

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSONAL DECISION MAKING STYLES AND MANAGERIAL VALUE*

Yazar / Author: Doç. Dr. Füsün Çınar Altıntaşⁱ

Arş. Gör. Ceyda Kavurmacıⁱⁱ

Abstract

Management studies remark the importance of individual values to understand managerial behaviours and propose a relation between individual values and decision making behavior. Values consist the individual's preference criteria related to certain situations so they have an impact on decision behaviors. The relationship of personal value systems and managerial decision making behavior is starting point of this study. The sample of research is composed of 157 university student. Rokeach's Personal Value Survey and Scott and Bruce's General Decision Making Style Scale was used. At the end of the study, the series of findings depends of the relationship between instrumental and terminal values with the most frequency and avoidant decision making style was obtained and these findings was discussed.

Keywords: Personal values, decision making, Rokeach Değer Envanteri

BİREYSEL KARAR STİLLERİ VE YÖNETSEL DEĞER İLİŞKİSİ

Özet

Yönetim alanında yapılan çalışmalar, yönetsel davranışların anlaşılmasında kişisel değerlerin önemli bir yere sahip olduğuna dikkat çekmişlerdir. Yapılan çalışmalarda yöneticilerin sahip oldukları bireysel değerler ile karar alma davranışı arasında ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Değerler bireylerin belirli durumlara ilişkin tercih kriterlerini oluşturması nedeniyle karar davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Bireysel değer sistemleri ile yönetsel karar verme davranışı arasındaki ilişki bu çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Rokeach'ın bireysel değer ölçeği ile Scott ve Bruce tarafından geliştirilmiş olan Genel Karar Verme Stilleri ölçeğinin kullanıldığı araştırmanın örneklemini 157 üniversite öğrencisi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda Rokeach'ın değer envanterindeki en yüksek frekansa sahip olan amaçsal ve araçsal değerler ile kaçınmacı karar verme stili arasında ilişki olduğu temeline dayalı bir dizi sonuç elde edilmiş, bahse konu sonuçlar tartışmaya konu edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bireysel değerler, karar alma, Rokeach Value Survey

1. Giriş

Yönetim alanında yapılan çalışmalar, yönetsel davranışların anlaşılmasında kişisel değerlerin önemli bir yere sahip olduğuna dikkat çekmişlerdir. Değerler, bireylerin tutum ve davranışlarına rehberlik eden standart eylemlerdir ve liderlik türleri ve yönetsel karar mekanizmaları ile ilişkili olması nedeniyle bireylerin yaşamları boyunca tutum ve davranışlarını etkiler. Schwartz (2006)'a göre bireylerin sahip oldukları değerlerin yaşamlarındaki rehber prensipler olarak ulaşılması arzu edilen amaçlardır. Değerler, temel anlamda insanların neyin doğru neyin yanlış olduğuna yönelik oluşturdukları inançlar olmasına karşın iş değerleri, işgörenlerin iş ortamından beklentilerinin ne olduğuna yönelik tutumlarını yansıtmaktadır. Bu nedenle iş değerleri,

* Bu çalışma 26-27 Kasım 2016 tarihlerinde, İstanbul'da düzenlenen International Congress of Management Economy And Policy isimli uluslararası bilimsel kongrede bildiri olarak sunulmuştur.

ⁱ Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, fcinar@uludag.edu.tr

ⁱⁱ Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ckavurmaci@uludag.edu.tr

işle ilgili değerlendirme standartlarıyla, iş çevresinde bireylerin farkına vardığı kurallar veya önemli tercihlerine ilişkin değerlendirmelerdir. Yazında yöneticilerin bireysel değerleri ile karar verme yöntemleri arasında ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma mevcuttur (England & Whitley, 1980; Guth & Taigeri, 1965; Singer, 1975; Ralston vd.,1993, Connor & Becker, 2003, Mc Guire vd., 2006). Karar verme becerisi yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir. Guth & Taigeri ye (1965) göre üst kademe yöneticilerin değer sistemleri karar verme davranışlarını etkilemede kritik bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla yönetsel değerler, *profesyonel bir yapıda kendi kararları ve davranışlarıyla örgütlerine rehberlik eden yöneticilerin kullandığı genel kabul görmüş idealler ve normlar* olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda mevcut çalışma ile bireylerin sahip oldukları mevcut değer boyutlarının yönetsel karar verme davranışı ile olan ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece mevcut çalışma neticesinde, çalışanların kişisel değer sistemlerinin karar verme stillerine yansıdığı yönünde sonuçlar bulunması beklenmektedir. Bu kapsamda çalışmada, hem söz konusu kuramsal ve görgül gelişmeler sistemli olarak incelemeye konu edilecek hem de araştırma evreninde elde edilen sonuçlar bakımından tartışılacaktır.

