimde Karar Vermenin Kritik Düşünmeyle İlişkisi*' adlı makalesinde yönetimde karar verme ile kritik düşünme arasındaki ilişkiyi incelemiş ve karar verme sürecinde kritik düşünme ile daha nitelikli ve işe yarar kararlar verilebileceğini ifade etmiştir.

Karcıoğlu ve Yakupoğulları (2000), '*Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma*' adlı çalışmalarında ilk olarak örgüt kültürünün kuramsal yönünü ele almış daha sonra ise iki meslek yüksekokulunda örgütsel kültürün belirlenmesine yönelik uygulamalı bir araştırma ve değerlendirme sunmuşlardır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda ise yüksekokullar arasında örgüt kültürleri açısından önemli bir fark tespit edilmemiş, örgüt kültürlerinin henüz gelişme aşamasında ve zayıf olduğu belirtilmiştir.

Finucane vd. (2002), yaşlanmanın karar verme yeterliği üzerine etkisini araştırmış ve daha yaşlı kişilerin karar verirken gençlere oranla daha az rasyonel ve dikkatli oldukları sonucuna varmışlardır.

Sağır (2006), '*Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önem: Uygulamalı Bir Araştırma*' adlı yüksek lisans tezinde karar vericilerin hangi faktörlerden etkilendiklerini, değer yönelimlerini, çalıştıkları örgütteki etik iklimin varlığını ve karar verme sürecinde etik ilkeleri ne ölçüde göz önünde bulundurduklarını ölçek uygulamasıyla araştırmıştır.

Jacoby (2006), '*Relationship Between Principals' Decision Making Styles and Technology Acceptance & Use*' adıyla hazırladığı doktora tezinde yöneticinin karar verme stilinin teknolojiyi kabul etme ve kullanma düzeyini ne derecede etkilediğini araştırmıştır. Çalışma sonucunda, yöneticilerin karar verme stilleri ile teknoloji kullanımları arasında bir ilişki bulunamamış; örneklem tarafından en çok tercih edilen karar verme stili ise analitik karar stili olmuştur.

İşcan ve Timuroğlu'nun (2007), '*Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*' adlı araştırmasında; örgütlerin kültür türleri ile iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Analizler sonucunda, klan kültürü ve adhokrasi kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı ve aynı doğrultuda bir ilişkiye olduğu ifade edilmiştir. Diğer bir deyişle, klan ve adhokrasi kültür düzeylerindeki herhangi bir artma ya da azalma, çalışanların iş tatminini de artırıp azaltmaktadır. Hiyerarşi ve pazar kültürleri ile iş tatmini arasında ise anlamlı ve ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Bir başka ifade ile hiyerarşi ve pazar kültür düzeyi arttıkça iş tatmini azalmakta, azaldıkça ise iş tatmini artmaktadır.

Kıranlı ve İlğan (2007), '*Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik*' adlı makalelerinde karar verme kavramını etik açıdan ele alarak etik karar verme üzerine odaklanmış, karşılaşılan etik ikilemler, bunların nedenleri ve çözüm yöntemleri üzerinde durmuşlardır. Ayrıca; gelişmiş ülkelerdeki eğitim dernekleri tarafından belirlenen etik ilkelere de değinmişlerdir.

Anwar vd. (2008), '*Decision Making Practices In Universities Of Pakistan*' adlı çalışmalarında Pakistan'daki üniversitelerde görev yapan yönetsel ve akademik konulardaki karar verme uygulamalarını ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Rastlantısal örnekleme yöntemi ile seçilen 19 üniversiteden yönetim kurulu üyeleri, öğretmenler ve idari personel ile görüşmüşler ve üniversitelerdeki tüm karar alma süreçlerinin yeterli düzeyde olduğu ancak kararların çoğunun karar alma teknikleri kullanılmadan alındığı sonucuna ulaşmışlardır.

Dilmaç ve Bozgeyikli (2009), '*Öğretmen Adaylarının Öznel İyi Olma ve Karar Verme Stilllerinin İncelenmesi*' adlı çalışmalarında karar verme stilleri ve öznel iyi oluş kavramlarını çeşitli değişkenler açısından inceleyerek, öğretmen adaylarının öznel iyi olma ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda öğretmen adaylarının karar verme stilleri ile öznel iyi olma durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir.

Koçoğlu (2010), '*İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*' adlı yüksek lisans tezinde işletmelerde yöneticilerin karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemleri kullanımı arasındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından değerlendirmiştir.

Deniz (2011), '*Karar Verme Stilleri ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Bağlanma Stilleri Açısından İncelenmesi*' adlı çalışmasında üniversite öğrencilerinin bağlanma stillerinin karar vermede öz saygı, karar verme stilleri ve beş faktör kişilik özelliklerini yordamasını incelemiş ve araştırma sonucunda anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşmıştır.

Amazt ve İdris (2011), '*Lecturers' Satisfaction Towards University Management and Decision-making Styles in Some Malaysian Public Universities*' çalışmalarında iki farklı üniversitenin farklı fakülte ve bölümlerinde görev yapan 419 öğretim görevlisinin karar verme stilleri belirlenemeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularında üniversitelerin davranışsal karar verme stilini benimsediği ve iletişimin karar verme stillerini etkileyen temel yönetim stili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Salo ve Allwood (2011), araştırmacıların karar verme stilleri, stresleri ve cinsiyetleri ile ilgili çalışmışlar ve yaptıkları analizler sonucunda erkek araştırmacıların daha çok rasyonel karar verme stilini, kadın araştırmacıların ise daha çok bağımsız karar verme stilini kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Yıldız (2012), '*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri*' adlı çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stillerini belirlemeyi amaçlayarak Scott ve Bruce tarafından geliştirilen karar verme stilleri modelini kullanmıştır. Araştırmada sonucunda, ilköğretim yöneticilerinin en çok tercih ettikleri karar verme stilinin Rasyonel Karar Verme Stili iken en az tercih ettikleri karar verme stilinin ise Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin algıları

arasında ise değişkenler açısından yaş, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bayburin vd. (2012), '*Does Conceptual Decision-making Style Make School Principal An Efficient Reforms Promoter*' isimli çalışmalarında örgütsel dönüşümün hız ve etkililiğinde üst düzey yöneticilerin davranışsal kalıplarının etkisini incelemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar Rusya Federasyonu'ndaki büyük ölçekli eğitim sistemi reformunu göz önünde bulundurmuş ve yöneticilerin karar verme davranışlarını incelemişlerdir. A.Rowe'un Karar Stili Ölçeği'ni kullanmak geniş bir örneklemeden hızlı sonuç almalarını ve sonuçlarını Kanada'da yapılan benzer bir çalışma ile karşılaştırma fırsatı vermiştir. İki ülkenin oldukça farklı kültürel özellikler göstermesine rağmen, ilgili ülkelerin kültürünün değil okulların örgüt olarak kendilerine özgü özelliklerinin yöneticilerin davranışları üzerinde potansiyel bir etkiye sahip olduğunu düşündüren önemli sonuçlar elde edilmiştir.

Senik vd. (2012), '*Academics As Decision Makers: What Style Do They Adopt?*' isimli çalışmalarında Malezya'daki bir devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin baskın karar verme stillerini cinsiyet, yaş, fakülte, nitelikler ve hizmet yılı değişkenleri göz önünde bulundurarak belirlemeye çalışmıştır. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin birden fazla baskın karara verme stili vardır ve öncelikli olanlar kavramsal ve analitik karar verme stilleridir.

Al Omari (2013), '*The Relationship Between Decision Making Styles and Leadership Styles Among Public Schools Principals*' isimli araştırmasında kamu okullarındaki yöneticilerin karar verme stilleri ile liderlik türleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 108 katılımcı ile yapılan çalışmada yöneticilerin çoğunlukla Yönlendirici Karar Verme Stiline sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, yöneticilerin karar verme stilleri ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Doğan, Uğurlu ve Ay (2013), '*Yöneticilerin Karar Verme Becerilerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Nitel Bir Araştırma)*' adlı çalışmalarında öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin karar verme becerilerini değerlendirmişlerdir. Çalışma sonucunda, yöneticilerin karar verme sürecinde öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunarak büyük oranda demokratik bir tutum içinde oldukları, okulun amaçlarına uygun kararlar aldıkları, karar verme sürecinde liderlik özellikleri taşıdıkları, karar verme sürecine katılımın sağlanmasıyla çalışanların motivasyonu artırdığı böylece denetime daha az ihtiyaç duyularak bunun özdenetime katkı sağladığı, öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verdikleri ancak bunun tam olarak yeterli olmadığı, okul ortamında çalışmalar esnasında öğretmenler ve diğer paydaşları sürece dâhil ettikleri fakat bu paydaşlar arasında ekip ruhunu yeterli düzeyde oluşturamadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Jamian, Sidhu ve Aperapar (2013), '*Managerial Decision Styles of Deans in Institutions of Higher Learning*' isimli makalelerinde Malezya'daki devlet üniversitelerinde görevli dekanların karar verme stillerini belirlemeyi amaçlamışlardır. 54 katılımcı ile yaptıkları çalışmada dekanların ağırlıklı olarak Davranışsal Karar Verme Stiline sahip oldukları ancak diğer karar verme stillerinden bir ya da ikisini de b planı olarak kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Öneren ve Çiftçi (2013), '*Yöneticilerin Öz Yeterlilik ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özel Bankalarda Bir Araştırma*' adlı araştırmalarında özel banka yöneticilerinin öz yeterlilik düzeyleri ile tercih ettikleri karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda pozitif, kararsız ve bağımlı karar verme tarzları arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

İplikçi ve Topsakal (2014), '*Üniversitelerde Örgüt Kültürünü Belirleyen ve Etkileyen Boyutlar: Ampirik Bir Çalışma*' adlı ampirik çalışmalarında, araştırma yaptıkları üniversitenin sahip olduğu örgüt kültürünü ve üniversite personelinin mevcut örgüt kültürü algısını ölçüp

cinsiyet, kadro türü, çalışma süresi gibi değişkenlere göre farklılıkları ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda yeni kurulan bir devlet üniversitesinin personeline örgüt kültürü ölçeği uygulamışlar ve araştırma sonucunda üniversite örgüt kültürü ile yaş, cinsiyet ve eğitim durumu arasında anlamlı ilişki bulunamamışken, üniversite örgüt kültürü ile kadro türü arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kıral, (2015), '*Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı*' adlı çalışmasında yönetim sürecinde karar kavramını, karar organı olan yöneticilerin etik standartları sağlayacak bilinç oluşturmalarını ve sade bir karardan etik karara tüm süreci alanyazına dayalı olarak tartışmıştır.

Subathra (2016), '*Behavioral Decision Style Among The College Principals In Kanyakumari District, Tamilnad*' isimli çalışmasında Kanyakumari bölgesindeki 130 üniversite yöneticisinin yönetsel karar verme stillerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin baskın olarak kullandıkları karar verme stili 'davranışsal karar verme stili' olmuştur.

II. Bölüm: Kavramsal Çerçeve

Karar ve Karar Verme Kavramı

Karar kavramı, genel anlamda hüküm, yargı, seçim...vb. şeklinde ifade edilirken; karar verme kavramı ise, karara ulaşma süreci ya da karar verirken geçiren süre/süreç olarak ifade edilmektedir. Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük'te ise karar kelimesi ilk olarak 'Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı ', ikinci olarak 'Herhangi bir durum için tartışılarak verilen kesin yargı, hüküm'; Felsefe Terimleri Sözlüğü 'nde ise 'Aralarında bir seçme yapma zorunluluğu olan olanaklardan birini seçme edimi ve bu edimin sonucu' (www.tdk.gov.tr) şeklinde tanımlanmaktadır. Oxford İngilizce sözlükte ise karar kavramı *değerlendirme sonucu ulaşılan sonuç veya yargı*; karar verme ise *karar alma eylemi ya da süreci* olarak tanımlanmaktadır (<https://en.oxforddictionaries.com>).

Yöneticilerin ya da herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim ya da bir diğer ifade ile yöneticinin konu üzerinde düşünerek çözüm diye benimsediği yol karardır (Aydın, 2008). Kararlar farklı durumlarda ortaya çıkmaktadır, bazı kararlar günlük rutin işler sonucu ortaya çıkmakta iken, bazıları değişim ihtiyacından ortaya çıkarak hedef ve stratejileri daha etkin kılmaktadır, diğer kararlar ise beklenmeyen durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Anwar, Yousuf ve Sarwar, 2008).

Karar verme davranışı, karar verilmesi gereken bir durumun farkına varılması ile başlayan ve bireyin bu durum karşısında ne zaman ve nasıl karar vereceğini belirlemesi ile sonlanan bir etkinliktir. Karar verme davranışı birbirini izleyen evrelerden oluşan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Birey, karar verme süreci içerisinde belirli bir yaklaşımda bulunarak durumu değerlendirmekte, seçenekleri ve bu seçeneklerin sonuçlarını incelemekte ve değerlendirmenin sonucu olarak istediği seçime yönelmektedir (Carroll, 1980; Ersever, 1996; Alver, 2004).

Sağır'a (2006) göre, karar verme faaliyetinin öne çıkan özelliklerinden en önemlisi karar vericilerin kararların büyük çoğunluğunu karşılaşılan güçlüğü, problemi çözme amacıyla vermeleridir. Koçel'e (2015) göre, insanlar hayatın her anında, gerek özel gerekse iş hayatında sürekli olarak karar vermek durumundadırlar. İstenilen amaca ulaşmak için karşılaşılan yollardan faydası en çok olan veya zararı en az olan yolun seçilmesi karar vermenin temelini oluşturmaktadır.

Arıkboğa'ya (2013) göre ise, karar verme planlama sırasında yapılan en önemli faaliyetlerden biridir. Bu nedenle, karar vermenin detaylı olarak incelenmesi ve öğrenilmesi yönetim becerileri açısından son derece önemlidir. Karar verme aslında sonu ifade etmektedir. Süreç bir problemin ortaya çıkması ile başlar ve çözüm yolunun seçilmesi ile son bulur. Bu kadar basit ifade edebilmemize karşın, karar verme son derece karışık pek çok faktör tarafından etkilenen bir faaliyettir.

Yönetimi, karar verme faaliyetini esas almak suretiyle inceleyen Simon, karar verme faaliyetinin yönetimin kalbi olduğunu belirtmiştir. Mintzberg'e göre yöneticiler; kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme olmak üzere üç ana başlığa toplanabilecek roller oynamaktadırlar. Yöneticilerin yaptıkları işe hangi açıdan bakılacak olursa olsun, daima ön plana çıkan, bir nevi olmazsa olmaz niteliği taşıyan işleri karar vermektir. Kararların genellikle tek ve yalıtılmış olarak görülmesi yanıltıcıdır. Bir karar geçmiş bir davranışı ve gelecekteki sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar vermeyi çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görmek gerekir. Yalnızca kararın verildiği dakikaya yani seçim aşamasına dikkatleri çevirmek, bu seçimin yapılmasına ön ayak olan araştırma ve analiz etme gibi karmaşık süreçleri gözden kaçırmak demektir (Can,1991'den aktaran Sağır,2006).

Karar verme, çeşitli seçenekler arasında seçim yapma durumunda olan kişileri ve kararın sonuçlarının etkilediği herkesi ilgilendiren bir süreçtir. Yöneticilikte ise karar verme, organizasyonların etkinliği ve verimliliğini etkilediği için oldukça önemlidir (Koçoğlu,2010).

Karar verme gereksinimi tüm örgütlerde vardır. Tüm yöneticiler hatta tüm örgüt üyeleri örgütsel nitelikli karar verme durumundadırlar (Aydın, 2010,s.128).

Karar verme, yönetim süreçlerinin ilk basamağını oluşturmaktadır. Bu basamakta verilen doğru ya da yanlış kararlar tüm yönetim sürecini etkilemektedir. Dolayısıyla sağlıklı bir yönetim sürecinde öncelikle doğru kararlar verebilen yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü karar verme aşaması ne kadar uzun bir süreç olursa olsun verilen karar sonucu ortaya çıkan sonuçlar çok daha uzun süreçlerde etkili olacaktır. Doğru kararlar örgütleri doğru sonuçlara götürürken yanlış kararlar örgütleri çıkmaz yollara götürecektir (Doğan, Uğurlu ve Ay, 2013).

Alanyazında birçok çalışmada, karar verme bireylerin önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için mevcut seçeneklerden bir tanesini bilinçli olarak seçme davranışı ya da süreci tanımlanmaktadır. Ancak örgütler açısından ele alındığında basit gibi görünen bu seçim davranışı tüm örgütün geleceğini etkilemektedir. Tozlu'nun (2016) da ifade ettiği gibi örgütler açısından "karar verme" diğer süreçlerle eş tutulamayacak derecede öneme sahiptir. Çünkü her bir yönetsel eylem hem karar vermeyi hem de verilen kararı uygulamayı içerir. Dolayısıyla kararın doğruluğunun örgütsel başarının temelini teşkil ettiğini söylemek gerekmektedir. Mantıksal olarak karar verme sürecinin başarısının hem karar vericinin hem de örgütün başarısıyla doğru orantılı olduğunu savunmak mümkündür.

Karar Verme Kavramının Özellikleri

McNamee ve Celona (2008), karar biliminin ne yapacağız problemi ile başa çıkmak için ortaya çıktığını ve köklerinin 1700'lerin başına kadar uzandığını belirtmişlerdir. Karar verme, bir seçim davranışı veya süreci olarak ele alındığında bu davranışın ortaya çıkabilmesi için bazı gerekli koşullar mevcuttur. Bu koşullar, Kuzgun (2000) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir: İlk olarak karar verme ihtiyacını ortaya çıkaran bir güçlülüğün var olması ve bu güçlülüğün birey tarafından hissedilmesi gerekmektedir. Daha sonra bu güçlüğü giderecek

birden fazla seçenek bulunmalı ve son olarak da birey seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olmalıdır. Bu koşullar sağlandığında hissedilen güçlüğü ortadan kaldırılması için var olan seçenekler arasından seçim yapma dolayısıyla karar verme davranışı meydana gelmektedir.

Karar verme işleminin sahip olduğu bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2008):

- Bir sorunu veya sorunların çözümünü amaçlamaktadır.
- Hem bir değerlendirme sonucu hem de yeni bir olaya başlangıç noktası sağlamaktadır.
- Geçmişini değerlendirerek gelecek için yapılır.
- Planlama ve programlama işidir.
- Bireysel veya grup olarak yapılabilir.
- Sonucu kesin olarak saptanamayan olaylar üretebilir.
- Çeşitli mantıksal analizleri içermektedir.

McNamee ve Celona (2008), iyi bir kararı alternatiflerle, bilgiyle ve değerlerle mantıksal açıdan tutarlı olarak karakterize etmektedir. Lunenburg (2010) ise, karar verme kavramını bir süreç olarak ele alıp üç temel unsuru olduğunu belirtmiştir. İlk olarak karar verme, farklı seçenekler arasından tercihte bulunmaktır. İkinci olarak karar verme seçeneklerden birisini basitçe tercih etmekten daha fazlasıdır. Son olarak, istenilen bir sonucu elde etmeye yönelik karar verme, son bir karara ulaşmak için karar vericilerin işe koştuıkları zihinsel etkinlikle ortaya çıkan bir hedef ya da amacı kapsamaktadır.

Karar Vermenin Önemi

İnsanların topluluk halinde yaşamalarından itibaren her dönem, kim yönetmeli ve nasıl yönetmeli soruları gündeme gelmiştir. Yönetim bir karar verme faaliyeti olarak kabul edildiği için bu soruları kim/kimler, nasıl/ne tür karar vermeli şeklinde değiştirmek mümkündür. Örgütler, birden fazla kişinin oluşturduğu topluluklar olduğuna göre, karar vermenin örgütler için önemli bir yeri vardır (Lamba, 2014).

Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarına yön veren, kullanan ve kontrol eden bir süreç olarak ifade edilebilir. Aydın (1988: 31), yönetimi birçok ögeyi içine alan bir süreç olarak tanımlamış ve bu süreçte karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme gibi ögeler bulunduğunu belirtmiştir. Bu ögelerin her biri birbirinden ayrı fakat bağımsız değildir. Birbirleriyle yakın bir ilişki içinde bulunmakta ve birbirlerini etkilemektedirler. Bu ögelerden karar vermenin yöneticiler için önemi büyüktür. Bir örgütün başarılı olması büyük ölçüde karar verme sürecinin iyi işlemesine bağlıdır (Semerci, 2000).

Ertürk'e (2013) göre, karar verme, var olan seçenekler arasından en uygun hareket biçiminin seçilmesidir. Yöneticilerin temel görevleri karar vermektir. Zira devamlı bir şekilde, ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve ne şekilde yapılacağını seçmek durumundadır. Karar verme, çok kısa düşünülerek ve çok hızlı bir biçimde yapılsa, işletme faaliyetlerini sadece birkaç dakika etkilese bile, plânlamanın bir aşaması şeklinde görülmektedir. Karar verme olayı, aynı zamanda herkesin günlük hayatında da mevcuttur.

Karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır (McCamy,1947'den aktaran Aydın,2010). Her örgüt, etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır. Kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler ya da bir başka yolla verilebilir. Kararlar uygulanmadıkça örgüt işleyemez (Aydın, 2010).

Yönetimin odak noktası, amaçlara ulaşabilmek için etkin kararlar vermek ve bu kararların yerine getirilmesini, eyleme dönüşmesini sağlamaktır. Karar verme yöneticinin aslı görevleri arasında oldukça önemli bir yer tutmaktadır (BİLKA, 2012). Damghani, Taghavifard ve Moghaddam (2009) da, karar vermenin yöneticinin en önemli ve genellikle

de en zor görevi olduğunu ve karar vermedeki temel noktanın olasılıklarla ilgili bilgiyi istek ve ilgilerle birleştirebilmek olduğunu belirtmişlerdir.

Karar verme yeteneğini bilişsel açıdan ele alanlar seçim, anlama, yaratıcı problem, çözüme, uzlaşma, sonucu değerlendirme, doğru seçim, güvenilirlik, kararlılık ve bağlanma olmak üzere dokuz yapı tanımlamışlardır (Deniz, 2002, s.12):

1. Yapı, karar verme becerisi için bir ön koşul olan *seçim*dir. Kararların kontrolü; içtepesel denetim ve kendine saygı ile ilgilidir.

2. Yapı, karar verme etkinliğini bilişsel bir süreç olarak anlamaya işaret eden *anlamadır*. Bireylerin kendi bilişsel süreçleri hakkındaki bilgi sahibi olması okuma, hatırlama, problem çözüme gibi becerilerin yerine getirilmesinde gerekli olabilmektedir.

3. Yapı, problemin tanımlanmasından başlayarak seçilecek alternatiflerin ortaya çıkarılmasını, yeni alternatifleri üretmek için seçim alternatiflerinin yaratıcı bileşimi ve amaçlarına ulaşmak için gereken adımların anlaşılmasını içeren *yaratıcı problem çözmedir*.

4. Yapı, başka bir kişinin fikirlerinin alınmasının önemli olduğu diğer bireylerle bir uyumsuzlukta ya da kabul edilebilir bir çözümde anlaşma yani *uzlaşmadır*.

5. Yapı, bireyin seçilen eylemlerin sonuçlarına ilişkin kendisi ve diğerleri için düşünebilme düzeyini içeren *sonuçları değerlendirebilmedir*.

6. Yapı olan *doğru seçim*, bilginin etkili ve mantıklı olarak elde edilmesi için ön koşuldur. Problemi çözmek için karar verenler, problem çözüme stratejileri esnek olarak kullanabilirler.

7. Yapı, *güvenirliktir*. Alternatifleri seçerken bilginin güvenilirliğini değerlendirebilme becerisi anlamına gelmektedir. Güvenirlik, elde edilen yeni bilgiyi, önceki bilgiler ile kontrol ederek de sağlanabilir.

8. Yapı, karar vericiden seçim yaparken beklenen istikrarlı olma durumu yani *kararlılıktır*. İleri yaş seviyelerinde bireyler, daha istikrarlı kararlar verebilmektedirler.

9. Yapı ise kararların bağlayıcılığı ile ilgili olan *bağlanmadır*. Karar vericilerin yaşı ilerledikçe karar verme durumlarında daha yüksek bir yeterlilik düzeyi görülebilmektedir.

Semerçi'ye (2000) göre de yönetimin öğeleri ve karar verme sürecinin başarıya ulaşmasında yöneticinin etkisi büyüktür. Öyle ki, yöneticinin karar vermede başarılı olabilmesi için farklı becerilere sahip olması gereklidir. Jones (2005) da, karar vermenin liderlikteki önemli yeterlik bileşenlerinden biri olduğunu ileri sürmüştü ve hem kararın hem de karar verme süreçlerinin liderlik ve yönetim süreçleri için temel olduğunu belirtmiştir (Jamian, Sidhu ve Aperapar, 2013).

Karar Verme Süreci

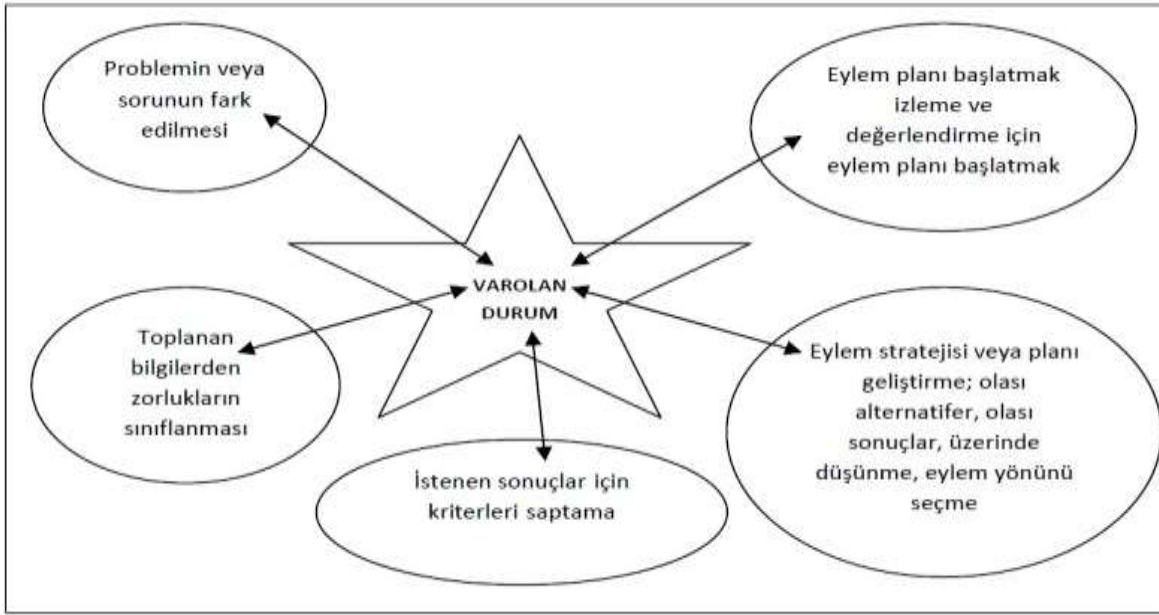
Örgütsel yaşamda varlığını duyumsatan bir sorunun çözümü, aslında, bir karar verme sürecini gerektirir. Karar süreci sadece, sonucu yordanabilir seçenekler arasından en uygun görünenin seçimi olmayıp, sorunun çözümüne ilişkin bir planın oluşturulması, planın uygulamaya konulması ve başarısının değerlendirilmesi aşamalarını da içerdiğinden yönetim süreçlerinin tümünü ve örgütsel yaşamın her yönünü kapsar. Tüm yöneticiler, birer karar vericidirler. Karar verme, yönetici açısından önemli bir yeterlik ölçütüdür. Çünkü örgütün amaçlarını gerçekleştirme eylemlerinde karşılaştığı sorunları çözmesi ve gelişmesi, verilecek kararların sonuç alıcı olmasına bağlıdır. Sonuç alıcı karar, örgütsel koşullara en uygun düşen seçeneğin seçilmesi ve bu seçimin sonucunda en az madde ve enerji kullanımı ile en üst düzeyde bir örgütsel yarar elde edilmesini olanaklı kılan karardır (Uras, 1995).

Karar verme süreci, bireylerin yaşamlarının her dönemlerinde söz konusu olan bir süreçtir. Bu bağlamda bireyler, gerek özel yaşamlarında ve gerekse de iş yaşamlarında sürekli birtakım kararlar almak durumundadırlar. Karşılaştıkları problemleri bu kararlar ile çözmek adına hareket etmektedirler. Karşılaşılan problemlerin çeşitli olması ise, bireyler tarafından verilen kararların farklı nitelikte olmasını beraberinde getirmektedir (Adsız, 2016).

Karar verme, bir dizi faaliyet sonucunda ortaya çıkan bir davranıştır. Bu yüzden, karar verme süreci dendiğinde; bir sorunun ortaya çıkışından bir kararın şekillenmesine kadar yapılan bütün faaliyetleri, karar verme davranışı dendiğinde de; bu süreç sonunda karar verme işlemini anlamak gerekir (Aydın, 2008). Karar verme insanın yapısı gereği her aşamada karşılaştığı doğal bir süreçtir. Karar verme süreci başlangıçta kolay gibi görünse de karmaşık bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Pekdoğan, 2015).

Karar verme dinamik bir süreçtir ve birey bu süreç içinde etkin rol oynamaktadır. Birey karar vermede, karmaşık bir bilgi toplama araştırması yapmakta, çevresinden gittikçe artan bir şekilde geri bildirim almakta, bazı bilgileri ayrıntılı olarak incelemekte, bazı bilgileri elden çıkarmakta, geleceğe yönelik planlamalar yapmaktadır. Karar verme süreci bir anlamda bireyin iç dünyasında denge sağlama süreci olarak da görülebilir. Karar verme durumunda olan birey, hem iç dünyasına yönelik ihtiyaçlarını, hem de çevresel beklentileri karşılamaya ve doyurmaya yöneliktir. Bunu yapabilmek için de bireyin kişisel ve çevresel kaynaklarını etkili ve olumlu bir şekilde kullanması gerekmektedir (Daft, 1994'ten aktaran Vural, 2013).

Hoy ve Miskel (2012) karar vermenin karmaşık bir süreç olduğunu belirterek ve etkili yönetimin rasyonel karar vermeyi gerektirdiğini belirtmişlerdir. Kararlar belli amaçları gerçekleştirmeye uygun oldukları zaman rasyoneldir ve insanlar genelde rasyonel karar vermeye çalışır. Karar verme süreci, örgüt türünden ve görev yapısından bağımsız olarak benzer süreçleri içermektedir.



Şekil 1. Karar verme eylem döngüsü (Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Selahattin Turan (Çev.). Ankara: Nobel yay.)

Karar verme sürecinde kişinin veya yöneticinin öncelikle kararı gerektiren bir durum olduğunu kabullenmesi gerekir. Bunu takiben amacın belirlenmesi ve sorunun tanımlanması gelir. Bu asamadan sonra eldeki bilgiler ışığında amaç ve sorunların irdelenmesi önceliklerin saptanması gerekmektedir. Amaca ulaşmayı ya da sorunu çözmeyi sağlayacak çeşitli alternatifler ortaya konmalı ve daha sonra bu alternatifler değerlendirilerek seçim kriteri belirlenmeli ve seçim yapılmalıdır. Bu süreç sonucunda karar verilmiş olmaktadır. Karar sürecinin ardından kararın takipçisi olmak da gerekir. Verilen kararın sonuçlarının takip edilmesi ve değerlendirilmesi alınacak yeni kararlarda yol gösterici olacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Karar verme sürecinde ne kadar çok araştırma yapılarak karar vermeye çalışılırsa çıktılar o kadar avantajlı olacaktır. Kişinin kendisiyle veya kendi işiyle ilgili kararları bir başkasının vermesi kararın uygulama verimliliğini düşerecektir. Başkasının verdiği kararı uygulamaktan çok, kişinin kendi verdiği kararı uygulaması daha verimli olur ve daha çok tatmin edicidir (Uludüz, 2007). Bu nokta da verilen karar sorunu çözüyorsa karar verme süreci o sorun için tamamlanır, fakat sorunu çözmezse karar verme süreci yeni sorunlar

eklenerek tekrar başlar. Karar verebilmek için davranış özgürlüğünün bulunması gerekir. Davranış özgürlüğü, karar verme sürecinde belli basamaklara göre şekillendirilmelidir (Doğan,2013)

Kurt (2003), karar verme sürecini etkileyen faktörleri öznel (subjektif) ve nesnel (objektif) faktörler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Öznel (sübjektif) faktörler; seziş, tecrübe, bilimsel yetki iken nesnel (objektif) faktörler ise, karar vericinin kişiliği dışında kalan faktörlerdir. Karar vericinin bulunduğu makama uygunluğu, kullanılan karar verme teknikleri, özgün yaşadığı çevre ve bilginin seviyesi bu faktörler arasında sayılabilir.

Can (1991); iyi kararlar verebilme kaygısını, kararların çevresini, kararların iletilmesini, karar vericinin psikolojisini, karar vermeyi etkileyen faktörler olarak sıralanmıştır. Akat ve Budak (2002) karşılıklı ilişki içerisinde değerlendirdiği çevre, teknoloji, görev ve örgüt üyelerinin karar verme davranışını etkilediğini belirtmektedir. Heller (1971), karar verme davranış modelini açık sistem olarak analiz etmiş; bu modelin farklı ekolojik seviyelerden etkilendiğini belirtmiştir (Aktaran Sağır, 2006).

Örgütlerde etkin bir şekilde karar vermek için tam ve güvenilir bilginin kullanılması, teknolojik imkânlardan mümkün olduğunca istifade edilmesi, katılımcılığın dikkate alınması, aşırı hiyerarşi ve merkezileşmeden kaçınılması, çalışanlar ve birimler arası bilgi akışının kurulması gibi birçok değişkenin hesaba katılması gerekmektedir. Edinilen tüm bilgiler ışığında alternatif çözümler tespit edilerek sıralanmalı, her duruma ve sonuca hazırlıklı olunmalıdır. Genel olarak karar verme yaklaşımlarında öngörülen sonraki adımsa en iyi ve uygun olduğuna kanaat getirilen alternatifin uygulanmasıdır (Tozlu, 2016).

Karar verme süreci örgütler için temel bir etkinliktir. Tüm kademelerdeki yöneticiler örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve hayatta kalmasını sağlamak için kararlar almaktadırlar. Karar verme sistematik bir yaklaşımdır ve yedi aşamadan oluşmaktadır: problemi tanımlama, veri toplama, verilerin analizi, alternatifler geliştirme, alternatifleri değerlendirme ve son

olarak uygun alternatifini seçmez. Ancak, bu yaklaşım yönetim seviyesi, kararın önemi ve karar verme stillerine göre farklılık göstermektedir (Al Shra'ah, 2015).

Karar Verme Sürecinin Temel Özellikleri

Karar verme, bir dizi faaliyet sonucunda ortaya çıkan bir davranıştır. Bu yüzden, karar verme süreci dendiğinde; bir sorunun ortaya çıkışından bir kararın şekillenmesine kadar yapılan bütün faaliyetleri, karar verme davranışı dendiğinde de; bu süreç sonunda karar verme işlemini anlamak gerekir. Bazı durumlarda kararı bir tek birey bile verse, yine de o birey, kurumda bulunduğu toplumsal rol ve toplumsal bir amaç çerçevesinde bir süreç sonunda karar vermektedir (Aydın, 2008).

Karar verme, yöneticilerin iş yaşamını en çok meşgul eden süreçlerin başında gelmektedir. Karar verme süreci; çok yönlü düşünmeyi, olasılıkları hesaplamayı, karardan etkilenecek kişilerin durumlarını ve grup görüşlerini dikkate almayı, gerektirir (Kıranlı ve İlğan, 2007).

Karar verme süreci, uyarının tanımlanması ile başlayan ve eyleme belirgin bir bağlılık ile sona eren bir dizi eylem ve dinamik etkenler olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, Raisinghani, ve Theoret, 1976'dan aktaran Blanchette, 2010).

Karar vermeyi süreç olarak değerlendiren Eren'in (2013) belirttiği özellikler ise şunlardır:

- Karar verme süreci, insanı psikolojik bir stres içine sokar. Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayılarını arttırmak kolay değildir.
- Karar vermek bilgi toplama ve bilgileri yararlı hale gelecek biçimde işlemeyi gerekli kılar, bilinçli bir seçim ve tercih için işin uzmanı olmak, bilgileri yararlı hale getirmek ve yorumlamak gerekebilir.

- Karar verme, masraflıdır. Gerekli bilgileri toplama bir araştırma organizasyonunu gerektirir, bilgileri işleme ve yararlı hale getirme uzmanlara ihtiyaç gösterir. Alternatiflerin yararlarından vazgeçmek de ayrı bir masraftır.
- Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakârlıkla ulaşmak ön planda tutulur. Ancak, karar vermede rasyonel davranılıp davranılmadığı uygulamaya sonuçlarının elde edilmesi ile araştırılabilir.
- Karar verme, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisini ve belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğü gerektirir. Aksi takdirde, karar icraya geçemez ve bir temenni olarak kalır.
- Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür. Karar verme bugünden gelecekte ne yapılması gerektiğini ortaya koymadır.
- Kararların verilmesi ve uygulanmasında koşullara en uygun olan bir zaman aralığı belirlenir.
- Karar verme sorunlarla ve belirsizliklerle mücadele etme ve onları bertaraf ederek neyin, nasıl, ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır.

Tozlu (2016) ise örgütsel karar verme süreçlerinde dikkat çeken hususları şu şekilde özetlemiştir:

- Karar verme daha büyük ve karmaşık konulara dairdir.
- Karar verme süreci daha fazla işbirliğini gerektirmektedir.
- Tek bir bireyin sahip olduğu sınırlılıkları aşabilmek için daha sıkı ve iyi dizayn edilmiş bir iletişim ve bilgi yönetimi yapılması şarttır.

Karar süreçlerinin özelliklerinin yanı sıra etkili kararların elde edilmesinde birçok engel de mevcuttur. Bu engelleri Aydın (2008) şu şekilde sıralamıştır:

- Karar sürecinin karmaşık olması ve çalışanlarca anlaşılabilmesi.

- Bilgi toplama aşamasının verimsizliği.
- Kamusalılık ilkesinin karar sürecini çok zor ve karmaşık hale getirmesi.
- Kamu yönetiminin gizlilik ve resmi sır ilkelerinin katılığı.
- Kurum dışı diğer örgütlere yüksek derecede bağımlılık.
- Yasal ve örgütsel kuralların çokluğu ve katılığı.
- Karar sürecine politik baskıların çeşitli olumsuz etkileri.
- Araştırma çalışmalarının yetersiz ve verimsiz oluşu.
- Yönetimde eski kural ve uygulamalara aşın bağımlılık.
- Yetki-sorumluluk dengesizliği.
- Çok katı merkezîyetçilik.
- Hantal bürokrasi ve hiyerarşik yapı.
- Kırtasiyecilik.
- Gereğinden fazla ve verimsiz personel bulundurma.
- İletişim yetersizlikleri ve sorunları.
- Karar sürecine astların gerekli olan katılımlarının engellenmesi.
- Örgütsel hedeflerin anlaşılır ve ölçülebilir olmayışı.
- Performans kriterinin belirsizliği.
- Ödül-külfet dengesizliği.
- Kamu yöneticilerinin politik atamalarla sık sık değiştirilmesi.
- Uzmanlık bilgisinden yeteri kadar yararlanmama.
- Kurum dışı çıkar gruplarının baskısı ve bütçelerinin ödenek yoluyla belirlenmesi sonucu karar kriteri olarak ekonomik olma ilkesinin benimsenmemesi.

Blackmore ve Berardi (2006'dan aktaran Haris, 2012), karar verme sürecini etkileyen en az yedi etken olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu etkenler; karar vericiler (bireysel ya da kişisel), karar durumu (çevre veya şartlar), problemin veya fırsatın farkında olma, karar kriteri (tekil veya çoklu-kriter), zaman ve karardan etkilenen kişilere ilaveten karar destek teorileri, modelleri, araçları, strateji ve teknikleridir.

Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Karar alternatifleri tahmini bir dizi sonuçlar ortaya koyar ve her bir sonuç çeşitli zamanlarda ve derecelerde ve her derecede değişik olasılıklar bulunacak biçimde görünebilir. Bunlar arasından seçim yapma işi kolay değildir (Hesapçioğlu, 1989). Bir sorunun çözümü ve ya örgütle ilgili bir değişiklik yapmak gibi, karar vermeyi gerektiren herhangi bir durumda karar süreci için birtakım aşamalar söz konusudur (Karagöz, 2006).

Bursalioğlu (2008) karar sürecinin izleyeceği aşamaların çeşitli yazarlar tarafından değişik şekillerde sıralandığını; bu aşamalardan hiçbirini küçümsemeden belki biraz fazla, fakat eksik olmayarak ele aldığını belirtmiştir.

Bursalioğlu'nun (2008) öne sürdüğü karar aşamaları şu şekildedir:

- Problemin anlaşılması,
- Probleme ilişkin enformasyon toplanması,
- Enformasyonun çözümlenmesi ve yorumlanması,
- Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- En iyi seçeneğin bulunması,
- Uygulama,
- Değerlendirme.

Rowe ve Mason (1987) ise, karar vermeyi beş bilişsel süreç ile tanımlamışlardır: 1) uyarıcı, karar vereni harekete geçiren uyarıcı, 2) tepki, uyarana tepki verme biçimi, 3)

düşünme, problem hakkında ne düşünüldüğü, 4) uygulama, kararın nasıl uygulandığı ve 5)değerlendirme, istenilen hedefler üzerinde kararın etkililiğine karar vermedir.

Drucker (1990) tarafından tanımlanan karar verme aşamaları ise şunlardır:

- Problemin türünü belirlemek amacıyla problemi sınıflandırma,
- Problemin ne olduğunun anlaşılması ve çözümüne katkı sağlanması amacıyla problemi tanımlama,
- Kararın nereye varması gerektiğini belirlemek için şartları ortaya koyma,
- Problemin çözümüne yönelik hareket planları arasından doğru olanı seçme,
- Doğru kararı verebilecek kişileri seçerek bu doğrultuda kararı uygulama,
- Karar verme sürecinin son aşaması olarak kararın etkinliğini gözden geçirme ve değerlendirmedir.

Tanımlanan bu aşamalar, verilen kararın sonucunun beklentileri ne ölçüde karşıladığının değerlendirilmesi ile son buluyor gibi görünse de yeni bir problemin ya da ihtiyacın ortaya çıkması ile tekrar başlatılacaktır. Aşamalar doğru ilerletilir, karar verme döngüsü iyi işletilirse sonraki kararlar daha doğru ve etkili olacaktır.

Karar verme bir süreçtir. Öncelikli olarak bir problemin veya ulaşılmak istenen bir amacın belirlenmesi gerekir. Bu aşama meydana geldikten sonra karar alıcılar problemi çözmek veya amaca ulaşabilmek için bir dizi faaliyeti yerine getirmek zorundadır. İşte birbirini takip eden basamaklardan oluşan süreç istenildiği gibi tamamlanabilirse etkili kararlar alınır ve uygulamaya konulabilir (Arıkboğa, 2013):

1. Karar verme gereğinin farkına varma
2. Sebepleri Analiz Edip Teşhis Koyma
3. Alternatif Çözümlerin geliştirilmesi
4. Alternatifler Arasından Seçim
5. Kararın uygulanması

6. Değerlendirme ve Geri besleme

Karar verme belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir isler topluluğu, bir süreçtir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Koçel (2015) karar verme sürecini beş safha içerisinde incelemektedir (Şekil 2):

	1. safha	2. safha	3. safha	4. safha	5. safha
Veri Bilgi Data	Amaç belirleme veya sorun tanımlama	Amaç ve sorunları irdeleme/ öncelik belirleme	Alternatif belirleme	Alternatifleri irdeleme ve değerlendirme	Seçim kriterini belirleme ve seçim yapma

Şekil 2. Karar verme süreci (Koçel,2015. İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım)

Griffiths (1959'dan aktaran Aydın, 2010) karar vermenin yönetimin temel süreci olduğu görüşünü ileri sürmekte ve bu anlayışla karar verme aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- Problemin tanınması, tanımlanması ve sınırlandırılması,
- Problemin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Çözümlerin değerlendirilmesine esas olacak ölçütlerin ya da standartların saptanması,
- Bilginin toplanması,
- Yeğlenen çözümün ya da çözümlerin formüle edilmesi ve seçilmesi, önceden test edilmesi,
- Yeğlenen çözümün uygulamaya konulması,
 - a) Çözümün programlanması,
 - b) Programdaki etkinliklerin kontrol edilmesi
 - c) Sonucun ve sürecin değerlendirilmesi.

Rowe ve Boulgarides (1994) de örgütsel düzeyde karar verme sürecinin aşamalarını şu şekilde sıralamışlardır:

İlk aşama problemin tanımlanmasıdır. Bu aşamada bireyin bilişsel süreçleri olan algılama ve yargılama devreye girer. Bu süreçte örgütsel ve kişisel baskılar ile değerlerin karar vermeyi tetiklediği belirtilmektedir.

İkinci aşama, bireysel kararın gereklerinin değerlendirilmesi safhasıdır. Bu aşama da karar verici, “neler bilmeliyim”, “problemler ile ilgili parametreler nelerdir” gibi sorulara cevap aranır.

Üçüncü aşamada karar vermeyi gerektiren problem veya güçlüğün çözümü için amaca uygun alternatifler araştırılır. Davranışsal bir model olduğundan, problemin çözümü için optimum sonuca ulaştıracak alternatifler yerine, tatmin edici veya yeterince iyi alternatifler araştırılır.

Dördüncü aşama ise, alternatiflerden hangisinin seçileceği ile ilgili prosedürün tespit edildiği yani stratejinin belirlendiği aşamadır. Bu aşamada seçilecek olan stratejinin amaca, kararın gereklerine ve beklentilere uygun olup olmadığının değerlendirilmesi yapılarak ikinci aşamaya geri bildirim verilir. Dolayısıyla bu aşama alternatifler ile stratejinin uyumunun sağlandığı aşamadır.

