



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN BİREYSEL DEĞERLERİ İLE
YÖNETSEL YETKİNLİKLERİNİN KARAR VERME STİLLERİ ÜZERİNE ETKİSİ:
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

SEMA GEDİK

DANIŞMAN: PROF. DR. ERSİN KAVİ

**YALOVA
OCAK 2025**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN BİREYSEL DEĞERLERİ İLE YÖNETSEL
YETKİNLİKLERİNİN KARAR VERME STİLLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

SEMA GEDİK
187309003

DANIŞMAN: PROF. DR. ERSİN KAVİ

YALOVA
OCAK 2025

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bireysel Değerleri İle Yönetsel Yetkin



ÖNSÖZ

Tezimin hazırlanmasının her aşamasında sağlamış olduğu desteği, değerlendirmeleri ile katkılarından dolayı tez danışmanım, değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ersin Kavi'ye, desteklerinden ötürü tez izleme komitesi üyelerim Sayın Prof. Dr. Elif Yüksel Oktay'a Sayın Dr. Öğr. Üyesi Kemal Demir'e, Sayın Prof. Dr. Levent Şahin'e, Sayın Prof. Dr. Mustafa Öztürk'e en içten saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ocak – 2025

Sema GEDİK



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT	xiii
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY).....	5
2.1.1. İnsan kaynakları (İK) kavramı, yönetimi ve önemi.....	5
2.1.2. İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) rolleri ve sorumlulukları.....	5
2.1.3. İnsan kaynakları yönetiminin örgüt için önemi	7
2.1.4. İnsan kaynakları departmanı	9
2.1.5. İnsan kaynakları yöneticisi, rolleri ve sorumlulukları	12
2.2. Değer Kavramı ve Kapsamı.....	14
2.2.1. Değer kavramının tanımlanması.....	14
2.2.2. Bilim dalları açısından değer kavramı	15
2.2.3. Değerlerin kaynağı ve oluşum süreci.....	16
2.2.4. Değerlerin özellikleri	18
2.2.5. Değerlerin önemi ve işlevleri.....	19
2.2.6. Değerlerle ilişkili kavramlar	20
2.2.6.1. Değer ve ahlak.....	20
2.2.6.2. Değer ve kültür.....	21
2.2.6.3. Değerler ve tutumlar.....	21
2.2.6.4. Değerler ve normlar	21
2.2.6.5. Değerler ve inançlar	22
2.2.7. Değer yaklaşımları	22
2.2.7.1. Kluckhohn ve Strodtbeck değer teorisi	23
2.2.7.2. Milton Rokeach'ın değer teorisi.....	24
2.2.7.3. Shalom Schwartz'ın potansiyel değer teorisi	25
2.2.7.4. Allport, Vernon ve Lindzey'in değer teorisi	26
2.2.7.5. Eduard Spranger değer teorisi	27

2.2.7.6. Dov Elizur ve Abraham Sagie değer teorisi.....	28
2.2.7.7. Peter B. Smith'in değer teorisi	28
2.2.7.8. Geert Hofstede'nin değer teorisi	29
2.2.8. Bireysel değerler	30
2.2.8.1. Bireysel değerlerin kavramsal olarak tanımlanması	30
2.2.8.2. Bireysel değerlerin ölçülmesi.....	31
2.3. Yetkinlik Kavramı	33
2.3.1. Yetkinlik kavramının tanımı	33
2.3.2. Yetkinliklerin önemi	34
2.3.3. Yetkinlik kavramının özellikleri	35
2.3.4. Yetkinliklerle ilişkili kavramlar.....	36
2.3.4.1. Yetenek (Aptitude).....	36
2.3.4.2. Kabiliyet (Capability).....	36
2.3.4.3. Beceriklilik (Skill).....	37
2.3.4.4. Yeterlilik (Competence).....	37
2.3.5. Yetkinlik ve yeterlilik kavramları arasındaki farklılıklar	38
2.3.6. Yetkinlik kavramının tarihsel gelişimi	39
2.3.7. Yetkinlik bileşenler.....	39
2.3.7.1. Bilgi.....	40
2.3.7.2. Beceri	40
2.3.7.3. Tutum	41
2.3.7.4. Gözlemlenebilir davranış	41
2.3.7.5. Üstün performans	42
2.3.8. Yetkinlik yaklaşımları.....	42
2.3.8.1. McClelland'ın yaklaşımı	43
2.3.8.2. Boyatzis'in yaklaşımı	43
2.3.8.3. Spencer & Spencer yaklaşımı	46
2.3.8.4. Albert A. Vancore insan kaynakları yönetici yetkinlikleri	47
2.3.9. Yetkinlik türleri.....	47
2.3.9.1. Temel yetkinlikler	48
2.3.9.2. Fonksiyonel yetkinlikler (Teknik yetkinlikler)	48
2.3.9.3. Yönetimsel yetkinlikler	48
2.4. Karar Verme Kavramı	51
2.4.1. Karar verme eyleminin özellikleri	52
2.4.2. Karar verme süreci.....	55

2.4.2.1. Durumun tanımlanması	57
2.4.2.2. Amaç/hedef ve ölçütlerin belirlenmesi	57
2.4.2.3. Durum ile ilgili verilerin toplanması	58
2.4.2.4. Seçeneklerin belirlenmesi	58
2.4.2.5. Seçeneklerden en uygun olana karar verilmesi	58
2.4.2.6. Kararın uygulanması	58
2.4.2.7. Sonucun değerlendirilmesi	59
2.4.3. Karar verme kuramları, modelleri ve stilleri	59
2.4.3.1. Klasik karar verme kuramı	59
2.4.3.2. Gelatt'ın karar verme modeli	60
2.4.3.3. Hilton'un karar verme modeli	61
2.4.3.4. Beklenen fayda karar verme kuramı	61
2.4.3.5. Scott ve Bruce genel karar verme stili	62
2.4.4. Karar verme sürecini etkileyen faktörler	63
2.4.5. İyi bir kararın özellikleri	64
2.5. Kavramlar Arasındaki İlişki.....	64
2.5.1. Bireysel değerler ve karar verme stilleri ilişkisi	67
2.5.2. Bireysel değerler ve yetkinlikler ilişkisi	76
2.5.3. Yetkinlikler ve karar verme stilleri ilişkisi	80
2.5.4. Bireysel değerler, İK yönetici yetkinlikleri ve karar verme stilleri ilişkisi.....	85
2.6. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bireysel Değer, Yetkinlik ve Karar Verme Stilleri.....	92
2.6.1. İnsan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri.....	92
2.6.1.1. Kendini aşma (Self transcendence)	96
2.6.1.2. Kendini üstünleme (Self Enhancement).....	97
2.6.1.3. Muhafazacı (Conservation)	98
2.6.1.4. Değişime açıklık (Openness to change)	98
2.6.2. İnsan kaynakları yöneticilerinin yetkinlikleri	101
2.6.2.1. Stratejik yönetim zihniyeti	102
2.6.2.2. Değişim yönetimi	104
2.6.2.3. İşletme yönetimi	105
2.6.2.4. İnsan kaynakları ile ilgili teknik uzmanlık	106
2.6.2.5. İnsan kaynakları çabalarını planlama ve uygulama	107
2.6.2.6. Yönetim ve liderlik.....	107
2.6.3. İK yöneticilerinin karar verme stilleri	108

2.6.3.1. Rasyonel karar verme stili (Rational).....	109
2.6.3.2. Sezgisel karar verme stili (Intuitive)	109
2.6.3.3. Bağımlı karar verme stili (Dependent).....	109
2.6.3.4. Kaçınma karar verme stili (Avoidant).....	110
2.6.3.5. Kendiliğinden / anlık karar verme stili (Spontaneous).....	110
3. İK YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	113
3.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi	113
3.1.1. Araştırmanın konusu.....	113
3.1.2. Araştırmanın amacı ve önemi	113
3.1.3. Araştırmanın evreni ve örneklem grubu	114
3.1.4. Araştırmanın kısıtları	116
3.1.5. Ölçüm araçları, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri	117
3.1.5.1. Ölçüm araçları	117
3.1.5.2. Bireysel (Portre) değerler ölçeği	121
3.1.5.3. İnsan kaynakları yönetici yetkinlikleri ölçeği	124
3.1.5.4. Genel karar verme ölçeği	128
3.1.5.5. Ölçme araçlarının betimsel istatistikleri.....	131
3.1.6. Araştırmanın modeli	132
3.1.7. Araştırmanın hipotezleri	133
3.2. Araştırmanın Bulguları	138
3.2.1. Demografik ve kurumsal verilerle ilgili genel sonuçlar	138
3.2.1.1. Cinsiyet.....	138
3.2.1.2. Yaş.....	138
3.2.1.3. Eğitim durumu.....	138
3.2.1.4. Pozisyon	140
3.2.1.5. Hizmet süresi.....	140
3.2.1.6. Toplam çalışma süresi	142
3.2.1.7. Demografik verilere ilişkin korelasyon analiz sonuçları.....	142
3.2.1.8. İK birim yöneticisinin stratejik kararlara katılımı.....	157
3.2.2. Değişkenlerin betimsel istatistikleri.....	160
3.2.2.1. İnsan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri	160
3.2.2.2. İnsan kaynakları yöneticilerinin yönetsel yetkinlikleri	163
3.2.2.3. İnsan Kaynakları yöneticilerinin karar verme stilleri.....	166
3.2.3. Değişkenler arasındaki korelasyonel ilişkiler	168
3.2.3.1. Bireysel değerler ile genel karar verme stilleri ilişkisinin incelenmesi	169

3.2.3.2. Bireysel değerler ile İK yönetici yetkinlikleri ilişkisinin incelenmesi	170
3.2.3.3. İK yönetici yetkinlikleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi	171
3.2.4. Kavramsal bağlantının değerlendirilmesi (Değer ve yetkinliklerin karar verme stilleri üzerindeki etkisi)	175
3.2.4.1. Değer ve yetkinliklerin rasyonel karar verme stili üzerindeki etkisi	175
3.2.4.2. Değer ve yetkinliklerin sezgisel karar verme stili üzerindeki etkisi	177
3.2.4.3. Değer ve yetkinliklerin bağımlı karar verme stili üzerindeki etkisi	179
3.2.4.4. Değer ve yetkinliklerin kaçınma karar verme stili üzerindeki etkisi	181
3.2.4.5. Değer ve yetkinliklerin anlık karar verme stili üzerindeki etkisi	182
3.2.4.6. Bireysel değerler ile karara verme stilleri arasındaki ilişkide İK yönetici yetkinliklerinin aracı rolü	183
4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	186
4.1. Tartışma	186
4.2. Sonuç	189
4.3. Öneriler	196
KAYNAKLAR	201
EKLER	233
Ek-1: Anket Formu	233
ÖZGEÇMİŞ	242
TEZDEN TÜRETİLEN YAYIN VE ESERLER	242

KISALTMALAR LİSTESİ

KISALTMALAR

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
TDK	: Türk Dil Kurumu
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
ORT	: Ortalama
SS	: Standart Sapma
p	: Anlamlılık Düzeyi
N	: Örneklem Sayısı
R	: Pearson Korelasyon Katsayısı

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İK departmanı alt birimleri	9
Tablo 2. Yetkinlik ve yeterlilik kavramları anlam farklılıkları	39
Tablo 3. Birbiri ile uyumlu değerler ve benzerlikleri tablosu	95
Tablo 4. Birbiri ile çelişen (karşıt) değerler tablosu.....	96
Tablo 5. Schwartz'ın değer modelindeki değer tipleri ve tanımları.....	100
Tablo 6. Stratejik yönetim zihniyeti yetkinliği davranış göstergeleri	103
Tablo 7. Değişim yönetimi davranış göstergeleri	105
Tablo 8. İşletme bilgisi yetkinliği yönetici davranış göstergeleri	106
Tablo 9. İK teknik uzmanlık yetkinliği yönetici davranış göstergeleri.....	107
Tablo 10. İK çabalarını planlama ve uygulama yetkinliği yönetici davranış göstergeleri.....	107
Tablo 11. Yönetici ve liderlik yetkinliği davranış göstergeleri.....	108
Tablo 12. Bireysel değerler ölçeği geçerlilik (faktör analizi) ve güvenilirlik sonucu	122
Tablo 13. İnsan kaynakları yönetici yetkinlikleri ölçeği geçerlilik (faktör analizi) ve güvenilirlik sonucu.....	125
Tablo 14. Genel karar verme stil ölçeği geçerlilik (faktör analizi) ve güvenilirlik sonucu	129
Tablo 15. Ölçek düzeylerinin normallik ve güvenilirlik sonuçları	131
Tablo 16. Cinsiyet frekans dağılım tablosu (n=110).....	138
Tablo 17. Yaş frekans dağılım tablosu (n=110).....	138
Tablo 18. Eğitim durumu frekans dağılım tablosu (n=110).....	139
Tablo 19. İnsan kaynakları yöneticilerin bitirdikleri bölümlere göre eğitim durumları (lisans) n=64.....	139
Tablo 20. İnsan kaynakları yöneticilerin bitirdikleri bölümlere göre eğitim durumları (Y.lisans) n= 35.....	139
Tablo 21. İnsan kaynakları yöneticilerin bitirdikleri bölümlere göre eğitim durumları (doktora) n=6.....	139
Tablo 22. pozisyon frekans dağılım tablosu (n=110).....	140
Tablo 23. Hizmet süresi frekans dağılım tablosu (n=110).....	142
Tablo 24. İş hayatındaki toplam çalışma süresi frekans dağılım tablosu (n=110).....	142
Tablo 25. Bireysel değerler ölçek düzeylerinin yaş grupları ile karşılaştırılması	143
Tablo 26. İK yönetici yetkinlikleri ölçek düzeylerinin yaş grupları ile karşılaştırılması.....	145

Tablo 27. Genel karar verme stil ölçek düzeylerinin yaş grupları ile karşılaştırılması	146
Tablo 28. Cinsiyet ile bireysel değerler ölçek düzeylerinin karşılaştırılması	148
Tablo 29. Cinsiyet ile İK yönetici yetkinlikleri ölçek düzeylerinin karşılaştırılması ...	149
Tablo 30. Cinsiyet ile genel karar verme stil ölçek düzeylerinin cinsiyet ile karşılaştırılması	150
Tablo 31. İş hayatında toplam çalışma süreleri ile bireysel değerler ölçek düzeylerinin karşılaştırılması	152
Tablo 32. İş hayatında toplam çalışma süreleri ile İK yönetici yetkinlikleri ölçek düzeylerinin karşılaştırılması	153
Tablo 33. İş hayatında toplam çalışma süreleri ile genel karar verme stil ölçek düzeylerinin karşılaştırılması	155
Tablo 34. İK yöneticisinin yönetim kuruluna katılım frekans ve yüzde dağılımı (n=110)	157
Tablo 35. Örgüt stratejilerinin geliştirilmesinde İK'nın süreçlere dahil olmasına ait frekans ve yüzde dağılımı (n=110) Dağılımı	158
Tablo 36. Ölçek düzeyleri frekans dağılım tablosu.....	160
Tablo 37. İnsan kaynakları yönetici yetkinlikleri ölçeği frekans dağılımı.....	163
Tablo 38. Genel karar verme ölçeği frekans dağılımı	166
Tablo 39. Regresyon-1-rasyonel	175
Tablo 40. Regresyon-2-sezgisel	177
Tablo 41. Regresyon-4-bağımlı.....	180
Tablo 42. Regresyon-5-kaçınma	181
Tablo 43. Regresyon-3-anlık.....	182
Tablo 44. Bireysel değerler ile karara verme stilleri arasındaki ilişkide İK yönetici yetkinliklerinin aracı rolü.....	183

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Etkili İKY uygulamalarının örgüt başarısına katkıları.....	8
Şekil 2. Büyük ölçekli İKY organizasyon şeması.....	11
Şekil 3. Yetkinlik kavramı	40
Şekil 4. İnsanların bireysel değerleri rolü modeli	92
Şekil 5. Schwartz'ın çembersel değer modeli, 1992	94
Şekil 6. İK yöneticilerinin bireysel değerleri, yönetici yetkinlikleri ve karar verme stilleri arasındaki ilişki.....	133
Şekil 7. İnsanların bireysel değerleri rolü modeli	196



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN BİREYSEL DEĞERLERİ İLE YÖNETSEL YETKİNLİKLERİNİN KARAR VERME STİLLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışma, küreselleşme çağında örgütlerin rekabet gücünü artırmasında ve sürdürülebilir başarı elde etmesinde kritik öneme sahip insan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri ile yönetsel yetkinliklerin karar verme stilleri üzerine etkisini araştırmaktadır. Araştırma verilerinin analizlerinde, frekans analizleri, Pearson korelasyon, regresyon, t testi ve ANOVA testlerinden yararlanılmıştır. Aracı rolün tespitinde Model 4 kullanılmıştır.

110 yönetici ile yapılan anket çalışmasının analizlerinde, kadın yöneticilerin "kaçınma karar verme" stilini, erkek yöneticilerin "anlık karar verme" stilini daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin yaşlarının arttıkça "stratejik düşünme" yetkinliklerinin arttığı belirlenmiştir. İK yöneticilerinin öne çıkan değerleri "muhafazacı" ve "kendini aşma" ; yetkinlikleri ise "yönetim & liderlik" ve "değişim yönetimi" olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin karar verme stilleri ise sırasıyla "rasyonel", "sezgisel" ve "bağımlı" karar verme stilleri olmuştur. İK yöneticilerinin %57,3'ü yönetim kurulu toplantılarına aktif katılarak, %21,8'i üst yönetime veri sağlayarak stratejik kararlara pasif katılım sağlamaktadır. Yöneticilerin öne çıkan değeri "öz aşkınlığın", yöneticilerin "stratejik yönetim zihniyeti", "İKY teknik uzmanlık", "İK çabaları & uygulamaları" ve "yönetim & liderlik" yetkinliklerini belirlediği tespit edilmiştir. Bu yetkinliklerden "stratejik yönetim zihniyeti" ve "yönetim & liderlik" yetkinliklerinin ise "rasyonel" karar verme stilini en yüksek seviyede açıkladığı belirlenmiştir.

Bu çalışma ile İK yöneticilerinin bireysel değerlerinin, yetkinliklerinin karar verme stilleri üzerinde etkilerini bilmeleri ve böylece kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamalarına olanak sağlanarak, İK yöneticilerinin etkili ve rasyonel kararlar vermeleri hedeflenmektedir. Böylece örgütsel başarıya önemli katkısı olacak doğru işe doğru kişiyi yerleştirmelerine de katkı sağlanmış olacaktır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Değerler, Yetkinlikler ve Karar Verme Stilleri

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGERS' INDIVIDUAL VALUES AND MANAGERIAL COMPETENCES ON THEIR DECISION-MAKING STYLES: A STUDY ON HUMAN RESOURCES MANAGERS

ABSTRACT

This study investigates the impact of individual values and managerial competencies of human resources managers, who are critical in enhancing the competitiveness of organizations and achieving sustainable success in the era of globalization, on decision-making styles. In the analysis of the research data, frequency analyses, Pearson correlation, regression, t-test, and ANOVA tests were utilized. Model 4 was used to determine the mediating role.

In the analysis of the survey conducted with 110 managers, it was found that female managers use the 'avoidance decision-making' style more, while male managers use the 'spontaneous decision-making' style more. Additionally, it was determined that as managers age, their 'strategic thinking' competencies increase. The prominent values of HR managers were identified as 'conservative' and 'self-transcendence'; their competencies were identified as 'management & leadership' and 'change management'. The decision-making styles they frequently used were 'rational', 'intuitive', and 'dependent' decision-making styles, respectively. According to the analysis results of corporate data, 57.3% of HR managers actively participate in board meetings, while 21.8% provide passive participation by presenting the data requested by top management. It has been determined that the prominent value of managers, 'self-transcendence,' influences their competencies in 'strategic management mindset,' 'HRM technical expertise,' 'HR efforts & practices,' and 'management & leadership.' Among these competencies, 'strategic management mindset' and 'management & leadership' were found to most significantly explain the 'rational' decision-making style.

This study aims to help HR managers become aware of their individual values and competencies, and the impact of these two factors on decision-making styles. By doing so, it seeks to enable them to better understand their strengths and weaknesses, thereby assisting them in making effective and rational decisions. Thus, it will also contribute to organizational success by helping HR managers place the right person in the right job, knowing their individual values and competencies, and placing employees in the most suitable positions.

Keywords: Human Resources, Values, Competencies, and Decision-Making Styles.

1. GİRİŞ

Küreselleşme, yalnızca uluslararası ticarete entegrasyonu sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda ulusları ve kültürleri de birbirine bağlamaktadır. Bu durumdan en çok etkilenenler, küresel ölçekte faaliyet gösteren örgütler ve bu örgütlerin insan kaynakları departmanlarıdır. Geleneksel operasyonel süreçler kapsamında işlev gören insan kaynakları, artık stratejik insan kaynakları yönetimine yönelmek zorundadır. Yönetim, karar verme, planlama, düzenleme, etkili iletişim sağlama, organizasyon gibi öğeleri içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin başarısı, büyük ölçüde yöneticilerin vereceği doğru kararlara bağlıdır. Sınırlı örgüt kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması, yöneticilerin alternatif çözüm yolları arasından yapacağı seçimlerle, vereceği kararlara sağlanmaktadır.

Yönetim literatüründe yönetim ve karar verme kavramlarının eşdeğer kabul edilmesinden hareketle, bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yöneticilerini stratejik ortak konumuna taşıyabilecek karar verme stillerini ve bu stillerin oluşumunda etkili olan bireysel değerler ve yetkinlikleri tespit etmektir. Yöneticilerin değer sistemlerini incelemenin amacı, örgüt içindeki yönetici davranışları ve tutumlarını öngörebilmek, örgütsel etkililiği ve iş ortamını iyileştirmektir. Bu çalışma ile insan kaynakları yöneticilerinin kararlarını nasıl aldıklarını araştırmak, karar alma sürecinde etkili olan faktörleri tespit etmek ve nihayetinde ideal ve gerçek kararlar arasındaki farkları azaltacak öneriler sunabilmektir.

Bu kapsamda araştırmanın konusu "insan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri ile yönetsel yetkinliklerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi" olmuştur.

Karar verme süreçlerine birçok faktörün etki ettiği bilinen bir gerçektir. Bu faktörlerden bireysel değerler kişilerin kimliklerini şekillendiren, kararlarını yönlendiren ve yaşam amacını belirleyen temel unsurlar olarak insan hayatında yer almaktadır. Alman metafizikçisi Nicolai Hartman, değerlerden sıyrılmış, kutsallığını kaybetmiş olan bir dünyada kimsenin yaşamaya tahammül edemeyeceğini belirterek, değerlerin insan hayatında önemini vurgulamaktadır. Değerlerin yanı sıra yetkinlikler de karar verme süreçleri üzerinde etkilidir. Yöneticilerin yetkinlikleri, onların bilgi düzeylerini, gerçekleştirdikleri eylemleri ve kimliklerini yansıtmaktadır. Ayrıca, yönetici yetkinlikleri, yöneticilerin üstün performans sergilemelerini sağlamakta olup, bu yetkinlikler, üstün performans gösteren yöneticileri standart performans sergileyen yöneticilerden ayırt etmeye yarayan önemli bireysel özellikler olarak kabul edilmektedir.

Değerler literatürde sıkça çalışılmasına rağmen, insan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri üzerine yeterli araştırmaya rastlanamamıştır. Benzer şekilde, insan kaynakları yönetici yetkinlikleri literatürde geniş bir şekilde ele alınmış olsa da, bireysel değer-yetkinlik ilişkisinin birlikte incelenerek insan kaynakları yöneticilerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi hakkında yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu alandaki eksiklikler literatürde belirgin bir şekilde göze çarpmaktadır.

Bu kapsamda literatürde görülmüş olan bu boşluğu doldurmak üzere 'bireysel değer-karar verme', 'bireysel değer-yetkinlik', 'yetkinlik-karar verme' ve 'bireysel değer-karar verme ilişkisinde yönetici yetkinliklerinin aracı rolü' ilişkilerini inceleyecek olan üç değişkenin bir arada ele alınacağı araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli ile üzerinde çalışılacak olan hipotezler ve analiz edilecek değişkenler arasındaki ilişkiler net bir şekilde belirlenmiştir.

Araştırmanın H1 hipotezi; İK yöneticilerinin bireysel değerleri ile karar verme stilleri arasında ilişkiyi; H2 hipotezi; İK yöneticisinin bireysel değerleri ile İK yönetici yetkinlikleri arasında ilişkiyi; H3 hipotezi İK yönetici yetkinlikleri ile karar verme stilleri arasında ilişkiyi; H4 hipotezi ise; bu üç değişkenin bir arada ilişkilerinin inceleneceği bireysel değerler ile karar verme stilleri arasındaki yönetici yetkinliklerinin aracı rolünü incelemek üzere oluşturulmuştur.

Bu model ve hipotezler çerçevesinde, İnsan Kaynakları yöneticilerinin öne çıkan değerleri, yönetici yetkinlikleri ve karar verme stilleri belirlenecektir. Ayrıca, bireysel değerler ve yönetici yetkinliklerinin karar verme stilleri üzerindeki etkileri incelenecektir. Araştırmada, yaş, cinsiyet ve toplam çalışma süresi gibi demografik verilerin bireysel değerler, yönetici yetkinlikleri ve karar verme stilleri üzerindeki etkileri de değerlendirilecektir. Ayrıca, İK yöneticilerinin örgütlerinde stratejik kararlara katılımlarını araştırmak amacıyla hazırlanan sorular kapsamında, İK yöneticilerinin örgütlerinde stratejilerin belirlenmesindeki etkileri de incelenecektir. Özetle, İnsan Kaynakları yöneticilerinin karar verme stillerine yön veren bireysel değerler ve yönetici yetkinliklerinin neler olduğu, insan kaynakları yöneticilerinin kararlarını değer odaklı mı yoksa yetkinlik temelli mi verdikleri ve bireysel değerler ile karar verme stilleri arasında İK yönetici yetkinliklerinin etkisinin bulunup bulunmadığı tespit edilecektir.

Bu çalışma insan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerlerinin, yönetici yetkinliklerinin neler olduğunun tespit edildiği ve bu iki değişkenin karar verme stilleri üzerinde etkisinin

belirlendiği üç değişkenin bir arada ele alındığı keşif araştırmalarından biri olacaktır. Bu sayede, insan kaynakları yöneticilerine bilgi sağlanarak farkındalıklarının artırılması hedeflenmektedir. Yöneticilerin bu konuda farkındalıklarının artması, onların değer ve yetkinliklerinin daha işlevsel hale gelmesini sağlayacaktır. Ayrıca, insan kaynakları yöneticilerine karar verme sürecinde değer ve yetkinlikler kapsamında hem akademik hem de alan bilgisinin sentezlenmesiyle ortaya çıkan hususlar aktarılacak ve stratejik ortak olma yolculuklarında rehberlik edebilecek öneriler sunulacaktır. Bu konuda akademik çalışma yapmayı planlayan araştırmacılar için, insan kaynakları yöneticilerinin karar verme süreçlerinde karşılaştıkları zorluklar hakkında bilgi sunulacak ve araştırmalarında konu olabilecek hususlar aktararak, söz konusu hususların daha yakından incelenmesi yönünde davet yapılacaktır. Bu çalışma sonucunda, insan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerlerinin düşünme, hissetme ve davranma, yetkinlik edinme ve kullanmayı nasıl etkilediği ve her iki değer insan kaynakları yöneticileri hangi karar verme stillerini nasıl yönlendirdikleri konusunda net bir resim ortaya konulmuş olacaktır. Bu çalışma ile ayrıca, araştırmada kullanılan insan kaynakları yönetici yetkinlikleri anketinden uyarlanarak insan kaynakları yönetici yetkinlikleri davranış göstergeleri oluşturularak pratik kullanıma hazır hale getirilmiş olacaktır.

Araştırmanın ana kütlesini, İstanbul, Ankara ve Kayseri şehirlerinde katılım bankaları, özel liseler, özel hastaneler, savunma sanayii ve sanayi işletmelerinde faaliyet gösteren yaklaşık 3015 firma oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, araştırma konusuna uygun olduğu düşünülen “amaçlı örnekleme” yöntemi kullanılarak 17 örgüt seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket formu tercih edilmiş ve anketler, örgütlerin insan kaynakları yöneticilerine (müdürlerine) ya da insan kaynakları yöneticisi bulunmayan durumlarda, üst düzey insan kaynaklarından sorumlu yöneticilere uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin analizinde, öncelikli olarak veri grubundaki değişkenlerin dağılımını incelemek amacıyla frekans analizleri kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkiler, Pearson korelasyon ve regresyon testleri ile incelenmiştir. Gruplar arasındaki farklılıkların değerlendirilmesinde ise, değişkenlerin normal dağılım göstermeleri nedeniyle t testi ve ANOVA testlerinden yararlanılmıştır. Aracı rolün tespitinde Model 4 kullanılmıştır.

Araştırmada karşılaşılan sınırlılıklar arasında, genellikle maliyet, zaman ve erişilebilirlik kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışmada en önemli kısıt, verilerin yöneticilerden alınacak olmasıdır. Yöneticilerin yoğun iş programları ve kısıtlı zamanları nedeniyle ankete zaman ayıramamaları, ayrıca bazı yöneticilerin bu tür akademik çalışmalara katılım sağlama

konusundaki isteksizlikleri, veri toplama sürecini olumsuz etkilemiş ve araştırmanın örneklem büyüklüğünü sınırlı tutmuştur. Ancak insan kaynakları yöneticilerinin yoğun iş temposu, görev ve sorumluluklarının önemi ve eş zamanlı birden fazla konuya odaklanma gereklilikleri, bu durumu doğal ve anlaşılır kılmaktadır. Araştırmada ayrıca veri toplama aracı olarak kullanılan anket formuna cevap veren katılımcıların, yanıtlarını sosyal beklentilere göre vermiş olma olasılığı bulunmaktadır. Bu durum, araştırmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca, araştırmada kullanılan yöntemlerin ve analizlerin seçimi, çalışmanın odaklandığı belirli değişkenlerle sınırlı olup, diğer potansiyel faktörlerin göz ardı edilmiş olma olasılığını da içermektedir.

Araştırman dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm olan giriş bölümünde, araştırma konusu ve problemi, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları, yöntemi ve yapısı hakkında genel bir çerçeve sunulmaktadır. İkinci bölümde, literatür taraması kapsamında oluşturulmuş kavramsal çerçeve yer almaktadır. Üçüncü bölümde, kavramlar arası ilişkiler incelenmiş ve dördüncü bölümde elde edilen bulgular yorumlanarak, araştırmacılara ve sektöre gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

2.1.1. İnsan kaynakları (İK) kavramı, yönetimi ve önemi

İnsan kaynağı, insanların bilgi, beceri, eğitimi, uzmanlığı ve yetenekleri aracılığıyla örgütsel etkinliği sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Patterson, 2023, s.4).

İnsan kaynağı bir örgütün başarısı için gereken dört kaynaktan (finansal, fiziksel, bilgi ve insan) birisidir. Diğer kaynakların kullanımı, uygulamaya alınması insan kaynağına bağlıdır. İnsan kaynağının, sosyal bir varlık olması, çevre şartlarından etkilenmesi, sürekli değişim ve gelişimini zorunlu kılmakta ve örgütlerde üretimi sağlayan diğer kaynaklardan farklı bir yere sahip olmasına neden olmaktadır (Tonus ve Baş, 2020, s.1).

Kurumların başarılarını sürekli kılmaları, ellerinde bulundurdıkları yetenekli insan kaynağına bağlıdır. Tarıma dayalı toplumlarda toprak, sanayi toplumunda kas gücü ve makineler, günümüz bilgi çağında yüksek yetenekli çalışanın önemi gün geçtikçe katlanarak artmaktadır (Gürbüz, 2019, s.21).

İKY bir örgütün hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için yetkin bir iş gücünü elde etme, geliştirme ve sürdürme sanatıdır. İKY, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için insanların en etkili şekilde yönetimini sağlamaktadır. İnsanların işte en iyi performanslarını göstermelerini sağlayacak şekilde onları yönetme yoludur (Mahapatro, 2021, s.4-5).

Armstrong insan kaynakları yönetimini, "örgütlerde çalışan insanların istihdamı, gelişimi ve refahına yönelik stratejik, bütünleşik ve tutarlı bir yaklaşım" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, insanın gelişimi ve refahı olacak şekilde, İK'nın iki temel sorumluluğunu vurgulamaktadır (Armstrong, 2017, s.7). Diğer bir ifade ile örgütlerde İKY bir taraftan çalışanların yetkinliklerini artırmak, kariyerler yollarında ilerlemelerini sağlamak ve potansiyellerini en üst düzeyde açığa çıkarmak için yapılan insan gelişimine yönelik faaliyetler yürütürken, diğer taraftan çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığını koruma ve iyileştirme çabaları ile insanın refahını sağlamaktadır.

2.1.2. İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) rolleri ve sorumlulukları

Günümüzün değişen ve gelişen dünyasında üstün yetkinliklerle donanmış insan kaynağını kuruma kazandırmak ve kurumda tutmak İKY'nın en temel görevidir. Gürbüz tarafından İKY'den beklenen rol ve sorumluluklar şu şekilde sıralanmaktadır (Gürbüz, 2019, s.31).

- **İşlevsel Uzmanlık Rolü;** Bu rol, örgütün personel politikalarının oluşturulması, uygulanması, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, eğitim ve gelişim programlarının hazırlanması, performans yönetimlerinin yapılması ve iş ilişkilerinin yönetilmesi ile ilgilidir. Bu rol kapsamında işe alım ve seçme süreçleri yürütülmekte, ücret ve yan haklar belirlenmekte ve uygulanmaktadır (Erduygun ve Tınaz, 2023, s.165).
- **Çalışanı Koruma Rolü;** Bu rol, işçi sendikaları ve işveren arasındaki ilişkileri yönetmek, çalışma koşullarını düzenlemek ve işçi sağlığı ile güvenliği konularında politikaları oluşturmak gibi sorumlulukları içermektedir. Çalışanı koruma rolü aynı zamanda çalışanların iş memnuniyetini artırmak, tükenmişlik sendromunu önlemek ve işyeri stresini azaltmak, işten çıkarmaların adil ve yasal bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak vb. unsurları içerir. Bu rol, çalışanların psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak için çaba sarf etmeyi gerektirmektedir. Bu rol, çalışanı koruma amacıyla çalışanlarla iletişim kurmayı, sorunlarını dinlemeyi ve çözüm sunmayı gerektirir. Bu şekilde, çalışanı koruma rolü ile çalışanların refahı artırılmaktadır (Can ve Özmen, 2023, s.39).
- **Stratejik Ortak Rolü;** İKY örgütlerin gelecekteki büyüme ve sürdürülebilirlik ihtiyaçlarını karşılamak üzere stratejik planlama süreçlerini yönlendirmektedir. İşgücü planlaması konusunda liderlik yapmaktadır. İKY çalışanların performansını düzenli olarak değerlendirmekte ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak şekilde geliştirme planları oluşturmaktadır. Ayrıca, liderlik geliştirme programları ile organizasyonun gelecekteki liderlerini yetiştirerek kurum stratejisine katkı sunmaktadır. Stratejik ortaklık rolü ayrıca veri analizi ve karar destek yeteneklerini içermektedir. İKY örgütlerin stratejik kararları için veri toplama ve analiz süreçlerini yönlendirmektedir. Bu organizasyonun daha bilinçli ve etkili kararlar almasını sağlamaktadır (Erduygun ve Tınaz, 2023, s.164).
- **İnsan Sermayesini Geliştirme Rolü;** Bu rol, örgütlerin en değerli varlığı olan çalışanların yeteneklerini artırarak, işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını hedeflemektedir. İKY çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak için eğitim fırsatları sunmakta ve kariyer gelişimi ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi için programlar düzenlemektedir. İKY, çalışanların performansını düzenli olarak değerlendirerek etkili geri bildirim ile çalışanların zayıf yönlerini geliştirmelerine ve güçlü yönlerini daha da pekiştirmelerine olanak sağlamaktadır. Bu rol örgüt içinde bilgi paylaşımını da destekleyerek, çalışanlar arasında bilgi akışını kolaylaştırmakta ve iş birliğini teşvik

etmektedir. Bu, örgütün daha yenilikçi ve rekabetçi olmasına yardımcı olmaktadır. İKY'nin insan sermayesini geliştirme rolü, örgütün sürdürülebilir başarısı için hayati bir öneme sahiptir (Subaşı ve Erdoğan, 2023, s.18).

2.1.3. İnsan kaynakları yönetiminin örgüt için önemi

İKY stratejik bir kaynak olan insan unsuru üzerine odaklanır ve örgütlerde insanların etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Dalay vd., 2002, s.258).

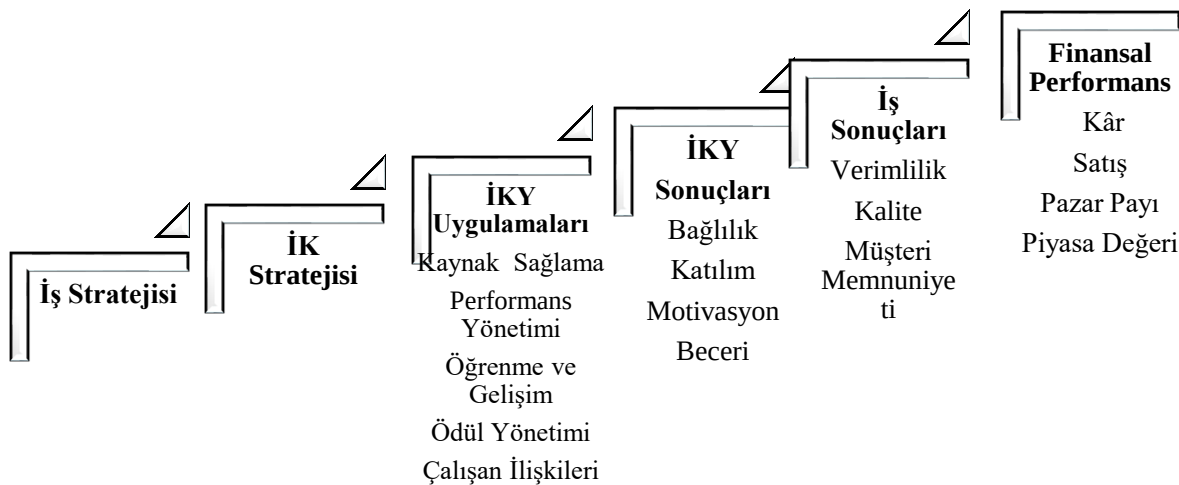
İKY konusunda yapılan çalışmalar kapsamında, etkili İKY uygulamalarının örgüt başarısına katkıları aşağıda belirtilen şekilde olmaktadır (Obi, 2015, s.23).

- **Yetenek Çekme ve Tutma:** Etkili İKY uygulamaları, organizasyona en iyi yetenekleri çekmeye ve yüksek performanslı çalışanları elde tutmaya yardımcı olmaktadır. Bu, iş hedeflerine ulaşmak için önemli olan nitelikli ve motive olmuş bir iş gücü oluşturmaktadır.
- **Çalışan Verimliliği Artırma:** İKY, çalışanların eğitimi, gelişimi ve katılımına odaklanarak iş yerinde artan verimlilik ve etkinlik sağlamaktadır. Çalışanlar doğru becerilere ve bilgiye sahip olduklarında, organizasyona daha etkili bir şekilde katkıda bulunabilirler.
- **Çalışan Memnuniyetini Sağlama:** Adil ücretlendirme, olumlu bir iş kültürü oluşturma vb. İKY uygulamaları, çalışanların daha yüksek memnuniyet ve motivasyon / moral sahibi olmasına katkıda bulunmaktadır. Memnun çalışanlar, organizasyona bağlılık gösterme ve işlerine maksimum çaba gösterme eğilimindedirler.
- **Etkili Performans Ortaya Koyma:** İKY uygulamaları, net performans beklentileri belirleme, düzenli geri bildirim sağlama ve bireysel hedefleri örgüt hedefleriyle uyumlu hale getirme süreçlerini içermektedir. Bu, bireysel ve takım performansında iyileşmeye yol açmakta ve örgüt başarısını etkilemektedir.
- **Yetenek Geliştirme ve Devir Planlama:** İKY, gelecekteki liderlik pozisyonları için potansiyeli yüksek performanslı çalışanları belirlemeye ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Etkili devir planlaması, önemli görevlerin sorunsuz bir şekilde devredilmesiyle birlikte iş sürekliliğini de sağlamaktadır.
- **Çeşitlilik ve Kapsayıcılık:** İKY'de çeşitlilik ve kapsayıcılığa vurgu yapmak, daha kapsayıcı ve yenilikçi bir iş gücü yaratmaktadır. Farklı bakış açıları ve deneyimler, iş zorluklarına taze fikirler ve yaratıcı çözümler getirmektedir.

- **Çalışan Katılımını ve Bağlılığını Oluşturma:** İKY, çalışanların aidiyet duygusu ve bağlılığı geliştirmeyi hedeflemekte, bu da artan katılımı beraberinde getirmektedir. Katılım gösteren çalışanlar, proaktiftir, sadıktır ve örgütün hedeflerine ulaşmaya odaklıdır.
- **İşgücü Devir Oranlarının Azaltılması:** İKY stratejileriyle, çalışanların gelişiminin sağlanması, olumlu bir çalışma ortamı oluşturulması ile çalışan devir oranları azaltılabilir. Düşük devir oranları, maliyet tasarrufu ve örgüt sürekliliğini sağlamaktadır.
- **Yasal ve Etik Standartlara Uyum:** Etkili İKY, örgütlerin istihdam uygulamalarında çalışma yasalarına ve etik standartlara uygun olarak çalışmayı sağlar. Bu, yasal riskleri azaltarak, örgütün itibarını artırmaktadır.
- **İşveren Markasının Güçlenmesi:** Etkili İKY uygulayan örgütler, olumlu bir işveren markası oluşturmakta, en iyi yetenekleri çekmekte ve sektörde tercih edilen bir işveren haline gelmektedir.

Özetle, İKY uygulamalarının örgütün performansına etkisi üç şekilde olabilmektedir. Etkili İK uygulamaları, çalışanların bağlılık, katılım, motivasyon ve yetenek gibi özellikleri üzerinde direkt etki oluşturabilmektedir. Böylece çalışanlar, bu niteliklere sahip olduklarında, örgütün performansına verimliliğine, kalitesine, müşteri memnuniyetine katkı sağlayabilirler. Ayrıca örgütün finansal verimliliği de artmaktadır. Bu süreçten İK değer halkaları olarak bahsedilmektedir (Armstrong ve Taylor, 2023, s.40).

Etkili İKY uygulamalarının örgüt başarısına katkıları aşağıda şekilde 1’de özetlenmektedir.



Şekil 1. Etkili İKY uygulamalarının örgüt başarısına katkıları Kaynak: Armstrong., & Taylor,

2.1.4. İnsan kaynakları departmanı

İK departmanı bir örgütte insan kaynakları faaliyetlerinin oluşturulması, uygulanması ve geliştirilmesinden sorumlu olan birimdir. İnsan kaynakları departmanının oluşturulması örgütlerin ihtiyaçlarına göre kurumdan kuruma değişiklikler gösterebilmektedir. Küçük ölçekli örgütlerde İK fonksiyonu tepe yönetim tarafından gerçekleştirilmekte iken, büyük ölçekli örgütlerde İKY faaliyetleri için İK departmanı altında ayrı ayrı birimler oluşturulmakta ve alanında uzman İK profesyonelleri istihdam edilmektedir. Bazı örgütlerde (eğitim ve gelişim, bordro vb) dış hizmet alımı yapılmaktadır (Akgeyik, 2018,s.14).

Ulrich'e göre; Örgütlerin ihtiyaçlarının doğru analiz edilmesi ve İK departmanına ihtiyaç olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir.

Şöyle ki; İlk husus örgüt ufak çaplı bir işletme ise, çalışanın ücretleri, sosyal güvenlik vb. özlük işlerinin takibi, muhasebe birimi tarafından yapılabilir veya dışarıdan mali müşavir hizmeti alınabilir. İkinci husus ise, örgütte İK departmanından hangi hizmetlerin beklendiğidir. İK departmanından sadece özlük işlemleri mi bekleniyor, yoksa stratejik faaliyetler de mi bekleniyor? Üçüncü husus; İKY departmanının örgüt şemasında nerede olacağı ile ilgilidir. Bu durumda İKY hangi fonksiyonu yerine getirmelidir. İKY'den beklenen stratejik bir ortak olması ise bu durumda örgüt şemasında üst düzey yöneticiye bağlı olarak çalışacak bir konumda olması gerekmektedir. Bu durum İKY departmanının kurulmasını zorunlu kılmaktadır (Ulrich, 1997, s.25).

İKY departmanı yapılan işler temelinde kendi içerisinde alt birimlere ayrılmaktadır. Her bir alt birim birbiri ile koordineli aynı zamanda her birim birbirinden farklı işler gerçekleştirmektedir. İKY departmanının alt birimleri ve yaptığı işler tablo 1'de aşağıda özetlenmektedir.

Tablo 1. İK departmanı alt birimleri

Birimler	Görevler
İşe Alım Birimi	Örgütün personel ihtiyaçlarını temin etmek üzere, adayların yetenek ve tecrübelerini değerlendirerek, uygun adayların uygun pozisyonda işe alımını gerçekleştirir.
Performans Yönetimi Birimi	Çalışanın verimliliğini artırmak üzere, performansını ölçümler, değerlendirir ve çalışanın gelişim alanları kapsamında çalışan verimliliğini artırmak üzere, aksiyon

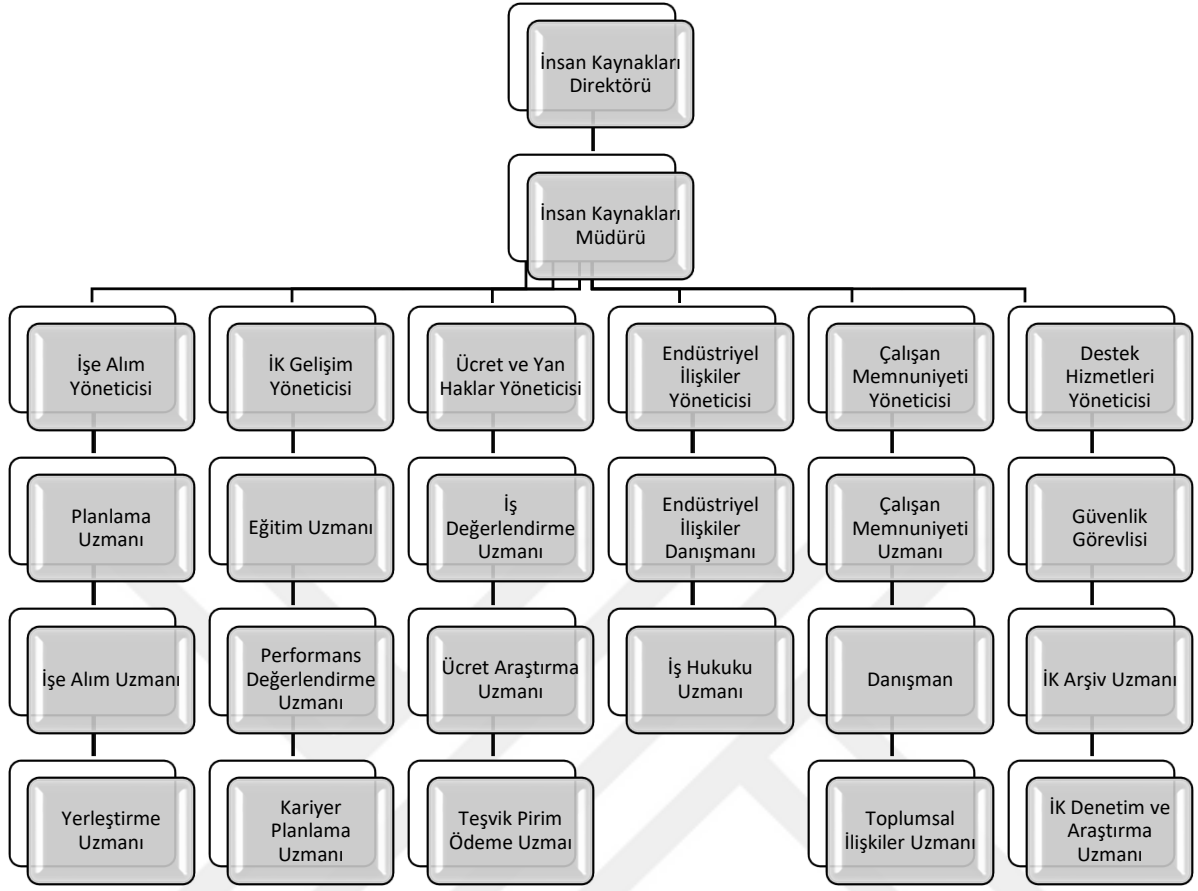
planlar.

Tablo 1. (Devamı) İK departmanı alt birimleri

Eğitim ve Kariyer Yönetimi Birimi	Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri için gerekli eğitim ve gelişim organizasyonunu yaparak çalışanın kariyer hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlar.
Ücret ve Yan Haklar Birimi	Çalışanların sigorta, bordro, izin, maaş ve diğer yan haklarını yönetir.
İnsan Kaynakları Analitiği ve Raporlama Birimi	Örgütün verimliliğini artırmak amacı ile çalışanların performansı ve etkili iş süreçlerini oluşturmak üzere çalışmalar yapar, analitik raporlar düzenler.
Organizasyon ve İş Tanımlama Birimi	İş süreçlerinin doğru ve etkili akışını sağlamak üzere, organizasyon şemasını hazırlar, görev tanımlarını oluşturur.
Motivasyon ve Etkinlikler Birimi	Çalışan memnuniyeti, motivasyonunu ve kurumda pozitif enerji, sinerji oluşturmak üzere organizasyonlar yapar.
Oryantasyon ve Uyum Birimi	Yeni işe başlayan çalışanın kurum ve görevi ile tanışmasını sağlar, işine uyum sürecini yürütür.
Sendikal İlişkiler Birimi (Endüstriyel İlişkiler)	Sendikal faaliyetler kapsamında çalışan hakları uygulamalarını yönetir.

Kaynak: İnsan Kaynakları Departmanı Hakkında Az Bilinenler (iienstitu.com)

Bir örgütün yönetim düşüncesi, büyüklüğü, niteliği ve dış çevresi İKY departmanının iç organizasyon yapısını şekillendirmektedir. Küçük ölçekli bir örgütte İKY yönetimi işe alım yöneticisi tarafından yönetilirken; orta ölçekli bir örgütte İKY süreçleri İK yöneticisi, İK uzmanı ve birkaç İK uzman yardımcısı tarafından yönetilebilmektedir. Ancak örgütün büyük ölçekli bir işletme olması durumunda aşağıda yer alan örgüt şemasında ki gibi her birimde bir İK yöneticisi, uzmanlardan oluşabilmektedir (Sharma, 2023, s.47).



Şekil 2. Büyük ölçekli İKY organizasyon şeması Kaynak: Yazarın kitabından araştırmacı tarafından uyarlanmıştır.

İKY departmanında İKY üst düzey yöneticisi, İK Yöneticisi, İKY uzmanı, İKY destek personeli şeklinde dört ana unvana rastlanılmaktadır. Benligiray’a (2020) göre, İK biriminde çalışan profesyonellerin almakta olduğu unvanlar ve yaptıkları işler özetle şunlardır (Benligiray, 2020, s.20).

- **İK üst düzey yöneticisi:** İKY’nin birinci derece sorumlusudur. Bu pozisyonda görev yapan yöneticilerin unvanı İK CEO’su, İK’dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, İK Direktörü, İK Koordinatörü, İK Yöneticisi ya da İK Müdürü olabilmektedir. İK üst düzey yöneticisinin sorumluluğu, İKY politika ve uygulamaları ile örgüt stratejisi arasında ilişkiyi sağlayarak, kuruma yön vermektir.
- **İnsan kaynakları yöneticisi:** Bu görevde bulunan İK profesyoneli; İK müdürü, İK yöneticisi, personel müdürü, personel ve idari işler müdürü ya da şefi gibi unvanlar alabilmektedir. Bu profesyonellerin İKY’nin tüm alanlarında teknik bilgiye sahip

olması gerekmektedir. Bu profesyonellerden örgütteki tüm İK politikalarını, stratejilerini belirlemeleri, planlamaları ve uygulamaları beklenmektedir.

- **İK uzmanı:** Bu pozisyon İKY’da kariyere giriş pozisyonu olarak bilinmektedir. Özlük uzmanı/ yardımcısı, eğitim uzmanı/ yardımcısı vb. unvanlar söz konusu olabilir. Bu pozisyonda günlük operasyonel işler yürütülmektedir.
- **İK destek personeli:** Bu pozisyonda görev yapan kişiler İKY biriminde işleri kolaylaştırmak üzere destek sağlayan İK profesyonelleridir. İK ofis görevlisi, sekreteri, asistanı, bilgisayar operatörü vb. unvanlar alabilmektedirler.

2.1.5. İnsan kaynakları yöneticisi, rolleri ve sorumlulukları

Çalışmanın bu bölümünde İK yöneticisinin sorumluluklarına geçmeden önce araştırmanın ana konusu olan İK yöneticisini daha yakından tanımlamak üzere, yönetim, yönetici, İK yöneticisi tanımlamaları yapılmaktadır.

Yönetim, Türk Dil Kurumu tarafından çok yalın ve basit bir ifade ile “bir işi çekip çevirme, idare, işleri belirli bir anlayış içinde yürütme olarak” tanımlanmaktadır.

Yönetim, örgüt kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde planlamasının yapılarak, plan kapsamında örgütlenmesi, koordinasyonunun sağlanması, yönetilmesi ve denetlenmesi sonucunda kurum amaçlarına ulaşılmasıdır (Koparal, 2001, s.3).

Yönetici; Mal ve hizmet üretmek üzere, üretim faktörlerini bir araya getirerek- risk ve kârı başkalarına ait olacak şekilde- bunların yönetimini yapan kişidir (Kıngır ve Şahin, 2005,s.400).

Yöneticilik bir meslek olup, İK yöneticisi İK yönetimi mesleğini yerine getiren kişidir. Daha detay bir tanım ile İK yöneticisi, yönetime ilişkin mevcut olan (deneysel) bilgi birikimine ilave olarak kendi bireysel bilgi beceri yeteneklerini fiilen kullanarak, başkalarını yönlendirme ve yönetme yoluyla kurumu belirlenen hedeflere ulaştırma işini yapan kişidir (Koçel, 2014, s.85).

İK yöneticisinin temel görevi tüm çalışanları örgütsel hedefleri kapsamında, tüm faktörleri göz önünde bulundurarak, etkin bir şekilde organize etmesidir. İK yöneticisinin kişilerin en verimli bir şekilde bir arada nasıl çalışacaklarının tespit edilmesinden, toplam kalite anlayışının kurumda yerleşmesinden, sürekli gelişimin bir hayat felsefesi olarak benimsenmesine kadar birçok aşamada İKY’nin sorumlulukları ve rolleri bulunmaktadır (Özsoy, 2002, ss.143-146).