2. Değer Kavramı

Değer teorisyenlerine göre değerler, bireylerin tutum ve davranışlarına rehberlik eden standart eylemlerdir ve liderlik türleri ve yönetsel karar mekanizmaları ile ilişkilidir (Mellahi, 2001:46). Değer kavramının tüm sosyal bilimlerin merkezinde bir kavram olduğunu ifade eden Rokeach'a göre değer, "*belirli bir eylem biçiminin(mode of conduct) veya bireyin ulaşmak istediği nihai durumun (end state of existence) onun karşıtı olan başka bir eylem biçiminin ya da varılmak istenen nihai durumun bireysel, toplumsal olarak tercih edilmesine ilişkin süreklilik gösteren bir inançtır*" (Rokeach, 1973:5). Wiener'a (1988) göre değerler, "*içselleştirilmiş normatif inançlardır*". Dolayısıyla değerler inançların "özel bir hali" olarak düşünülebilir. Bu özel hal, değerlere, sunduğu normatif kalıplar nedeniyle kişinin belirli durumlar, kişiler ve nesnelere karşısında gösterilebilecek davranış biçimleri arasından, belirli bir davranış biçimini seçmesine etki etme potansiyeli kazandırmaktadır. Belki de bu nedenle değerler kültürün temel yapı taşları olarak değerlendirilmektedir. Değerlerin davranışlar üzerindeki etkisi "*şekillendirme*", "*kalıplama*", biçiminde potansiyel bir etki olarak anlaşılmalıdır. Değerler bu potansiyel etkiyi taşıma derecelerine göre iki gruba ayrılmaktadır; *kabullenilmiş değerler ve içselleştirilmiş değerler**. Genellikle sosyal beğenilirlik etkisiyle kişinin olması gerektiğini düşündüğü tercihleri yansıtan kabullenilmiş değerlerin davranışları etkileme potansiyeli, kişi tarafından gerçekleştirilen içselleştirilmiş değerlerden daha düşüktür. İki değer türü arasındaki fark, kişinin inandığını söylediği şeyle, gerçekten inandığı şey arasındaki farklılıktır (Özen, 1996: 13). Hofstede (1980), değerleri, "*belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi*" şeklinde tanımlayarak değerlerin bireylerin neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin belirledikleri inanç standartları olduğunu ifade etmiştir. Diğer bir deyişle değerler, seçim ya da tercih kriterleri, yargılar, davranış biçimleri şeklinde bireyler tarafından kabullenilmiş kavramlardır ve yargılara ilişkin normatif standartlar ile alternatif davranış biçimleri arasındaki seçimlerdir (Ericson, 1969; Elizur vd.,1991). Dolayısıyla değerler, diğer bireyleri ve durumları değerlendirmede bir yansıtıcı vazifesi

* Hofstede kabullenilmiş değerleri "*values as desirable*", içselleştirilmiş değerleri "*values as desired*" olarak adlandırmaktadır.

görür (Gandal & Roccas 2002). Bu açıdan değerler, ulaşılmaması mümkün olanı değil, ulaşılmaması arzusu duyulan “*ideal hedefleri*” temsil ederler.

Diğer taraftan değerlerin bireylerin yaşamlarındaki önemli hedefler ya da prensiplerdir olması nedeniyle bireyler, yaşamlarında belirli tutum ve davranışlara rehberlik eden genel değerleri kullanmaktadırlar (Kristiansen & Hotte, 1996). “*bir bireye atfedilen ve onun psikolojik obje ile ilgili duygu, düşünce ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim*” (Kağıtçıbaşı, 1996: 84) olarak tanımlanan tutumlar, bireyin bir objeye karşı nasıl davranacağını belirleyen “*davranışsal bir unsur*” şeklinde betimlenmektedir (Oktay,1996:211). Ancak, tutumlar somut objeler veya durumlara yönelik genel bir değer uygulanmasıyla sonuçlanırken (Davis & Rasool, 1988) değerler ise daha soyut kavramlardır (Shrum & Shrum, 2000). Dolayısıyla davranış nihai olarak bireyin temel değerlerinin ve tutumlarının bir göstergesidir.