Beşinci aşama, alternatiflerin etkilerinin değerlendirildiği ve olasılığının tanımlanmaya çalışıldığı bir aşamadır. Daha önce yaşanan olaylar ve tecrübeler de değerlendirildiği için zihinsel kestirmelerin kullanıldığı bir aşamadır. Bu aşamada alternatifler ve seçilen strateji arasındaki uyum değerlendirilir ve bir önceki aşamaya geri bildirimler verilir.

Altıncı aşama, karar stratejisinin uygulandığı ve alternatiflerden birisinin seçildiği aşamadır.

Yedinci aşama ise seçilen alternatifin uygulandığı aşamadır. Bu aşamada uygulamanın performansı ve başarısı hakkında, dördüncü aşamaya geri bildirim verilir. Karar stratejilerinin ve alternatiflerinin tekrar değerlendirilebileceği son aşamadır.

Sekizinci aşama, kararın sonuçlarının ortaya çıkmaya başladığı aşamadır. Bu aşamada verilen kararı gerektiren güçlükler ve yeni oluşabilecek problemler konusunda ilk aşamaya geri bildirim verilir.

Bronner'a göre (1993'ten aktaran Aydın, 2008), karar verme davranışı, üç temel belirleyici ve bunların birbiriyle olan etkileşimleriyle açıklanır. Bu belirleyiciler; karar vermeyi gerektiren problem, karar verecek olan kişi ya da kişiler ve karar vermenin bir yansıması olarak karar verme sürecinin kendisidir. Karar vericinin davranışını etkileyen üç önemli faktör vardır; bu faktörler karar vericilerin sayısı, karar vericilerin nitelikleri ve arar vericilerin tercihleridir.

Bazerman ve Moore (2009), karar verme sürecinde izlenmesi gereken basamakları, problemi tanımlama, probleme ilişkin kriterleri belirleme, kriterlerin önem sırasını belirleme, alternatif üretme, uygun kararı hesap etme şeklinde sıralamıştır. Karar verme aşamalarının dikkatle uygulanması etkili ve güvenilir karar vermeyi sağlayan unsurlardan biridir.

Yönetmel Karar Verme Stilleri

Eğitim yöneticisi, insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak bilimsel ve toplumsal değerler doğrultusunda örgütü geliştirmeyi görev edinmiş kişidir. Toplumun eğitim istemini, ekonominin nitelikli insan gücü gereksinimini, öğrencilerin nitel ve nicel olarak gelişmesini sağlamak, maliyetini hesaplamak ve kaynaklarını bulmak, özellikle geleceğe yönelik gereksinmelerin kestirimlerini ve tasarımları yapmak eğitim yöneticilerinin görevidir. Etkili bir yönetici yönetim süreçlerini iyi tanıyan ve kullanabilen kişidir (Karagöz, 2006). Ertürk'e (2013) göre, yönetim tek başına karar verme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bir yöneticinin başarısı, onun karar verme yeteneğine bağlıdır.

Yönetim bilimine göre yöneticinin, uygun ve etkili kararlar verebilmesi, örgütsel etkinliklere ilişkin değişik ve çok sayıda bilgi almasına ve aldığı bu bilgileri amaç(lar)a uygun şekilde değerlendirmesine bağlıdır. Elde edilen çok sayıda doğru ve güncel bilgi, belirsizliklerin azaltılmasına, daha çok seçenek üzerinde çalışılmasına ve daha doğru tahminlerde bulunulmasına olanak sağlayacağı için, bu sayede yöneticilerin etkinliklerinin artacağı düşünülmektedir. Yönetici açısından önemli olan, doğru bilginin doğru zamanda kullanılarak uygun kararın verilmesidir. Örgütte etkinliklere yönelik verilen kararlar, yöneticilerin bilgisine, görgüsüne, deneyimine, problemin türüne, çeşitli kanallarla elde ettiği bilgilere ve kimi zaman da içinde bulunduğu psikolojik duruma göre farklılık gösterebilir (Yılmaz ve Talas, 2010).

Kararlar; programlı-programsız olabilir, karar verme koşulları belirsizliğin çeşitli seviyeleriyle şekillenebilir; yöneticiler karar vermede klasik, yönetsel veya politik modellerden birisini kullanabilirler. Bunlara ek olarak karar verme sürecindeki altı basamağı uygulayabilirler. Fakat, bütün yöneticiler karar alırken yaklaşım tarzları açısından belirgin farklılıklar gösterirler. Bu farklılık kişisel karar tarzları olarak adlandırılırlar (Daft, 2003, s.287).

Karar verme tarzlarını, belirsizliğe tolerans ve düşünme tarzları boyutlarında inceleyen Stephen P. Robbin'in karar tarzları modeli, karar vericileri sınıflandırmada kullanılabilir. Düşünme tarzları boyutuna göre; bazı insanlar bilgiye dayalı, makul ve mantıklı kararlar alırlar. Buna karşılık diğer grup ise sezgisel ve yaratıcı kararlar verirler. Belirsizliğe tolerans boyutuna göre ise, bazı insanlar belirsizliği minimize edebilmek için yüksek derecede bilgiye ihtiyaç duyarken, bazıları da aynı süre içerisinde birçok kararı daha az bilgi ile alabilmektedirler (Kurt,2003).

Yöneticilerin karar verme davranışına farklı yollardan yaklaştıkları bilinmektedir. Yöneticilerin bazıları daha fazla bilgi edinerek acık analizler yaparken bazıları daha çok

sezgiselliklerine güvenirlir. Bazıları kararlarında başkalarının yönlendirmelerini beklerken, bazıları bağımsız olmayı bilhassa tercih ederler. Bazıları karar verme surecine anında başlamayı tercih ederken, bazıları karar verme surecinden kaçınmayı tercih ederler. Bu durum kısaca her yöneticinin karar vermede farklı yaklaşım (stil) sergilemeleri anlamına gelir (Galotti vd., 2006). Karar verme stilleri, yöneticiler için karar verme araçlarıdır.

Karar verme, insan yaşamının gereklerindedir ve her gün farklı konularda ve değişik önemlerde kararlar verilmekte ve bu kararlar kişiden kişiye değişmektedir. Bireysel farklılıkların karar vermede önemli rol oynaması sebebiyle karar verme insan davranışlarından etkilenmektedir. Davranışın eyleme geçmeden önceki adımlarını ve kararın nasıl verildiğini anlamak son yıllarda dikkat çeken bir konudur. Bireylerin daha iyi kararlar verebilmesi için, karar vermenin ne ile ilişkili olduğunu anlaması ve sürecin öğelerinin farkında olması önemlidir. Süreçteki bireysel farklılıkların önemli nedenlerinden biri de karar verme stilleridir (Taşdelen, 2001).

Karar verme stili, bireyin bir problem çözme durumu ile karşılaştığında duruma tepki vermek için seçtiği yoldur. Bireyin doğuştan ve kişilik odaklı seçimlerinin, zaman ve deneyimle geliştirilmiş, öğrenilmiş ve alışkanlık haline gelmiş tepkilerinin birleşimidir (Kessler, 2013).

Rowe ve Mason'a (1987) göre, karar verme stili algılama, bilgi işleme veya kavrama, muhakeme etme gibi zihinsel aktiviteleri birleştiren bilişsel bir süreçtir. Karar verme stili kavramı; bir karar vermek durumunda kalan bireyin, genel anlamda tüm yaklaşımlarının, tepkilerinin ve davranışlarının ifade edilmesine yönelik kullanılmaktadır. Bu bağlamda karar verme stilleri, bireylerin karar verirken problemlere nasıl yaklaşacaklarını belirlemelerini sağlamakta ve bireylerin kişisel tercihleri doğrultusunda şekillendirilmektedir (Adsız,2016).

Thunholm (2004) ise karar verme stilini, kişinin karar verme durumunda sergilediği tepki modeli olarak tanımlamıştır. Bu tepki modeli; karar verme durumu, karar verme görevi

ve karar veren kişi tarafından belirlenir. Karar vericiler arasındaki kişisel farklılıklar, kişilerin alışkanlıklarının yanında bilgi edinme süreci, öz-değerlendirme ve öz-denetim gibi temel bilişsel süreçlerdeki farklılıklardan da kaynaklanır.

Karar verme stili, karar vericinin bir alışkanlığı veya edindiği/öğrendiği bir davranış olarak ele alındığında, karar verme stilini etkileyen karar vericinin içinde bulunduğu dış çevreden örgüt içi çevresine oradan da kendi iç dünyasına kadar birçok faktörün devreye girdiği söylenebilir. Ayrıca, karar verme stilinin karar vericide oluşmaya başlamasından her hangi bir ana kadar geçen süre ve bu süre içerisinde tüm çevre faktörlerinin varlığı ve süreç içerisindeki değişimlerinin birikimli olarak karar verici üzerindeki etkisi düşünüldüğünde ise karar verme stilinin oluşması da baslı basına bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte karar vericinin karar verme konusunda edindiği tecrübeler, çevre ile devamlı olarak kurduğu etkileşim sonucu edindiği geri döngüleridir (Nas, 2010).

Scott ve Bruce (1995), karar verme stilleri ile ilgili bütüncül bir kavramsallaştırma oluşturmak için çeşitli araştırma ve kuramları birleştirmişlerdir. Karar verme stilini, bireyin karar verme durumu ile karşı karşıya kaldığında gösterdiği öğrenilmiş ve alışkanlık haline gelmiş tepki kalıbı olarak tanımlamış, kişisel bir özellik olmadığını ancak belirli bir yöntemle tepki göstermek için alışkanlık temelli bir eğilim olduğunu belirtmişlerdir.

Karar verme stilleri yöneticilerin örgüt içerisindeki zihniyetlerini veya düşünce tarzlarını ortaya koymaktadır. Ayrıca, yöneticilerin bilgiyi nasıl kullandıklarını ve örgütlerinin geleceğini nasıl tasarladıklarını açıklamaktadır. Karar verme stilleri bilgi edinimini, paylaşımını ve kullanımını da etkilemektedir. Karar verme stili kavramı, kişinin karar vermek için bilgiyi kullanma yolunu ifade etmektedir (Rowe ve Mason, 1987). Karar verme stili, ihtiyaçları, değerleri ve benlik kavramı ile ilişkili olarak kişinin kişiliğini ortaya çıkaran bilişsel bir süreçtir. Rowe ve Boulgarides'e (1992) göre 'Bir kişinin karar verme stilini bilerek onun değişik durumlarda nasıl tepki göstereceğini tahmin edebiliriz.' (Al Shra'ah, 2015).

Karar verme stilleri, öğrenme kişiliğinden ve yönetsel stillerden açıkça etkilenmektedir. Bundan dolayı, karar verme stilleri alanyazında tanımlanırken karar verme görevleri göz önünde bulundurulmuştur. Örneğin, danışmacı kuramcılar bireyler arasındaki farklılıkları incelerken, yönetimi kuramcılar sosyal ilişkileri incelemiştir (Coscarelli, Burlt ve Cotter, 1995). Karar verme ile ilgili alanyazın incelendiğinde, birçok araştırmanın karar vermenin bilişsel sürecini incelediği görülmüştür. Araştırmalar özellikle liderlerin nasıl karar verdiğini, neden bazı kararları verdiğini ve hangi kararları verdiğini incelemiştir (Jacoby, 2006).

Eğitim yöneticileri, tüm örgütü etkileyen birçok karar aldıkları için karar stilleri veya becerileri gibi karar verme yöntemlerini geliştirmelidirler. Ayrıca, aldıkları yönetsel kararların sonuçları açısından da değerlendirildikleri için kararlarının kalitesi etkililiklerini ölçmede çok önemlidir (Jamian vd., 2013).

Karar verme stilleri üzerinde yıllardır çalışmalar yapılmaktadır. Martinsons ve Davison (2007) tarafından tanımlanan karar stilleri, kişilik türlerini (Jung, 1959) ve iç ve dış faktörleri ayıran sınıflama şemasını (Mitroff ve Kilmann, 1978) içeren farklı karar verme stilleri tanımlanmıştır. Karar verme stillerini belirlemede en çok kullanılan ölçme araçlarından biri Rowe ve Boulgarides (1982/1985/1987) tarafından ortaya atılmıştır (Senik, 2012).

Karar verme stilleri ile bilgiler bireylerin nasıl karar aldıklarını ve bireysel stillerin hedefleri gerçekleştirmede nasıl yardımcı ya da engel olduklarını daha iyi anlamaya olanak sağlamaktadır. Çeşitli disiplinlerden yararlanarak ortaya atılan birçok tanım vardır. Tanımlanan karar verme kuramları arasında benzerlikler mevcut olduğu kadar bilginin nasıl işlendiği ile ilgili boyutlar da bulunmaktadır (Coscarelli, Burlt ve Cotter, 1995).

Bu çalışmada karar verme stilleri, (Coscarelli, Burlt ve Cotter, 1995) tarafından bireysel bakış açısı, Jung sınıflandırmasına dayalı bakış açısı ve sosyal bakış açısı olmak üzere 3 esnek kuram kategorisi altında ele alınmıştır:

- Bireysel karar verme stilleri: Arroba (1977), Johnson (1978) ve Harren (1979),
- Jung temelli karar verme stilleri: Myers-Briggs Stil Kuramı (1985), Mitrofl ve Kilmann (1975), Nutt (1989)
- Sosyal bakış açısı ile karar verme stilleri: McKenney ve Keen (1974), Driver, Brousseau ve Hunsaker (1990), Merrill ve Reid (1985) , Rowe and Mason (1987).

Tablo 1

Karar Verme Stilleri Sınıflaması

	Arroba (1977)	Johnson (1978)	Harren (1979)
Bireysel Karar Verme Stilleri	Mantıklı Düşünmeden Tereddütlü Duygusal Uyumlu Sezgisel	Spontan Sistemantik Dışadönük İçe dönük	Planlı Sezgisel Bağımlı
Sosyal Bakış Açısı ile Karar Verme Stilleri	McKenney ve Keen (1974)	Merrill ve Reid (1981-1985)	Driver, Brousseau ve Hunsaker (1990-1993)
	Algısal Kavramsal Sistemantik Sezgisel	Samimi Analitik Uygulayıcı Açıklayıcı	Kararlı Esnek Hiyerarşik Bütünleştirici Sistemli
Jung Temelli Karar Verme Kuramları	Myers ve Briggs (1985)	Mitrofl ve Kilmann (1975)	Nutt (1989)
	Dışadönük– İçedönük Duyu – Sezgi Düşünme –Hissetme Yargılama– Algılama	Algılama– Düşünme Sezgi – Düşünme Sezgi – Duyu Algılama - Duyu	Sistemantikler Kuramsalcılar Yargılayıcılar Buluşsalcılar Etkileyiciler İkna ediciler Komisyoncular Ayarlayıcılar

Kaynak: Coscarelli, Burlt ve Cotter'dan (1995) uyarlanmıştır.

Bireysel Karar Verme Stilleri

Karar verme stilleri, bazı iç ve dış etmenlerden etkilenilerek belirlenmektedir. Bu süreçte bireylerin geçmiş deneyimleri ve yaşantıları ile birlikte, içerisinde yer alınan sosyal ve fiziksel koşullarda belirleyici olabilmektedir. Bu temelde “öğrenilen alışkanlıklar” olarak da adlandırılabilen karar verme stilleri, bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir (Scott ve Bruce, 1995).

Birçok kuramcı bireysel kararların dinamiklerini anlamaya ya da tekil belirgin kararlar olarak etkililiklerini değerlendirmeye çalışmıştır (Timberlake,2004). Bireysel karar verme stilleri; Arroba'nın karar verme stilleri sınıflandırması (1977), Harren'in mesleki karar verme yaklaşımı (1979) ve Johnson'ın karar verme stilleri (1978) olarak sınıflandırılmıştır.

Arroba'nın Karar Verme Stilleri Sınıflandırması

Arroba (1977), çalışmasında Gelatt, Varenhorst, ve Carey (1972) ve Watts ve Elsom'ı (1974) temel alarak karar verme davranışlarını sınıflandırmaya çalışmıştır. Stilleri, pasif- aktif olarak ikiye ayırmış ve karar vermede ne kadar çok çaba sarf edilirse karar verme davranışının o kadar çok aktif olduğunu ileri sürmüştür. Bireyler arasındaki karar verme davranışı farklılıklarını ölçmek için bir ölçek geliştirmemiştir, ancak bu farklılıkların neler olduğunu belirlemeyi ve sınıflandırmayı amaçlamıştır. Arroba'nın sınıflandırdığı 6 karar verme stili şu şekildedir:

Mantıklı: Mantıklı karar verme stili, soğuk ve nesneldir. Karar, eldeki durum baz alınarak veya önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için verilir.

Düşünmeden: Düşünmeden karar verme stili, objektif kriterlere güvenmemektedir. Bu tarz kararlar rutin veya önemsiz düşünülebilir.

Tereddütlü: Tereddütlü karar verme stili, karar vericinin çözüme ulaşmayı ertelediği tüm durumları tanımlamakta, tereddüt ve erteleme ile karakterize edilmektedir.

Duygusal: Duygusal karar verme stili, karar vericinin sevdiği ve sevmediği şeyleri temel almakta ve nihai karar duygulara dayanmaktadır. Tercihler öznel olsa da yüksek duygusal durum, baskı ya da stres içermemektedir.

Uyumlu: Uyumlu karar verme stili, pasif bir stildir. Karar verici, yalnızca başka birinin kararı ile mutabık görüştedir.

Sezgisel: Sezgisel karar verme stili, karar vericinin iç uyumuna bağlıdır. Bu tarz kararlar, doğruluk veya kaçınılmazlık duygularına dayanmaktadır. Düşünmeden alınan kararlardan ayırt edilebilirler çünkü düşünme olmasa da karar verici karar ile ilgili içsel bir doğruluk hissi deneyimlemektedir.

Johnson'ın Karar Verme Stilleri

Johnson (1978), bilgi edinme ve analiz etme ile ilgili bireysel stiller ortaya koyan kuramsal bir çerçeve geliştirmiştir. Bilgi edinmenin iki boyutunu sistematik ve spontan; bilgiyi analiz etmenin 2 boyutunu ise içedönük ve dışadönük olarak tanımlamıştır. Johnson'un dört karar verme stili ise şu şekildedir: Sistematik-dışadönük, Sistematik-ičedönük, Spontan-ičedönük ve Spontan-dışadönük.

Spontan: Spontan şekilde bilgi edinen bireyler olaylara bütüncül bir şekilde tepki verirler. Bu bütüncül yaklaşım, hem geçmiş hem de gelecek için mevcut duyguların genellenmesi ile sonuçlanmaktadır. Alternatifleri değerlendirmek için kişiselleştirerek, hızlı psikolojik kararlar verebilirler. Bununla birlikte, karar vermede hızlı oldukları kadar fikir değiştirmekte de hızlıdırlar. Bir diğer karakteristik özellikleri ise esnek hedef odaklı olmalarıdır.

Sistematik: Sistematik bilgi edinen bireyler, temkinli bir şekilde psikolojik kararlar verirler. Her alternatifi değerlendirir ve seçtiklerini kişiselleştirirler. Spontan ve sistematik karar stilleri arasındaki önemli fark spontan bireyler psikolojik karar verip bilgi toplamaya devam ederken sistematik bireyler psikolojik bir karar vermeden önce tüm bilgiyi toplarlar.

Sistematik bireyler, yöntemsel hedef odaklıdırlar, üzerinde planlı bir şekilde çalışacakları uzun vadeli hedefler koyarlar.

Dışadönük: Dışa dönük bireyler, bilgiyi analiz etmek için sesli düşünürler. Onları tanıyabilmek için söylediklerinin miktarına değil ne olduğuna dikkat etmek gerekmektedir. Diğer insanlardan daha çok konuşmazlar ancak ifadeleri karar verme süreçleri ile ilgilidir.

İçe dönük: İçe dönük bireyler, konuşmadan önce düşünmeyi tercih ederler. Bu stilde de, söylediklerinin miktarı değil ne olduğu önemlidir. Diğer insanlardan daha az konuşmazlar ancak karar verme süreçleri ile ilgili de konuşmazlar. Kararı verdikten sonra söylerler.

Harren'in Mesleki Karar Verme Yaklaşımı

Harren (1979) çalışmasında rehberlik danışma yaklaşımı ile üniversite öğrencilerinin akademik uzmanlık ve meslek seçimlerine yardımcı olmayı amaçlamıştır. Dinklage (1969) tarafından tanımlanan sekiz karar stilini (planlı, sezgisel, uyumlu, kaderci, içgüdüsel, erteleyici, riskten korkan ve bocalayan) üç kategoride planlı, sezgisel ve bağımlı karar stilleri olarak tekrar tanımlamıştır. Kategoriler, bireylerin karar verme davranışında ne derece sorumluluk aldıklarını ve duygusal stratejilere karşı rasyonel stratejileri ne kadar kullandıklarını temel almıştır. Harren, karar stillerini belirlemek için Mesleki Karar Verme Değerlendirme ölçeği geliştirerek bireylere kariyer yolları seçerken yardım etmeyi amaçlamıştır. Harren'in karar stilleri tanımı alanyazında yaygın olarak kullanılan tanımlardan biridir ve bireyin karar verme stili, karar verme görevini algılama ve yanıtlamada kullanılan kişisel bir özelliktir. Harren'in karar stillerini şu şekilde tanımlamıştır:

Planlı: Planlı karar vericiler düşünceli, mantıklı ve gelecek-odaklı karar vericilerdir. Gelecek olaylar ve kendileri ile ilgili bilgi peşinde koşarlar. Kararlarının sonuçlarının farkındadırlar; sonuçları ve geleceklerini kontrol edebileceklerini düşünürler.

Sezgisel: Sezgisel karar vericiler bir karara çabuk bağlanırlar. Karar verirken şu ana odaklanırlar, duygularına ve hayal güçlerine güvenirlir. Alternatifleri değerlendirmez ve bilgi istemezler, kararların doğruluğuna hisleri ile karar verirler.

Bağımlı: Bağımlı karar vericiler, başkalarının kendileri için karar vermesini isterler. Kararlar için sorumluluk almazlar ve diğerlerinin onlar için en iyi olduğunu düşündükleri şeye güvenirlir. Düşük memnuniyet verecek kararları ertelemeyi tercih ederler.

Jung Temelli Karar Verme Stilleri

Karar verme stilleri ile ilgili alanyazının büyük kısmı İsviçreli psikiyatrist Carl Jung'un kişilik teorilerine dayanmaktadır. Jung, kişilik tipleri ile ilgili teorilerini 1900'lerin başlarında geliştirmiştir. Teorileri, bireysel davranışların kişinin düşünme, algılama ve dünyayı değerlendirme tarzını etkilediği inancını temel almaktadır (Jung, 1923'ten aktaran Jacoby, 2006). Jung'un geliştirdiği kişilik tipleri ve teorileri "Jung temelli yaklaşım" adı ile anılmakta ve birçok karar stili sınıflandırması bu yaklaşımı temel almaktadır. Jung yaklaşımı 1921 yılında Almanca olarak yayınlanmış ve daha sonra İngilizce'ye çevrilerek tekrar basılmıştır.

Jung temelli karar verme stilleri bu çalışmada; Mitroff ve Kilmann'ın karar verme stilleri (1975), Myers-Briggs stil kuramı (1985), ve Nutt'ın karar verme stilleri (1989) olarak sınıflandırılmıştır.

Mitroff ve Kilmann'ın Karar Verme Stilleri

Mitroff ve Kilmann (1975), yöneticileri sınıflandırmak için Jung temelli kişilik çerçevesi oluşturmayı denemişler ve yöneticileri sınıflandırmanın, farklı gerçeklikleri algılayarak örgütsel problemleri çözmeyi etkilediğini belirtmişlerdir. Mitroff ve Kilmann, veri girişi ve karar verme boyutlarında dört stil tanımlamışlardır: Veri girişi boyutu duyu veya sezgi yoluyla bilgi almayı; karar verme boyutu ise düşünme veya hissetme yoluyla karar

vermeyi ifade etmektedir. Mitroff ve Kilmann, bireyin yönetim stiline örgütsel bir problem ile ilgili anlattıkları yoluyla bu sınıflandırma içinde tanımlanabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Algılama – Düşünme: Algılama – Düşünme stilini kullanan yöneticiler gerçeklere odaklanırlar ve fiziksel çevreleri konusunda duyarlıdırlar. Kontrol odaklı olup düşük belirsizlik toleransına sahiptirler. Otoritenin kesin çizgilerle belirlendiği hiyerarşik yapıları örgütleri tercih ederler. Gerçekçi ve gerçekleştirilebilir örgütsel hedefleri tercih ederler.

Sezgi – Düşünme: Sezgi – Düşünme karar verme stiline sahip yöneticiler özel değil genel kavramsal olaylara odaklanırlar. Örgütsel yaşama ve hedeflere idealist bir bakış açısıyla yaklaşırırlar. Detayları değil olayların kuramsal kısmını dikkate alırırlar. Çözecek yeni problemler ve fethedecek yeni ufuklar arırırlar.

Sezgi – Duyu: Sezgi – Hissetme karar verme stiline sahip yöneticiler, genel konulara ve örgütsel yaşamın insani boyutuna odaklanırırlar. Örgütün içinde ve dışında insan faktörü ile ilgilenırırlar. Merkezi olmayan örgütleri tercih ederler.

Algılama - Duyu: Algılama - Hissetme karar verme stiline sahip yöneticiler, genelden ziyade özele odaklanırırlar ve insan ilişkilerine gerçekçi bir yaklaşım sergilerler. Örgütte aile ortamı yaratmaya çalışırırlar ve kişilerarası ilişkilerle ilgilenırırlar (Coscarelli, Burlt ve Cotter, 1995).

Myers-Briggs Stil Kuramı

Myers-Briggs Stil Kuramı, Jung'un (1921/1971) psikolojik tiplerini temel almaktadır. Myers-Briggs Karar Stili Ölçeği (Myers ve McCaulley, 1985), kişilik stillerindeki farklılıkları ölçmek için alan yazında en fazla kullanılan ölçeklerden biridir. Jung'un kuramına göre, bireyler dünyayı önceden planlanmış ve tesadüfi olmayan yöntemlerle algılama ve yargılamayı tercih ederler. Algılama, bireylerin çevrelerine aşına olma ve onunla ilgili bilgi edinme yöntemlerini içermekte; yargılama ise, algılarla ilgili hüküm verme anlamına

gelmektedir. Jung, dünyayı algılama ve yargılama ile ilgili her biri bir ikilem yansıtan 4 tercih tanımlamıştır (Coscarelli, Burlt ve Cotter, 1995):

Dışadönük - İçedönük: Dışadönük - İçedönük ikilemi, içsel-dışsal odaklılıktır. Dışadönükler diğer-odaklı olup dış dünyaya ve insanlara odaklanırlar. İçedönükler ise kendilerine odaklanıp fikirlere ve kavramlara güvenirlir.

Duyu - Sezgi: Duygu – Sezgi ikilemi, bireylerin dünyayı nasıl algıladıklarına odaklanmıştır. Duyusallar, beş duyu organları ile bilgi edinirken; sezgiseller ise ilişkilerine ve gözle görülmeyen anlamlara güvenirlir.

Düşünme - Hissetme: Düşünme - Hissetme ikilemi, yargılamaya odaklanmıştır. Düşünenler, karar vermek için kişisel olmayan bir mantığa güvenirlir. Hissedenler ise ilişki odaklıdırlar, karar vermek için kişisel ve sosyal değerlere güvenirlir.

Yargılama – Algılama: Yargılama – Algılama ikilemi, bireylerin dış dünya ile nasıl ilişki kurduklarına odaklanmıştır. Yargılamayı temel alan bireyler, düşüncelerini veya duygularını kullanmayı tercih ederler. Algılamayı temel alan bireyler ise, hislerini ve sezgilerini kullanmayı tercih ederler.

Nutt'ın Karar Verme Stilleri

Nutt (1989'dan aktaran Coscarelli, Burlt ve Cotter, 1995), yönetsel karar verme kavramına yöneticilerin nasıl bilgi edindikleri ve kararlarını nasıl uyguladıkları açısından yaklaşmaktadır. Yöneticilerin karar verme stili ile ilgili her bir eylem bölümü için tercihleri olduğunu öne sürmüştür. Tanımladığı 16 karar verme stili Myers-Briggs Stil Ölçeğindeki 16 stil ile örtüşmektedir. Bilgi edinme ve işlemede yönetsel tercihleri tanımlamak için Mitroff ve Kilmann (1975) ile aynı sınıflandırmayı kullanmıştır. Duyu - sezgi (edinme) tercihleri ve düşünme-hissetme (işleme) tercihleri eşleştirilmiştir. Nutt, kendi ölçeğini geliştirmemiştir. Onun geliştirdiği karar verme stilleri, Myers-Briggs ve Mitroff ve Kilmann'ın çalışmasına dayanmaktadır.

Nutt'un seçim ve uygulama boyutunda tanımladığı karar verme stilleri şunlardır; sistematik, kuramsalcı, yargılayıcı, buluşsalıcı, etkileyici, ikna edici, komisyoncu ve ayarlayıcı.

Sistematikler: Sistemantikler, deneysel veri ile ilgilenir onları işlemek için nicel yöntemleri kullanırlar. Karar verme süreçlerini yönetmek için kar-zarar analizi gibi analitik yöntemleri kullanırlar.

Kuramsalcılar: Kuramsalcılar, karar verme süreçlerini yönetmek için çok fazla analitik yöntem kullanırlar. Birçok hipotezi mantıksal olarak test ederler ve kararın temel unsurları ile ilgili tahminde bulunmazlar. Sezgiyi reddederler çünkü karar vermede deneyim yerine yapıyı tercih ederler.

Yargılayıcılar: Yargılayıcılar, karar vermenin ilişkisel yönüne odaklanırlar. Karar verirken bireyler arasında fikir birliği olmasına dikkat ederler ve analitik yöntemlere güvenmezler. Yapılandırılmış bir modelden ziyade kişiler arası ilişkiler yoluyla bilgi edinmeyi tercih ederler.

Buluşsalıcılar: Buluşsalıcıların verdikleri kararlar, karmaşık, değer yüklü ve konuya özeldir. Değerler ve konu kararlardan ayrı değildir ve analitik karar verme modelleri bu değişkenleri açıklayamaz. Kararları etkileyebilecek politik unsurların farkındadırlar, grup süreçlerinden hoşlanmazlar ve karar vermekte kullanılan her türlü sinerjik teşebbüsü başarısızlık olarak görürler.

Etkileyiciler: Etkileyiciler insanlardan ziyade durumları yönetmekle ilgilenirler. İnsanlar üzerindeki etkisine bakmaksızın kararların sonuçlarını etkilemek için durumları ustalıkla idare ederler. Başarıya ulaşmak için etik ve değerleri önemsemeyebilirler.

İkna ediciler: İkna ediciler, deneyimlerinden yararlanarak kişileri ikna etmeye çalışırlar. Bakış açılarını ve kararları etkilemek için anekdotsal veriye güvenirler. Etkili olmak için durumları doğru değerlendirebilmeli ve güvenilir olmalıdırlar.

Komisyoncular: Komisyoncular, kararla ilgili müzakerede bulunmak için gruplar arasında irtibat kuran koordinatörlerdir. Bireyler arasında çatışmaya sebep olabilecek potansiyel örgütsel problemlerin farkındadırlar ve uzlaşma sağlamaya çalışırlar.

Ayarlayıcılar: Ayarlayıcılar, eyleme geçmeden önce derinlemesine düşünür ve durumlara uyum sağlarlar. İşbirliğine ve katılıma güvenir; bireyler arasındaki benzerliklere odaklanırlar.

Sosyal Bakış Açısı ile Karar Verme Stilleri

Sosyal bakış açısı ile karar verme stilleri; McKenney ve Keen' in karar verme stilleri (1974), Merrill ve Reid'in karar verme stilleri (1981/1985), Driver, Brousseau ve Hunsaker 'ın karar verme stilleri (1990/1993) ve Rowe, Mason ve Boulgarides'in karar verme stilleri Teorisi (1985/1987) olarak ele alınmıştır.

McKenney ve Keen' in Karar Verme Stilleri

1970'lerde ortaya atılan diğer bir model McKeeney ve Keen 'e aittir. Bu model, bireyin karar verme eğilimine olduğu kadar bilgiyi toplama ve değerlendirme tarzına da odaklanmaktadır. Bu modelde, karar verici sezgisel ya da sistematik olabilirken bireyin tarzı da algılayıcı (ilişkilere dayalı) veya kavrayıcı (detay odaklı) olarak sınıflandırılabilir. McKenney ve Keen, karar verme stillerini sınıflandırmada yönetsel bakış açısını kullanmışlar ve karar vermedeki bilişselliği açıklamak için gelişim psikolojisinden yararlanmışlardır. McKenney ve Keen, bilişsel stili iki boyuta ayırmışlardır: bilgi edinme ve bilgiyi değerlendirme. Bilgi edinme, algılama ve kavrama davranışlarını içermekte iken, bilgiyi değerlendirme ise sistematik ve sezgisel davranışları içermektedir (McKenney ve Keen 1974'ten aktaran Jacoby, 2006).

Algısal : Algısal bireyler bilgi edinirken, gelen veriyi sınıflandırmada yardımcı olması amacıyla kavramlar ve beklentiler çerçevesinde filtrelemektedirler. Bilginin beklentileri karşılayıp karşılamadığını belirlemek için kavramlar arasındaki ilişkiyi incelerler.

Kavramsal : Kavramsal bireyler detaylara, kavramlar arası ilişkilerden ziyade bilginin kendisine odaklanırlar ve bilgiyi hiçbir önyargıyla eşleştirmeye çalışmazlar.

Sistemantik: Sistemantik bireyler, çözüme ulaşmak için elde ettikleri veriler çerçevesinde problemi yapılandırır.

Sezgisel: Sezgisel bireyler, kendilerini belirli bir cevaba/ çözüme adamayı erteleme eğilimindedirler. Deneme-yanılma yöntemini tercih ederler ve bir yöntem yerine çözüme ulaşmak için birden fazla yöntem tercih ederler.

Merrill ve Reid'in Karar Verme Stilleri

Merrill ve Reid (1981), bireylerin davranışlarını dört stil içerisinde incelemişler ve sosyal stillerdeki bireysel farklılıkları, kararlılık ve duyarlılık olmak üzere iki boyutta inceleyen bir model sunmuşlardır. Kararlılık, bireyin diğerlerinin fikrini ne derece sorduğuna kıyasla ne derece kendi fikrini onlara söylediğidir. Duyarlılık ise bireyin ne derece duygusal davrandığının aksine ne derece duygularını kontrol ettiğidir. Merrill ve Reid bireyler arasındaki kararlılığı, duyarlılığı ve çok yönlülüğü değerlendirmek için samimi, analitik, uygulayıcı ve açıklayıcı olmak üzere dört stil geliştirmişlerdir.

Samimi: Samimi karar verme stili destekleyicidir, kabul görme / onay ister, ilişkiler ve duygular ile ilgilidir. Duyguların paylaşılması ve sosyalleşme önemlidir; bu durum zayıf zaman yönetimine katkıda bulunmaktadır. Samimi karar vericiler risklerden ve bilinmeyenden kaçınırlar.

Analitik: Analitik karar vericiler, duygulardan ziyade gerçekleri tercih ederler ve diğerleri tarafından mesafeli bulunurlar. İlişki başlatmakta temkinlidirler ve öncelikli olarak işin yapılması ile ilgilendirler. Program dahilinde çalışmayı tercih ederler çünkü bu onlara tüm gerçekleri gözden geçirecek zamanı sağlamaktadır. Acele ettirilmekten hoşlanmazlar. Sonuçlarından emin olmalarını sağlayan somut ve gerçek verilere dayalı kararlar alırlar. (az risk almayı tercih ederler)

Uygulayıcı: Uygulayıcı karar verme stiline sahip bireyler, eylemi tercih ederler. Sonuç odaklıdır. Şu ana odaklanırlar. Nereye gittiklerini ve oraya nasıl varacaklarını bilirler. İlişkilere değil kararların sonucuna odaklanırlar. Geçmiş ya da gelecek problemle değil mevcut problemle hızlı bir şekilde ilgilenmeyi tercih ederler.

Açıklayıcı: Açıklayıcı karar verme stiline sahip bireyler, arkadaş ararlar; arkadaşlar da takipçi olarak onları desteklerler. Kendileri için güç ve etki isterler, bu nedenle arkadaşlıklar yüzeysel olabilir. Şu anın gerçekliği ile ilgili çok az endişelenmelerini sağlayacak hayallere odaklanırlar. Açıklayıcılar, hayallerini gerçekleştirmek için odak noktalarını hızlı bir şekilde değiştirebilirler. Gerçeklerden ziyade düşünceleri temel alan risk-alıcı karar vericiler olarak sayılabilirler (Coscarelli, Burlt ve Cotter, 1995).

Driver, Brousseau ve Hunsaker 'ın Karar Verme Stilleri

Driver, Streufert, Mock, Brousseau ve Hunsaker (1993), karar vermede bireyler arasındaki biçimsel farklılıkları açıklayan iki temel faktör tanımlamışlardır. İlk faktör, karar verirken ne kadar bilgi kullanıldığını gösteren bilgi kullanımudur. Diğer faktör ise, karar vermeden önce bireyin geliştirdiği çözümlerin sayısını gösteren odak noktasıdır. Bu iki faktörü birleştirerek, Driver ve ark. (1993) karar verme stillerini sınıflandıran bir model – *Bilgi Kullanımının Beş Temel Karar Verme Stili* - geliştirmişlerdir. Bu stiller; kararlı, hiyerarşik, esnek, bütünleştirici ve sistemattir. Bu stillerden her biri, karar verici tarafından gösterilen belirgin özelliklere sahiptir (aktaran Jacoby, 2006):

Kararlı: Kararlı stil, tek bir sonuca varmak için çok az bilgi kullanır. Bu stili tercih eden bireyler hız, etkililik, tutarlılık ve sonuçlara önem verirler. Planlar kısa vadeli yapılı ve sıkı bir şekilde kontrol edilir. Bireyden ziyade örgütün ve yönetimin hedeflerine odaklanılır.

Esnek: Esnek stildeki bireyler, az bilgi kullanır ancak farklı zamanlarda farklı kararlar verebilirler. Hıza ve uygulamaya önem verirler. Kararlı stilde olduğu gibi, kısa vadeli bakış açısına sahiptirler ancak problemlere sezgisel yaklaşırlar ve her duruma tepki verirler. Birçok

seçenekleri olabilir ancak odak noktaları kişisel hedeflerdir. Kural ve prosedürlerin esnek olduğu gevşek yapıları örgütleri tercih ederler.

Hiyerarşik: Hiyerarşik stilde, bilgi üretmek için çok fazla veriye ihtiyaç duyulur. Ancak, kararlı stildekiler gibi sadece tek bir sonuç ararlar. Kesinlik ve mükemmeliyet önemlidir. Bu stildeki bireyler çok titizdirler ve kalite isterler. Kaliteyi elde etmek için ise kontrollü olma ihtiyacı hissederler. Planlama uzun vadeli ancak hedefler kendi kendine üretilmiştir.

Bütünleştirici: Bu stili kullanan bireyler, çok bilgiye ihtiyaç duyarlar ve birçok çözüm üretirler. Uzun vadeli planlama vardır ancak bu planlar değişim veya gelişim için açık kapı bırakmaktadırlar. İletişim, problemlerin farklı bakış açılarıyla karmaşık analizini içererek uzun ve ayrıntılıdır. Çoklu çözümler üretilmektedir.

Sistemli: Sistemli karar verme stiline sahip bireyler bütünleştirici ve hiyerarşik yaklaşımları birleştirirler. Bir durumu analiz ederken çok fazla bilgi kullanırlar ve birçok alternatif üretirler. Durumları geniş bir bakış açısıyla ele alırlar, birçok hedefe ve eyleme ihtiyaç duyabilirler.

Çalışmada temel alınan karar verme stilleri yaklaşımı Rowe, Mason ve Boulgarides'in sosyal bakış açısıyla öne sürdükleri dörtlü karar verme stilleri teorisi. Farklı çalışmalarda bu karar verme stilleri yaklaşımının Jung temelli yaklaşımlardan biri olduğu da ileri sürülmektedir. Ancak; alanyazında önde gelen yaklaşımlardan biri olan bu yaklaşım sosyal bakış açısı ile ele alınmıştır.

Rowe, Mason ve Boulgarides'in Karar Verme Stilleri Teorisi

Rowe ve Mason'a (1987) göre karar verme, algılama, yargılama ve karar vermenin düşünsel sürecini birleştiren bilişsel bir süreçtir. Bu kuramcılar karar vericinin iki karakteristik özelliğini şu şekilde tanımlamışlardır: bilişsel karmaşa ve değer odaklılık. Bilişsel karmaşa, karar vericinin çeşitli ipuçlarının farkına varma ve onlardan anlam çıkarma

yeteneğini tanımlamaktadır. Rowe ve Mason'ın yaklaşımında bireyin bilişsel karmaşası, yüksek derecede belirsizlikle başa çıkma becerisi olan belirsizliğe karşı toleransı olarak tanımlanmıştır. Belirsizliğe karşı yüksek toleransa sahip bireyler güçlü eleştirel düşünme becerilerine sahip iken, düşük toleransa sahip bireyler karmaşık kararları verirken zorlanacaklardır (Rowe ve Bouglarides, 1992).

Bilişsel karmaşa, liderin karar verirken tolere edebildiği belirsizlik derecesidir. Bilişsel karmaşa, karar verirken kullanılan bilginin miktarını ve alternatif çözümlerin sayısını ifade etmektedir. Karar vericileri bir diğer özelliği ise değerlerin uyumudur. Rowe bireyin değer uyumunu insan / sosyal odaklı veya görev / teknik odaklı olarak tanımlamıştır . Değer odaklılık; bireyin odak noktasına (görev ya da kişi) bağlı olarak bireyin davranışında değişiklikler olduğunu ortaya koymaktadır (Bayburin, 2012).

Rowe ve Mason (1987), karar vermeyi anlamak, değerlendirmek ve geliştirmek için yönetim bakış açısını kullanmışlar ve karar verme stiline kapsamını üç etkenle belirtmişlerdir:

- 1) Problemi düşünme tarzı
- 2) Diğerleriyle iletişim tarzı,
- 3) Kişinin (kendi performansını etkileyecek) diğerlerinin davranışını beklemesidir.

Rowe ve Mason'ın (1987) modeli her karar verme stili için örgütsel uyum, problem yönelimlilik, belirsizliğe karşı tolerans seviyesi, teknik ilgi, liderlik ve eleştiri gibi belirli kategorilere göre tanımlamıştır. Rowe ve Boulgarides (1992), 'bireyin karar verme stiline etkili karar vermenin belkemiğini oluşturması' nedeniyle karar verme stillerinin ölçülmesi gerektiğini belirtmişlerdir Karar verme stilleri, zihnin psikolojik yapısının irdelenmesine yardımcı olmuştur ayrıca kişinin algı ve değerlerine göre nasıl farklı düşündüğünü de ortaya çıkarmıştır. Kişinin karar stilini ölçmek önemlidir çünkü farklı durumlarda nasıl tepki göstereceğini tahmin etmemizi sağlamaktadır. Etkili karar verenler karar stilleri karar verme

durumları ile uyuşan kişilerdir. Kısacası, karar stili ‘yöneticinin bilgi aldığı ve bu bilgiyi karar verebilmek için zihinsel olarak işlediği yöntem’ olarak tanımlanmaktadır.

Rowe ve Boulgarides’in (1992) öne sürdüğü algı-odaklı karar verme teorisine göre uyaranları alma ve anlama tarzımız olayların önemini yorumlamamızı şekillendirmektedir. Bu durum, geniş ölçüde karar verme durumlarına nasıl karşılık vereceğimizi belirlemektedir.

Bu karar verme stilleri teorisindeki boyutların çeşitliliği bilişsel karmaşa (belirsizlik hoşgörüsü- yapı ihtiyacı) ve değer yönelimi (sosyal / insani - araçsal / görev odaklı) odaklıdır. Bu boyutlar çaprazlandığında ortaya dört karar verme stili çıkmaktadır:

- 1) Yönlendirici Karar Verme Stili,
- 2) Analitik Karar Verme Stili,
- 3) Kavramsal Karar Verme Stili ve
- 4) Davranışsal Karar Verme Stili.

Rowe ve Boulgarides’in (1987/1992) dört karar verme stiline özelliklerini, değer odaklılıklarını ve bilişsel karmaşa düzeylerini gösteren karar verme stilleri modeli Şekil 3’te gösterilmektedir.

	Beynin Sol Yarımküresi	Beynin Sağ Yarımküresi
Bilişsel Karmaşa	<p>Analitik</p> <p>Sorunları çözmekten hoşlanır.</p> <p>Kayda değer /Önemli veri kullanır.</p> <p>Dikkatli analiz yapar.</p> <p>Başarı ihtiyacı duyar. (mücadele sırasında)</p>	<p>Kavramsal</p> <p>Yaratıcı ve insancıl</p> <p>Geniş ve uzun süreli odaklanma</p> <p>Özgürlük arar</p> <p>Başarı ihtiyacı duyar. (tanıma/ farkında olma sırasında)</p>
	<p>Yönlendirici</p> <p>Agresif ve otokratik</p> <p>Hızlı hareket eder.</p> <p>Kuralları ve sezgilerini kullanır.</p> <p>Güç ihtiyacı duyar.</p>	<p>Davranışsal</p> <p>Destekleyici ve empatik</p> <p>İletişimi /tartışmayı tercih eder.</p> <p>Veriden ziyade bilgilerini kullanır.</p> <p>Güçlü yakınlık ihtiyacı duyar.</p>
Düşük	Görev Odaklı	İnsan Odaklı
	Değerler	

Şekil 3. Karar verme stilleri modeli (Rowe & Boulgarides,1983; Martinsons & Davison, 2007; Senik, 2012).

Rowe ve Boulgarides (1992), karar verme stillerinin kararın sonuçlarını tahmin etmeye yardımcı olabileceğini ileri sürmüşler ve bu stillerin strese, motivasyona, problem çözmeye ve düşünmeye karşı nasıl tepki verdiğini ortaya koymuşlardır (Jacoby, 2006).

Tablo 2

Karar Stillerinin Tepkileri

Karar Stili	Strese Karşı Tepki	Motive Olma Tarzı	Problem Çözme Tarzı	Düşünme Tarzı
Analitik	Yöntemsel	Problemler	Analiz ve Sezgi	Mantıklı
Davranışsal	Kaçınma	Kabul Görme	Duygu ve İçgüdü	Duygusal
Kavramsal	Değişken	Onaylanma	Önsezi ve Yargılama	Yaratıcı
Yönlendirici	Patlamaya Hazır	Güç ve Statü	Kurallar ve Politikalar	Odaklanmış

Kaynak: Rowe & Boulgarides, 1992; Jacoby 2006.