İK yöneticilerinin kendi departmanına, diğer departman yöneticilerine ve üst yönetime karşı birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- İK yöneticisi danışmandır: İstihdam, sendikal ilişkiler, etik ilkeler, çalışan istek ve ihtiyaçları ile ilgili olarak diğer departman yöneticilerine ve üst yönetime danışmanlık yapar. Güncel gelişmeler, yasal mevzuat vb. hususlarda ilgili departmanlara önerilerde bulunarak, örgütün doğru kararlar almasında öncülük eder.
- İK Yöneticisi İK politikacıdır. Örgütün ihtiyaçlarının çalışan ihtiyaçları ile uyumlu olmasını, çalışan ihtiyaçlarının organizasyonun ihtiyaçları ile uyumlu olması için çalışır. Örgütün problemlerine çözüm olacak politika oluşturur ve uygulamaya alır.
- İK Yöneticisi hizmet sağlayıcıdır. İK hizmetlerinin işe alım, test, planlama, performans ve eğitim programları dahil olmak üzere etkili olmasını sağlar. Çalışanların stratejik planın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde katılımcı, üretken ve performans göstermesi için çalışır.
- İK Yöneticisi profesyoneldir. İşinin gerektirdiği bilgi beceri eğitim, beceri ve deneyime sahiptir.
- İK Yöneticisi savunucudur. Örgütün ve çalışanların çıkarlarını maksimum seviyede gözetir (Patterson, 2023, s. 16-17).

Yetki örgütlerde yöneticilere verilen karar verme ve astların davranışlarını belirleme hakkı olarak tanımlanmaktadır. Yetki, örgütteki üst yönetimin bir alt yönetime böyle bir hakkı vermesi ile orta çıkmaktadır. Yetki örgütlerde hiyerarşik yapılardan ve ilişkilerden meydana gelmektedir (Çiçin, 2024, s.66).

Örgütlerde emir komuta yetkisi, kurmay yetki ve fonksiyonel yetki olarak üç tür yetkiden söz etmek mümkün olmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır.

- **Emir komuta yetkisi:** Üst yöneticilerin formal olarak sahip oldukları ve astlarına emir verme hakkını ifade etmektedir.
- **Kurmay yetki:** Formal olarak sahip olunan ve başkalarına öneride bulunma hakkını tanımlamaktadır.
- **Fonksiyonel yetki:** Belirli bir fonksiyonu yerine getiren bölümün, bu fonksiyon kapsamına giren konularda diğer bölüm çalışanlarının ne yapmaları gerektiğini ve nasıl davranmaları gerektiğini belirleme hakkını belirtmektedir (Koçel, 2014, s.260).

İK yöneticisi kendi biriminde kendine bağlı çalışanlar üzerinde emir komuta yetkisini kullanırken; diğer birimler üzerinde kurmay yetki ve fonksiyonel yetkilerini kullanarak tüm kurum çalışanları üzerinde insan kaynaklarını yönetimini gerçekleştirmektedir.

Üretim birim müdürünün bir çalışanı ile sorun yaşaması, çözüm için İK yöneticisinden bu konuda yardım istemesi ve İK yöneticisinin ilgili birim yöneticisine bu konuda danışmanlık yapması/öneride bulunması İK yöneticisinin kurmay yetki kullanımına örnek verilebilmektedir.

Fonksiyonel yetki ise; İK birimin İKY’de kullandığı birtakım formları (örnek: iş müracaat formu / performans değerlendirme formu / mülakat değerlendirme formu) belgeleri, dokümanları diğer birimlere göndererek bu belgeler ile işlem yapılmasını istemesi, İK yöneticisinin fonksiyonel yetkisini kullanımına örnek teşkil etmektedir.

2.2. Değer Kavramı ve Kapsamı

2.2.1. Değer kavramının tanımlanması

Değer kelimesi Latince “valor”, Fransızca “valeur”, Almancada “wert” İngilizcede “value” kelimeleri ile ifade edilmektedir (Akarsu, 1984, s.35).

TDK değer kavramını farklı anlamlarıyla tanımlamıştır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır (TDK,2022).

- Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü: Bu tanım, değer bir şeyin değdiği (hak ettiği) karşılığı belirlemede kullanılan soyut bir ölçü olduğunu ifade eder. Değer, bir şeyin fehametini (önemini) ve kadirini (değerini) belirlediği vurgulanmaktadır.
- Bir ulusun sahip olduğu sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünü: Bir toplumun değerli bulduğu ve üzerinde önem verdiği unsurları içermektedir.
- Uğrunda belli bir bedel ödenecek veya belli bir zahmet göze alınacak nicelik veya nitelikte olan: Bu tanım, değer, belli bir bedel ödemeyi veya zahmete katlanmayı gerektiren bir niteliği veya niceliği ifade ettiğini belirtmektedir.
- Kişinin isteyen, gereksinim duyan bir varlık olarak nesne ile bağlantısında beliren şey: Bu tanım, değer insanın isteklerini ve gereksinimlerini karşılayan bir varlık olarak

nesne ile ilişkisinde beliren bir şey olduğunu ifade etmektedir. İnsanın değerleri, ihtiyaçlarını ve arzularını karşılamada önemli bir rol oynamaktadır.

Birden çok disipline yayılan kapsamlı bir değerler literatürü mevcuttur. Değer kavramı hakkında bir tanım sunulması gerektiğinde, sadece tek bir tanım yerine çeşitli tanımlara yer verilmesi çok daha işlevsel olmaktadır.

Literatürde değer tanımının her bir disiplin tarafından kendi alanı içerisinde alanlarının ihtiyaçlarına göre tanımlanmış ve kullanılmış olduğu görülmektedir. Üzerinde fikir birliği olunmuş evrensel bir değer tanımına ulaşılamamaktadır. Bu çalışmada değer kavramı çeşitli bilim dallarına göre genel hatlarıyla kısaca tanımlandıktan sonra, detaylı olarak sosyal psikoloji görüşü temelinde, Schwartz (1992) 'ın bireysel değer teorisi kapsamında ele alınacaktır (Schwartz, 1992, s.12).

2.2.2. Bilim dalları açısından değer kavramı

Değerler, sosyal bilimlerin ortaya çıkışından bu zamana kadar temel bir kavram olarak araştırmalarda önemli yer tutmuştur. Durkheim ve Weber'in çalışmalarında değer olgusu, değişim, sosyal ve kişisel ilişkilerin açıklanmasında önemli olmuştur. Değerler sadece antropoloji, sosyoloji, psikolojide değil, birçok bilim alanında önemli olmuştur. Değerler kişileri, grupları ve toplumları analiz etmekte, zaman içerisinde değişim evrelerini izlemekte, tutum ve davranışları motive eden temel olguları tespit etmekte kullanılmaktadır (Schwartz, 2012, s.3).

Aşağıda değer kavramı bilim dallarında kullanım alanlarına göre tanımlanmaktadır.

Felsefede değer kavramı; Değer, ahlak felsefesinin en temel kavramlarından biridir. İngiliz filozofu Moore'a göre değer "tanımlanamayan bir şey" olmasına rağmen, ahlak felsefesinde bu kavram üzerine birçok düşünce geliştirilmiştir. Genel anlamda değer, "davranışlarımızı belirleyen ilke" olarak ifade edilmektedir. Bu tanımlamayla her davranışın bir değerle ilişkilendirildiği ve davranışların bir şekilde bir değer tarafından yönlendirildiği anlaşılmaktadır (Uysal, 2008, s.68).

Psikolojide değer kavramı; Psikolojik açıdan değer, motivasyonel öge olarak kişilik oluşumunda görev yapmakta olup; psikolojide değer bireyin erken yaşlardan başlayarak gelişimleri sırasında kazandığı davranış tercihleri olarak tanımlanmaktadır (Sağnak, 2004, s.110). Nicholson (1991) psikolojik açıdan değeri, bireyin tercihlerini ortaya koyan psikolojik

bir mekanizma olarak görmüştür. Bireylerin karar verirken bu psikolojik mekanizmayı kullandıklarını belirtmiştir (Nicholson, 1991, s. 20).

Sosyolojide değer kavramı; Sosyologlar, değer kavramını sosyal kurallar, normlar, örf ve adetler gibi faktörlerle birlikte davranışları yönlendiren önemli bir etmen olarak değerlendirmektedir. Sosyoloji bilimi, çeşitli sosyal ve kültürel yapıları şekillendiren, insan yaşamında ve toplumların varoluşunda farklılaşmayı sağlayan veya bir topluluğu diğerinden ayıran özelliklerden biri olarak değere özel bir vurgu yapmaktadır (Çalışkur, 2008, s.17).

Ekonomide değer kavramı; Ekonomide değer kavramı genellikle farklı alternatiflerin toplumsal olarak değerlendirilmesi, utilitarist bir etik (en büyük fayda en büyük sayıya) çerçevesinde en iyi seçimi belirlemek için bir rehber olarak hizmet etmektedir (Dietz vd., 2005, s.360). Ekonomik anlamda değer, alınabilir, satılabilir, değiştirilebilir bir objeyi veya nesneyi ifade ederken, ulaşılabilir bir parasal değeri tanımlamaktadır (Cevizci, 2002, s.249).

2.2.3. Değerlerin kaynağı ve oluşum süreci

Değerler, toplumun ortak paydasıdır ve sosyalleşme süreciyle bireylere öğretilir. Bu değerler, birey üzerinde emir veren ve baskı yapan bir nitelik taşır (Durkheim, 1994, s.208).

Kişinin çevresini saran kültür, tüm değerli kabul edilen özellikleri oluşturur ve bu özellikler kişinin kimliğinin bir parçası haline gelir. Değerler, kültür ile birlikte topluma anlam ve önem veren ölçütleri ifade etmektedir (Silah, 2005, s.350). Günlük hayatımızda aktif rol oynayan değerler, iki temel kaynaktan yani sosyal ve dini kaynaklardan gelmektedir. Pozitivist sosyolojik yaklaşıma göre, her türlü insan ekonomik, politik ve toplumsal faktörlerle etkileşim halindedir. İnsan ilişkilerinin etkileşimi sonucunda değerler, toplumun bir ürünü olarak meydana gelmektedir. Bu görüş, normal hayatımızdaki birçok değerın kaynağını açıklamak için yeterli bir çerçeve sunmaktadır (Aydın, 2011, s.41).

Değerlerin oluşum sürecinde, bireylerin içinde yaşadıkları kültür, sahip oldukları vicdan, dini inançları, tutum vb. birçok faktör etkili olmaktadır (Oruç, 2004, s.49).

Kişilik, değerlerin oluşumunda önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Kişilik ve değerler arasındaki ilişki, toplumun kolektif olarak oluşturduğu anlamlar çerçevesinde, bireylerin toplumsal değerleri ne derecede içselleştirdiğine dayalı olarak açıklanmaktadır. Toplum tarafından oluşturulan değerler, bireyler arasında farklı derecelerde anlam kazanabilir ve böylece bireyler, benzer durumlar karşısında bile farklı tutum ve davranışlar sergileyebilir (Doğan vd., 2007, s.45). Kişilerin tutum ve davranışlarını yönlendiren faktörler konusundaki

çalışmalarda, genellikle bu faktörlerin (değerlerin temelini oluşturan) üç ana etkenden kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Bu etkenler ise genetik, çevre ve kültür olarak belirtilmektedir (McCrae, 2004, s.7).

Değerlerin oluşumunda kalıtım ve çevrenin ilişkisi oldukça kritiktir. Kalıtımın, sosyal ve genetik olmak üzere iki türü, sosyal hayat içinde etkilidir. Kalıtımın sosyal yönü, değerlerin benimsenmesinde büyük rol oynamakta ve bu sosyal miras olarak adlandırılabilir. Toplumsal çevre koşulları, aile türü, ekonomik durum ve komşuluk gibi etmenler, değerlerin belirlenmesinde etkilidir. Genetik faktörler ise çevre kadar etkili değildir çünkü değerler, çevrenin öğretilmiş sonuçlarıdır. İnsanların değerleri öğrenme kapasitesine sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Ancak, belirli değerleri öğrenmek ve benimsemek için o değer çevresel bir işlevi olmalıdır. Dolayısıyla, insanın fiziksel ve sosyal çevresi, dünyayı algılamada temel rol oynamaktadır (Murphy vd., 1997, s.73).

Raths'ın modeline göre, değerlerin oluşumu yedi aşama gerçekteşmektedir (Aydın, 2014, s.15):

- **Özgürce Seçme:** Değerler, kişinin özgür iradesiyle seçim yapmasının sonucu olmalıdır; dışsal bir otoritenin zorlamasından bağımsız olmalıdır.
- **Alternatifler Arasından Seçme:** Bireyin seçebileceği alternatif bir değer yoksa seçim gerçekte bir değer yansıtmaz; zorunlu bir tercih olur ve o değer özelliğine sahip olmaz.
- **Her Alternatifin Sonuçlarını Dikkatlice Değerlendirme:** Değerler düşüncesiz ve içgüdüsel seçimlerle oluşmaz. Bir değer, her bir seçeneğin sonuçları hakkında dikkatli değerlendirmelerle belirlenmektedir.
- **Takdir ve Değer Verme:** Değerler, yaşamı yönlendiren, saygı duyulan, takdir edilen ve değer verilen şeyleri ifade etmektedir.
- **Onaylama:** Eğer bir değer açıkça ifade edilebiliyor, savunulabiliyor ve çekinceleri yoksa o zaman gerçekte bir değer olarak kabul edilebilmektedir.
- **Değere Uygun Yaşama:** Değerler, bireyin gerçekte yaşamını doğrudan etkileyen unsurları içermelidir; hayatı şekillendirmeyen veya yönlendirmeyen şeyler gerçekte değerler olarak kabul edilmez.
- **Tekrarlama:** Bir şey değer aşamasına ulaşabiliyorsa, bu şey yaşamın farklı alanlarında tekrar tekrar ortaya çıkacaktır ve bireyler ona bağılı kaldıkça değerini

koruyacaktır. Tek seferlik veya nadir görülen unsurlar gerçek değerler olarak ifade edilmez.

2.2.4. Değerlerin özellikleri

Değerler, insanların dünyaya ve diğer insanlara karşı bakış açısını şekillendirmekte ve genellikle bireylerin inançlarıyla yakından ilişki içine girmektedir. Değerler kaçınılmaz bir şekilde varlığını sürdürür; bireyler bu değerler arasından seçim yapmak zorundadır. Değerler, bireylerin düşüncelerini ve mesleki yargılarını oluşturmada yardımcı olmanın yanı sıra tutumlarını ve eğilimlerini destekleme görevini de üstlenmektedir (Everard, 1995, s.20).

Rokeach (1973,s.17) ise değerlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Devamlılık gösterirler,
- İnançlarla ilişkilidirler,
- Eylemlere veya nihai kararlara referans sağlarlar,
- Tercih edilen durumlarla ilişkilidirler,
- Hem bireysel hem de toplumsal anlayışı ilgilendirirler.

Sosyolog Fichter tarafından, değerlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yazıcı, 2014, s, 212):

- **Evrensel Kabul ve Paylaşım:** Değerler, toplum genelinde kabul görmüş ve paylaşılmış normlardır.
- **Birey ve Toplum İçin Önem:** Değerler, hem bireyler hem de toplumlar için büyük bir öneme sahiptir.
- **Üstünlük ve Öncelik:** Değerler, davranışların şekillenmesinde en üst düzeyde öncelikli olarak değerlendirilir.
- **Soyut ve Çeşitli Yorumlar:** Değerler, farklı bireyler arasında soyut bir biçimde farklı yorumlar alabilir.
- **Toplumsal Yansımaların Göstergesi:** Değerler, bir toplumun kültürel ve sosyal özelliklerinin yansıması olarak ortaya çıkar.
- **Sürekli Değişim:** Değerler, sürekli bir değişim ve evrim içindedir. Nesiller arasında aktarılırken değişebilirler.

- **Dil ve Semboller Aracılığıyla İletişim:** Değerler, toplum içinde dil ve semboller yoluyla iletilir.
- **Esneklik ve Değişime Açıklık:** Değerler, yeniliklere ve değişime açık bir yapıya sahiptir.
- **Ahlaki ve İnanç Temelleri:** Değerler, toplumların ahlaki değerler ve inanç sistemleri tarafından şekillendirilir ve anlam kazanır.
- **Yaşam Seçimleri ve Değişimin Etkisi:** Değerler, bireylerin yaşam seçimlerini ve değişimini etkiler.

2.2.5. Değerlerin önemi ve işlevleri

Değerler bireyin davranışlarını şekillendirir ve olumlu, etik bir yaşam tarzını teşvik etmektedir. Değerler bireyin içsel motivasyonunu artırabilir ve kişisel hedeflere yönelik bir itici güç oluşturabilir. Ayrıca, ilişkileri de etkiler; benzer değerlere sahip kişiler arasında daha derin bağlar kurulabilirken, farklı değerlere sahip olanlar arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak değerler bireyin kimliğini şekillendiren, kararlarını yönlendiren ve yaşam amacını belirleyen temel unsurlardır (Fidan, 2013, s.320).

Değerlerin işlevleri, bireylerin ve toplumların davranışlarını, kararlarını ve ilişkilerini nasıl şekillendirdiğini anlamamıza yardımcı olan önemli bir konsepttir. Değerler, ahlaki, kültürel, sosyal ve kişisel düzeyde bir dizi işlevi yerine getirebilmektedir. Fichter’a göre, değerlerin bu işlevleri şunlardır (Özensel, 2003, s.219):

- **Toplumsal Değer Yargılaması:** Değerler, bireylerin ve grupların toplumsal değerleri anlamlandırmak için kullandıkları hazır araçlardır. Aynı zamanda, bireyin çevresindeki diğer bireylerin gözünde nerede olduğunu anlamasına yardımcı olarak toplumsal değerler sistemini şekillendirmektedir.
- **Odaklanma ve Vurgu:** Değerler, bireylerin ilgilerini arzu edilen, faydalı ve önemli kabul edilen maddi kültür nesnelere odaklamalarını sağlamaktadır.
- **İdeal Davranış ve Düşünme Yolları:** Toplum içinde kabul edilebilir olan düşünme ve davranma biçimlerini göstermektedir. Bu sayede bireyler, düşünce ve eylemlerinde hangi yolu izlemeleri gerektiğini anlamaktadırlar.

- **Sosyal Rol Rehberliği:** Değerler, bireylerin sosyal rollerini seçmelerine ve bu rolleri yerine getirmelerine rehberlik etmektedir. Değerler ilgi çeker ve cesaret verir, böylece bireyler, farklı sosyal rollerin gerekliliklerini ve beklentilerini anlamaktadırlar.
- **Sosyal Kontrol ve Cesaretlendirme:** Değerler, bireyleri geleneklere uygun davranmaya yönlendirirken aynı zamanda doğru şeyleri yapmaları için de cesaretlendirmektedir. Aynı zamanda, toplum tarafından uygun görülmeyen davranışları engellerken yasaklanmış davranış örneklerini belirterek sosyal ihlal sonucu oluşan utanma ve suçluluk duygularının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.
- **Dayanışma Oluşturma:** Değerler, dayanışmayı destekleyen bir araç olarak da işlev görmektedir. Gruplar, belli değerleri paylaşan bireylerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu nedenle ortak değerler, sosyal dayanışmanın oluşturulmasında ve sürdürülmesinde etkili bir rol oynamaktadır.

2.2.6. Değerlerle ilişkili kavramlar

Çalışmanın bu kısmında değer tanımlarında en sık vurgulanan kavramların- ahlak, kültür, etik, tutum, norm ve inanç- kısaca tanımı yapılarak, değerler ile arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

2.2.6.1. Değer ve ahlak

Değerler, toplum tarafından benimsenen ve idealize edilen davranışlardır. Ahlâk ise, insan davranışlarını ve ilişkilerini düzenlemek amacıyla oluşturulmuş bir kurallar sistemidir. Bu sistem, eylem kuralları, normlar ve değerler bütünü olarak insan ilişkilerini düzenler (Cevizci, 2012, ss. 218-219). Her toplumda, bireylerin davranışlarını ve ilişkilerini düzenleyen normlar ve kurallar vardır ve bunlar bir ahlâk sistemi oluşturur. Bu nedenle her toplumun kendine özgü bir ahlâk sistemi bulunmaktadır. Bireyler, bu ahlâk sistemini doğduklarında bulundukları toplumda hazır olarak bulurlar.

Değer, insan davranışlarının iyi veya kötü olduğunu belirlemek için kullanılan bir kriterdir. Bu değerler, toplumun normlarına, etik ilkelerine ve kişisel inançlara dayanabilmektedir. Ahlaki değerler insan davranışlarını yönlendirir ve insanların neyin doğru veya yanlış olduğunu düşündüğünü yansıtmaktadır (Uysal, 2008, s.69).

2.2.6.2. Değer ve kültür

Kültür, bir toplumu meydana getiren bireyler tarafından birlikte meydana getirilen, ortak olarak paylaşılan, norm ve değerlerdir (Ünsür, 2008, s.39).

İnsanlar düşünme, planlama, öğrenilen bilgileri düzenleme ve belirledikleri amaçlara göre hareket etme yeteneğine sahiptirler. Her amaca yönelik eylem, bir değerle bağlantılıdır. Bireyin sahip olduğu değerler ise büyük ölçüde kültürün bir ürünüdür (Rokeach, 1973, s 6).

Koçel'e (2014) göre kültür öğrenilen ve bireyler tarafından paylaşılan değerler, davranışlar inançlar, toplumda anlam taşıyan sembollerin tamamıdır. Diğer bir ifade ile kültürün o toplumda yaşayan insanların hayatlarının amacı, dünyaya bakış açıları, kullandıkları dilleri konuşma tarzları, iyi kötü, güzel çirkin algıları, tutumlar, davranışlar, zaman kavramına bakışları, giyim kuşam tarzları, kişiler arası ilişkileri, vb. konularda paylaştıkları değerler seti olduğu ifade edilmektedir (Koçel, 2014, s.161).

2.2.6.3. Değerler ve tutumlar

Değerler ve tutumlar konusundaki çeşitli yaklaşımlar incelendiğinde, tutumların var olan değerlere dayandığı tutumların değerlerin bir yansıması olduğu (Rokeach, 1973, s.18); tutumların değerlerin bir fonksiyonu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Woodruff, 1942, s.33). Bu yaklaşımlara göre, değerler, tutumları da içine alan ve onları belirleyen daha geniş bir kavramdır.

Tutum, doğrudan gözlemlenebilen bir davranıştan ziyade, davranışa yönelik bir eğilimdir ve çevresel faktörler bu tutum ile davranış arasındaki farklılıkları etkileyebilir. (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, ss. 130-135).

Değerler ise bireylerin olaylar ve durumlar karşısındaki duygu, düşünce ve davranışlarını belirleyen standartlardır. Tutumlar, bireyin davranışlarını şekillendirir ve genellikle kolektif yaşantı içerisinde kazanılan değerlerden beslenir. Değerler, tutumları yönlendiren ve şekillendiren uyarıcılardır (Şerif, 1985, s.105).

2.2.6.4. Değerler ve normlar

Normlar, tutumlar ve değerler sosyalleşme sürecinde öğrenilir ve bireyler üzerinde etkili olurlar (Silah, 2000,s. 349). Bir toplumda başarı, genel olarak değerli bir hedef olarak kabul edilirken, bu başarının nasıl elde edileceği, toplumun belirleyeceği normlarla ifade edilmektedir (Hofstede, 1980,s. 20).

Değerler, toplumdaki bireylerin hayatlarını düzenleyen normlara dönüşerek toplumsal düzeni sağlamaktadırlar(Mendras, 2009, s.108). Bu bağlamda, değerler norm ve kuralları da içermektedir. Birey, hangi normların kabul edilip edilmeyeceğine değerler aracılığıyla karar vermektedir (Reisinger ve Turner, 2003, s.79). Toplumsal değerler, bireylerin ve grupların davranışlarını şekillendirerek toplumsal uyumu sağlamaktadır. Değerler, normların ve kuralların temelini oluşturur ve bireyler, bu değerlere dayanarak normların geçerliliğini değerlendirmektedirler.

2.2.6.5. Değerler ve inançlar

Değer inanç kavramları birlikte ele alındığında Poyraz'a (2012) göre değerler insanın anlam arayışıyla ulaştığı inancın yarattığı hakikatlerdir. Bu nedenle, değerler insanlara maddi dünyada anlam sağlayan bir dayanak ve tutunma noktası sunarak maneviyatlarını oluşturmaktadır. Bu durumda, maneviyat aslında anlam dünyasını ifade etmekte ve güçlü bir inanç anlamına gelmektedir. İnanma, anlam yaratma ve değer atfetme temelinde bir temel eylemdir. İnsandaki bu yetenek, dünyayı anlamlandırma eyleminin temel yapı taşıdır (Poyraz, 2012, s.163).

Değerler ile inançlar arasında benzerlikler gözlemlenmektedir. Bu kavramlar, insanların belirli konularla ilgili oluşturduğu düşünce ve görüşlerin bir toplamı olarak ifade edilmektedir. Ancak, değerler ile inançlar arasındaki fark, değerlerin insanların tercihlerinde ve seçimlerinde rol oynadığı bir alanı kapsarken, inançların herhangi bir tercihe veya seçime konu olmamasıdır (Özen, 1996,s.35).

Kluckhohn (1951), değerler ve inançlar arasındaki ayrımı şu şekilde açıklar: “Değerler öncelikle ‘iyi’ ve ‘kötü’ kavramlarına odaklanır; buna ek olarak ‘doğru ve yanlış’ olgularını ele alır. İnançlar ise öncelikli olarak ‘doğru’ ve ‘yanlış’ kavramlarına yoğunlaşır; daha sonra ‘iyi ve kötü’ olgularını içerir. Bireyler inanç ve değerlerinin rehberliğinde olayları, durumları veya kişileri bu önceliklere göre değerlendirir(Hills, 2002, s.4).

2.2.7. Değer yaklaşımları

Literatürde değerler konusunun birçok araştırmacı tarafından çalışıldığı ve sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu kısımda sınıflandırma yapan araştırmacılar arasından literatürde sıklıkla bahsedilen ve bu araştırmanın konusu ile yakından ilgili olduğu düşünülen teorisyenlerin sınıflandırmalarına yer verilmektedir.

2.2.7.1. Kluckhohn ve Strodtbeck değer teorisi

Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) Değer Yönelimi Teorisi, bütün insan topluluklarının evrensel sorunlara karşı sınırlı sayıda evrensel cevaplar üretmesi gerektiği fikrinden yola çıkarak hazırlanmıştır. Bu evrensel sorunlar, belirli bir kültürde farklı değer temelli çözümlerle ele alınsa da, bu çözümlerin sınırlı bir sayıda olduğu ve genel olarak bilindiği düşüncesini içermektedir. Ancak farklı kültürler, bu evrensel sorunlara farklı tercihlerle yanıt verirler. Bu teorinin temel önermeleri, kültürün bireylerin değerlerini etkileyen ve belirleyen önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır. Bir kültürün karşılaştığı özgün sorunlara yönelik bulunduğu çözümler, o kültürün değer yapısını açıklamada yardımcı olabilmektedir. İnsanların evrensel sorunlar çerçevesinde sahip olduğu değerler, aşağıdaki boyutlar altında gruplandırılmaktadır (aktaran; Hills, 2002, s. 5).

- **İnsan Doğasına İlişkin Değerler (İyi ve Kötü):** Bu boyut, insan doğasının temel niteliklerini değerlendirmektedir. Hangi davranışların iyi veya kötü olarak kabul edildiği, etik ve ahlaki değerlerle ilişkilendirilmektedir.
- **İnsan Faaliyetlerinin Niteliğine İlişkin Değerler (Boyun Eğme ve Hâkimiyet):** Bu boyut, insanların etkileşimlerindeki güç dengesini ele almaktadır. Bir kültürde bireyler arasındaki ilişkilerde hâkimiyet veya eşitlik gibi kavramların nasıl değerlendirildiğini yansıtmaktadır.
- **Zamana İlişkin Değerler (Geçmiş ve Gelecek):** Bu boyut, geçmiş, şimdi ve geleceğe yönelik değerleri içermektedir. Bir kültürün tarihine ne kadar vurgu yaptığı, geleceği nasıl planladığı gibi unsurları kapsamaktadır.
- **Eylemlere İlişkin Değerler (Ne Olma ve Ne Yapma):** Bu boyut, bireylerin hangi tür davranışları yapmayı veya hangi rolleri üstlenmeyi değerli bulduğunu ele almaktadır. Bireylerin kimlikleri ve rolleri bu boyut çerçevesinde şekillenmektedir.
- **İlişkilere İlişkin Değerler (Uyma ve Bireysel Doğrultu):** Bu boyut, bireylerin toplumsal ilişkilere nasıl yaklaştığını yansıtmaktadır. Toplumsal normlara uyum ve bireysel özerklik arasındaki dengeyi ifade etmektedir.

Kluckhohn ve Strodtbeck'in teorisi, kültürel farklılıkları anlamada ve çeşitli toplulukların değer sistemlerini incelemede önemli bir çerçeve sunmaktadır.

2.2.7.2. Milton Rokeach'ın değer teorisi

Rokeach (1973) değerleri, “kişilerin davranışlarını şekillendiren, davranışlarına yön veren derin bir duygusal yapı içerisinde öğrenilmiş inançlar olduğunu belirtmekte ve değerlerin “bilişsel”, “duygusal” ve “davranışsal” üç (3) boyuttan müteşekkil olduğunu ifade etmektedir. Rokeach'e göre; bilişsel boyut, kişinin o değere ne kadar (ne derece) sahip olmak istediğini göstermektedir. Duygusal boyut; kişinin o değeri duygusal olarak hoş görüp görmediği, diğer bir ifade ile o değeri kabullenip, kabullenmediğini göstermektedir. Üçüncü boyut olan davranışsal boyut ise; değerlerin kişiyi aksiyona, harekete geçirme durumunu göstermektedir (Rokeach, 1973, s.5).

Rokeach'a göre (1973) kişiler bir değer sistemine sahip ve bu değer sisteminde değerler önem sırasına göre sıralanmakta; yeni bir değer sisteme eklendiğinde, değerler yeniden bireyin değer sisteminde önceliklendirilmektedir. Dolayısı ile birey tarafından yeni bir değer öğrenilmesi, sisteme alınması sonucunda değer sisteminde önceliklendirme ve değişiklikler olabilmektedir Bu bulgudan hareket ile değerlerin sürekli sabit kalamayacağını ve zamanla değişebileceğini söylemek mümkün olacaktır (Rokeach, 1973, s.11).

Rokeach (1973), bireyin değer sisteminin, arzu edilen davranış biçimi veya yaşam amacı ile ilişkili olduğunu belirterek değerleri “araçsal değerler (Instrumental Value)” ve “amaçsal (Terminal Value) değerler” olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır (Rokeach, 1973, s.36).

Amaç değerler ve araç değerler, bireyin davranışlarını yansıtan tüm değerlerin içsel olarak bağlantılı olduğunu gösteren sistematik bir yapıdır. Bu yapıda, amaç değerler arzu edilen yaşam biçimini temsil ederken, araç değerler bu amaç değerlere ulaşmada rol oynayan araçlardır. Amaç değerler ile araç değerler arasında sayısal olarak tam bir denklik yoktur. Bireyin sergilediği bir davranış biçimi, birden fazla amaç değere ulaşmada rol oynayan araç olabilir ya da birden fazla davranış biçimi tek bir amaca erişmek için araç olabilmektedir. Yani, değerler sisteminde farklı değerlerin farklı amaçlara hizmet ettiği ve bir değer birden fazla amaca hizmet edebileceği görülmektedir. Bu sistemik yapı, bireyin değerlerini anlamak ve davranışlarını açıklamak için önemlidir (Devrani, 2010, s.53).

Rokeach'ın değerlerin yapısıyla ilgili beş varsayımı şu şekildedir (Aydın, 2011, ss.25-43):

- Bir insanda olan değerler tüm değerlere bakıldığında sayıca azdır. Bir insanın sahip olduğu değerlerin sayısı sınırlıdır. Bireylerin temel değerlerine odaklanarak bir kişinin değer sistemi hakkında genel bir anlayış elde edilebilir.

- Her insanda birbirine benzer değerler bulunurken, bu değerlerin önem dereceleri farklıdır: İnsanlar arasında benzer değerlerin bulunması, temel insanlık değerlerinin evrensel olabileceğini gösterir. Ancak, bireylerin bu değerlere ne kadar önem verdikleri ve öncelik verdikleri farklılık gösterebilir.
- Değerler bir sistem halinde organize olurlar ve şekillenirler: Değerler, bir sistem içinde birbiriyle ilişkili ve bağlantılı olarak organize olurlar. Bir değer, diğer değerlerle uyumlu veya çelişkili olabilir. Değerler aynı zamanda zamanla şekillenir ve bireyin deneyimleri, kültürü ve toplumun değerleriyle etkileşime girer.
- İnsanın sahip olduğu değerlere bakarak içinde bulunduğu toplum, kültür ve diğer bireyler hakkında bilgi sahibi olabiliriz: Bireyin değerleri, içinde bulunduğu toplumun değerlerini yansıtabilir. Değerler, bir bireyin kültürel bağlamını ve değer sistemini anlamak için bir ipucu sağlar. Aynı zamanda, bireyin değerleri diğer insanlarla olan ilişkilerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileyebilir. Bu varsayımlar, değerlerin bireyler üzerindeki etkisini ve değerlerin nasıl bir sistem içinde şekillendiğini anlamak için kullanılan bir çerçeve sunmaktadır.

2.2.7.3. Shalom Schwartz'ın potre değer teorisi

Sosyal bilimlerde uzun bir süre değer kavramının tanımını, yapısını, aralarındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin ölçümünü yapabilen ampirik bir çalışmanın eksikliği hissedilmiştir. Bu alanda teorik ve metodolojik kapsamlı bir çalışma Schwartz ve meslektaşları tarafından literatüre kazandırılmıştır (Hitlin & Piliavin, 2004, s.362).

Bu araştırmada, bireysel değerlerin açıklanmasında Schwartz'ın değer teorisi üzerinden ilerlenmektedir. Teori, 82 ülkede gerçekleştirilen araştırma sonucunda farklı kültürlerde evrensel olarak kabul edilen on temel kişisel değeri ve bunların kaynaklarını, motivasyonlarını açıklamaktadır. (Schwartz, 2012, s.2). Schwartz'ın değerler teorisi, bireysel değerlerin açıklanmasında önemli bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu teori, insanın temelde üç ortak ihtiyacı olduğu fikrine dayanmaktadır (Roccas & Sagiv, 2017, s.53).

- Bireylerin biyolojik gereksinimleri olarak fizyolojik ihtiyaçları,
- Sosyal uyum ve hayatta kalma gereksinimi olarak eşgüdümlü ihtiyaçları,
- Toplumun refahına katkıda bulunma gereksinimi olarak toplumun ihtiyaçları.

Bu ihtiyaçlar doğrultusunda insanlar, uygun amaçlar belirler, diğer insanlarla iletişim kurar ve hedeflere ulaşmak için işbirliği yaparlar.

Schwartz (1996), üç evrensel ihtiyaçtan yola çıkarak, birbirleri ile uyumlu veya birbirleri ile çelişen (benzer veya farklı) motivasyonel altyapıdaki değerleri kapsayan ve dinamik bir şekilde birbiri ile ilişkide olan ve süreklilik gösteren on değer tipi belirlemiştir (Schwartz, 1992, s. 5; Schwartz, 2006a, s. 138).

Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir:

- Kendini üstünleme (Güç, Başarı, Keyif)
- Kendini aşma (Evrensellik, İyilikseverlik)
- Muhafazacı (Geleneksellik, Güvenlik, Uyma)
- Yeniliğe açıklık (Özyönelim, Uyarılma)

“keyif” alt boyutunun “kendini üstünleme”, ve/veya “yeniliğe açıklık” ile her iki boyut ile ilişkisinin olduğu, her iki boyut içerisinde yer alabileceği belirtilmiştir.

2.2.7.4. Allport, Vernon ve Lindzey’in değer teorisi

Allport, Vernon ve Lindzey (1931, 1960, 1970), “Değerlerin Belirlenmesi Testi” olarak da adlandırılan değerler aracını geliştirmişlerdir. Bu araç, teorik, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini olmak üzere altı ideal değer tipini ölçmeyi amaçlayarak tasarlanmıştır. Testin iç tutarlılık katsayısı, 8000 öğrenci üzerinde yapılan bir çalışma sonucunda .84 ile .95 arasında bulunmuştur. Ölçeğin maddeleri, bireyin mevcut bir durumda yapacağı tercihlere dayalı olarak değerlerini sıralamak üzere sunulmuştur. Örnek olarak, "Bir odada boş vakit bulsanız ve önünüzde iki dergi olsa, hangisini tercih ederiniz? a) Bilimsel Dergi, b) Sanat ve Dekorasyon Dergisi." gibi bir soru örneği verilebilir. Bu ölçek, bireyin bu tür alternatifleri tercih ederek mevcut değerlerini sıralamasını açığa çıkarmayı amaçlamaktadır (Kopelman ve Rovenpor, 2006, ss.15-17). Bu değer boyutlarına atfedilen anlamlar aşağıdaki şekildedir (Öztürk Samur, 2011, s.28):

- **Estetik Değerler:** Bir nesne ya da olayla karşılaşıldığında, birey tarafından nesneye veya olaya yüklenen estetik özellikleri içerir. Şekil ve ahenk, bu değerde baskın olarak algılanır. Güzellik, zarafet, uyum, simetri gibi kavramlar, estetik değeri yüksek olan bireyler tarafından benimsenen kavramlardır.
- **Teorik Değerler:** Bireylerin gözlem, analiz gibi rasyonel tekniklerle bilgi edindiği ve bu bilgilerle kendilerine bir değer sistemi oluşturdukları değer boyutudur. Mantıklı düşünce, muhakeme, gözlem, eleştiri gibi öğeler bu alanda önemlidir.

- **Dini Değerler:** Bireyin evreni anlamak amacıyla benimsediği, kutsal ve ahlaki öğeler taşıyan inanç sistemini ifade eder. Evrenin bütünlüğünü anlamak ve açıklamak, bu değer boyutunun önemli bir parçasını oluşturur.
- **Siyasi Değerler:** Güç elde etme ve bu gücü başkalarının üzerinde kullanma duygularının ağırlıkta olduğu değer boyutudur.
- **Sosyal Değerler:** Bireyler için sevginin en büyük öncelik olduğu, hayatı şekillendiren kavramların bulunduğu değer alanıdır. Gerçek sevgiye ulaşmak ve yakın dostluklar kurmak amaç olarak görülür. Nazik, sempatik, özverili olmak, bu değeri yüksek bireylerde yaygın olarak görülen diğer özelliklerdir.
- **Ekonomik Değerler:** Maddi fayda sağlama anlamına gelir. Bireyin temel hedefi, servet edinmek ve diğerlerini geçmektir. Faydacı ve pratik tutumlar önemlidir.

2.2.7.5. Eduard Spranger değer teorisi

Değerlerle ilgili ilk ölçüm çalışmaları 1928 yılında Spranger tarafından başlatılmıştır. Spranger, bireylerin altı temel değer tipinden birine ait olabileceğini belirtmektedir. 1937 yılında Lurie ise, Spranger'in altı değer tipini somut olarak belirlemek amacıyla 144 maddeden oluşan bir faktör analizi gerçekleştirmiştir. Bu analizin sonuçları, sosyal, kültür karşıtı, teorik ve dini değerler olmak üzere dört temel kategori ile açık fikirlilik, pratiklik ve estetik gibi üç alt faktörü ortaya çıkarmıştır. Spranger'ın bu çalışmaları, değerler ölçeğinin ilk halinin oluşturulmasına ilham kaynağı olduğunu söylenebilir (Asan, 2008, s.19). Spranger, değerleri altı grupta sınıflandırmıştır: kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dinsel değerler. Bu değerlere sahip bireylerin özellikleri şu şekildedir (Çalışkur, 2008, s.14).

- **Kuramsal:** Bu bireyler gerçeği, bilgiyi ve eleştirel düşüncüyü önemserler. Kuramsal değerlere sahip olan kişilerin temel ilgisi gerçeği keşfetmektir.
- **Ekonomik:** Bu bireyler yararlı ve pratik olanı önemserler. Bir faaliyetin yararlı olup olmaması onlar için önemlidir. Bu değer grubuna sahip kişiler yaşamı bedensel ihtiyaçların tatmini olarak görmektedirler.
- **Estetik:** Bu grup üyeleri biçim ve uyuma büyük önem vermektedirler. Herhangi bir deneyimi zarafet, simetri ve uygunluk açısından değerlendirmektedirler.

- **Sosyal:** Yardımseverlik, bencil olmamak, başkalarını sevmek bu gruptaki bireylerin en belirgin özellikleridir. Kuramsal, ekonomik ve estetik değerleri soğuk ve insanla uyumsuz kabul etmektedirler.
- **Politik:** Bu bireyler kişisel olarak etkili ve güçlü olmaya önem vermektedirler. Kişisel güç, etki ve ün arayışı onlar için en öncelikli değerdir.
- **Dinsel:** Bu özelliklere sahip bireyler, evreni bütünsel olarak algılarlar ve kendilerini bu bütünlüğün bir parçası olarak görmektedirler. En yüce değer deneyimlerini ararlar, mistik konulara ve yaşantılara ilgi duymaktadırlar.

2.2.7.6. Dov Elizur ve Abraham Sagie değer teorisi

Elizur ve Sagie, araştırmalarında genel yaşam değerleri ile iş değerlerinin yapılarını incelemişlerdir. 1991 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada, farklı kültürlerde iş değerlerinin neler olduğunu belirlemeyi hedeflemişlerdir. Çalışma değerlerini ve genel yaşam değerlerini ele alarak, iş ve yaşamın farklı yönlerini analiz etmişlerdir. Elizur'a göre ise, değerler üç farklı alanda şekillendirilmektedir. Bunlar (Pazarcık, 2010, s.26):

- **Araçsal Alan:** Değerlerin maddi gereksinimlerin karşılanması ve amaçlara ulaşmak için araç olarak kullanıldığı durumları kapsamaktadır.
- **Duygusal Alan:** Değerlerin insanlar arası ilişkilere ve duygusal bağlantılara odaklanıldığı durumları içermektedir. İnsan ilişkilerinde dürüstlük, saygı, yardımseverlik gibi değerlere önem verilmesi bu alana örnek olarak verilebilir.
- **Değerlerin inançlar:** Düşünceler ve anlamlarla ilişkili olduğu alandır. Bu alanda, bireylerin düşünce yapısı, felsefik inançları ve değerli buldukları prensipler etkilidir.

Elizur ve Sagie'ye göre yukarıda belirtilmekte olan bu üç değer aynı anda birlikte ele alınması gerekmektedir (Akt. Doğan, 2012, s.25).

Elizur ve Sagie'nin araştırmaları, insanların iş hayatında ne tür değerlere önem verdiklerini ve kişisel yaşamlarında hangi değerleri benimsediklerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca, çalışma değerlerinin genel yaşam değerleriyle nasıl ilişkilendiği ve bu iki alan arasında ne tür örtüşmeler olduğu konusunda önemli bir perspektif sunmaktadır (Doğan vd., 2007, s.25).

2.2.7.7. Peter B. Smith'in değer teorisi

Hampden ve Trompenaars'ın (1995) çalışmaları, daha sonra Smith tarafından ele alınmış ve evrenselcilik-ayrıntıcılık, başarı-atıf, bireycilik-toplumculuk gibi boyutlara odaklanan

alışmalar gerçekleştirilmiştir. Smith, bu boyutları daha sonra beş değer boyutu altında toplamıştır. Bu değer boyutları şunlardır (Pazarcık, 2010, s.12):

- **Başarı yerine atfa yönelik olma:** Başarıya odaklanma yerine atıf ve referanslara yönelme eğilimini ifade eder.
- **Bireyleri evrenselcilik ve zellikilik boyutları ile ele alma:** Evrenselcilik, ortak değerler ve normlar üzerine odaklanmayı ifade ederken, zellikilik ise farklılık ve çeşitliliği önemseme eğilimini ifade eder.
- **Evrenselcilik ve zellikilik boyutlarına bağlı olarak davranışa yönelme:** Evrenselcilik odaklı kültürlerde daha fazla paylaşımcı, işbirlikçi ve düzenli davranışlar sergilenirken, zellikilik odaklı kültürlerde ise daha fazla bireysel farklılıklara sayęı gösteren, esnek ve serbest davranışlar sergilenir.
- **Evrenselcilik ve zellikilik boyutlarına bağlı olarak algılama ve davranışa yönelme:** Evrenselcilik odaklı kültürlerde daha fazla dışsal otoriteye ve kurallara uyumlu algı ve davranışlar sergilenirken, zellikilik odaklı kültürlerde daha fazla içsel motivasyona dayalı algı ve davranışlar sergilenir.
- **Katılım ve ataerkillik:** Katılım, toplumsal rollerde ve karar verme süreçlerinde daha fazla toplumsal eşitlik ve demokratik yaklaşımı ifade ederken, ataerkillik ise daha fazla hiyerarşik yapıya ve erkek egemenliğine vurgu yapma eğilimini ifade eder.

Bu boyutlar daha sonra kültürel farklılaşmalara bağlı olarak iki değer boyutu altında toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, Schwartz ve Hofstede'nin çalışmalarıyla benzerlikler sergilemiştir (Harcar, 2005, s.55).

2.2.7.8. Geert Hofstede'nin değer teorisi

Hofstede, belirli durumlarda bireylerin benzer olaylara benzer tepkiler gösterdiğini fark etmiştir. Bu olguyu, bireyleri veya grupları diğerlerinden ayıran zihinsel programlamanın varlığına bağlamıştır. Hofstede, bu zihinsel programı anlamak için değer ve kültür kavramlarından yararlanmıştır. Değerleri, belirli bir durumu diğerine tercih etme biçimi olarak tanımlarken, aynı zamanda değerlerin toplumların ve bireylerin sahip olduğu özellikler olduğunu ve bir topluluğun kültürünü belirlediğini ne sürmektedir. Bu bağlamda, bireyin tercih ettiği durumun nedeni, sahip olduğu zihinsel programlamadan kaynaklanmaktadır. Farklı düşünen, farklı tavırlar ve yaşam amaçlarına sahip bireylerin farklı seçimler yapması, bu yüzden farklı değer yargılarına sahip olmaları kaçınılmazdır (ztrk Samur, 2011,s.25).

Hofstede'ye göre değerler, bireylerin zihinsel programlamalarının bir parçasıdır ve belirli bir hiyerarşik düzen içinde yer almaktadırlar. İnsanlar sosyal bir çevrede büyüdüğü için değerler sosyal bir etkileşim sonucu ortaya çıkar. Her bireyin farklı bir zihinsel programı vardır ve aynı kültürü paylaşan bireylerin bile kendi kişisel değerleri mevcuttur. Hofstede değerleri, bireylerin davranışlarından ayırmıştır, bunun sebebi ise davranışların duruma bağlı olarak değişebilmesidir. Yani, değerler bireylerin temel inanç ve önceliklerini yansıtırken, davranışlar içinde bulunulan duruma ve koşullara göre değişebilmektedir (Jarad, 2015, s.61).

2.2.8. Bireysel değerler

2.2.8.1. Bireysel değerlerin kavramsal olarak tanımlanması

Bireysel değerler, kişilerin davranışlarını yönlendiren ölçütlerdir. Bireyin önemseydiği, değerli bulduğu şeyler kapsamında, kişinin tercihlerini, istedikleri, istemedikleri durumları gösterir. Kişinin diğer insanlarla ve çevresi ile iletişimini düzenler, kişinin ihtiyaçlarını temini sırasında aracılık rolü üstlenir. Bireyin bir sorun ile karşılaşması durumunda, bireye en uygun seçeneklerin karşılaştırılmasında ve seçim sırasında rehberlik yaparak, kişinin yaşamını yönlendirir (Solomon, 2004, s. 14).

Bireysel değerler, kişilere yön veren, davranışlarına ve düşüncelerine rehberlik eden, temel inançları ve kuralları içeren ilke ve prensiplerdir. Bu değerler, bireyin yaşamında önemli bir rol oynar ve kişinin olmaz ise olmaz kabul ettiği temel önceliklerini yansıtır (Balci, 2014, s.15).

Bireysel değerler, her bireyin kendi kişisel deneyimlerine, değerlere verdiği öneme, tutumlarına ve önceliklerine dayanmaktadır. Bu değerler, bireyin özgünlüğünü, benlik kavramını ve kişisel gelişimini yansıtmaktadır. Bireysel değerler, insanların kendilerini ifade etme, anlam ve amaç bulma, özerklik, kişisel başarı, bağımsızlık, içsel mutluluk ve tatmin gibi kişisel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu değerler, insanların yaşamlarında önemli roller oynar ve bireyin davranışlarını ve kararlarını yönlendirmektedir (Harcar, 2005, s.16).

Karakuş ve Alev'in (2016) ifade ettiği görüşe göre, bireylerin değerleri, bilişlerinde kodlanmış yapılar olarak varlığını sürdürmektedir. Bu değerler, kişilerin çevresel uyarıcıları nasıl algıladığını ve bu uyarıcılara nasıl tepki vereceğini belirlemektedir. Bireysel değerler, insanların düşünce, tutum ve davranışlarının temelini oluşturmakta ve bireyin düşünce süreçlerini, inançlarını ve önceliklerini şekillendirmektedir.

Bireysel değerler, farklı sosyal, ahlaki, dini, siyasi, estetik vb. gruplara göre farklılık gösterebilmektedir. Bu değerler, sosyoloji alanında olduğu kadar psikoloji, antropoloji ve diğer disiplinlerde de önemli bir rol oynamaktadır (Yığittir, 2012, s.13). Schwartz'a (2012) göre, değerler kültürel grupları, toplumları ve bireylerin özelliklerini belirlemekte, gerçekleşen değişimleri anlamakta ve tutum ve davranışların motivasyon temellerini açıklamakta kullanılmaktadır.

Kültürel gruplardaki değerler, o toplumun normları ve beklentileri hakkında bilgi verirken, bireylerin değerleri ise kişisel tercihlerini ve motivasyonlarını yansıtmaktadır. Değerler, toplumsal etkileşimlerin ve kültürel faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, değerlerin incelenmesi, toplumların ve bireylerin özelliklerini anlamamızı sağlar ve insan davranışlarını daha derin bir şekilde analiz etmemize yardımcı olmaktadır (Uzun, 2018, s.21).

2.2.8.2. Bireysel değerlerin ölçülmesi

Bireysel değerler, kişinin kendi inançları, öncelikleri ve tutumları, etik ve sorumlu davranışlarının kaynağı olabilmektedir. Kişisel değerlerin ölçülmesi, sürekli gelişim ve etik değerlere bağlı bir toplumun sürdürülebilirliği için önemlidir. Yavuz (2007) değerleri üç temel fonksiyonda ele almaktadır. Bunlar şu şekildedir (Yavuz, 2007, s.12):

- **Bilinçli varlığın kendini zaman ve mekânda gerçekleştirilmesi:** Değerler, kişinin kendini gerçekleştirme süreci rehberlik etmektedir. İnsanların değerlerine dayalı olarak belirledikleri hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için benimsedikleri değerler, kendini gerçekleştirme sürecinde önemli bir role sahiptir.
- **Kültürel anlamın tezahürü:** Değerler, bir kişinin kültürel kimliğinin bir parçasıdır ve toplumun değerlerinin yansımasıdır. Değerler, bir kişinin kültürel mirasını taşımasına ve ifade etmesine yardımcı olmaktadır.
- **Tarihi öznenin sürekliliği:** Değerler, bir kişinin geçmişinden aldığı öğretileri ve deneyimleri yansıtmaktadır. Değerler, kişinin tarihindeki köklerini ve sürekliliğini temsil etmektedir.

Bu şekilde, bireysel değerlerin belirlenmesi ve anlaşılması, kişinin kendini gerçekleştirme sürecine katkıda bulunabilmekte, kültürel kimliğini ifade etmesine ve kişinin tarihsel bağlantısını korumasına yardımcı olabilmektedir.

Değerler birbirinden bağımsız düşünülemez ve kişilerin bilişsel yapılarının temel unsurlarıdır. Değerler arasında yüksek bir uyumun oluşması, kişinin çevresine uyum sağlaması için önemli bir öncül koşuldur. Bu uyum, bireylerin tutarlı davranışlar sergilemelerinin nedenlerinden biridir (Ekşi, 2003, s.12). Morris tarafından 1956 yılında geliştirilen “Yaşam Yolları” (Ways of Life) adlı ölçekte, insanlara on üç farklı yaşam tarzını tasvir eden paragraflar sunulmuş ve bu paragraflarda bahsedilen yaşam tarzlarından hangilerini daha çok sevdiklerini derecelendirmeleri istenmiştir. Bu ölçek farklı milletlere uygulandığında beş faktör elde edilmiştir (Aydın, 2016, s.54). Bunlar şunlardır:

- Sosyal kısıtlama ve özdenetim: Bu faktör, insanların sosyal normlara uyum sağlama ve kendi davranışlarını kontrol etme düzeyini yansıtmaktadır.
- Keyif ve eylemde ilerleme: Bu faktör, insanların zevk ve eylem deneyimlerini arama ve ilerleme düzeyini yansıtmaktadır.
- Kendini çekme ve öz-yeterlilik: Bu faktör, insanların içe dönük olma ve kendi kendilerine güvenme düzeyini yansıtmaktadır.
- Alıcılık ve sempatik ilgi: Bu faktör, insanların başkalarına karşı açık ve empatik bir ilgi gösterme düzeyini yansıtmaktadır.
- Kendine düşkünlük: Bu faktör, insanların kendi çıkarlarını önceliklendirme ve kendilerine odaklanma düzeyini yansıtmaktadır.

Bu faktörler, farklı insanların yaşam tarzlarını ve değerlerini farklı boyutlarda değerlendirmek için kullanılmıştır. Ölçek, insanların farklı yaşam tarzlarını ne kadar sevdiklerini değerlendirmek için bir araç olarak kullanılmış ve kültürel farklılıkları anlamak ve açıklamak için önemli bir katkı sağlamıştır (Ekşi, 2003,s.81).

England’ın (1967) Bireysel Değerler Ölçeği, yöneticilerin bireysel değerlerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir ve iş ortamlarında daha yaygın olarak kullanılmıştır. Bu ölçek, yöneticilerin değerlerini anlamak ve değer temelli kararlarını etkilemek için kullanılmıştır. Schwartz ve Bilsky (1987) ise geliştirmiş oldukları değer teorisinde her bir değerın motivasyon üzerindeki etkisine odaklanmışlardır.

Schwartz (1992) tarafından geliştirilen değer araştırması ise on(10) değeri içeren bir ölçektir ve bu çalışmanın araştırma kısmında kullanılmıştır. Bu değerler; Güç, Başarı, Keyif, Uyarılma Öz-Denetim, Evrensellik, Yardımseverlik, Geleneksellik, Uyum ve Güvenlik değerlerini içermektedir.

Stern, Dietz ve Guagnona (1998) ise Schwartz'ın kırk maddeden oluşan ölçeğinin kısa bir biçimini geliştirmişlerdir. Bu ve benzeri farklı ölçekler değerlerin insanların davranışları ve tercihleri üzerindeki etkisini anlamak ve iş ortamlarında değer temelli yönetimi desteklemek için önemli olmaktadır (Aydın, 2016, s.35).