3. Yönetimsel Karar Alma

Karar verme, yönetim ile ilgili çalışmalarda popülerliğini koruyan, iyi seçimlerin neler olduğu, doğru kararın nasıl geliştirileceği gibi konular üzerine modeller geliştirilmiş olan bir alandır. Geliştirilen modellerde psikolojiye olan ihtiyacın gerekliliği ortaya konarak, karar vermede söz konusu olan yargılama, sınırlılık gibi faktörler ele alınmıştır. (Basel & Brühl, 2013: 745; Simon, 1972, 1979; Cyert & March, 1963; March, 1978; Kahneman, 1991; Mintzberg, 1976; Lyles & Mitroff, 1980; Schwenk, 1984, 1988; Harrison & Pelletier, 2000) çalışmalarıyla alana büyük katkı sağlamışlardır. Karar verme, ulaşılmaması arzu edilen duruma rehberlik eden bir arama sürecidir. Ulaşılmaması istenen durum ise, ulaşılmaması gereken veya ulaşılmaması ile ilgili baskı görülen amacın değerini ifade etmektedir (Selten, 1999: 2). Farklı bir bakış ile karar verme, bir alternatif diğerlerinden farklılaştırma sürecidir. Bu farklılaştırma, karar vericiyi mevcut alternatifin denemeye değer olduğuna dair ikna eder. (Lipshitz & Strauss, 1997: 152). Bir süreç olarak karar verme belli bir başlangıç noktası olan, buradan itibaren değişik iş, faaliyet ve düşüncelerin birbirini izlediği ve tercih yapma ile sonuçlanır. Bu süreçte, karar vericinin aralarında seçim ve tercih yapabileceği alternatifler vardır ve bu alternatifler sürecin başında belli değildir. Arama sürecinde bu alternatiflere ulaşılır. Dolayısıyla bu süreç, tatmin edici alternatiflere ulaşılan dek süregider (Selten, 1999: 2). Karar verme süreci, kararın verilmesi için gereken bilginin oluşturulması, bu bilginin değerlendirilmesi ve değerlendirmelere dayalı olarak yapılacak bir tercih şeklinde ele alınabilir. Robbins'e (2012: 144-145) göre ise sürecin aşamaları, problemi tanımlamak, karar kriterlerini tanımlamak, kriterlerin ağırlıklarını belirlemek, alternatifleri geliştirmek, alternatifleri değerlendirmek, en iyi alternatif seçmek şeklindedir. Robbins, problemin var olan ve istenen arasındaki uyumsuzluktan dolayı ortaya çıktığından aynı zamanda karar vericilerin karar kriterlerini belirlerken, ilgilerini, değerlerini, kişisel tercihleri ön plana çıkarabileceğinden bahsetmiştir. Ardından karar verici, bu kriterleri öncelik sıralamasına sokar. Alternatifleri belirlemenin ardından, bunları her bir kriter için değerlendirir.

Aynı zamanda kararlar örgütlerin temel işlemleridir ve başarılı örgütler, daha iyi ve daha hızlı kararlar vererek veya alınan kararları daha çok uygulayarak rakiplerini geçerler (Harrison & Pelletier, 2000: 463). Simon (1979: 500) karar vermenin yönetimin kalbi olduğunu ve yönetimsel teoriye ait kelime dağarcığının mantık ve insan seçimlerini konu alan psikolojiden sağlanması gerekliliğini belirtmiştir. Dolayısıyla, etkin ve verimli karar vermenin örgüt için hayati olduğu kolayca anlaşılabilmektedir. Benzer şekilde yazında Simon'un (1979) belirttiği gibi diğer çalışmalarda da yönetimin temel odağının karar verme olduğuna vurgu yapılmıştır. Bu açıdan yönetim kararının

önemi, bu kararların tüm yönetim fonksiyonlarını etkileyecek olmasından gelir denilebilir. Şüphesiz bir yönetici etkisi böyle büyük olan sancılı kararları vermeye hazır olmalıdır (Harrison & Pelletier, 2000: 463).

4. Bireysel Değerler Ve Karar Alma

Yazında bireysel değerler ve karar alma ilişkisini inceleyen araştırmalar mevcuttur. Yönetim alanında yapılan çalışmalar, yönetsel davranışların anlaşılmasında kişisel değerlerin önemli bir yere sahip olduğuna dikkat çekmişlerdir. Guth & Tagiuri'nin (1965) çalışması konuya ilişkin ilk araştırmalardan biridir. Yaptıkları çalışmada yöneticinin bireysel değerleri ile karar alma süreçleri arasında ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Singer (1975), değerler ve liderlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, başarılı yöneticilerin ahlaki standartlar ve bireysel bütünlük üzerinde yüksek bir önceliğinin bulunduğunu ifade etmiştir. England & Whitely (1980) yapmış oldukları uzun dönemli araştırmalarında yöneticilerin bireysel değer sistemlerinin yönetsel davranışları nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırmacılara göre yöneticilerin bireysel değerlerinin bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, kararlara katılım, yeniliklere uyum sağlama gibi örgütsel mekanizmalar ve örgütsel etkinlik üzerinde olumlu yönde etkide bulunmaktadır. Dolayısıyla yönetsel değerlerin tam olarak anlaşılabilmesi, yönetsel davranışların açıklanmasını, tahmin edilmesini ve yöneticilerin hangi değerlere göre hareket ettiğinin bilinmesini gerekli kılmaktadır. Yöneticilerin sahip oldukları bireysel değerlerin bilinmesi örgüt içerisinde neyin arzu edildiğinin bilinmesine yardımcı olmakta, algısal seçimler ve yorumlama süreciyle davranışları etkilemektedirler. Ralston vd. (1993), yönetim uygulamalarında yönetsel değer sistemlerinin çok boyutlu etkileri olduğunu ifade ederek belirli bir kültürdeki yöneticilerin değer yapısını anlayabilmek için yönetsel ilişkilerin birçok unsurunun iyi bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

5. Araştırma Yöntemi

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı bireysel değer sistemleri ile yönetsel karar verme davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırma neticesinde, çalışanların kişisel değer sistemlerinin karar verme stillerine yansıdığı yönünde sonuçlar bulunması beklenmektedir. Bu kapsamda mevcut çalışmada, hem söz konusu kuramsal ve görgül gelişmeler sistemli olarak incelemeye konu edilecek hem de araştırma evreninde elde edilen sonuçlar bakımından tartışılacaktır.