Rowe ve Boulgarides (1992) karar verme stilleri ile ilgili algı-odaklı bir teori öne sürmektedirler. Görüşlerine göre, uyaranları alma ve anlama tarzımız olayların önemini yorumlamamızı şekillendirmektedir. Bu, geniş ölçüde karar verme durumlarına nasıl karşılık vereceğimizi belirlemektedir.

Rowe'un Karar Stili Ölçeği, kişinin fikir veya uygulama tercihini de ölçmektedir. Fikir-yönelimli bireyler düşünme, analiz, bakış açısı, yargılama, görselleştirme, yenilik, yaratıcılık ve yeni yaklaşımlar daha fazla ilgilidirler. Uygulama-yönelimli bireyler ise sonuçlara ulaşma ile ilgilidirler. Diğerleriyle daha iyi çalışırlar ve doğrudan katılım, sonuçlara ulaşma ve bireyler ile etkileşim konuları ile meşgul olurlar (Mech, 1993).

Jacoby'e (2006) göre, Rowe'un karar verme stilleri modeli yöneticilerin karar verme stillerini tanımlamaya yarayan en iyi yöntemi sunmaktadır.

Tablo 3'te verilen temel karar verme stilleri kalıplarına göre sol beyinlerini baskın olarak kullanan bireyler analitik ve yönlendirici karar verme stillerini kullanmayı tercih ederken, sağ beyinlerini baskın olarak kullanan bireyler kavramsal ve davranışsal karar verme stillerini kullanmayı tercih etmektedirler. Üst düzey yöneticiler ve liderler fikir odaklı analitik

ve kavramsal karar verme stillerini kullanma eğilimindedirler. Farklı yöneticilik pozisyonundaki bireyler (yönetici-orta yönetim-personel) ise birleşik (görev-sosyal odaklı) karar verme stillerini kullanmayı tercih etmektedirler.

Tablo 3

Temel Karar Verme Stilleri Kalıpları

<i>Karar Verme Stili Kalıbı</i>	<i>Tipik Özelliği</i>
<i>Sol beyin (analitik + yönlendirici)</i>	<i>Bilim, finans, hukuk</i>
<i>Sağ beyin (kavramsal + davranışsal)</i>	<i>Psikoloji, öğretmenler, ressamlar</i>
<i>Fikir Odaklılık (analitik + kavramsal)</i>	<i>Üst düzey yöneticiler, liderler</i>
<i>Eylem Odaklılık (yönlendirici + davranışsal)</i>	<i>Denetçiler, satış elemanı, atletler</i>
<i>Yönetici (kavramsal + yönlendirici)</i>	<i>Girişimciler, geçiş yöneticileri</i>
<i>Personel (analitik + davranışsal)</i>	<i>Teknik yöneticiler</i>
<i>Orta Yönetim (yönlendirici + analitik + kavramsal)</i>	<i>Esnek yönetim stili</i>

Kaynak: Rowe & Mason (1987).

Rowe ve Mason'ın karar stilleri yaklaşımına göre karar verme stilleri alt başlıklar halinde şu şekilde açıklanmıştır.

Yönlendirici (Directive) Karar Verme Stili

Yönlendirici karar verme stili, düşük belirsizlik toleransı ve düşük bilişsel karmaşa ile karakterize edilmektedir. Görev ve teknik sorun odaklıdır. Bu karar verme stiline sahip bireyler pratik, otokratik, katı, nesnel, güç ve kontrol isteğine sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır. Sınırlı bilgiye ve az alternatife sahip oldukları için hızlı, etkili ve tatmin edici sonuçlara ihtiyaç duymaktadırlar. Ayrıca, sözel olarak verilen açık bilgileri ve düzeni tercih etmektedirler. Bu stil, agresiflik, sıkı kontrol, güvenlik ve statü ihtiyacı ile göze çarpmaktadır (Rowe ve Mason, 1987; Rowe ve Davis, 1996; Boulgarides ve Cohen, 2001; Connor ve Becker, 2003; Al Omari, 2013).

Yönlendirici karar verme stiline sahip bireyler, kişilerden çok görevlere odaklanırlar. Sistematik ve etkindirler, kontrol ve güç gereksinimleri vardır ve hızlı sonuç beklenen kısa vadeli hedeflere odaklanırlar (Coscarelli, Burlt ve Cotter, 1995). Kendi hislerine ve diğerlerinden aldıkları raporlara güvenirlir (Rowe ve Boulgarides, 1992).

Bashir ve diğerleri (2013) de yönlendirici karar vericileri; temel ihtiyacı güç olan, diğerlerine hükmetmeyi isteyen, sonuç odaklı, katı, pratik ve nesnel kişiler olarak tanımlamaktadır. Yönlendirici karar verme stilinde, birey değerler ölçeğinin teknik yanına odaklanma eğilimindedir. Prosedürleri takip ederek, örgüt içerisinde sıkı kontrol kurarlar. Ayrıca, saldırgan yapıda olmaya meyillidirler. Genellikle baskı ile diğerlerini yönetmek isterler (Nas, 2010).

Yönlendirici karar verme stili; saldırganlık, güvenlik ihtiyacı ve sıkı kontrol nedeniyle eleştirilir (Rowe ve Mason, 1987; Rowe ve Davis, 1996; Boulgarides ve Cohn, 2001; Alqarni, 2003). Yönlendirici karar verme stili, bireylerin belirgin hedefe yönelik çalışmaya odaklandıkları, karar vermede baskın oldukları ve kesinlikle düzenli çalışma yöntemlerini tercih ettikleri algısal-düşünme modeli ile benzerlik göstermektedir (Al Omari, 2013).

Analitik (Analytic) Karar Verme Stili

Analitik karar verme stili, belirsizliğe karşı yüksek tolerans ve görev odaklılık ile karakterize edilmektedir. Yönelim görev ve mantıksal yaklaşımı içeren teknik sorun odaklıdır. Analitik karar verme stiline sahip bireyler genel anlamda entellektüel, kontrol ve mevki ihtiyacı duyan, aşırı dogmatik kişilerdir. Kişilikleri, çok bilgi ve çeşitli alternatifler aramaya meyilli bilişsel karmaşa ile karakterize edilmektedir. Bu bireyler, karmaşık ve yeni durumlarla ilgili ilgilenebilmekte, detayları analiz edip incelemekte, en iyi olası çözümlere ulaşmaya istekli olmakta ve sonuçları tahmin edebilmektedirler (Rowe ve Mason, 1987; Rowe ve Davis, 1996; Boulgarides ve Cohen, 2001; Connor ve Becker, 2003; Al Omari, 2013).

Analitik stil, karar vermenin duygusal olmadığı, detaylı modellere, ölçmeye ve planlara güvenilen sezgisel-düşünme ve algısal-düşünme modelleri ile paralellik göstermektedir (Al Omari, 2013). Bu stil, dogmatik ve nesnel olma yönüyle ise eleştirilir (Rowe ve Mason, 1987).

Analitik düşünen bireyler, yeterli zaman ve bilgi ile belirsizlikle baş edebilirler. Soyut kavramlara ve işlemsel mantığa fazlasıyla güvenirlir ve bir problemi tüm yönleriyle inceleyip sık dokurlar. Dikkatli bir analiz sonucu elde ettikleri bilgilerle problemin her yönünü düşünürler. Çözümleri kapsamlı, ayrıntılı ve eksiksizdir. Eğer analizler özgün sonuçlara veya bilgilere ulaşırsa inovatif bile olabilirler (Rowe ve Boulgarides, 1992).

Yeni zorluklara karşı güçlü bir başarı ihtiyacı duyarlar. Yavaş karar verirler çünkü durumu etraflıca inceleyip uzun vadeli düşünmek için birçok alternatifi gözden geçirirler (Bashir vd., 2013). Otokratik eğilim ile karakterize edilirler. Statü ve ego önemli özellikleridir ve çoğunlukla örgütte tepe noktalara gelirler ya da daha fazla kontrol istedikleri için kendi işlerini kurarlar. Karar vermede hızlı değildirler ancak çeşitlilikten hoşlanırlar ve yazılı raporları tercih ederler. Ayrıca, mücadeleden de zevk alırlar ve her detayı incelerler (Jamian vd.,2013) . Yönlendirici karar vericilere nazaran belirsizliğe tahammülleri daha fazladır; daha fazla bilgi ve seçeneği dikkate alırlar. Tümünden gelimeci düşünürler, özetlemede iyidirler ve değişiklikten hoşlanırlar (Nas, 2010).

Kavramsal (Conceptual) Karar Verme Stili

Kavramsal karar verme stili, yüksek belirsizlik toleransı ve yüksek bilişsel karmaşa ile karakterize edilmektedir. Kişilere ve onların sosyal ilgilerine odaklıdır. Bireyler, yaratıcıdır ve cevapları bulurken risk almaya meyillidirler. Karmaşık ilişkileri anlama becerisine sahiptirler. Sezgi, bilgi arayışına ve birçok kaynak ve alternatifin incelenmesine rehberlik etmektedir. Kavramsal karar verme stiline sahip bireyler kişi odaklı, dürüst ilişkilere açıktırlar. Kontrol ve güç arayışında değildirler aksine paylaşımaya meyillidirler.

Cana yakın, rahat ve idealist kişilerdir ve değer yargılarına önem verirler (Rowe ve Mason, 1987; Rowe ve Davis, 1996; Boulgarides ve Cohen, 2001; Connor ve Becker, 2003; Al Omari, 2013).

Kavramsal karar verme stili, kişilerin sezgilerine güvendikleri, uzun vadeli düşündükleri ve kararlarını ademi merkezîyetçi bir tavırla aldıkları sezgisel-hissetme ve sezgisel-düşünme ile karşılaştırılmaktadır (Al Omari, 2013).

Kavramsal karar vericiler yaratıcı, keşfedici, yenilikçi ve risk alabilen kişilerdir. Birçok opsiyonu ve olasılığı düşünen yaratıcı düşünürlerdir, büyük resmi görürler. Bilgiyi farklı açılardan çeşitli fikirleri entegre ederek toplar ve değerlendirirler (Rowe ve Boulgarides, 1992). Bu karar verme stili, sosyal ilişkilere ve kişilerle bağ kurmaya odaklanır. Kavramsal karar vericiler insan-odaklı, açık ve güvenilir olarak tanımlanırlar; gücü paylaşmaktan hoşlanır ve durumun kontrolünü ellerine almaya çalışmazlar. Değerlere ve etiğe güçlü bir vurgu yaparak idealist oldukları için ise eleştirilirler (Rowe ve Mason, 1987).

Kavramsal karar verme stiline sahip kişiler yapmaktan çok düşünürler. Bundan dolayı, ilişkilerde güven ve açıklık olmak zorundadır. Hedefleri astlarıyla paylaşmakta, değer ve yargılara daha fazla odaklanmaktadır. Çeşitli kaynaklardan veriler kullanmaya ve birçok alternatifi düşünmeye meyillidirler. Yüksek örgütsel bağlılık ile uzun vadeye odaklanmaktadır. Başarı odaklıdır. Gevşek güç kontrolünü tercih etmekte ve katılım sergilemektedirler (Jamian vd., 2013).

Kavramsal karar verme stiline sahip yöneticilerin hem bilişsel karmaşaya hem de insanlara odaklanması, çok veri kullanmalarını dolayısıyla sistem yönlü olmalarını sağlamaktadır. Kavramsal yöneticiler birçok seçeneği ve kalitelerini değerlendirerek mükemmeliyetçi olmaya; çözümlerinde ise yaratıcı olamaya çalışırlar. Hayal güçleri ile karmaşık ilişkileri çözümleyebilirler. Uzun vadede çözülebilecek problemlerle ilgilenirler.

Örgütsel vatandaşlık yönleri kuvvetlidir. Övgü, kabul edilme ve bağımsızlık önem verdikleri değerlerdir (Nas, 2010).

Davranışsal (Behavioral) Karar Verme Stili

Davranışsal karar verme stili, düşük belirsizlik toleransı ve düşük bilişsel karmaşa ile karakterize edilmektedir. Kişilere ve sosyal ilişkilere odaklıdır. Bireyler, destekleyici, arkadaş canlısı, iletişime açık ve interaktifirler. Diğerleriyle ilgilenirler, önerileri dinlerler, samimi ve empatiktirler. İnsanlarla olmaktan keyif alırlar. Kısa vadeli problemlere odaklanırlar ve zor kararlar almakta güçlük çekerler (Rowe ve Mason, 1987; Rowe ve Davis, 1996; Bou1garides ve Cohen, 2001; Connor ve Becker, 2003; Al Omari, 2013).

Davranışsal karar vericiler, örgütlerin ve kişilerin gelişimine dair derin bir sosyal ilgiye sahiptirler. Diğerlerine danışmanlık sunar, önerileri kabul eder ve kolay iletişim kurarlar. Samimi, empatik, ikna edici, arabulucu bir profil çizerler ve esnek kontrolü kabul ederler. Kısa vadeye odaklanırlar ve iletişim için toplantıları kullanırlar. Çatışmadan kaçarlar ve kabul görmek isterler (Jamian vd., 2013).

Kişi-odaklı liderler veya yönetim olarak astlarına ilgi göstermeye, samimi ve destekleyici olmaya ve daha fazla yetki devrine meyllidirler. Kişi odaklılık, mutlu ve uyumlu kişisel ilişkiler meydana getiren ilginin boyutunu gösteren etkileşim odaklılık olarak da düşünülmektedir. Grup aktiviteleri ile ilgilenirler ve diğerleriyle mutlu zaman geçirirler (Amazt ve İdris, 2011)

Davranışsal karar vericiler grup üyelerinin duygularına ve refahına odaklanırlar. Hem diğerlerinin söylediklerinden doğrudan bilgi hem de diğerleriyle etkileşim sırasında dolaylı bilgi elde ederler. Bilgiyi duygusal ve sezgisel olarak değerlendirirler (Rowe ve Boulgarides, 1992). Anlaşmaya isteklidirler ve esnek kontrolü tercih ederler (Bashir vd., 2013). Davranışsal karar verme stili, kısa vadeli sorunların çözümüne odaklandığı ve doğru karar vermede zorluk yaşandığı için eleştirilir (Rowe ve Mason, 1987; Alqarni, 2003).

Bireylerin karar verme sürecinde kullandıkları yaklaşımları içermesi göz önüne alındığında karar verme stilleri, birçok farklı etmeden etkilenilerek belirlenebilmektedir. Bu etmenlerin bireyleri farklı etkilemesi temelinde de, her bireyin karar verme stili bir diğerinden farklı olmakta ve tercih edilen karar verme stili de verilecek kararının niteliğini doğrudan etkilemektedir. Örgüt yöneticileri açısından ele alındığında karar verme stillerinin etkilendiği en önemli faktörlerden birinin, içerisinde bulunulan örgütün kültürü olduğu düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür kavramı, farklı uzmanlık alanlarına bağlı araştırmacıların ortak çalışma konularından biridir. Her alan, bu kavrama değişik açılardan yaklaşmakta, hatta aynı alan içinde farklı bakış açılarından kültürel tanım ve çözümler yapılmaktadır. Küreselleşme sürecine ve kitle iletişim araçlarındaki gelişmelere bağlı olarak toplumlar ve kültürler arasındaki etkileşim giderek artmakta, bu süreçte kültür, en çok tartışılan kavramlardan biri durumuna gelmektedir (Şişman, 2007).

Turan'a (2012) göre; kültür kavramı birimleri birada turan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran, paylaşılan yönelimler sistemi şeklindedir. Fakat neyin paylaşıldığı-normlar, değerler, felsefeler, bakı açıları, inançlar, beklentiler, tavırlar/tutumlar, efsaneler ya da törenler-konusunda bazı temel anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Diğer bir problem de örgütteki bireylerin paylaştıkları yönelimin yoğunluğunu belirleme konusudur. Örgütler, temel bir kültüre mi yoksa birçok kültüre mi sahiptir? Ayrıca, örgüt kültürünün ne kadarının bilinçle ilgili ve gözlenebilir/somut ya da bilinçaltıyla ilgili ve gözlenemez/soyut olduğu konusunda anlaşmazlıklar vardır.

Kültür kavramının örgütler açısından ele alındığı çalışmalarda konuya daha çok örgüt kültürü açısından yaklaşmaktadır. Örgüt kültürüyle ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Farklı tanımlarda ortak bazı özellikler öne çıkmaktadır. Bütün tanımlar, bir kurumda bireyler tarafından sahiplenilen değerlere vurgu yapmaktadır. Bu değerler, neyin iyi, neyin kabul edilir

davranış olduğunu veya neyin kötü ve kabul edilemez olduğunu açıklar. Örgütler, içinde yer aldıkları toplumların küçük bir örneği olarak düşünüldüğünde, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilir. Nasıl ki, toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa, bir örgütte çalışan kişilerin de örgütün ortak kültürünü anlayıp işlerini ve ilişkilerini bu kültüre göre şekillendirmeleri beklenir (Turan, Durceylan, ve Şişman, 2005).

Örgüt kültürü terim olarak 1980'li yılların başı itibariyle literatürde sık kullanılmaya başlanarak, hızla tüm araştırmacıların ve işletmelerin ilgisini çekmiştir. Kısa zamanda yönetim literatüründeki yerini almıştır. Örgüt kültürü bir anlamda, tüm örgütte ve örgüt içerisindeki çeşitli birimlerde ne şekilde davranılması gerektiğini, neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu belirleyen bir sosyal kontrol sistemi (mekanizması) oluşturur (Erkmen, 2010).

Hofstede (1980), örgüt kültürünü bir gruptaki bireylerin grubu diğerlerinden ayıracak şekilde zihinsel programlanması olarak tanımlamış ve kültürün bireylere ait bir özellik değil, aynı eğitim ve aynı yaşam deneyimleriyle koşullandırılmış bireyler topluluğunun bir özelliği olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, zihinlerde meydana gelmesi ve bir grup insan tarafından paylaşılması nedeniyle kültürü değiştirmenin zor olduğunu düşünse bile bu değişimin yavaş gerçekleşeceğini belirtmiştir.

Schein (1983), örgüt kültürünü belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlar olarak tanımlamıştır.

Şişman'a (2007) göre, örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültüründen bütünüyle ayrı bir kültür değildir. Örgüt kültürü, geniş toplumun kültürüne göre bir alt kültür olarak nitelendirilebileceği gibi örgüt içindeki diğer alt kültürlerle göre de bir üst (baskın)

kültür olarak nitelendirilebilir. Ancak bu kültür, örgüt içinde oluşabilecek çeşitli alt kültürlerin (meslek grubu, is grubu, birim vb.) üst üste bir toplamı da değildir. Bunların bütünü kuşatan ve bu alt kültürleri ortak paydalarda bütünleştiren bir kültür olarak görülebilir.

Uzun'a (2007) göre ise, örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireylerin biraraya gelerek oluşturdukları bir olgudur. Kültür, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Şahin'in (2010) tanımına göre ise, örgüt kültürü üyelerince paylaşılan, örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona bir kimlik kazandıran ve milli kültürle de ters düşmeyen değer, norm ve simgeler bütünüdür.

Örgüt kültürü kavramının kapsamında yer alan kavramlar şu şekildedir (Kuh ve Whitt, 1988):

- Gözlenen davranışsal düzenlemeler
- Normlar ya da davranış kuralları
- Örgütün baskın değerleri (araştırmaya önem verme ya da öğretime önem verme gibi)
- İşgörenlere yönelik örgütsel tutum ve davranışları yönlendiren felsefeler,
- Örgütte kalıcı olmanın yollarını gösteren kurallar bütünü,
- Örgüt üyelerinin iletişim biçimleri ve örgütsel iklim.

Örgüt kültürü, bir örgütte bulunan değerler, normlar ve inançlar sisteminin, tüm çalışanlar tarafından yürekten benimsenmesiyle kuvvetlenir. Kabul edilmiş ve yaşanan bir örgüt kültürü, üyelerinin davranışlarının yönlendirilmesinde ve üyeler arasında uyumun sağlanmasında etkili olmakta, işbirliğini, güven duygusunu ve iletişimi geliştirmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan ortak değerleri, varsayımları ve normları paylaşan üyeler kendini bir bütünün parçası gibi hisseder. Bu duygu üyelerin birbirlerine ve örgüte olan bağlılığını artırır, Aidiyet duygusu sağlar, çatışmaları azaltır ve ekip ruhunu geliştirir. Bütün bunlara bağlı olarak örgüt kültürü, örgüt içerisinde yer alan çalışanların verimliliğini, performansını, iş

tatminini, isteklendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkileyen en önemli örgütsel fonksiyonlardan biridir (Kurt, 2013).

Örgütlerin içyapılarının, süreçlerinin ve bireylerarası ilişkilerin düzenlenmesinde sahip büyük etkinin yanında örgüt kültürü, örgütün dış çevre içindeki yerinin ve gücünün belirlenmesinde de önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütlerin sahip olduğu kültür türünün tanımlanması, örgütün gelecekte bulunması hedeflenen noktaya varmasını sağlamak amacıyla tasarlanmasına imkân sağlayacaktır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde örgüt kültürü stratejik bir öneme ulaşmaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012).

Bu çalışmada örgüt kültürü üniversite kültürü bağlamında ele alınmıştır. Örgüt kültürü kavramına farklı uzmanlık alanlarında yıllardır yoğun bir ilgi olmasına rağmen, yükseköğretimde üniversitelerin birer örgüt olarak değerlendirilmesi ve kültürlerinin analiz edilmesi oldukça yenidir.

2547 sayılı Türkiye Yüksek Öğretim Kanunu'na göre üniversite, bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan, fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur. Üniversitelerin temel amacı, bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemektir. Eğitim sisteminin en üst basamağı olan yükseköğretimin topluma liderlik etme özelliğinin olması gerekir. Zira üniversiteler, yeni düşünce normları ve değerler geliştirerek, toplumu etkileyebilen, toplumlara yön veren eğitim örgütleridir. Bu sebeple üniversitelerin temel işlevi, sadece eğitim-öğretim ve araştırma yapmakla sınırlı değil, aynı zamanda topluma hizmet ve yol gösterme görevlerini de kapsamaktadır (www.mevzuat.gov.tr; *Erişim tarihi:18.07.2016*).

Üniversitelerde örgüt kültürü üniversite içinde ve dışında meydana gelen olaylar ve yapılan etkinliklerin anlamlarının yorumlanması için bir algı çerçevesi oluşturan ve bu örgütler içerisindeki birey ve grupların davranışlarına rehberlik eden ortak normlar, değerler,

pratikler, inançlar ve varsayımlar bütünüdür (Kuh ve Witt, 2000). Austin (1984) üniversite kültüründe belirleyici rol oynayan temel etmenleri şu şekilde sıralamıştır:

- Örgütsel hedefler ve misyon
- Yönetim yapıları
- Yöneticinin liderlik tarzları
- Müfredat yapısı ve akademik standartlar,
- Öğrenci ve öğretim elemanı arası ilişkiler,
- Yerleşim bölgesi,
- Fiziksel çevre

Üniversite örgüt kültürünün alt boyutları ele alındığında ise alanyazında tanımlanmış 11 alt boyut görülmektedir. Bu alt boyutlar aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Güneş, 2011'den aktaran Kesen ve Akyüz, 2015) :

1. Açıklık: Üniversitede uyulması gereken kuralların açıkça belirlenmesi, öğrencilerin istedikleri zaman üniversite içindeki uygulamalar hakkında bilgi sahibi olabilmeleri, öğrencilerin üniversitenin öğretim üyelerine kolayca ulaşabilmeleridir.

2. Güven: Üniversitede bilginin etkin kullanımını sağlanarak üniversite personeli, öğretim üyeleri ve öğrencileri arasında güven duygusunun hâkim olmasıdır.

3. İletişim: Öğretim üyelerinin öğrencilerle iletişime her zaman açık olmaları, buna uygun ortamın oluşturulması, öğrencilerin birbirleriyle yaşadıkları iletişim çatışmalarını çözmeye konusunda başarılı olmalarıdır.

4. Üst Yönetim Desteği: Üst yönetimin diğer üniversitelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamada öğretim üyeleri ve öğrencileri cesaretlendirmesi, bilgi elde etmek, paylaşmak ve kullanmak için ortam oluşturması ve bu ortamı sürekli olarak iyileştirmek konusunda destek vermesi, öğretim üyeleri ve öğrencilerden gelen öneri ve fikirleri dikkate almasıdır.

5. Ödül Sistemi: Üniversitede kurumsal amaçlara ulaşılmasının yanı sıra öğrencilerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmasına hizmet eden bir ödül sisteminin bulunması,

6. Temel Değer ve Normlar: Üniversitenin temel değer ve normlara bakış açısının öğrenci, ailesi ve arkadaş ortamıyla benzer olmasıdır.

7. Semboller: Üniversitenin fiziki mekânlarının farklı ve özgün olması, araç ve gereçlerin yeterli, öğretim üyeleri ile öğrencilerin kullanımına açık olmasıdır.

8. İşbirliği: Üniversitede öğretim üyeleri ile öğrenciler arasında işbirliğinin mevcut olması, birlikte çalışma isteği ve bilgi paylaşımıdır.

9. Değişime Uyum: Yönetiminin üniversite içindeki değişiklikleri öğrencilere zamanında bildirmesidir.

10. Bağlılık: Üniversite içindeki tüm personelin kendi görevleri ile ilgili sorumluluklarının bilincinde olmaları, öğrencilerin üniversiteye kuvvetli bir bağlılık duyarak kendilerini üniversitenin bir parçası olarak görmeleridir

11. Güç Mesafesi: Öğretim üyelerinin öğrencilere yaklaşımının insancıl olması ve hatalara karşı toleranslı davranmalarınıdır.

Bir toplumun can damarlarından biri olan üniversiteler aynı zamanda toplumların da dinamiğidir. Üniversitelerin varoluş nedenleri eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmaktır. Üniversiteler toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü yetiştirmede, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlamada, ülke sorunlarının çözüm yollarını bulmada söz sahibi kurumlardır. Üniversiteler bu temel fonksiyonlarını yerine getirirken toplumun ekonomik ve sosyal sistemleriyle etkileşim içindedirler. Kaliteli bir eğitim kurumunun iç ve dış çevrede kendisinden beklenen bu fonksiyonları çözümleyebilmesi ve yerine getirebilmesinin ilk şartı güçlü ve iyi bir kültüre sahip olmakla gerçekleşebilir (Kurt, 2013).

Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt üyeleri içinde buldukları örgütün kültürü sayesinde bireysel ve örgütsel anlamda iyi ve/veya kötü olan durumları, örgüt hedeflerinin neler olduğunu ya da olmadığını, yapılması ve/veya yapılmaması gerekenleri öğrenirler. Örgüt üyelerinin öğrendiği bu örgütsel değerler ise hem bireysel bir motivasyon kaynağı hem de örgüt için politika ve strateji planlamada yol haritasıdır. Bu nedenle, örgütlerdeki sürekli başarının kaynağı ortak örgütsel değerlerin oluşturulmasına ve bu değerlere uyuma dayanmaktadır (Şahin, 2010).

En iyi olarak nitelendirilebilecek kültürü olmamasına rağmen güçlü kültürler, örgüt üyeleri arasında samimiyet, bağlılık ve bütünleşmenin oluşmasını desteklemektedir. Böylece, üyelerin örgütten ayrılma olasılığı azalmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Buna bağlı olarak Robbins (1991), örgüt kültürünün önemli bazı işlevlerini şöyle özetlemektedir:

- Kültür, sınırları tanımlayan bir işleve sahip olup örgütler arasındaki farklılıkları belirler.
- Kültür, örgüte bir kimlik duygusu kazandırır.
- Kültür, gruba bağlılığın gelişmesini sağlar.
- Kültür, sosyal sisteme istikrar kazandırır.
- Kültür, örgüt üyelerini birbirine bağlayan sosyal bir tutkal olup davranış için

kabul edilen standartları gösterir (aktaran Turan, 2012)

Eren (2013) ise örgüt kültürünün yararları şu şekilde ifade etmiştir:

1. Örgüt kültürü çalışanların standartları, normları ve değerleri anlamalarına, hedeflenen başarı konusunda kararlı ve tutarlı olmalarına, yönetim ile uyum sağlamalarına yardımcı olur. Standardizasyon ile birlikte verim artar.
2. Örgüt kültürü yeni yöneticilerin eğitimi ve gelişimlerine katkı sağlar ve onların temel değerlere uygun olarak yetişmesini sağlar.

3. Örgüt içi iletişim ve ilişkileri sağlar. Çalışandaki birliktelik duygusunu geliştirir ve bu da örgüt iklimine olumlu katkıda bulunur.

4. Örgüt içi çatışmaların yumuşaması için referans kaynağı oluşturur.

5. Semboller aracılığıyla nesilden nesile süreklilik sağlar ve örgütsel yaşamı sürekli kılar.

6. Kurumun kimliği olarak görev yapar ve örgütün algılanış şeklini oluşturur.

Kültür, örgüt üyelerinin davranışlarının oluşmasına ve yönlendirilmesine rehberlik eder. Şunu unutmamak gerekir ki, güçlü bir kültür, hem işlevsel olabilir hem de işlevsel olmayabilir-yani etkililiği destekleyebilir ya da buna engel olabilir (Turan, 2012).

Her toplum kendi yönetimini oluştururken hem evrensel yönetim biliminin verilerinden hem de kendi toplumunun kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Eğer yöneticiler ya da yönetimler arzu edilen doğrultuda etkinlik sağlamak istiyorlarsa, bu iki unsuru göz önünde tutmak zorundadırlar. Yönetimin başarısı, yönetim biçiminin bilimsel verilere bağlı olduğu kadar; yönetilen kişilerin ve örgütün kültürel özelliklerine de uygun olmasına bağlıdır (Şahin,2010).

Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü, sistemin içinde veya dışında üyeler tarafından kullanılan bir dizi beceri, uyumlaştırıcı stratejilerdir. Örgüt kültürü, insanlar ve varoluşları hakkındaki gerçek ve doğrudan, mesleksi faaliyet ve işleri dikkate alan anlayış ve uygulamaları temsil eder. Böylece örgüt kültürü, değerler, tutumlar, inançlar, hikâyeler, törenler, performans ve daha nice yollarla açığa çıkar (Erkmen, 2010).

Örgüt kültürleri de çeşitli ülke ve örgütlerde yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, bazı değişkenler ya da öğeler açısından sınıflandırılıp karşılaştırılabilir (Şişman, 2007). Örgütler gerek buldukları çevre bakımından, gerek uyguladıkları rekabet stratejileri bakımından, gerekse de içerilerindeki uygulamalar bakımından çok çeşitlidir (Uyar, 2013).

Örgüt çalışanlarının ve yönetimin daha az zaman ve emek harcayarak, daha verimli ve etkin çalışabilmeleri ve kaliteli mal ve hizmet üretebilmeleri için en azından uyumlu çalışabilecekleri birtakım ortak değerlere ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu noktada örgüt kültürü, bir organizasyon için çok önemlidir. Bir örgütün üyelerince paylaşılan anahtar değerleri, inançları, anlayışları ve standartları ifade eden örgüt kültürü, örgüt yöneticisine örgüt hayatının gizli ve karmaşık yönlerini anlamasına yardımcı olduğu gibi; bu değerler aynı zamanda örgüte hem bir anlam kazandırmakta hem de en alt kademedен en üst kademeye kadar dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma imkânı vermektedir (Şahin, 2010).

Bir örgütün kültürü; neye değer verdiği, hangi yönetim ve liderlik biçimlerinin baskın olduğu, kullanılan dil ve semboller, prosedür ve alışkanlıklar, başarının ne şekilde tanımlandığı ile ifade edilir (Cameron ve Quinn, 1999; Erkmen, 2010).

Örgüt kültürünün tanımı, evrimi ve günümüzdeki nitelikleri bu kavramın örgütler için ne denli hayati bir role sahip olduğunun kanıtı niteliğindedir. Bunun yanında, örgüt kültürünün inceleme ve uygulanma alanı arttıkça hem kuramsal hem de uygulamaya yönelik farklı yaklaşımlar söz konusu olmuştur. Çeşitli araştırmacılar kendi incelemelerine göre farklı ancak bir o kadar da benzerlikler taşıyan örgüt kültürü modelleri geliştirmişlerdir. Örgüt kültürünü modellerine ilişkin yapılan incelemede aslında birbirleri ile önemli benzerlikler taşıyan bu modellerin sınıflandırılması ve niteliklerinin tanımlamasında her araştırmacının farklı bakış açıları söz konusudur. Bu farklılık elbette ki, farklı sınıflandırmalara neden olmuştur (Öztürk, 2015).

Kültür modelleri incelendiğinde, sınıflandırmaların amacının kültürleri iyi veya kötü olarak gruplandırmak olmadığı görülmelidir. Başka bir deyişle, hiçbir kültürün diğerine göre iyi veya kötü olması söz konusu değildir. Bunun yanı sıra hiçbir kültür tipinin bir örgütte tek başına hâkim olmadığı modeller incelenirken de sık sık vurgulanmıştır. Gerçekten de örgütsel hayatta genellikle birkaç kültür tipi bir arada var olmaktadır Sınıflama yapılmasındaki temel

amaç örgütleri diğerlerinden farklı kılan özellikler hakkında teorik bir çerçevenin oluşturulmasını sağlamaktır. Örgüt kültürü gibi karmaşık ve anlaşılması güç bir konuyu daha basit ve anlaşılması kolay hale getirmek amaçlanmaktadır. Bu şekilde örgüt kültürü konusunda belli bir teorik perspektifin gelişmesi sağlanmıştır (Uzun, 2007).

Örgüt kültürü kavramının açıklanmasında çeşitli araştırmacılar farklı açılardan kendi kültür modellerini ortaya koymuşlardır. Bu kültür modelleri; Hofstede'nin Kültür Yaklaşımı, Schein'in Örgüt Kültürü Modeli, Parsons'ın Örgüt Kültürü Modeli, Peters ve Waterman'ın Modeli Ouchi Örgüt Kültürü Modeli, Schneider'in Örgüt Kültürü Tipleri, Killman Örgüt Kültürü Tipleri, Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli, Denison'ın Örgüt Kültürü Tipleri, Deal ve Kennedy'nin Kültür Sınıflaması, Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli, Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli olarak ele alınmıştır (Terzi, 2000; Şişman, 2002; Mamatoğlu, 2006; Eren, 2010).

Hofstede'nin Kültür Yaklaşımı: Hollandalı bir sosyolog olan Hofstede'e göre (1980) örgüt kültürü, bir grubu diğerlerinden ayıracak şekilde aklın kolektif olarak programlanmasıdır. Ona göre, kültür bireylerin bir özelliği değil, aynı eğitim ve aynı yaşam deneyimleriyle koşullandırılmış bireyler topluluğunun bir özelliğidir. Bu açıdan kültür, öğrenilen bir olguyu ifade eder. Ayrıca; ulusal kültürün özellikleri örgütsel kültür üzerinde belirleyici etkiye sahiptir (Uzun, 2007).

Schein'in Örgüt Kültürü Modeli: Schein'in örgüt kültürü modelinde örgüt kültürünün üç önemli işlevi bulunmaktadır. Bu işlevler: dış çevreye uyum sağlama, çevreyle bütünleşme ve çevresel belirsizlikleri azaltmaktır. Schein çevreyi ön plana alarak örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirmede sorunları çözmede görev ve strateji belirleme, amaçlar üzerinde fikir birliğine varma, hedefe ulaşmak için araçlar kullanma, örgütün amaçlarını ölçme ve amaçlara ulaşılmadığı durumlarda onları düzeltme şeklinde beş işlev sunmuştur. Çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetleri ise, ortak dil ve kavram

birliği oluşturma, grup sınırları ile güç ve konum ölçütlerini belirleme, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi bağlarını oluşturma, ödöl-ceza davranışlarını belirleme ile ideoloji ve din değerlerini oluşturma şeklinde altı uygulama ile ifade etmiştir. Son olarak, örgüt içerisindeki endişeyi azaltmak için belirsizliklerin ortadan kaldırılması üzerinde durmuş ve çevreden gelecek tehdit ve tehlikelerin farkında olmanın öneminden bahsetmiştir (Eren, 2010).

Parsons'ın Örgüt Kültürü Modeli: Amerikalı psikolog Parsons, örgüt kültürü kavramını sosyal değerler üzerine kurgulayarak sistem yaklaşımını ve sosyal sistemlerin karmaşıklığını araştırmıştır. Geliştirdiği modelin; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık olmak üzere dört işlevi vardır. Parsons, her sosyal sistemin bu işlevlere sahip olduğunu ve her sistemin ilişkide olduğu üst ve ast sistemler olduğunu ileri sürmüştür. Tüm bu sistemler sosyal açıdan birbirleriyle uyum içinde olmalı ve bütünleşmelidir. Modelde tanımlanan işlevlerin yerine getirilebilmesi için; teknik, ekonomik, sosyal, psikolojik, politik, estetik, ahlaki ve dini olmak üzere sekiz farklı başlık altında sınıflandırılan kültürel değerler önem kazanmaktadır (Eren, 2010).

Peters ve Waterman'ın Modeli: Mükemmellik modeli de denilen Peters ve Waterman modeli 1980'li yılların başlarında geliştirilmiştir. Yöneticilere rehber olabilecek işlevsel bilgilerin verildiği modelde örgüt için mükemmelliğin özellikleri tanımlanmıştır. Bu özellikler; rakipleri takip ederek sırlarını keşfetme ve kendi örgütüne uyarlama, sürekli daha iyiyi isteyerek amaca ulaşmada en iyi yöntemleri bulmaya çalışmadır. Mükemmellik, kişiden kişiye değişebilen göreceli bir kavramdır. Modelin temelinde her zaman daha iyiyi anlama mantığı yatmaktadır. Peters ve Waterman, mükemmellik modellerinde eleştirilen sekiz ortak özellik belirlemişlerdir. Ancak, daha sonraki çalışmalarında mükemmellekle ilgili genelleme yaptıkları için hatalı olduklarını kabul etmişler. Eleştirilen sekiz özellik şu şekildedir: sorunlar ve analizlerle uğraşmak yerine harekete geçme, müşterilerle sürekli iletişim hâlinde olma, girişimciliği cesaretlendirecek uygulamalar peşinde olma, insana değer vererek verimliliği

arttırma, az sayıda üst düzey personel ile basit bir örgüt yapısı kurma, örgütün değerlerine bağlı ve kabul edilen bir iklim yaratma, aşırı riske girmeyerek en iyi yapılan işi devam ettirme ve gevşek-sıkı kontrol tiplerini birlikte kullanmadır (Eren, 2010).

Ouchi Örgüt Kültürü Modeli: William Ouchi, Japon yönetim uygulamalarını Amerikan tarzına uygulayan tanınmış bir bilim adamıdır. Geliştirmiş olduğu örgüt kültürü modeli “Z” tipi kültür olarak bilinmektedir. Bu örgüt kültüründe hayat boyu istihdam imkânları mevcuttur ve bireysel kararlar yerine proje grupları ve katılımçılık esas alınmıştır. Yavaş değerlendirme ve terfi gibi sistemler, açık ofis uygulamaları ile yatay ve dikey rotasyon faaliyetleri bulunmaktadır. Bu kültür tipinde çalışanlar çevreye bağlılıkları ve ailesi ile de ele alınmaktadır (Eren, 2010).

Schneider’in Örgüt Kültürü Tipleri: Bill Schneider, Harrison ve Handy’nin çalışmalarına dayanarak örgüt kültürü için dört kültür türünü önermektedir. Bunlar; kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişme kültürleridir. Kontrol kültüründe maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, uygulama imkânı olan uygulamalar ve faydalılık özellikleri dikkat çekmektedir. Kural yönelimlidir ve büyük üretim ve finans örgütlerinde gözlemlenebilir. İşbirliği kültüründe ise kontrol kültüründe olduğu gibi maddi gerçeklik ve faydalılık görülmektedir. Ancak farklı yönü karar verme süreçlerinde informal, insana yönelik bir yol izlemesidir. Yardım kuruluşlarında görülebilir. Yetenek kültüründe ise kuramsal anlayış, yaratıcı düşünce, tasarlanmış alternatifler ve nitelik dikkat çekmektedir. Karar verme da bilimsel kural yönelimli ve analitiktir. Araştırma, reklamcılık gibi örgütlere uygundur. Son kültür türü olan geliştirme kültüründe ise yaratıcı tercihler, inançlar, idealler ve nitelik önemli özelliklerdir. Karar verme subjektif, açık görüşlü ve insan yönelimlidir. Din ve tedavi kurumlarında görülmektedir (Terzi, 2000).

Harrison ve Handy’nin çalışmalarından hareketle Schneider örgüt kültürünü kültürün içeriği ve kültürün süreci eksenlerini esas alarak dört kategoride sınıflandırmıştır. İçerik

ekseni, örgütün odak noktasını oluşturan unsurları (actualitiy possibility), süreç eksenini ise örgütsel kararların alınma şeklini (personal-impersonal) ifade etmektedir (Schneider, 2003'ten aktaran Uzun, 2007)

Killman Örgüt Kültürü Tipleri: Kilmann'a göre örgüt kültürü harekete geçiren sosyal bir enerjidir ve örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlevini de yerine getirmektedir. Kilmann ayrıca iyi ve kötü kültür tanımlamalarından yola çıkarak iki ayrı boyuttan bahsetmektedir. Eski zamanlardaki örgütleri bürokratik kültüre sahip olarak görürken günümüz örgütlerini yenilikçi kültüre sahip olarak görmektedir (Eren, 2010).

Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli: Handy'nin ileri sürdüğü bu model büyük oranda Amerikalı sosyal psikolog Harrison'ın (1972) çalışmasına dayanmaktadır. Harrison, örgüt kültürünü hiyerarşi, başarı, güç ve destek olmak üzere dört boyutta ele almıştır. Başarı boyutunda, deneyim, takım çalışması, uzmanlık ve saygı gibi kavramlar; destek boyutunda mutluluk, kişiler arası yardımlaşma; güç boyutunda bürokrasi ve merkezi yönetim ve hiyerarşi boyutunda ise işlerin iyi yapılması üzerine odaklanılmıştır. Handy (1985) de benzer şekilde örgüt kültürünü güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamışlardır. Rol kültürü, bürokrasiyi temsil eden aşırı derece biçimsel ve merkezi bir modeldir. Yazılı kuralların, prosedürlerin, yetki tanımlamalarının olduğu ayrıntılı işlemler dizisini özelliklerinde görülmektedir. Görev kültürü, disiplinler arası görev gruplarını bir görev etrafında organize etmektedir ve merkezi bir çalışma şekli yoktur. Proje tanımları ve iş görenlerin kontrolü bu kültürde önemlidir. Güç kültürü, otoriteden kaynaklanan etki ve gücü sergileyen az derecede rol, bürokrasi ve prosedür içeren bir kültürdür. Hızlı hareket eden ve merkezden dışa doğru dağılan bir yapısı vardır. Birey kültürü ise, birey odaklıdır. Örgütlerin temel görevi, içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve onları desteklemektir. (Terzi, 2000).

Harrison, 1972 yılındaki çalışmasında örgütün karakterini belirleyen ve üyelerin davranışlarını yönlendiren düşünce sistemlerini daha uygun bir terim olmadığı için örgütsel ideoloji olarak adlandırmıştır. Ancak tanımlamış olduğu olgunun örgüt kültürünü işaret etmekte olduğu söylenebilir. Bu çalışmasında Harrison, güç odaklı, rol odaklı, görev odaklı ve birey odaklı olmak üzere dört tür ideolojiden bahsetmiştir. Bu görüş daha sonra Charles Handy tarafından geliştirilerek yeni bir örgüt kültürü sınıflandırması yapılmıştır. Ancak temeldeki yaklaşım aynıdır. Handy kültür tiplerine Yunan tanrılarının adını vererek daha akılda kalıcı bir model geliştirmeye çalışmıştır. Örgüt kültürü sınıflandırmaları arasında Harrison ve Handy'nin modeli en erken çalışmalardan biri olarak görülmektedir (Harrison, 1970'ten aktaran Uzun, 2007).

Denison'ın Örgüt Kültürü Tipleri: Yarışan değerler yaklaşımı örgüt kültürü ve örgütsel performans konusuna farklı bir anlayış getirmiştir. Bu perspektifin değişik şekillerde yorumlanmasıyla farklı modeller ortaya atılmıştır. Denison'ın (1995) modeli de bunlardan biridir. Denison, temelde yarışan değerler modelinin içerdiği iki boyuttan hareketle örgüt kültürü modelini geliştirmiştir. Bu modelde, Yarışan Değerler Modeli'nden farklı olarak dört kültür tipi yerine dört kültürel özellik söz konusudur. Katılım ve tutarlılık özellikleri içsel bütünleşmeye, uyum ve misyon özellikleri ise dışsal yönelime ilişkindir. Diğer yandan, misyon ve tutarlılık örgütün istikrarlı kalma, uyum ve katılım ise değişme kapasitesiyle ilgili olmaktadır. Uyum örgütün dış çevredeki değişimlere cevap verme yeteneğini, misyon örgütün varlık nedenini ve yönünü bilme derecesini, katılım çalışanların örgütsel amaçları benimseme ve aynı yönde hareket etme derecesini, tutarlılık ise güçlü ve uyumlu bir örgüt kültürünün varlığını ifade etmektedir (Uzun, 2007).

Deal ve Kennedy'nin Kültür Sınıflaması: Deal ve Kennedy'nin modeli örgüt kültürü sınıflandırmalarına farklı bir bakış açısı getirmiştir. Yazarlar, çevrenin örgüt yapısına olduğu gibi örgüt kültürü üzerine de etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Sınıflandırmayı yaparken

işletmenin kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesini ve çevreden geri bildirim alınma hızını göz önüne almışlardır (Uzun, 2007).