2.3. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik kavramı, çeşitli disiplinlerde (psikoloji, yönetim, eğitim, insan kaynakları vb.) farklı şekillerde ele alınmaktadır. Psikologlar, bireylerin yetenekleri ve davranışlarının kişisel özellikleri ve kapasiteleriyle uyumunu değerlendirmek amacıyla yetkinlik üzerinde çalışırken; yönetim teorisyenleri, çalışanların performansını artırarak örgütsel hedeflere ulaşmanın bir yolu olarak yetkinliği tanımlamışlardır. Eğitimciler ise, öğretmen-öğrenci etkileşimlerini açıklamak ve öğrencileri iş hayatına hazırlamak bağlamında yetkinlik kavramını kullanmışlardır (Ciğerci, 2022, s.1790).

Yetkinlik kavramı, her alanda kendine özgü şekilde ele alınmakta ve kendi dinamikleri çerçevesinde tanımlanıp kullanılmaktadır. Bu çalışmada, yetkinlik, yönetim teorisyenlerinin bakış açısı çerçevesinde incelenecektir.

2.3.1. Yetkinlik kavramının tanımı

Yetkinlik kavramı, sözlüklerde "gerekli olgunluğa erişmiş, olgun, kâmil, mükemmellik" anlamına gelmektedir (Altun, 2019, ss. 400-403). Kemâl olarak da bilinen yetkinlik, insanın yetkin olma durumu ve bir konuda bütün olma hali olarak tanımlanmaktadır (Şemseddin Sami, 1986, s. 1522). Yetkinlik kelimesi, köken olarak "yet-kin-lik" şeklinde ayrılabilir. Bir kişinin bir görevi yerine getirmek için gerekli imkânlarla ve şartlara sahip olması, yeterli potansiyele sahip olması anlamında da tanımlanmaktadır (Ayverdi, 2006, s. 3419; Gülensoy, 2007, s. 1132). Yetkinleşme, süreç içinde olgunluk halinin gelişmesi ve bireyin yetkin duruma gelmesi anlamına gelir. Bu durum, zamanla bireyin potansiyelini en üst düzeyde gerçekleştirmesiyle sağlanır (Püsküllüoğlu, 1995, s. 1646).

Sokrates yetkinliğin tanımını “her ne ya da kim olursa olsun, kendisine uygun olan işi yapana, kendisine özgü işlevi yerine getirene, kendisine uygun ve kendi iyisine erişene erdemli ya da yetkin bir şey deriz.” Platon, Lakhes, çev. Tanju Gökçöl (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2010). Sokrates'in yetkinlik tanımı, kişinin kendi doğasına uygun olan işi yapması ve bu işlevi en iyi şekilde yerine getirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu tanım, yetkinliğin sadece bilgi veya beceriye sahip olmakla sınırlı olmadığını, aynı zamanda bu bilgi ve beceriyi doğru ve uygun

bir şekilde kullanmayı da içerdığını belirtir (Platon, 2010, çev. Gökçöl). Örneğin, bir İK yöneticisinin yetkinliği, sadece İK yönetim teorilerini bilmekle değil, aynı zamanda bu bilgiyi kullanarak örgüte katkı sağlayacak insan kaynağını örgüte sağlamakla olmaktadır.

Bu tanım da yetkinliğin aynı zamanda “erdem” kavramıyla da tanımlandığı görülmektedir. Sokrates, erdemli olmanın, kişinin kendi iyisine ulaşması ve bu iyiyi gerçekleştirmesi olduğunu belirtmektedir. Bu, kişinin hem kendisi hem de toplum için en iyi olanı yapma kapasitesine sahip olması anlamına gelir. Özetle, yetkinlik ve erdem, bir kişinin en yüksek potansiyeline ulaşması ve bu potansiyeli en iyi şekilde kullanmasıdır.

Yetkinlik, bir varlığın kendi doğası ya da özünde olan tüm potansiyel güçlerin en yüksek ölçüde gerçekleşmiş olması durumudur (Cevizci, 1999, s.932).

Field, yetkinliğin bir işin temelini oluşturduğunu belirtmektedir. Genellikle yetkinlikler, davranışlar ve içerik bilgisi kombinasyonundan oluşmakta ve üstün performans için vazgeçilmezdir (Field, 1994, s.108).

Yetkinlik kavramı, yönetim biliminde ilk olarak 1957 tarihinde Philip Selznick tarafından işletmeleri başarıya taşıyan ayırt edici unsurlar olarak kullanılmıştır (Çapan ve Özmutaf, 2024, s.462).

2.3.2. Yetkinliklerin önemi

Son zamanlarda, yönetim literatürü ve iş dünyasındaki uygulamalar, birçok işletme için en önemli kaynağın yetkinlikler olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Yetkinlikler, örgütlerin rekabet avantajını sürdürme ve fırsatlardan en iyi şekilde yararlanma kabiliyeti açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu yetkinlikler, örgütler için merkezi bir kaynak olmanın yanı sıra, diğer kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Başka bir deyişle yetkinlikler, stratejik başarı için vazgeçilmez bir koşuldur. İK alanında yapılan yetkinlik çalışmaları, işe alım, eğitim, gelişim, performans değerlendirme, terfi, ödüllendirme ve danışmanlık gibi alanlarda temel öğe olarak işlem görmektedir (Wellins ve Rothwell, 2008, s. 811).

Yetkinliklerin en önemli faydalarından birisi, örgüt içerisinde ortak bir dilin geliştirilmesi ve kullanılmasıdır (Biçer ve Düztepe, 2003, s.18).

Yetkinliklerin önemi Gangani vd., (2006,s. 130) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır.

- **Operasyonel etkinliği artıma:** Örgütler faaliyetlerini yetkinlikleri sayesinde geliştirerek diğer örgütlerle rekabet edebilmekteler. Ortalama performans için gereken

yetkinlikler yerine, üstün performans ortaya çıkaran yetkinlikleri geliştirerek, operasyonel verimlilik sağlayabilmekteler.

- **Örgütsel uyumun sağlanması:** Örgütlerde yetkinlikler kullanılarak ortak bir dil geliştirilmekte ve kültürel bütünleşme sağlanmaktadır. Örgütler yetkinlik modelleri kullanarak, örgütün başarı için ihtiyaç duyacağı davranışların somut ve net bir dil ile ifadesini sağlamaktalar.
- **İK uygulamalarını güçlendirme:** Yetkinlik modelinin kullanımı; İK fonksiyonların – personel seçimi, eğitim, kariyer geliştirme vb. hizmetlerin doğru ve güçlü bir şekilde icra edilmesini sağlamaktadır.

Yetkinlik bazlı sistemler, İK uygulamaları ile çalışanların görevleri ile bağ kurmasını sağlamakta, çalışanların günlük davranışlarına yansıyan örgüt kültürü oluşturarak, bütüncül bir yaklaşım ile örgütsel başarı elde edilmesini sağlamaktadırlar (Acar, 1999, s. 20).

Yetkinliklerin örgütlere olan katkıları şu şekilde özetlenebilir (Lucio, Lepsinger, 1999, s.123):

- Yetkinlik bazlı uygulamalar ile çalışan en iyi performansı belirleyen davranış modelini öğrenmiş olacaktır. Böylece yetkinlikler örgütün performansına direk etki yapmış olacaktır.
- Yetkinliklerden örgütün stratejisine ulaşmak üzere bir yol çizilmekte olduğundan, çalışan yetkinlikleri ile örgütün stratejisine nasıl katkı yaptığını görebilecektir.
- İşçi ve işveren ilişkisinde yetkinlik bazlı İK uygulamalarında çalışanın eğitim ihtiyaçları ve gerek duydukları yetkinlikler belirlenip kendisine gelişim fırsatları sunulur, işçi işveren ilişkilerinin gelişimi sağlanacaktır.
- Çalışanın kariyer planında, yetkinlikler net somut gelişim alanlarını ifade ettiğinden, çalışanın önünde anlaşılır, net ölçülebilir somut veriler olacaktır. Bu durum çalışanın sürekli öğrenme ve gelişime teşvik ederek, örgütte gelişim kültürü oluşturulacaktır.

2.3.3. Yetkinlik kavramının özellikleri

Yetkinlikler, kişinin doğumu ile kazanıldığı gibi, sonradan da eğitim ve benzeri yöntemler ile kazanabilinen, kalıcı olabilen davranışlar grubu olarak tanımlanmaktadır. Yetkinliklerin ölçümlenebilen ve gözlenebilen davranışlar olduğu belirtilmektedir (Parry, 1998, s. 59).

Yetkinliği genel olarak tanımlamak gerekirse, yetkinlikler, mükemmel performansın ortaya konulmasında ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları içeren gözlemlenebilir davranışlardır. Bu tanıma göre yetkinliği beş temel özellikte sınıflayabiliriz (Budak, 2013, ss. 57- 58):

- Bilgi: Her bir yetkinlikte temel olan kavramsal bilgi düzeyidir.
- Beceri: Deneyimle kazanılan, yetkinliğin doğasında mevcut olan yetenektir.
- Tutum: Bilgi ve beceriyi aksiyona geçiren bireyin sahip olduğu kişisel nitelikleri, karakteri, inanç ve değerleridir.
- Gözlemlenebilir Davranış: Yetkinliğin gözle görülebilen, ölçümlenen bir davranışa, aksiyona dönüşmesidir
- Üstün Performans: Davranışın performans üzerinde maksimum değer üretmesi, üstün başarı göstermesidir.

2.3.4. Yetkinliklerle ilişkili kavramlar

Literatürde yetkinlik, yetenek kavramları, İngilizce’de “aptitude, capability, skill ve competence” gibi terimlerle sıkça karıştırılan ve birbirleri yerine kullanılan kavramlardır. Bu karışıklık, terimlerin farklı anlamlara gelmesi ve Türkçe’ye benzer şekilde çevrilmelerinden kaynaklanır. Bu terimler aşağıda özetlenmiştir:

2.3.4.1. Yetenek (Aptitude)

Yetenek (Aptitude) terimi, bireylerin doğuştan sahip olduğu özellikleri ve yetenekleri ifade eden bir kavramdır. Bu yetenekler, kişinin genetik mirası, bilişsel yetenekleri, kişiliği ve doğuştan getirdiği kabiliyetleri içermektedir. Örneğin, bir bireyin matematiksel zeka, müzikal yetenek veya spora eğilimi gibi doğuştan gelen yetenekler, aptitude kavramının bir parçasıdır (Doğan, 2004, s.135). Bunun yanı sıra, kişilik ve doğuştan getirilen kişisel eğilimler de aptitude kavramının bir parçasıdır. Örneğin, bir kişinin girişkenlik, risk alma, öz disiplin veya yaratıcılık gibi kişisel özellikleri aptitude kapsamında değerlendirilebilir (Ishikawa ve Suzuki, 2023, s.111).

2.3.4.2. Kabiliyet (Capability)

Kabiliyet (capability) terimi, bir bireyin doğuştan getirdiği donanımları ifade eden bir kavramdır. Bu kabiliyetler, kişinin potansiyel yeteneklerini ve doğuştan sahip olduğu özelliklerini içermektedir (Benitez vd, 2022, s.51). Örneğin, bir kişinin doğuştan gelen spor

yeteneği, matematiksel zeka veya yaratıcılık kabiliyeti gibi özellikler kabiliyet kapsamına girmektedir. Kabiliyetler genellikle kişiliğın temel yapı taşlarıdır. Bunlar kişinin potansiyelini ve yeteneklerini şekillendirir ve belirli alanlarda üstün performans gösterme eğilimini belirlemektedir (Blomster ve Koivumäki, 2022, s.138).

Kabiliyet, kişinin benzersizliklerini ve doğal yatkınlıklarını yansıtan bir kavramdır. Bu nedenle, kişinin hayatında hangi alanlarda başarılı olabileceğini veya neleri öğrenmeye daha yatkın olduğunu anlamak için kabiliyetleri anlamak önemlidir. Kabiliyetler, kişinin potansiyelini en üst düzeye çıkarmak ve belirli alanlarda mükemmelliği hedeflemek için başlangıç noktasıdır (Crisafulli ve Singh, 2022, s.389).

2.3.4.3. Beceriklilik (Skill)

Beceriklilik (Skill) terimi, bir bireyin sonradan kazandığı özellikleri ve yetenekleri ifade eden bir kavramdır. Bu, kişinin belirli bir yetenek veya bilgiyi kullanarak edindiği pratik deneyimi içerir. Beceriklilik, bir kişinin yaşamı boyunca edindiği pratik bilgi ve deneyimlerle ilişkilidir (Şenol, 2022.s.787). Bu, bir bireyin belirli bir alanda kazandığı becerileri, yetenekleri ve bilgiyi ifade eder. Örneğın, bir bireyin bir enstrüman çalmayı, yabancı bir dil konuşmayı veya belirli bir mesleği icra etmeyi öğrenmesi, beceriklilik kavramına örnek teşkil eder. Beceriklilikler, genellikle eğitim, pratiğe dayalı deneyim ve kişisel çaba ile kazanılır. Bir kişi belirli bir yetenek veya bilgiyi geliştirmek için zaman ve çaba harcar, bu süreçte hatalar yapar ve deneyim kazanmaktadır (Purba vd., 2022,s.1489). Bu kazanılan deneyimler, kişinin beceriklilik seviyesini arttırmaktadır.

2.3.4.4. Yeterlilik (Competence)

Bir bireyin sahip olduğu yetenekleri kullanarak kazandığı becerileri, yeterlilikleri ve birikimleri ifade eden bir kavramdır. Özellikle iş yaşamında sahip olunan yeteneklerin ve bilgi birikiminin bir göstergesidir. Yeterlilik, bir kişinin belirli bir alandaki yeteneklerini ve bilgi birikimini ifade eder. Bu, bir bireyin sahip olduğu yetenekleri ve yeteneklerini kullanarak edindiği pratiğe dayalı bilgiyi içerir. Yeterlilikler, genellikle uzun vadeli çalışma, eğitim ve deneyim süreçleriyle geliştirilmektedir. İş yaşamında yeterlilikler, belirli bir meslekte başarılı olmak için gereken bilgi ve becerileri temsil eder. Bu, kişinin belirli bir işi etkili bir şekilde yapabilme yeteneğini yansıtmaktadır. Örneğın, bir sağlık profesyonelinin tıbbi bilgileri, cerrahi becerileri veya hasta bakımında uzmanlığı, yeterliliklerinin bir parçasıdır. Yeterlilikler, iş dünyasında başarıyı destekler. Bu nedenle, örgütsel bağlamda “competence (yeterlilik)” terimi, insana özgü bir anlam taşımak yerine iş yaşamında sahip

olunan yeterlilikleri ifade eder. İşte bu terimlerin ayrımı, doğuştan gelen yeteneklerle sonradan edinilen beceriler arasındaki farkları vurgulamakta ve her birinin farklı bir anlam taşıdığı belirtmektedir (Alan ve Güven, 2022, s.34).

2.3.5. Yetkinlik ve yeterlilik kavramları arasındaki farklılıklar

1980’ler ve 1990’lar boyunca, İK uzmanları ve yöneticiler arasında yetkinlikler (competencies) ile yeterlilikler (competences) arasında bir farklılık tanımlandı, ancak bu iki terim hala sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Yetkinlik, genellikle çalışanların sahip olmaları gereken davranışları veya belirli bir işi yüksek düzeyde performansla yapmak için gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir. Yetkinlikler, işi etkili bir şekilde yapabilme yeteneğini temsil eder ve çalışanların belirli bir rolde başarılı olabilmeleri için sahip olmaları gereken yetenekleri içermektedir. Yeterlilik, iş sonuçları ile çıktılarla ilişkilidir. Yeterlilik, bir kişinin işte nasıl bir performans sergilediği, sahip olduğu yetenekleri nasıl kullandığı ve iş sonuçlarına nasıl katkı sağladığıyla ilgilidir. Bu, çalışanın belirli bir işi başarıyla tamamlama derecesini veya minimum standartları ifade edebilir (Çetinkaya, 2009, s.30).

Yetenek ve yetkinlik arasındaki farklılıklar, yetkinliklerin daha çok giriş düzeyinde, işe başlama sürecinde ve belirli bir işte başarılı olma potansiyelini temsil ettiği düşünülürken, yeterliliklerin çıktıları, iş sonuçlarını ve başarılı performansı yansıttığı düşünülür. Ancak unutulmaması gereken bir nokta, bu terimlerin kullanımının örgütlere ve sektörler göre değişebileceğidir. Bir diğer ifadeyle farklı şirketler veya endüstriler, bu terimleri farklı şekillerde tanımlayabilir veya kullanabilir (Brophy ve Kiely, 2002, s.167).

Yetkinlik, “competency” kelimesinin İngilizce’den dilimize tercüme edilmiş halidir. İngiliz ve Amerikalı teorisyenler arasında bu terimi kullanma ve tanımlama biçimleri farklılık gösterir. Amerikalı teorisyenler “yetkinlik” anlamına gelen “competency” terimini kullanırken, İngiliz yazarlar genellikle “yeterlilik” anlamına gelen “competence” terimini tercih etmektedirler (Güler, 2010, s.17). Bir örnek olarak, Berman, competency terimini “sıra dışı performansın ortaya çıkmasına olanak sağlayan davranış ve fonksiyonel beceri” olarak tanımlarken, “competence” terimini ise “gözlemlenebilir becerilere dayalı olarak kabul edilebilir performans düzeyi” şeklinde tanımlamıştır (Berman, 1997, s.28). Diğer bir ifade ile yetkinlik üstün performans için gereken bilgi beceriyi gösterir iken, yeterlilik standart performans için işi yapanın sahip olması gereken temel bilgi beceri ve yetenekleri ifade etmektedir.

Yetkinlik ve yeterlilik kavramları arasındaki farklılıklar Tablo 2’de gösterilmektedir

Tablo 2. Yetkinlik ve yeterlilik kavramları anlam farklılıkları

	Yetkinlikler(Competency)	Yeterlilikler (Competence)
Çıkış Ülkesi	Amerika Birleşik Devletleri	İngiltere
Amaçlanan	Yüksek performanslı kişileri tespit etmek	Asgari iş standartlarını belirlemek
Odaklanılan Husus	Birey	Rol

Tablo 2. (Devamı) Yetkinlik ve yeterlilik kavramları anlam farklılıkları

Sonuç	Bireysel Özellikler	Çıktılar
Hedef Grup	Yöneticiler	Yöneticiler azınlıkta, tüm çalışanlar

Kaynak: Robert Wood ve Tim Payne (2008), Competency Based Recruitment and Selection

2.3.6. Yetkinlik kavramının tarihsel gelişimi

Amerika’da modern yetkinlik hareketi, 1950’lerin sonlarına doğru gelişmiştir. Başlangıçta, yetkinlik konusundaki ilgi, endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında kişilik özelliklerine odaklanan araştırmalardan kaynaklanmaktaydı. İnsan yetkinliği kavramının literatüre girmesinde, Robert White’ın çalışmalarının etkili olduğu görülmektedir (White, 1959, s.313).

Yetkinlik kavramının tarihsel gelişiminde etkili olan temel faktörler Sanayi Devrimi, kitle üretimi ve dünya savaşlarıdır. Sanayi Devrimi, toplu çalışma kültürünün gelişimine yol açarak birçok sistem ve yaklaşımın ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Bu dönemde meslek okulları kurulmuş, beceri analizleri ve yeterlilik değerlendirmeleri gibi kavramlar iş yaşamına girmiştir (Arat, 2008, s.110).

Türkiye de son yıllarda önemi ve kullanım alanı yaygınlaşan yetkinlik kavramının iş hayatına girişini hızlandıran etmenlerden bazıları şunlardır; Türkiyede yabancı yatırımcılarla yapılan işbirlikleri, Avrupa Birliği uyum kapsamında yapılan çalışmalar, İş güvencesi yasası kapsamında ortaya çıkan zorunluluklar, küreselleşme ve bilgi teknolojileri sonrasında rekabet avantajı sağlamak için örgütlerin farklılaşma çabaları ve işyerinde etkili ve verimli çalışma çabaları (Budak, 2013, s. 45).

2.3.7. Yetkinlik bileşenler

Yetkinlik bileşenleri, farklı teorisyenler tarafından farklı görüşler öne sürülerek, açıklanmaktadır. Uyargil (2008, s. 73) yetkinliğin bireyin yüksek performans göstermesine sebep olan kişisel özellikler, motivasyon, bilgi beceri yetenek ve davranıştan oluştuğunu belirtirken, Zwell (2000) tarafından yetkinlik bileşenlerini, bilgi, beceri, tutum, gözlenebilir davranış üstün performans tan oluştuğu ifade edilmektedir.



Şekil 3. Yetkinlik kavramı Kaynak: (Ciğerci, 2022, s.1790-1791)

‘Bilgi, Beceri ve Tutumlar: Bilgi (ne nasıl yapılmalıyı bilmek), beceri (yapabilme, başarabilme yeteneği) ve tutum (yapmaya motive olma)

Bu çalışmada yetkinlik bileşenleri Zwell (2000) tarafından ifade edildiği şekilde, Zwell görüşüne göre şu şekilde açıklanmaktadır (Akt. Aksoy, 2023, s.12):

2.3.7.1. Bilgi

Bilgi, bir kişinin belirli bir konu, alan veya beceri hakkında sahip olduğu teorik ve pratik bilgileri içerir. Bir kişi, bu bilgileri öğrenerek veya deneyimleyerek edinebilir. Örneğin, bir yazılım geliştirici, programlama dilleri hakkında derin bir teorik bilgiye sahip olmalıdır. Bu teorik bilgi, belirli bir dili nasıl kullanacağını anlaması ve uygulaması için temel oluşturur. Ancak yetkinlik, sadece bilgi sahibi olmakla sınırlı değildir (Karahüseyin ve Mutlu, 2023,s.712). Yetkinlik, bu bilgiyi uygulama, sorunları çözme ve belirli bir görevi yerine getirme yeteneği anlamına gelir. Örneğin, bahsettiğimiz yazılım geliştirici, sadece programlama dilleri hakkında bilgi sahibi olmakla kalmaz, aynı zamanda bu bilgiyi kullanarak yazılım geliştirme projelerini başarıyla tamamlama yeteneğine sahip olmalıdır. Bu, bilgiyi pratiğe dökerek gerçek sonuçlar üretebilme yeteneğiyle ilgilidir. Özetlemek gerekirse, bilgi bir temel oluştururken, yetkinlik bu bilgiyi kullanarak gerçek dünyada başarılı bir şekilde işleri halletme yeteneğini ifade eder. Her ikisi bir araya geldiğinde, kişi belirli bir alandaki yetkinliği temsil etmektedir (Gül ve Sönmez, 2023, s.708).

2.3.7.2. Beceri

Beceriler, teorik bilgiyi kullanarak belirli bir görevi başarma kapasitesini içerir. Bu, bir kişinin bilgiye dayalı anlayışı pratiğe dökme yeteneğiyle ilgilidir. Örnek vermek

gerekirse, bir programcının yazılım geliştirme yetkinliğine sahip olabilmesi için, programlama dilleri hakkında teorik bilgiye sahip olmanın ötesinde, bu dilleri kullanarak uygulamalı becerilere sahip olması gerekmektedir (Maden ve Durmaz, 2023, s.1207).

Tanyeri'ye (2018) göre, beceri ustalık gerektiren bir işi başarma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir alanda becerikli olmak o alanda yetenek sahibi olmak demektir. Bu yetenekler bireylerin doğuştan sahip oldukları gibi sonradan da öğrenilebilen yeteneklerdir. Örneğin bazı insanlarda doğuştan takım çalışmasına yatkın olabiliyorlar (Tanyeri, 2018, s.2).

2.3.7.3. Tutum

Tutum, bir kişinin belli bir konu, nesne, kişi veya durum hakkındaki zihinsel değerlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kaşdarma, 2023, s.48). Bu değerlendirmeler, olumlu veya olumsuz, beğeni veya hoşnutsuzluk gibi duygusal tepkilere dayalıdır ve genellikle kişinin inançları ve deneyimleri tarafından şekillendirilir. Tutumlar, bir kişinin belirli bir konuya yaklaşma veya uzaklaşma eğilimini yansıtır. Tutumlar, davranışları etkileyen güçlü birer motivasyon kaynağıdır. Örneğin, bir kişinin işine, çalışma arkadaşlarına ve işyerine karşı olumlu bir tutumu varsa, bu olumlu tutum çalışanın işyerinde daha mutlu, işine daha bağlı ve daha üretken olma olasılığını artırabilir (Çapulcuoğlu ve Gündüz, 2013, s.212). Diğer yandan, bir kişinin bir konuya karşı olumsuz bir tutumu varsa, bu olumsuzluk iş performansını olumsuz etkileyebilir. Tutumlar, genellikle tahmin edilebilirdir. Çünkü insanlar genellikle tutumlarına uygun davranışlar sergilerler. Örneğin, bir kişinin çevreye duyarlı bir tutumu varsa, muhtemelen geri dönüşüm yapma veya doğayı koruma gibi çevresel olarak sorumlu davranışları benimseyecektir. Tutumlar ayrıca değiştirilebilir. Eğitim, deneyim ve bilinçli çaba ile insanlar tutumlarını farklılaştırabilirler. Bu nedenle işyerlerinde veya toplumda tutum değişikliğini teşvik etmek için eğitim ve farkındalık programları sıkça kullanılır. Tüm bu nedenlerle, tutumlar, bir kişinin davranışlarını ve tepkilerini şekillendiren önemli bir faktördür (Polat, 2023, s.17).

2.3.7.4. Gözlemlenebilir davranış

Gözlemlenebilir davranış, bir kişinin içsel süreçlerinin, duygularının veya düşüncelerinin sonucunda görülebilen somut eylemleri ifade eder. Bu tür davranışlar, dışarıdan kolaylıkla fark edilebilir ve ölçülebilir (Biçer ve Düztepe, 2003,s.17). Bu tür davranışlar, bir kişinin yeteneklerini, bilgisini ve tutumlarını gösterme biçimidir. Özellikle iş veya örgüt bağlamında, gözlemlenebilir davranışlar oldukça önemlidir. Çünkü bu davranışlar performansı, etkinliği ve verimliliği değerlendirmek için kullanılabilir. İşverenler, çalışanlarının işle ilgili

gözlemlenebilir davranışlarını dikkate alarak performans değerlendirmeleri yaparlar. Örneğin, bir yönetici, çalışanın işyerindeki katılım düzeyini, işbirliği yapma yeteneğini veya müşterilere karşı davranışını gözlemleyebilir ve bu gözlemlere dayanarak performans değerlendirmesi yapabilir. Gözlemlenebilir davranışların ölçülebilir olması, örgütlerin çalışanların yetkinliklerini ve davranışlarını daha objektif bir şekilde değerlendirmelerine olanak tanımaktadır (Çiftçi ve Öztürk, 2013, s.149). Ayrıca bu tür davranışlar, gerektiğinde iyileştirmeler yapmak veya eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için kullanılabilir. Özellikle liderlik, iletişim becerileri, problem çözme yetenekleri gibi iş yetkinliklerini değerlendirmek için gözlemlenebilir davranışlar sıkça kullanılır. Sonuç olarak, gözlemlenebilir davranışlar, yetkinliklerin somut eyleme dönüştüğü ve ölçülebilir olduğu önemli bir kavramdır. Özellikle iş veya örgütsel bağlamlarda performansı ve yetkinliği değerlendirmek için kullanılmaktadır (Sağır, 2006, s.103).

2.3.7.5. Üstün performans

Üstün performans, bir çalışanın belirli bir iş veya örgüt içinde diğer çalışanlara göre önemli ölçüde daha yüksek bir düzeyde performans sergilemesini ifade eder. Bu tür çalışanlar, işletme için büyük bir değer taşır ve genellikle örgütün hedeflerine ulaşmasına önemli katkılarda bulunmaktadır. Üstün performans sergileyen çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha fazla iş yapabilirler, daha hızlı sonuçlar üretebilirler ve genellikle daha fazla sorumluluk alabilirler. Üstün performans, işletmenin genel başarısına katkıda bulunduğu için işverenler için son derece önemlidir. Bu çalışanlar, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur, müşteri memnuniyetini artırır ve işletmenin rekabetçi avantajını güçlendirir (Akşirin, 2008, s.40).

2.3.8. Yetkinlik yaklaşımları

Yetkinlikler, çalışanların görevlerini yerine getirirken kullandıkları bilgi beceri yetenek ve gösterdikleri davranışlardır. Ayrıca örgütün stratejilerine ulaşılması için çalışanı olumlu yönde harekete geçiren güç olarak tanımlanmaktadır (Bacak ve Arıcan, 2019, s. 39).

Athey ve Orth, örgütlerin başarılarını sürekli kılmaları ve piyasa koşullarında rekabet edebilmeleri için, ellerinde bulundurdıkları tüm fiziki, teknolojik, kaynaklara ilave olarak, sahip oldukları insan kaynağının bilgi beceri, tecrübe, tutum ve davranışlarının tamamını yetkinlik olarak tanımlamaktadırlar (Athey & Orth, 1999, s. 216).

Yetkinlik kavramı, ilk olarak White (1959) tarafından kullanılmış olmasına rağmen, insan kaynakları alanındaki asıl önemini McClelland'ın 1973 yılında yayımladığı makale ile kazanmıştır (Kierstead, 1988, s.78). Bu çalışmada, yetkinlik yaklaşımının şekillenmesinde birbirini tamamlayıcı nitelikte ve araştırma konusu ile yakından ilgili olmaları nedeniyle McClelland, Boyatzis, Spencer ve Spencer'ın yetkinlik yaklaşımları üzerinden ilerlenecektir.

2.3.8.1. McClelland'ın yaklaşımı

David McClelland (1973) tarafından yayınlanmış olan “Testing for Competence Rather than Intelligence” (Zekâdan Ziyade Yetkinlikleri Test Etmek/ Ölçmek) isimli makalesinde akademik başarı ve bilgi esaslı zeka testlerinin iş başarısına katkısı olan yetenekleri öngörüp öngöremeyeceği sorusuna cevap aranmıştır. Bu tür test sonuçları ile iş başarısı arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır (McClelland, 1973, s.2). Diğer bir ifade ile zeka ve akademik başarıların iş performansını açıklayamadığı görülmüştür.

McClelland yetkinliklerin işte yüksek performans gösteren çalışandan, düşük performans gösteren çalışanı ayıran, ayırt edici bireysel özellikler olduğunu belirtmiştir. Yetkinliklerin çevre koşullarından etkilenebileceklerini, doğuştan getirilen özellikler olabildiği gibi, sonradan eğitim vb. metotlarla kazanabileceğini, geliştirilebilecek nitelikler olduğunu belirtmiştir (McClelland, 1998, s. 331).

McClelland'ın yetkinlik modeli çalışmaları kişilerin performansını öngörebilme ve ölçme adına zeka yaklaşımına alternatif olarak geliştirilmiş bir yaklaşımdır (Athey ve Orth, 1999, s. 216).

2.3.8.2. Boyatzis'in yaklaşımı

Boyatzis, özellikle yönetici yetkinliklerinin önemine odaklanmış ve McClelland'ın çalışmalarından ilham alarak üstün performans gösteren bireylerin özelliklerini belirlemeye yönelmiştir. Araştırmalarında, doğru kişileri seçme, geliştirme ve ödüllendirme yoluyla örgütlerin etkinliğini artırma gereksinimini vurgulamıştır (Özçelik ve Ferman, 2006, s. 74).

Yetkinliği, bir kişinin işini yapabilmesi için sahip olması gereken bilgi, motivasyon, özellik, öz imaj, sosyal rol veya beceri olarak tanımlamaktadır (Boyatzis, 1982, s.23).

Boyatzis'in çalışmasında belirli meslek ya da örgüte odaklanmadan, bir yöneticinin başarısını sağlayacak yetkinlikleri tespit ederek, etkin iş performansı modeli oluşturmuştur. Araştırmaları neticesinde 5 temel küme altında topladığı 21 yetkinlik tespit etmiştir. Söz

konusu yetkinlikler Boyatzis'in 1982 tarihli "Yetkin Yönetici" (The Competent Manager) isimli kitabında şu şekilde belirtilmektedir (Boyatzis, 1982, ss. 60-190):

1. Amaç ve Eylem Yönetimi Kümesi (The Goal and Action Management Cluster)

Amaç ve eylem yönetimi kümesinde yer alan dört yetkinlik şu şekilde ifade edilmektedir:

- **Etkinlik Yönelimi (Efficiency Orientation):** Bir işi daha iyi yapma amacını taşıyan bir bakış açısını ifade etmektedir.
- **Proaktiflik (Proactivity):** Bu yetkinliğe sahip yöneticiler olayları harekete geçmek için fırsat bilirler.
- **Kavramsal Tanımlama (Diagnostic Use of Concepts):** Bu yetkinliğe sahip yöneticiler farklı koşulları kolayca analiz etme gücüne sahiptirler.
- **Etki Edebilmek (Concern with Impact):** Bu yetkinliğe sahip yöneticiler, yüksek statü ile ilişkili roller benimseme eğilimindedirler.

2. Liderlik Kümesi (Leadership Cluster)

Liderlik kümesinde dört yetkinlik yer almakta olup, şu şekilde tanımlanmaktadır:

- **Özgüven (Self-confidence):** Bu yetkinliğe sahip yöneticiler, yüksek öz saygıya sahiptirler.
- **Sözlü Sunum Yapabilme (Use of Oral Presentations):** Bu yetkinlik, etkili sözlü sunum yapma becerisini ifade etmektedir.
- **Mantıksal Düşünme (Logical Thought):** Bu yetkinliğe sahip yöneticiler, mantıksal düşünme ve etkinlik yönelimi yüksek olan bireylerdir; bu da onların başarı olasılığını artırır.
- **Kavramsallaştırma (Conceptualization):** Bu yetkinlik, yöneticilerin yaratıcı düşünme ve soyut kavramları anlama yeteneğini ifade etmektedir.

3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kümesi (The Human Resource Management Cluster)

İKY kümesi için tanımlanmış olan dört yetkinlik şu şekildedir:

- **Sosyal Güç Kullanımı (Use of Socialized Power):** Yöneticinin anlaşmalar, bağlantılar ve takımlar oluşturma konusunda çeşitli etkileme yollarını kullanabilme yeteneğini ifade etmektedir.

- **Olumlu Rol Üstlenme (Positive Regard):** İnsanlara inanma ve olaylar karşısında pozitif düşünceye sahip olma yetisini ifade etmektedir.
- **Grup İşleyişini Yönetmek (Managing Group Process):** Yöneticilerin grup içinde etkin iletişimini teşvik ederek, grup çalışmalarını sağlama yeteneğini ifade etmektedir.
- **Doğru Özdeğerlendirme (Accurate Self-Assessment):** Yöneticilerin kendileri hakkında gerçekçi bir bakış açısına sahip olmaları ve güçlü, zayıf yönlerini bilmeleri yeteneğini ifade etmektedir.

4. Astları Yönetme Kümesi (The Directing Subordinates Cluster)

- **Diğerlerini Geliştirmek (Developing Others):** Bu yetkinliğe sahip yöneticiler, başkalarının gelişimini yönetim işinin önemli bir parçası olarak görmektedirler.
- **Tek Yanlı Gücün Kullanımı (Use of Unilateral Power):** Astların politika, prosedür ve kurallara uymasını sağlamaya yönelik bir yetkinliktir.
- **Doğallık (Spontaneity):** Yöneticilerin kendilerini kolaylıkla ve açıkça ifade edebilmeleri yetkinliğidir.

5. Diğerlerine Odaklanma Kümesi (The Focus on Others Cluster)

Bu kümede dört temel yönetici yetkinliği ele alınmaktadır:

- **Özdenetim (Self-control):** Özdenetim yetkinliğine sahip yöneticiler, disiplinli bireyler olarak değerlendirilirler.
- **Algısal Nesnellik (Perceptual Objectivity):** Önyargısız ve nesnel olma yetkinliğini ifade etmektedir. Bu yetkinliğe sahip yöneticiler, karar verme sürecinde her bir alternatifi olumlu ve olumsuz yanlarını nesnel olarak belirleme yetisine sahiptirler.
- **Dayanıklılık ve Uyum (Stamina and Adaptability):** Bu yetkinlik, çalışkan ve esnek olmayı, yoğun süreçlerde sabır düzeylerini korumayı gerektirmektedir.
- **Yakın İlişkiler Kurabilmek (Concern with Impact):** Yöneticinin, güvene dayalı anlamlı ve derin ilişkiler kurma yeteneğini ifade etmektedir.
- **Uzmanlık Bilgisi (Specialized Knowledge)**
- **Hafıza (Memory):** Hafıza, belirli bir olayın veya bilginin doğru, eksiksiz ve hızlı bir biçimde hatırlanması olarak tanımlanmakta olan hafıza uzmanlık bilgisi yetkinliğini tamamlamaktadır.

2.3.8.3. Spencer & Spencer yaklaşımı

Yetkinlikler üzerinde yapılan çalışmalarda adına sıklıkla rastlanan Spencer ve Spencer'a Boyatzis'in yetkinlik modelinde yer alan öğeleri detaylandırarak, yetkinlik kavramını geliştirmiştir. Spencer ve Spencer'a (1993) göre yetkinlik “kişilerin işleri ve/veya davranışları sırasında sergilemiş oldukları ve üstün performans ve etkili davranışlar ile ilişkisi olan temel niteliklerdir (Spencer ve Spencer, 1993, s. 9)

Spencer ve Spencer (1993) tarafından yetkinlik kavramının unsurları şu şekilde guruplandırılmaktadır (Mayatürk Akyol, 2011, ss. 22-24; Spencer ve Spencer, 1993, ss. 9-11):

- **Güdüler:** Bir hedef ulaşmak üzere kişinin davranışına yön veren, yinelenen, tekrarlanan ilgidir.
- **Özellikler:** Bireylerin fiziksel özellikleri ve olaylara karşı gösterdikleri tepkiler
- **Benlik:** Bireyin değerleri, öz farkındalığı ve tutumları
- **Bilgi:** Kişinin bir alana yönelik sahip olduğu bilgi
- **Beceri:** Belirli bir işi yapmaya yarayan yetenek

Spencer ve Spencer (1993, s.11)'in Buzdağı Modeli'ne göre, bazı yetkinlikler daha yüzeysel olup, görünmesi mümkün iken; bazı yetkinlikler daha derinlerde bulunmaktadır. Bilgi ve beceri yetkinlikleri, kişilerin daha yüzeysel niteliklerini gösterirken; kişinin benlik algısı, bireysel nitelikleri ve güduları daha derin ve gizli bir platformda, bireyin kişilik merkezinde yer almaktadır. Bu kapsamda, doğal olarak yüzeyde var olduğu düşünülen bilgi ve beceri yetkinliklerinin gelişimi daha kolay olmaktadır. Diğer taraftan buzdağının özünü oluşturduğu düşünülen benlik, güdü ve bireysel özellik yetkinliklerinin ise, ölçümlenmesi ve geliştirmesinin zor olduğu belirtilmektedir. (Mayatürk Akyol, 2011, s. 24; Spencer ve Spencer, 1993, s. 11).

Yetkinlik kavramı hakkında tüm bu aktarımlardan sonra, bu çalışmada yetkinlik kavramı şu şekilde tanımlanabilir. Bireyin işinde arzu edilen üstün performans gösterme için önemli olan, doğuştan ve/veya sonradan eğitim ve gelişim metotları ile geliştirilebilen, çevre şartlarından etkilenmesi olası olan, üstün performansı standart performanstan ayırt eden, ayırt eden, gözlenebilen, ölçümlenebilen bilgi beceri ve tutumların toplamıdır. Bu tanım üzerinden ilerlenerek, İK yönetici yetkinlikleri incelenecektir.

2.3.8.4. Albert A. Vicere insan kaynakları yönetici yetkinlikleri

Albert A. Vicere, 1985 yılında başladığı ve 8 yıl içinde tamamladığı çalışmasında, İK yöneticilerinin İK yönetim görevlerinin farkında olup olmadıklarını ve örgütün stratejisini gerçekleştirmek için İK yönetici yetkinliklerini ne ölçüde kullandıklarını belirlemek amacıyla İnsan Kaynakları Yönetim Becerileri (Management Skills Assessment - MSA-HR) çalışmasını gerçekleştirmiştir. Vicere, bu çalışmasıyla İK yöneticileri için önemli olan yedi yetkinliği tanımlamış ve bu yetkinlikleri ölçmek için İnsan Kaynakları Yönetim Becerileri ölçeğini oluşturmuştur (Vicere, 1987, s. 27).

Vicere tarafından ortaya konulmuş yetkinlikler şu şekildedir (Vicere, 1987, ss.67-73):

- **Stratejik Yönetim Yetkinliği:** Örgüt stratejilerini analiz ederek, yönetim stratejileri üzerinde etki sağlamak.
- **İş Bilgisi Yetkinliği:** Bütünsel olarak çalışılan örgüte, sektöre hakim olmak, rekabet edebilmek
- **Danışmanlık Becerisi Yetkinliği:** Değişim liderliği kapsamında, örgütü analiz ederek, ihtiyacı belirlemek, örgüt içi danışman olarak destek sağlamak.
- **İK İşlevsel (teknik) Yetkinliği:** İK yönetiminde teknik geleneksel süreçlere hakim olmak, gerekli yetkinliklere sahip olmak ve bu alanda performans sağlamak
- **İK Planlama Yetkinliği:** İK yönetiminde faaliyetler planlamak, aksiyon, eylem odaklı olmak,
- **Planlama ve Uygulama Yetkinliği:** İK yönetimi prosedür, politikaları planlama ve uygulamalarını sağlamak
- **Yönetim ve Liderlik Yetkinliği:** Lider, yönetici, etkili iletişim yetkinliklerine sahip olmak

2.3.9. Yetkinlik türleri

Literatür taraması sırasında, yetkinliklerin, niteliklerine ve modellerdeki kullanımlarına göre farklı şekillerde sınıflandırıldıkları görülmektedir (Akyol, 2011, s. 37). Stratejik yetkinlik, ayırt edici yetkinlik, fonksiyonel yetkinlik, bireysel yetkinlik, rekabet yetkinliği, eşik yetkinliği, yönetsel yetkinlik, girdi tabanlı yetkinlik, dönüşümcü yetkinlik, çıktı tabanlı yetkinlik vb. şekilde sıralanmaktadır (Çetinkaya, 2009b, ss. 21-22). Bu çalışmada yetkinlikler temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikler olarak ele alınacaktır.

2.3.9.1. Temel yetkinlikler

Örgütlerin etkin şekilde rekabet etmesini sağlayan, örgütler arası farklılıkları ortaya çıkaran, örgütlerin bünyesinde görev alan her bireyde, alt kademede görev alan çalışanlar dahil bulunması gereken özelliklerdir (Yetkin, 2006, s. 98). Temel yetkinlikler işe departmana göre değişmeksizin tüm çalışanlarda bulunması gereken yetkinliklerdir (Saral, 2021, s. 57).

Diğer bir tanıma göre; temel yetkinlikler: Örgütün misyon, vizyon ve stratejik hedeflerini üstün bir performans ile gerçekleştirmeye yönelik olarak örgüt içinde tüm çalışanların ihtiyaç duydukları, diğer yetkinliklere göre daha fazla öne çıkan, yönlendirici olan yetkinlikler temel yetkinlikler olarak bilinmektedir (Gangani vd., 2006, s. 137-140).

Temel yetkinlikler örgütün misyonu ile bağlantılı yetkinliklerdir ve örgütlerde tüm çalışandan bu yetkinliklere sahip olması beklenir. Örnek vermek gerekirse, müşteri memnuniyetinin örgüt için önemi düşünüldüğünde, tüm çalışanlardan müşterilere en iyi şekilde hizmet vermesi, müşteri odaklı davranış geliştirmeleri beklenir ve “müşteri odaklılık” temel yetkinlik olarak kabul edilir (Decker vd., 1997, s. 67).

2.3.9.2. Fonksiyonel yetkinlikler (Teknik yetkinlikler)

Çalışandan işi ile ilgili olarak yapması gereken standart, temel roller ile ilgili olan, işten işe değişen, mesleki yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler görevin gerektirdiği tüm işlerin yerine getirilebilmesi için şart olmaz ise olmaz bilgi, becerilerden oluşur. Teknik yetkinlikler, bulunduğu fonksiyon içindeki tüm çalışanlar için aynıdır. Teknik yetkinlikler, departman ve bölüm bazında belirlenir (Budak, 2016, s. 62).

Fonksiyonel yetkinlikler, genelde orta kademe yöneticilerde bulunmaktadır. Orta kademe yöneticiler, örgütün işleyişinde kritik bir rol oynamaktadır. Teknik bilgileri kullanarak iş süreçlerini yönlendirirler ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurlar. Bu nedenle, bu yöneticilerin sahip oldukları yetkinlikler, örgütün etkili bir şekilde işlemesine katkıda bulunmaktadır (Yetkin, 2006, s. 18).

2.3.9.3. Yönetisel yetkinlikler

Yöneticiliğin bir sanat olup olmadığı ya da eğitim öğretim ile öğrenilecek bilgi temelli bir süreç olup olmadığı yıllardır tartışıla gelmiştir. Örgütlerin büyük, karmaşık yapılar haline gelmesi, işlevlerinin çeşitlenmesi bu örgütlerin eğitim görmüş, tecrübe sahibi profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesini zorunlu kılmaktadır (Gümüş, 1999, s. 369).

Yönetim pozisyonundaki ya da yönetici pozisyonuna yükselmeyi hedefleyen bireylerin sahip olması gereken yetkinlikler, örgüt içindeki rollerinde üstün performans göstermeleri için kritik olan davranış ve becerilerdir. Başka bir deyişle, yönetim kademesindeki işlerde etkili olabilmek için gereken ve önem taşıyan niteliklerdir. Yönetici yetkinliklerinden bazıları şu şekildedir (Ercan, 2005, s. 51):

- **Başkalarını geliştirme:** Yöneticiler, çalışanların potansiyellerini geliştirmek ve yeteneklerini artırmak için çaba göstermelidir. Bu, yöneticilerin örgütlerdeki çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmalarını gerektirmektedir. Yöneticiler, çalışanlarının potansiyellerini daha iyi kullanmaları için çeşitli yollarla destek sağlamaktadır (Uzunoğulları, 2006, s.62). Bu destek, eğitim ve eğitim fırsatları sunmak, rehberlik yapmak, beceri geliştirme planları oluşturmak ve düzenli geribildirim sağlamak gibi çeşitli şekillerde tezahür edebilir. Ayrıca, çalışanların kariyer hedeflerini anlamak ve bu hedeflere ulaşmalarını desteklemek de bu sürecin önemli bir parçasıdır. Başkalarını geliştirme, çalışanların motivasyonunu artırmakta, iş verimliliğini yükseltmekte, örgütlerin uzun vadeli başarısına katkıda bulunmaktadır. Yöneticiler, bu kavramı özümseyerek çalışanlarının gelişimine ve örgütlerine katkıda bulunmaya odaklanmalıdır (Seçgin, 2009, s.77).
- **Direktif verme:** Bir yöneticinin veya liderin örgüt içinde belirli görevleri ve hedefleri net bir şekilde tanımlayarak çalışanları yönlendirmesini ifade etmektedir. Bu yönlendirme, işlerin düzenli, etkili ve verimli bir şekilde yapılmasını hedeflemektedir (Alhassan, 2023, s.2). Direktif verme, örgütün amaçlarına ulaşılmasına yardımcı olan temel bir yönetim becerisidir. Yöneticiler, direktif verme yoluyla belirli iş görevlerini ve beklentilerini açıkça ifade ederek çalışanlarına yol göstermektedirler. Bu, çalışanların ne yapmaları gerektiği, nasıl yapmaları gerektiği ve hangi sonuçları elde etmeleri gerektiği konusunda netlik sağlar. Bu netlik, çalışanların işlerini daha iyi anlamalarını ve gereken adımları atarak hedeflere ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, direktif verme iş süreçlerinin daha düzenli ve verimli olmasını sağlar, çünkü çalışanlar belirsizlikten kaçınırlar ve belirli görevleri yerine getirirken daha az zaman ve kaynak harcamaktadır. Yöneticiler aynı zamanda bu sürecin bir parçası olarak düzenli olarak kontrol ve geribildirim sağlayarak çalışanların performansını değerlendirme fırsatı bulmaktadırlar. Böylece örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamakta ve iş verimliliğini artırmaktadır (Lahbar vd., 2023, s. 68).

- **Takım çalışması ve işbirliği:** Takım çalışması ve işbirliği, örgütler için temel bir taşıyıcıdır. Farklı yeteneklere sahip bireylerin bir araya gelerek, her birinin özel yeteneklerini ve bakış açılarını bir araya getirerek işleri başarılı bir şekilde yürütmelerini sağlamaktadır (Duan vd., 2023, s.27). Bu işbirliği, çeşitli perspektifler ve becerilerle donatılmış ekip üyelerinin, karmaşık sorunları çözme yeteneklerini artırır ve inovasyonu teşvik etmekte ve iyi bir işbirliği, etkili iletişimi içermektedir. Bu da takım üyelerinin birbirleriyle sorunsuz bir şekilde etkileşimde bulunmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, bu süreçte liderlik ve roller önemlidir; bir lider, hedeflere rehberlik ederken takım üyelerinin görevlerini ve sorumluluklarını belirlemektedir (Susiaty vd., 2023, s. 69). Takım üyeleri, kendi rollerini üstlenir ve işbirliği içinde çalışmaktadırlar. İşbirliği, problem çözme ve karar verme süreçlerini içermekte, bu da kararların daha iyi alınmasına ve sorunların etkili bir şekilde çözülmesine yardımcı olmaktadır. Sonuç odaklılık, bu sürecin merkezindedir; takım, belirlenen hedeflere ulaşmak için işbirliği yapar ve başarılı sonuçlar elde eder. İşbirliği, aynı zamanda motivasyonu artırmakta, iş tatminini artırır ve örgütlerin rekabet avantajını sürdürmelerine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, takım çalışması ve işbirliği, günümüz iş dünyasında kritik bir yönetim becerisidir (Karataş, 2023, s.1308).
- **Planlama ve organizasyon:** Planlama ve organizasyon becerileri, iş dünyasında başarıyı sağlamak için temel bir temel oluşturmaktadır (Arslan, 2023, s.1913). İşleri düzenli bir şekilde planlama, önceliklendirme ve organize etme yeteneği, organizasyonların hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. İyi bir planlama süreci, işlerin ne zaman yapılacağını, kimin sorumlu olacağını ve hangi kaynakların kullanılacağını açıkça tanımlamaktadır. Bu, iş süreçlerinin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar ve verimliliği artırmaktadır (Çobanbaşı ve Bayar, 2023, s. 385). Planlama ve organizasyon, ayrıca işlerin daha iyi izlenmesine yardımcı olabilmektedir. Belirli bir plana sahip olmak, ilerlemenin takip edilmesini kolaylaştırmakta ve varsa sapmalara müdahale etmeyi sağlamaktadır (Kabii ve Kinyua, 2023, s.12). Ayrıca, bu beceriler, öncelikleri ayarlamak ve acil işleri diğerlerinden ayırmak konusunda yardımcı olmaktadır. İyi planlama ve organizasyon becerileri, örgütlerin kaynaklarını daha etkili bir şekilde kullanmalarına da katkı sağlamaktadır. Bu, zaman, bütçe ve İK gibi kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını ve israfların önlendiğini garantilemektedir (Ghorbani, 2023, s. 83).

- **Stratejik düşünme yetkinlikleri:** Stratejik düşünme yetkinlikleri, örgütlerin uzun vadeli başarılarını şekillendiren önemli bir unsurdur. Bu beceriler, uzun vadeli hedefler belirlemenin ötesine geçer ve aynı zamanda stratejik planların oluşturulması, değerlendirilmesi ve uygulanmasını içermektedir (Kabii ve Kinyua, 2023, s. 116). İş dünyası hızla değişirken, örgütler için gelecekteki fırsatları tanıma yeteneği de kritik öneme sahiptir. Stratejik düşünme, örgütlerin uzun vadeli hedeflerini net bir şekilde tanımlamalarını sağlamaktadır (Alzghoul vd., 2023, s. 20). Bu, örgütün nereye gitmek istediğini ve nasıl başarılacağını anlamak için temel bir adımdır. Stratejik planlar, bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları ve kaynakları belirlemekte örgütlerin uzun vadeli başarılarını güvence altına almak için yol haritaları oluşturmaktadır. Aynı zamanda, stratejik düşünme gelecekteki fırsatları değerlendirmeyi içermektedir. Değişen pazar koşulları, teknolojik ilerlemeler ve rakiplerin hareketleri örgütler için yeni fırsatları veya tehditleri beraberinde getirebilir. Stratejik düşünme yetkinlikleri, örgütlerin bu değişimleri tanımasını ve bu fırsatları yakalamasını sağlamaktadır (García-Álvarez vd., 2022, s. 13).

Örgütlerde, işler farklı büyüklük ve karmaşıklıkta olabilir. Yöneticiler sadece büyük ve karmaşık işleri değil, küçük ve görünüşte önemsiz görevleri bile etkili ve verimli bir şekilde yönetmelidirler. Her düzeydeki yönetici, mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanarak örgütü hedeflenen sonuçlara ulaştırmakla sorumludur (Kabii ve Kinyua, 2023, s. 45). Bu doğrultuda yöneticilik sadece büyük işleri değil, aynı zamanda tüm işleri etkili bir şekilde yürütebilmek anlamına gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 17).

2.4. Karar Verme Kavramı

Kişiler gerek özel ve gerekse iş hayatının her aşamasında sürekli olarak karar vermek durumundadır. Bu kararlar basit kararlar olabildiği gibi, zorlu karışık kararlarda olabilmektedir (Rue ve Byers, 2003, s. 68). Bireyler kararları ile doğru seçeneklere ulaştıklarında kendilerini başarılı kılacak sonuçlar üretirler (Çolakkadıoğlu vd., 2020, s. 1191).

Karar, bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin bir yargıdır (TDK, 2023). Bir başka ifadeyle karar, kesin bir teklife bağlı olarak sonuçlanan bir müzakere sürecini ifade etmektedir (Gold ve Shadlen, 2007, s. 19). Bir başka tanımla, karar genellikle belirli bir amaç veya hedef doğrultusunda mevcut seçenekler arasından birini seçme işlemidir (Paulus ve Yu, 2012, s. 32). Kurt'a göre karar vermek, seçenekler arasından en büyük değeri sağlayacak olanı

tercih etmektir (Kurt, 2003, s. 7). Başka bir tanıma göre ise, karar verme bir amaca ulaşmak için mevcut koşullarda uygulanabilecek farklı davranış biçimlerinin belirlenmesi ve en uygun seçeneğin tercih edilmesi sürecini ifade etmektedir (Lezki, 2016, s. 4).

Karar verme tanımlarına ilişkin literatür incelendiğinde, mutlaka karar verilmesi gereken bir problemin olduğu görülmektedir. Ulaşmak istenilen bir veya daha fazla amacın bulunması, bu amaçlara ulaşmak için kullanılabilecek birden fazla davranış biçimi veya seçeneğin olması ve bu seçeneklerin uygulanması sonucunda farklı sonuçların elde edilmesi ve hangi seçeneğin seçileceği konusunda kararın alınması “karar problemlerini” oluşturmaktadır.