5.2. Araştırmanın Örnekleme

Bireysel değerlerin ve karar alma davranışının toplumun genelinde oluşan bir olgu olmasından hareketle araştırmanın örneklemini Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde öğrenim gören 4. Sınıf İşletme bölümü öğrencileri oluşturmaktadır. araştırmada 82 kadın, 75 erkek olmak üzere 157 kişiden yanıt alınmıştır. Araştırmaya katılan kişilere konuya ilişkin açıklamalar yapılarak konuya ilişkin hâkimiyetleri sağlanmıştır. Araştırmada kavramsal model içerisinde kullanılan yapıları temsil eden değişkenlerin ölçülmesinde yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır.

5.3. Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın modeline uygun olarak değişkenler iki adet farklı ölçekle toplanmıştır. Söz konusu ölçekler aşağıda açıklanmıştır.

Rokeach Bireysel Değer Ölçeği: Rokeach (1973) bireylerin benimsedikleri kişisel değerleri belirleyebilmek amacıyla kendi adıyla anılan (Rokeach Value Survey) değer ölçeğini geliştirmiştir. Ölçek, amaçsal değerler araçsal değerler olmak üzere iki değer setinden oluşmaktadır. Amaçsal değerler, sosyal değerlerle ilişkilidirler ve tercih edilen, içinde bulunulmak istenilen durumu ifade ederler. Bu değerler hedefler ve amaçlar şeklinde tanımlanırlar, daha evrensel boyutu olan, soyut ve değişim konusunda katı bir yapıya sahiptirler. Barış dolu dünya, özgürlük, eşitlik ve ulusal güvenlik gibi değer ifadelerini içerir. Araçsal değerler ise amaca ulaşmak için izlenen yolları içermektedir. Araçsal değerler amaçsal değerlere giden yolda araçtır ve daha somut değerlerdir. Dürüstlük, temizlik ya da dost canlısı olmak, itaatkarlık gibi ifadeleri içerir. Ölçekte her bir değer seti 18 ifadeden oluşmakta ve tüm ölçekte toplamda 36 ifade yer almaktadır. Çalışmada Rokeach (1973) tarafından geliştirilen envanterin Bilgin & Araz (1993) tarafından Türkçeye uyarlanan formu kullanılacaktır. Ölçekte yer alan 36 unsur maddesel olarak ele alınacaktır. Tablo 1 de Rokeach değer seti yer almaktadır.

Araçsal Değerler: Tercih edilen davranış biçimi		Amaçsal Değerler: Tercih edilen durum	
Bağımsız	Bağışlayıcı	Ahret selameti	Aile güvenliği
Cesaretli	Dürüst	Barış içinde bir dünya	Başarı hissi
Entelektüel görüşlü	Geniş	Bilgelik	Eşitlik
Hayal gücü kuvvetli	Hırslı	Gerçek dostluk dünyası	Güzellikler
İtaatkar	Kibar	Heyecanlı bir yaşam	İç huzur
Kendini kontrol eden	Mantıklı	Kendine saygı	Mutluluk
Muktedir	Neşeli	Olgun sevgi	Özgürlük
Sevecen	Temiz	Rahat bir yaşam	Sosyal onay
Sorumluluk Yardımsaver	sahibi	Ulusal güvenlik	Zevk

Tablo 1: Rokeach Değer Ölçeği- araçsal ve amaçsal değerler

Karar verme ölçeği: Scott & Bruce (1995) tarafında geliştirilen, Karçkay (2004) tarafından uyarlama çalışması yapılan Karar Verme Stilleri Ölçeği rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve ani alt boyutlarını içeren 25 maddeden oluşmaktadır. Karar verme ölçeğine ilişkin ifadelerin değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

5.4. Analiz

Öncelikle, 18 amaçsal ve 18 araçsal değer kendi içerisinde 1'den 18'e kadar sıralanmıştır. Elde edilen veriler, yüksek frekanslı 1 olarak sıralanan - en çok önem verilen - ve zıttı olarak yüksek frekanslı 18 olarak sıralanan -en düşük önem verilen değerler olarak sıralanmıştır. Sıralama hem amaçsal hem de araçsal değerler için

gerçekleştirilmiştir. Aşağıda sıralama sonucunda elde edilen en yüksek ve en düşük frekanslı ifadeler yer almaktadır.