Deal ve Kennedy çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri ortaya koymuşlardır. Bunu iki boyutlu değişken üzerinde ortaya koymuşlar ve dört farklı kültür tipi dikkat çekmektedir. Boyutların birinde risk kararları yer alırken, diğer boyut çevreden geri beslemenin hızı şeklindedir. Bu kültür tipine örnek olarak yapı, film ve reklam sektörleri gösterilebilir. Çevreden gelen geri beslemenin yavaş olduğu ve yüksek risk alındığı durumlarda, şirket üzerinde iddia kültürü oluşmaktadır. Bu kültür tipine örnek olarak havacılık, uzay, araştırma sektörleri verilebilir. Çevreden gelen geri beslemenin hızlı olduğu ve düşük risk alındığı durumlarda çok çalış/sert oyna kültürü meydana gelmektedir. Bu kültür tipi için moda, pazarlama, elektronik sektörler örnek verilebilir. Son olarak çevreden gelen geri beslemenin yavaş olduğu ve düşük risk alındığı durumlarda ise süreç kültürü oluşmaktadır. Bu tipine ise kamu hizmetleri, sigorta ve finansal hizmet sektörleri örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2013).

Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli: Miles ve Snow, örgütlerin sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklara göre dört farklı kültür tipi ortaya koymuşlardır. Bunlar; koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici örgüt kültürleridir. Koruyucu kültür tipinde örgütler muhafazakârdır. İnançlar ön plandadır, güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşmaktadır. Geçmişten geleceğe dair yapılan analizlere ve planlamalara önem verilmektedir. Bu kültür tipinde liderler güveni ve istikrarı ön planda tutar ve riski sevmezler. Geliştirici kültür tipinde, yenilikçilik ve yeni fırsatlar arama ön plandadır. Yüksek risk stratejisi benimsenmiş ve rakipleri zorlama geleneği gelişmiştir. Liderler reformcu, atılımcı ve risk alıcıdır. Analizci kültür tipinde kararlı ve dengeli olma önemli bir özellikken bunun yanında değişimi de birlikte yürütme esastır. Liderler temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcıdır. Tepki verici kültür tipinde ise rakiplerin değişim baskılarına tepki verme, içsel yetersizlikleri ve krizleri önleme

için yapılar oluşturma ve düzeltme stratejileri öne çıkan özelliklerdir. Liderler zorunlu hallerde risk alıcıdır (Eren, 2010).

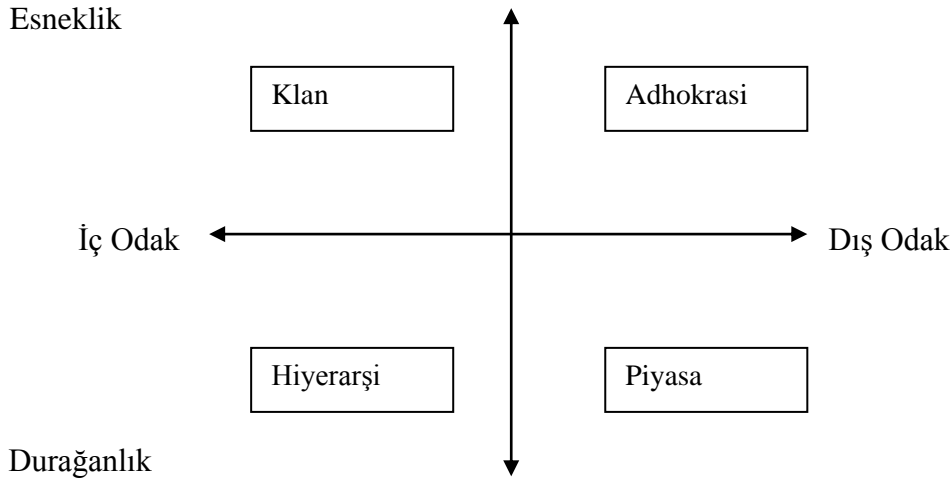
Örgüt kültürü modelleri arasında dikkat çeken ve ilgili çalışmanın uygulama kısmında da kullanılan model ise Quinn ve Cameron'a (2006) aittir.

Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli

R.E. Quinn ve J. Rohrbaug'un 1983 yılında birlikte yazdıkları ve örgüt analizinde rekabetçi değerler yaklaşımını kullanmaya yönelik bir modelden bahsettikleri makalelerinde bu örgüt kültürü modelinin temelini oluşturmuşlardır. Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn ise 1999 yılında öner sürülen örgüt kültürü modelini yeniden ele alarak aynı yıl 'Rekabetçi Değerler Modeli' isimli bir örgüt kültürü analizi modeli geliştirmişlerdir. Modelin alt yapısının dayandığı rekabetçi değerler çerçevesi (competing values framework) örgütsel etkililiğin örgüt kültürü ile ilişkisinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmanın bulguları sonucu ortaya çıkmıştır (Kwan ve Walker, 2004).

Bu çalışmalar, örgütsel etkililik ölçütlerini anlamlı kılmak için, örgütlerin temelinde var olan dinamikleri açığa çıkarma girişimleri olarak değerlendirilmektedir (Öcal ve Ağca, 2010).

Quinn ve Cameron örgüt kültürünü örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarıya etkilerini araştırmışlardır. Örgütün finansal başarısının yanında motive edici ücretlendirme sisteminin etkisini açıklamışlardır. Ayrıca iş görenlerin arzu ve isteklerinin, sahip oldukları yaratıcılık kapasitesine bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar ayrıca "*Rekabetçi Değerler*" adıyla bir model geliştirmişlerdir. Rekabetçi değerler modelinde "klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa" olarak adlandırılan dört kültür tipi bulunmaktadır. Her kültür tipi altında baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem adıyla dört başlık yer almaktadır. Şekil 4'te bu örgüt tipleri alt başlıklarıyla birlikte verilmektedir (Eren, 2013).



Şekil 4. Örgüt kültürü tipolojisi (Smerek, 2010).

Kim S. Cameron ve Robert E. Quinn'in birlikte ortaya koydukları Rekabetçi Değerler Modeli iki boyutludur. Bir boyut etkinlik kriterine dayalıdır ve esneklik, muhakeme ve dinamizmden, kararlılık, düzen ve dengeye dek uzanır (Uyar, 2013).

Quinn vd. (1991) yarışmacı değerlerin çerçevesini iki boyuta ayırmaktadır. Birinci boyut, örgütün denetim yönelimli tepkilerini kapsamakta iken, ikinci boyut örgütlerin iç ve dış odaklı işleyiş biçimlerini göstermektedir. Birinci boyut, kontrol eğilimli olmadan esnek eğilimli olmaya doğru bir kayma göstermektedir. Bu iki boyutun etkileşiminden; hiyerarşi kültürü, klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü olmak üzere, birbirinden farklı dört örgütsel kültür oluşmaktadır (Hoojberk ve Petrock, 1993'ten aktaran Çelik, 2012).

Rekabetçi değerler yaklaşımına göre değerler boyutları, 1) içsel ve dışsal 2) esneklik ve durgunluk 3) araç ve sonuç olmak üzere sınıflandırılabilir. Örgütsel etkinlikten hareketle geliştirilen değer boyutlarından ilki, örgütü odak noktası olarak, içsel mikro bakış açısından - örgütteki bireylerin refahı ve gelişmesi- örgütün kendisinin başarısı ve gelişimine dek uzayan bir makro bakış açısı ile ele almaktadır. Bu boyutta örgütsel yaşam, örgütü sosyo-teknik bir organizma olarak görerek başlar ve dışsal bakış açısıyla örgütü amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapısal bir boyutta görür. İkinci değer boyutu, örgütün yapısal boyutunu durgunluktan esneklik ekseninde odak noktası olarak ele almaktadır. Bu boyutta kontrol ve dik hiyerarşik

yapı ile yenilikçilik ve değişim boyutun özünde görölmektedir. Bu çerçevede farklılaşma ve bütünleşme dengesi örgütsel tasarımın en önemli unsuru olarak kabul edilmektedir. Üçüncü değer boyutu örgütün planlama, amaç belirleme gibi araç süreçlerinden başlayarak, üretkenlik gibi sonuçlara odaklanmaktadır. Bu boyut amaç ve sonuç dengesinin kurulmaya çalışıldığı, değişken bir dengeyi ifade etmektedir (Quinn ve Rohbaugh, 1983'ten aktaran Aydınlan ve Göksel, 2012).

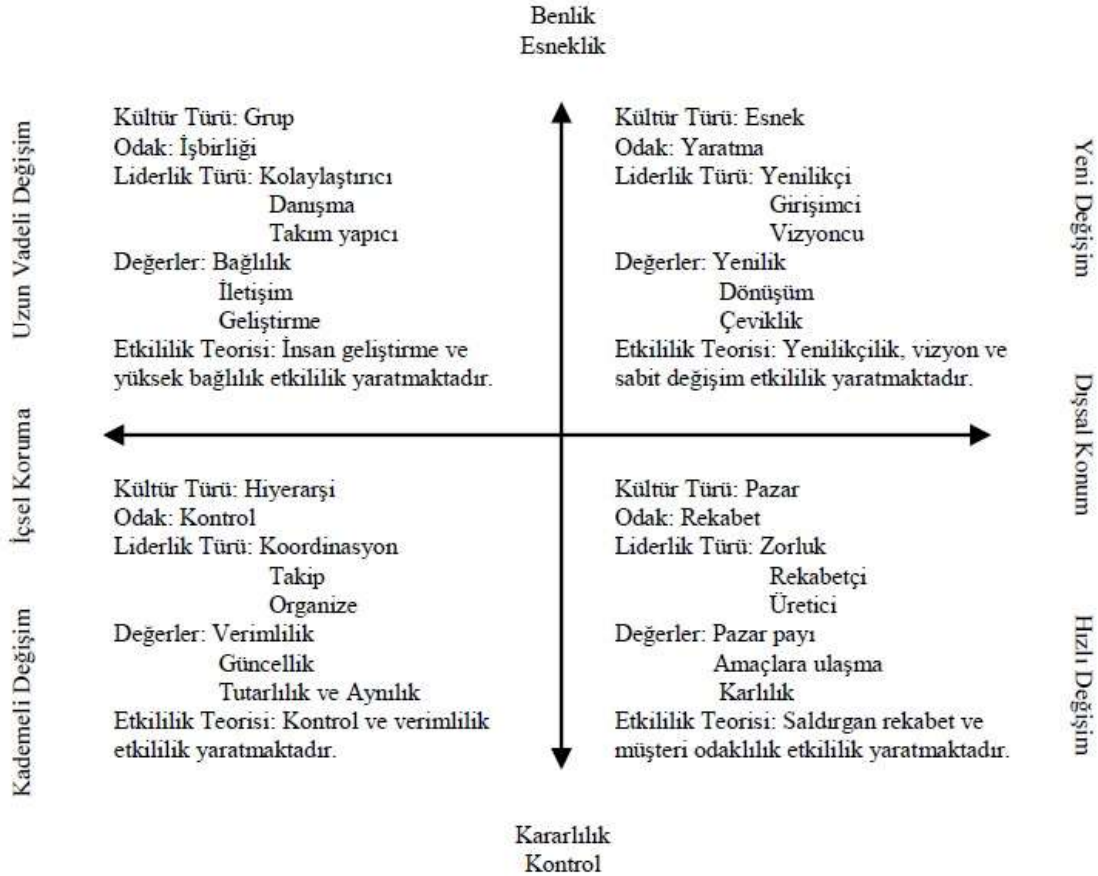
Örgüt kültürü çalışmalarında sistematik bir bakış açısı sunması ve örgütün içinde bulunduğu gelişim düzeyini göstermesi nedeniyle örgüt yönetimi ve örgütte değişimi planlama çalışmalarında bu model yararlı ve işlevsel bir model olarak görölmektedir.

Örgütün gelişme ve değişim düzeyi aynı zamanda, içinde bulunduğu endüstrinin yapısı, teknolojik değişim ve rekabet koşullarının etkisi altındadır. Bu bağlamda, örgütün değişme gelişme sürecinde inşa ettiği örgüt kültürü, iç çevrenin yanı sıra, endüstriyel çevrenin de bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır (Öcal ve Ağca, 2010).

Örgüt kültürünün genellikle, işletme kurucularının, yöneticilerinin ve çalışanlarının değerlerini yansıttığı ve örgüt kültürünün oluşumunda örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bu değer ve inançların etkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü genellikle, performansı etkileyen içsel bir dinamik olarak kabul edilir. Diğer taraftan kültürün örgüt içi bütünleşmeyi sağladığı kadar, örgüt dışı çevre ile uyumunu kolaylaştıran bir unsur olarak değerlendirilmesi, örgüt kültürünün oluşumunda, hem örgüt içi hem de örgüt dışı çevresel etkenlerin göz önünde bulundurulmasını zorunlu kılar (Massey, 2002'den aktaran Öcal ve Ağca, 2010).

Cameron ve Quinn'e (2006) göre bireylerin ve örgütlerin davranışlarını etkileyen birçok kültür seviyesi mevcuttur. En geniş kültür seviyesi dinî, kıtasal, ülkesel vb. farklılıklar temelinde oluşmaktadır. Davranışları etkileyen bir alt genel kültürel seviye ise cinsiyet, meslek, sektör, kırsal ve kentsel yaşam alanı vb. farklılıklar temelinde oluşan alt grupların

kültürel özelliklerini yansıtmaktadır. En alt dar kapsamlı kültürel seviye ise örgütün kişiliğini ortaya çıkaran örgütün değerlerini, baskın liderlik özelliklerini, dilini, sembollerini, prosedürlerini, rutin iş süreçlerini ve başarıyı nasıl tanımladığını ortaya koymaktadır. Örgüt içindeki fonksiyonel bölümler, üretim grupları, hiyerarşik seviyeler veya takımlar da kendilerine özel alt kültürleri oluşturmaktadır.



Şekil 5. Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflaması (Cameron & Quinn, 2006).

Quinn, teoride adı geçen kültür tiplerinin sadece model olduğunu ve aralarında göze çarpan zıtlıkların teorideki kadar kesin olmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla söz konusu kültür tipleri birbirlerini tamamen dışlamamaktadırlar. Başka bir deyişle, bir örgütte biri diğerlerinden bazı yönlerden daha baskın olmak kaydıyla, dördü birlikte var olabilmektedir (Howard, 1998'den aktaran Lamond, 2003).

Model, örgütlerde çatışan değerlerin varlığı konusunda önemli bir anlayış sağlamıştır. Bu model, ilerleyen bölümlerde bahsedileceği gibi örgütsel etkililiğin anlaşılmasında da önemli katkılar sağlamıştır. Tek bir örgütsel etkililik tanımının olmadığını ileri süren modele göre, örgütsel etkililiği sağlamanın yolu çatışan değerler arasında en uygun dengenin sağlandığı bir örgüt kültürünün oluşturulmasından geçmektedir (Uzun, 2007).

Klan (Aile) Kültürü

İçsel devamlılık ve organik süreçlere vurgu yapılan klan örgüt kültürleri aile tipi örgütlerdir (Cameron ve Quinn,2006). Liderler, ailenin anne ve babası rolünü yerine getirerek birer yol gösterici konumundadırlar. Örgütü ayakta tutan, yüksek düzeyde sadakat ve geçmişten gelen geleneklerdir. Uzun dönemli iş gören gelişimi, açıklık ve güven önemli değerlerdir. Müşterilere yönelik hassasiyet bir başarı göstergesi olarak ele alınır. Özellikle hızlı değişen karmaşık çevrelerde bulunan ortamlarda karar süreçleri belirsiz ve planlama yapmak zor olduğu için, örgütün etkililiği açısından paylaşılan değerlerin varlığı önemlidir (Balogh vd. 2011'den aktaran Celep ve Tülübaş, 2015). Klan kültürü, içe odaklı ve esnek, ortak değerlerin yoğun olduğu örgütlerin kültürüdür (Schein, 2010). Bu örgütlerde değerler, pazar payı ya da finansal kazançlardan daha önemli ve ön plandadır (Eren, 2010).

Paylaşılan değerler ve hedefler, bireyler arası bağlılık, bireysel katılımcılık ve biz olma duygusu klan örgütlerini tanımlayan unsurlardır ve örgütün genelinde geniş bir aile algısı hakimdir. Takım çalışması, çalışanların katılımcılığı ve örgüte duydukları sadakat de bu tür örgütlerin temel özellikleridir. Çalışanlar kendilerinden çok şeyler paylaşma eğilimindedirler ve arkadaşça kurulu bir çalışma ortamı mevcuttur. Liderler, ise çoğu zaman akıl hocası olarak görülmektedirler. Gelenekler örgütü bir arada tutmakta olup, örgüte duyulan bağlılık yüksek seviyededir. Bağlılık düzeyi ve motivasyonun sağlayacağı kişisel gelişimin uzun vadeli getiri sağlayacağı düşünülmektedir. Başarı, içsel örgüt iklimi ve insan odaklıdır. Klan örgütler, takım çalışması, çalışan katılımcılığı ve fikir birliği temelinde

kuruludur. Örgütte yüksek güven, açıklık ve katılımcılığa gereken önem verilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006).

Liderlik genellikle yön vermek, kolaylaştırmak ve çalışanların yetiştirilmesi ile ilgilidir. Yönetim tarzı ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile nitelendirilir. Bağlılık ve karşılıklı güven, örgütsel başarının temelidir (Öcal ve Ağca, 2010).

Klan kültürü bir kişinin çalışma hayatında bir dost olarak diğerleriyle ilişkide bulunmasını karakterize etmektedir. Örgütte gelenekler ve bağlılık bir arada bulunmaktadır. Bu örgütlerde uzun vadede insan kaynaklarının geliştirilmesine, yüksek bağlılık ve morale önem verilmektedir. Örgütte grup çalışmasına önem verilmektedir (Çelik, 2012).

1960'ların sonu 1970'lerin başında özellikle ABD ve Japon işletmelerinin kültürleri arasındaki farkı belirlemeyi amaçlayan araştırmacılar Japon örgütlerinde paylaşılan değer ve hedefler ile birlikte katılımcılığın yoğun olduğu klan örgüt kültürünün baskın olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Cameron ve Quinn, 2006).

Hooijberg ve Petrock'a (1993'ten aktaran Özdevecioğlu ve Akın, 2013) göre klan kültürünün temel özellikleri ise şunlardır:

- İnsanların pek çok şeylerini paylaştıkları içten bir mekândır.
- Geniş bir aile gibidir.
- Liderlerin ve örgütü yönetenlerin birer akıl hocası ve hatta anne/baba olarak görüldüğü bir kültür tipidir.
- Örgütte, sadakat ve geleneklere bağlılığı sağlamaktadır.
- İletişimin gelişmesine olanak tanımaktadır.
- İnsan kaynaklarının birlik duygusu ve güven sayesinde geliştirilmesinin örgüte uzun vadede fayda sağlayacağını savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken müşterilere karşı olan duyarlılığı ve ilgiyi esas almaktadır.

- Takım çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem vermektedir.

Adhokrasi (Girişim) Kültürü

İngilizce "ad hoc" kelimesinden gelen adhokrasi kavramı geçici, özel amaçlı ve dinamik anlamlarına gelmektedir. Adhokrasi örgütleri, yaratıcı ve yenilikçi olmaya odaklı örgütlerdir ve ortaya çıkan yeni fırsatlara çabuk uyum sağlamaya çalışırlar. Bu tarz örgütler karakteristikleri gereği genellikle uzay, yazılım geliştirme, danışmanlık ve film yapıcılığı gibi alanlarda görülmektedirler. Özellikle, bilgi çağına geçişte varlık bulan bu kültür, 21. yüzyılın örgüt tipini de ifade etmektedir. Pazar ve hiyerarşi örgüt kültürlerinin aksine, adhokrasilerde merkezî güç veya otorite eğilimi yoktur. Sorunlarla karşıladığı sürece bağlı olarak güç kavramı bireylere veya görev takımlarına devredilmektedir. Dinamizm, girişimcilik ve yaratıcı çalışma alanları adhokrasilerin genel özelliklerindedir. Çalışanlar, risk ve sorumluluk almaya istekli iken liderler de bu doğrultuda vizyon sahibi, yaratıcı ve risk odaklıdır. Tecrübeye ve yenilikçiliğe olan bağlılık örgütü bir arada tutmaktadır. Adhokrasi kültürüne sahip örgütler yeni bilgi, ürün veya hizmete sahip olma ve sunmada lider olabilmektedirler. Adhokrasi kültürünün uzun vadeli hedefleri arasında hızlı büyüme ve yeni kaynaklar elde etme temeldir. Ancak, değişime ve karşılaşılabilecek yeni zorluklara hazır olmak da önemlidir. Örgütün başarısı, kendine özgü ürün ve/veya hizmet üretmek ile ifade edilmektedir. (Cameron ve Quinn, 2006).

Adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde dinamizm, macera ve yaratıcılık ön plandadır. İş görenler kadar liderler de yenilikçi ve risk alabilen kimselerdir. Örgütü bir arada tutan, farklı deneyimlere ve yeniliğe açık olmalarıdır. Uzun dönemde yeni görevler, olanaklar ve sorunlar ortaya çıkması kaçınılmaz görülmektedir. Başarı kriteri ise benzersiz ve orijinal bir çıktı ortaya koyabilmektir (Balogh vd. 2011'den aktaran Celep ve Tülübaş, 2015). Yeni alanlar bulma, yeni pazarlara girmenin önem taşıdığı bu kültürlerde girişimcilik ve yaratıcılık desteklenmektedir (Eren, 2010).

Adhokrasi kültürünün yönetim tarzında bireysel risk alma, özgür hareket etme, farklılaşma, yaratıcılık, düşünülenleri cesurca söyleme ve tereddütsüzce risk almaya istekli olma temel alınmaktadır. Örgüt içerisinde, yeni şeyler denemek ve yeni fırsatlar araştırmak değer verilen unsurlardır (Cameron ve Quinn, 2006).

Örgüt risk almaya istekli ve dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yer olarak tanımlanmaktadır. Liderlik ise, çalışanların girişimci yeteneklerini açığa çıkarmaya odaklanmış bir süreçtir. Yönetim tarzı, risk alma, yenilik yapma ve fark yaratma ile nitelendirilir. Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, örgütü bir arada tutan birleştiricilerdir. Yeni kaynaklar araştırmak, yeni faaliyet alanları yaratmak önemlidir. Yeni ürün ve yöntemlere sahip olmak örgütsel başarının ön koşullarıdır (Öcal ve Ağca, 2010).

Adhokrasi kültürü, girişimci, dinamik ve yaratıcı bir iş ortamını karakterize etmektedir. Liderler yenilikçi olmaya ve risk üstlenmeye önem verirler. Örgütte deneme ve uygulama birbirinden ayrılmaz iki parçadır. En üstün olmaya önem verilir. Değişmeye karşı hazır olma ve yeni yarışma stratejileri geliştirme ön planda tutulur. Örgüt uzun vadede büyüme ve yeni kaynaklar sağlamaya önem verir. Başarının anlamı yeni bir ürün ya da hizmet geliştirmek ve ürün ya da hizmetin liderliğini yapmaktır. Örgütte bireysel girişim ve özgürlük cesaretlendirilir (Çelik, 2012).

Hooijberg ve Petrock'a (1993'ten aktaran Özdevecioğlu ve Akın, 2013) göre adhokrasi kültürünün temel özellikleri şunlardır:

- Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş mekânı sunmaktadır.
- Çalışanları risk üstlenmeye teşvik etmektedir.
- Liderlerin de yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlamaktadır.
- Örgütü bir arada tutabilmek için bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır.
- Liderlerinin sıra dışı durumlara hazır olması gerekmektedir.

- Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olarak beklemeyi öngörmektedir.
- Örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken eşsiz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır.
- Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir.

Pazar (Piyasa) Kültürü

Klan kültürünün tam zıttı olan bu kültürde örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri önemli bir ölçüttür (Eren, 2010). Şiddetli bir rekabet içerisinde sürekli olarak pazar payını arttırmaya odaklanan işletmeler bu kültüre örnek verilebilir (Uyar, 2013). Bu örgüt kültürü, ürün yönelimli bir örgütü belirtmektedir. Liderler üretici ve yarışmacıdır. Kazanma arzusu ön planda tutulur. Uzun vadede yarışmacı etkinliklere ve ölçülebilir hedeflere önem verilir. Başarıyı belirleyen kavram pazar payını artırma ve genişletmedir. Fiyat artışı ve pazar liderliği önemlidir (Çelik, 2012).

Pazar örgüt kültürü, dış çevre ve mekanik süreçlere yönelimlidir. Tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler, ruhsat sahipleri, birlikler ve düzenleyiciler gibi dışsal çevreyle olan işlemlere odaklanılmaktadır. Merkezî karar verme, uzmanlaşmış işler ve kurallarla içsel kontrolün sağlandığı hiyerarşik kültürün aksine pazar kültüründe işlemler öncelikle parasal işlemler gibi pazar mekanizmaları dikkate alınarak yürütülmektedir. Pazar kültürüne sahip örgütlerde rekabetçilik ve üretkenliğin elde edilmesinde, dışsal konumlamaya ve kontrole yüksek vurgu yapılmaktadır. Sonuç odaklı bir çalışma ortamının yansıtıldığı pazar kültüründe, liderler sağlam duruşlu ve titiz çalışan üretici ve rekabetçi birer yönetici olarak görülmektedir. Örgütü bir arada tutan bağ, kazanmaya verilen önemdir. Rekabetçi faaliyetler ve ulaşılması zor hedefleri elde etme, uzun dönemli örgüt stratejisinde yer almaktadır. Pazar payı ve pazara

girme, başarı ölçütüdür. Rakipleri geçme ve pazar liderliği önemlidir (Cameron ve Quinn, 2006).

Pazar yönelimli kültürde örgüt sonuç odaklı olup işin tamamlanması önceliklidir. Bireylerden rekabetçi ve başarı odaklı olmaları beklendiğinden sıkı rekabetçilik, yüksek hedefler ve başarı yönetim tarzı olarak algılanmaktadır. Bu tarz örgütlerde zor hedeflere ulaşma ve pazarda kazanma arzusu ön plandadır (Cameron ve Quinn,2006). İnsanlar oldukça rekabetçi olup, başarıya odaklanmışlardır. Liderlik de, mücadelecı ve sonuç odaklı bir süreçtir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır. Örgütün başarısı, rekabet üstünlüğü sağlamak ve kazanmak temeline dayanır (Öcal ve Ağca, 2010).

Hooijberg ve Petrock (1993'ten aktaran Özdevecioğlu ve Akın, 2013) da pazar kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Sonuç odaklı olmayı gerektirmektedir.
- Liderler üretken, zorlayıcı ve rekabetçidir.
- Örgütte bütünlüğün sağlanabilmesi için “kazanma” kavramına odaklanılır.
- Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşılmasına önem verilmektedir.
- Başarı kriterleri olarak pazar payı ve pazara nüfuz etme esas alınmaktadır.
- Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliği önemsenmektedir.
- Zorlu bir rekabetin varlığı, örgüt için çok önemli görülmektedir.

Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü

Hiyerarşi kültürü, içsel devamlılık ve mekanik süreçler üzerine kurulu bir örgüt kültürüdür ve resmi işleyiş süreçlerine hâkim katı bir çalışma ortamı sunmaktadır. Çalışanların ne yapacağını resmi prosedürler belirlemektedir. Liderler, iyi birer yönetici ve organizatör konumundadırlar. Bu tarz örgütlerde işlerin düzeni ve verimliliği esastır. Örgüt bireylerini bir arada tutan resmî kural ve politikalarıdır (Cameron ve Quinn, 2006).

Kontrol esaslı hiyerarşik örgütlerin, örgütsel yapıları kesin çizgilerle belirlenmiştir. Örgütteki yönetim tarzı, iş garantisi, resmi kurallara uygunluk, tahmin edebilme ile öngörülebilirlik ve tutarlılık olarak nitelendirilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006). Hiyerarşi örgüt kültürü, çalışma hayatı tarafından yapılaştırılmış ve formalize edilmiştir. Örgütte mevcut düzeni sürdürmek çok önemlidir. Uzun vadede verimlilik ve durağanlıkla ilgilenilir (Çelik, 2012).

Bu kültür, kuralların yerine getirilmesi eğilimindedir. Güvenlik, düzen, kurallar, yasa ve yönetmelikler motive edici faktörler arasında yer alır. Liderler geleneksel, tutucu, temkinli ve teknik konulara yöneliktir. Etkinlik kriterleri kontrol, durağanlık ve yeterlidir. Hiyerarşi kültürü, içsel faaliyetlere ve kontrole odaklanır. Otoriteye saygı, prosedürlere bağlılık, işbölümü bu kültürde yaygın değerlerdir (Guerra vd., 2005'ten aktaran Erkmen, 2010).

Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerin temel özelliği biçimsel olarak yapılandırılmış bir işyeridir. Böyle bir ortam önceden kestirilebilir ve güvenlidir. Kurullarla bir arada tutulan örgütlerde liderler eşgüdümü ve düzeni sağlamakla görevlidir. Uzun dönemde öngörülebilirlik, oturmuşluk ve yeterlilik hedeflenir. Başarı, önceden belirlenmiş bütçe hedeflerini tutturmak düşük maliyet ve zaman çizelgelerine uyma olarak algılanır (Balogh vd., 2011'den aktaran Celep ve Tülübaş, 2015).

Hiyerarşi Kültürü'nün bürokratik oluşumlara ait kültür ile örtüştüğünü söylemek mümkündür. Ünlü düşünür Max Weber'in ortaya koyduğu bürokratik yönetimde kusursuz bir tekdüzelik bulunur ve başarının koşulu da bu düzene uymaktan geçer. İdealist bir yaklaşım barındıran bürokrasi modelinin kısmen ya da tamamen hayata geçmiş olduğu kurumların hiyerarşi kültürüne sahip olduğu söylenebilir (Uyar, 2013). Örgütün başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Düşük maliyet, önemli bir başarı kriteridir (Öcal ve Ağca, 2010).

Hooijberg ve Petrock'a (1993'ten aktaran Özdevecioğlu ve Akın, 2013) göre hiyerarşi kültürünün temel özellikleri şunlardır:

- Resmi yapıda bir iş mekânı sunmaktadır.
- Çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanmaktadır.
- Liderleri iyi birer koordinatör ve organizatör olmakla övünmektedir.
- Uzun vadede istikrarı, ileriye tahmin etmeyi ve verimliliği amaçlamaktadır.
- Saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma çabasıdadır.
- Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalardan faydalanmaktadır.

Yukarıda belirtilen değerler çerçevesi içinde yer alan örgüt kültürü modelleri, örgütsel sisteme uyarlanabilir niteliktedir. Bu modele göre kültür değişir, fakat aynı zamanda durağandır. Sosyologlar ve antropologlar, kültürün kendi dinamizmi içinde hem değişebileceğini hem de durağan olduğunu savunmaktadırlar (Hatch, 1993).

Örgütün içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevre, pazar ve rekabet koşulları, kültürü değişime zorlayabilir. Fakat örgüt zaman zaman iç çevreye odaklanarak, dış çevreye tepkisiz kalmayı tercih edebilir ve sahip olduğu değer ve inançları korumaya yönelir (Öcal ve Ağca, 2010).

Tablo 4

Örgüt Kültürü Tipolojisinde Yer Alan Kültür Tipleri Ve Özellikleri

KÜLTÜRLER	ÖZELLİKLERİ	LİDERLİK TARZI	BAĞLAYICI MEKANİZMALAR
KLAN	Dinamizm ve iç yönelim odaklı Esneklik, bireysellik, spontanlık ön planda Kısa döneme odaklanma Örgütsel eylemlerin sorunsuz yürütülmesi odaklı	Danışmanlık sağlayan (mentor) Kolaylaştırıcı (facilitator)	Sadakat ve gelenekler
HİYERARŞİ	İçe yönelim Durağanlık Odaklı Denetim ve kestirilebilirlik ön planda Kısa döneme odaklanma	Koordinatör Düzenleyici Örgütleyici	Kurallar ve süreçler Örgütsel politikalar
ADHOKRASİ	Dinamizm ve dışa yönelim odaklı Esneklik, bireysellik, spontanlık önemli Uzun döneme yönelme Başarı odaklı eylemlere dönük	Girişimci Yenilikçi Gelişim ve kaynak elde etme odaklı	Yenilik ve gelişim
PAZAR	Durağanlık ve dışa yönelim odaklı Uzun döneme yönelme Başarı odaklı eylemlere dönük Denetim ve kestirilebilirlik ön planda	Üretici Hard-driver	Rekabetçi eylemler ve başarılar

Kaynak: Smerek, R. E. (2010). Cultural Perspectives of Academia: Toward A Model of Cultural Complexity. In J.C. Smart (ed.) *Higher Education: handbook of Theory and Research* (v.25) (pp.381-424). The U.S.A. : Springer Science and Business Media.

Tablo 4’te verilen Cameron, Ettington ve Quinn’in örgüt kültürü tipolojisi, yükseköğretimin kültürüne yönelik çalışmalarda sıklıkla kullanılmakta ve özellikle örgüt kültürünün örgütsel etkililiğe etkisine yönelik çalışmalarda başarılı sonuçlar vermektedir. Ayrıca, tipolojinin örgütü bir bütün olarak ele alması da bir ayrıcalık olarak düşünülmektedir (Smerek, 2010).

Örgüt Kültürü ve Karar Verme İlişkisi

Örgüt içerisindeki bireyler neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını, örgüt içinde ve dışında nasıl davranacaklarını hem mensubu oldukları örgütün hem de yaşadıkları toplumun kültür kalıpları sayesinde öğrenebilirler. Aynı şekilde, yöneticilerin de; örgüt içinde bireysel ve örgütsel amaçları bağdaştırmak ve her iki taraf için de amaçları daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için, örgüt çalışanlarını çok iyi tanınması ve onların davranışlarına bir anlam vermesi gerekir. Bunu yapmanın bir yolu da hem bireyin yetiştiği çevrenin alt kültürünü hem de toplumun genel kültürünü çok iyi analiz edip, ona göre bir yönetim süreci belirlemesidir. Anlaşılacağı üzere kültür, hem bireyler hem de yönetim ve yönetimin fonksiyonları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Şahin, 2010).

Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Yöneticiler mümkün olduğu sürece işlerini yürüttükleri kuruluşların amaçları ve bunlara ulaştıracak yol, yöntem, araç ve imkânlarının neler olduğunu bilmeli ve birer alternatifler dizisi ortaya koyarak sağlıklı bir seçim yapmalıdırlar (Eren, 2013).

Bazı durumlarda kararı bir tek birey bile verse, yine de o birey, kurumda bulunduğu toplumsal rol ve toplumsal bir amaç çerçevesinde bir süreç sonunda karar vermektedir (Aydın, 2008). Bu temelde örgütler; birbirlerinden farklı inanç ve değerler sistemi tesis etmekte ve bu sistemde neticesinde örgütte benimsenen etik ilkelerden düşünce şekillerine dek geniş bir alanı etkileyerek örgütsel karar verme sürecini belirlemektedir (Adsız, 2016).

Karar verme, büyük ölçüde örgütsel yapıyı etkilemektedir. Büyük ölçüde ayrılmış bir örgüt daha kontrollü ve hiyerarşiktir; çoğunlukla daha az yenilikçi olabilir. Yüksek derecede bütünleşmiş örgüt ise değişikliklere daha hızlı cevap vererek daha yenilikçi olabilir ancak kontrolle ilgili problemler yaşayabilir (Dougherty, 2001; Timberlake, 2004).

Örgütsel kültürün karar verme boyutunda, ne gibi kararların alındığı, kararların nasıl alındığı, anlaşmazlıkların giderilip giderilmediği, çok önemli olgulardır. Kararların alınması sürecinin hızlı mı yoksa yavaş mı olduğu, örgütün aşırı bürokratik bir yapıya sahip olup olmadığı, karar vermenin merkezi bir şekilde mi gerçekleştiği yoksa biz merkezli bir karar verme prensibiyle mi hareket edildiği, o örgütün karar vermedeki kültürünü belirlemektedir (Ören, Erdem ve Kaplan, 2005).

Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Karar Verme

Eğitim örgütleri, eğitim politikaları çerçevesinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunan örgütlerdir. 2457 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'nun 3. maddesi a fıkrasına göre yükseköğrenim, "Milli Eğitim sistemi içinde, orta öğretime dayalı en az dört yarıyılı kapsayan her kademedeki eğitim öğretimin tümüdür" şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı maddenin d fıkrasına göre üniversitenin tanımı, "bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan, fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur" şeklinde yapılmaktadır. Geleceğimizin güvencesi, ulusuna ve ülkesine bağlı, milli ve kültürel değerlerine saygılı, doğruya ve güzele akıl yoluyla ulasan nesillerin yetiştirilmesi ancak eğitim ve öğretimle mümkündür. Günümüzde eğitim işlevinin yerine getirilmesi üniversitelere düşmektedir (Köksal, 2007).

Türkiye'de yükseköğrenim sistemi YÖK (Yükseköğretim Kurulu) tarafından yönetilir. YÖK özerk bir kuruluştur ve planlama, koordinasyon ve yükseköğrenim yönetimini yükseköğretim yasalarına ve anayasaya göre yönetmekle mükelleftir. Üniversiteler kendi akademik takvimlerini oluştururlar ve akademik yıl genelde eylül ayında başlar ve haziran ayında biter. Kış ve yaz tatilleri vardır. Bazı üniversitelerde yaz okulları da vardır. Türk üniversitelerinin sunduğu imkânlar şunlardır; ön lisans programları, lisans programları, yüksek lisans programları ve doktora sonrası programlar. Ön lisans programları 2 yıl sürer.

Ön lisans mezunları merkezi bir sınava girmeden ön lisans diplomasını alabilirler. Lisans programları genellikle 4 yıllıktır. Tıp gibi bazı özel programlar 6 yıl ve daha fazla sürebilir. Türkiye'deki Yüksek lisans programları çok çeşitlidir. Tezli yüksek lisans genelde 2 yıl, tezsiz olan yüksek lisans ise 1,5 yıl sürer. Doktora programları yaklaşık 4 yıl sürer. Türkiye'de doktora sonrası programları da mevcuttur ve süresi programa ve üniversitelere göre değişebilir (www.yök.gov.tr; Erişim tarihi: 15.06.2017).

Yükseköğretim kurumları olarak üniversiteler, ulusal gelişme sürecinin önemli sembolik varlıkları olarak düşünülebilir (Bor ve Shute, 1991; Al Jaroodi, 1996). Bu nedenle, yükseköğretim yöneticilerinden çağın değişimleri ile başa çıkma yeterliklerine ve gelişmenin gereği temel yönetsel becerilere sahip olmaları beklenmektedir.

Yönetim bilimleri, herhangi bir örgütteki yönetici rollerini üç temel başlık altında toplamıştır; kişilerarası, bilgilendirici ve karar vericidir. Griffin (2000) de yönetsel rolleri; teknik, kişilerarası, kavramsal, tanılayıcı, iletişim, karar verme ve zaman yönetimi olarak tanımlamıştır. Tüm bu roller yakından ilişkilidir ancak önemli olanı karar verici roldür. Yükseköğretim sisteminde ve çeşitli kademelerde kararlar sürekli alınmaktadır. Bu kararlar yükseköğretim sisteminin ve alt sistemlerinin işleyişi ile ilgilidir (Anwar vd., 2008).

Tüm diğer örgütlerde olduğu gibi yükseköğretim örgütlerinde de kararlar genel anlamda tepe yönetim tarafından alınmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin karar alma konusunda sahip oldukları becerinin ve rollerin yanı sıra karar sorusunun özünü de anlamaları gerekmektedir. Bu soru 4 N'den (Ne, Nasıl, Neden ve Ne Zaman) ve 1 K'dan (Kim) oluşmaktadır. İlk soru 'Ne yapılmalı?' sorusudur. Bu soru, alınacak kararın tanımını veya problemin, sorunun veya seçeneğin ne olduğunu ve son olarak kararın örgüt ve kişiler üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini ifade etmektedir. İkinci soru kararın alınmasından sorumlu kişinin sorulduğu 'Kararı kim uygulayacak?' sorusudur. Üçüncü soru ise 'Neden uygulanmalı veya karar neden gerekli ?' sorusudur ve bu sorunun cevabı problemi daha

ölçülebilir nedenlerle tanımlamak, betimlemek ve sınıflandırmak ile bulunabilmektedir. Dördüncü soru olan ‘Karar ne zaman alınacak?’ sorusu ise kararın zamanlaması ile ilgilidir. Son soru ise hangi karar stratejisinin kullanıldığını anlamaya yönelik ‘Karar alırken strateji nasıl kullanılacaktır?’ sorusudur (Haris, 2012).

Örgütü etkili bir şekilde yönetmek için, eğitim liderleri iyi karar alma becerisine sahip olmalıdırlar. Kararlar, bir bakıma değişim ve gelişim fırsatları için temel araçlardır. Örgütün başarıları ya da başarısızlıkları doğrudan liderin kararları ile ilişkili olabilir (Yuki, 1994’ten aktaran Jacoby, 2006). Örgüt yöneticileri ve üniversite yöneticileri stratejik karar vermeyi uzun yıllardır kullanmaktadırlar (Bess ve Dee, 2008).

Dekanlar, bölümlerin karar verici liderleri olarak stratejik karar verme konusunda en iyi haber kaynaklarıdır. Dekanlar bölümlerinin geleceği ile ilgili stratejik kararlar vermektedirler (Wolverton, Gmelch ve Montez, 2001). Bu kararlar hem iç hem de dış birçok paydaşı etkilemektedir. Dekanların stratejik kararları yüksek seviyeli ve kurumun uzun vadeli planlaması ile ilgilidir (Rosser, Johnsrud ve Heck, 2000).

Üniversiteler, bilgi ve becerilerin yeni nesillere aktarıldığı ve daha iyi, sorumluluk sahibi ve üretken vatandaşlar olarak yetiştirilmeye çalışıldığı yerlerdir (Anwar vd., 2008). Üniversite örgütlerinin, toplumun değişik alt kültürlerinden gelen insanların oluşturduğu karmaşık bir yapıları vardır. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerden oluşan bu örgütlerin kendine özgü bir kültürü vardır. Akademik örgütler olarak üniversiteler, eğitim örgütlerinin temel özelliklerini içerir. Ancak, girdilerinde ve amaçlarında farklılaşmaya bağlı olarak bu örgütler değişik özellikler de içermektedir (Köksal, 2007).

Birnbaum’a göre üniversiteler, geçirgen sınırlara sahip örgütler olmaları ve örgüt sistemlerinin elementleri ile çevre arasında çok çeşitli ilişkilerin varlığı, kısacası açık bir sistem olmaları nedeni ile oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bunun yanı sıra, bir örgüt olarak üniversite, insanlar, fikirler, kaynaklar ve diğer kurum ve sistemlerle iç içe olmak gibi

net olarak değerlendirilemeyen ve kontrol edilemeyen birçok karmaşık girdiye sahiptir (Gizir, 2002).

Yönetim olgusu, insanın tarih sahnesine çıktığı günden bu yana sürekli önemini korumuş gündemden hiç düşmemiştir. 20.yy.'da bilimsel anlamda yönetimle ilgili çalışmaların başlaması yönetim kavramının bugün bilimsel bir zemine oturmasına neden olmuştur. Yönetimin bir süreci olan fakat diğer süreçlerini doğrudan ya da dolaylı olarak sürekli etkileyen karar verme süreci, insan faaliyetlerinin her aşamasında olduğu gibi, örgütlerde de faaliyetlerin her aşamasında kendisini göstermektedir. Yönetici, belirlenen amaç veya amaçlara ulaşılabilmesi için yapılan her faaliyette kararlar vermek ve verdiği kararları uygulamak zorundadır. Bu açıdan bakıldığında istenen düzeyde yaşanan karar verme süreci, yapılan faaliyetlerin amaca ulaşmasını sağlamada büyük önem taşımaktadır (Çavuş, 2008).

Yükseköğretim kurumlarının kültürel analizini temel alan çalışmalarda, kültürün öğretim programları, öğrenciler ve öğretim elemanlarının yaşantıları ile liderlik, karar verme, motivasyon, iş doyumunu, verimlilik ve örgüt-içi iletişim gibi temel yönetsel ve örgütsel tema ve süreçleri etkilediği yönündeki bulgular, bu kavramın üniversiteleri temel alan çalışmaların vazgeçilmez bir parçası haline gelmesine yol açmıştır (Dill, 2000; Masland, 2000; Peterson ve Spencer, 2000; Gizir, 2007).

Üniversitedeki hiyerarşik yapıda bulunan profesörler, doçentler, yardımcı doçentler ve akademik olmayan personel farklı kültür çeşitlerini üniversitelerine yansıtmaktadırlar. Bu alt kültürlerdeki değer ve inançlar birbirlerinden anlamlı bir şekilde ayrılmaktadır. Buna ek olarak, eğer bu öğretim elemanları kısa bir süre öncesine kadar farklı üniversitelerden gelmişlerse, önceki kültürel değerlerini yeni buldukları üniversiteye aktarmaya ve yaymaya çalışmaktadırlar. Üniversite yöneticileri, kurumda çalışanların ve onlara ait alt birimlerin farklı kültürlere sahip olabileceklerinin bilincinde olmalıdırlar. İdari birimlerin bürokratik süreçler üzerinde yoğunlaşması ve öğretim elemanlarının akademik çalışma alanları üzerinde

yoğunlaşmasından meydana gelen çelişki, yükseköğretim kurumlarında farklı kültürlerin meydana gelmesine neden olmaktadır. İdari birimler merkezi otorite tarafından etkilenmekte ve akademik birimler ise, akademik hedefler tarafından yönlendirilmektedirler (Arslan ve Doyuran, 2003).

Çağdaş bir üniversite yönetimi, öğrenci beklentilerine duyarlı olmalı ve örgütsel amaçları yerine getirmede kabul edilebilir esnekliğin dışına çıkmamalıdır. Sistemin alt ve üst basamakları arasında sürekli bilgi akışı sağlanmalı ve bilgi hiç kimsenin tekelinde ve yönlendirmesinde olmamalıdır. Alınan bütün kararlar açık ve şeffaf olmalı, kritik ve acil kararların dışında alınacak kararlar, sanal ve gerçek ortamda tartışmaya sunulmalı ve en çok kabul gören karar yaşama geçirilmelidir (Arslan ve İra, 2001).