Lezki tarafından “karar problemleri unsurları ” şu şekilde özetlenmiştir (Lezki, 2016, ss. 5-6);

- **Karar Verici:** Kararı alacak olan kişi veya kişilerdir. Genellikle işletmelerde yöneticiler bu rolü üstlenirler.
- **Amaç:** Kararların belirli bir amaca yönelik verildiği hedef veya hedeflerdir.
- **Hedef ve Kriterler:** Amaçlara ulaşmak için neyin önemli olduğunu ifade eder.
- **Seçenekler:** Karar verici tarafından belirlenen ve karar probleminin çözümü için izlenebilecek farklı davranış biçimlerini ifade eder. Her bir seçenek, farklı sonuçlar doğurabilir.
- **Çevresel Faktörler:** Karar vericinin kontrol edemediği, ancak karar sonuçlarını etkileyebilecek değişkenlerdir.
- **Olasılıklar:** Geleceğe dair belirsizliklerin azaltılması için kullanılan tahminlerdir.
- **Sonuçlar:** Belirli bir seçeneğin seçilmesi ve gelecekte karşılaşılabilecek doğal durumların etkisi ile ortaya çıkacak sonuçların değerleridir.

2.4.1. Karar verme eyleminin özellikleri

Karar verme olgusu, belirli kriterlere dayalı olarak seçenekler arasından en uygun alternatifi seçilmesi veya seçenekleri değerlendirmeden eylemsiz kalmak sürecini içermektedir (Efeoğlu vd., 2020, s. 941). Bu süreç, hem günlük yaşamda hem de iş yaşamında en temel ve önemli süreçlerden biridir (Koziol ve Beyer, 2021, s. 2789).

Hem bireylerin hem de örgütlerin, doğru kararlar verebilmek için karar verme süreçlerini etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Ayçin, 2019, s. 65). Karar verme süreçlerinin anlaşılması, kararların iyileştirilmesinde temel bir rol oynamaktadır (Ayyıldız Ünnü, 2020, s.

240). Karar verme tekniklerinin uygulanması, sorunların çözümünde önemli bir yere sahiptir (Güngör ve Özcan, 2022, s. 32). Karar verme özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Amaç Odaklılık:** Karar verme, belirli bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek için yapılır. Kararlar, bir sorunun çözümü, bir fırsatın değerlendirilmesi veya belirli bir sonuca ulaşma amacını taşıyabilir. Bu amaçlar, örgütün stratejik hedefleri, bireyin kişisel hedefleri veya bir projenin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması gibi sonuçlara ulaşmak olabilir. Karar verme süreci, bu amaçların başarılması için gereken adımların atılması, seçeneklerin değerlendirilmesidir. Özetle kararlar hedefe ulaşmak, amacı gerçekleştirmek üzere verilir (Alataş, 2023, s. 6).
- **Seçenekler Arasından Tercih:** Karar verme süreci, genellikle mevcut seçenekler veya alternatifler arasından bir tercih yapmayı gerektirir. Bu seçenekler, çeşitli çözüm yollarını, politikaları veya eylem planlarını içerebilir. Karar veren, mevcut seçeneklerin avantajlarını, dezavantajlarını, sonuçlarını ve risklerini değerlendirir. Ardından, en uygun veya istenilen sonuca ulaşmak için en iyi seçeneği belirler. Seçenekler arasından tercih yapmak, karar verme sürecinin kritik bir aşamasıdır çünkü bu tercih, kararın sonucunu etkiler ve amaçlara ulaşma yolunda belirleyici bir faktördür (Ali, 2023, s. 8).
- **Belirsizlik ve Risk:** Kararlar, genellikle belirsizlik ve risk içerir. Karar veren, gelecekteki sonuçları önceden kesin bir şekilde tahmin etmekte zorlanabilir çünkü birçok faktör değişebilir veya bilinmeyebilir. Bu nedenle, karar verirken olası riskleri ve olumsuz sonuçları göz önünde bulundurmak önemlidir. Karar veren, mevcut bilgileri kullanarak en iyi tahminleri yapmaya çalışır, ancak bu tahminlerde hala belirsizlik olabilir. Bu nedenle, belirsizlik ve risk, karar verme sürecinin doğal bir parçasıdır ve karar veren, bu faktörleri yönetme stratejileri geliştirmelidir (Çetin, 2023, s. 362).
- **Bilgi ve Veri Tabanlı:** Kararlar, mevcut bilgilere, verilere ve analizlere dayalı olarak alınır. Karar veren, genellikle çeşitli kaynaklardan gelen bilgileri toplar, analiz eder ve yorumlar. Bilgi eksik veya hatalı ise, yanlış kararlara neden olabilir. Dolayısıyla, doğru ve güvenilir bilgilere dayalı karar verme süreci, istenen sonuçlara ulaşma şansını artırır ve riski azaltmaktadır. Bu nedenle, karar verme süreci bilgi toplama, analiz etme ve değerlendirme süreçlerini içermektedir (Karakaya, 2023, s. 21).

- **Zaman ve Kaynak Sınırlamaları:** Karar verenler, genellikle kararları hızlı bir şekilde almalı ve sınırlı kaynakları en verimli şekilde kullanmalıdır. Zamanın kısıtlı olması, bazen kararların hızlı bir şekilde alınmasını gerektirebilir, çünkü ertelenen kararlar olumsuz sonuçlara yol açabilir. Aynı şekilde, sınırlı kaynaklar, karar verme sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesini gerektirir çünkü gereksiz zaman ve kaynak harcamaları, örgütler için maliyetli olabilir. Dolayısıyla, karar verenler sınırlı zaman ve kaynaklar içinde en iyi sonuçları elde etmek için rasyonel ve verimli kararlar almalıdır (Kaynak ve Yaslıdağ, 2023, s. 4).
- **Değerler ve Öncelikler:** Karar verme süreci, bireylerin veya örgütlerin değerleri ve öncelikleri tarafından etkilenmektedir. Her bireyin veya örgütün kendi değerleri ve öncelikleri vardır ve bu değerler, kararların şekillenmesinde büyük bir rol oynamaktadır. Bireyler, kendi kişisel değerleri ve etik anlayışlarına dayalı olarak kararlar alırken, örgütler da genellikle misyonları, vizyonları ve örgütsel değerleri doğrultusunda kararlar almaktadırlar. Bu değerler ve öncelikler, kararların neyin önemli olduğunu, hangi hedeflere ulaşmaya çalışıldığını ve nasıl bir yol izleneceğini belirler. Bu nedenle, değerler ve öncelikler, karar verme sürecinde önemli bir rehber olarak hizmet etmekte ve kararların tutarlılık ve bütünlüğünü sağlamaktadır (Çimen, 2023, s. 48).
- **Karar, Karar Verici Tarafından Alınır:** Karar verme süreci, genellikle bir karar verici tarafından yönetilir ve sonuçta bu kişi veya grup, kararların sorumluluğunu taşır. Karar verici, kararların nasıl alındığını ve uygulandığını etkileyen kritik bir role sahiptir. Bu nedenle, karar vericinin karar verme sürecinde etkili bir şekilde görev yapması, örgütlerin veya bireylerin hedeflerine ulaşmalarında kritik bir öneme sahiptir (Kaya vd., 2023, s. 6).
- **Değişkenlik ve Esneklik:** Karar veren, daha iyi bilgiye veya değişen koşullara dayalı olarak kararlarını yeniden değerlendirebilir ve gerektiğinde değişiklikler yapabilir. Bu, örgütlerin veya bireylerin hedeflerine ulaşırken değişen koşullara yanıt verme esnekliğini sağlar. Değişkenlik ve esneklik, kararların güncel ve uygun kalmasını sağlamak için önemlidir (Çetin, 2023, s. 11).
- **İşbirliği ve Danışma:** Karar verme süreci, bazen işbirliği ve danışma gerektirebilir. Kararın etkilediği diğer kişiler, paydaşlar veya uzmanlar, sürece dahil edilebilir. Bu, daha fazla perspektifin ve bilginin dikkate alınmasını sağlar. İşbirliği ve danışma,

özellikle karmaşık veya büyük etkilere sahip kararlar alırken önemlidir. Dolayısıyla, işbirliği ve danışma, kararların daha kapsamlı ve toplumsal olarak kabul edilebilir olmasına yardımcı olmaktadır (Başar, 2023, s. 13).

- **Karar Sonuçları Yönlendirir:** Kararlar, bir örgütün veya bireyin geleceğini etkileyen Karar verme, geçmişten tecrübe edinilerek gelecek için sonucun ne olacağının kesin bilinemediği olayları üreten bir eylemdir (Dinçer, Fidan, 1996, s. 386). Alınan kararlar, bir eylem planının veya stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle kararlar, örgütün veya bireyin nereye gideceğini ve nasıl gideceğini belirlemektedir. Aynı zamanda, kararlar, örgütün veya bireyin başarılarını ve başarısızlıklarını belirlemek için bir ölçü oluşturmaktadır. Dolayısıyla, kararlar örgütün veya bireyin nasıl ilerleyeceği ve hangi sonuçları elde edeceğini şekillendirmektedir (Aras, 2023, s. 8). Karar verme eylemi, hem özel hem de iş hayatında kritik bir öneme sahiptir. Başarılı kararlar, hedeflere ulaşmada, sorunların çözümünde ve başarılı sonuçların elde edilmesinde kilit bir rol oynar.

2.4.2. Karar verme süreci

Doğru bir karar, kişinin hayatında olumlu sonuçlar doğurmakta iken; yanlış bir karar, kişiyi, çevresini görev yapmakta olduğu örgütü zarara uğratacak sonuçlara götürebilmektedir (Sinangil, 1993, s. 171).

Bu sebeple, karar verme süreci birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Örneğin, Gelatt (1989, s. 254), karar verme sürecini, bilginin bir seçim veya eylem haline getirilmesi olarak tanımlarken; Wang ve Ruhe (2007), karar verme sürecini belirli alternatifler arasından bir seçim yapmayı sağlayan temel bilişsel süreçlerden biri olarak tanımlamıştır (Wang ve Ruhe, 2007, s. 75).

Etkili ve doğru karar için, karar verme süreçlerinin iyi bilinmesi, süreç hakkında detaylı bilgiye sahip olunması gerekmektedir (Çoşkun, 2020, s. 1183). Bu sebeple karar verme sürecinin ne olduğunu bilmek doğru karar verme yönünde atılacak ilk ve en önemli adım olacaktır. Çalışmanın bu kısmında kuramsal bilgiler ışığında karar verme süreci tanımlanacaktır.

Karar verme süreci bireyin bir problem karşısında nasıl bir davranış sergileyeceği hususunda, sistematik bir şekilde olayı analiz ettikten sonra, alternatifleri avantaj ve dezavantajları ile değerlendirmesinin ardından kendisine maksimum fayda sağlayacak seçeneği tercih ettiği süreçtir (Bayraktaroğlu ve Demir, 2011, s. 470). Semerci tarafından karar verme süreci

problemin tanımlanması, probleme ilişkin bilgilerin toplanması, bilgilerin değerlendirilmesi ve yorumlanması, alternatif ve seçeneklerin karşılaştırılması olarak tanımlanmaktadır Semerci (Semerci, 2000, s. 192).

Bergman ve Rudman (1985), karar verme sürecinde, etkili bir karar alabilmek için bireylerin aşağıdaki aşamaları takip etmeleri gerektiğini aktarmıştır (Akt. Bacanlı, 2008, s.14):

- **Problemi fark etme:** Karar verme süreci genellikle bir problem veya ihtiyaçla başlamaktadır. Bu aşamada, bir sorunun veya ihtiyacın varlığı fark edilmektedir.
- **Problemi tanımlama:** Sorun veya ihtiyaç daha açık ve net bir şekilde tanımlanmalıdır. Bu aşamada, sorunun özü anlaşılmakta ve sınırları belirlenmektedir.
- **Seçenekler hakkında bilgi toplama:** Mevcut seçenekler belirlenmekte ve bu seçenekler hakkında bilgi toplanmaktadır. Bu, seçeneklerin avantajlarını, dezavantajlarını ve olası sonuçlarını anlama sürecini içermektedir.
- **Toplanan bilgileri istekleri karşılama açısından değerlendirme:** Toplanan bilgiler ile her bir seçeneğin, kişisel veya örgütsel hedeflere ne kadar uygun olduğu değerlendirilmektedir. Bu aşama, her seçeneğin karşılayabileceği istekleri ve gereksinimleri değerlendirmeyi içermektedir.
- **Değerleri belirleme:** Değerler, karar verme sürecinin temelini oluşturmaktadır. Bu aşamada, birey veya örgütün değerleri tanımlanmaktadır. Çünkü bu değerler kararların temelini oluşturmaktadır.
- **Seçenekleri ve sonuçları değerlendirme:** Seçeneklerin ve sonuçların birbirleriyle nasıl karşılaştırıldığını ve ilişkilendirildiğini anlama sürecini içermektedir. Hangi seçeneğin en uygun olduğunu belirlemek için karşılaştırmalar yapılmaktadır.
- **Belirlenen seçeneği uygulamaya koyma:** Karar verildikten sonra, bu kararı hayata geçirmek veya seçilen seçeneği uygulamamakta gerekebilir. Bu aşama, kararı pratiğe dökmeyi içermektedir.
- **Değerlendirme:** Kararın uygulanmasının sonuçları izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Eğer gerekiyorsa, kararda değişiklik yapma veya yeni bir karar verme aşamasını içermektedir.

Koçel'e göre karar verme süreci, belirli bir başlama noktası olan, başlangıçtan itibaren düşünce, eylem, iş ve faaliyetlerin birbirini takip ettiği ve günün sonunda konu ile ilgili bir

seçimin yapıldığı bir süreçtir. Koçel'in karar verme süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Koçel, 2014, s. 137).

1. Hedef belirleme veya problemi tanımlama,
2. Belirlenen hedef ve problemi irdeleme ve önceliklendirme,
3. Çözüm alternatif ve seçeneklerin belirlenmesi,
4. Belirlenen çözüm alternatif ve seçeneklerin irdelenmesi,
5. Seçim kriterlerini belirleme ve seçim yapma

Karar verme sürecine ilişkin literatür aşamaların sayısı konusunda farklı görüşler sunmakta ve araştırmacılar arasında ortak bir uzlaşının bulunmadığı görülmektedir. Ancak, etkili sonuçlar elde edebilmek için karar verme sürecinde disiplinli bir yaklaşım benimsenmesi ve kararların rasyonel bir temele dayandırılması gerektiği ifade edilmektedir (Koziol ve Joanna, 2020, s. 37).

Bu sürecin etkili bir şekilde planlanabilmesi ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için önceden belirlenmiş aşamalar mevcuttur. Karar verme süreci, bilimsel sorun çözme süreci ile benzer aşamalara sahiptir ve bu aşamaların anlaşılması kararların etkin bir şekilde alınmasına yardımcı olmaktadır (Kantek ve Yıldırım, 2022, s. 193; Eren, 2022, s. 7).

2.4.2.1. Durumun tanımlanması

Karar vermenin ilk ve en önemli aşaması, ortada karar verilmesi gerekli olan bir durum varlığının kabul edilmesidir. Yönetici kendisine gelen bilgi ve malumatlara karşı duyarlılığa sahip olmalı ve ortada karar verilmesi gereken bir durumun olduğunu kabul etmesi ile işe başlamalıdır. Karar verme sürecinin ilk aşaması sorunun olduğunun kabul edilmesi ve problemin tanımlanmasının yapılmasıdır (Koçel, 2014, s. 140)

2.4.2.2. Amaç/hedef ve ölçütlerin belirlenmesi

Karar verme sürecinde amaç, hedef ve ölçütlerin belirlenmesi, etkili kararlar almanın vazgeçilmez bir parçasıdır (Eren, 2022, s. 12). Bu süreç, karar vericinin nihai hedefini belirleyerek neyi başarmayı amaçladığını tanımlamaktadır. Hedefler, ölçülebilir, belirli bir zaman çerçevesine sahip, ulaşılabilir ve motive edici olmalıdır. Açık bir amaç ve hedef belirlemeden verilen bir karar, genellikle düşük kaliteli bir karar olma riski taşır (Kantek ve Yıldırım, 2022, s. 11).

2.4.2.3. Durum ile ilgili verilerin toplanması

Karar verme sürecinin önemli bir adımı, durumla ilgili verilerin toplanmasıdır. Bu adım, sorunun veya karar verilmesi gereken durumun tanımlanmasıyla başlamaktadır (Adair, 2017, s. 21). Karar vermeden önce, herhangi bir konuda tüm seçeneklerin dikkatlice gözden geçirilip değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu adımın atılması gerekli bilgilerin ve kanıtların toplanmasıyla mümkün olur. Kararlar, bilgi ve verilere dayandığı için, doğru verilere zamanında ulaşmanın büyük bir önemi bulunmaktadır (Kantek ve Yıldırım, 2022, s. 14).

2.4.2.4. Seçeneklerin belirlenmesi

Bu aşamada, karar verme sürecinde işe yarayacak çözüm alternatifleri belirlenir. Dolayısıyla, karar verenlerin, bir sorunu çözmek veya bir fırsatı değerlendirmek için mümkün olan en fazla seçeneği düşünmeye çalışmaları gereklidir (Köse, 2019, s. 50). Karar vericinin sahip olduğu bireysel özellikler, yani konu hakkındaki eğitim, bilgi ve deneyim, kararın etkililiği açısından büyük öneme sahiptir (Kantek ve Yıldırım, 2022, s. 17).

2.4.2.5. Seçeneklerden en uygun olana karar verilmesi

Bu aşama, seçeneklerin sıralandığı ve karar verme kriterlerine göre en uygun olanın akla, örgütün değerlerine ve koşullarına göre seçildiği son derece kritik bir süreçtir (Sönmez, 2014, s. 280). Yöneticiler, genellikle en az risk ve belirsizlik içeren seçeneği tercih etmeye yatkındırlar. Bu, örgütün belirlemiş olduğu amaçları en etkili ve uygulanabilir şekilde gerçekleştirmek için karar verme noktasına ulaşmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bilinçli bir tercih yapabilmek için gerekli bilgi ve uzmanlık becerisine sahip olmak önemlidir ve gerektiğinde uzman kişilerden destek almak da akıllıca olabilir (Kıral, 2015, s. 11).

Dolayısıyla en iyi alternatifin seçilmesi için karar vericinin çok yönlü düşünme tarzına sahip olması, tüm alternatifleri değerlendirmesi gerekmektedir. Bununla beraber karar vericinin seçenekler arasında en az maliyet ile en hızlı en kolay ulaşılacak olanı, en güvenilir olanın tercih edilmesi gerekecektir (Yaralıoğlu, 2010, s. 5).

2.4.2.6. Kararın uygulanması

Kararın alınmasından sonuçların değerlendirilmesine kadar olan uygulama süreci, bir nevi bir köprü görevi üstlenmektedir (Kıral, 2015, s.13). Belirlenen seçeneğin başarısı, uygulama performansına bağlıdır. Kararı hayata geçirmek için yöneticinin liderlik ve motivasyon becerilerini kullanarak eyleme geçmesi gereklidir (Köse, 2017, ss. 21-22).

2.4.2.7. Sonucun değeriendirilmesi

Karar verme sürecinde uygulamaya konulan alternatifin sonuçlarının izlenmesi ve kararın ne kadar doğru ve etkili olduğunun belirlenmesi gereklidir (Güngör ve Özcan, 2022, s. 25). Yöneticiler, kararın uygulanmasını izleyerek, beklenen olumlu ve olumsuz etkileri gözlemlemeli ve karar verme sürecinin amaçlarına ve değeriendirmelerine ne kadar uygun olduğunu incelemelidir. Bu gözlemler sonucunda yöneticiler, edindikleri bilgilere dayanarak kararın doğruluğunu değeriendirmeli, uygulanan aşamaları gözden geçirmeli ve kendi karar verme süreçlerini geliştirmeye çalışmalıdır (Turan vd., 2019, s. 17).

2.4.3. Karar verme kuramları, modelleri ve stilleri

Karar verme sürecinde farklı kuram ve modeller farklı alternatiflerin sonuçlarının ne olabileceğini tahmin etmeye yardım etmektedir. Literatür kuralcı (normative) ve betimleyici (descriptive) iki çeşit karar verme kuramından bahsedilmektedir. Kuralcı kuram ideali tanımlarken; betimleyici kuram kişilerin nasıl karara verdiklerini açıklamaya çalışmaktadır (Bursalıoğlu, 2000, s. 82).

Stanovich ve West (2000, s. 648) karar vermeyi sezgisel işleme ve analitik işleme olarak ikiye ayırmıştır. Sezgisel işleme bağlama odaklanırken, analitik işleme bağlamdan bağımsız olarak düşünülmektedir. Karar verme sürecinde sezgisel işlemenin daha baskın olduğu düşünülmektedir (Stanovich ve West, 2000, s. 672).

Literatür bireylerin karar verme davranışlarını açıklamak üzere birçok karar verme kuram ve modelleri ortaya konulmaktadır. Bunlar arasında sıklıkla bahsedilen ve araştırma konusu ile ilgili olduğu düşünülen birkaç karar verme kuramlarından bazıları şu şekildedir: 1) Klasik karar verme kuramı, 2) Gelatt karar verme modeli (Gelatt, 1962), 3) Hilton karar verme modeli (Hilton, 1962), 4) Fayda kuramı (Baron, 1994)dır.

2.4.3.1. Klasik karar verme kuramı

Klasik karar verme kuramı, bireyin karşılaştığı bir durumda sayısal işlemlerle kendi hesaplamalarını yaparak en uygun seçeneği belirlemesi üzerine odaklanmaktadır. Bu kuram, olasılık, kullanışlılık ve değer kavramlarına dayanmaktadır. Bireyin karar verme sürecinde, bu kuramın odak noktası, hesaplamalara dayalı olarak en uygun seçeneği belirlemede yatmaktadır (Yılmaz, 2023, s. 14). Klasik Karar Verme Kuramı, kişinin karar vermesi gereken durumlarda, matematiksel işlem sonucunda ortaya çıkan gerçekleşme olasılığı yüksek

olan seçimi yapmasıdır (Mitchel ve Krumboltz, 1984, s. 15). Bu kuramda iki ana özellik ortaya çıkmaktadır. Birincisi olasılık, ikincisi değerdir.

Klasik karar verme kuramı ideal karar vermeyi tanımlar. Yöneticilerin en iyi sonuca nasıl ulaşacağı- maksimum değer üretecek kararı nasıl vereceği- bu kuram ile tanımlanmıştır. Şöyleki (Sağır, 2006, s. 20);

1. Yöneticiler mantık kapsamında rasyonel karar verirler.
2. Yöneticiler belirlenen amaçlara ulaşmak üzere çalışırlar.
3. Yöneticiler problemi somutlaştırırlar.
4. Yöneticiler ekonomik faydası en yüksek olanı seçerler.

2.4.3.2. Gelatt'ın karar verme modeli

Gelatt (1962), insanların hayatları boyunca farklı alternatifler arasından seçim yapmak durumunda olduklarını, bireyin yakın, orta ve uzun vadeli kararlarının birbiriyle etkileşim içinde olduğunu belirtmiştir (Gelatt, 1962, s. 243).

Gelatt (1962), bireyin karar verme sürecinde özellikle tahmin yapma ve değerlendirme sistemine ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Karar verirken riskten kaçınmanın veya riski tamamen ortadan kaldırmanın mümkün olmadığını vurgular (Gelatt, 1962, s. 154).

Gelatt'a göre, bir bireyin herhangi bir konuda karar vermesi için öncelikle kendi değerler sistemine sahip olması gerekmektedir. Gelatt, karar verme sürecinin ilk aşamasını “öngörücü sistem” olarak tanımlamaktadır. Birey eylemde bulunma niyeti taşıdığı anda, eylem hakkında ve eylemin muhtemel sonuçları hakkında bilgi edinmektedir. Birey daha sonra gerçekleştireceği eylemin potansiyel sonuçları ile kendi değerlerini karşılaştırmakta ve bu karşılaştırmaya dayanarak kararını vermektedir. Dolayısıyla, Gelatt'a göre, bir bireyin kendi değerlerine uygun bir karar alabilmesi için, gerçekleştireceği eylem hakkında doğru ve güvenilir bilgilere sahip olması son derece önemlidir (Kuzgun, 2014, s. 65).

Gelatt (1989) daha önce geliştirmiş olduğu teorisini bilgilerin sürekli değiştiğini öne sürerek teorisini güncellemiş ve teorisine “olumlu belirsizlik” kavramını eklemiştir. Bir önceki teorisinde karar verme sürecinde riskten kaçınmanın mümkün olmadığını ve riskten kaçmaya da gerek olmadığını söyleyen Gelatt, güncel teorisinde “karar verme sürecinde belirsizliklerin kabul edilerek, belirsizliklerin olumlu bir şey olduğunu belirtmiştir. Belirsizlikten kaçma yerine kişilerin bu duruma uyum sağlamalarının gerektiğini söylemiştir (Gelatt, 1989, s. 34).

Özetle, karar verme sürecinde, bilgiye ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir ve önemli olan bu süreçte doğru bilgiye sahip olmaktır. Ancak süreç her zaman risk içerebilir. Önemli olan uyumun sağlanıyor olmasıdır. Bireyin sahip olacağı güvenilir doğru bilgi onun riskleri net görmesini sağlayacak ve riskler için farklı aksiyonlar alınmasına olanak tanıyacaktır (Bayraktaroğlu ve Demir, 2011, s.46).

2.4.3.3. Hilton'un karar verme modeli

Hilton'a (1962) göre, karar verme sürecinde en önemli faktör, kişinin mevcut durum ile hedeflediği durum arasında gördüğü bilişsel tutarsızlıktır. Birey hedeflenen durum ile mevcut durum arasındaki tutarsızlığı gördüğünde, karar verme gereği duyacaktır. Diğer bir ifade ile Hilton'un karar verme modeline göre, bireyi karar vermeye motive eden faktör bilişsel tutarsızlığın artmasıdır. Bilişsel tutarsızlık dayanılmaz bir duruma geldiğinde bilişsel dengeye ulaşmak üzere kişi karar verme davranışında bulunmak zorunda kalmaktadır (Kuzgun,2000, s.25). Bu kurama göre karar verme süreci, karar alınacak durum hakkında bilişsel tutarsızlığı en aza indirilmesidir. Bireylerin acil karar vermeye zorlanması, olumsuz çevresel etkenler, karar vericinin karar verilecek konu hakkında yetersizliği, karar verilecek konu hakkında bilgilerin belirsizliği, karar verdikten sonra karardan dönüş olmaması vb. etkenler bu tutarsızlığı artırmaktadır (Bayraktaroğlu ve Demir, 2011, s.468).

2.4.3.4. Beklenen fayda karar verme kuramı

Bu kuramın- "beklenen fayda teorisi (expected utility theory)" nin- ilk olarak 1738'de Bemoulli tarafından ortaya konulduğu bilinmektedir. Sonrasında John Von Neumann ve Oscar Momgenstem, tarafından bu teori formüle edilmiştir. Bu teoriye göre, rasyonel insanın duygularından yoksun olarak hareket ettiğini; insanın belirsiz ve riskli alternatiflerden en yüksek faydayı sağlayacak olan seçeneği tercih edeceği belirtilmiştir. Beklenen değerın seçeneklerin faydalarının olasılıklarının çarpımı ile bulunacağı belirtilmiştir (Mongin, 1997, ss. 342-350).

Özet olarak, literetür incelendiğinde karar verme kuramcılarının bireyler ne için karar verirler ve bireyler nasıl seçim yaparlar sorularına cevap aradıkları görölmektedir. Bu soruların cevapları bizlere aynı zamanda karar kuramlarının hangi noktalarda birbirlerinden farklılaştıkları konular hakkında da bilgi sunmaktadır. Hilton modelini ele aldığımızda; bireylerin bilişsel dengesizlikten kurtulmak üzere, stresi azaltmak için karar verdiği belirtilmektedir. Diğer taraftan klasik karar verme kuramı, Gelatt karar modeli, Fayda kuramı karar vericinin kendisine en çok fayda sağlayacak olasılığı tercih ettiğini belirtmektedir.

Böylece karar verme kuramları bireylerin ne için karar verdiğini ve nasıl seçim yaptığını göstermektedir (Söylemez, 2019, s.10).

2.4.3.5. Scott ve Bruce genel karar verme stili

Karar verme stili, işinin karar verme sürecinde kullandığı tarzı olarak ifade edilmektedir (Allahyanı, 2012, s. 643). Scott ve Bruce ise karar verme stilini, kişinin öğrenilmiş, alışkanlığa dönüşmüş bir davranışı olduğunu belirtmektedir (Scott ve Bruce, 1995, s. 820).

Karar verme stilleri Scott ve Bruce tarafından (1995, s. 823); (1) rasyonel, (2) sezgisel, (3) kaçınma, (4) kendiliğinden-anlık ve (5) bağımlı olmak üzere beş stil olarak belirlenmiştir.

Rasyonel karar verme stilinde, mevcut seçenekler arasından en iyisini seçmek için hedefler ve sorunlar mantıksal ve yapısal bir bakış açısıyla ele alınır (Ghaleno vd., 2015, s. 472). Sezgisel karar verme stilinde, duygular, sezgiler ve bazı soyut unsurlar aracılığıyla kararlar alınır. Karar vericinin duygusal davranışları, karar bilgisini şekillendirir ve bu şekilde kararlar verilir (Hu, 2015, s. 45). Kaçınma stili, karar vericinin kararları ertelemesi veya karar vermeyi reddetmesi durumunu ifade eder. Bu stil, riskten kaçınma olarak kabul edilir ve genellikle örgütün başarısı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Ogarca, 2015, s. 445). Bağımlı karar verme stili, bireyin kararlarını başkalarının etkisiyle alması olarak tanımlanır. Bu stilde karar veren kişiler, yönlendirme ve destek almak için başkalarına güvenmeyi tercih ederler (Hu, 2015, s. 46). Bu karar verme stilinde, karar vericinin bağımsız düşünme eksikliği belirgin hale gelmektedir (Pourmohammadshahini & Ranjbar, 2019, s. 59). Son olarak, kendiliğinden-anlık karar verme stilinde, kararlar hızlıca alınır ve en kısa sürede nihai bir karar verme eğilimi öne çıkar (Ghaleno, vd., 2015, s. 472).

2.4.4. Karar verme sürecini etkileyen faktörler

Kişilerin karar verme stili, birçok faktörden etkilenmektedir. Bireyin karar verme stillerini etkileyen faktörlerin başında cinsiyet yaş vb kişisel özelliklerin yanısıra, bireyin karşılaştığı durum, olaylar, kişinin sosyal koşullarında bireyin karar sürecinde kullanmakta olduğu karar stilini etkileyebilmektedir (Geisler ve Allwood, 2018, s. 8).

Kişilerin karar verme stilleri bir çok faktörden etkilenmektedir. Cinsiyet yaş, eğitim düzeyi vb. kişisel özellikler bu faktörlerin başında gelirken, bireylerin karşılaştıkları olaylarda karar verme stillerini etkileyebilmektedir. Kişilerin karar verme stillerini etkileyen bazı faktörler şu şekildedir (Geisler ve Allwood, 2018, s. 9):

- **Bireysel Özellikler:** Bireyin kişilik özellikleri ile kararlarını alırken kullanmakta oldukları stratejileri arasında yakın ilişki bulunmaktadır (Senemoğlu, 2001, s. 21).
- **Yaş:** Karar verme davranışı yaş faktöründen etkilenmektedir. İlerleyen yaşlarda kişilerin bilgi ve tecrübeleri artmakta, daha mantıklı ve daha planlı davranış sergileyebilmektedirler (Demirbeş, 1992, s.32). Yaşı büyük bireylerin karmaşık seçenekler arasından en iyi alternatifi tercih etme olasılıkları genç yaşlardaki bireylere göre daha yüksek olabilmektedir. Basit kararlarda ise, yaşça büyük kişilerin en iyi tercihi yapma oranı düşük olabilmektedir (Can, 2009, s. 56).
- **Cinsiyet:** Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırma da, dikkatli karar verme, erteleyici, kaçınan karara verme stillerinde cinsiyete göre bir farklılık görülmemekle birlikte, panik karar verme davranışında anlamlı bir fark gözlenmiştir. Ayrıca kız öğrencilerin panik karar verme seviyelerinin erkek öğrencilere göre yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir (Can, 2009, s. 1).
- **Eğitim Düzeyi:** Karar vericinin eğitim seviyesi karar verme davranışına etki eden faktör olarak görülmektedir. Karar vericinin eğitilmiş olması karar sürecinde bireyin analitik bilimsel rasyonel karar verme metotlarını kullanacağını düşündürmektedir. Bu sebeple eğitim seviyesinin artması, bireyin çalışma süresinin uzunluğu rasyonel karar verme stilini kullanacağını düşündürmektedir (Yaşar, 2016, s. 32).
- **Zaman Faktörü:** Kararları etkileyen bir diğer faktör de zaman etmenidir. Karar için gerekli bilgiyi toplamak üzere yeterli zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Acele karar vermeyi yönelmek, yetersiz bilgi, süreci olumsuz etkileyebilmektedir (Dülger, 2008, s. 41).

- **Karar Verici Sayısı:** Kararın bir kişi yerine bir grup tarafından alınıyor olması kararın sonuçlarının olumlu olması, kararın doğru uygulanması, hızlı karar alınmasını sağlayabilmektedir. Ancak bazı durumlarda grupla alınan kararlar karar süresinin uzamasına sebep olmakta, net somut karar vermeyi zorlaştırabilmektedir (Aydın, 2008, ss. 14-15).
- **Örgütsel faktörler:** Karar verme davranışlarında yöneticilerin etkilendikleri diğer bir faktör de örgütsel özelliklerdir. Yönetici karar verme sürecinde örgütün kültürü, stratejileri, yönetim anlayışı, değerleri ve yapısını göz önünde bulundurmak zorundadır. Örgütün özelliklerine ve koşullarına uygun olmayan bir karar, yöneticiyi vereceği başarılı bir karar dan alıkoyabilmektedir (Özer, 2012, s. 153).

2.4.5. İyi bir kararın özellikleri

Yöneticilerin karar verme sürecinde, özellikle günümüz karmaşık ve hızlı değişen iş ortamında, karar verme süreci daha da zorlu hale gelmektedir. Bu zorluğun temel nedenleri, artan teknoloji ve iletişim sistemlerinin sonucunda ortaya çıkan daha fazla alternatifin bulunabilir olması ve hata yapmanın maliyetinin oldukça yüksek olmasıdır. Bu durum, yapılan hataların örgütün diğer bölümlerine de olumsuz etkilerinin zincirleme olarak yansımaya neden olmaktadır (Çiftçi vd., 2013,s.163). Akat ve diğerleri (2002, s. 35) tarafından belirtildiğine göre, etkinlik sağlayabilmesi için iyi bir kararın bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- İyi bir karar, öncelikle kuruluşun amaçlarını dikkate almalı ve bu amaçlara ulaştıracak şekilde olmalıdır.
- İyi bir karar, en az harcama ve fedakarlıkla en iyi sonucu elde etme konusunda etkili olmalıdır.
- İyi bir karar, zamanında alınan bir karardır.
- İyi bir karar, işletmenin ve bölümün olanaklarına uygun olan bir karardır.
- İyi bir karar, zaman kaybetmeden uygulamaya konulan ve olumlu sonuçlar alınan bir karardır.

2.5. Kavramlar Arasındaki İlişki

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın teorik çerçevesini oluşturan “bireysel değerler”, “yönetici yetkinlikleri” ve “karar verme stilleri” kavramlarının birbirleri ile nasıl etkileşimde

oldukları, birbirlerini nasıl etkiledikleri açıklanmaktadır. Bu ilişkileri belirlemek ve açıklamak üzere ilgili teori ve araştırmalara yer verilmektedir.

Araştırmacılar ve uygulayıcılar değerleri farklı perspektiflerden ele almış ve tanımlamışlardır. Değerler, birçok farklı düzeyde bilimsel ve kamusal söylemde önemli bir yer teşkil etmektedir (Meglino ve Ravlin, 1998, s. 351).

Schminke ve diğerleri yöneticilerin değerlerinin, örgütün yüksek performans göstermesini teşvik etmekte olduğunu ve örgütün genel kültürünü etkilediğini belirtmektedirler (Schminke vd., 2005, s. 140).

Yetkinlik, bir çalışanın işindeki rolü, performansı ve sorumlulukları üzerinde doğrudan etkisi olan, belirli standartlarla ölçülebilen ve eğitimle geliştirilebilen tutum, davranış, bilgi ve beceriler olarak tanımlanmaktadır (Reşitoğlu, 2011, s.1).

Bir örgütte yöneticilerin en önemli rolü, karar verme sürecini etkili bir şekilde yönetmek ve rekabet avantajı sağlayacak kararlar verebilmektir (Dionisio, 2017, s. 53).

Acciarini ve diğerleri, karar verme stillerinin stratejik düşünme sürecinde yer alan bilişsel (düşünme ve bilgi işleme) stiller ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedirler (Acciarini ve diğerleri, 2021, s. 642).

Karar verme stili; bireyin özelliklerinden, değerlerinden ve yaşadığı çevresel etkilenen tutarlı, algısal ve zihinsel bir faaliyettir. Bireylerin ve yöneticilerin karşılaştıkları benzer durumlara farklı karar stilleri ile cevap verme durumlarını açıklamaktadır (Nutt, 1990, s. 189). Başka bir ifade ile karar verme stili, bireyin karar verme görevine karşı verdiği cevap olarak tanımlanmaktadır (Baiocco, 2009, s. 964).

Scott ve Bruce (1995) yaptıkları araştırmalarda, karar verme stillerinin birbirinden bağımsız olduğunu, ancak tamamen farklı olmadıklarını belirtmişler. Bireylerin önemli kararlar alırken tek bir stil kullanmak yerine bu stilleri bir araya getirdikleri sonucuna varmışlardır (Scott ve Bruce, 1995, s. 820).

Rasyonel karar vericiler, tüm dikkatlerini mantıksal düzen ve sistematik analize yönlendirdiklerinde, sorun tanımlama sürecinde kısıtlamalarla karşılaşmaktadırlar. Buna karşılık, sezgisel karar vericiler, kararlar hakkında sezgisel doğruluk hissine odaklandıkları için sorun tanımlamada alternatiflere daha açık olmaktadır (Scott ve Bruce, 1995, s. 823).

Sezgisel karar verme, kolay ve hızlı bir süreçtir. Ancak, bu kararların dayandığı sezgiyi tartışmak zordur çünkü karar vericiler, altta yatan mantığı ifade etmekte zorlanmaktadırlar.

İnsanlar, yalnızca doğru olduklarını bilirler veya bu konuda güçlü hislere sahiptirler ve içgüdülerine güvenirler. Sezgiler, kimi zaman dâhiyane olabilir. Sezgisel karar verme, geçmiş deneyimlerden gelen kapsamlı öğrenmeye dayandığında, gerçekten otomatik uzmanlığı yansıtabilir (Schoemaker ve Russo, 1993, s. 10).

Bağımlı karar verme biçimi, karar vericinin karar verme sürecinde, etrafındaki kişilerin görüş ve önerilerine güvendiğini göstermesidir. Bu stili benimseyen bireylerin her zaman problemlerden kaçma istediğini göstermemektedir (Loo, 2000, s. 903). Örneğin İK yöneticilerinin İK politika ve süreçlerini takip ederken, diğer birim müdürleri ile sürekli olarak görüş alışverişinde bulunmaları ve bu doğrultuda bilgi alarak karar vermeleri, problemten kaçma olarak nitelendirilmemektedir. Aksine bu durum, etkili ve rasyonel karar verme sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. İK yöneticileri, karar verme süreçlerinde diğer birimlerden gelen bilgileri kullanarak, daha kapsamlı ve doğru kararlar vermeyi hedeflemektedirler. Bu yaklaşım, örgütsel etkinliği artırmak, eldeki sınırlı kaynakları doğru ve verimli kullanmak ve stratejik hedeflere ulaşmak adına önemli olabilmektedir.

Kaçınan karar verme tarzında, bireyler karar vermekten kaçınır ve sorun tanımlama ile potansiyel çözüm önerileri geliştirme konusunda özgüven eksikliği yaşarlar. Bu bireyler, çaba sarf etmeden sorunun kendiliğinden çözülmesini beklerler (Bodin vd., 2016, s.108).

Anlık karar verme stili, bireylerin fazla düşünmeden hızlı bir şekilde karar verme durumlarını ifade eder (Scott ve Bruce, 1995, s. 820-821).

Özetle karar verme stili, bireylerin veya yöneticilerin karar alma süreçlerinde benimsedikleri yaklaşım ve yöntemleri ifade etmektedir. Bu stiller, bireylerin durumları nasıl analiz ettiklerini, seçenekleri nasıl değerlendirdiklerini ve nihai kararı nasıl verdiklerini belirlemektedir. Karar verme stilleri üzerinde bireylerin değerleri, kişilik özellikleri, deneyimleri ve çevresel faktörler etkili olmaktadır. Her bir karar verme stili, farklı durumlar için uygun olabilmektedir. Bireyler genellikle birden fazla karar verme stiline kullanabilmektedirler. Karar verme stilleri, yöneticilerin belirli durumlarla nasıl başa çıktıklarını ve örgütsel hedeflere ulaşma yolunda nasıl kararlar vererek ilerlediklerini anlamada önemli bir rol oynamaktadır.

Yönetim konusundaki yapılmış olan birçok araştırma, yöneticilerin örgütlerin yapısına, bireysel değerlerine ve yöneticilerin kültürel geçmişlerine bağlı olarak farklı karar verme stillerini benimsediklerini belirtmektedir. Yöneticiler, duruma ve ilgili karar türüne bağlı olarak çeşitli karar verme stillerini kullanmaktadır (Ali, 1989, s. 28) . Bu bağlamda

araştırmaya konu olan değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri ele alınarak araştırma modeline ilişkin hipotezler teorik çerçeve kapsamında oluşturulmaktadır.

2.5.1. Bireysel değerler ve karar verme stilleri ilişkisi

Tüm davranış ve seçimler üzerinde göz ardı edilemeyecek kadar yönlendirici etkisi bulunan bireysel değerlerin insan hayatında birçok unsur üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Aytaç, 2023, s.89).

Rokeach (1973, s. 5) değerleri, belirli bir davranış biçiminin veya varoluş durumunun, karşıt veya koruyucu bir davranış biçimi veya varoluş durumuna göre kişisel veya sosyal olarak tercih edilebilir olduğuna dair kalıcı inançlar olarak tanımlamaktadır (aktaran Tan, 2011, s. 1767). Yani, bir birey veya toplumun değerler yardımı ile belirli bir davranış biçimini veya varoluş durumunu, diğer alternatiflere göre daha iyi veya daha uygun bulmakta ve bu inanç kalıcı olmaktadır.

Bireysel değerler, genellikle toplum tarafından benimsenen, kabul edilen, önem verilen ve öncelikli tutulan değerlerdir. İnsanlar, bu değerleri kendi öznel bakış açılarıyla anlamlandırmakta ve onlara belirli anlamlar yüklemektedirler. Özlem (2002) bu durumu, bireysel değerlerin insanların yaşamında ne kadar önemli bir rol oynadığını vurgulayan ifadelerle tanımlamaktadır (Özlem, 2002, s. 283).

Bireysel değerlerin oluşumu, bireylerin kişisel deneyimleri ve içinde bulundukları sosyal bağlamlar aracılığıyla gerçekleşmektedir. İnsanların davranışları algılama ve yorumlama biçimleri, büyük ölçüde geçmiş yaşantılarından ve sosyal çevrelerinden etkilenmektedir. Bu algılar, belirli bir durumda hangi değerlerin aktif hale geleceğini belirler ve bu değerlerin önemi, bireylerin davranışlarını etkiler. Temel olarak, bireylerin geçmişleri ve sosyal çevreleri, belirli bir durumda hangi değerlerin önemli olduğunun saptanmasına yardımcı olur ve bu değerler, bireyin hareket tarzını yönlendirir. Bu süreç, sosyal normlar ve bireylerin eylemlerini kontrol etme yetenekleri gibi diğer faktörlerle birlikte işleyerek bireylerin davranışları şekillendirir (Hanel vd., 2017, s. 176).

Kişilerin etrafındaki bireylerin yaklaşımları bireylerin kararları üzerinde şekillendirici etki yapabilmektedir (James ve Bymes, 2002, s. 210).

Bireyler belirli bir alanda derin bilgi ve tecrübeye sahip olduklarında bilgiyi tanıyarak kararı çabuk ve zahmetsiz olarak verebilmektedirler. İş hayatında yöneticiler farkında olmadan

sürekli bilgiyi işlemekte ve bu işlemekte olduğu bilgi ve edinmekte oldukları tecrübeler onların belirsizlik durumlarında karar vermelerinde yardımcı olmaktadır (Daft, 2003, s.279).

Değerlere önem veren örgütlerde, karar vericilerin ve örgütlerin sahip olduğu değerler, alternatiflerin değerlendirilmesi ve seçilmesi sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Karar verme aşamasında dikkate alınan standartlar ve düzeltici eylemler, her zaman bu değerlere göre belirlenmektedir. Değerler aynı zamanda çalışanlar için bir yol gösterici rehber görevi görmektedir (Özgener, 2000, s. 179).

Schwartz (1992, s. 85) ortaya koymuş olduğu teorisi ile bireysel değerleri, insanların yaşamlarında yol gösterici ilkeler olarak hizmet eden geniş, durumsal olmayan ve arzu edilen hedefler olarak tanımlamakta ve insanların önemli gördükleri değerlerini ifade etmek üzere davranışa dönüştürmek için motive olduklarını belirtmektedir (Schwartz, 1992, s. 85).

Değer sistemi Harrison (1987) tarafından, bireyin davranışlarının temel doğasını şekillendiren ve kararlarını etkileyen kalıcı bir algı çerçevesi olarak tanımlanmaktadır (Harrison, 1987, s. 207). Bu tanım, bireyin sahip olduğu değerlerin ve inançların, davranışlarını ve kararlarını nasıl yönlendirdiğini vurgulamaktadır. Değer sistemi, bireyin dünyayı algılama ve değerlendirme biçimini belirlemekte ve bireylerin karar verme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, bireyin değer sistemi, hem kişisel hem de profesyonel hayatında verdiği kararların temelini oluşturmaktadır.

Robbins (2013, s. 65) bireysel değerlerin, insanların davranış ve motivasyonunda temel bir rol oynadığını ve algılarını şekillendirdiğini vurgulamaktadır. Bireylerin "ne yapılmalı ve ne yapılmamalı" gibi düşüncelerini değerlerin oluşturmakta olduğunu, doğru-yanlış kavramlarının yorumlanmasının değerlerden bağımsız olamayacağını belirtmektedir. Ayrıca değerlerin bireylerin düşünce tarzlarını, tutumlarını ve davranışlarını şekillendirdiğini belirtmekte bu durumun nesnel ve mantıklı düşünme yeteneklerini etkileyeceğini ve rasyonelliğe gölge düşürebileceğini belirtmektedir.

Sagiv ve Navon (2017) bazı insanların başkalarına karşı nazik davranırken, bazılarının saldırgan davrandıklarını görmüş ve sebebini merak etmişlerdir. Aynı şekilde neden bazı insanların işlerini kişisel başarıya ulaşmak için bir araç olarak görürken, bazılarının bunu topluma katkı sağlama fırsatı olarak gördüklerini sorgulamışlardır. Çalışmalarında bireysel değerlerin bu tür davranışlarda önemli bir rol oynadığını tespit etmişlerdir (Sagiv ve Navon, 2017, s.3).

Bireysel değerler, yöneticilerin referans noktası olarak kullandıkları unsurlardır (Vurgun ve ztop, 2011, s. 219). Yılmaz (2007) bireylerin tüm değerlendirmelerinin ve tercihlerinin arkasında değerlerin bulunduğunu ifade etmektedir. Bu, yöneticilerin kararlarında ve eylemlerinde değerlerin ne denli etkili ve belirleyici olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2007, s. 642).

Karar verme; bilgiye sahip olma, seçme ve seçimi uygulamaya koyma olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin sahip olacakları bilgi ile doğru ve isabetli kararlar alabileceğinden, yetkinlik bileşenlerinden ilki olan bilginin doğru karar vermede önemli olduğu belirtilmektedir.

Karar verme biçimi, öğrenilmiş bir alışkanlık olarak kabul edilir ve bu biğimler arasındaki temel farklılıklar, karar süreci boyunca dikkate alınan bilgi miktarı ve karar vericinin değerlendirdiği alternatif sayısı ile ilişkilidir (Scott ve Bruce, 1995, s. 820). Bu bağlamda, karar verme sürecinde toplanan bilgi miktarı ve dikkate alınan alternatiflerin sayısı, kararın kalitesini ve etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir. Karar vericiler, daha fazla bilgi topladıkça ve daha fazla alternatifi değerlendirdikçe, daha bilinçli ve sağlam temellere dayanan kararlar alabilirler. Bu süreç, karar verme becerilerinin geliştirilmesi ve optimize edilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Başarılı sonuçlar bilginin doğru zamanda etkili ve verimli bir şekilde işlenerek alınan kararlar sonucu ortaya çıkmaktadır (Mutlu ve Sarı, 2017, s. 182).

Karar verme durumu, hayatın her alanında karşılaşılan bir olgudur. Günümüz sürekli değişen ve gelişen koşullar, karar verme sürecini daha karmaşık ve zorlu hale getirmektedir. Sadece deneyim ve sezgilere dayalı alınan kararlar artık yetersiz olmaktadır. Bu durumda karar vericiler karşılaştıkları problemlerde başarılı karar vermek üzere karar analizlerini kullanma ihtiyaı duymaktadır. Karar analizi karar problemleri için, mümkün olan tüm verilerin toplanması, problemin doğasının ve etkileyen faktörlerin sistematik ve analitik bir bakış açısıyla irdelenmesi ve tüm olası alternatiflerin mantık çerçevesi içinde değerlendirilmesi sürecidir. Özetle karar analizi, probleme en iyi czm bulma amacıyla nitel ve nicel yöntemlerin kullanıldığı bir sürecin adıdır (Lezki, 2016, s. 6).

Karar analizleri, genellikle karar verme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu süreçte, karar vericiler, mevcut bilgiyi, olası sonuçları ve riskleri değerlendirerek en uygun seçeneği belirlemeye çalışmaktadır. Ancak, hiçbir karar verme süreci tam anlamıyla riskten arındırılmamaktadır. Karar analizleri, veri odaklı olmakla birlikte, duygusal ve sosyal

faktörleri de dikkate almaktadır. İyi bir karar verme süreci, sadece rakamlarla ve mantıkla değil, aynı zamanda kişisel deneyim, değerler ve paydaşların beklentileri gibi faktörleri de göz önünde bulundurarak dengeli bir yaklaşım gerektirmektedir (Güngör ve Özcan, 2022, s. 78).

Karar vericinin konu hakkında sahip olduğu doğru bilgi çoğaldıkça yanlış karar verme riski düşer. Bu kurama göre bireyin en çok arzuladığı talep ettiği durum bireyin karar verme yönünü belirlemektedir (Bayraktaroglu, Demir, 2011, ss. 466-476).

Karar verme becerilerinin öğretilemez olduğu ve yalnızca zamanla ve yaşa bağlı olarak kazanılacağı yaygın bir düşüncedir. Ancak, yapılan araştırmalar bu becerilerin öğretilabilir olduğunu göstermektedir (Taal ve De Carvalho, 1997, s. 54; Klaczynski ve diğerleri, 2001, s. 12). Bu bulgular, eğitim ve öğretim yoluyla bireylerin karar verme becerilerini geliştirebileceğini ve bu becerilerin yaş veya deneyimle sınırlı olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, eğitim programlarının ve profesyonel gelişim fırsatlarının önemini vurgulamaktadır. Eğitim yoluyla bireyler, daha etkili ve bilinçli kararlar alabilme yeteneğini kazanabilirler (Taal ve De Carvalho, 1997, s. 65; Klaczynski ve diğerleri, 2001, s.6).

Gallego vd., (2020) çalışmasında İspanyol ergenlerin karar verme stilleri ve değerleri arasındaki ilişkiyi Madrid'deki (İspanya) ergenlerden oluşan bir örnekleme uygulamıştır. Çalışmanın sonuçları, rasyonel karar verme stilini kullanan ergenlerin, öz-yönelim, uyarım, başarı ve güç değerlerinde ustalaşma eğiliminde olduklarını bulgulamıştır. Buna karşılık, rasyonel olmayan diğer karar verme stillerini kullanan ergenlerin, öz-yönelim değerinden uzak durma eğiliminde oldukları ve daha muhafazacı oldukları tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda Gallego vd., (2020) bu çalışmanın değerler ve karar verme arasındaki sıkı ilişkiyi gösterdiğini, bir kişinin değer sisteminin ne olduğunu bilmek, onların karar verme yeteneğini tahmin edilmesine olanak sağladığını belirtmiştir (Gallego vd., 2020, ss.12-13).

Orta ve büyük ölçekli Japon örgütlerinde yönetici geliştirme programlarına katılan 46 üst düzey yönetici üzerinde yapılan bir araştırma, öğrenilen yönetici yetkinliklerinin %61 oranında yöneticilerin karar verme süreçlerini iyileştirdiğini, %59 oranında motivasyonu artırdığını ve %35.9 oranında bilgi aktarımını sağladığını ortaya koymuştur.

Örgütlerin başarılı olması ve gelişmesinde, yöneticilerin aldığı kararlar önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim bilimine göre, bir yöneticinin doğru ve etkili kararlar alabilmesi, örgüte dair farklı ve büyük miktarda bilgiye erişimine ve bunları değerlendirme yeteneğine bağlıdır (Tunçkanat, 1989, s. 65).

Einhorn ve Hogarth'a göre, karar verme süreci iki boyuttan oluşur: geçmişini anlama ve geleceği tahmin etme. Geriye dönük düşünme büyük ölçüde sezgisel olup, araştırma ve teşhis gerektirir ve bu nedenle yargıya varmayı içerir. Buna karşılık, ileriye dönük düşünme farklıdır ve matematiksel modellemeye dayanır. Karar verici, çeşitli değişkenleri toplamak, bu değişkenleri analiz etmek ve elde edilen sonuçlara göre bir tahminde bulunmak zorundadır. Bu süreçte, karar verici bir strateji veya kural çerçevesinde her bir faktörün geçerliliğini değerlendirir ve tüm bilgi parçalarını birleştirerek karar verir (Einhorn ve Hogarth, 1999, s. 133).

Büte bireysel performansı, bir kişinin, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için kullandığı yetkinlikler olarak tanımlamaktadır (Büte, 2011, s. 178). Yani, bireysel performans, bir çalışanın örgütün hedeflerine ulaşmak için sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin toplamıdır. Bu yetkinliklerin etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, örgütün başarıya ulaşmasını sağlar.

Karar alıcılar mantıklı düşünürler. Değerleri belirler, öncelikleri sıralar, seçenekleri değerlendirir ve örgütsel kazançları en üst düzeye çıkaracak kararları almak için akıllarını kullanırlar (Daft ve Marcic, 2008, s. 178).