En Yüksek ve En Düşük Frekanslı Amaçsal Değerler

Amaçsal değerler içerisinde birinci sırada yüksek frekanslı olarak yer alan değerler ifadeleri şunlardır:

Aile güvenliği D1(45);

Ahret selameti D2(42)

İç huzur D10(19)

Özgürlük D14(18)

Toplam frekans 124

Amaçsal değerler içerisinde onsekizinci sırada yüksek frekanslı olarak yer alan değer ifadeleri şunlardır:

Sosyal onay D16 (36)

Zevk D18 (35)

Ahret selameti D2(22)

Güzellikler dünyası D7 (15)

Heyecanlı bir yaşam D9 (14)

Bilgelik D5 (11)

Toplam frekans 133

En Yüksek ve En Düşük Frekanslı Araçsal Değerler

Araçsal değerler içerisinde birinci sırada yüksek frekanslı olarak yer alan değerler ifadeleri şunlardır:

Bağımsızlık D19 (55)

Dürüstlük D22 (40)

Neşeli olmak D32 (12)

Toplam frekans 107

Araçsal değerler içerisinde onsekizinci sırada yüksek frekanslı olarak yer alan değer ifadeleri şunlardır:

İtaatkârlık D27 (50)

Entelektüellik D23 (31)

Muktedir olmak D31 (29)

Hırslı olmak D25 (13)

Toplam frekans 123

Sonraki aşamada bu değerlere yönelik olarak hangi yönetsel karar stillerinin tercih edildiği ilgili karar stillerinin madde ve toplam olarak ortalamaları verilmiş ve değerlendirilmiştir.

Tablo 2. En çok önem verilen amaçsal değerler ve karar alma stilleri ortalamaları

Karar Stili Maddeleri	Yüksek Frekanslı Amaçsal Değerler					Düşük Frekanslı Amaçsal Değerler				
	Aile Güvenliği	Ahret Selameti	İç Huzur	Özgürlük	Sosyal Onay	Zevk	Ahret Selameti	Güzellikler Dünyası	Heyecan Dolu Yaşam	Bilgelik
<i>Rasyonel 1</i>	1,62	1,48	1,63	1,72	1,69	1,37	1,23	1,53	1,57	2,00
<i>Rasyonel 2</i>	1,67	1,67	1,68	1,67	1,86	1,57	1,41	1,73	1,64	1,91
<i>Rasyonel 3</i>	1,60	1,45	1,63	1,61	1,78	1,37	1,32	1,60	1,50	1,91
<i>Rasyonel 4</i>	1,80	1,68	1,58	1,67	1,69	1,51	1,50	2,13	1,71	2,00
<i>Rasyonel 5</i>	1,87	2,10	2,05	2,00	2,17	2,09	2,00	1,93	2,00	2,18
<i>Sezgisel 1</i>	2,07	1,69	2,26	2,06	2,11	2,09	2,23	2,33	1,93	2,00
<i>Sezgisel 2</i>	2,29	2,29	2,58	2,39	2,28	2,40	2,50	2,33	2,50	2,09
<i>Sezgisel 3</i>	2,24	2,05	2,54	2,22	2,37	2,31	2,59	2,27	2,14	1,82
<i>Sezgisel 4</i>	2,09	2,02	2,26	2,00	2,31	2,20	2,34	2,47	1,79	2,00
<i>Sezgisel 5</i>	1,96	1,71	2,00	1,94	2,06	1,71	1,86	2,33	1,86	1,91
<i>Bağımlı 1</i>	2,18	2,00	1,95	2,22	2,17	2,11	2,32	1,47	1,86	2,27
<i>Bağımlı 2</i>	2,33	2,02	2,58	2,78	2,39	2,17	2,82	2,33	1,93	2,27
<i>Bağımlı 3</i>	2,50	2,24	2,63	2,89	2,51	2,42	3,05	2,53	1,86	2,18
<i>Bağımlı 4</i>	2,33	2,15	2,53	2,17	2,50	2,12	2,50	2,27	1,93	2,00
<i>Kaçınmacı 1</i>	3,13	3,41	3,32	3,33	3,06	3,49	2,82	3,87	3,07	3,91
<i>Kaçınmacı 2</i>	3,27	3,07	3,68	3,78	3,43	3,37	3,36	3,60	3,21	3,82
<i>Kaçınmacı 3</i>	3,87	3,81	3,95	3,77	3,67	3,91	3,63	4,53	3,79	4,09
<i>Kaçınmacı 4</i>	3,69	3,85	4,05	3,67	3,69	3,97	3,55	4,07	3,71	4,18
<i>Kaçınmacı 5</i>	3,75	3,69	4,20	3,71	3,67	4,08	3,64	4,19	3,93	4,09
<i>Ani Karar Verme 1</i>	3,20	3,69	3,79	3,44	3,28	3,66	3,36	3,40	3,64	3,64
<i>Ani Karar Verme 2</i>	3,18	3,62	3,47	2,83	3,17	3,43	3,09	3,13	3,64	3,91
<i>Ani Karar Verme 3</i>	3,56	3,98	3,90	3,67	3,64	3,97	3,81	3,53	3,86	4,09
<i>Ani Karar Verme 4</i>	3,49	4,10	3,72	3,33	3,75	3,82	3,50	3,40	3,71	3,73
<i>Ani Karar Verme 5</i>	3,11	3,62	3,21	2,94	3,03	3,40	3,41	3,27	3,57	3,00
Karar Stilleri Genel										
RASYONEL	1,71	1,67	1,72	1,73	1,84	1,58	1,49	1,79	1,69	2,00
SEZGİSEL	2,13	1,95	2,33	2,12	2,22	2,14	2,30	2,35	2,04	1,96
BAĞIMLI	2,34	2,10	2,42	2,51	2,39	2,21	2,67	2,15	1,89	2,18
KAÇINMACI	3,54	3,57	3,84	3,65	3,50	3,76	3,40	4,05	3,54	4,02
ANİ KARAR	3,31	3,80	3,62	3,24	3,37	3,66	3,43	3,35	3,69	3,67