Yükseköğretim kurumlarında akademik ve yönetsel süreçlerde alınan kararları etkileyen konuları Duderstadt (2000) şu şekilde tanımlamıştır: akademik süreci doğrudan etkileyen akademik kararların merkezinde; öğrenci olarak kimleri seçmeliyiz? (kayıtlar) kim ders verecek? (öğretim elemanı işe alma, promosyon ve kadro) ne öğretilecek? (müfredat ve derece gereksinimleri) nasıl öğretilecek? (pedagoji) gibi sorular bulunmaktadır. Ayrıca; üniversiteler onbinlerce kayıtlı öğrencileri, binlerce öğretim elemanı ve personelleri ve milyonlar hatta milyarlarca harcamaları ile büyük ve karmaşık örgütler oldukları için bir dizi önemli yönetsel kararlar mevcuttur. Bunlar; programlarımızı destekleyecek fonları nereden bulacağız ve nasıl harcayacağız? (kaynak edinimi ve paylaşımı, bütçeler) nitelikli eğitim ve araştırma için gerekli kampüs çevresini nasıl inşaa edebilir ve devam ettirebiliriz? (temel olanaklar) sorumluluklarımızı ve hesapverilebilirliğimizi daha geniş kitlelere nasıl gösterebiliriz? (finansal denetim, devlet ve fedaral düzenlemelere uyum) üniversitenin paydaşları ile ilişkilerimizi nasıl yöneteceğiz? (halkla ilişkiler, hükümet ilişkileri ve gelişim)... vb.dir.

Yönetim paylaşımının akademik kültür için mihenk taşı olmasına rağmen rollerin ve otoritenin ayrılması karar verme sürecinin kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Blaik, 2007). Akademik kararı oluşturan şeyler ile idari kararı oluşturan şeyler arasındaki fark gri alandır. Akademik kararlar, öğretim üyelerinin çalışmasını ve müfredatı etkileyen kararlardır ve yönetim paylaşım sürecine yardım etmektedirler. Şu sorulara odaklanmaktadırlar: örgüt nereye gidiyor, nicelikleri ve hedefleri neler? İdari kararlar ise genel işleyişi ve mali durumu etkileyen kararlardır, şu sorulara yanıt ararlar? Örgüt önceliklerini nasıl ele alacaktır ve hedeflerini nasıl gerçekleştirecektir? (Blanchette, 2010).

Üniversiteler, eğitim liderlerinin yönlendirmesi, liderliği ve vizyonu ile idare edilmektedirler. Planlama, uygulama ve değerlendirme etkinlikleri süresince, sürekli olarak karar vermektedirler. Eğitim liderlerinin genel bilişsel becerilerle birlikte diğer becerilere sahip olmaları gerekmektedir, çünkü bu becerilerin karar verme stili ile kavramsal bir ilişkisi vardır. Karar verme stilini belirlemek hem bireyin bilişsel işleyişi ile görevin özellikleri arasındaki uyumu hem de yöneticilerin kendi stillerinin farkında olmalarını sağlama açısından önemlidir; böylece kendi stillerinin avantajlarını ve sınırlılıklarını fark ederler, farklı durumlarda stillerinin işlevselliğini muhakeme ederler ve sonucunda eğer kendi stilleri durumu çözecek en iyi yöntem değilse önleyici tedbirler alırlar (Jabeen ve Akhtar, 2013).

III.Bölüm: Yöntem

Araştırmanın yöntem bölümünde araştırmada temel alınan bilimsel yaklaşım ele alınarak araştırma modeli, evren ve örneklem, kullanılan veri toplama araçları, veri toplama araçlarına ilişkin istatistiksel çalışmalar, verilerin toplanması ve analizi sürecinde kullanılan yöntem ve teknikler çerçevesinde detaylarıyla verilmiştir.

Araştırma Modeli

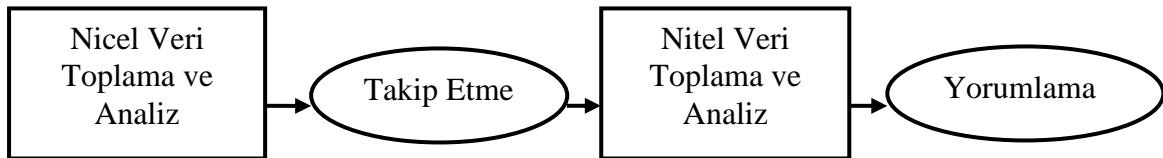
Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılması nedeniyle araştırma, karma araştırma yöntemi özelliği kazanmaktadır. Nicel ve nitel yöntem ya da paradigmalarının karması bir yaklaşım olan karma araştırmalarda nicel ve nitel yöntemlerin ya da paradigma karakteristiklerinin birlikte yer aldığı görülmektedir. Bu tarz araştırmalarda araştırmacıdan, araştırmanın bir bölümünde ya da araştırma süreçlerinin birden fazla aşamasında hem nicel hem de nitel yaklaşımları birlikte karma olarak kullanması beklenmektedir (Balcı, 2015).

Karma yöntem araştırması, araştırmacının veri topladığı ve analiz ettiği, bulguları dahil ettiği ve tek bir çalışmada veya araştırma programında nitel ve nicel yaklaşım veya yöntemleri kullanarak çıkarımlarda bulunduğu bir araştırma olarak tanımlanmıştır (Tashakkari ve Creswell, 2007; Creswell ve Plano-Clark, 2015). Karma yöntem çalışmaları, birkaç aşamayı içeren işlemler dizisinden meydana gelmekte ve hem nitel hem de nicel veri analizini kapsamaktadır. Karma yöntem, iki tür araştırma yöntemini birleştirerek araştırmalarda her iki yaklaşımın sınırlılıklarını minimuma indirmektedir (Creswell, 2014; Creswell ve Plano-Clark, 2015).

Araştırmada, keşfedici sıralı karma yöntem kullanılmıştır ve Creswell ve Plano-Clark'ın (2015) belirttiği gibi aşağıdaki aşamalara yer verilmiştir:

- Araştırma sorularına dayalı olarak hem nicel hem de nitel veriler ikna edici ve titiz bir şekilde toplanıp analiz edilmiştir.
- Aynı anda iki veri türü (nitel ve nicel), bu veri türlerinden biri diğerinin içine yerleştirilerek veya sırasıyla biri diğerinin üzerine inşa edilerek birleştirilmeye ve birbirlerine bağlanmaya çalışılmıştır.
- Araştırmanın vurgusuna göre veri türlerinden her ikisine de öncelik verilmiştir.
- Belirtilen prosedürler tek bir çalışma içerisinde ve çalışmanın birden fazla aşamasında kullanılmıştır.
- İlgili prosedürler, kuramsal bakış açıları kapsamında çerçeve içine alınmaya çalışılmıştır.
- Bu işlemler, çalışmanın yürütülmesi için oluşturulan planı yönlendiren öznel araştırma deseni ile birleştirilerek işe koşulmuştur.

Araştırmada, karma araştırma yöntem desenlerinden açıklayıcı sıralı desen kullanılmıştır. Açıklayıcı sıralı desende Şekil 6'daki sıralama izlenmektedir.



Şekil 6. Açıklayıcı sıralı desen modeli (Creswell ve Plano- Clark, 2015, s.77)

Açıklayıcı sıralı karma yöntem deseni nicel ve ardından nitel olmak üzere iki ayrı aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu desende ilk olarak nicel (sayısal) veriler toplanmış ve analiz edilmiş; ikinci olarak nitel (sözel) veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. İkinci sıradaki nitel aşama, ilk sıradaki nicel aşamanın üzerine inşa edilmiş ve bu iki aşama birbiri ile ilişkilendirilmiştir. Son olarak analizlerden elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırmanın nicel çalışma kısmında, ilgili alt problemlerin analizlerinde kullanılmak amacıyla tarama modeli tercih edilmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir

durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2009).

Araştırmada tarama modelinde sıklıkla tercih edilen tekniklerden biri olan ölçek tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde çeşitli kademelerde görev yapan yükseköğretim yöneticilerine uygulanmıştır. Tarama modelinde belirli bir grubun birtakım özelliklerini belirlemek için verilerin toplanması amaçlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2009).

Creswell ve Plano - Clark'a (2015) göre ise tarama çalışmalarında bir evrenden seçilen örneklem üzerinde yapılan çalışmalarla evrene genelleme yapılarak genel tutum, algı ve eğilimler nicel ya da sayısal olarak betimlenmekte ve böylece birtakım çıkarımlar yapılabilmektedir. Araştırmada katılımcı yükseköğretim yöneticilerinin karar verme stilleri ile örgüt kültürü algıları arasında bir ilişkinin varlığı, demografik değişkenlere göre yönetsel karar verme stilleri algısının farklılık gösterip göstermediği ve örgüt kültürü algılarına göre yönetsel karar verme stilleri algılarının farklılık gösterip göstermediği incelendiği için araştırma karşılaştırmalı ve ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür.

Araştırmanın diğer boyutu olan nitel verilerin toplanması ve deneyimlerin betimlenmesi kısmında ise, katılımcıların ölçeklere verdikleri cevapların altında yatan anlamların ortaya çıkarılmasını sağlamak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Sözlü iletişim yöntemiyle veri toplama tekniği olan görüşme (interview), bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin ortaya çıkarılmasında en kısa yol olarak kullanılmaktadır (Karasar, 2009).

Nitel yöntemlerden en sık kullanılanı görüşmedir. Görüşme, insanların bakış açılarını, öznel deneyimlerini, duygularını, değerlerini ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir. Görüşme sürecinin, gözlem ve yazılı dokümanlardan elde edilen verilerle desteklenmesi araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Glesne (2004), kişilerin yaşamlarından ziyade belirli bir program, konu ya da süreç üzerine odaklanarak yapılan görüşmeler için konu odaklı görüşme ifadesini kullanmıştır.

Araştırma verileri toplanırken katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşme sorularının hazırlanmasında katılımcıları yönlendirecek ya da evet-hayır cevabı alınacak sorulardan uzak durulmuş ve açık uçlu sorular tercih edilmiştir. Bazı soruların sonundaki açıklama gerektiren kısımlar ile katılımcı görüşleri derinleştirilmeye çalışılmıştır.

Glesne'ye (2004) göre nitel araştırmalarda kullanılan görüşmelerin en önemli özelliği göremedikleriniz hakkında bilgi sahibi olma ve gördüklerimiz hakkında ise alternatif açıklamalar yapma fırsatı vermeleridir. Ayrıca; araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcılardan yazılı izinler alınmış; yapılan görüşmelerin dökümleri sadece araştırmacı tarafından yazılmış ve böylece katılımcıların gizliliği sağlanmıştır.

Evren ve Örneklem

Evren (population) araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünüdür. Bu bütün, ortak özellikleri olan canlı ya da cansız her türlü elemanı içerebilir (Karasar, 2009, s.109). Evren araştırma kapsamına giren ve aynı özellikleri taşıyan birimlerin tümüne denir. Evrenin büyüklüğü ilgilenilen özelliğe (değişkene) göre değişir. Örneklem ise, bir evrenden örneklem yöntemlerinden yararlanılarak seçilen ve evrendekilerle aynı özellikleri taşıyan daha küçük gruplardır. Örneklemde elde edilecek sonuçlara dayanılarak evren için tahminde bulunulur (Büyüköztürk vd., 2013). Araştırmalar, genellikle örneklem üzerinde yapılır ve alınan sonuçlar içinde buldukları evrenlerine genellenmeye çalışılır.

Türkiye'deki tüm yükseköğretim yöneticilerine ulaşmaya ya da onlara genelleme yapmaya çalışarak tamamen güvenilir bir sonuca varabilmek imkânsızdır. Bu sebeple araştırmada yanlış anlamaları ortadan kaldırmak adına 'çalışma evreni' kullanılmıştır. Çalışma evreni, somut ve ulaşılabilen evrendir. Araştırmacı, çalışma evreni hakkında doğrudan gözlemleyerek ya da seçilmiş bir küme üzerinde yapılan gözlemleri kullanarak görüş bildirebilir (Smith, 1975'ten aktaran Karasar, 2009).

Araştırma evrenine dair bilgilere ulaşmak için öncelikle Yüksek Öğretim Kurulu resmi internet sitesinde yayınlanan güncel yükseköğretim kurumları listesi incelenmiştir. Listede adı bulunan üniversitelerin akademik yöneticilerine ilişkin bilgilere ulaşmak adına ise bu üniversitelerin web-sayfalarında yer alan yönetim kadrosu listeleri ve personel bilgi sistemleri incelenmiş; yükseköğretim yöneticilerine TÜBİTAK ARBİS'ten toplanan ve web-sayfalarındaki listelerden elde edilen e-posta adresleriyle ulaşılmaya çalışılmıştır.

Elde edilen e-posta adresleri yönetim kademelerine göre dört gruba ayrılmıştır: Rektör-Rektör Yrd., Dekan-Dekan Yrd., MYO ve YO Müd.- Müd.Yrd., Enstitü Müd.- Müd Yrd. Tüm gruplar çalışmanın esas uygulaması için kullanılmış ve araştırmanın nihai veri toplama araçları gönderilmiştir.

Tablo 5

Yükseköğretim Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Sayısal Veriler

Akademik Unvan	Prof.Dr.	Doç.Dr.	Yrd. Doç. Dr.	Diğer
	185 (%59,6)	45 (% 14,5)	54 (% 17,4)	26 (% 8,3)
Çalışma Alanı	Fen Bilimleri	Sosyal ve Beşeri Bil.	Eğitim Bilimleri	Sağlık Bilimleri
	93 (% 30)	103 (% 33,2)	26 (% 8,38)	64 (% 20,6)
				24 (%7,7)
Kıdem	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-20Yıl	21 yıl ve üzeri
	14 (% 4,5)	29 (% 9,3)	69 (% 22,2)	198 (% 63,8)
Yöneticilik Pozisyonu	Rektör -Rektör Yrd.	Dekan - Dekan Yrd.	Müdür - Müdür Yrd.	
	32 (% 10,3)	90 (% 29)	188 (% 60,6)	
Yöneticisi Olunan Kurum/Birim	Fakülte	Yüksekokul	Meslek Yüksekokulu	Enstitü
	125 (% 40,3)	52 (% 16,7)	82 (% 26,4)	51 (16,45)
Yöneticilik Süresi	0-4 Yıl	5-8 Yıl	9-12 Yıl	
	173 (% 55,8)	77 (% 24,8)	60 (% 19,3)	
Kurum Türü	Devlet Üniversitesi		Vakıf Üniversitesi	
	249 (% 80,3)		61 (% 19,6)	
Kurumun Kuruluş Yılı	1992'den Önce	1992-2005 Arası	2005'ten Sonra	
	104 (% 33,5)	97 (% 31,2)	109 (% 35,1)	
Cinsiyet	Kadın		Erkek	
	69 (% 22,2)		241 (% 77,7)	

Tablo 5'te görüldüğü üzere yükseköğretim yöneticilerinin akademik unvanlarına göre dağılımında Profesör Doktorların sayıları diğer unvanlara göre daha fazla çıkmıştır (185 - %59,67). Çalışma alanlarına göre dağılımda dikkat çeken ise Sosyal ve Beşeri Bilimler alanıdır(103 - % 33,22). Kıdem değişkenine göre dağılımda 21 yıl ve üzeri görev yapan yöneticilerin oranları daha yüksek çıkmıştır (198 - % 63,87). Yöneticilik pozisyonuna göre dağılımda ise en yüksek oran Müdür ve Müdür Yrd.dadır (188- % 60,64). Yöneticisi olunan kurum/birime göre dağılımda en yüksek oranın fakültelerde olduğu görülmektedir (125 - % 40,32). Yöneticilik süresi dağılımına bakıldığında 0-4 yıl arası görev yapan yöneticilerin oranı

daha yüksek çıkmıştır (173 - % 55,8). Yöneticilerin çalıştıkları kurum dağılımında en yüksek oran devlet üniversitelerine ait iken (249 - % 80,32); kurumların kuruluş yılı dağılımında ise 2005'ten sonra kurulan kurumların sayısı biraz daha fazla çıkmıştır (109 - % 35,16). Cinsiyet oranında ise erkek yükseköğretim yöneticilerinin sayısının daha fazla olduğu dikkat çekmektedir (241 - % 77,74).

Araştırmanın nitel boyutunda yer alan görüşmelerin çalışma grubunda ise yükseköğretim kurumlarında farklı birimlerde görev yapan sekiz yükseköğretim yöneticisi bulunmaktadır. Çalışma grubunun yöneticilik pozisyonu, akademik unvan ve cinsiyet değişkenlerine ait bilgileri Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6

Nitel Veri Analizi Çalışma Grubu

Yöneticilik Pozisyonu	Dekan Yrd.	Enst.Müd. Yrd.	Y.O.Müd.	Y.O Müd. Yrd.	MYO Müd. Yrd.
	1	2	2	1	2
Akademik Unvan	Doç.Dr.	Yrd.Doç.Dr.		Öğrt. Gör.	
	2	4		2	
Cinsiyet	Kadın			Erkek	
	4			4	

Tablo 6'da görüldüğü üzere araştırmanın nitel boyutunda akademik unvana göre dağılımda iki Doç. Dr., dört Yrd. Doç. Dr. ve iki Öğrt. Gör., yöneticilik pozisyonuna göre bir Dekan Yrd., iki Enstitü Müd. Yrd., iki Yüksekokul Müd., bir Yüksekokul Müd. Yrd. ve iki Meslek Yüksekokul Müd. Yrd., cinsiyet dağılımına göre ise dört erkek ve dört kadın katılımcı yer almaktadır.

Araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticilerinin demografik özelliklere göre dağılımın Türkiye genelinde yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik yöneticilerin genel profillerini yansıttığı düşünülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, nitel veri toplama aracı olarak bir yarı yapılandırılmış “Karar Verme Stilleri ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu” ve nicel veri toplama aracı olarak ise iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler, “Karar Verme Stilleri Ölçeği” ve “Örgüt Kültürü Ölçeği”dir. Ölçeklerin ilk kısmında araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticilerinin demografik özellikleri ile ilgili veri toplamak için akademik unvan, kurum türü, kurumun kuruluş yılı, çalışma alanı, kıdem, yöneticilik departmanı, yöneticilik pozisyonu, yöneticilik süresi ve cinsiyet değişkenlerine yönelik sorular yer almaktadır. İlgili veri toplama araçlarıyla ilgili bilgiler aşağıda ayrı başlıklar hâlinde verilmektedir.

Karar Verme Stilleri ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu

Araştırmanın özgün veri toplama aracı olarak “*Karar Verme Stilleri ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu*” araştırmacı tarafından nitel veri toplama uygulamalarında kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak akademik yöneticilerin yönetsel karar verme stilleri ve yöneticilik yaptıkları üniversitenin kültürü ile ilgili görüşleri toplanmaya çalışılmıştır.

Görüşme formunun hazırlanması aşamasında öncelikle elde edilmek istenen veriler esas alınarak bir taslak hazırlanmış; daha sonra ilgili formdaki sorular konu ile ilgili yapılan alanyazın taraması doğrultusunda düzenlenmiştir. İlgili form dokuz soru içermektedir.

Araştırmanın alt problemlerini ölçecek şekilde geliştirilen sorular, konu ile ilgili deneyimleri ve çalışmaları olan uzmanlar ile tartışılmış, madde ekleme, bazı ifadelerin değiştirilmesi, nitel çalışmaya uygunluk için birtakım gerekli düzeltmelerden sonra son şekillerini almışlardır.

Görüşme formunda yer alan ilk soru, yükseköğretim yöneticilerinin karar verme sürecinde sahip olması gereken yeterliklerle ilgilidir. İkinci soru ise ülkemizdeki

yükseköğretim kurumlarının sahip oldukları örgüt kültürlerinin yöneticilerin karar alma sürecini nasıl etkilediğini tespit etmeye yöneliktir. Üçüncü soru “Yönlendirici Karar Verme Stili” ve “Davranışsal Karar Verme Stili” kavramlarına yönelik görüşleri ve uygulamaları belirleme amaçlı iken; dördüncü soru “Analitik Karar Verme Stili” ve “Kavramsal Karar Verme Stili” kavramlarına yönelik görüşleri ve uygulamaları belirleme amaçlıdır. Beşinci soru ise Klan örgüt tipine sahip örgütlerde karar alma sürecinin nasıl olması gerektiğini ortaya çıkarmaya odaklanmıştır. Altıncı soru Girişimci (Adhokrasi) örgüt tipine sahip örgütlerde karar alma sürecinin nasıl olması gerektiğini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Yedinci ve sekizinci sorular ise Pazar (Piyasa) örgüt tipine ve Hiyerarşi (Bürokrasi) örgüt tipine sahip örgütlerde karar alma sürecinin nasıl olması gerektiğini yönelik uygulamaları tespit etmeye çalışmaktadır.

İlgili form, yükseköğretim yöneticilerine öncelikle izinleri alınarak yüz yüze görüşmeler ve e-posta görüşmeleri sonrasında uygulanarak yazılı olarak kaydedilmiştir. E-posta görüşmeleri, görüşmelerin dökümü için harcanacak zaman ve parayı azaltmak gibi yararları sahiptir (Glesne, 2004). Formla ilgili geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için ilgili alanyazın incelenmiş ve yapılan içerik analiziyle temaların birbirleriyle olan ilişkisi kontrol edilerek bütünlük sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca alan uzmanlarıyla birlikte görüşme formu incelenmiş ve alınan dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bununla birlikte, araştırmanın geçerliğini arttırmak için araştırma süreci detaylandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Karar Verme Stilleri Ölçeği

Araştırmanın nicel boyutu ile kullanılacak birinci ölçek için yerli ve yabancı alanyazın taraması sonucunda yabancı bir tez çalışmasından ölçek uyarlama sürecinin yürütülmesine karar verilmiştir

Karar Verme Stilleri Ölçeği (Decision Making Style Inventory [DMSI]), 1987 yılında Alan Rowe ve Rochard O. Mason tarafından kişinin karar verme stilini ölçme amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek, dört temel karar verme stilini tanımlamaktadır: Yönlendirici (Directive), Analitik (Analytical), Kavramsal (Conceptual) ve Davranışsal (Behavioral) Karar Verme Stili.

Rowe ve Mason'un (1987) karar verme stili, kişinin bilişsel karmaşasını ve değerlerini yansıtmaktadır. Karar verme stilleri, yöneticilerin karar verdikleri yöntemi tanımlamaktadır. Karar verme stilleri, kararın verildiği kapsam, yöneticilerin ipuçlarını anlama ve algılama biçimleri ve temelde neye değer verdikleri gibi etkenleri içermektedir. Özetle, karar verme stilleri yöneticilerin verilen duruma nasıl tepki verdiklerini açığa çıkarmaktadır. Yöneticilerin işaretleri nasıl yorumlayıp anladıkları, neye inandıkları ve çeşitli istek ve baskılara nasıl cevap verdiklerini de içermektedir (Jamian vd., 2013).

Ülkelerarası dil ve kültür farklılıklarından dolayı algılamada farklılıklar oluşmasını engellemek, ifadeleri daha anlaşılır hale getirerek güçlendirmek amacıyla ilgili ölçek dil uzmanlarının yardımıyla tercüme ve geri tercüme metodu (back translation method for cross-cultural research-Brislin, 1970) uygulanarak İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Ölçeğin yapılan Türkçe çevirisi üzerinden ise Türkçe Öğretmeni bir uzman tarafından dil geçerliliği çalışması yapılmıştır. Dönütler doğrultusunda yapılan gerekli düzeltmelerden sonra, ölçeğin Türkçe çeviri hali üzerinden yabancı dil uzmanı iki akademisyen tarafından tekrar İngilizceye çevirisi yapılmıştır. Yapılan son çeviri ve orijinal metin anlam bakımından karşılaştırıldığında ifade tarzlarının aynı olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, yapılan Türkçe çevirinin başarılı olduğu ve ölçeğin bu hâli ile kullanılabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetimsel karar verme stillerini belirlemek için kullanılan ölçekte, 1, 5, 9, 13 ve 17. sorular *yönlendirici karar verme stilini*, 2, 6, 10,14 ve 18. sorular *analitik karar verme stilini*, 3, 7, 11, 15 ve 19. sorular *kavramsal karar verme stilini*, 4, 8, 12, 16 ve 20. sorular ise

*davranışsal karar verme stili*ni ölçmeye yöneliktir. Ölçek sadece üniversitelerde görev yapan akademik yöneticilere uygulandığı için yükseköğretim yöneticilerinin yönetsel karar verme stillerini yansıttığı düşünülmüştür.

Ölçek, 5 sütunda 20 madde içermektedir. İlk sütunda ifade maddeleri yer almaktadır. Örneğin; "Öncelikli hedefim....." veya "Ne yapacağım konusunda kararsız kaldığımda....." Diğer dört sütunda dört olası/muhtemel yanıt ifadeleri yer almaktadır. Örneğin; "Ne yapacağım konusunda kararsız kaldığımda....." ifadesinin dört muhtemel yanıtı: "Sezgilerime güvenirim", veya "Doğruları ararım", veya "Mümkün uzlaşmaları ararım", veya "Karar vermeden önce beklerim". Bu yanıtlar, katılımcıların tercihlerini yansıtmaktadır. Yanıtlardan her birine bir puan atanmaktadır, örn. 1= en az tercih edilen, 2= düşünülen, 3= sık sık düşünülen, 4 = en çok tercih edilen.

Ölçeğin iç tutarlık katsayısının yani güvenilirliğinin hesaplanmasında tek uygulamaya dayalı bir yöntem olan eşdeğer yarılar (Split-half) yöntemi kullanılmıştır. Eşdeğer yarılar yönteminde, ölçeğin maddeleri iki eşdeğer form olacak şekilde yarıya bölünmüş ve her formun özgün ölçeğin yarısı kadar madde sayısına sahip olması sağlanmıştır. İki eşdeğer formu oluşturmak için ise içerik eşleştirme yöntemi kullanılmıştır. İçerik eşleştirme yönteminde, ölçekteki ifadeler ölçtükleri davranışlara göre eşleştirilmiştir. Eşlerden biri formlardan ilkinde diğeri ise formlardan ikincisine yerleştirilmiştir. Ölçek yarıya bölündükten ve iki yarı form oluşturulduktan sonra, her katılımcının iki yarı formdan aldığı puanlar arasındaki korelasyon hesaplanmıştır. Bu katsayı, yarı testin güvenilirlik katsayısıdır. Ölçeğin tamamına ilişkin güvenilirlik katsayısı ise Spearman Brown formülü ile hesaplanmıştır ($2r/1+r$). Ölçeğin Spearman Brown güvenilirlik katsayısı .64'tür. Bu sonuç, ölçme aracının güvenilir olduğunu ve bütününe birbiriyle yakından ilişkili sorulardan oluştuğunu göstermektedir ($.60 \leq \alpha < .80$)

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği daha önce yapılan çalışmalarda da kanıtlanmıştır. Rowe and Mason (1987) 10,000'den fazla kişinin ölçeği uyguladığını rapor etmişler ve ölçeğin yarıtest ve tekrar-test yöntemleri ile mükemmel bir güvenilirlik ve korelasyon hesaplanmaları ile de geçerlik gösterdiğini belirtmişlerdir (Al Omari, 2013).

Hornaday ve Curran (1987), iki farklı örneklem grubuyla yaptıkları çalışmalarında ölçeğin güvenilirlik düzeyini yönlendirici, analitik, kavramsal ve davranışsal karar verme stilleri alt boyutları için ilk olarak sırasıyla .75, .79, .76 ve .78, ikinci olarak ise sırasıyla .31, .46, .47 ve .65 olarak hesaplamışlardır. Coscarelli, Burlt ve Cotter (1995) ölçeğin tamamının güvenilirliğini .70 olarak hesaplamış iken; Leonard vd. (1999) ölçeğin yüksek geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Martinsons'a (2001) göre ise ölçeğin madde faktörü korelasyonları ve karar verme stilleri modelinin diğer uygunluk ölçüleri hem Batı hem de Asya topluluklarında denenmiştir; yüksek derecede görünüş geçerliği ve güvenilirliği vardır. Senik 2012 yılında yaptığı çalışmasında ölçeğin tamamının güvenilirlik düzeyinin .90' nın üzerinde olduğunu, Bashir (2013) ise ölçeğin görünüş geçerliğinin %90 Cronbach Alpha ve tekrar test güvenilirliğinin ise %70 Cronbach Alfa olduğunu belirtmiştir.

Al Omari ise 2013 yılında yaptığı çalışmasında ölçeğin yarıya bölümlü ve test-tekrar test güvenilirliği ve diğer ölçeklerle korelasyonu yoluyla geçerliğinin yüksek olduğunu belirtmiş ve alt boyutların güvenilirlik düzeylerinin sırasıyla yönlendirici stil için .79, analitik stil için .87, kavramsal stil için .78 ve davranışsal stil için .85 olarak hesaplamıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt Kültürü Ölçeği için yerli ve yabancı alanyazın taranmış, örgütlerde kültür kavramını ölçmek için alan yapılan çeşitli sınıflandırmalar içerisinde araştırmacılar tarafından yaygın bir şekilde kullanılması ve kabul görmüş olması, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçme-değerlendirme aracını içermesi nedeniyle Cameron ve Quinn'e (2005/2006) ait

“Örgüt Kültürü Analizi (OCAI)” yaklaşımından yararlanılarak geliştirilen ve 4 örgüt kültürü boyutunu (Klan, Girişimci, Pazar ve Hiyerarşi) içeren 24 maddelik *Örgüt Kültürü Ölçeği* tercih edilmiştir. Ölçek, beşli likert tipi (1: Kesinlikle katılmıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum) değerlendirmeyi esas almaktadır.

Örgütsel kültürü belirlemek amacıyla kullanılan ölçekte, 1, 5, 9, 13, 17 ve 21. sorular *klan* kültürünü, 2, 6, 10, 14, 18 ve 22. sorular *adhokrasi* kültürünü, 3, 7, 11, 15, 19 ve 23. sorular *pazar* kültürünü, 4, 8, 12, 16, 20 ve 24. sorular ise *hiyerarşi* kültürünü ölçmeye yöneliktir. Ölçek sadece üniversitelerde görev yapan akademik yöneticilere uygulandığı için üniversitelerin kültürünü yansıttığı düşünülmüştür.

Ölçek, yabancı alanyazındaki birçok çalışmada kullanılmış, güvenilirliği ve geçerliliği birçok kez kanıtlanmış bir ölçektir. Araştırmada, daha önce Aldemir vd. (2003), Uzun (2007) ve Öcal ve Ağca (2010) tarafından Türkçeleştirilerek kullanılan versiyonu kullanılmıştır. Bu nedenle ayrıca doğrulayıcı faktör analizi yapılmamıştır. Ölçeği geliştiren Cameron ve Quinn’in (2006) tanımladıkları boyutlar aynen kullanılmıştır.

Uzun’un (2007) çalışmasında ölçeğin tamamının güvenilirlik düzeyi. 954 olarak bulunmuştur. Öcal ve Ağca’nın (2010) çalışmasında ise ölçeğin örgüt kültürü boyutlarından klan, girişimci, pazar ve hiyerarşi faktörlerine ilişkin güvenilirlik düzeyleri sırasıyla; .84, .71, .81 ve .85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamının güvenilirlik düzeyi ise. 88 olarak belirlenmiştir. Ölçek ayrıca göreceli puanlama yöntemiyle de farklı çalışmalarda kullanılmış, Çalışır (2008) ve Özdevecioğlu (2013) ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Bu çalışmada da kullanılan Cameron ve Quinn (2006) ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan analizlerde, ölçek boyutları olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi faktörlerine ilişkin güvenilirlik düzeyleri sırasıyla; .87, .84, .82 ve .73 olarak, ölçeğin tamamının Croanbach’s Alpha değeri ise .93 olarak hesaplanmıştır. Croanbach’s Alpha

değerinin % 70'in üzerinde olmasından dolayı ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca; ölçeğin KMO Barlet değeri .93 olarak bulunmuştur. K.M.O. değeri, 0,70'dan yüksek ise, örneklem yeterliliği mevcuttur ve araştırma bulgularından anlamlı faktörler elde edilebilir (Altunışık, vd., 2005; Naktiyok, 2004).

Cameron ve Quinn (2006) tarafından oluşturulan orijinal ölçeğin tüm boyutlarına ilişkin hesaplanmış Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ile bu çalışmada hesaplanan güvenilirlik değerleri paralellik sergilediği için ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında nicel veri toplama uygulaması iki farklı ölçeğin işe koşulması ile gerçekleştirilmiştir. Bu ölçekler; Rowe ve Boulgarides (1987/1992) tarafından geliştirilen ve çalışmada Türkçeye uyarlanan “Karar Verme Stilleri Ölçeği (Decision Making Styles Inventory [DMSI])” ile Quinn ve Cameron (2006) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği (Organizational Culture Assessment Instrument [OCA])” şeklindedir.

İlgili ölçeklerin yanı sıra katılımcılara ait demografik verileri elde etmek amacıyla geliştirilen kişisel bilgiler formunun eklenmesiyle oluşturulan nihai ölçek formu nicel veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Demografik bilgiler olarak akademik unvan, çalışma alanı, kıdem, yöneticilik pozisyonu, yöneticisi olunan kurum/birim, yöneticilik süresi, çalışılan kurum, kurumun kuruluş yılı ve cinsiyet değişkenleri ele alınmıştır. Konu uzmanlarından alınan dönütler doğrultusunda ölçek formu ile ilgili düzenlemeler yapılmış ve araştırma kapsamında uygulanacak olan demografik sorular ve iki farklı ölçek, bir ölçek formu olarak son şeklini almıştır. Yapılan gerekli düzenlemelerden sonra ölçek formu “Surveey” adlı online bir sistem üzerinde yapılandırılarak uygulama için hazır hale getirilmiştir.

Araştırmanın uygulama aşamasının gerçekleştirilebilmesi için veri toplama aracı olan ölçek araştırmacıya ait e-posta hesapları üzerinden TÜBİTAK ARBİS'te kayıtlı 3456

yükseköğretim yöneticisine e-posta yoluyla gönderilmiştir. İlgili e-postada, çalışma hakkında gerekli açıklamalar yapılmış ve yöneticilerden gönderilen linkteki ölçeği doldurmaları istenmiştir. Çalışma konusu ya da içeriği ile ilgili e-posta yoluyla gelen soru ve öneriler cevaplandırılmış ve öneriler dikkate alınmıştır. İlgili veri tabanına kayıtlı bazı akademisyenlerden yöneticilik görevlerinin sona erdiğini ifade ettikleri için ölçeği doldurmamaları rica edilmiştir. İlk gönderim uygulamasından 2 hafta sonra ölçek için aynı katılımcı grubuna bir hatırlatma e-postası gönderilmiş ve gerekli bekleme süresinin sonunda toplamda 310 yükseköğretim yöneticisi araştırmanın gönüllülük esasını kabul ederek ölçek formunu doldurmuş ve araştırmacıya göndermişlerdir. Süreç sonunda, 310 (% 8,9) yükseköğretim yöneticisinden alınan veriler doğrultusunda çalışmanın uygulaması için veri analizi aşamasına geçilmiştir.

Araştırmanın nitel veri toplama aşamasında ise “Karar Verme Stilleri ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu” kullanılarak araştırmanın alt problemlerine yanıt aramak için görüşme yönteminin kullanılması uygun görülmüştür. Yapılan görüşmelerde sekiz farklı yükseköğretim yöneticisinin konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Görüşmeler öncesinde yöneticilere şahsen ulaşılmış, gerekli izinler sözel olarak alındıktan sonra görüşme için bir randevu oluşturulmuştur. Görüşmeler öncesinde ses kaydı yapılabilmesi için gerekli izinler alınarak görüşmelerin sesli kayıtları tutulmuş, ilgili veriler araştırmacı tarafından dijital ortama aktarılmıştır. Yazılı hale getirilen veriler, ortak ifadelerin ve üzerinde durulan noktaların belirlenmesi amacıyla tekrar tekrar okunmuş ve ifadeler ile ilgili birtakım kodlar oluşturulmaya çalışılmıştır. Tanımlanan ortak kodlar esas alınarak belirli temalar ve alt temalar oluşturma yoluna gidilmiş ve verilerin bu şekilde yorumlanmasına geçilmiştir. Oluşturulan temalar, açıklayıcı olmaları ve detayları gösterebilmeleri açısından tablolar şeklinde sunulmuş ve tablolardaki veriler yükseköğretim yöneticilerinin verdikleri cevaplardan yapılan alıntılarla desteklenmiştir.

Araştırma için kullanılan görüşme tekniğinin alan yazında belirtilen güvenilirlik şartlarına uygun olduğu da saptanmıştır. Çünkü, araştırmanın konusu hakkında alan yazın taranmış, araştırmanın hem konusu hem de problem cümlesi ile yakından ilgili sorular belirlenmiştir. Görüşmeler için akademik takvime uygun zaman dilimi içerisinde yeterli zaman ayrılmış ve zamanlaması önceden ayarlanmıştır. Ayrıca, görüşmeler yapılırken, veri toplama sürecinin güvenilirliğine dikkat edilmiş ve görüşme süresince dinlemede kalınarak katılımcının görüşlerini değerlendirmemeye ve eleştirmemeye özen gösterilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırma verilerini analiz etmeden önce kullanılacak veri setini yapılacak olan analizlere hazır hâle getirmek için bir takım uygulamalar yapılmıştır. Verileri analize hazırlama sürecinde verilerin hatasız olmasını sağlamak, verilerin olası sınırlar içerisinde olup olmadıklarını kontrol etmek, kayıp değerleri değerlendirmek ve uç değerleri düzenlemek için birtakım çalışmalar yapılmalıdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016).

Ölçek formunun ilk bölümünde yer alan yükseköğretim yöneticilerinin demografik özelliklerine ait bilgileri frekans ve yüzde dağılımları belirlenerek tablolaştırma ve bu tablolara ilişkin yorumlama yoluna gidilmiştir.

Katılımcılara sunulan ölçek formunun ikinci bölümünde; yükseköğretim yöneticilerinin yönetsel karar verme stilleri ölçeğinde bulunan ifadeleri ne sıklıkla tercih ettikleri “en çok tercih edilen” (4), “sık sık düşünülen” (3), “düşünülen” (2) ve “en az tercih edilen” (1) değerleri verilerek istatistikî çözümlenmeler yapılmıştır. Elde edilen ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanmasında; “1.00-1.74 “çok az veya hiç”, 1.75-2.49 arası “az”, 2.50- 3.24 arası “sık” ve 3,25 ve 4.00 arası “çok sık” şeklinde temel alınmıştır. Katılımcıların ölçek formunda yer alan maddelere ilişkin görüşlerinin dereceleri, ortalama puan içinde kaldığı ölçek aralığına göre yorumlanmıştır.

Katılımcılara uygulanan ölçek formunun üçüncü bölümünde ise, yükseköğretim yöneticilerinin örgüt kültürü algılarına ilişkin ifadeler hangi düzeyde katıldıkları “tamamen katılıyorum” (5), “katılıyorum” (4), “kısmen katılıyorum” (3), “katılmıyorum” (2) ve “hiç katılmıyorum” (1) değerleri verilerek istatistikî çözümlenmeler yapılmıştır. Bu çözümlenmeler yapılırken eşit aralıklı beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Yükseköğretim yöneticilerinin görüşlerinin alabileceği en düşük değer 1, en yüksek değer ise 5’tir. Veri toplama araçlarında kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak, elde edilen ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanmasında; “1.00 - 1.80 “hiç katılmıyorum”, 1.81 - 2.60 arası “katılmıyorum”, 2.61 - 3.40 arası “kısmen katılıyorum”, 3.41 - 4.20 arası “katılıyorum” ve 4.21 ve 5.00 arası ise “tamamen katılıyorum” şeklinde temel alınmıştır.

Nicel Verilerin Çözümlemesi

Araştırmanın nicel veri analizlerinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi olan SPSS-21 programı kullanılmıştır. Araştırma internet üzerinden uygulanırken boş bırakma seçeneği kapatılarak kayıp değerlerin oluşmasının önüne geçilmesi planlanmıştır. Analiz öncesinde uç değerlerin ve hatalı girilen verilerin kontrolü yapılmış ve herhangi bir hataya rastlanmadığı için elde edilen tüm veriler analiz aşamasında kullanılmıştır.

Ölçek formunu cevaplayan katılımcıların demografik özelliklerini niceliksel olarak belirlemek amacıyla akademik unvan, kurum türü, kurumun kuruluş yılı, çalışma alanı, kıdem, yöneticilik departmanı, yöneticilik pozisyonu, yöneticilik süresi ve cinsiyet değişkenleri ile ilgili frekans analizi yapılmıştır. Ardından, katılımcıların verilen ifadelerle ilişkin algıları ölçülmüştür. Demografik verilerle ilgili karşılaştırmalarda iki ilişkisiz grup arası ortalama puanların arasındaki farkın anlamlı olup olmamasını test etmek için t-testi tekniği ile ilişkisiz ikiden çok grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını istatistiksel olarak bulmak için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın diğer nicel alt amaçlarını test etmek ve kavramlar arası ilişkileri matematiksel

eşitliklerle açıklayabilmek için basit doğrusal regresyon analizi; araştırmanın kavramları ve boyutlar arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için ise korelasyon analizi tekniği uygulanmıştır.

Gruplar arası farkın olduğu durumlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için ise post-hoc istatistiğine başvurulmuştur. Gruplar içerisinde farklılık yaratan grup ya da grupları tespit etmek üzere birçok post-hoc istatistiği bulunmakla birlikte, bunların doğru bir şekilde seçimi bazı varsayımlar gerektirmektedir. Post-hoc'lara ait istatistik türlerinin seçiminde, önemli unsurlardan olan gruplar arası varyansın eşit olup-olmama özelliği önem taşımaktadır (Kayri, 2009). Gruplar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı "t" ve "F" değerleri karşılaştırılarak verilmiş; grupların karşılaştırılmasında anlamlılık düzeyi (p) ise 0.05 olarak alınmıştır.

Nitel Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada nitel verilerin analizinde değişkenlerin derinlemesine incelenmesi amacıyla sekiz yükseköğretim yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşmeler yapılmış ve araştırma sorularına uygun genelleyici yanıtlar aranmıştır. Bu yolla, verilerin ifade ettiği anlamlar ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve bir takım öngörülerde bulunulmuştur.

Araştırmada görüşmeler sonucu elde edilen nitel veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. Gerek ölçek geliştirme aşamasında alan uzmanlarıyla yapılan görüşmelerde gerekse ilgili alt problemlere çözüm aramak amacıyla yapılan görüşmelerde bu model çerçevesinde veriler toplanmıştır. İçerik analizi yoluyla veriler tanımlanmaya çalışılır; birbirine benzediği ve birbiri ile ilişkisi olduğu tespit edilen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanır. İçerik analiziyle katılımcıların görüşlerinin içerikleri sistematik olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2010). Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre, içerik analizinde görüşme, gözlem veya dökümanlar yoluyla elde edilen nitel araştırma verilerinin işlenmesi, verilerin kodlanması, temaların bulunması,

kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklinde dört aşama bulunmaktadır.

İçerik analizi yöntemi kullanılırken, toplanan veriler dört aşamada çözümlenmiştir. Birinci aşamada veriler kodlanmıştır. Verilerin kodlanması sürecinde, alan yazından yararlanılmış, elde edilen verilerdeki sözel birimler ilgili sorular bağlamında irdelenerek anlamlı bölümlere ayrılmaya çalışılmıştır. Kendi içlerinde anlamlı bir bütünlük gösterdiği düşünülen bölümler araştırmacı tarafından kodlanmıştır. Kodlama sürecinde, araştırma ile ilgili taranan alan yazından ve elde edilen verinin kendisinden meydana gelen kavramlar kullanılmıştır. Veriler arasındaki anlamlı bölümler kodlanırken anlamı en iyi şekilde ifade edebilecek kavram/ifade bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada kodlama türlerinden, verilerden elde edilen kavramlara göre yapılan kodlama türü kullanılmıştır.

Karasar'a (2009) göre, verileri işlemeyi kolaylaştırmak adına, verilerin amaca uygun şekilde ama daha yalın sembollerle ifade edilmesine kodlama denir. Verilerin kodlanıp kodlanmayacağı ya da hangilerinin kodlanacağı, eğer mümkünse verilerin toplanmasından önceki planlama aşamasında kararlaştırılmalıdır. Kodlamanın önceden planlanması verilerin toplanmasında ve işlenmesinde ekonomi sağlar. Kodlandırmada temel kural, verilerin özelliğini ve amaca uygunluğunu korumaktır. Buna uymayan kodlamalar, görünürdeki kolaylıklarına karşın geçerli sonuçlara ulaşmayı engelleyen nitelik taşır.

İkinci aşama olan temaların bulunması sürecinde, kodlar benzeri yönleri dikkate alınarak bir araya getirilmiş ve verilerin tematik açıdan kodlanması sağlanmıştır. Bu aşamada tümevarımcı analiz kullanılarak yöneticilerin görüşleri ayrı temalar halinde belirlenmiş ve bu temalarla ilgili ifadeler tabloluşturulmuştur. Tümevarımcı analiz, kodlama kullanılarak verilerin altında yatan kavramları ve bu kavramların arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek,2016).

Üçüncü aşamada ise, veriler ilgili kodlara ve belirlenen temalara göre düzenlenmiş ve tanımlanmışlardır. İlk iki aşamada elde edilen veriler düzenlenip değerlendirilmiş ve anlaşılır bir dille sunulmaya çalışılmıştır.

Son aşamada ise, nihai veriler yorumlanmış ve bulgular kısmında sunulmuştur. Ayrıca; içerik analiz yönteminin doğası gereği alıntılarda kullanılmak üzere görüşülen her yükseköğretim yöneticisine kodlar atanmış (Y1, Y2,.....) ve bulgular kısmında görüşleriyle ilgili örneklere yer verilmiştir.



Bölüm IV: Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma amaçları doğrultusunda elde edilen veriler üzerinden yapılan analizlere ait bulgular ile ilgili bilgiler sunulmaktadır. İlgili bölümde, alt amaçlara yönelik açıklamalar sırası ile başlıklandırılarak verilmeye çalışılmış ve bulguları detaylarıyla gösteren tablolar ilgili başlıkların altında sunulmuştur.

Nicel Veri Toplama Aracından Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde Karar Verme Stilleri Ölçeği ile Örgüt Kültürü Ölçeği'nden elde edilen verilere ilişkin istatistiksel analiz bulguları yer almaktadır.