Savaşkan'ın (2020) belirttiği üzere, her karar, belirli bir ortamda verilmekte ve öznel değerlendirmelere dayanmaktadır. Bu süreç tamamen bireysel olup, bilgi edinme ve değerlendirme gibi iki temel unsuru içermektedir. Bu sebeple, bireysel olarak gerçekleşen bu süreçte, yöneticinin karar verirken etkileyen faktörlerden etkilenmemesi kaçınılmazdır (Savaşkan, 2020, s. 65). Yöneticiler, karar verirken kendi bilgi ve deneyimlerine, değerlerine, inançlarına ve çevresel faktörlere dayanırlar. Bu bağlamda, yöneticinin bilgi edinme ve değerlendirme süreçleri, onun kararlarının kalitesini ve doğruluğunu etkileyen önemli unsurlardır. Ayrıca, yöneticinin çevresel faktörler ve kişisel değerlerle etkileşimi, karar verme sürecinin sonucunu etkiler.

McGuire ve diğerleri (2006), Kanada ve İrlanda'daki iş yöneticilerinden toplanan 340 anket verisine dayanarak, İK yöneticilerinin bireysel değerleri ile karar verme arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Sağlık ve güvenlik değerlerinin karar verme üzerinde önemli ve pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmalarında (değerlerin karar verme üzerinde etkisi çalışmalarında) bireysel değerler ve organizasyonel faktörlerin eşzamanlı olarak incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Ayrıca bireysel değerlerin etkilerinin farkındalığının, şirketler

içindeki karar verme süreçlerinin anlaşılmasını iyileştireceğine dikkat çekmişler (McGuire vd., 2006, ss. 260-268).

Ali ve diğerleri yöneticilerin kişisel değerleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Sekiz büyük özel, devlet ve kamu hizmeti kuruluşunda çalışan yöneticilerden oluşan yönetici grubundan toplanan veriler sonucunda değerler ile karar verme stilleri arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (1995, s. 33).

Mashlah Ürdün'deki iki farklı örgütte çalışan on dört katılımcı ile (CEO, üç üst düzey yönetici ve üç personel) yapmış olduğu nitel araştırması sonucunda, bireysel değerlerin tutumları şekillendirme, davranışları yönlendirme ve karakteristik özellikleri belirleme ile ilişkili olduğunu; tutumların, davranışların ve karakteristik özelliklerin bireylerin değerlerini uygulaması sonucu ortaya çıktığını tespit etmiştir. Örneğin, bir birey dürüstlük değerini benimsemediği sürece dürüst bir kişi olarak nitelendirilemez. Ancak bu değeri tutumlarına ve davranışlarına yansıtması durumunda dürüst olarak kabul edilir. Dürüstlük değeri, bireyin ahlaki değerlerine, tutumlarına, davranışlarına ve karakteristik özelliklerine yansımaktadır. Çalışmaya katılanlar bireysel değerlerinin karar verme, yargılama, seçim yapma, tercihleri belirleme, ilişki kurma, algı oluşturma ile direkt ilişkili olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Araştırmada ayrıca bireysel değerlerin, kişilerin manevi ihtiyaçlarını karşılayan ve onları motive eden önemli bir enerji kaynağı olduğu da belirlenmiştir (Mashlah, 2015, s. 161).

Değerlerin ulaşılmak istenen hedefler olduğu ve aynı zamanda değerlerin bu hedeflere ulaşmak üzere bireyleri motive ettikleri ve değerlerin tercihlerin seçiminde belirleyici olduğu bilgisine ulaştıktan sonra, tüm bu bilgilerinin doğruluğunu test etmek üzere (değerlerin davranış/ karar verme üzerinde etkisi) İsveç'te halka açık şirketlerin yöneticileri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada katılımcılara, hissedarların çıkarları ile firma çalışanlarının çıkarlarını karşı karşıya getiren yönetsel ikilemler sunulmuştur. Yöneticilere kapanmak üzere olan bir firma tanımlanmıştır. Tüm yasal yükümlülükler yerine getirildikten sonra hala biraz paranın kaldığı ifade edilmiştir. Yöneticilerden bu parayı hissedarlar arasında mı paylaştıracaklarına yoksa yasal olarak hak ettiklerinden daha fazlasını çalışanlara ödemek için mi kullanacakları konusunda karar vermeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin kararlarının değerlerini yansıttıkları gözlenmiştir. Güç, başarı ve öz yönelim değerlerini önemseyen yöneticilerin, hissedarların çıkarlarını desteklemek üzere karar verirken, evrenselcilik değerini önemseyen yöneticilerin çalışan çıkarlarını destekleme eğilimde oldukları tespit edilmiştir (Arieli vd., 2020, s. 253).

Yılmaz ve Ayteki' nin (2020) açıklamaları bu bulguyu desteklemekte ve değerlerin kişisel, sosyal ya da ahlaki hususlarda bireylerin belirli bir pozisyon almalarını sağladıklarını belirtmektedirler. İnsanlar, sahip oldukları bu değerler yoluyla, karar vermeleri gereken konularda kıyaslama yaparak bir tercihte bulunmakta, olayları değerleri yardımı ile süzgeçten geçirmektedirler. Bu sebeple değerlerin karar verme üzerinde etkisi olduğu savunulmaktadır (Yılmaz ve Aytekin, 2020, s. 442).

England ise davranışı yönlendiren değerlerin etkisini araştırdığı bir çalışmada, 1000 Amerikan yöneticisinden veri toplayarak, değerlerin insan davranışı üzerinde 'davranışı yönlendirme' ve 'algısal eleme' olarak iki şekilde etkili olabileceğini öne sürmüştür. Bir kişinin davranışını en iyi bir şekilde tahmin edebilmenin yolunun ise, bu kişinin neleri önemli bulduğunu ve neleri değerli gördüğünü incelemek olduğunu savunmaktadır (aktaran, Çalışkur vd., 2012, s. 224).

Üngüren (2011, s. 68) tez çalışmada, yöneticilerin mizaç ve karakterlerinin karar verme stilleri ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Yöneticilerin karar verme davranışlarının örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduğunu; örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyen yöneticilerin genellikle rasyonel karar verme stilini benimsedikleri ortaya koymuştur. Örgütsel sonuçlar üzerinde olumsuz etkiler yaratan yöneticilerin karar verme stilleri olarak, sezgisel bağımlı, kaçınmacı ve ani karar verme stilini kullandıklarını tespit etmiştir (Üngüren, 2011, ss. 312-313).

Hemingway insanların değerlerini önemsediklerini çünkü bu değerlerin onların algılama süreçlerinin temel parçaları olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle, bireysel değerler, sosyal standartlar ve duygularla olan ilişkileri nedeniyle insanın farkındalığının artmasında önemli olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple değerlerin karar verme sürecinde önemli bir rolü olduğunu vurgulanmaktadır. Hemingway girişimci ve girişimci grup dışında yöneticiler üzerinde yaptığı deneye dayalı bir araştırmada insanların kendi değerlerini dikkate alarak karar verdiklerini, bireysel değerlerin bir bireyin karar verme ve sonraki davranışlarındaki rolünün önemini ortaya koymuştur (Hemingway, 2005, ss. 13-18).

Birçok araştırmacı tarafından “değerlerin insan davranışlarının, tutumlarının şekillendirilmesinde hayati bir rol oynadığını” gösteren önemli deneye dayalı kanıtlar bulunmaktadır (örneğin, Allport, Vernon ve Lindzey, 1960; England, 1967; Rokeach, 1968; Wright, 1971; Lusk ve Oliver, 1974; Fritzsche, 1995; Meglino ve Ravlin, 1998,s.; Agle ve Caldwell, 1999; Oliver, 1999; Hemingway, 2005) (aktaran, Mashlah, 2015, s. 160).

McGuire vd. çalışmalarında incelemiş oldukları dört deneye dayalı araştırmanın, bireysel değerler ile yönetici davranışları arasında önemli bir ilişkinin olduğunu ortaya koyduklarını belirtmektedirler. Bu değerlerin, yöneticilerin liderlik ve karar verme stillerini etkilediğini, bireysel değerler ile yönetsel kararlar arasında net bir uyumun olduğunu, alınan kararların, karar veren bireyin sahip olduğu ve duruma uygun görülen değerler tarafından belirlendiğini işaret etmektedirler. McGuire vd., çalışmalarında Kanadalı ve İrlandalı yöneticilerden oluşan, çeşitli kuruluşlarda görev yapan 200 yönetici ile yapmış oldukları bir çalışmada bireysel değerler ile karar verme arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (McGuire vd., 2008, ss. 340, 348).

Örgüt içerisinde bireysel değerlerin etkisinin incelendiği diğer bir çalışmada İK politikaları ve stratejilerinin yapımı ve geliştirilmesi sırasında bireysel değerlerin göz önünde bulundurulmasının gerekliliği belirtilmiştir. Bu durumun örgütsel karar verme ve iş ortamında daha fazla tutarlılık ve uyum sağlayacağını belirlemişlerdir (Begley ve Boyd, 2000, s. 12).

Aynı şekilde, Ranney ve Carlson bireysel değerlerin insan davranışını açıklayan önemli göstergeler olduğunu savunmakta ve İK yönetim süreçlerinde bireysel değerlere önem vermenin faydalı olacağını belirtmektedir. Ayrıca çalışmada, değerlerin karar verme sürecinde önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir (Ranney ve Carlson, 1992, s. 53).

Akerlof (2007) gelişmiş toplumlarda bireylerin aldıkları kararlara değerlerini dahil ettiklerini öne sürmekte ve değerlerin insanların yaptıkları seçimler üzerindeki etkisiyle ekonomiyi etkileyebileceğini belirtmektedir (Akerlof, 2007, s. 30).

Pakizeh vd.,(2007) “temel insan değerleri; bellekteki değerler arası yapı” başlıklı çalışmada değerlerin örtük yapısını inceleyen üç deneyi incelemiş olup, çalışmada bireysel değerlerin davranışlar üzerinde etkisini araştırmıştır. Değerlerin, karar verme süreçlerinde önemli bir rol oynadığını tespit etmiştir (Pakizeh vd.,2007, ss. 458-465).

Schwartz ve Sagiv (1995) çalışmalarında, bireysel değerlerin sosyal davranış ve karar verme süreçlerindeki rolünü incelemişlerdir. 200 katılımcıya sosyal davranışlar ve değerlerle ilgili anket uygulanmıştır. Değerler, bireylerin sosyal davranışları ve karar verme süreçlerinde önemli bir rol oynadığını göstermiştir(Schwartz ve Sagiv, 1995, s.105).

Verplanken ve Holland (2002) değerlerin motivasyonel özelliklerini, benliği ve değer aktivasyonunu incelediği ve değerlerin davranış üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada, katılımcılara değerler ve çevresel davranışlar üzerine anket uygulamışlardır. Değerlerin, bireylerin çevresel kararlar ve davranışlar üzerindeki etkisinin büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Örneğin, çevreye duyarlı olan bireyler, geri dönüşüm ve çevre dostu ürünler satın alma davranışlarında bulunmuşlardır. Bu çalışma, değerlerin sezgisel karar verme süreçlerinde nasıl etkili olduğunu göstermektedir (Verplanken ve Holland, 2002, s.437).

Schwartz ve Bilsky (1990), bireysel değerlerin karar verme süreçlerindeki rolünü ve bu değerlerin bağımlı karar verme stilleriyle ilişkisini incelediği çalışmada 300 katılımcıya değerler ve karar verme stilleri üzerine anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, bireysel değerlerin bağımlı karar verme stilinde önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Özellikle uygunluk ve geleneksellik gibi değerlerin, bireylerin başkalarının görüşlerine ve tavsiyelerine daha fazla başvurma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur (Schwartz ve Bilsky, 1990, ss.883-890).

Roccas ve Sagiv (2010) çalışmalarında bireysel değerlerin karar verme stilleri üzerindeki etkisini incelemiştir. 300 katılımcıya değerler ve karar verme stilleri anketi uygulanmıştır. Kendini yönetim ve başarı gibi bireysellik ile ilişkilendirilen değerlerin bireyi rasyonel karar verme stiline yönlendirdiği belirlenmiştir (Roccas ve Sagiv, 2010, s.33).

Mau (2000) çalışmada Amerikalı (n = 540) ve Tayvanlı (n = 1026) üniversite öğrencilerinden veri topladığı çalışmada, norm ve değerlerin bireylerin karar verme süreçlerine nasıl etki ettiğini ve bu süreçlerin bireylerin kendine olan güvenini nasıl şekillendirdiğini belirlemiştir. Amerika'da daha bağımsız ve rasyonel bir karar verme stili ön plana çıkarken, Tayvan'da daha bağımlı ve duygusal karar verme stillerinin daha yaygın olduğu görülmüştür (Mau, 2000, s.370).

Özetle değerler, değer denildiğinde akla ilk gelen etik, ahlak ve erdemlerden daha fazlasıdır. Değerler, insanların düşünce tarzlarının, davranışlarının, hislerinin temelini oluşturmaktadırlar. Onların nasıl karar verdiklerini, tercihlerini nasıl seçtiklerini, algılarını nasıl oluşturduklarını belirlemektedir. Ayrıca değerler hem bireylerin hem grupların yönlendirilmesi ve motive edilmesi konusunda hayati bir öneme sahiptir (Mashlah, 2015, s. 158).

Bireysel değerler, modern örgütlerde başarılı yönetimin ön koşulu olmuştur. Bireysel değerler, örgüt içindeki bir dizi karar ve yönetim tarzını önemli ölçüde açıklamaktadır (Stansbury, 2009, s. 38). Dolayısı ile tüm bu açıklamalar kapsamında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1. Bireysel değerler ile karar verme stilleri arasında ilişki vardır.

2.5.2. Bireysel değerler ve yetkinlikler ilişkisi

Değerler, kişilerin özel hayatlarında tutumlarını, inançlarını ve tercihlerini şekillendirirken, aynı zamanda sosyal hayatta sergiledikleri imajları da etkilemektedir. Değerler, bir kişinin hangi davranışları önemseydiğini ve onlara nasıl bir anlam verdiğini göstermektedir. Değerler ayrıca kişinin sosyal çevresiyle olan etkileşimlerinde de rol oynamaktadır. Kişiler, değerlerine uygun davranışlar sergilerler. Bu, sosyal ilişkilerin şekillenmesinde ve toplumsal normların oluşumunda etkili olmaktadır. Değerler ayrıca zaman ve mekân bağlamında da değişebilmektedir. Farklı kültürler ve toplumlar farklı değer sistemlerine sahip olabilmektedir. Ayrıca, bireylerin yaşam deneyimleri ve kişisel gelişimleri de değerlerini etkilemektedir. Bir kişinin değerleri, zamanla ve yaşam koşullarına bağlı olarak değişebilir veya farklı mekânlarda farklı şekillerde ifade edilmektedir (Uysal, 2004, ss. 215-239).

Bireyin bireysel gelişimi, hayatındaki farklı dönemlerde gerçekleştirdiği çeşitli bilinçli ve bilinçsiz faaliyetlerin bir sonucu olarak şekillenmektedir. Bu süreç bireyin doğumuyla birlikte başlayan ve daha sonra aile, akraba çevresi, mahalle, okul, iş yeri veya diğer örgütler gibi çeşitli bağlamlarda devam eden kesintisiz bir serüvendir (Demircioğlu vd., 2023, s. 41). İlk etapta birey, doğduğu aile örgütünün de temel bedensel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamayı öğrenmektedir. Bireyin dış çevre ile etkileşime geçmeye başlaması, genel kültürü oluşturan toplumsal davranış kalıplarını öğrenmesi ve bu bilgiyi gelecekteki deneyimlerinde kullanması için gereken temel bilgileri ve becerileri aile içerisinde kazanmaktadır. Bu süreç, bireyin kişisel gelişimi üzerinde derin etkiler bırakarak, bireyin düşünce yapısını ve davranışlarını şekillendirmektedir (Karahan, 2023, s. 108)

Değerler, bireylerin yaşamlarına yön veren, öznel kavramlardır. Gündelik yaşamlarında, birçok alternatif arasından seçimlerini, aldıkları kararları, eylemlerini ve davranışlarını değerlerine göre yaparlar. Birey, içinde bulunduğu toplum tarafından belirlenen değerler zinciri içerisinde ailede ve toplumda kendine yer bulur. Yaşamlarındaki tüm eylemler, tercihleri ve kararları, bireysel ve toplumsal değerlerin bir sonucudur. Toplum içinde; "sevgi", "saygı", "çeşitlilik", "farklılıklar", "eşitlik", "adalet", "zenginlik", "statü" ve daha birçok değer, insanın özünü temsil etmektedir (Özmete ve Algan, 2021, s. 358).

Bireysel değerler, kişinin yaşamının her alanında önemli bir rol oynar ve çeşitli etkenlerle şekillenir. Bu değerler, bireyin kararlarını, eylemlerini ve genel yaşam felsefesini belirlemektedir. Gökkaya'nın (2019) belirttiği gibi bireyler, çocukluktan yetişkinliğe kadar geçen süreçte kendi değer sistemlerini oluşturarak, toplumsal ve kişisel hayatlarını bu

değerlere göre yönlendirirler. Bu perspektiften bakıldığında, değerler insanın karmaşık ve çok yönlü doğasını anlamamıza yardımcı olmaktadır (Gökkaya, 2019, s. 47).

Yetkinlikler (güdüler, nitelikler, öz kavramlar, değerler, tutumlar, içerik bilgisi, bilişsel veya davranışsal beceriler) güvenilir bir şekilde ölçülebilen, sayılabilen ve üstün performans gösterenlerle ortalama performans gösterenler ya da etkili olanlarla etkisiz olanlar arasında belirgin bir fark yarattığı kanıtlanabilen bireysel özellikler olarak tanımlanmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993, s.4).

Filiz'e (2011) göre, bir kişinin yetkin olması, örgütün belirlediği davranış kalıplarına uyumlu bilgi ve davranışlara sahip olması demektir. Yetkin kişilerin, örgütün belirlediği işle ilgili davranış kalıplarına uyum sağlayabilen bireyler olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, belirlenen yetkinliklerin, bir karışım olduğunu vurgulamıştır. Yetkinlikleri oluşturan unsurlar arasında bilgi, beceri, yetenek, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bulunduğunu belirtmiştir. Bu, yetkinlik kavramının sadece teknik becerileri değil, aynı zamanda kişisel özellikleri, motivasyonu ve değerleri de içerdiği anlamına gelir. Dolayısıyla, bir kişinin yetkin olabilmesi için sadece belirli bir işi yapabilme becerisine sahip olması yeterli değil, aynı zamanda bu işi değerlere uygun bir şekilde yapma kapasitesine de sahip olması gerektiğini ifade etmektedir.

Boyatzis'in yetkinlik tanımında, eğitimle yeniden oluşturulabilecek ve gözlemlenebilir davranışların ötesine geçerek, yetkinliğin bireyin sahip olduğu değerler ve inançlarla da ilişkili olduğunu belirtmektedir. Boyatzis'e göre yönetim tarzı, bir yöneticinin beceri, nitelik veya özellikler dizisi olarak ele alındığında, yetkinlik yöneticinin sergilediği davranış kalıplarını ve içerdiği değerleri yansıtmaktadır (Boyatzis, 1982, s. 255). Bu bağlamda, yetkinlik ve bireysel değerler arasındaki ilişki, yöneticinin karar verme süreçlerinde ve genel yönetim tarzında önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticinin sahip olduğu bireysel değerler, yetkinliklerinin nasıl şekillendiğini ve bu yetkinliklerin iş ortamında nasıl uygulandığını belirlemektedir.

Değerler, mesleki ilgi alanlarının ve kariyer seçimlerinin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bir mesleğin seçilmesi, bireylerin değerlerini ifade etmelerinin en belirgin yolu olarak görülmektedir. Farklı mesleklerdeki bireyler, farklı değer profillerine sahiptir. Örneğin, istikrarı yansıtan koruma değerleri, muhasebeciler, banka ön büro çalışanları, sekreterler ve tıbbi teknisyenler için önemli olurken, özerklik motivasyonunu yansıtan öz yönelim değeri, sanatçılar ve bilim insanları için özellikle önemli olmaktadır. ABD'deki üniversite öğrencileri ile Hong Kong ve Brezilya'daki lise öğrencileri üzerinde yapılan çalışmalarda, değerler ile

mesleki ilgi alanları arasında zayıf ve orta büyüklükte ilişkiler (korelasyonlar 0.15 ile 0.50 arasında değişmektedir) gözlemlenmiştir (Arieli vd., 2020, ss. 237-239).

Yöneticilerin bireysel değerlerinin, yönetim süreçlerine ve organizasyonun şekillenmesine önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Farklı değer yönelimlerine sahip yöneticiler, kendi kişisel yönelimlerine uygun yolları takip ederler ve bu durum organizasyonun genel yapısını etkiler (Chin vd., 2013, s. 25).

Bireyler profesyonel yaşamlarında bir dizi standartlar belirlemektedir. Bu standartlar ise bireyin mesleki ilişkilerine ve günlük iş hayatına rehberlik etmektedir (Çelik ve Üstüner, 2017, s. 155). Bu kapsamda bireyler değerleri sayesinde karşılaştığı olay ve olguları belirli bir çerçeveye oturtmakta ve bu çerçeve doğrultusunda değerlendirme yapmaktadır. Diğer bir ifade ile bireyin profesyonel hayatının her aşamasında değerlerin rehberlik edici bir işlev gördüğü bilinmektedir.

İnsanların hayatlarındaki hedefleri ile değerleri arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Bireyler, hedeflerine ulaşmak için değerlerinden yol gösterici olarak yararlanırlar. Bu değerler doğrultusunda belirledikleri hedeflere ulaşmak için uygun davranışlar sergilerler. Başka bir deyişle, insanlar, davranışlarıyla hem hedeflerini hem de değerlerini gerçekleştirmeye çalışırlar (Ünal ve Erciş, 2006, s. 363).

Holland (1997) insanların becerilerini ve yeteneklerini sergileyebilecekleri, tutumlarını ve değerlerini ifade edebilecekleri ortamlar arama eğiliminde olduklarını savunmaktadır. Kohn ve Schooler (1983) bu düşünceyi desteklemekte ve bağımsızlık hisseden insanların uyum sağlama yerine öz yönetime daha çok değer verdiklerini belirtmektedir. Rokeach (1973) ise, Amerikan üniversite profesörlerinin diğer yetişkin Amerikalılardan daha fazla entelektüel yetkinlik ve kendini gerçekleştirmeye değer verdiğini bulmuştur. Bu, üniversite profesörlerinin, daha fazla entelektüel yeteneklerini geliştirme ve kişisel potansiyellerini gerçekleştirme eğiliminde oldukları anlamına gelmektedir (aktaran, Rosario vd., 2014, s. 26).

Thorpe ve Loo'nun hemşirelik yüksekokulu öğrencileri ile işletme öğrencilerinin değer profillerini belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmasında, bu iki grup öğrencilerin değerleri arasında önemli farklılıklar olduğunu tespit etmişirler (Thorpe ve Loo, 2003, ss. 83-90).

Nosse ve Sagiv'in fizyoterapistler üzerinde yaptıkları değerler çalışmasında, bu meslek grubunda en yüksek değer "yardımseverlik" olduğu, en düşük değer ise "güç" olduğu belirlenmiştir (Nosse ve Sagiv, 2005, ss. 841-845).

Arieli vd., yöneticilerin değer profilleri üzerinde çalışmasında, yöneticilerin değer profillerinin, diğer mesleklerdeki bireylerden farklı olduklarını tartışmaktadır. Yöneticiliği girişimci bir meslek olarak tanımlamakta ve bu grubun ayırt edici değerinin kendini üstünleme değeri (başarı, güç, hakimiyet) olduğunu vurgulamaktadır. Yönetici grubu için kendini aşma değerinin (başkalarına önem verme ve toplumsal refah) daha az önemli olduğunu belirtmektedir. Ancak yöneticilerin rol ve görevlerine bağlı olarak farklı değer önceliklerinin olabileceklerini de ifade etmektedir. Örnek olarak okul müdürlerini göstererek, araştırmaların, okul müdürlerinin diğer örgütlerde yöneticilere kıyasla kendini üstünleme (başarı, hâkimiyet ve kontrol) değerlerine daha az önem verdiğinin tespit edildiğini belirtmektedir (Arieli vd., 2020, s. 239).

Benzer bir çalışma Ariza-Montes ve meslektaşları (2017, s. 80) tarafından yapılmıştır. Araştırmada farklı rollerdeki yöneticiler (örneğin, pazarlama, İK, finans) karşılaştırmıştır. Bulgular, tüm yöneticilerin kendini üstünleme (kendini aşma değerlerine karşı) değerlerine vurgu yapmalarına rağmen, diğer değerlere vurgu yapma konusunda farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Örneğin, finans yöneticileri, pazarlama yöneticilerine göre koruma değerlerine daha fazla, değişime açıklık değerlerine ise daha az değer vermiştir.

Van der Voet ve arkadaşlarının (2016) çalışmasına göre yöneticilerin bireysel değerlerinin, özellikle kendini aşma (evrensellik, iyilikseverli) değerinin, değişim yönetimi ve çalışanların değişime duygusal bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Araştırma, kamu sektörü yöneticileri üzerinde anket ve mülakatlar aracılığıyla yapılmış ve kendini aşma değerine sahip yöneticilerin değişim süreçlerinde daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Bu çalışmada ayrıca yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim liderlik yetkinlikleri sayesinde, çalışanlarının değişime yönelik davranışlarında onların duygusal bağlılıklarını artırdıkları tespit edilmiştir (Van der Voet vd., 2016, ss. 853-857). Bu bulgular, kendini aşma değerine sahip yöneticilerin, genellikle çalışanlarının refahına ve toplumsal iyiye önem veren bir liderlik tarzı sergilemekte olduklarını göstermektedir. Bu değere sahip yönetici, verdiği karar ve uygulamaları ile değişim süreçlerinde daha etkili olabilmekte ve çalışanlarının değişime karşı olan direncini azaltabilmektedirler. Ayrıca, çalışanların duygusal bağlılığını artırarak, örgütsel değişimin başarılı bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunmaktadır.

Nguyen ve Nguyen (2022) bireysel değerlerin stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi çalışmaları için 100'den fazla Vietnamlı KOBİ'den veri toplamıştır. Yenilikçilik ve açıklık gibi değerlere sahip yöneticilerin, stratejik yönetim uygulamalarında daha başarılı olduklarını bulgulamışlardır (Nguyen ve Nguyen, 2022, s.247).

Aynı şekilde, Carter ve Greer'in (2013) çalışmasına göre bireysel değerlerin, yönetici davranışları ve performans üzerindeki etkisi oldukça belirgindir. 200'den fazla yönetici üzerinde yapılan bu araştırma, yeniliğe açıklık değerine sahip yöneticilerin stratejik yönetim zihniyeti yetkinliğini daha başarılı bir şekilde kullandıklarını ortaya koymuştur (Carter ve Greer, 2013, ss.468-470). Bu bulgular, yöneticilerin bireysel değerlerinin, özellikle yeniliğe açıklık değerinin, yöneticilerin yöneticilik davranışları ve performanslarını önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir.

Nadkarni ve Herrmann (2010) 195 küçük ve orta ölçekli Hint iş süreçleri dış kaynak kullanımı endüstrisinden firmalar örneğini kullanarak, CEO'ların kişilik özelliklerinin ve bireysel değerlerinin, stratejik esneklik ve firma performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. 100'den fazla CEO ve firmadan toplanan verilerle anketler ve mülakatlar yapılmıştır. Yenilikçilik ve açıklık gibi değerlere sahip CEO'ların, stratejik esneklik ve firma performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur (Nadkarni ve Herrmann, 2010, s. 1062).

Hemingway, insanların yargılarken, neyin önemli olduğunu seçerken kullandıkları bir takım standartların olduğunu belirtmektedir. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak ve tercihlerini yaparken kullandıkları bu standartların değerler olduğunu savunmaktadır (Hemingway, 2005, s. 13).

Literatürde yer alan teoriler arasında, değerlerin insan tutumları ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve insan davranışları ve eylemleri için yönlendirici ilke olabileceği konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır (Wang ve Juslin, 2012, s.78).

Dolayısı ile;

H2. Bireysel değerler ile İKY yetkinlikleri arasında ilişki vardır.

2.5.3. Yetkinlikler ve karar verme stilleri ilişkisi

Yetkinlik; bireyin işindeki performansı ile alakalı, işindeki rolü ve yükümlülükleri üzerinde etkisi olan, standartlar ile ölçümü yapılabilen, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile geliştirilebilen bilgi, beceri ve özelliklerdir (Biçer, Düztepe, 2003, ss. 13-14).

Yetkinlikler, iş performansının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunan davranışların toplamını ifade etmektedir. Bu davranışlar, çalışanların beklenen sonuçları elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Shet ve Pereira, 2021, s.67). Yetkinlikler, belirli iş alanlarında bilgi, beceri ve performansın nasıl kullanıldığını göstermektedir. Yetkinlikler,

Çalışanların iş yerinde kullandıkları bilgi ve becerileri benimsemeleri gerektiği ve bu bilgi, becerileri kullanarak iş yerindeki performanslarını artırmak için nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini belirlemektedir (Bartram, 2006, s.64).

Spencer & Spencer yetkinliği bireyin derinliği olan bir parçası olarak görmekte ve farklı durum ve koşullarda bireyin nasıl davranacağını öngörmeye imkân sağlayacak bir gösterge olarak tanımlamaktadır (Spencer ve Spencer, 1993, s. 65).

Yetkin kişi, sahip olduğu özelliklerini kullanarak ortaya koyduğu başarılı sonuçlarla veya bu sonuçlara sağladığı katkıyla tanınan bir usta olarak kabul edilir. Yetkinlik, kelime anlamıyla "yeterlilik" veya "ustalık" anlamına gelmektedir (Arat, 2008, s. 25).

Karar verme, bir ihtiyacın belirmesi durumunda, ihtiyacı karşılamak üzere, bireyin seçeneklerden kendisine en uygun gördüğu alternatifini seçtiği bilişsel bir süreçtir (Güçray, 1998, ss. 7-16). Bireyler zaman zaman istemeden ve farkında olmadan kararlar alabilirler. Ancak, karar verme süreci her zaman basit, rutin ve kesin olmayabilir. Yaşam koşullarının sürekli olarak değiştii bir dünyada, karar verme süreci daha karmaşık hale gelmektedir. Bu nedenle, bazı kararlar belirsizlik, yüksek risk içermektedir. Her bir kararın önemi, riski, karmaşıklığı ve belirsizliği farklıdır (Şen ve diğ., 2019, s. 87). Günümüzde artık karar veren kişi için deneyim ve sezgilerine güvenmek yeterli olmayabilir. Doğru kararlar vermek için çok yönlü bir değerlendirme gereklidir. Karar verme sürecini hızlandırmak ve daha iyi kararlar almak için hangi faktörlerin dikkate alınması gerektiğini bilmek son derece önemlidir (Güngör ve Özcan, 2022, s. 121).

Bir karar verici, farklı seçeneklerle karşı karşıya olduğu durumlarda, kendisine en uygun olanını seçebilmek için fiziksel ve zihinsel çabaların toplamını gerektiren bir karar verme, düşünme ve değerlendirme süreci ile karşı karşıya kalmaktadır (Azak ve Taşçı, 2009, s. 25).

Geisler (2015) yetkinliklerin iyi karar verme süreçlerine katkıda bulunabileceği ve nihayetinde başkaları tarafından kabul edilen ve onaylanan, daha öznel olarak olumlu sonuçlar doğuran kararlara yol açabileceğini bildirmektedir (2015, s.45).

Yönetimdeki süreçlerden biri olarak karar verme yönetimde önemli bir yer tutar. Çünkü bir yönetici, planlama, düzenleme, rehberlik, uyum sağlama ve kontrolü içeren yönetim görevlerini yerine getirirken sürekli olarak kararlar almak durumundadır. Başka bir deyişle, karar verme yalnızca ayrı bir yönetim faaliyeti olmanın ötesinde, tüm yönetim süreçlerinin temelini oluşturan bir unsurdur (Çiftçi vd., 2013, s. 44).

Koçoğlu karar vermeyi; karşılaşılan durumla ilgili olarak, amaçlanan hedeflere ulaşmak üzere kılavuzluk edecek bilgilerin elde edilmesi, bu bilgilerin sistematik, bilimsel mantık kapsamında işlenmesi sonucunda, alternatiflere ulaşılması ve alternatifler içerisinde maksimum fayda sağlayacak olan seçeneğin tercih edilmesi, uygulamaya alınması olarak tarif etmektedir (Koçoğlu, 2010, s. 36).

Çevresel koşulların hızla değişmesiyle birlikte, örgütler için stratejik olarak en önemli kriter, yöneticilerin bilgiye tam anlamıyla hakim olmaları ve bu bilgiyi örgütün çıkarları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanmalarındır. Piyasalarda meydana gelen hızlı değişimler, teknolojik gelişmeler ve artan rakip sayısı ile birlikte, sektörde başarılı olabilmek için yeni bilgiye sahip olmak ve bu bilgiyi aktif bir şekilde kullanmak büyük önem taşımaktadır (Nonaka, 1999, s. 29).

Dean ve Sharfman (1996), stratejik karar vermenin etkinliği üzerine yaptıkları araştırmada, 24 farklı şirketteki üst düzey yöneticilerin verdiği 52 kararı incelemişlerdir. Araştırmanın bulguları, yöneticilerin karar verme stillerinin, kararların başarısıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle, bilgi toplama ve analitik teknikler kullanma alışkanlığına sahip yöneticilerin, bu teknikleri kullanmayan yöneticilere kıyasla daha etkili kararlar aldıkları belirlenmiştir. Bu bulgular, analitik ve sistematik yaklaşımların karar verme süreçlerinde önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Dean ve Sharfman, 1996, s.368). Bu çalışmanın sonuçları, karar verme süreçlerinde bilgi toplama ve analitik tekniklerin ne kadar kritik olduğunu göstermektedir. Bu teknikler, yöneticilerin daha bilinçli ve sağlam kararlar almasına yardımcı olurken, örgütsel başarının da artmasına katkıda bulunmaktadır.

Hitt ve Tyler (1991) çalışmalarında, rasyonel karar verme süreçlerinde yöneticilerin yaş, eğitim derecesi türü ve iş deneyiminin etkilerini araştırmışlardır. Bu araştırma, yöneticilerin karar verme stillerinin oldukça karmaşık ve çeşitli faktörlerle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle, karar verme stiline yöneticinin yaşı, eğitim durumu ve iş deneyimi gibi değişkenlerle önemli ölçüde etkilendiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak, bu faktörlerin karar verme süreçlerine olan karmaşık etkileri, gelecekteki araştırmaların bu konulara daha fazla odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır (Hitt ve Tyler, 1991, ss.338-341) Bu çalışma, karar verme süreçlerinin çok boyutlu doğasını ve bireysel özelliklerin bu süreçler üzerindeki belirleyici rolünü daha iyi anlamamıza katkı sağlamaktadır.

Hambrick ve Mason'un (1984) çalışmalarında, yöneticilerin bilgi ve beceri temellerini belirlemede eğitimin önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Bu araştırmada, sadece eğitimin

miktarının değil, aynı zamanda türünün de kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Eğitim türü ve miktarı, bireylerin değerleri ve bilişsel tercihleri hakkında önemli göstergeler sunmaktadır. Özellikle, mühendislik eğitimi almış olan yöneticilerin karar verme süreçlerinde, işletme eğitimi almış olan yöneticilere kıyasla farklı bilişsel modeller kullanabilecekleri öne sürülmektedir (Hambrick ve Mason, 1984, ss.198-203). Yetkinlikler açısından değerlendirildiğinde, bu çalışma, yöneticilerin eğitim geçmişlerinin, karar verme süreçlerinde nasıl farklılıklar yaratabileceğini ortaya koymaktadır. Mühendislik eğitimi, genellikle analitik düşünme, problem çözme ve teknik bilgiye dayalı karar verme becerilerini geliştirirken, işletme eğitimi, stratejik planlama, yönetim ve liderlik becerilerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, farklı eğitim geçmişlerine sahip yöneticiler, karar verme süreçlerinde farklı yetkinlikler sergileyebilirler. Bu bulgular, örgütler için önemli çıkarımlar sunmaktadır. Hambrick ve Mason'un çalışması, eğitim türü ve miktarının yöneticilerin bilgi ve beceri temelleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve bu farklılıkların karar verme süreçlerinde belirleyici olabileceğini vurgulamaktadır.

Kahneman ve Tversky (1979), deneysel yöntemlerle karar verme süreçlerini ve risk yönetimini incelemiş olduğu çalışmasında, değişim yönetimi yetkinliklerine sahip bireylerin daha rasyonel ve sezgisel kararlar alabildiklerini tespit etmiştir. Bu yetkinliklerin bireylerin karar verme süreçlerini optimize edebileceğini ve daha etkin bir şekilde risk yönetimini sağlayabileceklerini öne sürmektedir. Çalışmada ayrıca anlık ve kaçınma tarzı karar verme stillerinin risk altında daha yaygın olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu, belirsiz ve stresli durumlarla karşılaşıldığında bireylerin daha hızlı ve sezgisel kararlar aldığını, ancak bu kararların rasyonellikten uzak olabileceğini göstermektedir (Kahneman ve Tversky, 1979, ss.280-284). Sonuç olarak, Kahneman ve Tversky'nin çalışması, bireylerin karar verme süreçlerinde değişim yönetimi yetkinliklerinin önemini vurgulamakta ve risk altında farklı karar verme stillerinin kullanılabilineceğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, örgütler ve bireyler için karar verme süreçlerinin iyileştirilmesi adına önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Mintzberg ve Waters (1985) çalışmaları, stratejik yönetim zihniyetinin karar verme stilleri üzerindeki etkilerini ele alarak, stratejik yetkinliklerin rasyonel ve sezgisel karar vermeyi teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Bu, stratejik yetkinliklerin, yöneticilerin karmaşık ve belirsiz durumlarda daha bilinçli ve sezgisel kararlar alabilmelerini sağladığını göstermektedir. Ancak, stratejik yetkinliklerin olmadığı durumlarda, yöneticilerin daha çok anlık ve kaçınma karar verme stillerine başvurdukları tespit edilmiştir. Bu durum, yöneticilerin stratejik yetkinlikler geliştirmemiş olmaları halinde, belirsizlik ve stres altında

daha hızlı ve duygusal kararlar almaya eğilimli olduklarını göstermektedir (Mintzberg ve Waters, 198, ss.269-272).

Bu bulgular, stratejik yetkinliklerin karar verme stilleri seçiminde ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır. Stratejik yetkinliklere sahip yöneticilerin, rasyonel ve sezgisel kararlar alırken, organizasyonlarının uzun vadeli başarısı için daha etkili stratejiler geliştirebilirler. Öte yandan, stratejik yetkinliklerden yoksun yöneticilerin, anlık ve kaçınma karar verme stillerine yöneliyor olması, onların daha kısa vadeli ve potansiyel olarak riskli kararlar alabileceğini göstermektedir. Özetle Mintzberg ve Waters'ın (1985) çalışması, stratejik yönetim zihniyeti ve yetkinliklerin, karar verme stillerini nasıl şekillendirdiğini ve bu süreçlerdeki farklı stil ve yaklaşımların yönetici ve örgüt başarısında ne şekilde etkili olduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu da, yöneticilerin stratejik yönetim zihniyeti yetkinliklerini geliştirmeleri gerektiği konusunda önemli bir mesaj vermektedir.

Hambrick ve Mason (1984), bireyin sahip olduğu yetkinlikler ve eğitim seviyesinin, değerleri ve bilişsel öncelikleri üzerinde belirli bir dereceye kadar etkili olabileceğini ileri sürmektedir (Hambrick ve Mason, 1984, s. 203). Bir bireyin yetkinlikleri yani sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler, kişinin değerlerini, düşünme şeklini ve karar verme stillerini şekillendirebilir. Örneğin, yüksek düzeyde teknik bilgiye sahip bir kişi, bu bilgi sayesinde analitik ve problem çözme becerilerini geliştirir ve bu da onun değerlerini, bilişsel önceliklerini ve dolayısı ile karar verme stillerini etkiler. Özetle, bireyin yetkinlikleri onun değerleri, bilişsel öncelikleri ve karar verme stilleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Hambrick ve Mason, bu ilişkinin belirli bir noktaya kadar geçerli olduğunu belirtmektedir.

Johnson (2021) çalışmasında rasyonel karar verme süreçlerini etkileyen faktörlere odaklanarak, yönetim ve psikolojik literatürün kapsamlı bir incelemesini yapmıştır. Araştırma, yönetsel bilişin yanı sıra bireysel ve kurumsal değerlerin rasyonel karar verme üzerinde etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Çalışma ayrıca, stratejik yönetim zihniyeti yetkinliklerinin önemli olduğunu vurgulamakla birlikte, bu yetkinliklerin neler olduğuna dair literatürde bir fikir birliği bulunmadığını tespit etmiştir (Johnson, 2021, ss. 483-499). Johnson'un (2021) çalışması, rasyonel karar verme süreçlerinde etkili olan faktörlerin ne kadar karmaşık ve çok yönlü olduğunu gözler önüne sermektedir. Bireysel ve kurumsal değerlerin, yönetsel bilişin ve stratejik yönetim zihniyeti yetkinliklerinin bu süreçlerdeki rolleri, örgütler için önemli çıkarımlar sunmaktadır. Bu bulgular, stratejik yönetim zihniyeti ve yetkinliklerinin geliştirilmesinin, yöneticilerin ve örgütlerin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Yetkinliği yüksek yöneticilerin, örgütün bütünsel stratejisini anlamaya daha yatkın bireyler olduğu bilinmektedir (Wiersame ve Bantel, 1992, s.108). Bireylerin yetkinlik seviyeleri düştükçe, daha fazla risk alıcı ve kişisel yargılara dayalı kararlar vermeleri beklenir. Yetkin bireylerin sahip olduğu kabul edilen diğer bir özellik ise bilgi toplama ve analizi becerisidir. Genel olarak yetkinlik, karar verme sürecinde analitik tekniklerin kullanımını çağrıştırır. Bu nedenle, bireylerin yetkinlik seviyelerinin artması, analitik ve rasyonel karar verme stilini kullanma eğilimlerini artırır (Yaşar, 2016, ss. 31-32).

Alharbi ve Aloud'ın Suudi hizmet sektöründe 605 yöneticiden elde edilen verilerin analizi sonucunda, bilgiyi elde etme, kullanımının önemini vurgulamaktadırlar. Özellikle bilgi kullanımının yöneticilerin operasyonel süreçlerde performansını önemli ölçüde iyileştirirken, yeni bilgi elde edilmesinin kalite ve yenilik performansını etkilemekte olduğuna işaret edilmektedir. Bu ampirik çalışmadan yetkinliğin en önemli bileşeni olan bilginin yöneticinin yönetim faaliyeti olduğu belirtilen karar verme süreçlerinde etkili olduğu görülmektedir (Alharbi ve Aloud, 2024, ss. 1,4).

Bu kuramsal gerçeklerden hareketle, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3 İK Yönetici yetkinlikleri ile karar verme stilleri arasında ilişki vardır.

2.5.4. Bireysel değerler, İK yönetici yetkinlikleri ve karar verme stilleri ilişkisi

Değerler insan davranışlarını anlamada ve açıklamada büyük bir öneme sahiptir. En basit ifade ile değer; bireylerin rutin yaşantılarında davranışlarına yön veren, ilkelerdir (İnanoğlu, 2003, s. 150).

Değer, bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inançtır. Değerler, kişisel tercihlere, ahlaki ilkelere ve toplumun kabul ettiği normlara dayanabilmektedir (Ulusoy ve Dilmaç, 2015, s.58). Yıldıırım'a göre değer bireylerin özendiği, ulaşmak istediği, önemsediği üstün gördüğü şeylerdir (2004, s.47).

Nesbitt ve Henderson (2003) değerlerin insanlara saygı ve haysiyet öğrettiğini ve insan haklarıyla doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca değerler, gençleri toplumun değerlerine, kurallarına ve beklentilerine uygun bir şekilde yetiştirir ve onları toplumsal sorumluluklarını yerine getiren, etkili ve sorumlu bireyler haline getirmektedir (Nesbitt ve Henderson, 2003, s.79).

Çalışma ve kişisel yaşam dengesini destekleyen örgütsel değerlerin, daha yüksek iş ve kariyer tatmini, daha düşük iş stresi, işten ayrılma niyetinde azalma, artan aile tatmini, daha az

psikosomatik belirti ve daha olumlu duygusal ve fiziksel mutluluk sağladığı bulunmuştur (Burke, 2001, s.228). Çalışanların değişime ve teknolojik gelişmelere erken tepki verebilecek kadar esnek özelliklere sahip olmalarının yanı sıra, örgütsel değerlere bağlı kalmaları da örgütsel başarının sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bir organizasyonun inşası değerlerin oluşturulması ve yüceltilmesiyle gerçekleşirken, çöküşü oluşturulan değerlerin yıpratılması ve tükenmesiyle gerçekleşebilmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011, s.218). Bu nedenlerle örgütler için değerlerin incelenmesi büyük bir önem taşır; çünkü küreselleşme, örgütleri güçlü kuruluşlar haline getirmiştir ve bu kuruluşların kararları herkesi etkilemektedir (Hultman, 2005, s.43).

Yetkinlikler, çalışanların görevlerini yerine getirirken kullandıkları bilgi beceri yetenek ve gösterdikleri davranışlardır. Ayrıca örgütün stratejilerine ulaşılması için çalışanı olumlu yönde harekete geçiren güç olarak tanımlanmaktadır (Bacak ve Arıcan, 2019, s. 39).

Yetkinlik, iş ve örgütlerde önemli sonuç ortaya koyabilmek için olmazsa olmaz başarı kriterlerini içermektedir. Yetkinlik, sosyal, duygusal, yönetsel, entelektüel yeterliliği ifade etmektedir (Chouhan ve Srivastava, 2014, s.18).

Athey ve Orth ise, örgütlerin başarılarını sürekli kılmaları ve piyasa koşullarında rekabet edebilmeleri için, ellerinde bulundurdıkları tüm fiziki, teknolojik, kaynaklara ilave olarak, sahip oldukları insan kaynağının bilgi beceri, tecrübe, tutum ve davranışlarının tamamını yetkinlik olarak tanımlamaktadırlar (Athey & Orth, 1999, s. 216).

Godbout (2000), yetkinlikleri görevlerin ve sorumlulukların bir kombinasyonu olarak tanımlamakta ve bu yetkinliklerin rakip firmalar tarafından taklit edilmesinin zor olduğunu ve örgütlerin bünyesinde şekillendiğini vurgulamaktadır. Prahalad ve Hamel (1990) ise yetkinliklerin, gelecekte örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için belirlemeleri gereken stratejik yeteneklerin temelini oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu yetenekler, bireylerin iş yaşamlarında kendilerini teorik ve pratik süreçlerinde geliştirmeleri için gereken ilk koşuldur. Yani, yetkinlikler örgütlerin kendilerini diğerlerinden ayırmasına ve rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olmaktadır (Steyn ve Staden, 2018, s.7).

Lofstedt (2001) yetkinlik kavramını bilgi, beceri, deneyim, ilişkiler ve değerler arasındaki etkileşim olarak tanımlamaktadır (Lofstedt, 2001, ss. 117-120). Bu tanım, yetkinliğin sadece teknik bilgi ve becerilerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda bireyin değerleriyle de şekillendiğini vurgulamaktadır. Lofstedt'e göre, yetkinlik, bireyin bir olayla başa çıkma, harekete geçme ve geleceğe yönelik plan yapma yeteneğini içermektedir. Bu, yetkinliğin

dinamik ve çok boyutlu bir kavram olduğunu göstermekte ve bireyin hem kişisel hem de profesyonel yaşamında başarılı olabilmesi için çeşitli faktörlerin bir arada değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yetkinliğin üstün performans ile neden-sonuç ilişkisi içinde olması, yetkinliklerin ayırt edici özelliklerinden biridir. Bu nedenle, bireyin sahip olduğu yetkinlik, üstün performansın ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Tak vd., 2007, s.110).

Performansa dayalı yetkinlik, iş süreçlerinde sahip olduğu bilgi ve becerinin uygulanmasında beklenen performansı elde etme yeteneğini ifade eder. Yani, yetkinlikler işte başarılı bir performans sergileme yeteneği ile ilgilidir ve örgütlerin çalışanlarından talep ettiği özellikleri içerir (Dillon ve Taylor, 2015, s.97).

Kim ve Lee (2011, s. 5), karar verme kavramını, belirli bir alternatifi seçme işlemi olarak tanımlamışlardır. Kuzgun (2014) ise karar vermeyi, birden fazla seçenek arasında tercih yapma ihtiyacı veya ulaşılmak istenen hedefin uygunluğu konusunda kesinlik olmadığında ortaya çıkan bir adım olarak ifade etmiştir.

İşletmelerde yöneticiler, işletmenin amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesini sağlamak için yönetim işlevini uygulayan sorumlu kişilerdir. Yöneticiler, operasyonel düzeyden başlayarak günlük işlerle ilgilenmekte ve aynı zamanda işletmenin stratejik kararlarını da almaktadırlar (Peker ve Aytürk, 2002, s. 12).

Karar verme aynı zamanda örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde kararlar, bireysel yöneticilerin ötesine geçen, gruplar, ekipler ve hatta bilgisayar sistemleri tarafından alınan bir süreci ifade etmektedir. (Can vd., 2002, s. 14).

Karar verme sürecinin temelinde, yapılması gereken bir seçim ve bu seçimi gerçekleştirmek için gösterilmesi gereken irade bulunmaktadır. Karar veren kişinin bilgi düzeyi, tecrübesi, kişilik özellikleri, inançları ve rolleri, bu sürecin önemini ortaya koyar. Yöneticilerin ve çalışanların önsezileri, değerleri, karakterleri ve mizaç özellikleri ile algıları, karar verme stilleri üzerinde etkili olur (Özer, 2012, ss. 152,153).

Karar verme olgusu doğrudan yönetimin içinde olan bir süreci içermektedir. Karar verme sürecini başlatan ve sonuçlandıran örgüt yönetiminde yer alan yöneticidir. Bu sebeple karar verme olgusunu gerçekleştiren yöneticinin değerlendirdiği kriterler karar verme süreci açısından önemlidir (Kurt, 2003, s. 42). Bu sebeptir ki, karar verecek olan yöneticinin bireysel özellikleri, inançları, örgütün riske karşı tutumu yöneticiyi etkileyen bazı faktörler arasında gösterilmektedir (Koçoğlu, 2010, s. 45). Yöneticinin sahip olduğu karakteristik

özellikleri, eğitim düzeyi, özel hayatı, tecrübeleri, değerleri vb. gibi birtakım parametreler karar verme sürecinde etkili olmaktadır (Semerci, 2000, s.191). Bir bireyin kişiliğinin oluşmasında etkili olan bu parametreler bireyin sezgisel, hissedilen, düşünen, yargılayan ve araştıran vb. gibi kişisel özelliklerini geliştirmesinde de rol oynamaktadır (Kurt, 2003, s. 42).

Günlük yaşamın karmaşıklığı içinde insanlar, genellikle daha önce deneyimlemedikleri karar verme durumlarıyla karşılaşır (Smith ve diğerleri, 2004, s.68). Bu tür yeni kararlarla karşılaşıldığında, bireylerin başarısının, ilgili bilgiyi dikkate alabilme, karar bağlamında uygun değerlere başvurabilme ve bilgiyi ve değerleri yeterli karar kurallarıyla birleştirebilme yeteneğine bağlı olduğu ileri sürülmüştür (Parker ve Fischhoff, 2005, s. 27). Ayrıca, bu tür durumlarda, rasyonellik standartlarına uygun karar verebilen kişilerin genellikle daha iyi kararlar aldıkları ve dolayısıyla bu standartları takip etmeyen kişilere kıyasla daha olumlu sonuçlar elde ettikleri önerilmiş ve bildirilmiştir (Bruine de Bruin, 2012, s. 13; Bruine de Bruin ve diğerleri, 2007, s. 74; Fischhoff, 2010, s. 41).

İnsanlar karar verme süreçlerine farklı şekillerde yaklaşma eğilimindedir. Kimileri objektif ve tarafsız bir şekilde odaklanarak, kapsamlı bilgi toplar ve ayrıntılı analizler yapar. Kimileri daha bütüncül ve sezgisel bir yaklaşım sergilerler. Bazı bireyler kararlarını bağımsız olarak vermeyi tercih ederken, bazıları süreci yönetmek için başkalarının görüşlerine başvururlar. Bazı insanlar karar verme süreçlerinde doğal hareket ederken, diğerleri daha dikkatlidir. Ayrıca, karar verme sürecinden tamamen kaçınmaya çalışan bireyler de vardır. Bu yaklaşımlardaki farklılıkların zekâ gibi bilişsel yeteneklerden bağımsız olduğu ve daha çok motivasyon veya bireysel farklılıklar ile ilgili olduğu düşünülmektedir (Galotti ve diğerleri, 2006, s. 630).

Gözüm ve Acar'ın (2018) çalışması, geniş ve karmaşık yapıya sahip örgütlerin, küçük işletmeler gibi tek bir yönetici tarafından yönetilmesinin mümkün olmadığını vurgulamaktadır. Bu tür büyük örgütlerde, her bir yöneticinin örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin sahip olduğu vizyon örgütlerin başarısını belirleyen kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Gözüm ve Acar, 2018, s. 97). Gözüm ve Acar'ın bu çalışması, büyük ve karmaşık örgütlerin yönetiminde vizyoner yöneticilerin kritik rolünü vurgulamakta ve bu liderlerin, örgütlerin başarısında ne denli önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel başarıların, yöneticilerin sahip olduğu vizyon ve yönetici yetkinlikleri ile doğrudan ilişkili olduğunun altı çizilmektedir.

Hambrick ve Mason (1984), örgütlerin performansı ve stratejik kararlarının, yöneticilerin demografik özellikleri, değerleri ve bilişsel yapılarının önemli ölçüde etkisi altında olduğunu savunmaktadır. Yöneticilerin geçmiş deneyimleri, eğitim düzeyleri, yaşları ve cinsiyetleri gibi faktörlerin, örgütün genel performansı ve stratejik yönelimleri üzerinde belirleyici olduğunu belirtmişlerdir. Hambrick ve Mason'a göre, yöneticilerin bireysel özellikleri ve bu özelliklerin kombinasyonları örgütün karar alma süreçleri ve performansı üzerinde önemli katkılar sağlamaktadır (Hambrick ve Mason 1984, s. 201).