Tablo 3: En çok önem verilen araçsal değerler ve karar alma stilleri ortalamaları

Karar Stili Maddeleri	Yüksek Frekanslı Araçsal Değerler				Düşük Frekanslı Araçsal Değerler		
	Bağımsızlık	Dürüstlük	Neşeli Olmak	İtaatkârlık	Entelektüellik	Muktedir Olmak	Hırslı Olmak
<i>Rasyonel 1</i>	1,56	1,40	1,33	1,54	1,61	1,55	1,46
<i>Rasyonel 2</i>	1,71	1,73	1,83	1,76	1,52	1,55	1,69
<i>Rasyonel 3</i>	1,62	1,65	1,50	1,50	1,65	1,62	1,69
<i>Rasyonel 4</i>	1,69	1,87	1,67	1,59	1,90	1,52	1,77
<i>Rasyonel 5</i>	2,02	2,25	2,17	2,24	1,84	2,00	2,39
<i>Sezgisel 1</i>	2,07	2,23	1,92	2,08	1,87	2,00	2,15
<i>Sezgisel 2</i>	2,44	2,35	2,83	2,32	2,36	2,35	2,39
<i>Sezgisel 3</i>	2,33	2,28	1,86	2,35	2,23	2,31	2,23
<i>Sezgisel 4</i>	2,18	2,24	2,10	2,16	2,07	2,10	2,15
<i>Sezgisel 5</i>	1,93	1,83	1,75	1,80	1,81	1,90	2,00
<i>Bağımlı 1</i>	2,22	2,08	1,92	2,28	2,07	1,76	2,08
<i>Bağımlı 2</i>	2,33	2,55	2,25	2,50	2,52	2,21	2,23
<i>Bağımlı 3</i>	2,57	2,53	2,42	2,89	2,48	2,40	2,46
<i>Bağımlı 4</i>	2,26	2,43	1,83	2,52	2,26	2,22	2,39
<i>Kaçınmacı 1</i>	3,44	3,10	3,25	3,30	3,42	3,41	2,85
<i>Kaçınmacı 2</i>	3,46	3,46	3,17	3,37	3,58	3,66	3,15
<i>Kaçınmacı 3</i>	3,89	4,00	3,57	3,98	3,77	4,00	3,62
<i>Kaçınmacı 4</i>	3,69	4,05	3,92	3,92	3,74	3,86	3,69
<i>Kaçınmacı 5</i>	3,65	3,87	3,99	3,94	3,61	4,00	3,62
<i>Ani Karar Verme 1</i>	3,44	3,60	3,50	3,72	3,29	3,45	3,46
<i>Ani Karar Verme 2</i>	3,18	3,40	3,17	3,50	2,90	3,24	3,54
<i>Ani Karar Verme 3</i>	3,72	3,73	3,75	3,82	3,65	3,83	3,77
<i>Ani Karar Verme 4</i>	3,55	3,72	4,00	3,93	3,29	3,52	3,54
<i>Ani Karar Verme 5</i>	3,18	3,23	3,17	3,48	2,87	3,24	3,39
Karar Stilleri Genel							
RASYONEL	1,72	1,78	1,70	1,73	1,70	1,65	1,80
SEZGİSEL	2,19	2,18	2,09	2,14	2,07	2,13	2,18
BAĞIMLI	2,34	2,40	2,10	2,55	2,33	2,14	2,29
KAÇINMACI	3,63	3,70	3,58	3,70	3,62	3,79	3,38
ANİ KARAR	3,41	3,53	3,52	3,69	3,20	3,46	3,54