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerine İlişkin Temel İstatistikler

Tablo 7'de yükseköğretim yöneticilerinin Karar Verme Stili kavramına ilişkin ilgili temel istatistikler yer almaktadır. Karar Verme Stilleri; *yönlendirici karar verme stili*, *analitik karar verme stili*, *kavramsal karar verme stili* ve *davranışsal karar verme stili* olmak üzere dört boyutta ayrı ayrı gösterilmektedir.

Tablo 7

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerine İlişkin Temel İstatistikler

Temel Kavramlar ve Alt Boyutları	N	\bar{x} *	Ss	Skewness		Kurtosis	
				İstatistik	S.h.	İstatistik	S.h.
<i>Yönlendirici Karar Verme</i>	310	2.24	.426	.267	.138	.092	.276
<i>Analitik Karar Verme</i>	310	2.68	.518	-.131	.138	-.212	.276
<i>Kavramsal Karar Verme</i>	310	2.42	.568	-.122	.138	-.653	.276
<i>Davranışsal karar Verme</i>	310	2.34	.483	.113	.138	.198	.276

*1.00-1.74= Çok Az /Hiç, 1.75-2.49 = Az, 2.50-3.24 = Sık, 3.25-4.00 = Çok Sık

Tablo 7'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticilerinin Yönlendirici karar verme stili boyutunda algılarının 'az' düzeyinde ($\bar{x} = 2.24$, Ss=.42);

Analitik karar verme stili boyutunda ‘sık’ düzeyinde ($\bar{x} = 2.68$, $Ss=.51$); Kavramsal karar verme stili boyutunda ‘az’ düzeyinde ($\bar{x} = 2.42$, $Ss=.56$) ve Davranışsal karar verme stili boyutunda ise ‘az’ düzeyinde ($\bar{x} = 2.34$, $Ss=.48$) olduğu görülmektedir.

Buna göre araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticilerinin karar verme sürecinde kullandıkları karar verme stilleri algıları birbirleriyle karşılaştırıldığında Analitik karar verme stiline, Yönlendirici, Kavramsal ve Davranışsal karar verme stillerine göre daha sık kullanıldığı oryaya konulmaktadır. Diğer karar verme stillerinin tercih edilmeleri ile ilgili algılanma düzeyleri ise birbirlerine çok yakındır. Skewness-Kurtosis değerleri ise kavramların normal bir dağılımda yayıldığını göstermektedir (± 2).

Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Temel İstatistikler

Tablo 8’de yükseköğretim yöneticilerinin Örgüt Kültürü kavramına ilişkin temel istatistikler yer almaktadır. Örgüt Kültürü; *klan örgüt kültürü*, *adhokrasi örgüt kültürü*, *pazar örgüt kültürü* ve *hiyerarşi örgüt kültürü* olmak üzere dört boyutta ayrı ayrı gösterilmektedir.

Tablo 8

Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Temel İstatistikler

Temel Kavramlar ve Alt Boyutları	N	\bar{x} *	Ss	Skewness		Kurtosis	
				İstatistik	S.h.	İstatistik	S.h.
<i>Klan Örgüt Kültürü</i>	310	3.42	.772	-.635	.138	.796	.276
<i>Adhokrasi Örgüt Kültürü</i>	310	3.32	.721	-.463	.138	.701	.276
<i>Pazar Örgüt Kültürü</i>	310	3.27	.695	-.303	.138	.519	.276
<i>Hiyerarşi Örgüt Kültürü</i>	310	3.47	.594	-.621	.138	1.489	.276

*1.00-1.79 = Çok Düşük, 1.80-2.59 = Düşük, 2.60-3.39 = Orta, 3.40-4.19 = Yüksek, 4.20-5.00 = Çok Yüksek

Tablo 8’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticilerinin örgüt kültürü ile ilgili alt boyutlara ilişkin algı düzeyleri sırasıyla Klan Örgüt Kültürü boyutu için yüksek ($\bar{x} = 3.42$, $Ss=.77$), Adhokrasi Örgüt Kültürü boyutu için orta ($\bar{x} = 3.32$, $Ss=.72$),

Pazar Örgüt Kültürü boyutu için orta ($\bar{x} = 3.27$, $Ss=.69$) ve Hiyerarşi Örgüt Kültürü boyutu için ise yüksek ($\bar{x} = 3.47$, $Ss=.59$) düzeydedir. Skewness-Kurtosis değerleri ise kavramların normal bir dağılımda yayıldığını göstermektedir (± 2).

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillere İlişkin Alguları İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Yükseköğretim yöneticilerinin demografik özellikleriyle ilgili yapılan analizlerde akademik unvan, kurum türü, kurumun kuruluş yılı, çalışma alanı, kıdem, yöneticilik departmanı, yöneticilik pozisyonu, yöneticilik süresi ve cinsiyet değişkenleri sırasıyla verilmektedir.

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stilllerinin Akademik Unvan Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 9’da yöneticilerden “*Lütfen akademik unvanınızı belirtiniz.*” ifadesiyle toplanan verilere göre yapılan analizlerin bulguları verilmektedir. Veriler arasında anlamlı farklılık olup olmadığının akademik unvan değişkeni açısından incelenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) tekniği kullanılmıştır.

Tablo 9

Yükseköğretim Yöneticilerinin Akademik Unvanlarıyla Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları

Boyutlar	Akademik Unvan	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı fark
Yönlendirici KVS	Prof.Dr.	185	2.27	.433	3	1.787	.150	---
	Doç.Dr	45	2.25	.421	306			
	Yrd.Doç.Dr.	54	2.16	.423				
	Diğer	26	2.12	.362				
	Toplam	310	2.24	.426				
Analitik KVS	Prof.Dr.	185	2.67	.532	3	1.375	.250	---
	Doç.Dr	45	2.76	.489	306			
	Yrd.Doç.Dr.	54	2.58	.547				
	Diğer	26	2.78	.374				
	Toplam	310	2.68	.518				
Kavramsal KVS	Prof.Dr.	185	2.45	.567	3	.494	.686	---
	Doç.Dr	45	2.33	.584	306			
	Yrd.Doç.Dr.	54	2.41	.565				
	Diğer	26	2.43	.564				
	Toplam	310	2.42	.568				
Davranışsal KVS	Prof.Dr.	185	2.35	.517	3	.350	.789	---
	Doç.Dr	45	2.36	.436	306			
	Yrd.Doç.Dr.	54	2.34	.424				
	Diğer	26	2.25	.086				
	Toplam	310	2.34	.483				

* p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 9 incelendiğinde yükseköğretim yöneticilerinin akademik unvanlarıyla karar verme stillerinin alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,150>0,05$) ($p=0,250>0,05$) ($p=0,686>0,05$) ($p=0,789>0,05$). Dolayısıyla yükseköğretim yöneticilerinin akademik unvanlarıyla karar verme stilleri algıları istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir.

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 10'da yöneticilerden "Lütfen çalıştığınız kurumun türünü belirtiniz." ifadesiyle toplanan verilere göre yapılan analizlerin bulguları verilmektedir. Verilerin kurum

türü değişkeni açısından incelenmesinde iki ortalama arasında farkın anlamlılık testi olan t-testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 10

Yükseköğretim Yöneticilerinin Çalıştıkları Kurum Türüyle Karar Verme Stilleri Arasındaki t-testi Bulguları

Boyutlar	Çalıştığı Kurum	N	\bar{x}	Ss	t	Sd	p	Anlamlı fark
Yönlendirici KVS	Devlet Üni.	249	2.25	.421	1.408	308	.160	-----
	Vakıf Üni.	61	2.17	.444				
Analitik KVS	Devlet Üni.	249	2.67	.530	-.363	308	.717	-----
	Vakıf Üni.	61	2.70	.471				
Kavramsal KVS	Devlet Üni.	249	2.41	.556	-.640	308	.523	-----
	Vakıf Üni.	61	2.46	.615				
Davranışsal KVS	Devlet Üni.	249	2.36	.484	1.163	308	.246	-----
	Vakıf Üni.	61	2.28	.479				

* p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10 incelendiğinde, karar verme stillerinin alt boyutları arasında *Analitik karar verme stili* boyutunda ortalamaların diğer boyutlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde devlet üniversiteleri ile vakıf üniversitelerinin değerlerinin birbirine yakın olduğu (Devlet Üni. = 2.42 Ss. = .30; Vakıf Üni.= 2.40, Ss. = 31) görülmektedir. Tabloya göre, yöneticilerin çalıştıkları kurum türüne göre yönetsel karar verme stilleri arasında anlamlı düzeyde farklılığa rastlanmadığı görülmektedir ($p=0,160>0,05$) ($p=0,717>0,05$) ($p=0,523>0,05$) ($p=0,246>0,05$).

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillерinin Kurumun Kuruluş Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 11’de yöneticilerden “*Lütfen çalıştığınız kurumun kuruluş yılını belirtiniz.*” ifadesiyle toplanan verilere göre yapılan analizlerin bulguları verilmektedir. Veriler arasında anlamlı farklılık olup olmadığının kurumun kuruluş yılı açısından incelenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) tekniği kullanılmıştır.

Tablo 11

Yükseköğretim Yöneticilerinin Çalıştıkları Kurumun Kuruluş Yılıyla Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları

Boyutlar	Kurumun Kuruluş Yılı	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı fark
Yönlendirici KVS	1992'den önce	104	2,33	,452	2	3,564	,030*	1-2
	1992-2005 arası	97	2,19	,419	307			
	2005'ten sonra	109	2,20	,396				
	Toplam	310	2,24	,426				
Analitik KVS	1992'den önce	104	2,69	,525	2	,335	,715	---
	1992-2005 arası	97	2,70	,516	307			
	2005'ten sonra	109	2,64	,517				
	Toplam	310	2,68	,518				
Kavramsal KVS	1992'den önce	104	2,41	,536	2	,131	,878	---
	1992-2005 arası	97	2,45	,584	307			
	2005'ten sonra	109	2,41	,587				
	Toplam	310	2,42	,568				
Davranışsal KVS	1992'den önce	104	2,38	,460	2	,498	,608	---
	1992-2005 arası	97	2,32	,435	307			
	2005'ten sonra	109	2,33	,544				
	Toplam	310	2,34	,483				

* p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yükseköğretim yöneticilerinin çalıştıkları kurumun kuruluş yılı ile ilişkili ANOVA değerleri Tablo 11'de yer almaktadır. Bu bulgulara göre kurumların kuruluş yılı ile *Yönlendirici Karar Verme Stili* boyutu arasında anlamlı bir fark vardır [F (2-307) = 3,564, p<0.05]. Kuruluş yıllarının kendi aralarındaki farklılıkları bulmak için yapılan Tukey testi sonrasında 1992'den önce kurulan kurumlar (= 2.33) ile kuruluş yılı 1992-2005 arası olan kurumlar (= .2.19) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Çalışma Alanı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yöneticilerden "*Lütfen çalışma alanınızı belirtiniz.*" ifadesiyle toplanan veriler arasında çalışma alanı değişkenine göre incelenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) tekniği kullanılmıştır. Bulgular Tablo 12'de verilmektedir.

Tablo 12

Yükseköğretim Yöneticilerinin Çalışma Alanlarıyla Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları

Boyutlar	Çalışma Alanı	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anamlı fark
Yönlendirici KVS	Fen B.	93	2,28	,449	4	1.301	.270	----
	Sos.ve Beş.B.	103	2,18	,436	305			
	Eğitim B.	26	2,21	,352				
	Sağlık B.	64	2,30	,363				
	Diğer	7	2,16	,502				
	Toplam	310	2,24	,426				
Analitik KVS	Fen B.	93	2,60	,552	4	1.279	.278	-----
	Sos.ve Beş. B.	103	2,66	,521	305			
	Eğitim B.	26	2,79	,501				
	Sağlık B.	64	2,76	,465				
	Diğer	24	2,67	,510				
	Toplam	310	2,68	,518				
Kavramsal KVS	Fen B.	93	2,37	,527	4	.830	.507	-----
	Sos.ve Beş. B.	103	2,49	,577	305			
	Eğitim B.	26	2,50	,601				
	Sağlık B.	64	2,36	,598				
	Diğer	24	2,40	,568				
	Toplam	310	2,42	,568				
Davranışsal KVS	Fen B.	93	2,29	,532	4	.542	.705	-----
	Sos. ve Beş.B.	103	2,37	,463	305			
	Eğitim B.	26	2,33	,469				
	Sağlık B.	64	2,34	,449				
	Diğer	24	2,44	,489				
	Toplam	310	2,34	,483				

* p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yükseköğretim yöneticilerinin çalışma alanları ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiye ait ANOVA değerleri Tablo 12’de yer almaktadır. Yükseköğretim yöneticilerinin çalışma alanlarıyla karar verme stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p= 0.270>0.05$) ($p= 0.278>0.05$) ($p= 0.507>0.05$) ($p= 0.705>0.05$).

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillерinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Demografik özelliklerden kıdem değişkeni ile ilgili analiz bulguları ise Tablo 12’de sunulmaktadır. Yükseköğretim yöneticilerine yöneltilen “*Lütfen kıdeminizi belirtiniz.*” ifadesine alınan cevaplar 5 grup içerisinde (“0-5 yıl”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl”, “16-20 yıl” ile “21 yıl ve üzeri”) gruplandırılmıştır. Gruplar ve temel kavramlar arasındaki ilişkiler Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) tekniği ile çözümlenmiştir.

Tablo 13

Yükseköğretim Yöneticilerinin Kıdemleriyle Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anamlı fark
Yönlendirici KVS	0-5 yıl	14	2,22	,542	3	1,923	,126	
	6-10 yıl	29	2,15	,305	306			----
	11-20 yıl	69	2,16	,435				
	21 yıl ve üzeri	198	2,28	,426				
	Toplam	310	2,24	,426				
Analitik KVS	0-5 yıl	14	2,58	,578	3	.1.432	.253	----
	6-10 yıl	29	2,51	,429	306			
	11-20 yıl	69	2,68	,504				
	21 yıl ve üzeri	198	2,71	,529				
	Toplam	310	2,68	,518				
Kavramsal KVS	0-5 yıl	14	2,35	,503	3	.401	.753	----
	6-10 yıl	29	2,33	,540	306			
	11-20 yıl	69	2,43	,569				
	21 yıl ve üzeri	198	2,44	,578				
	Toplam	310	2,42	,568				
Davranışsal KVS	0-5 yıl	14	2,22	,626	3	.293	.831	----
	6-10 yıl	29	2,34	,486	306			
	11-20 yıl	69	2,35	,441				
	21 yıl ve üzeri	198	2,35	,488				
	Toplam	310	2,34	,483				

* p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yükseköğretim yöneticilerinin kıdemleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiye ait ANOVA değerleri Tablo 13’te yer almaktadır. Yükseköğretim yöneticilerinin kıdemleriyle karar verme stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=0.126 > 0.05$) ($p=0.253 > 0.05$) ($p=0.753 > 0.05$) ($p=0.831 > 0.05$).

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillерinin Yöneticilik Departmanı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 14’te yükseköğretim yöneticilerinden “*Lütfen yöneticisi olduğunuz departmanı belirtiniz.*” ifadesiyle toplanan verilere göre yapılan analizlerin bulguları verilmektedir. Verilerin yöneticilik departmanı değişkeni açısından incelenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) tekniği kullanılmıştır.

Tablo 14

Yükseköğretim Yöneticilerinin Yöneticilik Departmanları İle Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları

Boyutlar	Yöneticilik Birimi	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı fark
Yönlendirici KVS	Fakülte	125	2,24	,445	3	1,256	,290	-----
	Yüksekokul	52	2,14	,369	306			
	M. Yüksekokulu	82	2,27	,414				
	Enstitü	51	2,28	,447				
	Toplam	310	2,24	,426				
Analitik KVS	Fakülte	125	2,66	,521	3	.233	.873	-----
	Yüksekokul	52	2,68	,502	306			
	M. Yüksekokulu	82	2,71	,505				
	Enstitü	51	2,65	,558				
	Toplam	310	2,68	,518				
Kavramsal KVS	Fakülte	125	2,44	,554	3	.604	.613	-----
	Yüksekokul	52	2,49	,555	306			
	M. Yüksekokulu	82	2,36	,556				
	Enstitü	51	2,41	,636				
	Toplam	310	2,42	,568				
Davranışsal KVS	Fakülte	125	2,31	,533	3	.972	.406	-----
	Yüksekokul	52	2,43	,463	306			
	M. Yüksekokulu	82	2,31	,444				
	Enstitü	51	2,38	,432				
	Toplam	310	2,34	,483				

* p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yükseköğretim yöneticilerinin yöneticilik birimleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiye ait ANOVA değerleri Tablo 14’te yer almaktadır. Yükseköğretim yöneticilerinin yöneticilik birimleriyle karar verme stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p= 0.290>0.05$) ($p= 0.873>0.05$) ($p= 0.613>0.05$) ($p= 0.406>0.05$).

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillерinin Yöneticilik Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 15’te yöneticilerden “*Hangi pozisyonda yöneticilik deneyimine sahipsiniz?*” ifadesiyle toplanan verilere göre yapılan analizlerin bulguları verilmektedir. Verilerin yöneticilik pozisyonu değişkeni açısından incelenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) tekniği kullanılmıştır.

Tablo 15

Yükseköğretim Yöneticilerinin Yöneticilik Pozisyonlarıyla Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları

Boyutlar	Yöneticilik Pozisyonu	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı fark
Yönlendirici KVS	Rektör-Rektör Yrd.	32	2.21	.489	2	.195	.823	-----
	Dekan-Dekan Yrd.	90	2.22	.416	307			
	Müdür-Müdür Yrd.	188	2.25	.422				
	Toplam	310	2.24	.426				
Analitik KVS	Rektör-Rektör Yrd.	125	2.66	.449	2	.078	.925	-----
	Dekan-Dekan Yrd.	52	2.66	.536	307			
	Müdür-Müdür Yrd.	82	2.68	.523				
	Toplam	51	2.68	.518				
Kavramsal KVS	Rektör-Rektör Yrd.	125	2.56	.631	2	1.024	.361	-----
	Dekan-Dekan Yrd.	52	2.40	.529	307			
	Müdür-Müdür Yrd.	82	2.41	.574				
	Toplam	51	2.42	.568				
Davranışsal KVS	Rektör-Rektör Yrd.	125	2.40	.567	2	.970	.380	-----
	Dekan-Dekan Yrd.	52	2.28	.523	307			
	Müdür-Müdür Yrd.	82	2.36	.447				
	Toplam	51	2.34	.483				

* p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yükseköğretim yöneticilerinin yöneticilik pozisyonları ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiye ait ANOVA değerleri Tablo 15’te yer almaktadır. Yükseköğretim yöneticilerinin yöneticilik pozisyonlarıyla karar verme stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p= 0.823 > 0.05$) ($p= 0.925 > 0.05$) ($p= 0.361 > 0.05$) ($p= 0.380 > 0.05$).

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 16’da yöneticilerden “*Lütfen yöneticilikte geçirdiğiniz zamanı belirtiniz.*” ifadesiyle toplanan verilere göre yapılan analizlerin bulguları verilmektedir. Verilerin yöneticilik deneyimi değişkeni açısından incelenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) tekniği kullanılmıştır.

Tablo 16

Yükseköğretim Yöneticilerinin Yöneticilik Süreleriyle Karar Verme Stilleri Arasındaki ANOVA Bulguları

Boyutlar	Yöneticilik Süresi	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	p	Anlamlı fark
Yönlendirici KVS	0-4 yıl	173	2.24	.415	2	.104	.901	-----
	5-8 yıl	77	2.24	.452	307			
	9-12 yıl	60	2.22	.430				
	Toplam	310	2.24	.426				
Analitik KVS	0-4 yıl	173	2.67	.509	2	.163	.850	-----
	5-8 yıl	77	2.66	.549	307			
	9-12 yıl	60	2.71	.513				
	Toplam	310	2.68	.518				
Kavramsal KVS	0-4 yıl	173	2.40	.550	2	.386	.680	-----
	5-8 yıl	77	2.43	.601	307			
	9-12 yıl	60	2.48	.581				
	Toplam	310	2.42	.568				
Davranışsal KVS	0-4 yıl	173	2.32	.482	2	1.590	.206	-----
	5-8 yıl	77	2.43	.541	307			
	9-12 yıl	60	2.31	.395				
	Toplam	310	2.34	.483				

* p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yükseköğretim yöneticilerinin yöneticilik süreleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiye ait ANOVA değerleri Tablo 16’da yer almaktadır. Yükseköğretim yöneticilerinin yöneticilik süreleriyle karar verme stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p= 0.901>0.05$) ($p= 0.850>0.05$) ($p= 0.680>0.05$) ($p= 0.206>0.05$).

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillерinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 17’de yöneticilerden “*Lütfen cinsiyetinizi belirtiniz.*” ifadesiyle toplanan verilere ilişkin yapılan analizlerin bulguları verilmektedir. Verilerin cinsiyet değişkeni açısından incelenmesinde iki ortalama arasında farkın anlamlılık testi olan t-testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 17

Yükseköğretim Yöneticilerinin Cinsiyetleriyle Karar Verme Stilleri Arasındaki t-testi Bulguları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{x}	Ss	t	Sd	p	Anlamlı fark
Yönlendirici KVS	Kadın	69	2.31	.447	1.689	308	.092	-----
	Erkek	241	2.22	.418				
Analitik KVS	Kadın	69	2.65	.528	-.505	308	.614	-----
	Erkek	241	2.68	.516				
Kavramsal KVS	Kadın	69	2.44	.553	.223	308	.824	-----
	Erkek	241	2.42	.573				
Davranışsal KVS	Kadın	69	2.31	.438	-.650	308	.516	-----
	Erkek	241	2.35	.496				

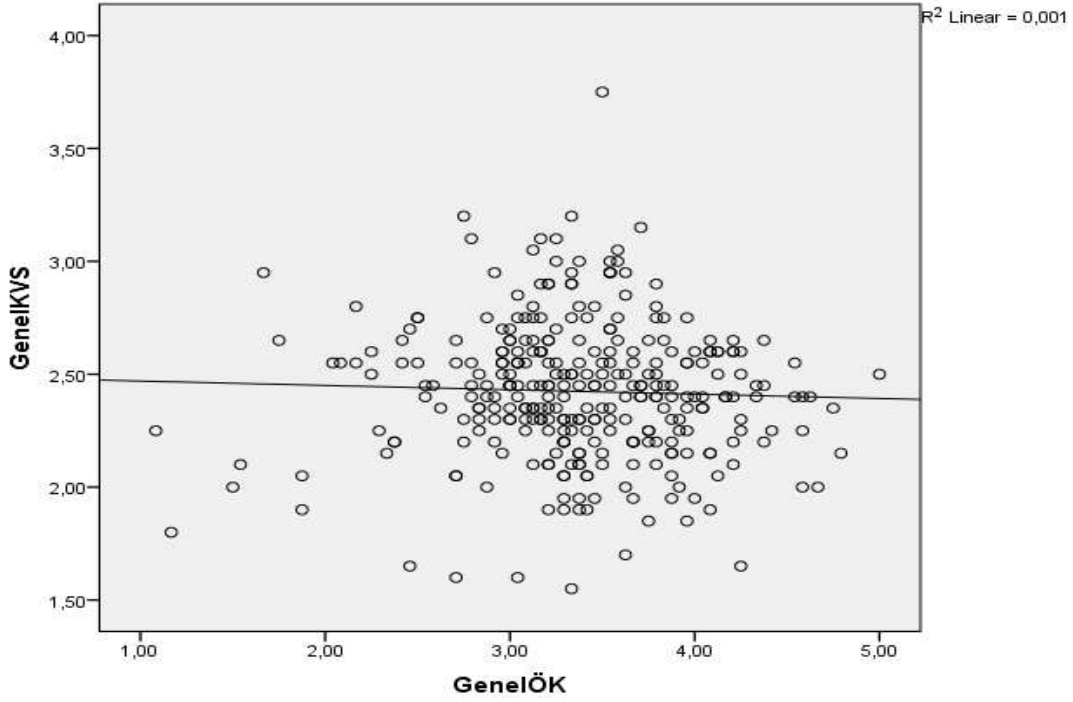
* p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yükseköğretim yöneticilerinin cinsiyetleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiye ait t-testi bulguları Tablo 17’de yer almaktadır. Yükseköğretim yöneticilerinin yöneticilik pozisyonlarıyla karar verme stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p= 0.092>0.05$) ($p= 0.614>0.05$) ($p= 0.824>0.05$) ($p= 0.516>0.05$) ($p= 0.827>0.05$).

Örgüt Kültürünün Yükseköğretim Yöneticilerinin Yönetsel Karar Verme Stilleri Üzerine Etkisi

Araştırmanın alt problemlerinden biri olarak yükseköğretim yöneticilerinin algılarına göre örgüt kültürünün yönetsel karar verme stilleri üzerindeki yordayıcılığının belirlenmesi

amaçlanmıştır. Araştırmada sorulan “Yükseköğretim yöneticilerinin yönetsel karar verme stilleri ile örgüt kültürleri arasında anlamlı fark var mıdır? ” sorusuna yönelik verilen cevaplar doğrultusunda yapılan analizlerle ilgili öncelikle saçılma diyagramına bakılmış ve regresyon doğrusu da çizdirilmiştir.



Şekil 7.Örgüt kültürü ve karar verme stilleri için saçılma diyagramı

Şekil 7’de Örgüt Kültürü ile Karar Verme Stilleri değişkenlerinin ilişki durumunun çok iyi olmadığı belirtilebilir. Yükseköğretim yöneticilerinin belirtilen değişkenlere ilişkin değerlerini belirten noktalar, bir doğru etrafında dağınık şekilde yer almaktadırlar.

Saçılma diyagramından sonra yapılan regresyon analizi sonuçları ise Tablo 18’de verilmektedir.

Tablo 18

Örgüt Kültürü ile Yönetmel Karar Verme Stilleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

	R	R2	Durbin-Watson	F	B	t	p
<i>Klan Örgüt Kültürü</i>	.031	.001	1,963	4.090	-.012	-.541	.589*
<i>Adhokrasi Örgüt Kültürü</i>	.010	.000	1,962	.031	-.004	-.175	.861*
<i>Pazar Örgüt Kültürü</i>	.058	.003	1,964	1.054	-.026	-1.027	.305*
<i>Hiyerarşi Örgüt Kültürü</i>	.037	.001	1,958	.414	-.019	-.644	.520*
<i>Örgüt Kültürü</i>	.038	.001	1,963	.453	-.019	-.673	.501*

*p<.01

Yapılan analizler neticesinde *Klan Örgüt Kültürü* kavramının, yükseköğretim yöneticilerinin yönetmel karar verme stilleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir, R=.031, R2=.001, F = 4,090, p<.01. Ayrıca *karar verme stillerine* ilişkin toplam varyansın istatistiksel olarak *Klan Örgüt Kültürü* ile açıklanamadığı da ifade edilebilir. Durbin-Watson Katsayısının 1.963 bulunması kavramlar arasında bir iyi bir otokorelasyon bulunduğunu göstermektedir. *Adhokrasi Örgüt Kültürü* kavramının ise, yükseköğretim yöneticilerinin yönetmel karar verme stilleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir, R=.010, R2=.000, F = .031, p<.01. Ayrıca *karar verme stillerine* ilişkin toplam varyansın istatistiksel olarak *Adhokrasi Örgüt Kültürü* ile açıklanamadığı da ifade edilebilir. Durbin-Watson Katsayısının 1.962 bulunması kavramlar arasında bir iyi bir otokorelasyon bulunduğunu göstermektedir. *Pazar Örgüt Kültürü* kavramının,

yükseköğretim yöneticilerinin yönetsel karar verme stilleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir, $R=.058$, $R^2=.003$, $F = 1.054$, $p<.01$. Ayrıca *karar verme stillerine* ilişkin toplam varyansın istatistiksel olarak *Pazar Örgüt Kültürü* ile açıklanamadığı da ifade edilebilir. Durbin-Watson Katsayısının 1.964 bulunması kavramlar arasında bir iyi bir otokorelasyon bulunduğunu göstermektedir. Son olarak *Hiyerarşi Örgüt Kültürü* kavramının, yükseköğretim yöneticilerinin yönetsel karar verme stilleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir, $R=.037$, $R^2=.001$, $F = .414$, $p<.01$. Ayrıca *karar verme stillerine* ilişkin toplam varyansın istatistiksel olarak *Hiyerarşi Örgüt Kültürü* ile açıklanamadığı da ifade edilebilir. Durbin-Watson Katsayısının 1.958 bulunması kavramlar arasında bir iyi bir otokorelasyon bulunduğunu göstermektedir.

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerine İlişkin Algıları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişki

Tablo 19'da yükseköğretim yöneticilerinin karar verme stillerine ilişkin algıları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişki analizinin bulguları verilmektedir. Verilerin incelenmesinde Pearson Korelasyon Katsayısı tekniği kullanılmıştır.

Tablo 19

Karar Verme Stilleri ve Örgüt Kültürü Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	Yönlendirici KVS	Analitik KVS	Kavramsal KVS	Davranışsal KVS	Klan ÖK	Adhokrasi ÖK	Pazar ÖK	Hiyerarşi ÖK
Yönlendirici KVS	1							
Analitik KVS	,001	1						
Kavramsal KVS	,114*	,170**	1					
Davranışsal KVS	,212**	,156**	,326**	1				
Klan ÖK	-,124*	,133*	,013	-,127*	1			
Adhokrasi ÖK	-,108	,137*	,005	-,083	,822**	1		
Pazar ÖK	-,112*	,090	-,024	-,117*	,667**	,761**	1	
Hiyerarşi ÖK	-,091	,079	-,003	-,094	,591**	,580**	,663**	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi sonucunda, sig. değeri 0.01'den ($0.000 < 0.01$) ve 0.05'ten küçük olduğunda ($0.000 < 0.05$) korelasyon katsayısı önemlidir. Korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. r değeri .70 ve üzerinde çıktığında ise yüksek bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz. Ayrıca; korelasyon katsayısının karesini alıp 100'le çarptığımızda değişkenler arasındaki değişimin kaçta kaçının açıklandığını tahmin edebiliriz. Bu nedenle; öncelikle Karar Verme Stillерinin birbirleri arasındaki ve Örgüt Kültürü Türlerinin birbirleri arasındaki Pearson korelasyon katsayılarına bakılmış, daha sonra değişimin yüzdesi hesaplanmıştır.

Yönlendirici karar verme stili ile Kavramsal karar verme stili arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = .114$ 'tür. Yani, iki karar verme stili arasında zayıf pozitif

anlamli bir korelasyon vardir ve aralarindaki iliski aynı yönlüdür. Ayrıca, yönlendirici karar verme stili, kavramsal karar verme stilinin yalnızca %1,29'unu açıklamaktadır. Yönlendirici karar verme stili ile Davranışsal karar verme stili arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = .212$ 'dir. İki karar verme stili arasında zayıf pozitif anlamli bir korelasyon vardır. Yönlendirici karar verme stili, davranışsal karar verme stilinin % 4,47'sini açıklamaktadır.

Analitik karar verme stili ile Kavramsal karar verme stili arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = .170$ 'dir. Yani, iki karar verme stili arasında zayıf pozitif anlamli bir korelasyon vardır. Analitik karar verme stili, kavramsal karar verme stilinin % 2,89'unu açıklamaktadır. Analitik karar verme stili ile Davranışsal karar verme stili arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = .156$ 'dır. Yani, iki karar verme stili arasında zayıf pozitif anlamli bir korelasyon vardır. Analitik karar verme stili, davranışsal karar verme stilinin % 2,43'ünü açıklamaktadır. Kavramsal karar verme stili ile Davranışsal karar verme stili arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = .326$ 'dır. Yani, iki karar verme stili arasında düşük pozitif anlamli bir korelasyon vardır. Kavramsal karar verme stili, davranışsal karar verme stilinin % 10,62'sini açıklamaktadır.

Örgüt kültürü türleri arasındaki korelasyona bakıldığında ise Klan örgüt kültürü ile Adhokrasi örgüt kültürü arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = .822$ 'dir. İki örgüt kültürü türü arasında pozitif doğrusal ve kuvvetli bir ilişki vardır. Klan örgüt kültürü, adhokrasi örgüt kültürünün % 67,56'sını açıklamaktadır. Klan örgüt kültürü ile Pazar örgüt kültürü arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = .667$ 'dir. İki örgüt kültürü türü arasında pozitif doğrusal ve orta seviyede anlamli bir ilişki vardır. Klan örgüt kültürü, pazar örgüt kültürünün % 44,48'ini açıklamaktadır. Klan örgüt kültürü ile Hiyerarşi örgüt kültürü arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = .591$ 'dir. İki örgüt kültürü türü arasında pozitif doğrusal ve orta seviyede anlamli bir ilişki vardır. Klan örgüt kültürü, hiyerarşi örgüt kültürünün % 34,92'sini açıklamaktadır.

Adhokrasi örgüt kültürü ile Pazar örgüt kültürü arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = .761$ 'dir. İki örgüt kültürü türü arasında pozitif doğrusal ve kuvvetli anlamlı bir ilişki vardır. Adhokrasi örgüt kültürü, pazar örgüt kültürünün % 57,91'ini açıklamaktadır. Adhokrasi örgüt kültürü ile Hiyerarşi örgüt kültürü arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = .580$ 'dir. İki örgüt kültürü türü arasında pozitif doğrusal ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır. Adhokrasi örgüt kültürü, hiyerarşi örgüt kültürünün % 33,64'ünü açıklamaktadır.

Pazar örgüt kültürü ile Hiyerarşi örgüt kültürü arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = .663$ 'tür. İki örgüt kültürü türü arasında pozitif doğrusal ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır. Pazar örgüt kültürü, hiyerarşi örgüt kültürünün % 43,95'ini açıklamaktadır.

Karar Verme Stilleri ile Örgüt Kültürü Türleri arasındaki Pearson korelasyon katsayılarına bakıldığında ise Yönlendirici karar verme stili ile Klan örgüt kültürü arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = -.124$ ve Pazar örgüt kültürü arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi ise $r = -.112$ 'dir. Yani Yönlendirici karar verme stili ile belirtilen iki örgüt kültürü türü arasında zayıf negatif anlamlı bir korelasyon vardır. Yönlendirici karar verme stili, Klan örgüt kültürünün %1,53'ünü açıklarken, Pazar örgüt kültürünün % 1,25'ini açıklamaktadır.

Analitik karar verme stili ile Klan örgüt kültürü arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = .133$ ve Adhokrasi örgüt kültürü arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi ise $r = .137$ 'dir. Analitik karar verme stili ile belirtilen iki örgüt kültürü türü arasında zayıf pozitif anlamlı bir korelasyon vardır. Analitik karar verme stili, Klan örgüt kültürünün %1,76'sını açıklarken, Adhokrasi örgüt kültürünün % 1,87'sini açıklamaktadır.

Davranışsal karar verme stili ile Klan örgüt kültürü arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi $r = -.127$ ve Pazar örgüt kültürü arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi ise $r = -.117$ 'dir. Davranışsal karar verme stili ile belirtilen iki örgüt kültürü türü arasında zayıf negatif anlamlı bir korelasyon vardır. Davranışsal karar verme stili, Klan örgüt kültürünün %1,61'ini açıklarken, Pazar örgüt kültürünün % 1,36'sını açıklamaktadır.

Nitel Veri Toplama Aracından Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde, nitel veri toplama aracı olan görüşme formu kullanılarak elde edilen yönetici görüşlerine ait bulgulara görüşme soruları çerçevesinde tanımlanan başlıklar altında yer verilmiştir.

Yükseköğretim yöneticilerinin karar verme sürecinde sahip olmaları gereken yeterliklere, örgüt kültürünün karar alma sürecine etkisine, farklı örgüt kültürleri çerçevesinde karar verme sürecinde kullandıkları karar stillerine yönelik görüşleri çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular, araştırmanın güvenilirliği için yorumlar katılmadan verilmiştir.

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Sürecinde Sahip Olması Gereken Yeterliklere İlişkin Görüşler

Yükseköğretim yöneticilerine birinci soru olarak karar verme sürecinde sahip olmaları gereken yeterlikleri belirlemek amacıyla *“Karar verme yönetimin kalbidir ve yönetim sürecinin tüm diğer unsurları karar verme davranışına bağlıdır. Beraberinde sorumluluğu da getiren karar verme davranışı örgütlerde genel anlamda yöneticilere özgü bir durumdur. Ülkemizde bilgi üretmenin, özgür düşüncenin ve aydınlanmanın merkezi olarak görülen yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik yöneticilerin karar verme sürecinde sahip olması gereken yeterlikler sizce neler olabilir? Örnek vererek açıklayınız?”* sorusu yöneltilmiştir.

Yükseköğretim yöneticilerinin bu soruya verdikleri cevaplar Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20

Yükseköğretim Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerinde Sahip Olması Gereken Yeterliklere İlişkin Görüşleri

Alt Temalar	Yükseköğretim Yöneticisinin Kodu
Yeterli Bilgi Sahibi Olma (Kuramsal + Mevzuat)	K1, K2, K5, K6, K8
Objektif	K1, K4, K6
Yeniliklere Açık	K1, K5
Planlı - Zamanı Yönetebilen	K1
Fedakâr	K1
Profesyonel	K1
Pratik – Hızlı Karar Alabilen	K1, K7
Kuram Ve Uygulamayı Birleştiren	K2
Akademik Beklentisi Olmayan	K3
İleri Görüşlü	K4
Cesur – Risk Alabilen	K4, K5
Özgür İradeli – Özgür Düşünen	K5, K6
Aydın	K6
Doğru - Dürüst - Adil	K6, K7
Eleştirel - Analitik Düşünen	K6, K7
Farklılıklara Saygılı – Hoşgörülü	K6
Araştırmacı	K6
Çözüm Odaklı	K7

Tablo 20’de görüldüğü üzere yükseköğretim yöneticilerinin karar verme sürecinde sahip olmaları gereken yeterlikleri; *yeterli bilgi sahibi, objektif, yeniliklere açık, planlı, fedakâr, profesyonel, pratik, kuram ve uygulamayı birleştiren, ileri görüşlü, risk alabilen, özgür iradeli, aydın, dürüst, eleştirel, farklılıklara saygılı, araştırmacı ve çözüm odaklı* şeklinde ifade etmişlerdir. Aşağıda katılımcıların görüşleri ile ilgili örneklere yer verilmiştir:

K1 bu yeterlikleri: “*Yönetici karar verme sürecinde üstlenmiş olduğu görevle ilgili yeterli bilgiye sahip olmalı, kararlı ve objektif olmalı, yeniliklere ve farklı görüşlere açık olmalı, planlı ve zamanını iyi kullanan bir yapısı olmalı, fedakâr olmalı, duygusal değil profesyonel düşünmeli ve pratik olmalıdır.*” olarak ifade etmiştir.

K.2: “Yöneticilik kuram ve uygulamanın etkili bir şekilde birleştirilmesini gerektirir. Bu doğrultuda nitelikli bir yöneticinin ilgili birimle ilgili kuramsal yaklaşımlardan haberdar olması ve bu kuramsal desteği kendi biriminin yönetimini daha etkili bir şekilde idare edebilmek için kullanması gerekmektedir. Böylelikle alınan kararlar için kuramsal destek de sağlanmış olur ki bu durum aslında üniversitedeki yöneticileri üniversite dışındaki yöneticilerden ayıran en önemli özellik olmak durumundadır.” şeklinde belirtmiştir.

K.4: “İdareci olmak zordur. Kişi her karar verme aşamasında objektif olmalıdır. Fakat kimi zaman karar verme aşamasında kararın bir sonraki adımını düşünecek kadar ileri görüşlü de olmalıdır. Bazen eğer çok sorun yaratmayacaksa kural dışına çıkabilecek cesaretle olmalıdır.” demiştir.

K6: “Her şeyden önce üniversite yöneticileri, liderlik özelliğini taşımalıdır. Nedir liderlik? Doğruluk, dürüstlük, eleştirel düşünme, nesnellik, adalet, farklılıklara saygı, hoşgörü en başta bu özellikleri taşımalıdır.” diyerek karar verme sürecindeki liderlik özelliklerini vurgulamıştır.

Yükseköğretim yöneticileri, karar verme sürecinde sahip olmaları gereken yeterliklerde en fazla, yeterli bilgi sahibi olma üzerinde dururken objektif olma özelliğinin de altını çizmişlerdir. Ancak bir katılımcı; idareciliğin akademik hayatı öldürdüğünü, sadece akademik beklentisi olmayan, kendini idareciliğe adanmış kişilerin yönetici olarak karar verme sürecinde olmaları gerektiğini söylemiştir.

Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgüt Kültürünün Karar Alma Sürecini Nasıl Etkilediğine İlişkin İlişkin Görüşleri

Bu başlık altında ‘Örgütlerin de tıpkı toplumlar gibi kendilerine özgü davranış kalıpları, inançları ve değerleri vardır. Bu değerler toplamına örgüt kültürü denir ve bu kültür örgütlerin yönetim tarzını belirler. Ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının sahip

olduğu örgüt kültürleri akademik yöneticilerin karar alma sürecini sizce nasıl etkilemektedir? Açıklar mısınız?’ sorusuna ilişkin belirlenmiş temalar aşağıda ifadeler şeklinde sunulmaktadır.

Tablo 21

Yükseköğretim Yöneticilerinin Örgüt Kültürünün Karar Alma Sürecini Nasıl Etkilediğine İlişkin İlişkin Görüşleri

Alt Temalar	Yükseköğretim Yöneticisinin Kodu
Özgür Eleştiri ve Tartışma Kültürü = Hızlı Ve Sağlıklı Karar Alma Süreci	K1
Hiyerarşik Yapının Olumsuz Etkisi - Sağlıksız İletişim	K1, K7
Köklü Kurum - Güçlü Kültür	K2
Karar Ve Davranışlar Kültürü Etkiler	K3
Merkezi Kültür – Üretkenlik Ve Yaratıcılığı Olumsuz Etkiler	K5
Kültür Kararları Etkiler	K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8

Tablo 21’de yükseköğretim yöneticilerinin yükseköğretim kurumlarının sahip olduğu örgüt kültürlerinin karar alma sürecini nasıl etkilediğine ilişkin görüşleri belirtilmiştir. Verilen cevaplara göre; *özgür eleştiri ve tartışma kültürü olan örgütlerde hızlı ve sağlıklı bir karar alma süreci olduğu, örgütlerdeki hiyerarşik ve merkezi yapının karar alma sürecini olumsuz etkilediği, köklü kurumlarda güçlü bir kültür ve karar sürecinin olduğu, karar ve davranışların örgüt kültürünü etkilediği ancak çoğunlukla kültür kavramının yönetici kararlarını etkilediği* ifade edilmiştir.

K1: *“Üniversiteler yeniliğin yaratıcılığın gelişmenin özgür bir eleştiri ve tartışma kültürünün bulunması gereken ortamlar olmalıdır. Bu ortamların sağlıklı bir şekilde bulunduğu üniversitelerdeki örgüt kültürü akademik yöneticilerin karar alma sürecini hızlandırmanın yanı sıra sağlıklı kılmaktadır. Ancak üniversitelerin karmaşık bir yapıda olması, yani uzmanlaşma biçimleri, çalışanları ve hiyerarşik yapısı açısından farklılık göstermesi gibi durumlar etkili bir iletişim ortamı oluşturmayı zor kılmaktadır. Bu durum akademik yöneticilerin karar alma sürecini olumsuz etkileyebilmektedir.”* diyerek örgüt kültürünün karar verme sürecine hem olumlu hem olumsuz etkilerinden söz etmiştir.

K3 : “*Tam tersi, yöneticilerin davranış ve kararları örgüt kültürünü şekillendirir; olumlu ya da olumsuz yönde olabilir.*” diyerek karar verme sürecinin ve stillerinin örgüt kültürünü etkilediğini belirterek farklı bir bakış açısı belirtmiştir.

K7: “*Kendi adıma her ne kadar daha farklı bir süreç izlemek istesem de, karar aşamasında kuruma ait kültürün bilincinde ve ona ayak uydurarak hareket etmeye çalışıyorum.*” diyerek çalıştığı kuruma ait örgüt kültürünün karar verme sürecini/stilini etkilediğini belirtmiştir.

Yükseköğretim Yöneticilerinin Yönlendirici - Davranışsal Karar Verme Stilllerine İlişkin Görüşleri

‘Yöneticisi olduğunuz yükseköğretim kurumunda/fakültede/yüksekokulda karar alırken nesnel kural ve prosedürlere dayalı kararları mı yoksa kurumun sosyal yönüne önem verip çalışanların duygularını dikkate alan kararları mı tercih edersiniz? Örneklerle açıklar mısınız’ sorusuna ilişkin belirlenmiş temalar aşağıda ilgili karar verme stillerine ait ifadeler şeklinde sunulmaktadır.

Tablo 22

Yükseköğretim Yöneticilerinin Yönlendirici ve Davranışsal Karar Verme Stilllerine İlişkin Görüşleri

Yönlendirici ve Davranışsal Karar Verme Stilleri Boyutu	Yükseköğretim Yöneticisinin Kodu
<i>Teknik ve iyi tanımlanmış işleri severim. (Y)</i>	K1, K5, K6, K7, K8
<i>İnsanlarla ilgili işleri severim. (D)</i>	K1
<i>Çalışanlardan önerilere açık olmalarını beklerim. (D)</i>	K2
<i>İşimde iyi bir çalışma ortamı ararım.(D)</i>	K7
<i>Planlamada kişilerin kariyer gelişimleri üzerinde dururum. (D)</i>	K1
<i>Bir problemi çözmem gerektiğinde, kanıtlanmış yaklaşımlara güvenirim.(Y)</i>	K1, K5, K6, K7, K8
<i>Mümkünse çatışmadan kaçınırım. (D)</i>	K2,K3, K5, K7
<i>Özellikle diğerleriyle etkileşimde bulunmada iyiyimdir. (D)</i>	K1
<i>Zaman önemli olduğunda yönlendirme ve destek ararım. (D)</i>	K2
<i>Yaptığım iş bana gruptan kabul görme sağlar. (D)</i>	K2
<i>Diğerleri benim destekleyici olduğumu düşünür. (D)</i>	K1, K2, K3, K7
<i>Kararlarım genellikle; ihtiyaçlara karşı duyarlıdır. (D)</i>	K1, K5, K6, K8
<i>Yaptığım iş bana gruptan kabul görme sağlar. (D)</i>	K2

K1: “Karar alırken iki duruma dikkat edilmelidir. Alınması gereken kararın prosedürlere uygunluğu ve çalışanların düşünceleri. Verilmesi gereken karar prosedürlere uygun olması gerektiği gibi çalışanların duygu ve düşünceleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü düşüncelerinin dikkate alındığını gören çalışanlar daha fazla motive olup daha iyi işler başarabilir.” ifadesiyle her iki karar verme stilini de tercih ettiğini belirtmiştir.