Örgütlerin stratejik tercihleri, yöneticilerin bilişsel temelleri ve değerlerinin bir yansımasıdır. Bu bilişsel temeller ve değerler, yöneticilerin sahip oldukları niteliklerin (eğitim, tecrübe, yetkinlik vb.) bir fonksiyonudur. Önemli örgütsel sonuçlar, bu güçlü aktörlerin (değerler ve yetkinlikler) gözlemlenebilir davranışlarına (karar alma) dönüşerek örgüt başarısını açıklamaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin vizyonları ve çevre algıları, doğrudan bilişsel temelleri ve değerleri tarafından etkilenmekte ve verdikleri kararlar üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Oppong, 2014, s. 170). Bu bağlamda, yöneticilerin vizyonları ve çevre algıları, doğrudan onların bilişsel temelleri ve değerleri tarafından şekillenmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları değerler ve bilişsel yapıları (bilgiyi edinme, işleme ve kullanma süreçleri), onların çevreyi nasıl algıladıklarını ve buna göre nasıl karar verdiklerini belirlemektedir. Örneğin, yeniliğe açık bir yönetici, çevresel değişikliklere daha hızlı uyum sağlayabilir ve buna uygun stratejiler geliştirebilir. Aynı şekilde, rasyonel ve analitik düşünen bir yönetici, karar verme süreçlerinde daha detaylı ve sistematik bir yaklaşım sergileyebilir. Oppong'un (2014) çalışmasına göre, yöneticilerin bilişsel temelleri ve değerleri, onların verdikleri kararlar üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu da, örgütlerin stratejik yönelimlerini ve genel performansını etkileyen kritik bir faktördür. Yani, yöneticilerin bireysel özellikleri ve bu özelliklerin birleşimi, örgütün başarısını ve karar alma süreçlerini önemli ölçüde şekillendirmektedir. Bu nedenle, örgütler için yöneticilerin bilişsel ve değer temellerinin anlaşılması ve bu temellerin stratejik karar alma süreçlerindeki etkisinin göz önünde bulundurulması büyük önem taşımaktadır.

Wiersema ve Bantel'in (1992) çalışmasına göre, yöneticilerin yaş ortalamaları arttıkça, yeniliklere ve değişimlere karşı daha kapalı ve korumacı bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu da, yaşlandıkça yöneticilerin mevcut durumlarını korumaya daha fazla önem verdiklerini göstermektedir (Wiersema ve Bantel, 1992, s.103). Bu durum, yaşça büyük yöneticilerin, diğerlerine göre yeni uygulamalar ve kararlar konusunda daha tutucu olduklarını ortaya koymaktadır (Hambrick ve Mason, 1984, s.203). Bu bulgular, yönetim

pratiğinde önemli çıkarımlar sunmaktadır. Yaşça daha büyük yöneticilerin, genellikle mevcut başarıları ve durumu koruma eğiliminde olduklarını, bazen risk almaktan kaçınmalarına ve yenilikçi yaklaşımlara direnç göstermelerine sebep olabilmektedir. Böylece örgütler hızlı ilerleme ve değişim süreçlerinde daha yavaş ilerleyebilmesi, yenilikçi çözümler üretme konusunda yetersiz kalabilmeleri muhtemel olabilmektedir.

Hamid (2008) çalışması, okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşan geniş bir grup üzerinde bilgi stratejilerini inceleyerek, bu stratejilerin okullarda karar verme süreçlerine olan etkisini araştırmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, kişisel bilgi stratejilerinin daha yüksek seviyelerde olması, okullarda daha güçlü ve etkili kararların verilmesini sağlamaktadır(Hamid, 2008, s.259). Bu bulguyu değerlendirirken, insanların bilgi ve becerilerinin, yani yetkinliklerinin, karar verme stilleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu anlamak önemlidir. Bu çalışma yöneticilerin ve öğretmenlerin sahip oldukları bilgi ve becerilerin, onların karar verme yetkinliklerini doğrudan şekillendirdiğini göstermektedir. Yetkinliklerin yüksek olduğu bireyler, bilgi toplama, analiz etme ve uygulama süreçlerinde daha başarılı oldukları ve bu yetkinliklerin, karar verme süreçlerinin daha sistematik ve rasyonel olmasını sağladığı vurgulanmaktadır. Örneğin, bir okul yöneticisinin bilgiyi etkin bir şekilde toplayabilmesi ve analiz edebilmesi, kararların daha sağlam temellere dayanmasını ve uygulamada daha başarılı olmasını sağlayacaktır.

Sokoya bilişsel değerler ve yönetsel karar verme arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında bu yöneticilerin değer yönelimini ve değer profilini belirlemeyi ve kişisel değerler ile yönetim davranışları arasındaki olası ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Sonuçlar, değerlerin davranışları etkilediğini, ancak daha da önemlisi, yöneticilerin kültürel değerlerinin yönetsel kararlarında önemli bir rol oynadığını tespit etmiştir (Sokoya, 1993, s. 87).

Connor ve Becker'ın kamu yöneticilerinin bireysel değerleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarına 161 devlet yönetim yöneticisi katılmıştır. Araştırma aracı olarak Rokeach değer anketi ve Rowe karar verme stili kullanılmıştır. Bulgular, bireysel değerler ile karar verme stilleri arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle, Rokeach'ın 14 değer kümesinden 12'sinin belirli karar verme stilleri ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Connor ve Becker 2003, ss. 157-160).

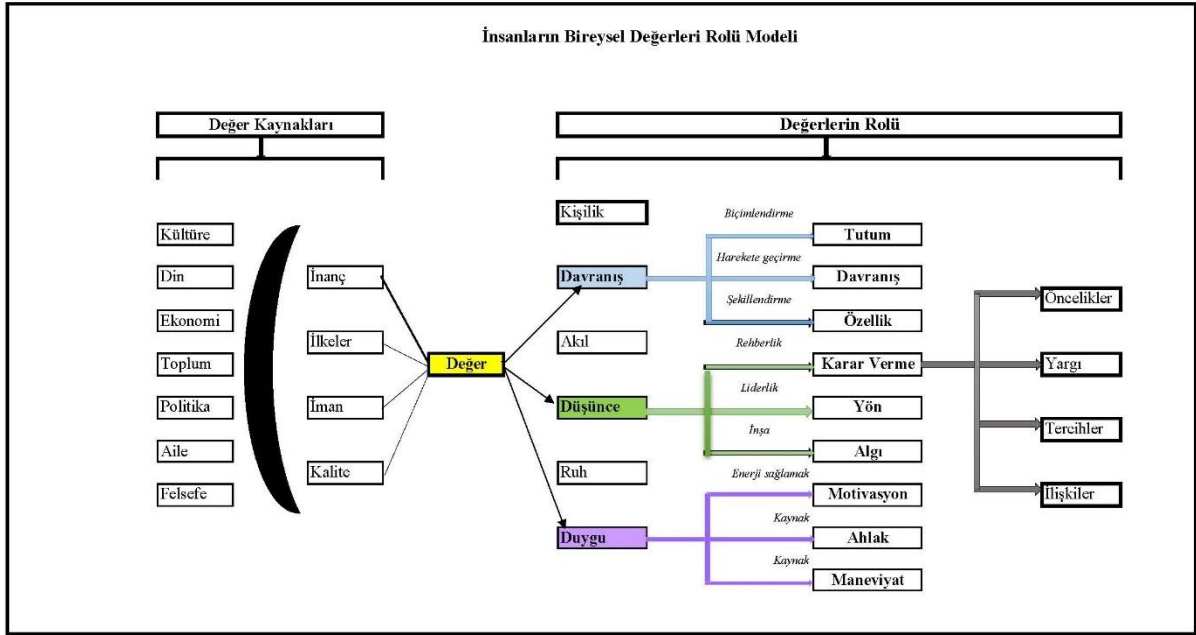
Driver (1990), karar vericilerin önceki deneyimlerinden öğrendiklerini alışkanlık haline getirdiklerini ve karar verme sürecinde problemin tanımlanmasından kararın verilmesine kadar geçen sürede tüm alternatifleri değerlendirip analiz etmelerindeki yorum farklılıklarının

kişisel özelliklerin çeşitliliğinden kaynaklandığını belirtmiştir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, bireylerin belirli sorunlarla başa çıkma sürecinde verdikleri kararların tarz olarak birbirinden farklılık göstermesindeki etkileyen faktörler olarak; problem çözme yetenekleri, mesleki olgunluk seviyeleri, kimlik statüleri, karar verme stratejileri, algıladıkları ebeveyn tutumu, cinsiyetleri, sosyo-ekonomik düzeyleri, kendilerini algılama biçimleri ve sorunlarla başa çıkma düzeylerinin dikkati çektiğini ortaya koymuştur (Balkıs, 2007, s. 70).

Ford ve Richardson'ın (1994) bireylerin karar verme süreçlerinde etkili olan faktörleri araştırmak üzere yapmış olduğu meta analizi sonucunda, kişinin doğuştan sahip olduğu özellikler ve sonrasında kazandığı yaşam deneyimlerinin karar verme davranışlarını doğrudan etkilediğini belirlemiştir. Milliyet, cinsiyet, yaş, kişilik, tutumlar, değerler, eğitim, sosyo-kültürel özellikler, bireyin çalıştığı sektör, din ve ekonomik özelliklerin bireylerin karar verme süreçlerini şekillendirmede önemli bir rol oynadığını tespit etmiştir (Ford ve Richardson, 1994, s. 206).

Altıntaş ve Kavurmacı'nın (2016) bireysel değer sistemleri ile yönetsel karar verme davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında, 157 üniversite öğrencisinden veri toplanmıştır. Bu araştırmada, Rokeach'ın bireysel değer ölçeği ile Scott ve Bruce'un genel karar verme stilleri ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, bireysel değerler ile karar verme stilleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur (Altıntaş & Kavurmacı, 2016, s. 214).

Mashlah (2015, s. 162) insan değerlerinin iş hayatında rolünü araştırdığı ampirik çalışmasında iş yerindeki bireysel değerlerin önemini ve bu değerlerin iş yerinde nasıl algılandığını ve tanımlandığını, ayrıca iş yerindeki gerçek rollerinin ne olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, katılımcıların iş yerindeki kişisel değerlerine yüksek önem verdiklerini belirlemiştir. Sonuçlar, insanların kişisel değerleri ile düşünme, hissetme ve davranma biçimleri arasında güçlü bağlantılar olduğunu göstermektedir. İlgili çalışma ile değerlerin, bireylerin tutumlarını, özelliklerini, karar verme stillerini, hayattaki yönlerini, algılarını, motivasyonlarını, ahlaki standartlarını ve manevi durumlarını etkileyen temel faktörler olduklarına işaret edilmektedir. Bu bulgular şekil üzerinde şu şekilde özetlenmektedir.



Şekil 4. İnsanların bireysel değerleri rolü modeli. Kaynak: Mashlah, 2015, s. 162. Yazar tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

Değerler, bireylerin hem yetkinliklerini hem de karar verme stillerini etkileyen temel unsurlardır. Bir bireyin değerleri, onun stratejik düşünme yeteneğini, değişim yönetimindeki başarısını ve liderlik becerilerini belirleyebilmektedir. Ayrıca, bu değerler, bireyin rasyonel, sezgisel veya bağımlı vb. karar verme stili tercihlerinde de rol oynamaktadır (Özen, 1996, s. 108; Reisinger ve Turner, 2003, s. 79). Dolayısı ile;

H4. Bireysel değerler ile karar verme stilleri arasında İK yönetici yetkinliklerinin aracı rolü bulunmaktadır.

2.6. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bireysel Değer, Yetkinlik ve Karar Verme Stilleri

2.6.1. İnsan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri

Örgütlerin değerleri, inançları, normları ve varsayımları, kurucularının veya yöneticilerinin kişilikleri ve kültürel birikimlerinin bir yansımasıdır. Bu unsurlar, örgütün misyon ve vizyonunu şekillendirir (Daft, 2000, s. 314) Bir örgütün kimliğini ve işleyişini belirleyen temel unsurların, o örgütün liderlerinin bireysel özelliklerinden ve geçmişlerinden etkilenmektedir. Hemingway (2005) bireysel değerlerin bireylerin karar verme süreçlerinde ve sonraki davranışlarında önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Bu, yöneticilerin sahip olduğu değerlerin, onların nasıl düşündüğünü, hissettiğini ve davrandığını şekillendirdiği anlamına gelmektedir (Hemingway, 2005, s.18). Bir kişinin değerleri, onun neyin doğru veya yanlış olduğunu düşündüğünü ve bu düşüncelere göre nasıl hareket ettiğini belirlemektedir.

Bu nedenle, bireysel değerler, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında rehberlik eden temel unsurlardır.

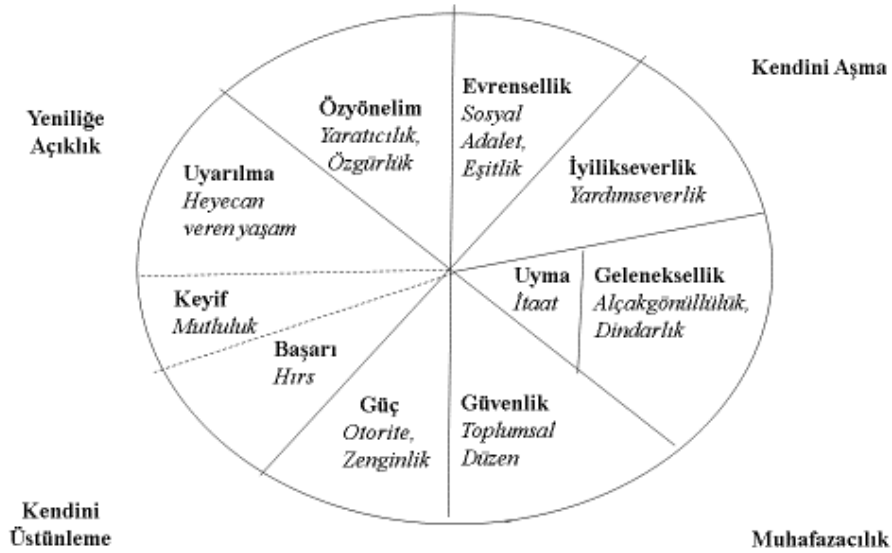
Yönetim alanında bireysel değerlerin yönetsel davranışlar üzerindeki etkisi oldukça önemli olmaktadır. Çınar-Altıntaş'ın (2004, s.14) çalışması da bu durumu desteklemektedir. Kişisel değerler, yöneticilerin karar verme süreçlerini, liderlik tarzlarını ve genel olarak iş yerindeki etkileşimlerini şekillendirmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin kendi değerlerini ve bu değerlerin iş yerindeki davranışlarına nasıl yansıdığını anlamaları, daha etkili ve uyumlu bir yönetim tarzı geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

Schwartz (1996, s. 6), üç evrensel ihtiyaçtan yola çıkarak, birbirleri ile uyumlu veya birbirleri ile çelişen (benzer veya farklı) motivasyonel altyapıdaki değerleri kapsayan ve dinamik bir şekilde birbiri ile ilişkide olan ve süreklilik gösteren şekil 4'de görölmekte olan on değer tipi belirlemiştir.

Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir:

- Kendini üstünleme (Güç, Başarı, Keyif)
- Kendini aşma (Evrensellik, İyilikseverlik)
- Muhafazacı (Geleneksellik, Güvenlik, Uyma)
- Yeniliğe açıklık (Özyönelim, Uyarılma)

“keyif” alt boyutunun “kendini üstünleme”, ve/veya “yeniliğe açıklık” ile her iki boyut ile ilişkisinin olduğu, her iki boyut içerisinde yer alabileceği belirtilmiştir. Bu çalışmada “keyif alma ”alt boyutu “”kendini üstünleme ana boyutu altında ele alınmaktadır.



Kaynak: (Schwartz,1992,s.45)

Şekil 5. Schwartz'ın çembersel değer modeli, 1992

On güdüsel değer tipinin açıklanmasında kullanılan kuramsal dairesel yapıda, birbiri ile çatışan değerleri gösteren iki temel eksen görülmektedir. Bu eksenlerin ilkinde, bir kutupta bireysel yenilik arayışı bağımsız düşünce ve davranışı tanımlayan “uyarılma ve özyönetim” değerleri bulunurken; tam karşısında, diğer kutupta toplumun istikrarını önemseyen, gelenek ve normlara önceliklendiren değerler olan “uyma, geleneksellik ve güvenlik” yer almaktadır. Bu iki kutup “yeniliğe açıklık” ve “muhafazacı” değer boyutlarını oluşturmaktadır. İkinci eksenin bir kutbunda bireysel başarıyı temel alan, üstün olma, baskın olma güdüsünü değerli bulan “güç ve başarı” değerleri yer alırken, tam karşı yer alan kutupta başkalarının refahını düşünen, dünyanın esenliğini önceliklendiren değerler olan “evrenselcilik ve iyilikseverlik” yer almaktadır. Birbirleri ile zıt kutuplarda olan bu değerler “kendini üstünleme ve kendini aşma” değer boyutlarını oluşturmaktadır. Dairesel yapıda “keyif” değeri hem “yeniliğe açıklık” hem de “kendini üstünleme” değeri içerisinde yer alabileceği belirtilmiştir (Demirutku, Sümer, 2010, s.19).

Değerlerin yapıları açıklanırken, değerlerin birbiri ile göstermiş oldukları uyum ve zıtlıklar önemli olmaktadır. Bu sebeple değerler çembersel bir yapı içerisinde gösterilmiş olup, benzer motivasyonel ihtiyaçları paylaşan değerler çembersel yapıda yakın olacak şekilde dizilmiştir. Bir başka ifade ile, motivasyonel altyapı olarak birbirleri ile uyum gösteren değerler çemberde yanyana (bitişik) olurken, güdüsel olarak altyapısı çelişen (zıt) değerler karşılıklı kutuplarda konumlanmıştır. Birbiri ile uyumlu yada benzer değerleri gösteren tablo3’de aşağıda yer almaktadır (Schwartz, 2012, ss. 5-6).

Aynı motivasyon temelli olan-birbiriyle uyum içerisinde olan- değerlerin benzer özellikleri Tablo 2’de sıralanmaktadır (Schwartz, 1992, ss. 42-45):

Tablo 3. Birbiri ile uyumlu değerler ve benzerlikleri tablosu

Değer Tipleri	Benzer Motivasyonel Alanları
Güç- Başarı	Her iki değer de toplumda üstün ve saygıdeğer olmayı ön plana çıkarır.
Başarı – Keyif	Her iki değer de kendine odaklı olmayı vurgular.
Keyif -Uyarılma	Her iki değer de, duygusal uyarılma isteği ile ilgilidir.
Uyarılım-Özyönelim	Her iki değer de yenilik ve beceride içsel meraklı olmayı gösterir.
Öz-yönelim-Evrenselcilik	Her iki değer de kendi değerlendirmelerine güvenme ve hayatın çeşitliliğiyle barışık olmayı gerektirir.
Evrenselcilik-İyilikseverlik	Her iki değer de diğer insanların iyiliğini artırma ve kendi kişisel çıkarların önüne geçirme yaklaşımı ifade eder.
İyilikseverlik-Gelenek	Her iki değer de kendi topluluğuna sadakatı gerektirir.
İyilikseverlik Uyum	Her iki değer de işbirliği ve destekleyici sosyal ilişkileri temsil eder. İyilikseverliğin motivasyon kaynağı içselleştirilmiş duygular iken; uyum değerinin motivasyon kaynağı olumsuz sonuçlardan kaçınmak için işbirliğidir.
Uyum ve Gelenek	Her iki değer de mevcut sosyal düzeni koruyarak, sosyal olarak belirlenen geleneklere itaat etmektir.
Uyum ve Güvenlik	Her iki değer de ilişkilerde istikrar ve ahengi korumayı amaçlar.
Güvenlik ve güç	İlişkileri ve kaynakları yöneterek tehditlerden korunmayı ifade eder.

Kaynak: Schwartz (1992)

Değer alanları birbiri ile sosyolojik ve psikolojik olarak zıt durumlarda olan ve çembersel yapıda zıt kutuplarda yer alan değerleri gösteren tablo 4’de yer almaktadır (Schwartz, 1992, s. 42).

Tablo 4. Birbiri ile çelişen (karşıt) değerler tablosu

Özyönelim, Uyarılım		Bu değerlere sahip kişiler kendi bağımsız düşüncelerini ve davranışlarını ve değişime düşkünlüğünü vurgular
Uyma, Geleneksellik, Güvenlik	Karşısında	Benliğin sınırlanmasını, geleneksel uygulamaların sürdürülmesini, varolan durumun korunmasını vurgular.
Başarı ve Güç		kişinin kendi başarısı ve diğerleri karşısındaki üstünlüğü ile ilgilenir.
Evrenselcilik, İyilikseverlik	Karşısında	eşitliğin kabul edilmesi ve tüm insanlığın refahı ile ilgilenilmesini vurgular
Keyif- Uyarılım		kişinin kendi isteklerini ön planda tutmasını vurgular
Geleneksellik	Karşısında	kişinin başkalarının refahını düşünmesi vurgulanır bazı sınırlamaları kabul etmesini vurgular

Kaynak: Schwartz (1992).

Değerler, etik, ahlak ve erdemlerden öte, kişilerin düşünme, hareket etme ve hissetme biçimlerinin temelini oluşturmaktadır. Değerler, karar verme süreçlerinde, tercih yapmada, algıları inşa etmede ve hem bireyleri hem de grupları yönlendirme ve motivasyon sağlamada hayati bir rol oynamaktadır. Bireysel değerlerin ne olduğunu anlamak, bu değerlerin bireylerin düşünme, hissetme ve hareket etme üzerindeki önemli rollerinin farkındalığını artıracak ve nihayetinde örgütlerde çalışanın tanınması ve yönetilmesine yardımcı olacaktır (Mashlah, 2015, s.158). Bu kapsamda İK yöneticilerinin davranış biçimlerini analiz etmek, onları motive edecek, tercihlerini yönlendirecek bireysel değerlerini anlamak üzere Schwart'ın (Schwartz vd., 2012, ss. 5-6) dört temel, on altı boyutundan oluşan değer yaklaşımı üzerinden ilerlenecektir. Söz konusu değerlerin tanımı şu şekildedir:

2.6.1.1. Kendini aşma (Self transcendence)

Kendini Aşma-Kendini aşma değeri, başkalarının çıkarları ve refahlarının kendi çıkarları ile eşit ve önemli olduğunu vurgulayan değerleri içermektedir. Bu değer, bireyleri bencil kaygılardan öteye geçmeye ve başkalarının refahını artırmaya motive etmektedir.

Kendini aşma değeri, İyilikseverlik(yardımseverlik) ve evrenselcilik alt boyutlarından oluşmaktadır.

- **İyilikseverlik (yardımseverlik);** Kişinin yakın ilişkide olduğu kişilerin refahını koruma ve geliştirme (grup içi) ve arkadaşlarına destek olma amacını tanımlayan bir değerdir. İyilikseverlik değeri, başkalarının refahı için özverili bir endişe duymayı vurgulamaktadır (Lindeman vd., 2005, s. 173; Bayad ve Cesur, 2018, s.129). İyilikseverlik, organizmanın ait olma ihtiyacından kaynaklanmakta olup, sıklıkla beraber olunan kişilerin refahını korumak ve geliştirmek isteyen bireylerin değerlerini (yardımsever, güvenilir, bağışlayıcı, sorumluluk sahibi, sadık dost, aidiyet duygusu, hayatta anlam bulma, manevi değerlere önem) vurgular. İyiliksever değeri başkalarının refahına gönüllü olarak ilgi göstermeyi ön plana çıkarır (Schwartz vd., 2012, ss.5-6).
- **Evrenselcilik;** Bireylerin ve doğanın genel refahına vurgu yapan bir değerdir. Bu değer, hoşgörü, anlayış, doğanın korunması ve sosyal adaleti içerir. Evrenselcilik, toplumsal ve doğal düzeyde olumlu etkiler sağlamayı amaçlamaktadır. Evrenselcilik değerleri, bireylerin ve grupların hayatta kalma ihtiyaçlarından ortaya çıkmaktadır (Schwartz vd., 2012, ss. 5-6).

2.6.1.2. Kendini üstünleme (Self Enhancement)

Kendini üstünleme (özyönelim) boyutu, bireyin diğerlerine göre kendi çıkarını başkalarına rağmen ön plana çıkaran değerleri içermektedir. Bu değerler, bireyleri kişisel çıkarlarını artırmaya teşvik etmektedir. Kendini üstünleme değeri, başarı, güç ve keyif alt boyutlarını kapsamaktadır.

- **Başarı değeri;** Kişisel başarı sosyal standartlara uygun olarak kişisel yeteneklerin kullanılarak, bireylerin hayatlarını sürdürmeleri, örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için gerekli bir değer olarak tanımlanmaktadır. Başarı değerinde kişinin yetkinliğine ve sosyal onaya (hırslı, yetenekli, etkili, zeki, özsaygı, sosyal tanınma) vurgu yapılmaktadır (Schwartz vd., 2012, s. 5).
- **Güç değeri;** insanlar veya kaynaklar üzerinde kontrol veya hakimiyet (sosyal statü, prestij) elde etmeyi hedefleyen bireylerin değerleri olarak tarif edilmektedir. Toplumsal örgütler, grup üyelerine iktidarı bir değer olarak görmeye teşvik ederek statü farklılıklarını sürdürme eğilimindedir. Güç değerleri, kişinin hakimiyet ve kontrol ihtiyaçlarını yansıtmaktadır (Schwartz vd., 2012, s. 5).

- **Keyif;** hayatın tadını çıkarma, kendine düşkünlük olarak tanımlanır. Hedonizm değerleri, organizmanın ihtiyaçlarından ve bu ihtiyaçların karşılanmasıyla ilişkilidir. Çeşitli bilim dallarından teorisyenler (örneğin, Freud, 1933; Williams, 1968) hedonizmden söz etmiştir. Başlangıçta teorinin ilk döneminde, keyif değeri Şekil de gösterildiği gibi hem kendini üstünleme hem de değişime açıklık boyutları tarafından paylaşılan bir değer olarak kabul edilmiştir. Ancak daha sonraki araştırmalar, Keyif boyutunun tek bir boyut olarak ele alınması gerektiğini göstermiştir (Schwartz vd., 2012, s. 5).

2.6.1.3. Muhafazacı (Conservation)

Muhafazacı değer boyutu, grup dayanışmasını veya mevcut geleneksel düzeni bozabilecek eylem veya eğilimlere karşı durarak statükoyu ve mülkiyeti korumayı vurgular (Imm vd., 2007, s. 18). Muhafazacı değerleri, güvenlik, geleneksellik ve uyma alt boyutlarını içermektedir.

- **Güvenlik değerleri;** bireylerin ve grupların gereksinimlerinden türetilmektedir. Güvenlik değeri, toplumun, bireyler arası ilişkilerin ve özsaygının güvenliğini, uyumunu ve istikrarını koruma eğiliminde olan bireylerin değerleri arasında yer almaktadır (Genç ve Coşkun, 2015, s. 21).
- **Uyma değeri;** diğer insanları üzebilecek veya sosyal beklentilere ve normlara zarar verebilecek eylemleri, eğilimleri ve dürtüleri sınırlamayı amaçlayan bireylerin benimsediği bir değeri ifade etmektedir. Uyma değerleri, düzgün etkileşimi ve grup işbirliğini bozabilecek eğilimleri önlemek amacıyla ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2018, ss. 52-53).
- **Geleneksellik değeri;** bireylerin diğer insanların kültür veya din kaynaklı geleneklerine ve düşüncelerine saygı duymayı amaçlamaktadır. Her toplum, semboller, fikirler ve inançlar geliştirmektedir. Bu unsurlar, grup örf ve geleneklerini yansıtır, grup dayanışmasını sembolize eder ve grubun varlığını sürdürmesine katkıda bulunmaktadır. Bu unsurlar genellikle toplum içinde dini törenler, inançlar ve davranış normları şeklinde kendini göstermektedir (Koruklu, 2011, s. 198).

2.6.1.4. Değişime açıklık (Openness to change)

Değişime açıklık boyutu, bireyleri öngörülemeyen ve belirsiz durumlar karşısında kendi entelektüel ve duygusal çıkarlarını takip etmeye motive eder. Değişime açık bireyler, yeni

deneyimleri keşfetme ve geliştirme isteğiyle hareket etmektedirler. Bu boyut, özyönelim ve uyarılma alt boyutlarına ayrılmaktadır.

- Özyönelim alt boyutu, bireylerin bağımsız düşünme, eylem, seçme, yaratma ve keşfetme amacını benimseyen karakteristiklerini yansıtır. Özyönelim, hem organizmanın kontrol ve uzmanlık ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır, hem de bireyin otonomi ve bağımsızlık gereksinimlerini karşılamaya yönelik etkileşimsel bir gereksinimden doğmaktadır (Morsümbül, 2014, s. 11).
- Uyarılma değerleri ise bir bireyin değişiklik veya yeni deneyimlere duyduğu en yüksek düzeyde ilgi veya istekten kaynaklanmaktadır. Bu değerler, kişinin yeni şeylere karşı merakı veya ilgisi ile ilişkilendirilmekte ve bu nedenle birey, yeni deneyimler arayışında olabilmekte veya değişikliklere açık olabilmektedir (Schwartz, 1992, s. 4).

Tablo 5. Schwartz'ın değer modelindeki değer tipleri ve tanımları

	Temel Değerler	Değer Tipleri	Soru Maddele ri	Kısaca Değer Tanımlamaları	Değerlerin Temelleri ve Değer Tipleri (İnsanın üç temel ihtiyacı- Biyolojik Gereksinim / Sosyal Uyum / Toplumsal refah)
Kişisel Odak (Personel Focus)	Kendini Geliştirme /ÖZGENİŞ LETİM) (Self Enhanceme nt)	Güç (Power)	2,17,39	Sosyal statü,prestij, insanlar ve kaynaklar üzerinde denetim gücü Lider olmak, otorite sahibi olmak, zengin olmak, sosyal statü sahibi olmak, insanlar tarafından önemsenmek, Otorite sahibi olmak Güç, başarı, keyif, uyarılım, özyönelim gibi değer alanları bireysel çıkarları	Sosyal uyum ve hayatta kalma gereksinimi -eşgüdümlü ihtiyaçlar Değer Tipi : Bireysel çıkarları yansıtmaktadır.
		Başarı (Achievement)	4,13,24,32	Sosyal standartlara göre gösterilen kişisel başarı Yetenekli olmak, başarılı, hırslı olmak, hep bir adım önde olmak	Sosyal uyum ve hayatta kalma gereksinimi -eşgüdümlü ihtiyaçlar Değer Tipi : Bireysel çıkarları yansıtmaktadır.
		Keyif (Hedonism)	10,26,37	Bedensel ve duyumsal mutluluk arayışı Eğlenmek, hayattan zevk almak, kaliteli zaman geçirmek	Bireylerin biyolojik gereksinimleri-fizyolojik ihtiyaç Değer Tipi : Bireysel çıkarları yansıtmaktadır.
	Değişime Açıklık (Openness to Change)	Uyarılım (Stimulation)	6,15,30	Hayatta heyecan ve yenilik arayışı Değişim ve gelişim peşinde, cesur, heyecanlı	Bireylerin biyolojik gereksinimleri-fizyolojik ihtiyaç Değer Tipi : Bireysel çıkarları yansıtmaktadır.
		Özyönelim (Self Direction)	1,11,22,34	Bağımsız düşünme, eylem seçme, davranma Rasyonel karar	Sosyal uyum ve hayatta kalma gereksinimi -eşgüdümlü ihtiyaçlar Değer Tipi : Bireysel çıkarları yansıtmaktadır.
Toplumsal Odak (Social Focus)	Kendini Aşma (Self Transcendence)	Evrenselcilik (Universalism)	3,8,19,23,29,40	Tüm insanların ve doğanın refahını koruma için anlayış ve hoşgörü gösterme Herkesi eşit mesafede olmak, açık fikirli, dinlemeyi seven, insana ve doğaya saygılı, barışçı, adil, çevreci, kendisi, insanlar ve doğa ile barışık	Toplumun refahına katkıda bulunma gereksinimi Değer Tipi : Her iki gruba dahil olabilir (karma) çıkarları yansıtmaktadır.
		İyilikseverlik (Benevolence)	12,18,27,33	Bireyin sıklıkla iletişimde bulunduğu kişilerin refahını koruması ve geliştirmesi Yardımsever, sadık, sorumluluk sahibi, başkalarını düşünen, iyimser, kin tutmaz olmak,	Toplumun refahına katkıda bulunma gereksinimi Değer Tipi : Ortak çıkarları yansıtmaktadır.
	Muhafazak ârlık (Conservati on)	Geleneksellik (Tradition)	9,20,25,38	Kültür ve dinin ortaya koyduğu uygulamalara saygı bağlılık kabul Kanaatkar, dini değerlerini yaşayan, gelenekçi, kendi halinde, alçak gönüllü ve mütevazı	Sosyal uyum ve hayatta kalma gereksinimi -eşgüdümlü ihtiyaçlar Değer Tipi : Ortak çıkarları yansıtmaktadır.
		Uyma (Conformity)	7,16,28,36	Başkalarını üzecek, zarar verecek veya toplumsal beklentilere aykırı olabilecek davranışları kısıtlama Kuralları olan, değerlere önem veren, anababaya ve yaşlıları sevgi ve saygı duyan, koruyup kollayan, kibar nazik	Sosyal uyum ve hayatta kalma gereksinimi -eşgüdümlü ihtiyaçlar Değer Tipi : Ortak çıkarları yansıtmaktadır.
		Güvenlik (Security)	5,14,21,31,35	Toplumun, ilişkilerin ve kişinin güvenliği, uyumu ve istikrarı Güvenli hayat, ulusal güvenlik, düzen tertip, sağlıklı olmak, sosyal düzen,aile güvenliği	Sosyal uyum ve hayatta kalma gereksinimi -eşgüdümlü ihtiyaçlar Değer Tipi : Her iki gruba dahil olabilir (karma) çıkarları yansıtmaktadır.

Kaynak: Schwartz (2016, s.112)'den araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

2.6.2. İnsan kaynakları yöneticilerinin yetkinlikleri

Günümüz dünyasında sürekli değişen bir ortamda, sürekli kişisel gelişim olmadan yöneticilerin örgütleri başarılı bir şekilde yönetmeleri imkânsız hale gelmiştir. Küreselleşme, hızlı teknolojik gelişim, sürekli yenilenme, yoğun rekabet örgütlerde yöneticileri yetkinlik temelli yönetime zorlamıştır. Tüm bu gelişmeler örgütlerin yöneticilerin becerilerini, yetkinliklerini ve kapasitelerini zorlamaktadır. Bu sürekli değişim kapsamında, yöneticilerin yetkinliklerini düzenli olarak yenilemesi, geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin gelişimi önemli bir stratejik araç olarak görülmektedir (McClelland, 1994, s.333; Jackson ve diğerleri, 2003, s.35).

Örgütlerin başarısı, sahip oldukları yönetsel potansiyele, yönetim kalitesine bağlı olup, yöneticilerinin yetkinlikleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu sebeptendir ki, son dönemlerde örgütler yönetim kalitesini iyileştirme ve uygulamaya geçirme yönünde çok daha çaba gösterir olmuşlardır (McClelland, 1994, s. 338).

İK'dan beklenen rol ve sorumlulukların değişmesi, İK yöneticilerini yetkinliklerinin de değişmesine sebep olmuştur. Özellikle 1990'lı yıllar sonrasında örgütlerde İK'den rekabet avantajı oluşturmak, stratejik katkı sağlamak üzere beklentiler oluşmuştur. Bu önemli roller için İK yöneticilerinin işletme bilgisi, İK uygulamaları teknik bilgi ve değişim yönetimi konularında bilgi beceri sahibi olmaları beklenmektedir (McClelland, 1994, s.6).

Örgütlerde İK yönetiminden, örgütü iş hedeflerine ulaştırmaları, çalışanın performanslarını artırmaları, çalışan memnuniyetinin sağlanması ve pazarda rekabet avantajı elde etmelerine katkı beklenmektedir. Örgütlere rekabet avantajı sağlaması beklenen İK yöneticisinin yetkinliklerine geçmeden önce rekabetin ne olduğu ve günümüz dünyasında rekabet avantajının sağlanacağı alanların neler olduğu konusuna kısaca değinmek yerinde olacaktır.

Rekabet avantajı, bir örgütün faaliyet göstermekte olduğu pazarda rakip şirketlere göre, Pazar payında, karlılıkta, markalaşmada üstün avantajlı durumda olmasıdır (Agustian vd., 2023, s.111). Rekabet avantajına sahip olmak örgüt stratejilerinde öncelikli hedef olarak tanımlanmaktadır. Rekabet avantajı elde etmenin en önemli yollarından birisi örgütün rakiplerine göre müşterilerine ürün ve hizmette farklı ve daha tercih edilebilir markalar sunabilmesidir. Bunun için örgütlerden rakiplerine göre daha düşük fiyatta kaliteli ürün hizmet sunması; ürün, hizmet, iş modellerinde yenilikçi olması, teknoloji, doğal kaynak ve en yetkin insan kaynağına sahip olması, etkili yönetimi sağlayacak yetkin yöneticilere sahip olması, müşteri odaklı olması beklenmektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde

yetkinliklerden bahsedilirken, yetkinliklerin örgüt stratejileri ile ilgili olduğundan, yetkinliklerin örgüt hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir araç olduğundan bahsedilmiştir. Rekabet avantajı elde edecek bir örgütün insan kaynağını oluşturacak insan kaynakları yöneticisinin örgüt yetkinliklerini şekillendirmeden önce kendi yetkinliklerini geliştirme zorunluğu ortaya çıkmaktadır. Literatür taraması sırasında birçok İK yetkinlik modeli olmasına rağmen Vicere'nin İK yetkinlik modelinin seçilmiş olması, Vicere'nin günümüz dünyasında İK'dan beklenen rol ve sorumluluklara cevap verecek İKY yönetici yetkinlikleri üzerinde çalışmış olduğun düşünülmesidir.

2.6.2.1. Stratejik yönetim zihniyeti

Stratejik İK yönetimi, üretim ve hizmet sürecine giren ve maliyet unsuru olarak görülen insan faktörünün, 1980' li yıllar sonrasında diğer girdilerden farklı ve daha değerli olduğunun ortaya çıkışı ile başlamış olduğu söylenmektedir (Bayat, 2008, s. 73).

Stratejik İK yönetimini kavramsal olarak tanımlamak üzere, öncelikler yönetim tanımını yapmak gerekecektir. Aktan (2003, s. 9) yönetimi, bir örgütte emek, sermaye, toprak, bilgi vb. tüm finansal kaynakların verimli bir şekilde kullanılmak üzere gerekli planlamanın yapılması, organizasyonun sağlanması, yönetiminin yapılması ve denetim mekanizmasının işletilmesi olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2003, s. 9).

Strateji; örgütlerin amaçları ve amaçlara ulaşmada kullanacakları araçlar arasındaki bağlantıyı göstermekte ve amaçlarını nasıl gerçekleştirecekleri, rakipleri ile nasıl rekabet edebileceklerini belirlemektir (Uysal, 2020, s. 41).

Bryson (1988, s.5) 'e göre stratejik yönetim, bir örgütün kuruluş sebebini, gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda neler yaptığını gösteren yönetim metodu olarak bilinmektedir.

Globalleşme sonucu artan rekabet stratejik yönetimi zorunlu kılmıştır. 1980' li yıllar sonrasında stratejik düşünmek, stratejik planlama yapmak, stratejik karar verme kavramları sıkça konuşulur olmuştur. Stratejik yönetim konusunun anlaşılması için dört boyutun netleşmesi gerekmektedir. Bunlar Vizyon: Örgütün ulaşmak istediği hedefler; örgütün vizyonu nedir? İkinci boyut misyon; örgütün varoluş gerekçesi. Örgütün görevi nedir? Üçüncü boyut olarak strateji yer almaktadır. Örgütün gelecekte varmak istediği hedefine hangi yollarla, nasıl varacağı planının yapılmış olmasıdır. Dördüncü boyut planlanmış strateji kapsamında aksiyona geçilmesidir. Örgütler bu dört boyutu hayata geçirirken içeride örgütün mevcut durumunu analiz ederken, dışarıda örgüt dışı çevreyi çok iyi analiz ediyor olmaları

gerekmektedir. İç durum, dış durum analizi kapsamında vizyon, misyon, stratejik plan oluşturulur ve aksiyona geçilerek stratejik yönetim sağlanmış olur (Aktan, 2003, s. 54).

Değişen çevresel koşullar, yoğun rekabet ortamı, hızlı değişen teknoloji, örgütlerin yönetim ve organizasyon yapılarını değiştirmiş, işe alım, eğitim geliştirme ücretlendirme vb. fonksiyonlardan oluşan klasik İKY faaliyetlerinin yetersiz kalmıştır. Bunun sonucunda stratejik İK yönetimi zorunlu hale gelmiştir (Boselie, 2014, s. 41).

Stratejik İKY, İK yöneticilerinin İK yönetim politika ve uygulamalarını örgüt stratejileri üzerine yeniden şekillendirmesidir. İK yönetiminin İKY uygulamalarını örgütün stratejilerine göre belirlememesi, İKY'yi örgütte operasyonel bir süreçte bırakır (Kaluç ve ark., 2020, s. 57).

Başarılı örgütlerde her geçen gün İKY'nin örgüt stratejisine bağlı olarak, strateji odaklı olarak insan kaynaklarını geliştiren programlara odaklandığı görülmektedir (Myron vd, 2010, s. 20).

Stratejik İKY personelin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının örgütsel hedefler kapsamında geliştirilmesidir (Dessler, 2012, s. 18).

Örgütlerde stratejik kaynak olarak değerlendirilen insan faktörünün günümüz rekabet ortamında başarılı performans sağlamak üzere, gerekli beceriye ve niteliklere sahip olmaları için geliştirilmeleri gerekmektedir (Acar ve Özutku, 2022, s. 159).

Albert A. Vicere'ye göre stratejik yönetim zihniyetine sahip bir yöneticinin aşağıda sıralanmakta olan davranışları göstermesi gerekmektedir (Vicere, 1987, ss.25-31).

Tablo 6. Stratejik yönetim zihniyeti yetkinliği davranış göstergeleri

Stratejik Yönetim Zihniyetine Sahip Yönetici Davranışları	Örgütün misyonunu / uzun dönemli hedeflerini anlar.
	Örgütün faaliyet alanında sektörde uyguladığı iş stratejilerini bilir.
	İnsan kaynakları yönetim stratejileri ile örgütün misyonu ve stratejisini uyumlu hale getirir.
	Örgütün sahip olduğu insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerini bilir ve gerekli gelişim planları hazırlar ve uygular.
	Örgüt dışı gelişmeleri izler, sektör eğilimleri, oluşan fırsat ve tehditleri takip eder. Bu gelişmelerin İK uygulamaları için doğurabileceği sonuçları önceden tespit eder.
	Kendi departman başarısından ziyade örgütün başarısı için çalışır
	Örgütün mevcut ve gelecekteki iş gücü planlamasını yaparak, örgütün ihtiyaç duyacağı İnsan kaynağını gerekli yer ve zamanda hazır bulundurur.
	Önemli kararların verilmesinde, gerek üst yönetime ve gerekse diğer birim yöneticilerine İK ile ilgili iç danışmanlık yapar.

Kaynak: Araştırmacı tarafından Albert A. Vicere İK Yönetici Yetkinliği anketinden uyarlanmıştır.

2.6.2.2. Değişim yönetimi

Küreselleşme ve rekabet, bölgesel ve uluslararası bütünleşme, ticarete uluslararası standardizasyonun önem kazanması, uluslararası yeni pazarların oluşması ve söz konusu pazarlardan pay alma düşüncesi, müşteri potansiyelinin bilinçlenmesi ve müşteri taleplerinin çeşitlenmesi, Bilgi ve malzeme teknolojilerinde gelişmeler, yeni teknolojik keşiflerin yapılması, ekonomik gelişmede fark oluşturan ivme kazandıran gücün insan sermayesi olduğunun bilincine varılması vb. faktörler organizasyonlar için değişimi zorunlu kılmıştır (Aktan, 2003, ss. 18-19).

Simoes ve Esposito tarafından (Simoes ve Esposito 2014, s.45) değişim yönetimi sürecinde örgütlerin aşağıda sıralanmakta olan aksiyonları alması gerektiğini belirtmektedir.

- Dış çevreyi doğru okumak, gelene talebe ve kısıtları değerlendirmeye almak
- Örgütlerin performansını maksimum seviyeye ulaştırmak için gerekli stratejik metot ve uygulamaları belirlemek
- Uygun olan girişimlerde bulunmak ve tatbik ederek, sonuçları değerlendirmek

Değişim sürecine uyum sağlayamayan örgütlerin ya geçmişten kurtulamadıkları ya da geleceği yeterince yeniden şekillendirme konusunda yetersiz kaldıklarını belirtmektedir. (Hammer ve Champy, 1993)'e göre örgütlerin performansını artırmak üzere değişim mühendisliği çalışmaları ile iş süreçleri üzerinde radikal değişiklik yapılarak, süreçler yeniden tasarlanmalıdır (Hammer ve Champy, 1993, s.29). Böylece kalitede, maliyette, hizmet ve hız gibi önemli performans kriterlerinde büyük değişiklikler ile performansta artış sağlamak mümkün olabilecektir (Hammer & Champy, 1993, s. 204).

Özetle, eski yönetim anlayışı yerini “Global Yönetim” adını verdiğimiz yeni yönetim felsefesine bırakıyor. Bazı kaynaklarda İK yöneticileri “değişim yöneticisi “olarak adlandırılmaktadır. Sebebini açıklamak gerekirse; İKY'nin farklı bilim dallarından beslenmesi ve bu bilim dallarının sürekli kendilerini geliştiriyor olması sebeplerden biridir. Ancak en önemli sebep, yukarıda yer verildiği üzere küreselleşme, teknolojik gelişmeler olmuştur. Yönetim bilimi, davranış bilimleri, endüstri psikoloji, ekonomi, hukuk gibi disiplinler İKY alanının gelişimine katkı sunmaktadır (Alanlı, 2022, s.68).

Vicere değişimin zorunluluğunu şu ifadelerle yapmaktadır; örgütlerin misyon ve strateji beyanları, bir örgütün yönünü ve hedeflerini tanımlamaktadır. Rekabetçi ortam, ekonomik veriler, örgütlerin ayakta kalabilmelerini sağlamaktadır. İnsanlar ve organizasyonlar bir seçim

yapmak durumundadırlar. Ya çevrelerindeki koşullar değiştikçe öğrenmeyi ve gelişmeyi hayatlarına alacaklar yada değişen çevresel baskılara yenik düşecekler. Etkili liderler, işlerine anlam katmanın yanı sıra örgütlerini dinamik, kararlı ve değişime yanıt verecek duruma hazırlamayı amaç ve hedef haline getirirler (Vicere, 2010, s.133).

Tablo 7. Değişim yönetimi davranış göstergeleri

Değişim Yönetimi yetkinliğine sahip yönetici davranışları	Örgütün stratejini hayata geçirmek üzere, gerekli olacak, değişim yönetimi kapsamında ihtiyaç duyacağı İK ile ilgili konuları üst yönetime sunar.
	Örgüt yapısının örgüt stratejisine uygun olarak yapılandırılması konusunda Gerekli değişimleri tespit ederek üst yönetime önerilerde bulunur. (örn; işlerin gruplandırılması ve bölümlere ayırma, yetki ilişkisi vb.)
	Olası değişimlerin etkisini önceden tespit ederek, üst düzey ve diğer bölüm yöneticileri ile işbirliği içinde olur
	Örgütün değişim çabalar kapsamında İK prosedür, politika ve uygulamaları oluşturma
	Değişim için gerekli insan kaynağını belirleme, değişim organizasyonu sırasında görev alacak yetkin çalışanı tespit ederek, bu yöneticileri üst yönetime tavsiye eder
	Çalışanı değişime hazırlar, gerekli bilgilendirilmeleri etkili bir iletişim ile sağlar.
	Değişim engellemesi muhtemel olayları tespit etme ve üstesinden gelmek için aksiyon planlar
	Değişim odaklı performans değerlendirme stratejisi oluşturur
	Değişim odaklı ödül sistemi oluşturur
	Değişim kapsamında eğitim ve gelişim programları hazırlar
	Değişimi hayata geçirerek etkili takımları oluşturur.
	Mevcut kültür ve değişimle elde edilecek kültür arasında (paylaşılan değerler, inançlar) farkı tespit eder ve gerekli aksiyon planını hayata geçirir.
	İK politika ve uygulamalarını örgüt kültürüne uygunluğunun değerlendirilerek aksiyona geçirir.
	Yeni kültür için çalışanda bağlılık oluşturacak İK uygulamalarını gerçekleştirir

Kaynak: Araştırmacı tarafından Albert A. Vicere İK Yönetici Yetkinliği anketinden uyarlanmıştır.

Davranış göstergeleri, belirli bir yetkinlik kullanıldığı zaman ortaya çıkan ölçülebilir ve gözlemlenebilir tepkilerdir (Kordon, 2006, s. 45).

2.6.2.3. İşletme yönetimi

Yeni dünya düzeninde İKY'lerden beklenen yetkinlikler güncellenmekte ve yönetim, liderlik stillerinde, dış çevre analizi ve rekabet etme; finans okur yazarlığına sahip olma, etkili iletişim ve diğer birim yöneticileri ile birlikte çalışma becerileri vb. yönetici yetkinlikleri talep edilmektedir (Selmer ve Chiu, 2004, s. 326). Söz konusu yetkinlikler etkili bir örgütün yönetici yetkinliklerini göstermekte olup, buradan İKY yöneticilerinin artık bir örgüt yöneticisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Örgüte katma değerini somutlaştırmak isteyen İK yöneticilerinin üretim, satın alma, satış sonrası hizmet gibi örgüte somut katkı sağlayan her

süreçte yer alması beklenmektedir. Diğer bir anlatımla, İKY yöneticilerinin artık ofislerinden alana/ sahaya inme vakitleri gelmiştir (Demirkaya, 2006, s.14).

Özçelik ve Doğan (2021, s.298) tarafından İK yöneticileri ile yapılan nitel bir çalışmada İK yöneticilerinin diğer birimler ile iş ortağı seviyesinde işbirliği yapabilmeleri için işletme yönetimi bilgisine sahip olmaları gerektiğine vurgu yapılmıştır (Özçelik ve Doğan, 2021, s. 298).

ABD'de Merck & Company'nin kurumsal İK yöneticisi (vice president) Walter Trosin, İK yöneticilerinin örgütün stratejilerini, iş planlarını ve sektördeki özellikler ile eğilimler hakkında bilgi sahibi olmalarının; iş gereksinimlerini desteklemelerinin, kurmay yöneticilerle daha fazla zaman geçirmelerinin ve örgütün nabzını tutmalarının kendi işlerinde (İK yönetiminde) daha başarılı olmalarına yardımcı olacağını öne sürmüştür (Dessler, 2008, aktaran İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 12).

Tablo 8. İşletme bilgisi yetkinliği yönetici davranış göstergeleri

Yetkinlik	Davranış Göstergesi
İşletme Bilgisi Yetkinliğine sahip yönetici davranışları	Örgütün finansal verileri (bilanço, gelir tablosu) hakkında bilgi sahibi olur ve bu bilgileri İK uygulamalarında göz önünde bulundurur.
	İK plan ve uygulamalarını örgüte finansal etkisini (maliyet / kâra etkisi) düşünerek yapar.
	Üretim, pazarlama, finans vb. departmanların işleri hakkında bilgi sahibidir.
	Örgütte hizmet alanına göre hangi departmanın önemli olduğunu bilir ve kaynakları örgüt için önemli olan departmanlara göre, denge sağlayarak kullanır.
	Kendi departmanı dışında diğer departman yöneticileri ile işbirliği sağlar
	Örgütün dış müşterileri hakkında bilgi sahibi olur, dış müşterilerin ihtiyaçlarının farkındadır
	Örgütün rakiplerinin güçlü / zayıf yönleri hakkında bilgi sahibidir

Kaynak: Araştırmacı tarafından Albert A. Vicere İK Yönetici Yetkinliği anketinden uyarlanmıştır.

2.6.2.4. İnsan kaynakları ile ilgili teknik uzmanlık

Teknik bilgiler, bir kişinin belirli bir iş veya görevle ilgili temel bilgi ve becerilere sahip olma yeteneğini ifade eder. İş dünyasındaki çeşitli pozisyonlar, işe özel bilgilere ve pratik becerilere dayanmaktadır. Bu nedenle, işin gerektirdiği teknik bilgilere hakim olmak büyük bir önem taşımaktadır. Bu beceriler, işle ilgili süreçleri anlama, uygulama ve geliştirme kapasitesini içermektedir (Sağır, 2006, s. 9). Vicere'nin ölçeğinden araştırmacı tarafından oluşturulmuş olan İK Teknik Uzmanlık Yetkinliği Yönetici Davranışlarına bakıldığında, İK teknik uzmanlık konusunda net somut bilgilere ulaşılabilmektedir.

Tablo 9. İK teknik uzmanlık yetkinliği yönetici davranış göstergeleri

Yetkinlik	Davranış Göstergesi
İKY Teknik Uzmanlık yetkinliğine sahip yönetici davranışları	İK yönetimine ilişkin güncel kanun ve mevzuatı takip eder.
	İK alanında yeni gelişmeler ve en iyi uygulamalar hakkında bilgi sahibi olur, bu bilgiyi kullanır.
	Toplu pazarlıklarda yaratıcı, modern yaklaşımların kullanımını teşvik eder.
	Şirketin mevcut ve gelecek İK sağlamak üzere seçme ve yerleştirme fonksiyonunu yürütür.
	Şirketin mevcut ve gelecek İK'sının eğitim ve gelişim programlarını gerçekleştirir.
	Örgüt hedefleri temelinde performans değerlendirme sistemini kurar ve işletir.
	Örgüt hedefli çalışanları motive edecek ücret, teşvik prim vb. ödül sistemini işletir.
	Örgüt ve birey hedefleri kapsamında kariyer planlama sistemlerini yönetir.
	İşçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili politika ve süreçleri yönetir.
	Çalışma ortamını geliştirmeye yönelik aksiyonlar alır.
	İK uygulamalarında etkili olarak bilgi teknolojisini kullanır.
	İK uygulamalarında dış kaynak kullanımı etkin kullanır.

Kaynak: Araştırmacı tarafından Albert A. Vicere İK Yönetici Yetkinliği anketinden uyarlanmıştır.

2.6.2.5. İnsan kaynakları çabalarını planlama ve uygulama

Tablo 10. İK çabalarını planlama ve uygulama yetkinliği yönetici davranış göstergeleri

Yetkinlik	Davranış Göstergesi
İK Çabalarını Planlama ve Uygulama yetkinliğine sahip yönetici davranışları	Üst düzey ve diğer departman yöneticilerinin İK ile ilgili olarak karşılaşması muhtemel sorunları önceden tahmin etme, proaktif önlem almak
	İş hayatında değişimleri takip ederek, İK uygulamalarını bu kapsamda yönetir.
	İK sorunlarını örgüt hedefleri kapsamında önceliklendirme ve kaynakları bu öncelik sırasına göre kullanımını sağlar.
	Uzun dönem İK hedeflerine uyumlu kısa dönem programları geliştirir.
	İK'nın hedef ve amaçları kapsamında başarı kriterlerini belirler, hedeflere ulaşma yolunda etkili denetim sistemini kurar.
	Alternatif İK projeleri geliştirir, fayda/maliyet analizi yapar, alternatif projeler arasından uygun seçimi yapar
	İK projelerinin uygulama sürelerini etkili bir şekilde belirler
	Çözümlerini örgütün tamamına kabul ettirebilir.
	İK projelerinin etkinliğini izler ve değerlendirir.
	Bütçe kapsamında İK projelerini yürütür.
	Direk denetleme yetkisinin olmadığı departman ve çalışanı etkileyebilir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından Albert A. Vicere İK Yönetici Yetkinliği anketinden uyarlanmıştır.