Sonuç Ve Değerlendirme

Sosyal bağlamda değer araştırmalarına yön veren bireysel değerlere odaklı Rokeach'ın değer kuramı ve geliştirmiş olduğu değer ölçeği, araştırmacıların en çok yararlandığı ölçek olmuş; Schwartz gibi bazı araştırmacıların ölçeklerine de temel oluşturmuştur (Bacanlı, 1999). Bireysel değerlerin yönetim tarzı ve karar verme açısından önemli olması nedeniyle örgütsel davranış araştırmalarında sıklıkla çalışılan konuların başında gelmektedir. Yönetimsel değer profilleri hakkında bilgi sahibi olmanın örgütler açısından önemli olduğu özellikle liderlik, iletişim ve karar verme gibi örgütsel süreçlerin örgüt üyelerinin sahip olduğu değer boyutlarından etkilendiği ve değerlerin karar verme ve yönetsel başarılarla ilgili olduğu ileri sürülmektedir (Posner & Munson, 1979). Bireylerin sahip oldukları bireysel değerlerin karar verme stili arasındaki ilişkiyi incelenen mevcut çalışmada bireysel değerlerin karar verme davranışı açısından karar stillerine yönelik tercihler üzerindeki rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma ile konuya ilişkin genel bir bakış açısı yakalanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın odak noktası genel bir yapı olarak bireysel değerler ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin hangi boyutlarda ortaya çıkabileceğini belirlemektir. Gerçekleştirilen araştırma neticesinde Rokeach'ın (1973), değer envanterinde yer alan bireysel değer türlerinin hangi karar stilleri ile ilişkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda yapılan istatistik analizler neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Rokeach'ın değer envanterindeki amaçsal değerler kapsamında değerlendirildiğinde araştırmada en yüksek frekanslı değer ifadeleri “*aile güvenliği, ahiret selameti, iç huzur, özgürlük*” olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin ağırlıklı olarak manevi ve geleneksel değerleri yansıttığı ifade edilebilir. Türk toplumunun kültürel özellikleri hakkında bilgi veren ilk çalışma olan Hofstede'in (1980), kültürler arası farklılıkları tanımladığı araştırmasında Türk toplumu kolektivist toplumlar arasında yer almaktadır. Mevcut çalışmada geleneksel ve manevi değerlerin yüksek frekansa sahip olması kültürel bağlamda Türk toplumunun kolektivist özelliklerinden kaynaklandığı şeklinde açıklanabilir. Özellikle Türk toplumunun manevi değerlerine ve geleneklerine bağlı bir toplum olması bireylerin karar alma davranışlarına da etki edecektir. Nitekim yöneticilerin karar alma sürecinde alternatifler arasından seçim yapma sorumluluk ve yetkisine sahip olduğu düşünüldüğünde bu durum onların değer seçenekleri ile karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Değerler bireylerin belirli durumlara ilişkin tercih kriterlerini oluşturması nedeniyle karar davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Diğer taraftan araştırmada en yüksek frekanslı amaçsal değerlerin karar alma stilleri içerisinde ilk sırada kaçınmacı karar alma stili ile ilişkide olduğu görülmektedir. Amaçsal değerler açısından kaçınmacı karar alma stili tercih edilmesinin risk ve belirsizlik algısının yüksek olması şeklinde yorumlanabilir. Bu durumu bireylerin manevi ve geleneksel değerlerine verdikleri önem arttıkça risk ve belirsizlik algılarının yüksek olduğu şeklinde açıklamak mümkündür. Özellikle Türk toplumunun kültürel değerleri konusundaki diğer çalışmalara bakıldığında genelde değerlerin kültürel boyutlar içerisinde ele alındığı, kültürel boyutlar olarak da kolektivizmin yansırı ve belirsizlikten kaçınma üzerinde durulduğu görülmektedir (Boyacıgiller, 2000:3). Dolayısıyla gelenekselci ve manevi değerler ile kaçınmacı karar alma arasındaki ilişki bu kapsamda açıklanabilir. Yine araştırmada amaçsal değerler açısından elde edilen sonuçlar incelendiğinde en yüksek frekanslı değer ifadelerinin “*bağımsızlık, dürüstlük, neşeli olmak*” şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Araçsal değerlerin, amaçsal değerlere ulaşmada izlenen yolları içermesi nedeniyle bu değerlerin karar alma

davranışı açısından amaçsal değerlerde de olduğu gibi kaçınmacı karar alma stili ile ilişkide bulunduğu görülmektedir. Bu durum bireylerin karar almada risk ve belirsizlikten kaçınmasının yanı sıra karar alma süreçlerinde bağımsız olma ve dürüstlükten yana bir davranış eğilimi içerisinde oldukları şeklinde yorumlanabilir. Neşeli olma faktörü ise bireylerin yaşamlarından zevk ve eğlence aradıkları bu faktörün düzeyinin risk ve belirsizlik algısını da beraberinde getirdiği şeklinde ifade edilebilir. Sonuç itibarıyla araştırma kesit bir çalışmadır. Araştırmadan elde edilen bulgular genel bir yapıyı göstermektedir. Araştırmaya dâhil edilen örneklem hacminin sınırlı olması, öğrenci örnekleminin kullanılması çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Ancak, çalışmanın gelecek dönemlerde örneklem hacmi genişletilerek ve yönetici örneklemini kullanarak daha kapsamlı çalışmalara katkıda bulunması amacıyla yapılacak çalışmalarda derinlemesine incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu sayede konuya ilişkin yazının, yapılacak araştırmalarla genişletilmesi mümkün olabilecektir.