K2: “Karar verme sürecinin nesnel yanı olmasının yanı sıra, çalışanların duygularını da içermesi gerekmektedir.” olarak ifade etmiştir.

K5: “Kurumsal ve nesnel prosedürlere uygun olarak, çalışanların da memnuniyetini hedefleyerek kararlar almaya çalışıyorum. ” her iki karar verme stilini de tercih ettiğini ifade etmiştir.

K6: “Benim tercihim sorarsan, bir kez evrensel gerçekleri bilmemiz gerekir diye düşünüyorum. Yani nesnel kural ve prosedürleri yok sayamayız. Bunları öncelikle dikkate almamız gerekir. Ama diğer taraftan, lider yöneticilerin kurumdaki insan kaynağının ihtiyaçlarını, beklentilerini ve duygularını da göz ardı etmemesi gerekir. Ben şahsen, alınan kararların bireylere etkisini de düşünürüm.” ifadesiyle her iki karar verme stilini de önemseydiğini; ilk olarak nesnel kuralları dikkate alan yönlendirici karar verme stilini tercih ettiğini ancak hümanist yaklaşımlı karar verme stili olan davranışsal stili de önemseydiğini belirtmiştir.

K7: “Aslında iki yönü de göz önünde bulundurmaya özen gösteriyorum. Uygulanması gereken kuralları ve prosedürleri her zaman biraz daha öncelikli tuttuğumu da belirteyim. Bununla birlikte, kurumumu bir aile olarak gördüğüm için, çalışanların mutlu ve iş yerinde huzurlu olmasını gözetecek kararlar almaya çalışıyorum. ” şeklinde ifade etmiş ve önceliğinin yönlendirici karar verme stilini olduğunu vurgulamıştır.

K8: “Yasaların belirlediği çerçevede iş gören duyguları benim için ön plandadır. Motivasyon iş gören verimi açısından büyük önem taşır. Duygularını anlamak, sorunlarını size anlatmadan hissetmek, uzun vadede iş görenin örgüte katkısını büyük oranda arttırır.” diyerek öncelikli olarak davranışsal karar verme stilini tercih ettiğini belirtmiştir.

Yükseköğretim yöneticilerinin ifadelerine göre tercih edilen karar verme stilleri karşılaştırıldığında öncelikli olarak Yönlendirici karar verme stilinin ikinci olarak da Davranışsal Karar Verme stilinin tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca yöneticiler kurumsal ve nesnel prosedürler göz önünde bulundurulurken çalışanların duygularına ve kurumun sosyal yönüne göre karar alınması gerektiğini de vurgulamışlardır.

Yükseköğretim Yöneticilerinin Kavramsal ve Analitik Karar Verme Stiline İlişkin Görüşleri

'Yöneticisi olduğunuz yükseköğretim kurumunda/fakültede/yüksekokulda karar alırken yenilikçi, yaratıcı ve birçok olasılığı içeren kararları mı yoksa problemleri analiz eden ve kapsamlı çözümler getiren kararları mı tercih edersiniz? Örneklerle açıklar mısınız?' sorusuna ilişkin belirlenmiş temalar aşağıda ilgili karar verme stillerine ait ifadeler şeklinde sunulmaktadır.

Tablo 23

Yükseköğretim Yöneticilerinin Kavramsal - Analitik Karar Verme Stiline İlişkin Görüşleri

Kavramsal ve Analitik Karar Verme Stilleri Boyutu	Yükseköğretim Yöneticisinin Kodu
Çalışanlardan <i>kendini adanmış ve hevesli</i> olmalarını beklerim. (K)	K5
İşimde <i>yeni yaklaşımlar veya fikirler</i> ararım. (K)	K2, K5, K6, K7, K8
İşimde <i>en iyi çözümler</i> ararım. (A)	K1, K2, K7
Planlamada <i>gelecek hedefleri</i> üzerinde dururum. (K)	K8
Bir problemi çözmem gerektiğinde, <i>yaratıcı yöntemler</i> ararım (K)	K1, K7
Bir problemi çözmem gerektiğinde, <i>dikkatli bir analiz</i> yaparım. (A)	K6, K7
Bilgiyi kullanırken <i>birçok seçeneği içeren geniş kapsamı</i> tercih ederim. (K)	K1, K6
Özellikle <i>birçok olasılığı görmede</i> iyiyimdir. (K)	K6, K7
Zaman önemli olduğunda <i>planları ve öncelikleri takip</i> ederim. (A)	K7
Kararlarım genellikle; <i>kapsamlı ve esnek</i> dir.(K)	K4

K1: "Konuya göre *değişim gösterebilir ama problemleri analiz eden ve kapsamlı çözümler getirmeye çalışan kararları daha çok tercih ederim.*" şeklinde ifade etmiştir.

K5: "Müdürü olduğum *Yüksekokulu paydaşları ile yarışabilecek duruma taşımak, bize özgü alanlarda söz sahibi yapabilmek için çalışma arkadaşlarımla özgün araştırmalarına her zaman destek olur, gerekli katkıyı yaparım.*" demiştir.

K6: “Gözlemlerimi sorarsanız çoğu zaman, işin yapılıp yapılmaması veya sorunun çözülüp çözülmemesi dikkate alınmaktadır. Ne var ki, çağımızın koşulları birçok olasılığı dikkate almayı gerektiriyor. Aksi halde, o sorun ile daha çok zaman ayırıp, uğraşmak zorunda kalabiliyorsunuz. O nedenle, benim tercihim sorunu çok yönlü düşünüp olasılıkları hesaba katarak karar almaktır. O nedenle yaratıcı ve yenilikçi olmasını önemserim. Çünkü yenilikçi ve yaratıcı kararımı savunacak nedenlerim vardır. Sırf yeni olması da değil, ihtiyaçlarımı dikkate alırım ve onu bir üst yöneticilere karşı da savunurum. Risk, mücadele etmeye değer ise risk almak gerekir.” olarak ifade etmiştir.

K4: “Kurum için, kurumda çalışanlar için ve kurumun topluma faydası için en uygunu hangisi ise seçimim ondan yana olur.” diyerek karar sürecini /stilinin kararın niteliğine, kuruma, çalışanlara ve kurumun topluma faydasına göre değiştiğini belirtmiştir.

Yükseköğretim yöneticilerinin ifadelerine göre karar verme sürecinde tercih ettikleri karar verme stilleri karşılaştırıldığında Kavramsal ve Analitik Karar verme stiline birlikte kullanıldığı ve birbirlerini tamamladığı görülmektedir.

Yükseköğretim Yöneticilerinin Klan Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri

‘Yöneticisi olduğunuz yükseköğretim kurumunda/fakültede/enstitüde/yüksekokulda örgütün insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştığı büyük bir aileye benzediği, örgütte bağlılık ve karşılıklı güvenin hakim olduğu öngörüldüğünde bu tip bir örgütte karar alma süreci/stili nasıl olmalıdır? Örneklerle açıklar mısınız’ sorusuna ilişkin belirlenmiş temalar aşağıda ifadeler şeklinde sunulmaktadır.

Tablo 24

Yükseköğretim Yöneticilerinin Klan Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri

Alt Temalar	Yükseköğretim Yöneticisinin Kodu
Profesyonel	K1
Güven Verici	K1
Objektif	K1, K3, K4
Katılımcı – Ortaklaşa	K2, K3, K6, K7, K8
Konsensüs (Fikir birliği- Oybirliği)	K5, K7
Düşüncelere Saygılı	K6
Fikir ve Önerilere Açık	K8

Tablo 24’te görüldüğü üzere yükseköğretim yöneticilerinin görüşlerine göre klan örgüt kültüründe karar verme sürecinin / stiline özellikleri; *profesyonel, güven verici, objektif, katılımcı, fikir birliğine dayalı, düşüncelere saygılı ve önerilere açık* olmalı şeklinde ifade edilmiştir. Aşağıda katılımcıların görüşleri ile ilgili örneklerle yer verilmiştir.

K1 bu özellikleri: “*Profesyonelce olmalıdır. Objektifliğe dikkat edilmelidir. Büyük bir aileye benzeyen ve güvenin hakim olduğu yerde vereceğimiz kararlar kişilerin güvenini sarsmamalıdır.*” olarak ifade etmiştir.

K2: “*Her ne kadar birimin amiri karar alma konusunda bir erk sahibi olsa da, tepeden inme alınan kararlar uygulama açısından sorunları beraberinde getirecektir. Bu anlamda bölümlerin ve anabilim dallarının desteği göz ardı edilmemelidir çünkü her birimin kendi alanına özgü hassasiyetleri olabilmektedir. Bu doğrultuda, karar alınırken alt birimlerin görüşlerinin alınması hem ileride çıkabilecek sorunları engelleyecek hem de bağlılık duygusunun gelişmesine katkıda bulunacaktır*” şeklinde belirtmiştir.

K4: “*Kurum çalışanlarının birbirine saygılı ve objektif olası taraftarıyım. İnanç, fikir, değer gibi kavramlar kişilere olan davranışı etkilememelidir. Kişiyeye özel değil kuruma özel kararlar alınmalıdır. Kişiyeye o anki karar için önemli bir sebepten farklı bir karar alınması*

gerekiyorsa kurum çalışanlarının da buna saygı göstermesi gerekmektedir. Tabi ki bu karar onların kişilik haklarına engel değilse” demiştir.

K7: “Böyle bir durumda karar alma sürecine bütün bireylerin dahil olması, hepsinin değilse bile çoğunluğunun karar almaya katkıda bulunması, demokratik ve paylaşımcı bir karar alma sürecinin işlemesi beklenir. Fakat karşılıklı bağlılığın ve güvenin oluşması da oldukça güç olabilir. Akademik hayat, bilgi anlamında değil de makam elde etme açısından adeta bir yarış haline geldiğinden, kişilerin birbirlerini rakip olarak algılaması güvensizlik ortamın doğmasına neden olmaktadır. Akademisyenler, daha ben merkezli, bana neci, paylaşımsız ve bağlılık duygusundan yoksun hale gelmektedir.” şeklinde ifade etmiştir.

K6: “Kararlar geniş bir katılım ve konsensüs ile alınmalıdır.” diyerek karar verme sürecindeki klan örgüt kültürüne ilişkin katılım özelliğini vurgulamıştır.

Yükseköğretim yöneticileri, klan örgüt kültüründe karar verme sürecinin / stiline sahip olması gereken özelliklerde en fazla katılımcı olması, kararların ortaklaşa alınması üzerinde durmuşlar ve objektif olması özelliğini de vurgulamışlardır.

Yükseköğretim Yöneticilerinin Adhokrasi Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri

‘Yöneticisi olduğunuz yükseköğretim kurumunda/fakültede/enstitüde/yüksekokulda örgütün risk almaya istekli dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yer olarak tanımlandığı ve yeniliğe odaklanıldığı öngörüldüğünde bu tip bir örgütte karar alma süreci/stili nasıl olmalıdır? Örneklerle açıklar mısınız’ sorusuna ilişkin belirlenmiş temalar aşağıda farklı ifadeler şeklinde sunulmaktadır.

Tablo 25

Yükseköğretim Yöneticilerinin Adhokrasi Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri

Alt Temalar	Yükseköğretim Yöneticisinin Kodu
Planlı	K1
İleri Görüşlü - Öngörülü	K1
Çözüm Odaklı	K1
Risk Alabilen – Cesur	K2, K4, K7, K8
Girişimci – Fırsatlara Açık	K3, K4
Kendini Yenileyen	K6
Üretken	K7
Yenilikçi	K7
Şartları Değerlendiren	K8

Tablo 25’te görüldüğü üzere yükseköğretim yöneticilerinin görüşlerine göre adhokrasi örgüt kültüründe karar verme sürecinin / stiline özellikleri; *planlı, ileri görüşlü, çözüm odaklı, risk alabilen, girişimci, kendini yenileyen, üretken, yenilikçi ve şartları değerlendiren* olmalı şeklinde ifade edilmiştir. Aşağıda katılımcıların görüşleri ile ilgili örneklere yer verilmiştir.

K2: “*Risk faktörü düşünüldüğünde akla ilk gelen başarısızlık olmaktadır. Ne var ki, riskin diğer tarafında başarı bulunmaktadır. Üniversiteler risk alma konusunda cesaretlendirilmelidirler. Başarısız birkaç girişim, üniversitelerin risk almaktan kaçınmalarına sebep olmamalıdır. On kez başarısızlıkla sonuçlanmış bir riskli girişim, on birinci denemede başarıyla sonuçlanabilir. Tabi bu her fikre tabiri caizse “atlamak” anlamını taşımamaktadır. Bu noktada öncelik, riskli faktörlerin denemeye değer herhangi bir kuramsal desteğinin bulunup bulunmadığını belirlenmesidir.*” olarak ifade etmiştir.

K4: “*Bence girişimcilik ve risk almak kurumlar için iyidir. Kurum içinde bu gibi kişilerin olması kurum için bir şanstır. Ve fikirleri kurumun daha iyi işleyebilmesi için dikkate alınmalıdır.*” şeklinde belirtmiştir.

K7: “Kendi kurumumda risk alma, dinamizm ve yenilik arayışlarından ziyade, hata yapmadan ve var olanı koruma yollarına gidildiğini söyleyebilirim. Bu nedenle karar alma süreçleri ağır, detaylı ve bazen angarya olarak görülebiliyor. Aksi olsaydı karar alırken daha cesur, üretken ve yenilikçi olunabilirdi. Bunun için hızlı karar alabilmek, kuruma ve kurum içindekilere güvenmek ve birbirlerini desteklemek gerekirdi.” demiştir.

K8: “ Yönetici risk alabilmeli ancak şartları ve koşulları iyi değerlendirebilmelidir aynı zamanda. Çalışanlarım benim kritik durumlarda panik olmadığı anladı. Rahat bir yönetici olduğumu ve hiçbir sorunun çözümsüz olmadığını kendilerine inandırdım. Bu sayede ben de onlar da alacağımız kararlarda hata yapma kaygısı hissetmiyoruz. ” diyerek karar verme sürecindeki risk alma ve şartları değerlendirme temalarını vurgulamıştır.

Yükseköğretim yöneticileri, adhokrasi örgüt kültüründe karar verme sürecinin / stiline sahip olması gereken özelliklerde en fazla risk alınabilen olması üzerinde durmuşlar ve girişim ve fırsatlara açık olma özelliğine de dikkat çekmişlerdir.

Yükseköğretim Yöneticilerinin Pazar Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri

‘Yöneticisi olduğunuz yükseköğretim kurumunda/fakültede/enstitüde/yüksekokulda örgütün sonuç ve başarı odaklı olduğu, örgüt başarısının rekabet ve kazanma temeline dayandığı öngörüldüğünde bu tip bir örgütte karar alma süreci/stili nasıl olmalıdır? Örneklerle açıklar mısınız?’ sorusuna ilişkin belirlenmiş temalar aşağıda farklı ifadeler şeklinde sunulmaktadır.

Tablo 26

Yükseköğretim Yöneticilerinin Pazar Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri

Alt Temalar	Yükseköğretim Yöneticisinin Kodu
Güven Ortamını Sarsmayan	K1
Başarıyı Ödüllendiren / Başarıyı Teşvik Edici	K1
Takibi Yapılabilir Kararlar Olmalı	K2
Stratejik	K3
Öngörülü	K3
Rekabet Kültürünün Bilinmesi Önemli	K4, K5
Bireyler Kendilerini Yenilemeli / Öğrenme Kültürü	K6
Katılımcı Karar Olmalı / Birlikte Karar Alma	K6, K8
Destekleyici / Çalışanları Destekleyen (İnsan Odaklı)	K7
Esnek	K7
Anlayışlı	K7
Karşılıklı İletişim Ön Planda Olmalı	K7
Etkin Yetki Kullanımı	K7

Tablo 26’da görüldüğü üzere yükseköğretim yöneticilerinin görüşlerine göre pazar örgüt kültüründe karar verme sürecinin / stiline özellikleri; *güven ortamını sarsmayan, başarıyı teşvik eden, takibi yapılabilir, stratejik, öngörülü, rekabetçi, kendini yenileyen, katılımcı, destekleyici, esnek, anlayışlı, karşılıklı iletişime dayalı ve etkin yetki kullanımına dayalı* olmalı şeklinde ifade edilmiştir. Aşağıda katılımcıların görüşleri ile ilgili örneklere yer verilmiştir.

K1: “*Kişiler arası ilişkiyi bozmayacak, kişileri karşı karşıya getirmeden güven ortamını sarsmadan, aynı zamanda başarıyı ödüllendiren bir karar alma süreci olmalıdır.*” olarak ifade etmiştir.

K3: “*Stratejik ve öngörülü kararlar verilmelidir.*” şeklinde belirtmiştir.

K6: “*Eğer, rekabet ediliyorsa en iyi karar için mücadele ediliyor demektir. Onun için az önce belirttiğim gibi kurumdaki herkes sürekli öğrenen, kendini yenileyen ve diğer yükseköğretim kurumlarına (iyi örneklere) bakmalıdır. O zaman herkes mücadele eder, onur duyar ve kurumsal bağlılık, güven de artar. Önceden üyelerin görüşü alınır, tartışılır ve geribildirimler verilir.*” demiştir.

K7: “*Karar alma sürecinde başarıyı teşvik edecek, ödüllendirecek ve destekleyecek tutumlar sergilenmelidir. Daha esnek, anlayışı ve karşılıklı iletişimi ön planda tutan bir karar alma süreci gerçekleşmelidir.*” diyerek karar verme sürecinde olması gereken başarıyı teşvik edici, destekleyici, esnek, anlayışlı ve karşılıklı iletişimin ön planda olması gerektiği.. vb. özelliklerini vurgulamıştır.

Yükseköğretim yöneticileri, pazar örgüt kültüründe karar verme sürecinin / stiline sahip olması gereken özelliklerde en fazla katılımcı olması, kararların ortaklaşa alınması üzerinde durmuşlar ancak bunları yaparken de rekabet kültürünün bilinmesinin önemini vurgulamışlardır.

Yükseköğretim Yöneticilerinin Hiyerarşi Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri

‘Yöneticisi olduğunuz yükseköğretim kurumunda/fakültede/enstitüde/yüksekokulda bürokratik kuralların geçerli olduğu, örgüt başarısının etkinlik, verimlilik ve düşük maliyet temeline dayandığı öngörüldüğünde bu tip bir örgütte karar alma süreci/stili nasıl olmalıdır? Örneklerle açıklar mısınız?’ sorusuna ilişkin belirlenmiş temalar aşağıda farklı ifadeler şeklinde sunulmaktadır.

Tablo 27

Yükseköğretim Yöneticilerinin Hiyerarşi Örgüt Kültüründe Karar Alma Sürecine / Stiline İlişkin Görüşleri

Alt Temalar	Yükseköğretim Yöneticisinin Kodu
Prosedürlere Bağlı / Kurum Önceliği Esas	K1
*Geleceğe Dönük	K1
Bürokratik Engelleri Aşacak	K2, K3
Kesin Sınırlar Yerine Risk Alınan	K4
Yetki Ve Sorumluluk Devri	K5
Hızlı Karar Alma	K5
Suistimalleri Kontrol	K5
Az Enerji – Beyin Fırtınası Olmadan – Tepe Yönetimin Kararı	K6
Kuralları İyi Bilen, Uygulayabilme Yeterliğe Sahip Kişiler	K7
Verimlilik Ve Düşük Maliyet Gözetilmeli	K7
Uygulamaların Takibi Yapılmalı	K7
Bürokrasinin olumsuz etkisi	K8

Tablo 27’de görüldüğü üzere yükseköğretim yöneticilerinin görüşlerine göre hiyerarşi örgüt kültüründe karar verme sürecinin / stilinin özellikleri; *prosedürlere bağlı, geleceğe dönük, bürokratik engelleri aşacak, risk alınan, yetki ve sorumluluk devrinin olduğu, hızlı, suistimalleri kontrol eden, kurallara dayalı, verimlilik ve düşük maliyet esaslı, takibi yapılabilir* olmalı şeklinde ifade edilmiştir. Aşağıda katılımcıların görüşleri ile ilgili örneklere yer verilmiştir:

K1: “*Prosedürlere bağlı ve kurum önceliğini her zaman düşünen bir süreç izlenmeli. Aynı zamanda elindeki şartları sürekli arttırabilmek adına geleceğe dönük kararlar alınmaya çalışılmalı.*” olarak ifade etmiştir.

K4: “*Kesin sınırlarla çizilmiş yönetim şekli pek bana göre değil. Özellikle de verilen kararlarda kurum veya kurumda çalışan kişiler zarar görmeyecekse risk alınmalıdır.*” şeklinde belirtmiştir.

K5: “Daha fazla yetki kullanılırken, sorumluluğun da üstlenilmesi faydalı olabilir. Hızlı karar alınması faydalı iken, suiistimallerin de kontrol edilmesi gerektiği öngörülmelidir.” demiştir.

K7: “Böyle bir durum söz konusu olduğunda, karar alma süreçlerinde kuralları iyi bilen ve eksiksiz uygulayabilme yeterliliğine sahip kişiler yer almalıdır. Karar alma sürecinde verimlilik ve düşük maliyet konusunda titizlik gösterecek ve aynı zamanda yapılan uygulamaların takibini yapacak kişiler olmalıdır. Örneğin düzenlenen etkinliklerde ayrılan belli bütçeler vardır. Bu bütçeleri tahsis etmek kadar, devamında yapılan harcamaları kontrol etmek, kurallara uygun yapıp yapılmadığının denetimini sağlamak gerekir.” diyerek karar verme sürecindeki kuralları iyi bilmenin, verimliliğin, düşük maliyetin ve uygulamaların takibinin yapılmasının önemini vurgulamıştır.

Ancak bir katılımcı; hiyerarşi örgüt kültüründe kararların az enerji ile beyin fırtınası olmadan tepe yönetim tarafından verildiğini, bir diğer katılımcı ise bürokrasinin karar alma süreci / stilini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir.

Yükseköğretim yöneticileri, hiyerarşi örgüt kültüründe karar verme sürecinin / stilinin sahip olması gereken özelliklerde bürokratik engelleri açacak bir karar sürecinin /stilinin olması gerektiği üzerinde durmuşlardır.

Bölüm V: Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın son bölümünde, veri analizlerinden elde edilen bulgulara ilişkin tartışma yapılmış, nicel ve nitel belirli sonuçlara ulaşılmış ve bu sonuçlara yönelik hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara birtakım önerilerde bulunulmuştur. İlgili bölüm; tartışma, sonuç ve öneriler şeklinde genel başlıklardan; nicel sonuçlar, nitel sonuçlar, araştırmacılar için öneriler ve uygulayıcılar için öneriler şeklinde alt başlıklardan oluşmaktadır.

Tartışma

Araştırma, yönetsel karar verme stilleri ve örgüt kültürü kavramları arasındaki ilişki çerçevesinde şekillendirilmiştir. Araştırmanın çıkış noktası ise *Yönetsel Karar Verme Stilleri* kavramı olmuş ve daha sonra örgüt kültürü ile ilişkisi incelenmiştir. Yönetsel karar verme stillerinin neler olduğunu, yönetim ve karar verme sürecine etkilerini, örgüt kültürü perspektifinden üniversite kültürünü ve karar verme ile ilişkisini açıklamak araştırmanın temel bileşenleridir. Yönetsel karar verme stillerinin ve örgüt kültürünün detaylı incelenmesi için yöneticilik görevi olan akademisyenlerin görüşlerine başvurulmuştur.

Yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin araştırma bulguları bir bütün olarak ele alındığında, analitik karar verme stili tercih edilen baskın karar verme stili olmuş, bu stili kavramsal, yönlendirici ve davranışsal karar verme stilleri sırasıyla takip etmiştir. Yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin statü ve kontrole önem veren, mücadeleden zevk alan, her detayı inceleyen, çeşitlilikten hoşlanan ve çoğunlukla örgütte tepe noktalara gelen karar vericiler oldukları ve karar verme sürecinde problemleri analiz ederek kapsamlı çözümler getiren kararları sıklıkla tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılan yükseköğretim yöneticilerinin görüşleri ile de desteklenmiş, yöneticiler karar verirken sorunları çözmekten hoşlandıklarını bunu yaparken de ihtiyaçları dikkate alarak insancıl davrandıklarını belirtmişlerdir.

Benson 'ın 1986 yılında yaptığı çalışmasında da katılımcılar arasındaki baskın karar stilinin analitik karar verme stilidir. Rowe (1987), ayrıca üst düzey yöneticilerin Analitik veya Kavramsal karar verme stiline sahip olduğunu belirtmiştir. Mann (1982), yaptığı çalışmada finansal planlamacıların Analitik karar verme stiline, stratejik planlamacıların ise Kavramsal karar verme stiline sahip olduklarını bulmuştur.

Pennino (2002) da, bireylerin birden fazla karar verme stili olduğunu belirtmiştir, sonuçlarda da kavramsal ve analitik karar stilleri baskın çıkmıştır. Yönlendirici ve davranışsal stiller akademisyenler tarafından en az kullanılanlardır. Baskın olarak kavramsal stile sahip olmak, yöneticilerin kendilerine verilen görevlere yüksek düzeyde odaklandıklarını ve öğrencileri eğitmenin temel ilgi alanları olduğunu göstermektedir. İkinci en yaygın stil olan analitik stil ise yöneticilere görevlerini yaparken farklı yaklaşımlara güvenmelerini ve geniş bir bakış açısına sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu iki stilin birleşimi ise, görevlerini yerine getirirken daha yaratıcı ve insancıl bir yaklaşım sağlamaktadır.

Senik vd. (2012) de, çalışmalarında yöneticilerin birden fazla baskın karar verme stiline sahip olduklarını belirtmiş ve öncelikli olanların kavramsal ve analitik karar verme stilleri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Al Omari tarafından 2013 yılında okul yöneticileri ile yapılan çalışmada karar vermede en çok tercih edilen stil ise yönlendirici karar verme stili olmuştur. Subathra'nın (2016) araştırma, bulgularına göre, yöneticilerin yaklaşık olarak yarısı baskın biçimde davranışçı karar vericilerdir. Ancak, birçoğu yedek olarak yönlendirici karar verme stilini kullanmaktadırlar. Ayrıca, birçoğu için de en az tercih edilen stil davranışçı karar verme stilidir. Jamian vd. (2013) çalışmasına göre Malezya'daki devlet üniversitelerinin dekanlarının yarısından çoğu kendisini Davranışsal karar verici olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, birçoğu Analitik ve Kavramsal karar verme stillerini b planı olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Larson, Foster-Fishman, ve Franz (1999; Jacoby, 2006), eğitim liderlerinin karar verme stillerini inceledikleri araştırmalarında yönlendirici liderlerin bilgiyi tekrar etmeye meyilli iken kavramsal liderlerin ise bilginin tartışılmasından yana olduklarını belirtmişlerdir. Davranışsal ve kavramsal stiller liderin yönetimdeki işbirliği lehine seçimini belirlemektedir. Yönlendirici ve analitik stiller ise yöneticiyi hiyerarşik bir yapı ve örgüte götürmektedir. Belirsizliğe karşı toleranslı olmak analitik ve kavramsal stillerle eşleşmektedir (Bayburin, 2012).

Araştırma bulguları göstermektedir ki, yükseköğretim yöneticilerinin birden fazla karar verme stili vardır ve bu sonuç önceki çalışmaların (Rowe ve Boulgarides, 1992; Martinsons ve Davison, 2007; Pennino, 2002; Subathra, 2016) sonuçlarını doğrular niteliktedir. Yöneticilerin çoğu kendilerini yalnızca bir karar verme stili ile sınırlandırmayan esnek karar vericilerdir. Bu durum, Rowe ve Boulgarides (1992) tarafından öne sürülen ‘yöneticilerin karar verme stillerinde esnek oldukları ve belirli durumlarda karar stillerini değiştirdikleri’ teorisi ile de uyuşmaktadır.

Bazı araştırmalar karar vermeyi örgütsel bir süreç olarak tanımlarken bazı araştırmacılar ise karar vermeyi daha kişisel bir deneyim olarak tanımlayıp bilişsel bir süreç olarak ele almışlardır. Stueart ve Moran (1993), karar vermenin bireyin deneyimine, beklentisine ve araştırmasına bağlı olduğunu öne sürmektedirler. Weiss (1983) ise, karar vermenin bireyin bilgisinin, ideolojisinin ve kişisel ilgilerinin bir işlevi olduğunu iddia etmektedir. Petrides ve Guiney’e (2002) göre, karar verme, bireyin temel değerlerinin ve inançlarının esas alındığı etkili bir süreçtir (Jacoby, 2006).

Araştırmanın demografik özelliklere göre olan bulguları incelendiğinde bazı noktalar dikkat çekmektedir. Araştırmada, yükseköğretim kurumunun kuruluş yılı değişkeni dışında diğer değişkenler yönetici algılarında önemli bir değişken olarak görülmemektedir. Beklenenin aksine unvanın yükselmesi, cinsiyet, çalışılan alan ya da kurum türünün gibi

değişkenler algılar da büyük değişiklikler yaratmamıştır. Bu sonuç, ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının merkezi bir karar alma mekanizmasına tabii olmaları sonucunda kurumların ve yöneticilerin zaman içerisinde birbirlerine benzedikleri ve tekdüzeliğe doğru gittikleri sonucuna ulaştırabilir.

Yabancı alan yazındaki diğer çalışmalar dikkate alındığında ise, Mech (1993) yaptığı çalışmada, erkek ve kadın yöneticiler arasında karar verme stilleri açısından anlamlı bir fark bulamamıştır. Ancak; Gati ve ark. (2010) ise, erkeklerin kadınlardan daha hızlı karar verdikleri sonucuna ulaşmış ve bu nedenle yüksek kademelerdeki liderlik pozisyonlarında sınırlı sayıda kadın bulunmasının, kadınların liderlik rollerini algılama becerilerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Tolbert ve Hall, 2009; Senik vd., 2012).

Benson'ın 1986 yılında yaptığı çalışmasında, katılımcılarının karar verme stillerini etkileyen anlamlı tek demografik değişkenin ise mesleki yıl (deneyim) olduğunu bulmuştur. Goodyear (1987), bireyin deneyim yılının karar stilleri ile ilgili anlamlı bir değişken olduğu ve daha az deneyime sahip bireylerin yönlendirici karar stiline sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mech (1999) ise daha az yöneticilik deneyimine sahip yöneticilerin, insan-odaklı davranışsal karar verme stiline daha fazla yatkın olduklarını ifade etmiştir.

Yousef (1998) ise, yönetim düzeyinin karar verme stillerini etkileyen değişkenlerden biri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Pennino (2000), bir çalışmada bireylerin karar stillerindeki farklılığın yönetim kademelerinde farklılaştığının düşünüldüğünü ve üst yönetim kademelerindeki bireylerin kavramsal karar stilini, alt yönetim kademelerindeki yöneticilerin ise davranışsal karar stilini kullandığı sonucuna ulaştıklarını belirtmiştir.

Ali (1989), karar verme stillerinin eğitim alanına göre anlamlı farklılık gösterdiğini ileri sürmüştür. Ali, ayrıca karar verme stillerinin örgüt türüne göre değiştiğini belirtmiştir. Özel kurumlarda çalışan yöneticiler, devlet kurumlarında çalışanlara göre daha davranışsaldırlar.

Yükseköğretim yöneticilerinin dört farklı karar verme stiline ilişkin algıları arasındaki ilişki incelendiğinde, görev odaklı karar verme stilleri ile sosyal odaklı karar verme stilleri arasında zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, sosyal odaklı ve insan ilişkilerini temel alan karar verme stilleri arasında bilişsel karmaşa ve belirsizlik toleransına sahip olma düzeyleri açısından düşük seviyede bir ilişki vardır. Bu da demektir ki, beynin sol yarım küresi baskın kullanılarak verilen agresif-otokratik ve analitik-başarı odaklı kararlar ile beynin sağ yarım küresi kullanılarak verilen yaratıcı-insancıl ve destekleyici-empatik kararlar arasındaki ilişki zayıftır.

Yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algıları ele alındığında, yükseköğretim kurumlarında *Hiyerarşi* ve *Klan* kültürlerinin hâkim olduğu; *Adhokrasi* ve *Pazar* kültürlerinin ise birbirlerini izledikleri görülmektedir. Başka bir deyişle, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının örgüt kültürü yapılarında insan ilişkileri ve gelişimi ile mantıksal ve yasal çerçevenin dengede olduğu bir yaklaşımın baskın olduğu; bu durumu yeniliğe ve risk almaya odaklanılan örgüt kültürü yaklaşımı ile rekabet ve kazanma temeline dayanan örgüt kültürü yaklaşımının izlediği gözlenmektedir. Ayrıca, araştırma örneklemindeki yükseköğretim kurumlarının çoğunun resmi işleyiş süreçlerine bağlı birer devlet kurumu olduğu ele alındığında resmi kurallara bağlı, görev odaklı hiyerarşi kültürünün baskın çıkması beklenen bir durumdur.

Aktan ve Aydın'ın (2016) çalışmasında, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin genel örgütsel kültür profillerinde hiyerarşi örgüt kültürü baskın çıkmış ancak pazar kültürünün de hiyerarşi kültüründen sonra önemli ölçüde baskın olduğu belirtilmiştir. Hiyerarşi ve pazar örgüt kültürlerinin ortak özellikleri ele alındığında ise devlet üniversitelerinin genel anlamda kontrollü ve mekanik süreçleri yansıtan bir kültür yapısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çavuşoğlu ve Köse (2016) de çalışmalarında, üniversitelerdeki baskın örgüt kültürünün hiyerarşi olduğunu ve bunu sırasıyla pazar, adhokrasi ve klan kültürlerinin takip ettiğini belirtmektedirler. Araştırmacılara göre, araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğunun devlet üniversitelerinde görev yapması hiyerarşi kültürünün baskın çıkması sonucuyla örtüşmektedir.

Yükseköğretim yöneticilerinin dört farklı örgüt kültürüne ilişkin algıları arasındaki ilişki incelendiğinde; tüm örgüt kültürlerinin birbirlerini pozitif ve doğrusal yönde ancak farklı düzeylerde etkiledikleri görülmektedir. İnsan odaklı örgüt kültürü ile yenilik odaklı örgüt kültürü arasında kuvvetli bir ilişki görülmesi; girişimciliğin desteklendiği, üyelerin yeniliğe ve gelişmeye açık olduğu örgütlerde bu durumun kişiler arasındaki bağları kuvvetlendirdiğini göstermektedir. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin resmi kuralları ve amaçların başarıya ulaşmasını esas aldığı örgüt kültürlerinde ise birlik duygusu ve bağlılık azaldığından insan odaklı örgüt kültürü ile ilişki düzeyi azalmaktadır. Yenilik ve büyüme odaklı örgüt kültürü ile başarı ve üretkenlik odaklı örgüt kültürü arasında beklendiği üzere kuvvetli bir ilişki görülmektedir. Ancak; kural odaklı katı örgüt kültüründe değişmezlik ve durağanlık esas alındığı için girişimcilik düzeyi azalmaktadır. Liderlerin rekabetçi ve üretken olduğu örgüt kültürleri ile uzun vadede istikrarı ve başarıyı hedefleyen örgüt kültürlerine ait özelliklerin ilişkili olması ise olasıdır.

Örgüt kültürü türlerini performans açısından değerlendiren çalışmalarında Deshpande vd. (1993) çevresel değişimlere daha hızlı tepki veren pazar kültürüne ve daha esnek olan adhokrasi kültürüne sahip örgütlerin uzlaşmaya dayalı klan kültürüne ve bürokratik hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerden daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Lund,2003).

Halis'in (2001) örgüt kültürü ile ilgili çalışmasının sonucunda ise örgüt kültürlerinin esnek ve durumsal özellikler gösterdiği belirtilirken katı, hiyerarşik ve kuralcı örgütsel

uygulamaların örgütsel başarı ve güveni çok yüksek düzeyde olmasa da olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Lund (2003) ise, klan ve adhokrası kültürüne sahip örgütlerde çalışanların iş tatmin düzeylerinin pazar ve hiyerarşi tipi kültürel özelliklerin ağır bastığı örgütlere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak; bu tür örgütlerde iş tatmin düzeyinin yüksek olmasının performansın da yüksek olacağı anlamına gelmediğini de özellikle vurgulamıştır. .

Yönetmel karar verme stilleri algıları ile örgüt kültürü algıları arasındaki ilişki incelendiğinde ise karşılıklı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Yükseköğretim yöneticilerinin karar verme stillerine ilişkin algıları ile örgüt kültürü türlerine ilişkin algıları arasındaki ilişki ele alındığında ise, genel anlamda zayıf ilişki görülmektedir. Örgütlerde insan ve başarı odaklılık arttıkça ister görev ister sosyal odaklı olsun düşük bilişsel karmaşaya ve belirsizlik toleransına sahip karar verme stillerini tercih etme düzeyi azalmaktadır. Bununla birlikte, paylaşım ve bireysel özgürlüğün olduğu örgütlerde ise görev ve fikir odaklı kararların verilme olasılığı artmaktadır.

Görev yapılan kurumun örgüt kültürü yöneticilerin karar verme tercihlerini etkilemekte, verilen kararların ve karar sürecinin niteliği de örgütün kültürünü şekillendirmektedir. Yöneticilerin örgüt içerisinde sahip oldukları tüm rollerin başarısı hem örgütün baskın kültürüne hem de verdikleri kararların nitelik ve niceliğine yansımaktadır. Yükseköğretim yöneticileri bu iki kavram arasındaki çift yönlü ilişkiyi görüşleri ile de desteklemişlerdir.

Yousef (1998), çalışmasında karar verme stillerini etkileyen etmenlerden birinin örgüt kültürü olduğunu belirtmiştir. Bayburin vd. (2012) ise, iki ülkeyi karşılaştırdıkları çalışmalarında ilgili ülkelerin kültürlerinin değil eğitim örgütlerinin kendilerine özgü özelliklerinin yöneticilerin davranışları üzerinde olası etkilere sahip olduğunu gösteren sonuçlara ulaşmışlardır.

Farklı karar verme yaklaşımlarının varlığı geniş ölçüde kabul edilmektedir, ancak hala çok az anlaşılmaktadır. Uluslararası ilişkiler arttıkça, yöneticilerin dünyanın farklı bölgelerinde nasıl karar aldıklarını öğrenmeye yönelik büyüyen bir ihtiyaç vardır (Martinsons, 2001). Ayrıca; araştırmada elde edilen bu sonuçlar, karar verme stillerindeki farklılıkların akademisyenlerin yükseköğretim kurumlarındaki eğitim-öğretim hizmetlerine olan etkisini daha iyi anlamak için yararlı bir bakış açısı sunabilir. Ayrıca, öğrencilerin performansları da akademisyenlerin davranışlarından etkilenebilir.

Sonuç

Araştırmada yükseköğretim yöneticilerinin yönetsel karar verme stilleri ve örgüt kültürleri arasındaki ilişki düzeyleri incelenmiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar, nicel sonuçlar ve nitel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında maddeler halinde şu şekilde verilmiştir:

Nicel Sonuçlar

- Yükseköğretim yöneticilerinin, karar verme stilleri ile ilgili algı düzeyleri incelendiğinde Analitik Karar Verme Stili boyutundaki algılarının “sık” düzeyde olduğu ve algı düzeyinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yani, yöneticiler karar verme sürecinde tam ve doğru bilgiyi aramaktadırlar, düşünceli ve hesaplıdırlar.
- Yükseköğretim yöneticilerinin Kavramsal Karar Verme Stili boyutundaki algıları “az” düzeyindedir. Düzeyin ikinci sırada yüksek olması yöneticilerin Kavramsal karar verme stilini ilk sıradaki yedek karar verme stili olarak gördüklerini göstermektedir. Yöneticiler karar verme sürecinde geniş bir bakış açısını kullanmakta, yaratıcı ve ara bulucu davranmaktadırlar.
- Yükseköğretim yöneticilerinin, Davranışsal Karar Verme Stili boyutundaki algıları “az” düzeyindedir. Düzeyin üçüncü sırada yüksek olması yöneticilerin Davranışsal karar verme stilini ikinci sıradaki yedek karar verme stili olarak gördüklerini ve karar

verme sürecinde az düzeyde esnek kontrole sahip ve kişi odaklı olduklarını göstermektedir.

- Yükseköğretim yöneticilerinin, Yönlendirici Karar Verme Stili boyutundaki algıları “az” düzeyindedir ve ortalamalar dikkate alındığında karar verme stiline ait algı düzeyi son sıradadır. Düzeyin son sırada olması yöneticilerin karar verme sürecinde Yönlendirici karar verme stilini en az tercih ettiklerini; görev odaklılık, hız ve etkililikte kararlı olma düzeylerinin de az olduğunu göstermektedir.
- Araştırma bulguları bütün olarak ele alındığında; katılımcıların birden fazla karar verme stiline sahip oldukları ancak bir karar verme stili baskın iken diğerlerinin yedek karar verme stilleri oldukları görülmektedir. Analitik Karar Verme Stili diğer stillerden daha baskındır.
- Yükseköğretim yöneticilerinin Örgüt Kültürü kavramına ilişkin algı düzeyleri bir bütün olarak ele alındığında ise yükseköğretim kurumlarında *Klan* ve *Hiyerarşi* kültürlerinin hâkim olduğu; *Adhokrasi* ve *Pazar* kültürlerinin ise birbirlerini izledikleri görülmektedir. Başka bir deyişle, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının örgüt kültürü yapılarında insan ilişkileri ve gelişimi ile mantıksal ve yasal çerçevenin dengede olduğu bir yaklaşımın baskın olduğu, verimlilik odaklı kendini yöneten örgütlerin daha sık görüldüğü; bu durumu yeniliğe ve risk almaya odaklı örgüt kültürü yaklaşımı ile rekabet ve kazanma temeline dayanan, bireysel performansın ön planda olduğu örgüt kültürü yaklaşımının izlediği gözlenmektedir.
- Yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin algılarının demografik verilere göre farklılık gösterip göstermediği ele alındığında ilk olarak akademik unvan değişkenine bakılmış ve istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir. Ancak, ortalamalar dikkate alındığında Prof.Dr. unvanına sahip yöneticilerin Yönlendirici ve Kavramsal karar verme stillerini, Doç.Dr. unvanına sahip yöneticilerin Analitik ve Davranışsal karar

verme stillerini, Yrd.Doç.Dr. unvanına sahip yöneticilerin ise Analitik ve Kavramsal karar verme stillerini tercih ettikleri görülmektedir.

- Yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin algıları kurum türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Ortalamalar göz önüne alındığında ise Devlet üniversitelerinde Yönlendirici ve Davranışsal karar verme stillerinin, Vakıf üniversitelerinde ise Analitik ve Kavramsal karar verme stillerinin tercih edildiği görülmektedir.
- Kurumun kuruluş yılı değişkenine göre yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin algıları arasında Yönlendirici karar verme stilinde 1992'den önce kurulan kurumlar ile 1999-2005 yılları arasında kurulan kurumlar arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Ortalamalara göre ise, 1992'den önce kurulan kurumlarda Yönlendirici ve Davranışsal karar verme stillerinin tercih ettiği görülürken, 1992-2005 arası kurulan kurumlarda Analitik ve Kavramsal, 2005'ten sonra kurulan kurumlarda ise Analitik karar verme stillerinin tercih ettiği görülmektedir.
- Yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin algıları çalışma alanı değişkenine göre değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. Değişkene ilişkin ortalamalar dikkate alındığında ise, Fen Bilimleri alanında çalışan yöneticilerin Analitik karar verme stilini, Sosyal ve Beşeri Bilimler alanında çalışan yöneticilerin Davranışsal karar verme stilini, Eğitim Bilimleri alanında çalışan yöneticilerin Analitik ve Davranışsal karar verme stillerini, Sağlık Bilimleri alanında çalışan yöneticilerin ise Yönlendirici karar verme stilini tercih ettikleri görülmektedir.
- Kıdem değişkeni dikkate alındığında yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin algıları anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak ortalamalara göre, 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerin Analitik karar verme stilini, 11-20 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerin Davranışsal karar verme stilini, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip

yöneticilerin ise Yönlendirici, Analitik ve Kavramsal karar verme stillerini tercih ettikleri görülmektedir.

- Yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin algıları yöneticilik birimi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Ortalamalar dikkate alındığında, Fakültelerde çalışan yöneticilerin Analitik karar verme stilini, enstitülerde çalışan yöneticilerin Yönlendirici karar verme stilini, meslek yüksekokullarında çalışan yöneticilerin Analitik karar verme stilini ve yüksekokullarda çalışan yöneticilerin ise Kavramsal ve Davranışsal karar verme stillerini tercih ettikleri görülmektedir.
- Yöneticilik pozisyonu değişkenine göre yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin algıları anlamlı farklılık göstermemektedir. Ortalamalara bakıldığında ise, Rektör-Rektör Yrd. pozisyonundaki yöneticilerin Kavramsal ve Davranışsal karar verme stillerini, Dekan-Dekan Yrd. pozisyonundaki yöneticilerin Analitik karar verme stilini ve Müd.-Müd.Yrd. pozisyonundaki yöneticilerin ise Yönlendirici karar verme stilini daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.
- Araştırmada yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin algıları yöneticilik süresi değişkenine göre de anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak, ortalamalara bakıldığında 0-4 yıl arasında yöneticilik süresine sahip yöneticilerin Yönlendirici, 5-8 yıl yöneticilik süresine sahip yöneticilerin Davranışsal ve 9-12 yıl yöneticilik süresine sahip yöneticilerin ise Analitik ve Kavramsal karar verme stillerini tercih ettikleri görülmektedir.
- Araştırmada cinsiyet, karar verme stilleri algılarında anlamlı düzeyde farklılık gösteren bir değişken olmamasına rağmen ortalamalar dikkate alındığında erkek yükseköğretim yöneticilerinin Analitik ve Davranışsal karar verme stillerini daha fazla tercih ettikleri, kadın yöneticilerin ise Kavramsal ve Yönlendirici karar verme stillerini daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

- Yükseköğretim yöneticilerinin algılarına göre örgüt kültürünün yönetsel karar verme stilleri üzerindeki yordayıcılığına bakıldığında, Örgüt Kültürü ile Karar Verme Stilleri değişkenlerinin ilişki durumunun çok iyi olmadığı söylenebilir.
- Yükseköğretim yöneticilerinin dört farklı karar verme stiline ilişkin algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; Yönlendirici karar verme stiline Kavramsal karar verme stili ve Davranışsal karar verme stili ile arasında zayıf pozitif anlamlı bir ilişki vardır. Analitik karar verme stiline de Kavramsal karar verme stili ve Davranışsal karar verme stili arasında zayıf pozitif anlamlı bir ilişki vardır. Kavramsal karar verme stiline ise Davranışsal karar verme stili ile arasında düşük pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Yükseköğretim yöneticilerinin dört farklı örgüt kültürüne ilişkin algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; Klan örgüt kültürünün Adhokrasi örgüt kültürü ile arasında pozitif doğrusal ve kuvvetli bir ilişki varken, Pazar örgüt kültürü ve Hiyerarşi örgüt kültürü ile arasında pozitif doğrusal ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır. Adhokrasi örgüt kültürünün Pazar örgüt kültürü ile arasında pozitif doğrusal kuvvetli ve anlamlı bir ilişki, Hiyerarşi örgüt kültürü ile arasında ise pozitif doğrusal orta seviyede ve anlamlı bir ilişki vardır. Pazar örgüt kültürünün Hiyerarşi örgüt kültürü ile arasında ise pozitif doğrusal orta seviyede ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Yükseköğretim yöneticilerinin karar verme stillerine ilişkin algıları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişki analizinin sonuçlarına göre; Yönlendirici karar verme stili ile Klan örgüt kültürü ve Pazar örgüt kültürü arasında zayıf negatif anlamlı bir ilişki vardır. Analitik karar verme stili ile Klan örgüt kültürü ve Adhokrasi örgüt kültürü arasında zayıf pozitif anlamlı bir ilişki vardır. Davranışsal karar verme stili ile Klan örgüt kültürü ve Pazar örgüt kültürü arasında zayıf negatif anlamlı bir ilişki vardır.

Nitel Sonuçlar

- Yükseköğretim yöneticileri karar verme sürecinde sahip olmaları gereken yeterlikler konusunda yeterli bilgi sahibi, objektif, yeniliklere açık, planlı, fedakâr, profesyonel, pratik, kuram ve uygulamayı birleştiren, ileri görüşlü, risk alabilen, zgr iradeli, aydın, dürüst, eleştirel, farklılıklara saygılı, araştırmacı ve üzüm odaklı olma şeklinde 18 ayrı yeterlik üzerinde durmuşlardır.
- Yükseköğretim yöneticilerinin ifadelerine göre yükseköğretim kurumlarının sahip olduğu örgüt kültürleri ve yöneticilerin karar alma süreçleri arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Örgüt kültürü kavramı yönetici kararlarını etkilerken, yöneticilerin karar ama stilleri de örgütün kültürünü etkilemektedir.
- Yükseköğretim yöneticileri, düşük bilişsel karmaşaya sahip iki karar verme stilini karşılaştırdıklarında görev odaklı, g ihtiyacına dayalı ve daha otokratik olan Yönlendirici karar verme stilini öncelikli olarak tercih ettiklerini ifade etmişler, iletişime dayalı, destekleyici, empatik ve insan odaklı Davranışsal karar verme stilini ise ikinci planda tutmuşlardır
- Yükseköğretim yöneticileri yüksek bilişsel karmaşaya sahip iki karar verme stilini karşılaştırdıklarında ise Kavramsal ve Analitik Karar verme stillerini birlikte kullanmayı tercih etmişlerdir. Yöneticiler, karar verirken yaratıcı ve üzüm odaklıdır, dikkatli analiz yaparlar ve başarı ihtiyacı esastır.
- Yükseköğretim yöneticileri, klan örgüt kültüründe karar verme sürecinin / stilinin sahip olması gereken özellikleri 7 tema şeklinde ifade etmişler ve en çok katılımcı olma özelliği üzerinde durmuşlardır.
- Yükseköğretim yöneticileri, adhokrasi örgüt kültüründe karar verme sürecinin / stilinin sahip olması gereken özellikler konusunda 9 özellik belirtmişlerdir. Yöneticilerin en

fazla üzerinde durduğu nokta ise adhokrasi kültürü gereği risk alma ve girişimcilik olmuştur.

- Yükseköğretim yöneticileri, pazar örgüt kültüründe karar verme sürecinin / stiline sahip olması gereken 13 özellik belirtmişlerdir. Yöneticiler, bu tarz rekabetçi örgütlerde ortak kararlar alınarak başarının teşvik edilmesi ve desteklenmesi gerektiğini vurgulamışlardır.
- Yükseköğretim yöneticileri, hiyerarşi örgüt kültüründe karar verme sürecinin / stiline sahip olması gereken özellikleri 12 tema altında ifade etmişlerdir. Bürokrasinin karar verme sürecini olumsuz etkilediğini düşünen yöneticiler yetki ve sorumluluk devrinin, bürokratik engellerin aşılmasının önemini belirtmişlerdir.

Araştırma bulgularına göre genel sonuç olarak, yükseköğretim yöneticileri karar alma süreçlerinde tek bir karar stilini tercih etmemekte, çoğu zaman birleşik bir karar stili (yönlendirici-davranışsal/analitik-kavramsal) kullanmaktadır. Bu durum, yöneticilerin karar stillerini tercih etme durumlarında değişkenler açısından anlamlı farklılıklar görülmemesine rağmen karar verme stillerine ilişkin yönetici algılarının ortalamalarının birbirlerine çok yakın olmasıyla açıklanmaktadır. Bununla birlikte, örgüt kültürü ile karar verme stilleri algıları arasındaki sayısal anlamda ilişki bulunması da yönetici görüşleri ile desteklenmektedir.

Öneriler

Araştırmada, yükseköğretim yöneticilerinin yönetsel karar verme stillerinin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler araştırmacılar ve uygulayıcılar için olmak üzere iki başlık altında şu şekilde sunulmuştur:

Araştırmacılar İçin Öneriler

- Araştırmada incelenen karar verme stilleri ile ilişkili değişkenlerin sayısı artırılarak daha detaylı çalışmaların yapılması karar verme sürecinin dolayısıyla da yönetim

sürecinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Yönetmel karar verme stillerinin farklı örgütsel yapılarda ve farklı değişkenlerle değerlendirilmesi önerilebilir.

- Bu çalışmada, yalnızca yükseköğretim kurumlarında görev yapan yükseköğretim yöneticilerinin karar verme stillerine ilişkin algılarını etkileyen değişkenler üzerinde durulmuş, araştırma Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarıyla sınırlandırılmıştır. Sonraki çalışmalarda farklı eğitim kurumu türlerinde görev yapan yöneticilerle ilgili (ortaöğretim, yükseköğretim, yaygın eğitim kurumları... vb.) araştırma yapılabilir.
- Bu çalışmada yükseköğretim kurumu yöneticilerinin karar verme stilleri kendileri tarafından değerlendirilmiştir. Sonraki çalışmalarda yöneticilerin karar stilleri eğitimin diğer paydaşları tarafından değerlendirilebilir.
- Farklı örneklem grupları üzerinde karar verme stilleri ve örgüt kültürü ilişkisini inceleyen araştırmalar tekrarlanabilir. Bu şekilde sonuçların genellenebilirlik olasılığını arttıracakları düşünülmektedir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Yükseköğretim yönetimi ve yöneticiliği, eğitim yönetimi kavramı içerisinde ayrı bir uzmanlık alanıdır. Yükseköğretim örgütlerinin yönetiminde bu duruma dikkat edilmesi örgütün daha profesyonel bakış açısıyla yönetilmesini, daha sağlıklı bir yönetim ortamının yaratılmasını ve dolayısıyla yönetsel problemlerin azaltılmasını sağlayacaktır. Deneyimi olmayan yöneticilerin yönetim konusunda tecrübe kazanmaya çalışırken yapacakları yanlış seçimler ve verecekleri yanlış kararlar örgütü büyük oranda etkileyecektir. Yönetici görevlendirmelerinde bu durumu göz önünde bulunduracak uygulamalara gidilmesi, yöneticilik sürelerinin bu doğrultuda düzenlenmesi önerilebilir.
- Karar verme bir seçim yapma davranışıdır ve bu tanım eğitim yönetimini anlamak açısından önemlidir, çünkü alternatifleri seçme tüm yönetsel süreçlerde önemli rol

oyunmaktadır. Karar verme eğitimde planlama, örgütleme, işe alma, yönlendirme, koordinasyon ve denetim gibi yönetim fonksiyonlarının tümünde yer almaktadır. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin karar verme ile ilgili gerekli becerilere sahip olmaları gerekli ve önemlidir. Daha sağlıklı ve nitelikli kararların alınabilmesi için yöneticilerin karar verme becerilerini geliştirici ortamlar oluşturulabilir. Konu ile ilgili yöneticilere yönelik eğitim programları geliştirilerek eğitimler verilebilir. Yönetici görevlendirmelerinde eğitim almış bireylere öncelik tanınması etkili bir yönetim anlayışına olanak sağlayacaktır.

- Araştırmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık çıkmamasına rağmen, toplumsal cinsiyet rollerinin etkisiyle erkek egemen yönetim dünyasında erkek yöneticilerin daha üst mevkilerde görev yaptıkları, teknik ve detaylı kararları tercih ettikleri gözlenmiştir. Kadın yöneticilerin ise güç ihtiyaçlarının olduğu ve kurallara dayalı kararları tercih ettikleri gözlenmiştir. Kadın yönetici sayısının artırılması ve cinsiyete dayalı baskının azaltılması kadın yöneticilerin karar verme süreçlerini daha etkin hale getirebilir.
- Akademik unvan değişkeninde yüksek unvana sahip olan yöneticilerin nesnel kural ve prosedürlere göre karar verdikleri, daha düşük unvana sahip yöneticilerin ise daha yenilikçi ve riskli kararları tercih ettikleri görülmüştür. Bu sonuçla ilgili olarak üst düzey yöneticilere yönelik motive edici çalışmalar yapıp, alt kademedeki yöneticilerin yükselme kaygısı ya da mesleki tükenmişlik yaşamamaları için destekleyici etkinlikler düzenlenebilir.
- Kıdem değişkenine göre karar verme stillerinde göreve ilk başlayan ve görevinin son yıllarında olan yöneticilerin daha yenilikçi oldukları görülmektedir. Bu noktada tükenmişlik kavramı dikkat çekmektedir. Uzun yıllar yöneticilik yapan

akademisyenlerin tükenmişlik duygularını azaltmak adına motivasyon çalışmaları yapılabilir.

- Yeni kurulan yükseköğretim kurumu yöneticilerinin karar süreçlerinde daha yenilikçi, köklü yükseköğretim kurumu yöneticilerinin ise daha geleneksel oldukları gözlemlendiğinde köklü yükseköğretim kurumlarında çağın gereklerine uygun kararlar alınabilmesi farklı bakış açıları ile karar verme stillerinde değişiklikler yapılabilir.
- Araştırmaya ait karar verme stillerinin çalışma alanlarına yönelik farklı şekillerde tercih edildiği düşünüldüğünde her alanın ihtiyaç ve beklentileri belirlenerek farklı karar alma süreçleri ve uygulama biçimleri planlanabilir.
- Yükseköğretim kurumlarında farklı karar verme stillerinin desteklenmesi için her düzeyden yöneticinin fikirlerini açıkça paylaşabileceği, karar verme süreçlerinde söz sahibi olabileceği çalışma ortamlarının yaratılması, bu yönde etkinliklerin çeşitli düzenleme ve planlamaların yapılması gibi uygulamalar olabilir.
- Yükseköğretim kurumlarında yöneticilerin karar verme stillerini etkileyen dışsal etmenleri azaltabilecek tedbirler alınabilir. Özellikle örgüt kültürünü geliştirmeye yönelik yapılacak etkinliklerin bu konuda fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Örgüt kültürünün geliştirilmesi için, yöneticiler tarafından örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda örgüt üyeliğinin ve katılımıcılığın önemi vurgulanmalıdır.
- Son olarak; yükseköğretim yöneticilerinin baskın olarak tercih ettikleri karar verme stillerinin bilinmesi karar verme durumlarında sağlıklı ve verimli çözümlere ulaşılmasında önemli bir etkidir. Ayrıca, farklı karar verme stillerinin hangi değişkenlerle ilişkili olarak kullanıldığının anlaşılması, karar verme sürecinde bireyin etkililiğinin ortaya konması, eğitimsel açıdan karar verme yaklaşımında işlevsel olmayan davranışların işlevsel olanlarla değiştirilmesi karar verme stillerindeki bilişsel

süreçlerin geliştirilmesine katkı sağlayacağından yönetim çalışmalarının düzenlenmesinde referans bilgi olarak değerlendirilebilir.



Kaynakça

- Adsız, E. (2016). Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi. (*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çorum.
- Aktaş, R. , Doğanay, M., Gökmen, Y., Gazibey, Y. ve Türen, U. (2015). *Sayısal karar verme yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Al Medlej, H.I. (1997). Decision making process in higher education institutions – The case of Saudi arabia (*Unpublished thesis of doctor of philosophy*). Middlesex University, England.
- Al Jaroodi, H. (1996). The perceptions of faculty and management teams towards their management roles in higher education in Bahram. (*Unpublished thesis of doctor of philosophy*).Department of Educational Studies University of Surrey, United Kingdom.
- Al Omari, A.A. (2013). The relationship between decision making styles and leadership styles among public schools principals. *International Education Studies*, 6 (7). Erişim <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1068554.pdf>
- Al Shra'ah, A.E.M. (2015). The impact of decision making styles on organizational learning: an empirical study on the public manufacturing companies in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 6 (4). Erişim http://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_4_April_2015/6.pdf.
- Altunok, M. ve Metin, H. (2003). Karşılaştırmalı bir yaklaşımla karar verme modelleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (7), 93-104.

- Alqarni, A. O. (2003). The managerial decision styles of Florida's state university libraries' managers. *The Florida State University DigiNole Commons, Electronic Theses, Treatises and Dissertations*, 6. Retrieved from http://purl.flvc.org/fdu/fdu_migr_etd-0006
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı (6.Baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Alver, B. (2004). Psikolojik danışma ve rehberlik eğitimi alan öğrencilerin empatik beceri ve karar verme stratejilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 185-205.
- Amazt, I. H. & İdris, A. R. (2011). Lecturers' satisfaction towards university management and decision-making styles in some Malaysian public universities. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 3957–3970. doi:10.1016/j.sbspro.2011.04.400
- Anwar, M. N. , Yousuf, M. I. & Sarwar, M. (2008). Decision making practices in universities of Pakistan. *Journal of Diversity Management*, 3 (4). Erişim https://www.researchgate.net/publication/228993984_Decision_Making_Practices_In_Universities_Of_Pakistan.
- Austin, A. E. (1984). The work experience of university and college administrators. *Administrator's Update*, 6 (1). Erişim <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED259690.pdf>
- Arıkboğa, Ş. (2013). Yönetim becerileri. İstanbul: Der Yayınları.
- Arroba, T. (1977). Styles of decision making and their use: An empirical study. *British Journal of Guidance and Counseling*, 5, 149-158. Erişim <https://doi.org/10.1080/03069887708258110>.
- Arslan, H. ve İra, N. (2001). Üniversiteler nasıl yönetiliyor ve nasıl yönetilmeli? Eskişehir: I. Eğitim Yönetimi Toplantıları, 30 Ağustos- 2 Eylül.

- Arslan, H ve Doyuran, S. (2003). Yükseköğretimde örgütsel kültürün incelenmesi. Antalya: Eğitim Bilimleri Kongresi.
- Aydın, C. (2008). Karar verme süreçlerinde kurumsal bilginin önemi: kültür ve turizm bakanlığı'nda bir uygulama (*Yayımlanmamış uzmanlık tezi*). Kültür ve Turizm Bakanlığı Milli Kütüphane Başkanlığı, Ankara.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Hatipoglu Yayınevi.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (2), 53 - 62.
- Ayyıldız Ünnü, N.A (2014). Rasyonel perspektif ışığında karar verme eylemi: nitel bir analiz. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24. Erişim <http://dx.doi.org/10.11611/JMER397>.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı karar verme: kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-56.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler* (11.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bashir, T. , Shafi, S., Ahmed, H. R., Saeed, H. & Zaigham, S. (2013). Impact of cognitive and decision making style on resilience: An exploratory study. *European Journal of Business and Management*, 5 (29). Erişim <http://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/8759/9028>
- Bayburin, R., Bycik, N., Filinov, N., Isaeva, N. & Kasprzhak, A. (2015). Does conceptual decision-making style make school principal an efficient reforms promoter. *National Research University Higher School of Economics, Basic Research Program Working Papers, Management Series*,34. Erişim <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2566763>.

- Bazerman, M. H. & Moore, D. A. (2009). *Judgement managerial decision making (7th ed.)*. Canada: John Wiley&Sons, Inc. Retrieved from <http://s1.downloadmienphi.net/file/downloadfile6/147/1387613.pdf>.
- BİLKA, (2012). Karar verme - problem çözme. Erişim http://www.bilka.org.tr/karar-verme-problem-cozme_6811.html.
- Blanchette, S. M. (2010). Space and power in the ivory tower: decision making in public higher education. *Graduate Doctoral Dissertations*,2. Office of Graduate Studies, University of Massachusetts Boston.
- Brislin, R. W. (1970). Back translation for the cross-cultural research. *Journal of Cross Cultural Research*, 1 (3), 185 - 216. Erişim <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/135910457000100301>
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri (3. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2013). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework (Rev.Edition)*.San Francisco: Jossey-Bass.
- Celep, C. ve Tülübaş, T. (2015). *Yükseköğretimin yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Creswell, J. W. & Plano Clark V.L.(2015). *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi (2.Baskı) (Çev.Ed. Dede, Y. ve Demir, S.B.)*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Connor, P. E., & Becker, R. W. (2003). Personal value system and decision-making styles of public managers. *Public Personal Management*, 32, 155-180. Erişim <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/009102600303200109..>
- Coscarelli, W., Burlt, J. & Cotter, A. (1995). HRD and decision making styles. *Human Resource Deveelopment Quarterly*, 6 (4). doi: 10.1002/hrdq.3920060407

- Çavuş, M. F. (2008). Karar Verme, Karar Destek Sistemleri ve Yönetmel Etkinlik. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S.(2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-146.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi* (5.Baskı). Ankara: Pegem A.
- Çelik, Z. ve Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4 (1), 18-27. doi: 10.5961/jhes.2014.085
- Çetin, M. (2013). *Yükseköğretim yönetimi ve liderliği lisansüstü programlarının incelenmesi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Damghani, K.K., Taghavifard, M.T. & Moghaddam, T.R. (2009). Decision making under uncertainty and risky situations. the society of actuaries. Erişim <http://www.ermssymposium.org/2009/pdf/2009-damghani-decision.pdf>
- Deniz, M. E. (2002). Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejileri ve sosyal beceri düzeylerinin ta-baskın ben durumları ve bazı özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Deniz, M. E. (2011). Karar verme stilleri ve beş faktör kişilik özelliklerinin bağlanma stilleri açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11 (1), 97-113.
- Dilmaç, B. ve Bozgeyikli, H. (2009). Öğretmen adaylarının öznel iyi olma ve karar verme stillerinin incelenmesi. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 173-187.
- Doğan, S., Uğurlu, C.T. ve Ay, D. (2013). Yöneticilerin karar verme becerilerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi (nitel bir araştırma).*Kabul Edilmiş Bildiri*. 4. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu, 10-11 Mayıs, Sakarya.

- Duderstadt, J. J. (2000). Fire, ready, aim ! university decision-making during an era of rapid change. *The Glion Colloquium La Jolla, California*. Erişim https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/57293/jjd_Governance%20in%20Higher%20Education.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Drucker, P. (1990). *Managing the non-profit organization: practices and principles*. The USA: New York.
- Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37. Erişim <http://www.edtgestion.hec.ulg.ac.be/upload/theory-strategic%20decision%20making-smj-eisenhardt-.pdf>
- Erdem, D. (2011). Türkiye’de 2005–2006 yılları arasında yayımlanan eğitim bilimleri dergilerindeki makalelerin bazı özellikler açısından incelenmesi: Betimsel bir analiz. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 2(1), 140-147.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (10. Baskı). İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon* (11.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (Gen.7 Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Finucane, M.L., Slovic, P., Hibbard, J. H., Peters, E. ,Mertz, C. K. & Macgregor, D. G. (2002). Aging and decision-making competence: an analysis of comprehension and consistency skills in older versus younger adults considering health-plan options. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15(2), 141–164. doi: 10.1002/bdm.407.
- Galotti, M. K., Ciner, E., Altenbaumer, E. H., Geerts, J.H., Rupp, A. & Woulfe, J. (2006). Decision – making styles in a real – life decision: Choosing a college major. *Personality and Individual Differences*, 41, 629 – 639. Erişim <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.03.003>.

- Gedikoğlu, T. (1989). Yükseköğretimde karar alma süreci ve örgüt davranışları. Erişim eğitim ve bilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5844
- Gizir, S. (2002). Üniversite ve iletişim: Bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8 (30), 219-244.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 247-268.
- Glesne, C. (2014). *Nitel araştırmaya giriş*. (4.Baskı) (Çev.Ed.Ersoy,A. ve Yalçınoğlu,P.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Goodyear, R. (1987). A descriptive correlational study of the decision-making patterns of nurse practitioners in primary care. *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of San Diego.
- Halis, M. (2001), Durumsallığı açısından türk örgüt kültürlerindeki yönelimler – ampirik bir çalışma, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 109-135.
- Haris, I. (2012). Determinant factors of decision making process in higher education institution (a case of state university of Gorontalo, Indonesia). *Double Blind Peer Reviewed International Research Journal*, 12 (18).
- Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 119-133. Erişim [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90065-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90065-4)
- Hatch, M. J. (1993). Dynamics in organizational culture. *The Academy of Management Review*, 18 (4), 657-693. doi: 10.5465/AMR.1993.9402210154.
- Herring, J. P. (1999). Measuring Effective Intelligence: Meeting The Management Communication Challenge. Erişim http://www.cireport.com/herring/herring_1.html.

- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 14 (42), 42-63. Erişim [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3).
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (1995). *Administrators solving the problems of practice*. Massachusetts: Allan and Bacon.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. Selahattin Turan (ev.). Ankara: Nobel.
- İplikçi, F. N. ve Topsakal, Y. (2014). Üniversitelerde rgt kültürünü belirleyen ve etkileyen boyutlar: ampirik bir çalışma. *.. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 47-60.
- İşcan, . F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1).
- Jabeen, S. & Akhtar, M. M. S. (2013). Decision making styles of university leadership. *The Dialogue*, 8 (3), 273-284. Erişim http://www.qurtuba.edu.pk/thedialogue/The%20Dialogue/8_3/Dialogue_July_September2013_273-284.pdf.
- Jacoby, J. M. (2006). Relationship between principals' decision making styles and technology acceptance & use. *Dissertation of The Degree of Doctor of Education, Administration and Policy Studies, University of Pittsburgh*.
- Jamian, L. S., Sidhu, G.K. & Aperapar, P. S. (2013). Managerial decision styles of deans in institutions of higher learning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90, 278-287. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.07.092
- Johnson, B. M. & George, S. A. (1987). The decision-making structure and the dean. ERIC Information Analysis Products (071). *Administrator's Update*, 6 (4). Erişim <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED283496.pdf>.

- Karagöz, B. K. (2006). Okul Yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler (*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü EYTPE Bilim Dalı, Edirne.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi* (19.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karacıoğlu, F. ve Yakupoğulları, C. (2000). Meslek yüksekokullarında örgüt kültürünün tespitine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1), 245-270.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 51- 64.
- Keeney, B. (2012). Strategic decision-making by deans in academic health centers: a framework analysis, *Thesis of Doctor of Philosophy*. The Faculty of The Graduate School of the University of Minnesota, The USA.
- Kesen, M. ve Akyüz, B. (2015). Üniversite örgüt kültürü algılamaları ve demografik değişkenlerin algılanan stresi yordayıcı değişkenler olarak incelenmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1),71-94. Erişim http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/346968772_JFEAS_5_1_5.pdf
- Kessler, E. H. (2013). *Encyclopedia of management theory*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.
- Kıranlı, S. ve İlğan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 150-162.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Koçoğlu, E. (2010). İşletmelerde yöneticilerin karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanımı: Ankara ili örneği (*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Köksal, K. (2007). Yükseköğretimde örgüt kültürü ve alan araştırması (*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Kurt, Ü. (2003). Karar verme sürecinde yöneticilerin kişilik yapılarının etkileri. (*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*). Baskent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, E. (2013). Üniversitelerde çalışanların örgüt kültürü algıları: bir vakıf üniversitesi meslek yüksekokulu örneği. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1*, 137-160.
- Kuzgun, Y. (1992). Karar stratejileri ölçeği: geliştirilmesi ve standardizasyonu. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Lamba, M. (2014). Karar vermeyi etkileyen yapısal faktörler bakımından yönetim ve organizasyon teorilerinin incelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16* (27), 8-18.
- Leonard, N. H., School, R. W., & Kowalski, K. B. (1999). Information processing style and decision making. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 407-420. Erişim <http://www.jstor.org/stable/3100298>.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction, *Journal of Business & Industrial Marketing, 18* (3), 219-236. Erişim:<https://doi.org/10.1108/0885862031047313>.

- Lunenburg, F. C. (2010). The decision making process. *National Forum of Educational Administration And Supervision Journal*, 27 (49). Erişim <https://pdfs.semanticscholar.org/5880/7355bc4894486bb344c9c00c309dc7967905.pdf>
- Mamatoğlu, N. (2006). Örgüt İçi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algıları örgüt kültürü algısını yordar mı?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 177-201.
- Martinsons, M. G., (2001).Comparing the decision styles of American, Chinese and Japanese business leaders. *Best Paper Proceedings of Academy of Management Meetings*, Washington, DC. Erişim https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=952292.
- McNamee, P. & Celona, J. (2008). Decision analysis for the Professional (4th Ed.) (Ed. Mimi Campbell, Bill Roehl, Mary Story). United States of America: SmartOrg, Inc. Retrieved from <http://stanford2009.wikispaces.com>.
- Mech, T. F. (1993). The managerial decision styles of academic library director. *College & Research Libraries*, 54 (5), 375- 386. Erişim https://doi.org/10.5860/crl_54_05_375
- Mintzberg, H. & Westley, F. (2001). Decision making: It's not what you think, *MIT Sloan Management Review*, 89 – 93. Erişim <https://www.bastow.vic.edu.au>
- Nas, S. (2010). Karar verme stillerine bilimsel yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 43-65.
- Nutt, P. C. (1979). Influence of decision styles on use of decision models.*Technological Forecasting and Social Change*,14, 77-93. Erişim [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(79\)90058-1](https://doi.org/10.1016/0040-1625(79)90058-1).
- Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). Teknolojik değişim hızına bağlı olarak farklılaşan endüstri yapılarının örgüt kültürü ve işletme performansı üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10 (1), 157-182.

- Öneren, M. ve Çiftçi, G.E. (2013). Yöneticilerin öz yeterlilik ve karar verme tarzlarına ilişkin özel bankalarda bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (3), 305.
- Ören, K., Erdem, B. ve Kaplan, M. (2005). Örgütsel kültürün işgücü verimliliğine etkisi. *Kamu-İş*, 8 (2). Erişim <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/821.pdf>.
- Özdevecioğlu, M. ve Akin, M. (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütlerarası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-131.
- Özoğlu Aydoğdu, E. (2015). Okul kültürünün sembolik açıdan çözümlenmesi: etnografik bir çalışma (*Yayımlanmamış doktora tezi*). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, U. C. (2015). Örgüt kültürü algısında cinsiyet faktörünün etkisi ve bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (12), 22-86.
- Pacini, R. & Epstein, S. (1999). The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs and the ratio bias phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (6), 972-987. Erişim <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.76.6.972>
- Pekdoğan, S. (2015). Karar verme stilleri araştırmaları: 2009-2013 yılları arasındaki yüksek lisans tezlerinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 34, 321-331.
- Pennino, C. M. (2000). The relationship between managerial decision style, principled reasoning, and selected variables in business organizations (*Unpublished doctoral dissertation*). New York University, New York.

- Rosser, V. J., Johnsrud, L. K. & Heck, R. H. (2000). Mapping the domains of effective leadership: the case of deans and directors. *Reports Research (143)*. The Annual Meeting of the Association for The Study of Higher Education (Sacramento, CA, November). Erişim <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED449703.pdf>.
- Rowe, A. J. & Mason, R. O. (1987). *Managing with style: A guide to understand assessing and improving decision making*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Rowe, A. & Boulgarides, J. (1992). *Managerial decision making: a guide to successful business decisions*. New York: Macmillan.
- Rowe, A. & Boulgarides, J. (1994). *Managerial decision making*. New Jersey: Prentice- Hall.
- Sağır, C. (2006). Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etiğin önem: uygulamalı bir araştırma (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Salo, I. ve Allwood, C. M. (2011). Decision-making styles, stress and gender among investigators. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 34 (1), 97-119. Erişim <https://doi.org/10.1108/13639511111106632>.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: the development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 818- 831. Erişim <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>.
- Semerci, N. (2000). Yönetimde karar vermenin kritik düşünmeyle ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2, 191.
- Senik, Z. C, Sham, R. M., Rahman, N.M.N.A., Isa, R.M., Ismail, M.D., Nor,M.D.A.M. & Hashim, N.A. (2012). Academics as decision makers: what style do they adopt?, *AJTLHE*, 4 (1), 69-81. Erişim <http://www.ukm.edu.my/jtlhe/pdf/6%20AJTLHE49.pdf>.

- Smerek, R. E. (2010). Cultural perspectives of academia: Toward a model of cultural complexity. In J.C. Smart (ed.) *Higher education: Handbook of theory and research*, 25, 381-424. New York: Springer. doi:10.10007/978-90-481-8598-6_10.
- Subathra. C. (2016). Behavioral decision style among the college principals in kanyakumari district, Tamilnadu. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 4 (12), 55-61. Erişim <https://doi.org/10.5281/zenodo.231103>.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taşdelen, A. (2001). Öğretmen adaylarının farklı psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 40-52.
- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, V.R. (2010). Yönetimde karar verme: Batı antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 20 (5), 3394- 3414.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yay.
- Thunholm, P. (2004). Decision making style: Habit, style, or both. *Personality and Individual Differences*, 36, 931-944. doi:10.1016/S0191-8869(03)00162-4.
- Timberlake, G. R. (2004). Decision-making in multi-campus higher education institutions. *The Community College Enterprise*, 10 (2), 91-99. Erişim <https://www.questia.com/read/1P3-745917031/decision-making-in-multi-campus-higher-education-institutions>.
- Tozlu, A. (2016). Karar verme yaklaşımları üzerinde herbert simon hegemonyası. *Sayıştay Dergisi*, 102, 27-45.
- Turan, S., Durceylan, B., Şişman, B. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- Uras, M. (1995). Karara katılmada kabul alanı modeli. *Eğitim Yönetimi*, 1(1).

- Uyar, T. (2013). *Örgüt kültürü, oluşumu ve yaklaşımları* (E-yayın). İstanbul: Entropol Arge Ltd.Şti. Retrieved from www.entropol.com/yayinlar/Entropol_OrgutKulturu.pdf
- Uzun, D. (2007). *Örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama (Yayımlanmamış doktora tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Vural, M. (2013). *Spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin düşünme ve karar verme stillerinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Wolverton, M. Gmelch, W., Montez, J. & Nies, C. (2001). The changing nature of the academic deanship, *Jossey-Bass Higher and Adult Education Series, ASHE-ERIC Higher Education Report*, 28 (1), Erişim <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED457708.pdf>.
- Yayla, H. E. (2006). *Güç ve yetki ilişkilerinin muhasebe bilgisi kararları üzerindeki etkisi: Türkiye’de özel hastaneler üzerine yapısal bir model önerisi (Yayımlanmamış doktora tezi)*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Yıldırım, H. ve Şimşek, A. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, K. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 104-133.
- Yılmaz, M. ve Talas, M. (2010). Bilgi merkezinde karar verme süreci. *Journal of World of Turks*, 2 (1), 197-216.
- Yousef, D. A. (1998). Predictors of decision making styles in a non-western country. *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (7), 366 – 373.
Erişim <https://doi.org/10.1108/01437739810242522>.
- 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu. Erişim www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.doc

YÖK (2017). Türkiye'de yükseköğretim sistemi. Erişim <http://www.yok.gov.tr/web/uluslararası-iliskiler/türkiye-de-yüksekogretim-sistemi>.

Türk Dil Kurumu (2017). *Güncel türkçe sözlük*. Ankara: TDK Yayınları. Erişim <http://www.tdk.gov.tr>

Türk Dil Kurumu (2017). *Felsefe terimleri sözlüğü*. Ankara: TDK Yayınları. Erişim <http://www.tdk.gov.tr>

Oxford English Dictionary (2017). Erişim <https://en.oxforddictionaries.com>.



Ekler

EK A: Karar Verme Stilleri ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu**Görüşülen:****Görüşmeci:****Tarih ve Saat (Başlangıç ve Bitiş):**

Sayın Hocam,

Bu görüşme formu, yükseköğretim yöneticilerinin yönetsel karar verme stilleri ve üniversite kültürünün karar verme üzerindeki etkisi ile ilgili görüşlerinin alınması amacıyla hazırlanmıştır. Bu form kullanılarak bilimsel bir çalışmanın nitel boyutunda veri toplanması planlanmaktadır. Elde edilecek bilgiler, bilimsel amaçlar doğrultusunda değerlendirileceği için kişisel bilgilerinizi ifade etmeniz gerekmemektedir. Araştırmaya katılımınızda gönüllülük esastır ve kapsam geçerliliğinin sağlanması açısından tüm soruları yanıtlamanız çok önemlidir.

İlginiz ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ezgi GÖL

Çanakkale 18 Mart Üni. EYD Doktora Öğrencisi

(ezgiigol@gmail.com)

1. Karar verme yönetimin kalbidir ve yönetim sürecinin tüm diğer unsurları karar verme davranışına bağlıdır. Beraberinde sorumluluğu da getiren karar verme davranışı örgütlerde genel anlamda yöneticilere özgü bir durumdur. *Ülkemizde bilgi üretmenin, özgür düşüncenin ve aydınlanmanın merkezi olarak görülen yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik yöneticilerin karar verme sürecinde sahip olması gereken yeterlikler sizce neler olabilir? Örnek vererek açıklar mısınız?*

2. Örgütlerin de tıpkı toplumlar gibi kendilerine özgü davranış kalıpları, inançları ve değerleri bulunmaktadır. Bu unsurların toplamı örgüt kültürünü meydana getirmekte ve bu kültür

örgütlerin yönetim tarzını belirlemektedir. *Ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının sahip olduğu örgüt kültürleri akademik yöneticilerin karar alma sürecini sizce nasıl etkilemektedir? Açıklar mısınız?*

3. *Yöneticisi olduğunuz yükseköğretim kurumunda/fakültede/yüksekokulda karar alırken nesnel kural ve prosedürlere dayalı kararları mı yoksa kurumun sosyal yönüne önem verip çalışanların duygularını dikkate alan kararları mı tercih edersiniz? Örneklerle açıklar mısınız?*

4. *Yöneticisi olduğunuz yükseköğretim kurumunda/fakültede/yüksekokulda karar alırken yenilikçi, yaratıcı ve birçok olasılığı içeren kararları mı yoksa problemleri analiz eden ve kapsamlı çözümler getiren kararları mı tercih edersiniz? Örneklerle açıklar mısınız?*

5. *Yöneticisi olduğunuz yükseköğretim kurumunda/fakültede/enstitüde/yüksekokulda örgütün insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştığı büyük bir aileye benzediği, örgütte bağlılık ve karşılıklı güvenin hakim olduğu öngörüldüğünde bu tip bir örgütte karar alma süreci/stili nasıl olmalıdır? Örneklerle açıklar mısınız?*

6. *Yöneticisi olduğunuz yükseköğretim kurumunda/fakültede/enstitüde/yüksekokulda örgütün risk almaya istekli dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yer olarak tanımlandığı ve yeniliğe odaklanıldığı öngörüldüğünde bu tip bir örgütte karar alma süreci/stili nasıl olmalıdır? Örneklerle açıklar mısınız?*

7. *Yöneticisi olduğunuz yükseköğretim kurumunda/fakültede/enstitüde/yüksekokulda bürokratik kuralların geçerli olduğu, örgüt başarısının etkinlik, verimlilik ve düşük maliyet temeline dayandığı öngörüldüğünde bu tip bir örgütte karar alma süreci/stili nasıl olmalıdır? Örneklerle açıklar mısınız?*

8. *Yöneticisi olduğunuz yükseköğretim kurumunda/fakültede/enstitüde/yüksekokulda örgütün sonuç ve başarı odaklı olduğu, örgüt başarısının rekabet ve kazanma temeline dayandığı*

öngörüldüğünde bu tip bir örgütte karar alma süreci/stili nasıl olmalıdır? Örneklerle açıklar mısınız?

9. Eklemek istediğiniz bir şey varsa lütfen söyleyiniz.



EK B: Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Yönetmel Karar Verme Stilleri Ölçek Formu

Sayın Hocam,

“Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Yönetmel Karar Verme Stillerin İlişkisi” başlıklı doktora tezinde kullanılacak olan bu ölçek ile yükseköğretim kurumlarında farklı kademelerindeki yöneticilerin yönetmel karar verme stillerinin belirlenmesi ve üniversite kültürünün karar verme üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın başarılı ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için sizlerin katkıları çok önemlidir. Yapılacak olan çalışma 9 demografik sorudan ve 44 ölçek maddesinden oluşmaktadır. Yanıtlarınız başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır.

Çalışmaya yapmış olduğunuz değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ezgi GÖL

Çanakkale 18 Mart Üni. EYD Doktora Öğrencisi

ezgiigol@gmail.com

I) Demografik Bilgiler

1. Lütfen akademik unvanınızı belirtiniz.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Prof. Dr.

Doç. Dr.

Yrd. Doç. Dr.

Öğr. Gör.

Okt.

Uzm.

2. Lütfen çalıştığınız kurumun türünü belirtiniz

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz)

Devlet Üniversitesi

Vakıf Üniversitesi

3. Lütfen çalıştığınız kurumun kuruluş yılını belirtiniz.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz)

- 1992'den önce
- 1992-2005 arası
- 2005 ve sonrası

4. Lütfen çalıştığınız alanı belirtiniz.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz)

- Fen Bilimleri
- Sosyal ve Beşeri Bilimler
- Eğitim Bilimleri
- Sağlık Bilimleri
- Güzel Sanatlar
- Spor Bilimleri
- Diğer

5. Lütfen kıdeminizi belirtiniz.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 0-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16-20 yıl
- 21 yıl ve üzeri

6. Yöneticisi olduğunuz kurumu/birimi belirtiniz.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Fakülte
- Yüksekokul
- Meslek Yüksekokulu
- Enstitü

7. Hangi pozisyonda yöneticilik deneyimine sahipsiniz?

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Rektör-Rektör Yardımcılığı
- Dekan-Dekan Yardımcılığı
- Müdür-Müdür Yardımcılığı

8. Lütfen yöneticilikte geçirdiğiniz zamanı belirtiniz.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 0-4 yıl
- 4-8 yıl
- 9-12 yıl

9. Lütfen cinsiyetinizi belirtiniz.

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kadın
- Erkek

II) Karar Verme Stilleri Ölçeği

Her soru aşağıdaki gibi derecelendirilecek 4 davranış içermektedir:

1= en az tercih edilen 2 = kısmen 3 = nispeten 4= en çok tercih edilen

Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Her puan her soru için yalnızca bir kez kullanılacaktır.

1. Öncelikli hedefim.....	İtibarı olan bir pozisyona sahip olmak	Alanımda en iyi olmak	İşimde tanınmak/kabul görmek	İşimde güvende hissetmek
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.işleri severim.	Teknik ve iyi tanımlanmış	Çeşitlilik gösteren	Bağımsız hareket etmeye izin veren	İnsanlarla ilgili
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Benim için çalışanların..... olmasını beklerim.	Üretken ve hızlı	Çok yetenekli	Kendini adanmış ve hevesli	Önerilere açık
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4.İşimde ararım.	Pratik sonuçlar	En iyi çözümler	Yeni yaklaşımlar ve fikirler	İyi bir çalışma ortamı
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5.En iyi olduğum iletişim şeklidır/dir.	Doğrudan- birebir iletişim	Yazılı iletişim	Grup tartışması	Resmi toplantı
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6.Planlamadaüzerinde dururum.	Mevcut problemler	Amaçların gerçekleştirilmesi	Gelecek hedefleri	Kişilerin kariyer gelişimleri
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Bir problemi çözmeme gerektiğinde.....	Kanıtlanmış yaklaşımlara güvenirim.	Dikkatli bir analiz yaparım.	Yaratıcı yöntemler ararım.	Hislerime güvenirim
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Bilgiyi kullanırken..... tercih ederim.	Belirgin doğruları	Tam ve doğru bilgiyi	Birçok seçeneği içeren geniş kapsam	Kolay anlaşılabilir sınırlı bilgiyi
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9.Ne yapacağım konusunda kararsız kaldığımda.....	Sezgilere güvenirim	Doğruları ararım	Mümkün uzlaşmaları ararım	Karar vermeden önce beklerim
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10.Mümkünse.....dan kaçınırım	Uzun tartışmalar	Tamamlanmamış işler	Sayıları ve formülleri kullanma	Diğerleriyle tartışma
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

11.Özellikle..... da/de iyiyimdir	Tarih ve olayları hatırlama	Zor problemleri çözme	Birçok olanağı görme	Diğerleriyle etkileşimde bulunma
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12. Zaman önemli olduğunda,.....	Hızlı karar verir ve harekete geçerim.	Planları ve öncelikleri takip ederim.	Baskı altında olmayı reddederim.	Yönlendirme ve destek ararım.
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
13. Sosyal ortamlarda genellikle.....	Diğerleriyle konuşurum.	Söylenenleri düşünürüm.	Olanları gözlemlerim.	Konuşmaları dinlerim.
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
14. hatırlamakta iyiyim.	Kişilerin isimlerini	Tanıştığımız yerleri	Kişilerin yüzlerini	Kişilerin kişiliklerini
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
15. Yaptığım iş bana sağlar.	Diğerlerini etkileme gücü	Zorlu görevler	Kişisel hedeflerimi gerçekleştirme	Gruptan kabul görme
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
16. kişilerle daha iyi çalışırım.	Enerjik ve hırslı	Kendine güvenen	Açık fikirli	Kibar ve güvenilir
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
17. Stres altında.....	Endişeli olurum.	Probleme odaklanırım.	Sinirlenirim.	Unutkan olurum.
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
18. Diğerleri benim..... olduğumu düşünür.	Agresif	Disiplinli	Yaratıcı	Destekleyici
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
19. Kararlarım genellikle.....dır/ dir.	Gerçekçi ve dolaysız	Sistematiik ve öz	Kapsamlı ve esnek	İhtiyaçlara karşı duyarlı
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
20. hoşlanmam.	Kontrolü kaybetmekten	Sıkıcı işlerden	Kurallara uymaktan	Reddedilmekten
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

III) Örgüt Kültürü Ölçeği

	1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 orta, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Örgüt insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aile gibidir.					
2	Örgüt risk almaya istekli oldukça dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yerdir.					
3	Örgüt, genellikle sonuç odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup başarıya odaklanmışlardır.					
4	Örgüt, kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Genellikle biçimsel (resmi) prosedürler insanların ne yaptığını kontrol eder.					
5	Örgütte liderlik, genellikle, yön vermek(yol göstermek), kolaylaştırmak ve çalışanları yetiştirmek ile nitelendirilir.					
6	Örgütte liderlik, çalışanların girişimciliğini açığa çıkarmak, yenilik yapmak ve risk almak şeklinde önem kazanır.					
7	Örgütte liderlik, genellikle, mücadelecı ve sonuç odaklı bir süreç olarak dikkate alınır.					
8	Örgütte liderlik, genellikle çalışanları koordine etme, organize etme, etkinlik ve denetim ile nitelendirilir.					
9	Örgütte yönetim tarzı, ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile karakterize edilir.					
10	Örgütte yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilik yapma, özgürlük ve farklılık ile karakterize edilir					
11	Örgütte yönetim tarzı, zorlu(sıkı) rekabet, yüksek beklentiler ve yüksek başarı ile karakterize edilir.					
12	Örgütte yönetim tarzı, çalışanların güvenliğini sağlamak ve ilişkilerde denge kurmak ile karakterize edilir.					
13	Bağlılık ve karşılıklı güven, örgüte bağlılığı artıran ve örgütü bir arada tutan birleştiricidir.					
14	Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, örgütü bir arada tutan birleştiricidir.					
15	Başarı ve amaçlara ulaşmak, örgütü bir arada tutan birleştiricidir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır.					
16	Resmi kural ve politikalar, örgütü bir arada tutan birleştiricilerdir. örgütün düzenli işleyişini sürdürmesi önemlidir.					
17	Örgüt insani gelişime yoğunlaşmıştır. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.					
18	Örgüt yeni kaynaklara ulaşma ve yeni faaliyet alanları yaratmaya odaklıdır. Yeni şeyler araştırmak ve yeni fırsatlar gözetmek önemlidir.					
19	Örgüt rekabetçi eylemlere ve başarıya odaklıdır. Hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanmak önemlidir.					
20	Örgüt süreklilik ve denge odaklıdır. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir.					
21	Örgütün başarısı, insan kaynakları, ekip çalışması, iş gören bağlılığı ve insani ilgiyi geliştirme temeline dayalıdır.					
22	Örgütün başarısı, farklı ve en yeni ürün ve yöntemlere sahip olma temeline dayanır. Ürün liderliği ve yenilikçi olmak önemlidir.					
23	Örgütün başarısı, pazarda kazanmak ve rekabete karşı koymak temeline dayanır. Rekabetçi pazar liderliği önemlidir					
24	Örgütün başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlar ve düşük maliyetli üretim, başarı kriterleridir.					