2.6.2.6. Yönetim ve liderlik

Vicere yönetim ve liderlik becerisini, ister küçük bir örgüt, ister uluslararası bir örgüt olsun, yetkin yöneticilerin, çalışanlarına karmaşık, belirsiz durumlarda bile bir

amaç ve azim duygusu aşılayarak, başarılı bir şekilde liderlik ettiklerini belirtmektedir. Daha az yetkin olan liderlerin ise çalışanlarında kafa karışıklığı ve umutsuzluk hissi yaşattıklarını belirterek, tarif etmektedir (Goldsmith vd., 2010, ss. 133-143).

Woodruffe (2006, s. 12)'a göre yönetsel yetkinlik, yöneticinin başarılı performans sergileyebilmesi için sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlik, işine gerekli enerjiyi harcama isteği, motivasyonu olarak tanımlanmaktadır.

Krajcovicova vd. (2012, s.8) tarafından yönetsel yetkinlikler iki kategoriye ayrılmıştır. İlki bir görevi yerine getirmek için gereken temel(eşik) beceriler olarak tanımlanırken; ikincisi ayırt edici bir performans için gerekli davranış ve işe duyulan tutku olarak tanımlanmıştır.

Tablo 11. Yönetici ve liderlik yetkinliği davranış göstergeleri

Yetkinlik	Davranış Göstergesi
Yönetim ve Liderlik Becerisine sahip yönetici davranışları	Yaptığı işte mükemmeli yakalamak üzere "yüksek performans için çaba gösterme
	Öğrenme ve gelişime açık olma
	Etkili bir dinleyici olma
	Verdiği sözleri, taahhütleri zamanında yerine getirme
	Güvenilir olma, tutarlı davranma
	Kendisiyle çalışanların potansiyellerini fark etme, onları en iyi şekilde yönlendirme, motive etme, koçluk mentorluk yapma
	Yazılı, sözlü etkili iletişime sağlama
	Çatışma yönetimi becerinse sahip olma
	Analitik düşünme ve etkili problem çözme yetkinliğine sahip olma
	Vizyon sahibi olma, geleceği görebilme
	Olaylara hızlı ve etkili cevap verebilme, hızla adaptasyon sağlama
	Karar verme becerisi
	Kendi yeri başta olmak üzere, insan yetiştirme yetkinliği

Kaynak: Araştırmacı tarafından Albert A. Vicere İK Yönetici Yetkinliği anketinden uyarlanmıştır.

2.6.3. İK yöneticilerinin karar verme stilleri

Modern yönetimlerde, örgütlerde "karar verme" süreci büyük bir önem taşımaktadır. Yönetici değerlendirme sürecinde, yöneticinin karar verme yetenekleri ve özellikleri önemli bir değerlendirme kriteri olmaktadır. Karar verme eylemi olmadan, bir yönetim faaliyeti düşünülemez. Bu kararlar, uzun vadeli stratejik planlamalardan kısa vadeli ani gelişen durum kararlarına kadar çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu nedenle karar verme süreci, yönetimin ve örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli rol üstlenmektedir. Bu bağlamda yönetim, insanlar ve onlara ilişkin faaliyetleri, işleyişi ve karar verme sürecini içine alan yapısal bir kavramdır.

Bir yönetici, planlama, koordine etme, delege etme ve denetleme gibi görevlerini yerine getirirken sürekli olarak çeşitli kararlar almakta ve bu kararları uygulamaya koymaktadır. Bu nedenle, yöneticiler örgütlerde kritik bir rol oynamaktadır (Akat ve Budak; 2002,s. 333)

Yöneticinin yönetim sürecinde en önemli fonksiyonu olan karar verme stilleri Scott ve Bruce (1995) tarafından beş still olarak belirlenmiştir. Bu stiller, bir kişinin karar verme sürecinde hangi yaklaşımı benimsediğini ve ne tür kriterlere dayandığını yansıtmaktadır (Scott ve Bruce, 1995, s. 820). Bu stiller şu şekildedir:

2.6.3.1. Rasyonel karar verme stili (Rational)

Rasyonel karar verme stili, bir bireyin kararlarını mantıklı ve objektif bir şekilde değerlendirdiği bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu stilde, kişi duygusal etkileri minimize etmeye çalışır ve karar verme sürecini mantık temelinde yürütür. Karar vermeden önce, alternatif çözümleri ayrıntılı bir şekilde analiz eder ve veri toplama sürecine büyük özen gösterir. Rasyonel karar verme stilinin temel amacı, kararların daha iyi sonuçlar elde etme olasılığını artırmak ve karar verme sürecini mantık ve nesnellik temelinde yürütmektir (Uygur, 2016, s.342). Rasyonel karar verme stilinde sonucu maksimum seviyede karşılayabilecek alternatif seçilir (Uzonwanne, 2014, s. 288).

2.6.3.2. Sezgisel karar verme stili (Intuitive)

Sezgisel karar verme stilinde içsel hisler ve deneyimler öne çıkmakta ve kişisel duygusal bağlantının ön planda olduğu kararlar alınmaktadır. Bu stil bazen riskler içerebilmektedir. Çünkü duygusal temellere dayalı kararlar mantıksız veya belirsiz sonuçlara yol açabilmektedir (Keysan, 2018, s.87). Sezgisel karar verme stilinde deneyimler, tecrübeler, hisler karar verme sürecinde önemli rol oynamaktadır. Karar verici duygularının etkisinde kalabileceğinden kararında başarısız olma oranı yüksek olabilmektedir (Cook ve Gonzales, 2016, s. 94). Bazı çalışmalarda sezgisel karar verme stili kararsızlık ile ilişkilendirilir ve bu karar verme stilini kullanan bireylerin farklı alternatifleri ve sonuçları bilinçli değerlendirme çabası içerisine girmeyecekleri belirtilmektedir (Ward, 2016, s. 5).

2.6.3.3. Bağımlı karar verme stili (Dependent)

Bir bireyin kararlarını çevresindeki kişilerin görüşlerine, tavsiyelerine veya yönlendirmelere dayandırdığı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu stilde, kişi kendi karar verme yeteneğini sınırlamaktadır ve kararlarını başkalarının rehberliğine bırakmaktadır. Dışsal etkilere karşı oldukça hassas bir tavır sergilemektedir ancak aynı zamanda dışsal rehberlik sayesinde

belirsizlik ve kaygıyı azaltmaktadır. Bu karar verme stilini benimseyenler, genellikle başkalarının desteğine ihtiyaç duydukları, dışsal yönlendirmelere önem verdikleri veya kişisel karar verme konusunda güvensizlik yaşadıkları durumlarda bu stili tercih etmektedirler (Bozkurt ve Ercan, 2019, s.181).

Halis'e (2002, s.52) göre, bağımlı karar verme stiline sahip bireyler, kendi bilgi ve deneyimlerinden ziyade başkalarının bilgi ve deneyimlerine daha fazla güvenirler. Kararlarının sonuçları hakkında genellikle daha iyimser olup, daha az rasyonel bir tutum sergilerler.

2.6.3.4. Kaçınma karar verme stili (Avoidant)

Bu stildeki kişiler, kararlar belirsizlik taşıdığı veya risk içerdiğinde belirsizlikten rahatsızlık duyduklarından karar verme sürecini sürekli olarak erteleme veya uzatma eğilimindedirler. Karar verme sürecinde kararsızlık yaşarlar ve kişisel inisiyatiflerini kullanmak yerine başkalarının rehberliğine ihtiyaç duyarlar. Sonuç olarak, kaçınma karar verme stili, karar verme sürecini sürekli erteleyen, belirsizlikten kaçınan ve karar verme sürecine girmekten kaçınan kişiler için karakteristik bir yaklaşımı temsil etmektedir (Ercan ve Bozkurt, 2019, s.181).

Bu karar verme stilinde, karar verici kaçınma yaklaşımı sergiler, bu durum bireyin Karar verilecek durumla ilgili olarak durumu tanımlama ve alternatif geliştirme, çözüm bulma konusunda özgüvenlerinin düşük olduğu durumlar olarak tanımlanır. Birey bu durumda çaba sarf etmeden durumun çözülmesini bekler. Bu durum birey hakkında düşük özgüven ve olayları kontrol edemediğini düşündürür (Bodin, Chermack ve Coons, 2016, s. 26).

2.6.3.5. Kendiliğinden / anlık karar verme stili (Spontaneous)

Üzerinde fazlaca düşünmeden, genellikle ani olarak verilen kararların baskın olduğu karar verme stilidir (Scott ve Bruce, 1995,s.823). Anlık karar verme stilinde kişi kararın acil olduğunu düşünmekte ve karar verme sürecini en kısa sürede tamamlamaktadır. Detaylı düşünmeden hızlı doğal akışa göre, kendiliğinden karar vermektedir (Girard vd., 2016, s. 326).

Her bir bireyin, karar verme süreçlerinde farklı stiller sergileme eğiliminde olduğu gözlemlenmektedir ve bu farklılıklar, çeşitli faktörlere, özellikle de duruma bağlı olarak ortaya çıkabilir. Ayrıca, kişilerin tek bir sabit karar verme stilini benimsemedikleri ve önemli

kararlar alırken farklı karar verme stillerini birleştirebildikleri belirtilmiştir (Sarıkaya ve Atsan, 2021, s.65).

Yöneticilerin karar verme sürecini etkileyen faktörlere şu şekilde belirtilmektedir verilmektedir (Koçel, 2014, s.167):

- **Belirsizlik ve Karmaşıklık:** İnsan Kaynakları Yöneticileri, personel yönetimi, performans değerlendirmeleri ve iş gücü planlaması gibi alanlarda sıkça belirsiz ve karmaşık durumlarla karşılaşabilirler. Değişen işgücü dinamikleri ve organizasyonel yapılardaki karmaşıklıklar, karar verme sürecini etkileyebilir.
- **Sınırlı Bilgi:** İK Yöneticileri, işe alım, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme vb. konularda geniş bir bilgi yelpazesine ihtiyaç duyarlar. Ancak, bu bilgiler her zaman eksiksiz veya net olmayabilir. Sınırlı bilgi, stratejik İK kararları alırken dikkate alınması gereken bir faktördür.
- **Çatışan Hedefler:** İnsan Kaynakları fonksiyonu, farklı departmanlar ve paydaşlar arasında çatışan hedeflerle karşılaşabilir. Örneğin, bir departmanın maliyet azaltma hedefleri ile diğer departmanın yetenekleri artırma hedefleri arasında bir denge kurmak zor olabilir. İK Yöneticileri, bu çatışan hedefleri yönetmek ve uyum sağlamak için çaba sarf etmelidir.
- **Zaman Baskısı:** İnsan Kaynakları Yöneticileri, işe alım süreçleri, acil durumlar, performans sorunları veya örgüt içi değişiklikler gibi durumlarla ilgili hızlı kararlar vermeleri gerekebilir. Zaman baskısı altında, hızlı ve etkili çözümler bulabilmek önemlidir.

Söz konusu faktörler, İK yöneticilerinin karar verme süreçlerini etkileyen önemli unsurlar olup, İK profesyonellerin bu dinamikleri yönetme becerileri kritik bir rol oynamaktadır.

Literatür taraması sırasında karar verme kavramının birçok özelliğe göre sınıflandırıldığı görülmüştür. Bu sınıflandırmalar, karar veren bireyler, karar verme aşamaları ve diğer faktörlere göre yapılmaktadır (Hicks, 2004, s. 21). Ancak bu çalışmada, araştırma konusu ile ilgili olduğunu düşünülen ve Simon'un (1967) tarafından tarif edilmiş olan karar çeşitlerinden “programlanmamış” karar verme üzerine odaklanılmıştır (Simon, 1967, s.13).

- **Programlanmış kararlar;** örgüt içinde sürekli olarak ortaya çıkan ve önceden belirlenmiş yönergeleri takip etmeyi gerektiren durumlarla ilgilidir. Genellikle yapıları net ve belirgindir, bu nedenle karar verme süreci önceden tanımlanmış prosedürler

çerçevesinde ilerler. Programlanmış kararlar, günlük işleyişin bir parçasıdır ve genellikle alt kademe yöneticiler veya çalışanlar tarafından alınır. Bu kararlar, organizasyonun işleyişini düzenlemek ve günlük operasyonları yönetmek için verilirler. Bu tür kurallar ve standartlar, çalışanlara rehberlik ederek karar verme sürecini kolaylaştırmaktadır (Ergun, 2004, s. 13).

- **Programlanmamış kararlar;** daha önce karşılaşılmamış ve standart prosedürlerle çözülemeyen durumlarla ilgili alınan kararlardır. Bu tür kararlar genellikle belirsizlik ve karmaşıklık içeren durumları kapsamakta olup, örgütün değişkenlik ve belirsizlikle başa çıkma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Üst düzey yöneticiler veya kriz yönetimi ekibi tarafından verilen bu kararlar, yaratıcılık, sezgi ve hızlı düşünme yeteneklerini gerektirmektedir. Bu tür kararlar genellikle risk içermekte ve karar verme sürecinde birçok farklı faktörü dikkate almayı gerektirmektedir. Karar vericiler, tüm olasılıkları dikkatlice değerlendirerek, kararlarını sağlam temellere dayandırmak zorundadırlar (Certo, 2003, s.146; Dessler, 2004, s.116).

Her bir karar verme durumu, çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Kararların verilme sürecinde, yöneticiler çeşitli durumları en iyi şekilde anlamak veya sınırlı bilgilerle hareket etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durumları anlamak ve yönetmek, kararların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için önemlidir. Karar verme durumları, genellikle şu üç temel kategoriye ayrılmaktadır (Certo, 2003, s.165; Griffin, 2002, s.58):

- **Belirlilik:** Bu tür durumlarda karar verici gelecekteki olayları tam olarak tahmin edebilmektedir. Gerekli bilgiler kolayca elde edilebilmekte ve gelecekteki sonuçlar kesin bir şekilde öngörülebilmektedir. Karar verici, belirli bir alternatifin uygulanmasının sonuçlarını önceden bilmekte ve planlamak yapmakta zorlanmamaktadır.
- **Belirsizlik:** Belirsiz bir durumda, gelecekteki olaylar önceden tahmin edilememektedir. Karar vermek için gerekli bilgiler eksik veya belirsiz olmaktadır. Bu nedenle karar verici tam bir bilgiye sahip olmamaktadır. Alternatiflerin sonuçları belirsizdir ve bu durumda karar verici riskler ile karşı karşıya kalmaktadır.
- **Risk Altında Karar Verme:** Bu durumda, gelecekteki olayların olasılıkları belirlenmiş ve değerlendirilmiştir. Karar verici, her bir alternatifin belirli bir risk düzeyine sahip olduğunu bilmekte ve bu riskleri değerlendirerek kararını vermektedir.

3. İK YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın konusu, amacı, evreni, örnekleme ve araştırmada kullanılmış olan ölçeklere dair bilgilere yer alacaktır.

3.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi

3.1.1. Araştırmanın konusu

Çalışmanın temel araştırma konusu insan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri ile yönetsel yetkinliklerinin karar verme stilleri üzerinde etkisini belirlemektir. Ayrıca bireysel değerlerin karar verme stilleri üzerine etkisinde insan kaynakları yönetici yetkinliklerinin aracı rolü olup olmadığını ortaya koymaktır.

3.1.2. Araştırmanın amacı ve önemi

Literatür taraması sırasında, farklı disiplinler tarafından değer- karar verme ilişkisinin çok kereler çalışıldığına rastlanılmıştır. Ancak doğrudan bireysel değerlerin karar verme stilleri üzerinde etkisini inceleyen çalışmaların nadir olduğu görülmüştür. Oysaki, yöneticilerin karar verme stili yaklaşımlarının araştırılması yöneticilerin karar verme süreçlerini, problem çözme yeteneklerini ve örgütteki diğer çalışanlar ile iletişim yeteneklerini anlamak için önemli bir yol dur (Rowe ve Boulgarides, 1983, s.7).

Ayrıca literatürde değerlerin karar verme üzerinde etkisi çalışmalarının genellikle üniversite öğrencileri üzerinde ve kariyer seçimi konusunda yapıldığı görülmüştür. Köse ve Pehlivanoglu (2021, s.9) 'nın Ulusal literatürde karar verme stilleri üzerine yapmış oldukları literatür taraması çalışmasında, Türkiye’de 2005-2019 yılları arasında ilişkili 20 doktora tezi, 44 yüksek lisans tezi ve 78 makalenin yazıldığı belirlenmiştir. Karar verme tarzlarına yönelik çalışmaların ağırlıklı olarak eğitim bilimleri, spor bilimleri ve işletme alanlarında yoğunlaştığı belirlenmiştir. İlgili çalışmada özetlenmiş olan makalelere bakıldığında insan kaynakları yöneticilere dair bir çalışmaya rastlanamamıştır.

Ayrıca alan taramasında insan kaynakları yöneticileri üzerinde çalışmaların yeterli bir seviyede olmadığı, olan birçok çalışmanın insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliklerini tespit üzere yapıldığı (İK yönetici yetkinliklerinin neler olduğu) görülmüştür. Ancak bu yetkinliklerin, yönetici fonksiyonu (fonksiyonlarına) etkisi olup olmadığı, hangi yetkinliğin(liklerin) hangi yönetici fonksiyonu üzerinde etkisinin olduğu (olabileceği) konusunda çalışmalara rastlanamamıştır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı insan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri ile yönetsel yetkinliklerinin karar verme stilleri üzerinde etkisini belirlemek ve yönetici yetkinliklerinin bu ilişkide yerine tespit etmektir. Böylece özelde insan kaynakları yöneticilerinin, bireysel değerleri ile yönetici yetkinliklerinin karar verme stilleri üzerinde etkisi tespit edilirken, genelde bireysel değer, yetkinlik ve karar verme arasındaki ilişkinin ortaya konularak, insan davranışlarını tahmin etmek üzere yapılacak akademik çalışmalara referans olabilecek bir çalışma ortaya koyabilmektir. Ayrıca günümüz çağında çığınca rekabetin olduğu iş dünyasında ayakta kalmak zorunda olan yönetici ve iş liderlerine, insan kaynakları yöneticilerinin bireysel değer, yönetici yetkinlikleri ve karar verme arasında ilişki denkleminde farkındalıklarını artıracak bir araştırma sunmaktır.

Çok eski çağlardan beri, antropoloji, sosyoloji, psikoloji vb. birçok bilim dallarının insan davranışlarını önceden tahmin etmek üzere araştırmalar yaptığı görülmektedir. Sosyal psikologların, insan davranışı tahmin etmek üzere, değer kavramı üzerinde yoğun olarak odaklandıkları bilinmektedir (Kluckhohn, 1962, s.6; Rokeach, 1973, s.14; Schwartz, 1992, s.2; Schwartz ve Bilsky, 1987, s.13).

Değerler, bireyleri, grupları ve toplumları kültürel olarak analiz etmek, zaman içerisinde değişimleri gözlemlemek, davranış ve tutumları motive eden temel olguları açıklamak üzere araştırılmaktadır (Schwartz, 2012, s.3).

Bu çalışmada kurumlarda stratejik ortak olarak görülen ve gün geçtikte fonksiyonları daha da önemli hale gelen İK yönetimi uygulamalarını hayata geçiren İK yöneticilerinin bireysel değerleri incelenerek, yöneticilerin yönetim fonksiyonu olan karar verme fonksiyonunu nasıl gerçekleştirdiği araştırılmıştır. Bireysel değer ile karar verme stilleri arasında ilişki olup olmadığına bakılmış, değerlerin durağan olmadığı, gönüllü olarak uyarılara bağlı olarak değişebileceği düşüncesinden yönetici yetkinliklerinin tam bu noktada değerler ile etkileşime geçerek, (değerleri aktive ederek) karar verme stilleri üzerinde etki yapıp yapmadığına bakılmıştır. İK yöneticilerinin çok yönlü olarak yöneticilik fonksiyonu detaylı bir şekilde tahlil edilmiştir. Bu çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılan en önemli husus, bu üç kavramın (bireysel değer, İK yönetici yetkinliği ve karar verme stilleri) ilk defa bir arada ve insan kaynakları yöneticileri üzerinde ele alınmasıdır.

3.1.3. Araştırmanın evreni ve örneklem grubu

İnsan Kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri, yönetici yetkinlikleri, karar verme stilleri ve bireysel değer ve yönetici yetkinliklerinin karar verme stilleri üzerinde etkisinin incelemek

amacıyla çalışmanın evrenini İstanbul, Ankara ve Kayseri şehirlerinde banka, okul, hastane, savunma sanayi ve üretim işletmelerinde görev yapan insan kaynakları müdürleri, direktörleri, başkanları ve insan kaynaklarından sorumlu genel müdür yardımcıları oluşturmaktadır.

Evreni kavramsal olarak tanımlamak gerekirse, evren, hakkında araştırma yapılacak olan tüm öğeleri (insanları, örgütleri, ülkeleri, nesneleri) kapsamakta olup, büyüklüğü “N” ile ifade edilmektedir. İstatistiksel açıdan evreninin tümünden veri toplamak araştırmayı güçlü kılmadığından ve tüm evrenden veri toplamak ciddi maliyet, zaman ve iş gücü gerektirmektedir Bu sebeple araştırmalarda örneklem üzerinden veri toplanmaktadır.

Örneklem, evren içerisinden belirli kriterlere göre seçile ve evreni temsil etme yeterliliği olduğu kabul edilen bir alt kümedir. Örneklem büyüklüğü “n” le ifade edilmektedir

Araştırmanın evreni ve örneklemini çalışmanın ilk aşamasında belirlenmekte olup, araştırmada sağlıklı verilere ulaşılmasında büyük önem arz etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 87).

Çalışmada araştırma konusuna uygun olduğu düşünülen “amaçlı örnekleme” yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu tür örneklemede araştırmacı verilerin kimlerden toplanacağı konusunda kendi bilgilerini kullanır ve çalışmanın amacına uygun olan örneklemini oluşturur (Balcı, 2009, s. 98).

Amaçlı örnekleme; detaylı çalışma yapabilmek üzere, çalışmanın amacı kapsamında bilgi toplama açısından zengin kaynakların seçilmesidir. Bu bağlamda araştırmada amaçlı örnekleme modellerinden “ölçüt örnekleme” metodu temel alınmıştır. Ölçüt örnekleme tekniği; örneklemin araştırma konusuyla ilgili olarak belirlenen kriterlere/ özelliklere sahip kişiler, nesneler, olaylar, durumlar arasından seçilmesidir (Büyüköztürk, 2012, s. 9-11).

Bu bağlamda ilgili örneklemin seçilmesinde araştırmacı tarafından kriterler belirlenmiş ve örneklem bu özelliklere göre oluşturulmuştur. Bu araştırmaya veri sağlayan örneklemin nitelikleri faaliyet gösterdikleri alanlarda kurumsallaşmış (1), yüksek istihdam kapasitesine sahip (2) ve yetkinlik temelli insan kaynakları politika ve uygulamalarını benimseyen (3) insan kaynakları yöneticilerinden oluşmasıdır. Örneklem bankacılık, eğitim, sağlık, savunma sanayi ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları yöneticilerden seçilmesi, ilgili sektörlerin Ülkemizin sosyal ve ekonomik gelişimine önemli katkılar sağlayan sektörlerden olması- “amaçlı örneklem, ölçüt örnekleme” kriterlerinden (4) dördüncü özellik olarak örneklem seçiminde kullanılmıştır.

Böylece 110 insan kaynakları yöneticisine anket formu ile ulaşılmış ve 110 anket verisi analiz edilmiştir. Anket formu, WhatsApp üzerinden link gönderilerek yöneticilere ulaştırılmıştır.

Anketlerin doldurulması sürecinde, çalışmanın önemi ve amacı hakkında katılımcılara yazılı ve sözlü olarak bilgi verilmiş, katılımcıların soruları yanıtlanmıştır. Katılımcılara, kurum bilgileri, kişisel bilgiler ve ankete verilen cevapların gizli tutulacağı belirtilmiş ve anket sorularının eksiksiz ve dikkatli bir şekilde yanıtlanmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Araştırmada değişkenler arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek üzere ilişkisel araştırma metodu kullanılmıştır. İlişkisel araştırma tekniği en az iki değişken arasında ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2014, s. 15).

3.1.4. Araştırmanın kısıtları

Bu araştırmada, ilk olarak LinkedIn üzerinden İK yöneticilerine anket formu gönderilerek ankete katılmaları talep edilmiş ve çalışma sonuçlarının kendileri ile paylaşılacağı bilgisi verilmiştir. Ayrıca, İKY derneklerinin yöneticilerine e-posta ile çalışma hakkında bilgi verilmiş ve dernekler aracılığıyla üyelerine anket formunun ulaştırılması talebinde bulunulmuştur. Bunun yanı sıra, WhatsApp ve Telegram üzerinden İK yöneticilerinin bulunduğu yaklaşık 300 ve 500 kişilik gruplara anket iletilmiştir. Ayrıca 200 kişilik İK yöneticisine ön yazı ekinde anket eklenerek e-posta gönderilmiştir. Tüm bu çabalara rağmen planlanan seviyede geri dönüş alınamamıştır. Yaklaşık 1000 insan kaynakları yöneticisine anket ulaştırılmış olmasına rağmen, sadece 110 kişiden geri dönüş alınabilmektedir.

Yöneticilerin yoğun iş programları ve kısıtlı zamanları nedeniyle ankete zaman ayıramamaları, ayrıca bazı yöneticilerin bu tür akademik çalışmalara katılım sağlama konusundaki isteksizlikleri, veri toplama sürecini olumsuz etkilemiş ve araştırmanın örneklem büyüklüğünü sınırlı tutmuştur. Ancak insan kaynakları yöneticilerinin yoğun iş temposu, görev ve sorumluluklarının önemi ve eş zamanlı birden fazla konuya odaklanma gereklilikleri, bu durumu doğal ve anlaşılır kılmaktadır. Bu kapsamda bu araştırmanın en önemli kısıtı erişilebilirlik olmuştur. Araştırmada ayrıca veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup, katılımcıların yanıtlarını sosyal beklentilere göre vermiş olma olasılığı bulunmaktadır. Bu durum, araştırmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçekler içerisinde yer alan soru sayılarının fazlalığı, katılımcıların zaman açısından zorlanmalarına ve ankete olan ilgilerinin azalmasına sebep olmuş olabilir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalarda soru sayısının optimal seviyede tutulması, katılımcıların motivasyonunu artırarak daha güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

Ayrıca, araştırmada kullanılan yöntemlerin ve analizlerin seçimi, çalışmanın odaklandığı belirli değişkenlerle sınırlı olup, diğer potansiyel faktörlerin göz ardı edilmiş olma olasılığını da içermektedir. Bu sınırlamaların, araştırma bulgularının yorumlanmasında dikkate alınması gerekmektedir ve gelecekteki çalışmalarda daha geniş örneklemelerle ve farklı veri toplama yöntemleriyle bu sınırlamaların üstesinden gelinebilir.

3.1.5. Ölçüm araçları, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

3.1.5.1. Ölçüm araçları

Bu çalışmada nicel araştırma veri toplama araçlarından biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, örnekleme dahil edilen ve araştırmaya veri sağlayacak olan katılımcıların üzerinde çalışılan olgu veya konu hakkındaksali düşüncelerini, tercihlerini, yönelimlerini ve algılarını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Salı, 2018, s.136).

Araştırmanın anket bölümü dört (4) kısımdan oluşmaktadır.

Birinci kısımda, ilk olarak ankete katılma uygunluğunun alındığı “Gönüllü Katılım Formu” yer almaktadır. Sonrasında ankete cevap veren insan kaynakları yöneticilerinin sosyo-demografik durumları (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mezun olunan birim, görev, iş yerinde hizmet süresi, iş hayatında toplam çalışma süresi, insan kaynakları biriminde çalışan sayısı) araştırılmıştır. Bu kısmın sonunda ise, yöneticilerin İKY birimlerine ait bilgileri içeren sorular ile İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılım durumu araştırılmıştır.

Anket bölümünün ikinci, üçüncü ve dördüncü kısımlarında sırasıyla “bireysel değerler” , “insan kaynakları yönetici yetkinliği” ve “genel karar verme” ölçekleri yer almaktadır.

Bu çalışmada, araştırma konusuyla ilgili olarak üç ölçek bir arada kullanılmıştır. Literatürde bu üç ölçek, ayrı ayrı birçok kereler araştırmalarda kullanılmıştır; ancak literatürde bu üç ölçeğin bir arada kullanıldığı başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada ilk kez üçünün bir arada kullanılması bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. İlgili ölçekler aşağıda belirtilmektedir.

- Portre Değerler Ölçeği (Portrait Values Questionnaire) Schwartz ve diğ., 2001; Demirutku ve diğ., 2010).
- İK Yönetici yetkinlikleri Ölçeği (Albert A. Vicere, 1987; Dede, 2007).
- Genel Karar Verme Anketi Ölçeği (Scott ve Bruce.,1995; Taşdelen, 2002).

Bu bölümde ölçme araçları hakkında bilgi verilerek, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri değerlendirilmektedir. Geçerlilik, araştırmada kullanılan ölçme aracının, katılımcılarda ölçmeyi amaçladığı belirli durumları, özellikleri, diğer ilgisiz niteliklerden etkilenmeden ne kadar doğru bir şekilde ayırt edip ölçebildiğini ifade etmektedir (Büyüköztürk vd., 2016, s.116). Diğer bir ifade ile ölçme aracının tam olarak ölçmesi istenen şeyi doğru ölçmesi, bu ölçeğin geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada elde edilen veriler, SPSS 25 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada ilk olarak çalışmaya veri sağlayan katılımcıların demografik özelliklerini anlamak ve özetlemek üzere tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerinden “yüzde hesplama” ve “frekans dağılımı” kullanılmıştır.

İkinci olarak ölçeklerin geçerlilik analizleri için çok değişkenli istatistik teknikleri arasında sayılan “Açıklayıcı Faktör Analizi” (AFA), kullanılmıştır. Faktör analizi ölçeklerde faktör olarak nitelendirilen birçok değişkenin sayısının azaltılarak, daha anlamlı verilere ulaşılarak, çok daha kolay analiz yapılmasını sağlayan istatistiksel bir tekniktir (Kalaycı, 2006, s, 144).

Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek üzere, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) – örnekleme yeterliği istatistiği- ve Barlett küresellik testinden-değişkenler arasında korelasyon-faydalanılmıştır. KMO (örnekleme yeterliği istatistiği) değeri 0 ile 1 arasında bir değer alıp, araştırmalarda bu değer 1’e yaklaşması durumunda değişkenlerinin birbirini mükemmel seviyede hatasız tahmin etme gücünün olduğu söylenir. (KMO Değer ve Yorumları; 0,80 ve yukarısı –mükemmel; 0,70-0,80 arası-iyi; 0,60-0,70 arası-orta; 0,50-0,60 arası-kötü; 0,50 den aşağı değer kabul edilemez) (Durmuş vd., 2011s, ss.79-80).

Barlett küresellik testi ise değişkenler arasında ilişkinin yeterli olup olmadığını göstermektedir. Barlett küresellik testinde p değeri 0,05 den küçük ise, ($P < 0,05$) değişkenler arasında faktör analizine uygun yeterli derece bir ilişkinin mevcut olduğu kabul edilir (Durmuş vd., 2011, ss, 79-80).

Ölçeklerin geçerlilik analizlerinden sonra, güvenilirlik analizlerinin yapılmıştır. Ölçeklerin likert olması sebebiyle ölçme araçlarında güvenilirlik için alpha katsayısı (α) kullanılmıştır (Salı, 2018, s.155). Cronbach Alpha katsayı $0,00 < \alpha < 1,00$ aralığında bir değer almaktadır. Alpha değerinin 1,00’a yakınlığı, güvenilirliğin yüksekliğini göstermektedir. Literatür değerlendirildiğinde üzerinde varılmış bir görüş birliği olmamasına rağmen, birçok kaynakta alpha katsayısının 0,70 ve üzeri olması durumu güvenilirlik yeterli görülmektedir (Cronbach, 1951, s. 302).

Ölçeklerin güvenilirlik geçerlilik analizleri sonrasında, ölçek değişkenlerin parametrik testlere uygunluğunu (normal dağılımdan gelip gelmediğini tespit etmek üzere) için Kolmogorov-Smirnov testinden faydalanılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi, verilerin normallik dağılımını kontrol etmek için yaygın olarak kullanılmakta ve $p>0.05$ olduğu durumda, verilerin normal dağılımdan geldiği kabul edilmektedir. Ek olarak, çarpıklık ve basıklık katsayıları da normalliği değerlendirmek için kullanılmaktadır; Tabachnik ve Fidell'e (2013) göre çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1.50 ile +1.50 arasında olması, verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılıklar incelenirken, değişkenlerin normal dağılım göstermeleri nedeniyle t-testi ve ANOVA kullanılmıştır. ANOVA sonuçlarında farklılık görülmesi durumunda, varyansların homojenliği varsayımı dikkate alınarak Tukey testi ile farklılıklar hesaplanmıştır. Bu kapsama demografik verilerin (bireysel değerler, İK yönetici yetkinlikleri ve karar verme ölçeği boyutları ile karşılaştırılmalarında t-test ve Anova testlerinden faydalanılmıştır. t-testi, yalnızca iki grup veya bir grubun iki değeri arasındaki karşılaştırmalarda oldukça etkili ve kullanışlı bir testtir. Bununla birlikte, daha fazla grup veya değişkeni karşılaştırmak için, istatistiksel hatalardan kaçınarak varyans analizi (ANOVA) yapılması gerekmektedir (aktaran, Anadolu Üniversitesi, 2012, ss. 181-183 Field, 2000, s.23).

Bu karşılaştırmalar ile demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet ve toplam çalışma süresinin) bu ölçekler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örneğin yaş grubuna göre bireysel değerlerde farklılıklar olup olmadığına veya cinsiyetin İK yönetici yetkinlikleri üzerinde bir etkisi olup olmadığına yada çalışma sürelerine göre karar verme stillerinde farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir.

Sürekli değişkenler arasındaki ilişkiler, pearson korelasyon ve regresyon testleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kabul edilmiştir; $p<0,05$ olduğunda anlamlı bir farklılık olduğu, $p>0,05$ olduğunda ise anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir.

Araştırmada ölçme araçlarının betimsel istatistikleri, verilerin dağılımını ve karakteristik özelliklerini anlamak amacıyla kullanılmıştır. Normallik testi, verilerin normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemek ve bu bağlamda hangi istatistiksel testlerin uygulanacağına karar vermek için gerçekleştirilmiştir. Normallik dağılımının belirlenmesi, parametrik testlerin uygulanabilirliği açısından kritik bir ön koşuldur. Parametrik testler, daha güçlü ve etkili sonuçlar sağlamaktadır. Ancak bu testlerin geçerliliği, verilerin normal dağılım göstermesi durumunda olmaktadır. Dolayısıyla, ölçek verilerin normal dağılımdan geldiğinin

belirlenmesi durumunda, parametrik testler kullanılarak daha güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilecektir (Anadolu Üniversitesi, 2012, s. 181-183).

Araştırmada hipotez testlerinde aracı rolü testinde Model 4 (Aracı Rol Modeli) kullanılmaktadır. Model 4, bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisinin, bir aracı değişken (M) aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini test eden bir modeldir. Bu model, X'in M üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve M'nin de Y üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu varsaymaktadır.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Bu analiz, Bireysel Değerler, Genel Karar Verme Stilleri ve İnsan Kaynakları Yönetici Yetkinlikleri gibi değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve doğasını belirlemeyi amaçlar. Korelasyon katsayısı, ilişkinin gücünü ve yönünü ifade eder ve “r” harfi ile gösterilir. Korelasyon katsayısının değeri -1 ile +1 arasında değişir; negatif bir değer, ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif bir değer ise aynı yönde bir ilişki olduğunu belirtir (Gürbüz ve Şahin, 2014, ss. 263-265).

Creswell'e (2012) göre korelasyon katsayısı şu şekilde yorumlanmaktadır.

- **0.20 < r < 0.35:** Hafif ilişki
- **0.35 < r < 0.65:** Orta düzeyde ilişki
- **0.65 < r < 0.85:** Yüksek ilişki
- **0.85 < r < 1:** Mükemmel ilişki

Korelasyon analizi herhangi iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını istatistiksel olarak belirlemektedir. Regresyon analizi ise bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından nasıl açıklandığı ortaya koyar. Regresyon analizinde bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkenin açıklanması yönünde model oluşturulur (Durmuş vd., 2011, s.154).

Bu araştırmada çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi bağımlı değişken sayısının tek, bağımsız değişken sayısının birden çok olmasıdır (Büyüköztürk, 2015, s. 91).

Çoklu doğrusal regresyon analizinde, model oluşumunda bazı bağımsız değişkenlerin modele katkısının önemi düşük olabilmektedir. Bu sebeple regresyon modeli oluşturulurken bağımsız değişkeni en iyi açıklayabilecek bağımsız değişkenlerin modele alınması, önemsizlerin modelden çıkarılması gerekmektedir. Bu süreç “değişken seçimi” olarak tanımlanmaktadır (Alpar, 2003, s.21).

Bu çalışmada model oluşturmada adım/ aşamalı regresyon metodu kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizinde değişken seçimi yöntemlerinden biri olan adım adım/aşamalı regresyon metodu (Stepwise Selection); bağımlı (yordanan) değişken ile en yüksek korelasyon değerine sahip olan bağımsız değişkenin ilk olarak analize dahil edilmesini sağlar. Sonrasında diğer bağımsız (yordayıcı) değişkenler, varyansı açıklama oranlarına göre en yüksekinden başlanarak modele eklenir. Ancak, sadece bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordayan bağımsız değişkenler denkleme dahil edilir (Tabachnick ve Fidell, 1996, s.41).

Regresyon analizlerinde;

- R, bağımlı değişken ile bağımsız değişken(ler) arasında ilişkiyi (korelasyonu)
- R², bağımsız değişkenin açıklanmakta olan bağımlı değişkenin değişiminin yüzdesinin ifadesini,
- F testi regresyon analizinde modelin bütünsel olarak ne kadar anlamlılığı olduğunu,
- B bağımsız değişken(lerin) bağımlı değişken üzerindeki etkisi/belirleyiciliğini göstermekte iken,
- p ise etkinin anlamlılık durumunu belirtmektedir (Gürbüz ve Şahin 2016, ss. 271-273).

Genellikle R² değerinin yorumu aşağıdaki gibidir:

- **0,00 - 0,19:** Modelin bağımlı değişkenin varyansını açıklama gücü çok düşük.
- **0,20 - 0,39:** Modelin bağımlı değişkenin varyansını açıklama gücü düşük ile orta düzey arasında.
- **0,40 - 0,59:** Modelin bağımlı değişkenin varyansını açıklama gücü orta düzeyde.
- **0,60 - 0,79:** Modelin bağımlı değişkenin varyansını açıklama gücü yüksek.
- **0,80 - 1,00:** Modelin bağımlı değişkenin varyansını açıklama gücü çok yüksek.

3.1.5.2. Bireysel (Portre) değerler ölçeği

Bu çalışmada bireysel değerleri ölçmek üzere Schwartz ve ark., (2001) tarafından geliştirilen ve Demirutku, Kürşat Nebi & Sümer Nebi tarafından (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan kırk (40) soru ile dört (4) temel değeri on (10) alt değeri ölçümleyen “Portre Değerler Ölçeği (PDA)” ölçeği kullanılmıştır. Bu boyutlar aşağıda belirtildiği şekildedir (Demirutku vd., 2010, s.22)

1. Kendini üstünleme (Güç, başarı, keyif),
2. Kendini aşma (Evrenselcilik, iyilikseverlik),
3. Yeniliği Açıklık (Özyönelim, uyarılım),
4. Muhafazacı (Güvenlik, uyma, geleneksellik)

Portre Değerler Anketi, katılımcı ile eşleştirilmiş 40 farklı bireyin portrelerini tasvir etmektedir. Her bir portre, belirli bir değerini vurgulayacak şekilde bireyin amaçlarını, isteklerini ve arzularını tanımlar. Örneğin, "Zengin olmak onun için önemlidir. Çok parası ve pahalı şeyleri olmasını ister" ifadesi, güç değerlerine önem veren bir bireyi tanımlar. Benzer şekilde, "Yeni fikirler ortaya koymak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. Kendine has bir şeyler yapmayı sever" ifadesi, öz-yönelimi önemli gören, yaratıcılık ve bağımsızlığa değer veren bir bireyi işaret eder.

Bu tanımlar, bireylerin hangi değerleri önemli gördüğünü belirlemeye yardımcı olur. Katılımcılar, her bir portre için "Bu kişi size ne kadar benziyor?" sorusunu yanıtlarlar. Cevaplar, 'bana çok benziyor' ile 'bana hiç benzemiyor' arasında değişiklik gösterir. Alınan cevaplar, katılımcıların belirli değerlerle ilişkilendirilen bireylere olan benzerlikleri üzerinden, dolaylı olarak değerlerine ulaşmayı sağlar (Schwartz, 2012, s.11). Anket, 6'lı Likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır:

- (6) Bana çok benziyor
- (5) Bana benziyor
- (4) Bana az benziyor
- (3) Bana çok az benziyor
- (2) Bana benzemiyor
- (1) Bana hiç benzemiyor

Tablo 12. Bireysel değerler ölçeği geçerlilik (faktör analizi) ve güvenilirlik sonucu

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)
Kendini Üstünleme	m2	0,690	21,04
	m4	0,579	
	m10	0,711	
	m13	0,514	
	m17	0,578	

m24	0,571
m26	0,575
m32	0,652

Tablo 12. (Devamı) Bireysel değerler ölçeği geçerlilik (faktör analizi) ve güvenilirlik sonucu

	m37	0,490	
	m39	0,574	
	m3	0,595	
	m8	0,678	
	m12	0,634	
	m18	0,501	
	m19	0,770	
Kendini Aşma	m23	0,577	14,21
	m27	0,747	
	m29	0,841	
	m33	0,466	
	m40	0,747	
	m1	0,488	
	m6	0,668	
	m11	0,526	
Yeniliğe Açıklık	m15	0,725	9,08
	m22	0,649	
	m30	0,499	
	m34	0,618	
	m5	0,636	
	m7	0,484	
	m9	0,653	
	m14	0,701	
	m16	0,48	
	m20	0,782	
Muhafazacı	m21	0,607	6,96
	m25	0,585	
	m28	0,474	
	m31	0,484	
	m35	0,551	
	m36	0,834	
	m38	0,762	
	Toplam		51,28
KMO Geçerliliği			0,797

Barlett	ki-kare	1785,16
	p	0,001

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği öncelikle açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile değerlendirilmiştir. Bireysel değerler ölçeğinde veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi uygulanmıştır.

KMO ve Bartlett Testi; bu çalışmada, Bireysel Değerler Ölçeği'nin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri 0.797 olarak tespit edilmiştir ve bu değer, kabul edilebilir sınır olan 0.70'in üzerinde olup, verilerin faktör analizine elverişli olduğunu göstermektedir. Barlett küresellik testi de 0.50'nin üzerinde olduğu ve ($p < 0.05$) önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur.

Faktör Analizi; veriler üzerinde gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1 ve üzerinde olan 4 faktör belirlenmiştir. Bu faktörler sırasıyla; (1)Kendini Yüceltme; (2) Kendini Aşma; (3)Yeniliğe Açıklık; (4) Muhafazacı'dır. Faktör altında kalan madde olmadığından analizden ifade çıkartılmamıştır.

Açıklanan Varyans; belirlenen dört faktör, toplam varyansın %51.28'ini açıklamaktadır. Bu bulgular, modelin yapı geçerliliğini sağladığını göstermektedir. Faktör analizinden elde edilen bu sonuçlar, ölçeğin geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

Güvenilirlik Analizi; ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Cronbach alfa katsayıları, her bir faktör için 0.70'in üzerinde bulunmuş olup, bu da ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, Bireysel Değerler Ölçeği'nin faktör analizi sonuçları, ölçeğin yapı geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir. KMO ve Bartlett testleri, verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösterirken, açıklayıcı faktör analizi ve iç tutarlılık analizi, ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu doğrulamaktadır. Bu bulgular, ölçeğin bireysel değerleri ölçmek için kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

3.1.5.3. İnsan kaynakları yönetici yetkinlikleri ölçeği

Bu çalışmada insan kaynakları yönetici yetkinliklerini değerlendirmek amacıyla Albert A. Vicere tarafından geliştirilen “İnsan Kaynakları Yönetici Yetkinlikleri” (Management Skills

Assessment-Human Resources (MSA-HR)" ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, Dede tarafından Türkçe'ye uyarlanarak doktora tezinde kullanılmıştır. Ölçek, 65 soru ile altı temel yetkinliği ölçmektedir. Dede (2007), insan kaynakları yönetici yetkinliklerini şu şekilde tanımlamaktadır (Dede, 2007, ss. 201-208).

1. Stratejik yönetim zihniyeti,
2. Değişim yönetimi,
3. İşletme bilgisi,
4. İnsan kaynakları ile ilgili teknik uzmanlık,
5. İnsan kaynakları çabalarını planlama, uygulama ve
6. Yönetim ve liderlik becerisi

Ankette, katılımcılardan (yöneticiler) belirtilen yetkinlikleri işlerini yaparken ne derecede kullandıklarını değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirme, 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak yapılmıştır;

1. 5: Çok sıklıkla
2. 4: Sıklıkla
3. 3: Ara sıra
4. 2: Nadiren
5. 1: Hiç kullanmam

Tablo 13. İnsan kaynakları yönetici yetkinlikleri ölçeği geçerlilik (faktör analizi) ve güvenilirlik sonucu

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)
Stratejik Yönetim Zihniyeti	m1	0,600	18,84
	m2	0,428	
	m3	0,534	
	m4	0,715	
	m5	0,514	
	m6	0,640	
	m7	0,652	
	m8	0,687	
Değişim Yönetimi	m9	0,563	15,97
	m10	0,748	

m11	0,570
m12	0,756
m13	0,842

Tablo 13. (Devamı) İnsan kaynakları yönetici yetkinlikleri ölçeği geçerlilik (faktör analizi) ve güvenilirlik sonucu

	m14	0,828	
	m15	0,709	
	m16	0,633	
	m17	0,708	
	m18	0,616	
	m19	0,797	
	m20	0,667	
	m21	0,673	
	m22	0,530	
	m23	0,535	
	m24	0,623	
İşletme Bilgisi	m25	0,590	11,31
	m26	0,556	
	m27	0,419	
	m28	0,540	
	m29	0,619	
	m30	0,709	
	m31	0,618	
	m32	0,563	
	m33	0,748	
	m34	0,570	
İKY Teknik Uzmanlık	m35	0,756	9,46
	m36	0,842	
	m37	0,828	
	m38	0,709	
	m39	0,633	
	m40	0,708	
	m41	0,616	
	m42	0,797	
	m43	0,667	
İK Çabaları ve Uygulamalar	m44	0,673	7,5
	m45	0,708	
	m46	0,616	

m47	0,797
m48	0,535
m49	0,623
m50	0,590

Tablo 13. (Devamı) İnsan kaynakları yönetici yetkinlikleri ölçeği geçerlilik (faktör analizi) ve güvenilirlik sonucu

	m51	0,556	
	m52	0,419	
	m53	0,540	
	m54	0,619	
	m55	0,709	
	m56	0,618	
	m57	0,540	
	m58	0,619	
Yönetim ve Liderlik Becerisi	m59	0,623	7,23
	m60	0,590	
	m61	0,556	
	m62	0,419	
	m63	0,616	
	m64	0,797	
	m65	0,687	
	Toplam	70,32	
KMO Geçerliliği		0,817	
Barlett	ki-kare	1487,58	
	p	0,001	

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliği, öncelikle açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile değerlendirilmiştir. İnsan Kaynakları Yönetici Yetkinlikleri Ölçeği'nin veri setinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır.

KMO ve Bartlett Testi için yapılan analizler sonucunda, KMO değeri 0.817 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, kabul edilebilir sınır olan 0.70'in üzerinde yer almakta ve veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi de 0.50'nin üzerinde olduğu ve 0.05 ($p < 0.05$), önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1 ve üzeri olan 6 faktör belirlenmiştir. Faktör altında kalan madde olmadığından analizden ifade çıkartılmamıştır. Bu faktörler sırasıyla şu şekilde adlandırılmıştır:

1. Stratejik Yönetim Zihniyeti
2. Değişim Yönetimi
3. İşletme Bilgisi
4. İKY Teknik Uzmanlıklar
5. İK Çabaları ve Uygulamaları
6. Yönetim ve Liderlik Becerileri

Belirlenen altı faktör, toplam varyansın %70.32'sini açıklamaktadır. Bu yüksek oran, modelin yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Sonuç olarak, İnsan Kaynakları Yönetici Yetkinlikleri Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini güçlü bir şekilde desteklemektedir. KMO ve Bartlett testleri, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koyarken, elde edilen faktörler ve açıklanan varyans oranı, ölçeğin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır. Bu bulgular, ölçeğin insan kaynakları yönetici yetkinliklerini ölçmek için geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir.

3.1.5.4. Genel karar verme ölçeği

Bu çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin karar verme stillerini değerlendirmek amacıyla, Scott ve Bruce tarafından geliştirilen ve literatürde sıkça bahsedilen “Genel Karar Verme” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, 25 soru ile beş farklı karar verme stilini ölçmektedir (Scott ve Bruce, 1995, ss. 818-831). Scott ve Bruce'nin karar verme stilleri çalışması, daha önce yapılmış olan karar verme çalışmalarını kapsamı ve ampirik değerinin olması nedeniyle literatürde sıklıkla kullanılmış ve geniş kabul görmüştür (Galotti ve diğerleri, 2006, s. 630).

Söz konusu ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları Taşdelen (2002, ss. 118-127) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalarda ölçeğin, Türkçe dilinde de güvenilir ve geçerli olduğu ortaya konmuştur.

Scott ve Bruce (1995, ss. 818-831) tarafından geliştirilen karar verme stillerinde, karar verme stili boyutları şu şekilde tanımlanmıştır;

1. Rasyonel karar verme stili,

2. Sezgisel karar verme stili,
3. Bağımlı karar verme stili,
4. Kaçınma karar verme stili,
5. Kendiliğinden-anlık karar verme stili.

Ankette katılımcıların önemli kararları nasıl aldıklarını tanımlayan ifadeler yer verilmektedir. Katılımcılardan, bu ifadeler hangi düzeyde katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Ankette, katılımcıların ifadeleri 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Ölçekte yer alan seçenekler şu şekildedir:

1. 1: Hiç Katılmıyorum
2. 2: Katılmıyorum
3. 3: Kararsızım
4. 4: Katılıyorum
5. 5: Tamamen Katılıyorum

Bu yaklaşımla, katılımcıların karar verme stilleri hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmıştır.

Tablo 14. Genel karar verme stil ölçeği geçerlilik (faktör analizi) ve güvenilirlik sonucu

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)
Rasyonel	m1	0,758	22,67
	m2	0,830	
	m3	0,836	
	m4	0,838	
	m5	0,781	
	m6	0,815	
Sezgisel	m7	0,845	15,27
	m8	0,590	
	m9	0,748	
	m10	0,906	
	m11	0,518	
	m12	0,658	
Bağımlı	m13	0,736	16,58
	m14	0,761	
	m15	0,468	
Kaçınma	m16	0,663	12,91
	m17	0,815	

	m18	0,889	
	m19	0,784	
	m20	0,894	
Anlık	m21	0,790	4,43

Tablo 14. (Devamı) Genel karar verme stil ölçeği geçerlilik (faktör analizi) ve güvenilirlik sonucu

	m22	0,871	
	m23	0,736	
	m24	0,802	
	m25	0,609	
	Toplam		71,86
	KMO Geçerliliği		0,739
	Barlett	ki-kare	1231,19
		P	0,001

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliği, öncelikle açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile değerlendirilmiştir. Genel Karar Verme Stili Ölçeği'nin veri setinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır.

KMO ve Bartlett Testi için yapılan analizler sonucunda, KMO değeri 0.739 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, kabul edilebilir sınır olan 0.70'in üzerinde olup, veri setinin faktör analizine elverişli olduğunu göstermektedir. Bartlett testi sonuçları da anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$), bu da veri setinin faktör analizine uygun olduğunu doğrulamaktadır.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1 ve üzeri olan 5 faktör belirlenmiştir. Faktör altında kalan madde olmadığından analizden ifade çıkartılmamıştır. Bu faktörler sırasıyla şu şekilde adlandırılmıştır:

1. Rasyonel
2. Sezgisel
3. Bağımlı
4. Kaçınma
5. Anlık

Belirlenen beş faktör, toplam varyansın %71.86'sını açıklamaktadır. Bu oran, sosyal bilimler için en iyi alt sınır olarak kabul edilen %60'ın üzerindedir ve oldukça yüksektir. Bu bulgular, modelin yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Sonuç olarak, Genel Karar Verme Stili Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini güçlü bir şekilde desteklemektedir. KMO ve Bartlett testleri, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koyarken, elde edilen faktörler ve açıklanan varyans oranı, ölçeğin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır. Bu bulgular, ölçeğin karar verme stillerini ölçmek için geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir.

3.1.5.5. Ölçme araçlarının betimsel istatistikleri

Tablo 15. Ölçek düzeylerinin normallik ve güvenilirlik sonuçları

Değişken	Çarpıklık	Basıklık	KS Test İstatistiği		Cronbach's Alpha
			Test Değeri	p	
Kendini Üstünleme	-0,236	-0,276	,067	,200*	0,822
Kendini Aşma	-0,979	3,131	,096	,200*	0,835
Yeniliğe Açıklık	-0,154	-0,384	,105	,200*	0,815
Muhafazacı	-0,396	0,502	,071	,200*	0,866
Bireysel Değerler Ölçek	-0,444	0,988	,052	,200*	0,895
Rasyonel	-1,755	5,450	,197	,200*	0,901
Sezgisel	-0,640	-0,048	,145	,200*	0,911
Bağımlı	-0,839	1,089	,159	,200*	0,899
Kaçınma	0,735	-0,308	,126	,200*	0,875
Anlık	0,603	-0,164	,146	,200*	0,905
Genel Karar Verme Stil Ölçek	-1,279	3,191	,130	,200*	0,913
Strateji Yönetim Zihniyeti	-0,915	1,212	,107	,200*	0,977
Değişim Yönetimi	-0,378	-0,178	,092	,200*	0,975
İşletme Bilgisi	-0,185	-0,600	,115	,200*	0,958
İKY Teknik Uzmanlık	-0,399	-0,452	,106	,200*	0,982
İK Çabaları ve Uygulamaları	-0,515	-0,101	,108	,200*	0,967
Yönetim ve Liderlik Becerisi	-1,189	1,238	,164	,200*	0,981
İK Yönetici Yetkinlikleri Ölçek	-0,494	0,141	,091	,200*	0,988

Özetle, ölçek düzeylerini değerlerin tüm alt boyutları (tüm değişkenler) , çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 aralığında olması nedeniyle normal dağılım göstermektedir. Ayrıca, Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçlarına göre verilerin normal dağılımdan geldiği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile karşılaştırma, ilişki ve fark testlerinde doğru ve

geçerli sonuçlar elde edebilmek amacıyla ölçeklerin normallik dağılımı test edilmiş ve ölçeklerin parametrik testlere uygunluğu görülmüştür.