Kaynakça

- Bacanli, H. (1999). Üniversite Öğrencilerinin Değer Tercihleri, Eğitim Yönetimi Dergisi, 20, 597-610.
- Basel, J. S. ve Brühl, R. (2013). Rationality and Dual Process Models of Reasoning in Managerial Cognition and Decision Making, *European Management Journal*, 31.6, 745-754.
- Boyacıgiller, N. (2000). Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 21, 3-22.
- Connor, P. E. Ve Becker, B. W. (2003). Personal Value Systems And Decision-Making Styles Of Public Managers, *Public Personnel Management*, 32(1), 155-180.
- Cyert, R. M. ve March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of The Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Davis, H. J. ve Rasool, S. A. (1988). Values Research And Managerial Behavior: Implications For Devising Culturally Consistent Managerial Styles, *Management International Review*, 11-20.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 21-38.
- England, G.ve Whitely, W. (1980). Variability in Dimensions of Managerial Values Due to Value Orientation and Country Differences, *Personnel Psychology*, 33(1), 77-89.
- Ericson, R. F. (1969), The Impact of Cybernetic Information Technology on Management Value Systems, *Management Science*, 16/ 2, 40-60.
- Gandal, N. ve Roccas, S. (2002). *Good Neighbours/Bad Citizens: Personal Value Priorities Of Economists*, London: Centre for Economic Policy Research.
- Guth, W. D. ve Tagiuri, R. (1965). Personal Values And Corporate-Strategy, *Harvard Business Review*, 43(5), 123-132.
- Harrison, E. F. ve Pelletier, M. A. (2000). The Essence Of Management Decision, *Management Decision*, 38(7), 462-470.

- Hofstede, G. (1980). Culture And Organizations, *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). *İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş*, İstanbul.
- Kahneman D. (1991). Judgment and Decision Making: A Personal View, *Psychological Science*, 2(3), 142-145.
- Karçkay, A. T. (2004). Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Öğretmen Adayları İçin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (16).
- Kristiansen, C. M. ve Hotte, A. M. (1996). Morality And The Self: Implications For The When And How Of Value-Attitude-Behavior Relations, In *The psychology of values: The Ontario symposium (Vol. 8, pp. 77-105)*. Erlbaum Hillsdale, NJ.
- Lipshitz, R. ve Strauss, O. (1997). Coping With Uncertainty: A Naturalistic Decision-Making Analysis, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 69(2), 149-163.
- Lyles, M. A. ve Mitroff, I. I. (1980). Organizational Problem Formulation: An Empirical Study, *Administrative Science Quarterly*, 102-119.
- March, J. G. (1978). Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice, *The Bell Journal of Economics*, 9(2), 587-608.
- McGuire, D., Garavan, T. N., Saha, S. K. ve O'Donnell, D. (2006). The Impact Of Individual Values On Human Resource Decision-Making By Line Managers, *International Journal of Manpower*, 27(3), 251-273.
- Mellahi, K. (2001). Differences And Similarities İn Future Managerial Values: A Five Cultures Comparative Study, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 8(1), 45-58.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976). The Structure Of "Unstructured" Decision Processes, *Administrative Science Quarterly*, 246-275.
- Oktay, M. (1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul: Der Yayınları
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik Kültür 1, Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No.272.
- Posner, B. Z. ve Munson, J. M. (1979). The Importance Of Values In Understanding Organizational Behavior, *Human Resource Management*, 18(3), 9-14.
- Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Terpstra, R. H., Holt, D. H., Cheung, F. ve Ribbens, B. A. (1993). The Impact Of Managerial Values On Decision-Making Behaviour: A Comparison Of The United States And Hong Kong, *Asia Pacific Journal of Management*, 10(1), 21-37.
- Robbins S. P. ve Timothy A. J. (2012), *Örgütsel Davranış*, çev. İ. Erdem, İstanbul: Nobel.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*: New York: The Free Press.

Schwartz, S. H. (2006). A Theory Of Cultural Value Orientations: Explication And Applications, *Comparative Sociology*, 5(2), 137-182.

Schwenk, C. R. (1984), Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making, *Strategic Management Journal*, 5(2), 111-128.

Schwenk, C. R. (1988), The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making, *Journal of Management Studies*, 25(1), 41-55.

Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development And Assessment Of A New Measure, *Educational And Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.

Selten, R. (1999). What is Bounded Rationality?, Dahlem Conference SFB Discussion Paper, 1-25.

Shrum, J. A.ve Shrum, L.J.(2000). The Measures of Personal Values in Survey Research-A Test of Alternative Rating Procedures, *Public Opinion Quarterly*, 64 /3, 271-298.

Simon, H. (1972). Theories of Bounded Rationality, *Decision and Organization*, 1, 161-176.

Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations, *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.

Singer, H.A. (1975, August). Human Values and Leadership, *Business Horizons*, 85-88.

Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: A focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance, *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.