“Bireysel değerler ölçeği” nin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla iç tutarlılık katsayısı olarak Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır. Ölçeğin farklı boyutları için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları şu şekildedir: Kendini üstünleme düzeyleri 0,822 ile yüksek, kendini aşma düzeyleri 0,835 ile yüksek, yeniliğe açıklık düzeyleri 0,815 ile yüksek, muhafazacı düzeyleri 0,866 ile yüksek ve toplam ölçeğin iç tutarlılığı 0,895 ile yüksek dereceli güvenilir olarak bulunmuştur.

Aynı şekilde “İK yönetici yetkinlikleri ölçeği”nin güvenilirliğini değerlendirmek üzere iç tutarlılık katsayısı olarak Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır. Ölçeğin farklı boyutları için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları şu şekildedir: Stratejik yönetim zihniyeti düzeyleri 0,977 ile yüksek, değişim yönetimi düzeyleri 0,975 ile yüksek, işletme bilgisi düzeyleri 0,958 ile yüksek, İKY teknik uzmanlık düzeyleri 0,982 ile yüksek, İK çabaları ve uygulamaları düzeyleri 0,967 ile yüksek, yönetim ve liderlik beceri düzeyleri 0,981 ile yüksek ve toplam ölçeğin iç tutarlılığı 0,988 ile yüksek dereceli güvenilir olarak bulunmuştur.

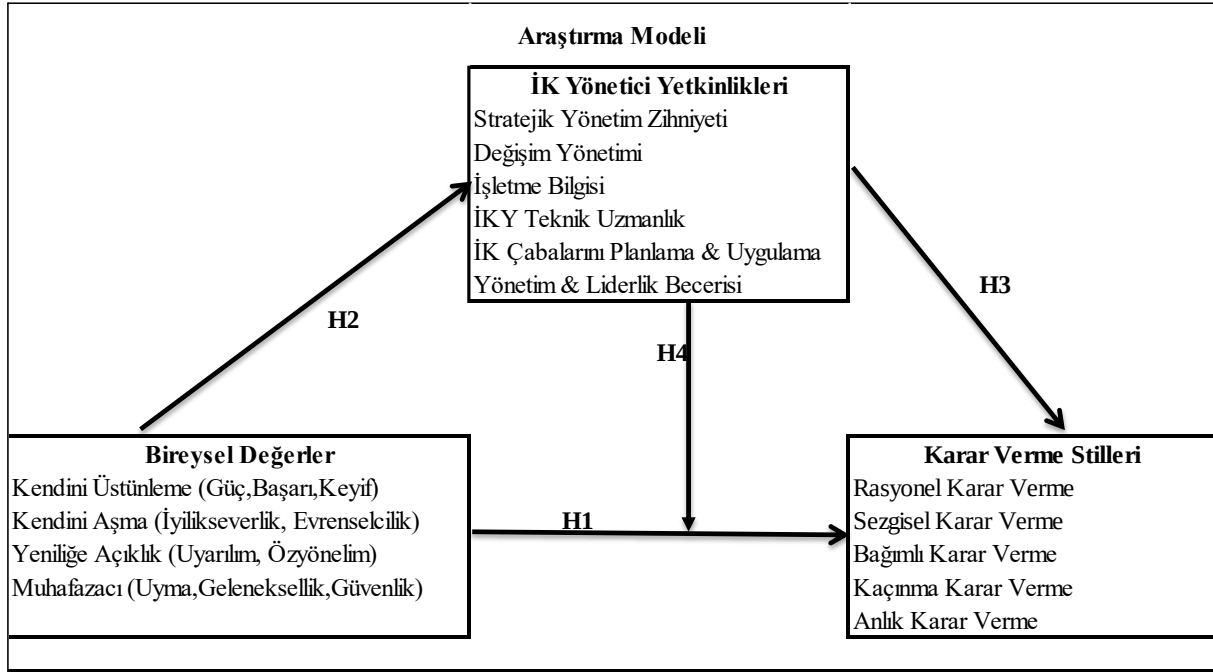
Araştırmanın üçüncü ölçeği olan “genel karar verme stili ölçeği”nin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla iç tutarlılık katsayısı olarak Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır. Ölçeğin farklı boyutları için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları şu şekildedir: Rasyonel düzeyler 0,901 ile yüksek, sezgisel düzeyler 0,911 ile yüksek, bağımlı düzeyler 0,899 ile yüksek, kaçınma düzeyler 0,875 ile yüksek, anlık düzeyler 0,905 ile yüksek ve toplam ölçeğin iç tutarlılığı 0,913 ile yüksek dereceli güvenilir olarak bulunmuştur.

Özetle, normallik testi ve parametrik testlerin kullanımı, araştırmanın istatistiksel analizlerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmak açısından önem arz etmektedir. Elde edilen verilerin geçerliliği ve güvenilirliği, araştırmanın bilimsel katkısını ve bulgularının genelleştirilebilirliğini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu analizler sonucunda verilerin normal dağılımdan geldiği tespit edilerek, parametrik istatistiksel testler uygulanmıştır (Westfall ve Henning, 2013, ss.252-253).

3.1.6. Araştırmanın modeli

Literatür taramasında karar verici, kararın önem derecesi, kararın alındığı çevresel koşullar, zaman faktörü, alternatifler, sınırlamalar ve kararın sonuçları, karar verme sürecine etki eden faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada, karar verme sürecini etkileyen faktörlerden biri olan karar vericinin (insan kaynakları yöneticilerinin) bireysel değerleri ve

yönetici yetkinliklerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Başka bir deyişle, yönetici bireysel değerleri ve yönetici yetkinliklerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi analiz edilmektedir. Araştırmanın ana hedefine ilişkin olarak, Şekil 5'te araştırma modeli simgesel olarak sunulmuştur. Bu model kapsamında, bağımsız değişkenler İK yöneticilerinin bireysel değerleri ve yönetici yetkinlikleri olup, bağımlı değişken ise karar verme stilleridir.



Şekil 6. İK yöneticilerinin bireysel değerleri, yönetici yetkinlikleri ve karar verme stilleri arasındaki ilişki

Bireysel değerler, bireylerin bilgiyi yorumlamalarını, (Sagiv ve diğerleri 2011b), kaygılarını (Schwartz ve diğerleri 2000), tutumlarını (Maio ve Olson 2000), kararlarını ve davranış biçimlerini (Bardi ve Schwartz 2003; Roccas ve Sagiv 2010; Sagiv 2002; Verplanken ve Holland 2002) etkilemektedir (aktaran Schwartz, 2007, s. 116).

Bireysel değerler, çalışanların iş yerinde gösterdikleri davranışlar ve mesleki yetkinlikler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Değerler, çalışanların öğrenme ve gelişim motivasyonlarını artırarak yeni yetkinlikler edinmelerini teşvik etmektedir. Ayrıca, değerlerine uygun işlerde çalışan bireylerin iş performanslarında belirgin bir iyileşme gözlenmektedir (Smith & Brown, 2023, s.42).

3.1.7. Araştırmanın hipotezleri

H1. İK yöneticilerinin bireysel değerleri ile karar verme stilleri arasında ilişki vardır.

H1 Bireysel değerler ile karar verme stilleri arasında ilişki vardır.

- 1) H1-1 Kendini üstünleme ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.
 - 2) H1-2 Kendini üstünleme ile sezgisel karar verme stili arasında ilişki vardır.
 - 3) H1-3 Kendini üstünleme ile bağımlı karar verme arasında ilişki vardır.
 - 4) H1-4 Kendini üstünleme ile kaçınma karar verme arasında ilişki vardır.
 - 5) H1-5 Kendini üstünleme ile anlık karar verme arasında ilişki vardır.
 - 6) H1-6 Kendini aşma ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.
 - 7) H1-7 Kendini aşma ile sezgisel karar verme arasında ilişki vardır.
 - 8) H1-8 Kendini aşma ile bağımlı karar verme arasında ilişki vardır.
 - 9) H1-9 Kendini aşma ile kaçınma karar verme arasında ilişki vardır.
 - 10) H1-10 Kendini aşma ile anlık karar verme arasında ilişki vardır.
 - 11) H1-11 Yeniliğe açıklık ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.
 - 12) H1-12 Yeniliğe açıklık ile sezgisel karar verme arasında ilişki vardır.
 - 13) H1-13 Yeniliğe açıklık ile bağımlı karar verme arasında ilişki vardır.
 - 14) H1-14 Yeniliğe açıklık ile kaçınma karar verme arasında ilişki vardır.
 - 15) H1-15 Yeniliğe açıklık ile anlık karar verme arasında ilişki vardır.
 - 16) H1-16 Muhafazacı ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.
 - 17) H1-17 Muhafazacı ile sezgisel karar verme arasında ilişki vardır.
 - 18) H1-18 Muhafazacı ile bağımlı karar verme arasında ilişki vardır.
 - 19) H1-19 Muhafazacı ile kaçınma karar verme arasında ilişki vardır.
 - 20) H1-20 Muhafazacı ile anlık karar verme arasında ilişki vardır.
-

H2. İK yöneticisinin bireysel değerleri ile İK yönetici yetkinlikleri arasında ilişki vardır.

H2. Bireysel değerler ile İKY yetkinlikleri arasında ilişki vardır.

- | | | |
|-----|-------|---|
| 1) | H2-1 | Kendini yüceltme ile stratejik yönetim zihniyeti arasında ilişki vardır. |
| 2) | H2-2 | Kendini yüceltme ile değişim yönetimi arasında ilişki vardır. |
| 3) | H2-3 | Kendini yüceltme ile işletme bilgisi arasında ilişki vardır. |
| 4) | H2-4 | Kendini yüceltme ile İK yönetimi teknik uzmanlık arasında ilişki vardır. |
| 5) | H2-5 | Kendini yüceltme ile İK çabaları ve uygulamaları arasında ilişki vardır. |
| 6) | H2-6 | Kendini yüceltme ile İK yönetim liderlik becerisi arasında ilişki vardır. |
| 7) | H2-7 | Kendini aşma ile stratejik yönetim zihniyeti arasında ilişki vardır. |
| 8) | H2-8 | Kendini aşma ile değişim yönetimi arasında ilişki vardır. |
| 9) | H2-9 | Kendini aşma ile işletme bilgisi arasında ilişki vardır. |
| 10) | H-10 | Kendini aşma ile İK yönetimi teknik uzmanlık arasında ilişki vardır. |
| 11) | H2-11 | Kendini aşma ile İK çabaları ve uygulamaları arasında ilişki vardır. |
| 12) | H2-12 | Kendini aşma ile İK yönetim liderlik becerisi arasında ilişki vardır. |
| 13) | H2-13 | Yeniliğe açıklık ile stratejik yönetim zihniyeti arasında ilişki vardır. |
| 14) | H2-14 | Yeniliğe açıklık ile değişim yönetimi arasında ilişki vardır. |
| 15) | H2-15 | Yeniliğe açıklık ile işletme bilgisi arasında ilişki vardır. |
| 16) | H2-16 | Yeniliğe açıklık ile İK yönetimi teknik uzmanlık arasında ilişki vardır. |
| 17) | H2-17 | Yeniliğe açıklık ile İK çabaları ve uygulamaları arasında ilişki vardır. |
| 18) | H2-18 | Yeniliğe açıklık ile İK yönetim liderlik becerisi arasında ilişki vardır. |
| 19) | H2-19 | Muhafazacı ile stratejik yönetim zihniyeti arasında ilişki vardır. |
-

20) H2-20 Muhafazacı ile değişim yönetimi arasında ilişki vardır.

21) H2-21 Muhafazacı ile işletme bilgisi arasında ilişki vardır.

22) H2-22 Muhafazacı ile İK yönetimi teknik uzmanlık arasında ilişki vardır.

23) H2-23 Muhafazacı ile İK çabaları ve uygulamaları arasında ilişki vardır.

24) H2-24 Muhafazacı ile İK yönetim liderlik becerisi arasında ilişki vardır.

H3 İK Yönetici Yetkinlikleri ile Karar verme Stilleri Arasında İlişki Vardır.

H3 İK Yönetici yetkinlikleri ile karar verme stilleri arasında ilişki vardır.

1) H3-1 Stratejik yönetim zihniyeti yönetici ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.

2) H3-2 Stratejik yönetim zihniyeti ile sezgisel karar verme arasında ilişki vardır.

3) H3-3 Stratejik yönetim zihniyeti ile bağımlı karar verme arasında ilişki vardır.

4) H3-4 Stratejik yönetim zihniyeti ile kaçınma karar verme arasında ilişki vardır.

5) H3-5 Stratejik yönetim zihniyeti ile anlık karar verme arasında ilişki vardır.

6) H3-6 Değişim yönetimi ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.

7) H3-7 Değişim yönetimi ile sezgisel karar verme arasında ilişki vardır.

8) H3-8 Değişim yönetimi ile bağımlı karar verme arasında ilişki vardır.

9) H3-9 Değişim yönetimi ile kaçınma karar verme arasında ilişki vardır.

10) H3-10 Değişim yönetimi ile anlık karar verme arasında ilişki vardır.

11) H3-11 İşletme Bilgisi ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.

12) H3-12 İşletme Bilgisi ile sezgisel karar verme arasında ilişki vardır.

13) H3-13 İşletme Bilgisi ile bağımlı karar verme arasında ilişki vardır.

14) H3-14 İşletme Bilgisi ile kaçınma karar verme arasında ilişki vardır.

-
- 15) H3-15 İşletme Bilgisi ile anlak karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 16) H3-16 İKY Teknik Uzmanlık ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 17) H3-17 İKY Teknik Uzmanlık ile sezgisel karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 18) H3-18 İKY Teknik Uzmanlık ile bağımlı karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 19) H3-19 İKY Teknik Uzmanlık ile kaçınma karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 20) H3-20 İKY Teknik Uzmanlık ile anlak karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 21) H3-21 İKY Teknik Uzmanlık ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 22) H3-22 İKY Teknik Uzmanlık ile sezgisel karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 23) H3-23 İKY Teknik Uzmanlık ile bağımlı karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 24) H3-24 İKY Teknik Uzmanlık ile kaçınma karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 25) H3-25 İKY Teknik Uzmanlık ile anlak karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 26) H3-26 İK Çabaları ve Uygulamaları ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 27) H3-27 İK Çabaları ve Uygulamaları ile sezgisel karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 28) H3-28 İK Çabaları ve Uygulamaları ile bağımlı karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 29) H3-29 İK Çabaları ve Uygulamaları ile kaçınma karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 30) H3-30 İK Çabaları ve Uygulamaları ile anlak karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 31) H3-31 Yönetim Liderlik Becerisi ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 32) H3-32 Yönetim Liderlik Becerisi ile sezgisel karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 33) H3-33 Yönetim Liderlik Becerisi ile bağımlı karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 34) H3-34 Yönetim Liderlik Becerisi ile kaçınma karar verme arasında ilişki vardır.
-
- 35) H3-35 Yönetim Liderlik Becerisi ile anlak karar verme arasında ilişki vardır.
-

H4. Bireysel değerler ile karar verme stilleri arasında İK yönetici yetkinliklerinin aracı rolü bulunmaktadır.

3.2. Araştırmanın Bulguları

3.2.1. Demografik ve kurumsal verilerle ilgili genel sonuçlar

3.2.1.1. Cinsiyet

Araştırmaya katılan İK yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları incelendiğinde (Tablo16), yöneticilerin yarısından fazlasının (%72,73) erkek, geri kalanının ise kadın (%27,27) olduğu görülmektedir. Bu bulgular, araştırma yapılan kurumlarda yönetici pozisyonlarının ağırlıklı olarak erkek çalışanlar tarafından doldurulduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 16. Cinsiyet frekans dağılım tablosu (n=110)

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Erkek	80	72,73
	Kadın	30	27,27

3.2.1.2. Yaş

İK yöneticilerin en büyük yaş grubunun 39-45 yaş aralığında (%42,73) olduğu, en küçük yaş grubunun ise 25-31 yaş aralığında (%6,36) olduğu görülmektedir. Bu bulgular, yönetici pozisyonlarının ağırlıklı olarak orta yaşlı bireyler tarafından doldurulduğunu göstermektedir.

Tablo 17. Yaş frekans dağılım tablosu (n=110)

Değişken	Kategori	n	%
Yaş	25-31	7	6,36
	32-38	27	24,55
	39-45	47	42,73
	46+	29	26,36

3.2.1.3. Eğitim durumu

İK yöneticilerin %1,82'sinin lise mezunu, %2,73'ünün önlisans mezunu, %58,18'inin lisans mezunu olduğu; %31,82'sinin yüksek lisans ve %6'sının doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, katılımcıların eğitim düzeylerinin ağırlıklı olarak lisans mezuniyeti düzeyinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. Eğitim durumu frekans dağılım tablosu (n=110)

Değişken	Kategori	n	%
Eğitim Durumu	Lise	2	1,82
	Ön Lisans	3	2,73
	Lisans	64	58,18
	Yüksek Lisans	35	31,82
	Doktora	6	5,45
Toplam		110	100

Tablo 19. İnsan kaynakları yöneticilerin bitirdikleri bölümlere göre eğitim durumları (lisans) n=64

İnsan Kaynakları Yöneticilerin Bitirdikleri Bölümlere Göre Eğitim Durumları (Lisans) n=64		
Lisans	n	Oran
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	37	57,81
Mühendislik	5	7,81
İktisat / İşletme/İş İdaresi/ Yönetim Bilimleri	12	18,75
Kamu Yönetimi / Uluslararası İlişkiler	4	6,25
Hukuk Fakültesi	1	1,57
Psikoloji	2	3,12
İnsan Kaynakları Yönetimi	1	1,57
Sağlık Yönetimi	2	3,12
Toplam	64	100

Tablo 20. İnsan kaynakları yöneticilerin bitirdikleri bölümlere göre eğitim durumları (Y.lisans) n= 35

İnsan Kaynakları Yöneticilerin Bitirdikleri Bölümlere Göre Eğitim Durumları (Y.Lisans) n= 35		
Lisans	n	Oran
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	23	65,71
İnsan Kaynakları Yönetimi	3	8,57
İŞ Sağlığı ve Güvenliği	1	2,86
İşletme	7	20
Sosyoloji	1	2,86
Toplam	35	100

Tablo 21. İnsan kaynakları yöneticilerin bitirdikleri bölümlere göre eğitim durumları (doktora) n=6

İnsan Kaynakları Yöneticilerin Bitirdikleri Bölümlere Göre Eğitim Durumları (Doktora) n=6		
---	--	--

	n	Oran
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	6	100
Toplam	6	100

İK yöneticilerinin eğitim durumlarına ilişkin yapılan analizde, 110 kişilik grupta: %1,82'si (n=2) Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri önlisans mezunu, %33,64'ü (n=37) Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri lisans mezunu, %20,91'i (n=23) Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri yüksek lisans mezunu, %5,45'i (n=6) Çalışma Ekonomisi doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu analiz, İK yöneticilerinin %61,81'inin (n=68) Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri eğitimi aldığını göstermektedir. Ayrıca, çalışmada: %0,91'i (n=1) İK lisans eğitimi, %2,72'si (n=3) İK yüksek lisans eğitimi olarak, toplamda %3,63'ünün (n=4) İnsan Kaynakları alanında eğitim aldığı görülmüştür. Bu istatistikler, İK yöneticilerinin büyük bir kısmının Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanında eğitim aldığını ve daha az sayıda kişinin doğrudan İKY alanında eğitim aldığını ortaya koymaktadır.

3.2.1.4. Pozisyon

İK yöneticilerin çalıştıkları kurumlarındaki pozisyon dağılımları şu şekildedir.

Tablo 22. pozisyon frekans dağılım tablosu (n=110)

Değişken	Kategori	n	%
Göreviniz (Pozisyon)	İK Yöneticisi	35	31,81
	İK Müdürü	52	47,27
	İK Direktörü	12	10,90
	İK Başkanı	5	4,54
	İK Genel Müdür Yardımcısı	3	2,72
	Diğer	3	2,72

Analiz edilen 110 kişilik İK yöneticileri grubunda pozisyon dağılımı şu şekildedir: En büyük grup %47,27 ile (n=52) İnsan Kaynakları Müdürleridir. Bunu %31,81 ile (n=35) İnsan Kaynakları Yöneticileri takip etmektedir.%10,90'ı (n=12) İnsan Kaynakları Direktörü olarak görev yapmaktadır.%4,54'ü (n=5) İnsan Kaynakları Başkanı pozisyonundadır.%2,72'si (n=3) İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı olarak görev almaktadır. %2,72'si (n=3) ise diğer pozisyonlardadır. Bu veriler, İnsan Kaynakları yöneticilerinin büyük bir kısmının (%79,08) İK Müdürü veya İK Yöneticisi pozisyonunda olduğunu göstermektedir.

3.2.1.5. Hizmet süresi

İK yöneticilerinin mevcut çalışmakta oldukları kurumlarındaki hizmet süreleri şu şekildedir.



Tablo 23. Hizmet süresi frekans dağılım tablosu (n=110)

Değişken	Kategori	n	%
Mevcut Kurumdaki Hizmet Süresi	1'den az	12	10,91
	1-3	21	19,09
	4-6	23	20,91
	7-10	14	12,73
	11-15	22	20,00
	15+	18	16,36

Mevcut kurumda görev yapan 110 kişinin hizmet süresi dağılımında %10,91'i (n=12) mevcut kurumda 1 yıldan az hizmet süresine sahiptir. %19,09'u (n=21) 1-3 yıl arasında çalışmaktadır. %20,91'i (n=23) 4-6 yıl arasında hizmet vermektedir. %12,73'ü (n=14) 7-10 yıl arasında çalışmaktadır. %20,00'si (n=22) 11-15 yıl arasında hizmet süresine sahiptir. %16,36'sı (n=18) 15 yıldan fazla çalışmaktadır. Bu veriler, kurumda çalışanların büyük bir kısmının (%61,82) 4 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, bu araştırmaya veri sağlayan İK yöneticilerinin genellikle çalıştıkları örgütlerinde uzun süreli bir çalışma gösterdiklerini (bağlılık gösterdiklerini) düşündürmektedir.

3.2.1.6. Toplam çalışma süresi

İK yöneticilerinin toplam çalışma sürelerine ilişkin analizde, katılımcıların %66,36'sının 15 yıldan fazla iş deneyimine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu veri bizlere yönetici pozisyonu için yıl ile kazanılan tecrübenin gerekli olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 24. İş hayatındaki toplam çalışma süresi frekans dağılım tablosu (n=110)

Değişken	Kategori	n	%
İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi	1-3	0	,00
	3-6	4	3,64
	7-10	13	11,82
	10-15	20	18,18
	15+	73	66,36

3.2.1.7. Demografik verilere ilişkin korelasyon analiz sonuçları

İnsanların cinsiyeti, yaşı, eğitimi vb. özellikleri, maruz kaldıkları yaşam koşullarını belirlemektedir. Örneğin, öğrenme deneyimleri, toplumdaki statüleri, geliştirdikleri yetkinlikler ve dolayısıyla değer öncelikleri (Schwartz ve Bardi, 1997, s.407). Bu kapsamda

katılımcıların yaş, cinsiyet, iş hayatında toplam çalışma süreleri ile bireysel değer, İK yönetici yetkinlik ve karar verme stilleri arasında ilişkiler incelenmektedir.

3.2.1.7.1. Yaş

3.2.1.7.1.1. Yaş ile bireysel değerler ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

Tablo 25. Bireysel değerler ölçek düzeylerinin yaş grupları ile karşılaştırılması

Değişken	Kategori	Yaş		ANOVA		
		Ort.	SS	F	p	Fark
Kendini Üstünleme	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	45,57	6,95			5<2
	32-38 ⁽³⁾	46,74	7,33	7,014	0,001*	5<3
	39-45 ⁽⁴⁾	45,06	6,02			5<4
	46+ ⁽⁵⁾	38,93	7,95			
Kendini Aşma	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	54,29	4,61			
	32-38 ⁽³⁾	51,93	4,36	1,217	0,307	-
	39-45 ⁽⁴⁾	52,91	4,42			
	46+ ⁽⁵⁾	51,24	5,51			
Yeniliğe Açıklık	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	35,29	5,02			5<2
	32-38 ⁽³⁾	35,89	3,20	12,640	0,001*	5<3
	39-45 ⁽⁴⁾	34,98	4,50			5<4
	46+ ⁽⁵⁾	30,03	3,54			
Muhafazacı	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	69,57	6,95			
	32-38 ⁽³⁾	63,30	6,41	2,099	0,105	-
	39-45 ⁽⁴⁾	63,96	4,24			
	46+ ⁽⁵⁾	64,48	7,69			

* $p < 0,05$; $F = \text{ANOVA Testi}$, $Fark = \text{Tukey Testi}$

Tablo 31’de bireysel değerler ölçek düzeylerinin yaş gruplarına göre ANOVA analizi sonuçlarını göstermektedir. İlgili tablonun istatistiksel olarak yorumu şu şekildedir:

- **Kendini Üstünleme** ile yapılmış olan ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. ($F = 7,014$, $p = 0,001*$). 46+ yaş grubu (5), 25-31 (2), 32-38 (3), ve 39-45 (4) yaş gruplarına göre anlamlı olarak daha düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuç, yaş arttıkça kendini üstünleme düzeyinin düştüğünü göstermektedir.
- **Kendini Aşma** ile yapılmış olan ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir ($F = 1,217$, $p = 0,307$). Bu durumda, tüm yaş gruplarının kendini aşma düzeyleri benzerdir.

- **Yeniliğe Açıklık ile ANOVA** sonucu, yaş grupları arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir ($F = 12,640$, $p = 0,001^*$). 46+ yaş grubu (5), 25-31 (2), 32-38 (3), ve 39-45 (4) yaş gruplarına göre anlamlı olarak daha düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuç, yaş arttıkça yeniliğe açıklık düzeyinin düştüğünü göstermektedir.
- **Muhafazacı ile ANOVA** sonucu, yaş grupları arasında anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir ($F = 2,099$, $p = 0,105$). Bu durumda, tüm yaş gruplarının muhafazacı değerleri benzerdir.

Genel olarak, analizler yaş grupları arasında belirli bireysel değerler açısından farklılıklar olduğunu göstermektedir. Yaş arttıkça (46+ yaş grubu) kendini üstünleme ve yeniliğe açıklık gibi bazı değerlerin düştüğü gözlemlenmiştir. Muhafazacı ve kendini aşma değerleri ise yaş grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Farklı yaş grupları arasındaki değer farklılıkları, her neslin benzersiz psiko-sosyal çevresini yansıtmaktadır (Koivula, 2008, s.38). Bu doğrultuda, Knafo ve Schwartz'ın bulguları (2001, s.221), ergenlerin yeniliğe açıklık ve kendini üstünleme değerlerine ebeveynlerinden daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Araştırmamızda elde edilen değer-yaş ilişkisi bulguları, literatürde yer alan ve burada da belirtilen diğer çalışma bulgularını desteklemektedir.

Özetle; bireysel değerler ile yaş grupları arasında yapılan fark testi (Anova) bireysel değerlerden muhafazacı ve kendini aşma değerinin tüm yaş gruplarında aynı olduğunu, yaş fark etmeksizin tüm İK yöneticilerinin başkalarının refahlarını kendi refahları kadar düşündükleri, düzeni ve geleneği korumaya her yaş grubunda aynı seviyede özen gösterdikleri bulgularınken genç yaşlarda İK yöneticilerinin başarı güç odaklı olduklarından başkalarından ziyade kendileri odaklı oldukları ve yeni deneyimleri keşfetme ve geliştirme istekleri ile hareket ettikleri tespit edilmiştir. Ancak bu değerlerinin yaş ilerledikçe değiştiği (düştüğü) görülmüştür. Bu bulgular, bireylerin yaş ilerledikçe değerlerindeki değişimleri ve bu değişimlerin karar verme stilleri üzerindeki etkilerini anlamamız açısından önemlidir.

3.2.1.7.1.2. Yaş ile İK yönetici yetkinlikleri ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

İK yönetici yetkinlikleri ölçek düzeylerinin yaş grupları ile karşılaştırılması ANOVA analizi sonuçlarının istatistiksel olarak yorumu şu şekildedir:

Tablo 26. İK yönetici yetkinlikleri ölçek düzeylerinin yaş grupları ile karşılaştırılması

Değişken	Kategori	Yaş		ANOVA		
		Ort.	SS	F	p	Fark
Strateji Yönetim Zihniyeti	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	28,43	7,87			
	32-38 ⁽³⁾	33,30	5,30	3,967	0,010	3<5
	39-45 ⁽⁴⁾	33,87	4,57			
	46+ ⁽⁵⁾	35,28	3,59			
Değişim Yönetimi	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	47,29	10,67			
	32-38 ⁽³⁾	53,67	10,37	2,391	0,073	-
	39-45 ⁽⁴⁾	54,40	10,89			
	46+ ⁽⁵⁾	58,10	8,85			
İşletme Bilgisi	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	24,71	5,59			
	32-38 ⁽³⁾	25,44	5,09	2,519	0,062	-
	39-45 ⁽⁴⁾	27,21	5,53			
	46+ ⁽⁵⁾	28,86	4,62			
İKY Teknik Uzmanlık	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	38,86	8,91			
	32-38 ⁽³⁾	42,15	8,85	1,212	0,309	-
	39-45 ⁽⁴⁾	42,38	9,80			
	46+ ⁽⁵⁾	45,21	7,81			
İK Çabaları ve Uygulamaları	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	43,14	10,14			
	32-38 ⁽³⁾	46,81	9,36	0,989	0,401	-
	39-45 ⁽⁴⁾	45,21	10,68			
	46+ ⁽⁵⁾	48,48	7,36			
Yönetim ve Liderlik Becerisi	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	50,43	6,40			
	32-38 ⁽³⁾	54,44	10,77	0,601	0,615	-
	39-45 ⁽⁴⁾	55,32	10,00			
	46+ ⁽⁵⁾	55,52	8,02			

* $p < 0,05$; F=ANOVA Testi, Fark=Tukey Testi

İK yönetici yetkinlikleri ölçek düzeylerinin yaş grupları ile karşılaştırılması sonucunda

- **Strateji Yönetim Zihniyeti** ile yaş arasında ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir (F = 3,967, p = 0,010). 32-38 yaş grubu (3), 46+ yaş grubuna (5) göre anlamlı olarak daha düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuç, **yaş arttıkça strateji yönetim zihniyetinin arttığını göstermektedir.**
- **Değişim Yönetimi** ile yaş arasında ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir (F = 2,391, p = 0,073). Bu durumda, değişim yönetimi açısından yaş grupları arasında fark tespit edilememiştir.

- **İşletme Bilgisi** ile yaş arasında ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($F = 2,519$, $p = 0,062$). Bu durumda, işletme bilgisi açısından yaş grupları arasında fark tespit edilememiştir.
- **İKY Teknik Uzmanlık** ile yaş arasında ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($F = 1,212$, $p = 0,309$). Bu durumda, İKY teknik uzmanlık açısından yaş grupları arasında fark tespit edilememiştir.
- **İK Çabaları ve Uygulamaları ile yaş arasında** ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($F = 0,989$, $p = 0,401$). Bu durumda, İK çabaları ve uygulamaları açısından yaş grupları arasında fark tespit edilememiştir. .
- **Yönetim ve Liderlik Becerisi** ile yaş arasında ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($F = 0,601$, $p = 0,615$). Bu durumda, yönetim ve liderlik becerisi açısından yaş grupları arasında fark tespit edilememiştir.

Özetle "strateji yönetim zihniyeti" yaş ilerledikçe artarken, diğer yetkinlikler açısından yaş grupları arasında fark bulunamamıştır. Bu bulgular, İK yöneticilerinin yaşlarına göre stratejik düşünme ve yönetim zihniyetinin değiştiğini, ancak diğer yetkinliklerde benzer seviyelerde kaldıklarını ortaya koymaktadır. Bu durumu genellikle ileri yaşta olan İK yöneticilerinin, tecrübelerinin arttığını bu sebeple olaylara daha geniş bir perspektiften bakma yetkinliklerinin geliştiği ve böylece stratejik düşünme becerileri geliştirmiş olabilecekleri şeklinde yorumlayabiliriz.

3.2.1.7.1.3. Yaş ile Genel karar verme stil ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

Tablo, genel karar verme stil ölçek düzeylerinin yaş gruplarına göre ANOVA analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 27. Genel karar verme stil ölçek düzeylerinin yaş grupları ile karşılaştırılması

Değişken	Kategori	Yaş		ANOVA		
		Ort.	SS	F	p	Fark
Rasyonel	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	20,71	3,68			
	32-38 ⁽³⁾	20,59	3,48	1,847	0,143	-
	39-45 ⁽⁴⁾	21,66	2,45			
	46+ ⁽⁵⁾	19,90	4,04			
Sezgisel	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	16,14	2,19	1,429	0,238	-
	32-38 ⁽³⁾	18,19	3,89			

	39-45 ⁽⁴⁾	17,70	4,69			
Tablo 27. (Devamı) Genel karar verme stil ölçek düzeylerinin yaş grupları ile karşılaştırılması						
	46+ ⁽⁵⁾	16,00	5,06			
	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	15,29	3,68			
Bağımlı	32-38 ⁽³⁾	16,89	3,94	0,628	0,599	-
	39-45 ⁽⁴⁾	17,30	2,76			
	46+ ⁽⁵⁾	17,21	4,76			
	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	8,00	1,63			
Kaçınma	32-38 ⁽³⁾	10,00	3,80	1,773	0,157	-
	39-45 ⁽⁴⁾	9,45	4,29			
	46+ ⁽⁵⁾	11,29	4,34			
	20-24 ⁽¹⁾	.	.			
	25-31 ⁽²⁾	9,29	2,50			
Anlık	32-38 ⁽³⁾	11,93	3,32	1,810	0,150	-
	39-45 ⁽⁴⁾	11,53	4,90			
	46+ ⁽⁵⁾	9,97	3,17			

* $p < 0,05$; $F = \text{ANOVA Testi}$, $Fark = \text{Tukey Testi}$

Genel karar verme ölçek düzeylerinin yaş gruplarına göre ANOVA analizi sonuçlarının istatistiksel olarak yorumu şu şekildedir:

- **Rasyonel Karar Verme:** ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($F = 1,847$, $p = 0,143$). Yaş grupları arasında rasyonel karar verme düzeyleri benzerdir.
- **Sezgisel Karar Verme:** ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($F = 1,429$, $p = 0,238$). Yaş grupları arasında sezgisel karar verme düzeyleri benzerdir.
- **Bağımlı Karar Verme:** ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($F = 0,628$, $p = 0,599$). Yaş grupları arasında bağımlı karar verme düzeyleri benzerdir.
- **Kaçınma:** ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($F = 1,773$, $p = 0,157$). Yaş grupları arasında kaçınma düzeyleri benzerdir.
- **Anlık Karar Verme:** ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($F = 1,810$, $p = 0,150$). Yaş grupları arasında anlık karar verme düzeyleri benzerdir.

- **Genel Karar Verme Stili:** ANOVA sonucu, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($F = 1,454$, $p = 0,231$). Yaş grupları arasında genel karar verme stil ölçek düzeyleri benzerdir.

Analiz sonuçları yaş grupları arasında genel karar verme stil ölçek düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık olmadı tespit edilmiştir. Bu durum, rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve anlık karar verme stillerinin tüm yaş gruplarında benzer olduğunu ortaya koymaktadır

Yaş, bireysel değerler, İnsan Kaynakları (İK) yönetici yetkinlikleri ve karar verme stilleri arasındaki farklar analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre:

- İK yöneticilerinin yaşlarının artmasıyla birlikte, kendini üstünleme ve yeniliğe açıklık değerlerinde düşüş görülmekte, ancak stratejik yönetim zihniyeti yetkinliğinde artış gözlenmektedir.
- Yaşın, karar verme stilleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Bu bulgular, İK yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak bireysel değerler ve yetkinlikler açısından farklılıklar gösterdiğini, ancak karar verme stillerinde yaşa bağlı bir değişiklik olmadığını ortaya koymaktadır.

3.2.1.7.2. Cinsiyet

3.2.1.7.2.1. Cinsiyet ile bireysel değerler ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

Tablo 28. Cinsiyet ile bireysel değerler ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet				t testi	
	Erkek		Kadın			
	Ort.	SS	Ort.	SS	t	p
Kendini Üstünleme	44,05	8,12	43,47	5,64	0,425	0,672
Kendini Aşma	52,28	4,91	52,43	4,34	-0,155	0,877
Yeniliğe Açıklık	34,60	4,72	32,10	3,76	2,885	0,005*
Muhafazacı	64,33	6,20	64,20	5,95	0,095	0,924

* $p < 0,05$; t =bağımsız örneklem t testi

Tablodaki sonuçlara göre, bireysel değerlerin cinsiyetler arasındaki farklılıkları bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiş olup sonuçlar şu şekildedir:

- **Kendini Üstünleme:** Erkeklerin ortalaması 44,05, kadınların ise 43,47. Fark küçük ve istatistiksel olarak anlamlı değil ($t=0,425$, $p=0,672$).
- **Kendini Aşma:** Erkeklerin ortalaması 52,28, kadınların ise 52,43. Yine fark anlamlı değil ($t=-0,155$, $p=0,877$).

- **Yeniliğe Açıklık:** Erkeklerin ortalaması 34,60, kadınların ise 32,10. Bu fark istatistiksel olarak anlamlı ($t=2,885$, $p=0,005$). **Bu, erkeklerin yeniliğe açıklık değerinin kadınlara göre daha yüksek olduğunu gösteriyor.**
- **Muhafazacı:** Erkeklerin ortalaması 64,33, kadınların ise 64,20. Fark anlamlı değil ($t=0,095$, $p=0,924$).

Özetle, cinsiyetler arasında yeniliğe açıklık dışında bireysel değerler düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. **Yeniliğe açıklık, erkeklerde kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.** Diğer değerlerde ise anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu, genellikle cinsiyetin bireysel değerler üzerinde büyük bir etkisi olmadığını gösteriyor, sadece yeniliğe açıklık konusunda bir istisna bulunmaktadır.

Schwartz ve Rubel (2005, s.1020), yetmiş ülkeden geniş bir örneklem kullanarak, erkeklerin tutarlı bir şekilde kendini geliştirme (güç ve başarı) ve değişime açıklık (uyarılma, hazcılık ve öz yönelim) değerlerini kadınlardan biraz daha fazla değer verdiklerini bulmuşlardır. Bizim araştırma bulgularımız ile söz konusu bulguların örtüştüğü görülmektedir (Schwartz ve Rubel, 2005, s.1020).

3.2.1.7.2.2. Cinsiyet ile İK yönetici yetkinlikleri ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

Tablo 29. Cinsiyet ile İK yönetici yetkinlikleri ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet				t testi	
	Erkek		Kadın		t	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
Strateji Yönetim Zihniyeti	33,91	4,84	33,33	33,91	0,542	0,589
Değişim Yönetimi	54,60	10,30	55,13	54,60	-0,237	0,813
İşletme Bilgisi	27,40	5,02	26,13	27,40	1,116	0,267
İKY Teknik Uzmanlık	43,15	8,26	42,03	43,15	0,574	0,567
İK Çabaları ve Uygulamaları	46,16	8,92	46,80	46,16	-0,311	0,757
Yönetim ve Liderlik Becerisi	54,65	9,66	55,37	54,65	-0,351	0,726

$p<0,05$; $t=bağımsız\ örneklem\ t\ testi$

Tablodaki sonuçlara göre, İK yönetici yetkinliklerinin cinsiyetler arasındaki farklılıkları bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiştir. İşte sonuçların istatistiksel yorumu:

- **Strateji Yönetim Zihniyeti:** Erkeklerin ortalaması 33,91, kadınların ise 33,33'tür. Fark küçük ve istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=0,542$, $p=0,589$).
- **Değişim Yönetimi:** Erkeklerin ortalaması 54,60, kadınların ise 55,13'tür. Fark anlamlı değildir ($t=-0,237$, $p=0,813$).

- **İşletme Bilgisi:** Erkeklerin ortalaması 27,40, kadınların ise 26,13'tür. Fark anlamlı değildir ($t=1,116$, $p=0,267$).
- **İKY Teknik Uzmanlık:** Erkeklerin ortalaması 43,15, kadınların ise 42,03'tür. Fark anlamlı değildir ($t=0,574$, $p=0,567$).
- **İK Çabaları ve Uygulamaları:** Erkeklerin ortalaması 46,16, kadınların ise 46,80'dir. Fark anlamlı değildir ($t=-0,311$, $p=0,757$).
- **Yönetim ve Liderlik Becerisi:** Erkeklerin ortalaması 54,65, kadınların ise 55,37'dir. Fark anlamlı değildir ($t=-0,351$, $p=0,726$).

3.2.1.7.2.3. Cinsiyet ile genel karar verme stil ölçek düzeylerinin cinsiyet ile karşılaştırılması

Tablo 30. Cinsiyet ile genel karar verme stil ölçek düzeylerinin cinsiyet ile karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet				t testi	
	Erkek		Kadın			
	Ort.	SS	Ort.	SS	t	p
Rasyonel	20,89	3,42	20,83	20,89	0,076	0,939
Sezgisel	17,13	4,60	17,67	17,13	-0,556	0,579
Bağımlı	17,16	3,79	16,73	17,16	0,540	0,591
Kaçınma	9,49	3,75	11,28	9,49	-2,030	0,045*
Anlık	11,95	4,33	8,73	11,95	5,554	0,001*

* $p<0,05$; t =bağımsız örneklem t testi

Tablodaki sonuçlara göre, genel karar verme stil ölçek düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılması bağımsız örneklem t testi kullanılarak incelenmiştir. Sonuçlar şu şekildedir:

- **Rasyonel:** Erkeklerin ortalaması 20,89, kadınların ise 20,83'tür. Fark küçük ve istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=0,076$, $p=0,939$).
- **Sezgisel:** Erkeklerin ortalaması 17,13, kadınların ise 17,67'dir. Fark anlamlı değildir ($t=-0,556$, $p=0,579$).
- **Bağımlı:** Erkeklerin ortalaması 17,16, kadınların ise 16,73'tür. Fark anlamlı değildir ($t=0,540$, $p=0,591$).
- **Kaçınma:** Erkeklerin ortalaması 9,49, kadınların ise 11,28'dir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-2,030$, $p=0,045$). Bu, kadınların kaçınma karar verme stilini daha fazla kullandığını göstermektedir.

- **Anlık:** Erkeklerin ortalaması 11,95, kadınların ise 8,73'tür. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=5,554$, $p=0,001$). Bu, erkeklerin anlık karar verme stilini daha fazla kullandığını göstermektedir.

Literatürde kadınların karar verme sürecinde daha temkinli oldukları ve kaçınmacı karar verme stilini kullanma eğiliminde olduklarına dair bulgulara rastlanmaktadır. Örneğin Lipshitz ve Strauss çalışmalarında kadınların belirsizlik durumlarında daha fazla kaçınmacı karar verme stilini benimsediklerini tespit etmiştir (Lipshitz ve Strauss, 1997, s.158).

Scott ve Bruce çalışmalarında erkeklerin hızlı ve doğrudan karar verme eğiliminde olduklarını belirlemiştir. Bu durum erkeklerin daha fazla risk almayı ve hızlı hareket etmeyi tercih etmeleriyle açıklanmaktadır (Scott ve Bruce, 1995, s.820).

Araştırmamızda elde edilen sonuçlar, cinsiyetin karar verme stilleri ile bağlantılı olduğunu ve bu farklılıkların literatürdeki bulgularla uyumlu olduğunu göstermektedir.

Özetle; Cinsiyet farklılıklarının bireysel değer, yetkinlik ve karar verme stilleri üzerinde etkisi bulgularına göre:

- Erkeklerin yeniliğe açıklık değerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu. Yeniliğe Açıklık: Erkeklerin ortalaması 34,60, kadınların ise 32,10. Bu fark istatistiksel olarak anlamlı ($t=2,885$, $p=0,005$).
- Kaçınma karar verme stilinde; Erkeklerin ortalaması 9,49, kadınların ise 11,28'dir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-2,030$, $p=0,045$). Bu, kadınların kaçınma karar verme stilini daha fazla kullandığını göstermektedir.
- Anlık karar verme stilinde; Erkeklerin ortalaması 11,95, kadınların ise 8,73'tür. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=5,554$, $p=0,001$). Bu, erkeklerin anlık karar verme stilini daha fazla kullandığını tespit edilmiştir.

3.2.1.7.3. İş hayatında toplam çalışma süreleri

3.2.1.7.3.1. İş hayatında toplam çalışma süreleri ile bireysel değerler ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

Tablo 31. İş hayatında toplam çalışma süreleri ile bireysel değerler ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

Değişken	Kategori	İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi		ANOVA		
		Ort.	SS	F	p	Fark
Kendini Üstünleme	1-3 ⁽¹⁾	.	.			
	3-6 ⁽²⁾	45,50	9,81			
	7-10 ⁽³⁾	45,92	8,59	0,628	0,599	-
	10-15 ⁽⁴⁾	44,65	6,95			
	15+ ⁽⁵⁾	43,23	7,40			
Kendini Aşma	1-3 ⁽¹⁾	.	.			
	3-6 ⁽²⁾	51,50	4,04			
	7-10 ⁽³⁾	52,92	5,45	0,148	0,931	-
	10-15 ⁽⁴⁾	51,95	3,46			
	15+ ⁽⁵⁾	52,36	5,01			
Yeniliğe Açıklık	1-3 ⁽¹⁾	.	.			
	3-6 ⁽²⁾	33,00	5,77			
	7-10 ⁽³⁾	34,38	4,13	0,779	0,508	-
	10-15 ⁽⁴⁾	35,20	3,38			
	15+ ⁽⁵⁾	33,53	4,91			
Muhafazacı	1-3 ⁽¹⁾	.	.			
	3-6 ⁽²⁾	64,50	4,04			
	7-10 ⁽³⁾	68,08	5,39	2,019	0,116	-
	10-15 ⁽⁴⁾	63,25	7,54			
	15+ ⁽⁵⁾	63,89	5,74			

* $p < 0,05$; F=ANOVA Testi, Fark=Tukey Testi

İş hayatında toplam çalışma süreleri ile bireysel değerler ölçek düzeylerinin karşılaştırılması sonuçları şu şekildedir.

- Kendini üstünleme ile iş hayatında toplam çalışma süreleri ANOVA sonuçlarına ($F = 0.628$, $p = 0.599$.p-değeri 0.05'in üzerinde) göre gruplar arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu, farklı çalışma sürelerinin kendini üstünleme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir.
- Kendini aşmak ile iş hayatında toplam çalışma süreleri ANOVA sonuçlarına ($F = 0.148$, $p = 0.931$. p-değeri yine 0.05'in üzerinde) göre farklı çalışma süreleri kendini aşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
- Yeniliğe açıklık ile iş hayatında toplam çalışma süreleri ANOVA sonuçlarına ($F = 0.779$, $p = 0.508$. p-değeri 0.05'in üzerinde) göre iş hayatındaki toplam çalışma süresinin yeniliğe açıklık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğuna dair bulguya rastlanmamıştır.

- Muhafazacı ile iş hayatında toplam çalışma süreleri ANOVA sonuçlarına ($F = 2.019$, $p = 0.116$. p -değeri 0.05 'in üzerinde olduğu) göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yani, iş hayatında çalışma süresi muhafazacı olma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkide bulunmamaktadır.

Sonuç olarak, ANOVA analizlerine dayanarak, iş hayatındaki toplam çalışma sürelerinin bu değişkenler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda yapılan araştırmalarda örneğin, Jones ve Smith'in (2023) yaptığı araştırmada, iş hayatında geçirilen sürelerin bireysel değerler üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu tespit etmiştir.

3.2.1.7.3.2. İş hayatında toplam çalışma süreleri ile İK yönetici yetkinlikleri ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

Tablo 32. İş hayatında toplam çalışma süreleri ile İK yönetici yetkinlikleri ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

Değişken	Kategori	İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi		ANOVA		
		Ort.	SS	F	p	Fark
Strateji Yönetim Zihniyeti	1-3 ⁽¹⁾	.	.			
	3-6 ⁽²⁾	24,00	6,98			
	7-10 ⁽³⁾	33,08	5,44	6,605	0,001*	
	10-15 ⁽⁴⁾	33,55	4,93			
	15+ ⁽⁵⁾	34,47	4,26			
Değişim Yönetimi	1-3 ⁽¹⁾	.	.			
	3-6 ⁽²⁾	43,25	12,45			
	7-10 ⁽³⁾	54,69	11,07	1,795	0,153	-
	10-15 ⁽⁴⁾	54,30	10,31			
	15+ ⁽⁵⁾	55,51	10,11			
İşletme Bilgisi	1-3 ⁽¹⁾	.	.			
	3-6 ⁽²⁾	22,75	6,70			
	7-10 ⁽³⁾	27,69	5,95	1,980	0,121	-
	10-15 ⁽⁴⁾	25,35	5,34			
	15+ ⁽⁵⁾	27,64	5,01			
İKY Teknik Uzmanlık	1-3 ⁽¹⁾	.	.			
	3-6 ⁽²⁾	35,75	10,53			
	7-10 ⁽³⁾	44,23	9,28	1,135	0,339	-
	10-15 ⁽⁴⁾	41,55	9,46			
	15+ ⁽⁵⁾	43,34	8,81			
İK Çabaları ve Uygulamaları	1-3 ⁽¹⁾	.	.			
	3-6 ⁽²⁾	38,25	10,72			
	7-10 ⁽³⁾	47,69	10,14	1,070	0,365	-
	10-15 ⁽⁴⁾	46,10	10,27			

15+ ⁽⁵⁾	46,60	9,17
--------------------	-------	------

Tablo 32. (Devamı) İş hayatında toplam çalışma süreleri ile İK yönetici yetkinlikleri ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

	1-3 ⁽¹⁾	.	.			
	3-6 ⁽²⁾	48,50	8,35			
Yönetim ve Liderlik Becerisi	7-10 ⁽³⁾	54,92	11,75	0,619	0,604	-
	10-15 ⁽⁴⁾	54,85	9,05			
	15+ ⁽⁵⁾	55,18	9,31			

* $p < 0,05$; $F = \text{ANOVA Testi}$, $Fark = \text{Tukey Testi}$

- Strateji Yönetim Zihniyeti ile İş hayatında toplam çalışma süreleri (yıl) ANOVA Sonuçlarına ($F = 6.605$, $p = 0.001$. p -değeri 0.05 'in altındadır) göre; iş hayatındaki çalışma süresinin strateji yönetim zihniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. İş hayatında daha fazla deneyime sahip bireyler, strateji yönetim zihniyetinde daha yüksek puanlara sahip olmaktadır.
- Değişim Yönetimi ile İş hayatında toplam çalışma süreleri (yıl) ANOVA Sonuçlarına ($F = 1.795$, $p = 0.153$ p -değeri 0.05 'in üzerinde olduğundan) iş hayatındaki çalışma süresinin değişim yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.
- İşletme Bilgisi ile İş hayatında toplam çalışma süreleri (yıl) ANOVA Sonuçlarına ($F = 1.980$, $p = 0.121$. p -değeri 0.05 'in üzerinde olduğu için) göre İş hayatında toplam çalışma sürelerinin işletme bilgisi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
- İKY Teknik Uzmanlık ile İş hayatında toplam çalışma süreleri (yıl) ANOVA Sonuçlarına ($F = 1.135$, $p = 0.339$. p -değeri 0.05 'in üzerinde olduğundan) göre iş hayatındaki toplam çalışma süresinin İKY teknik uzmanlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.
- İK Çabaları ve Uygulamaları ile İş hayatında toplam çalışma süreleri (yıl) ANOVA Sonuçlarına ($F = 1.070$, $p = 0.365$. p -değeri 0.05 'in üzerinde olduğu için) göre gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu, iş hayatındaki toplam çalışma süresinin İK çabaları ve uygulamaları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.
- Yönetim ve Liderlik Becerisi ile İş hayatında toplam çalışma süreleri (yıl) ANOVA Sonuçlarına ($F = 0.619$, $p = 0.604$., p -değeri 0.05 'in üzerinde olduğundan) göre iş

hayatındaki toplam çalışma süresinin yönetim ve liderlik becerisi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Bu bulgular, iş hayatındaki toplam çalışma süresinin strateji yönetim zihniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu, ancak diğer değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Literatür taraması sırasında iş hayatında toplam geçirilen süreler ile stratejik yönetim zihniyeti arasında etkiyi koyan çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır.

Smith ve Jones'un (2023) çalışması, iş hayatında geçirilen sürenin strateji yönetim zihniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, Brown ve arkadaşlarının (2022) araştırması da benzer şekilde, iş hayatında daha fazla deneyime sahip bireylerin strateji yönetim zihniyetinde daha yüksek puanlara sahip olduğunu göstermektedir. Söz konusu araştırma bulguları ile bizim çalışmamızda elde edilen bulgular örtüşmektedir.

3.2.1.7.3.3. İş hayatında toplam çalışma süreleri ile genel karar verme stil ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

Tablo 33. İş hayatında toplam çalışma süreleri ile genel karar verme stil ölçek düzeylerinin karşılaştırılması

Değişken	Kategori	İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi		ANOVA		
		Ort.	SS	F	p	Fark
Rasyonel	1-3 ⁽¹⁾	.	.	2,131	0,101	-
	3-6 ⁽²⁾	18,50	2,89			
	7-10 ⁽³⁾	22,08	2,14			
	10-15 ⁽⁴⁾	19,80	3,97			
	15+ ⁽⁵⁾	21,08	3,21			
Sezgisel	1-3 ⁽¹⁾	.	.	1,072	0,364	-
	3-6 ⁽²⁾	15,50	,58			
	7-10 ⁽³⁾	16,85	5,15			
	10-15 ⁽⁴⁾	18,80	3,76			
	15+ ⁽⁵⁾	17,03	4,69			
Bağımlı	1-3 ⁽¹⁾	.	.	4,310	0,007*	2<3
	3-6 ⁽²⁾	13,00	2,31			
	7-10 ⁽³⁾	19,62	1,80			
	10-15 ⁽⁴⁾	16,30	3,89			
	15+ ⁽⁵⁾	17,01	3,71			
Kaçınma	1-3 ⁽¹⁾	.	.	1,031	0,382	-
	3-6 ⁽²⁾	8,00	2,31			
	7-10 ⁽³⁾	10,92	4,23			
	10-15 ⁽⁴⁾	10,90	4,78			
	15+ ⁽⁵⁾	9,64	3,97			
Anlık	1-3 ⁽¹⁾	.	.	1,079	0,361	-
	3-6 ⁽²⁾	11,00	1,15			
	7-10 ⁽³⁾	9,62	4,86			
	10-15 ⁽⁴⁾	12,20	3,85			

- Rasyonel Karar Verme ile iş hayatında toplam çalışma süreleri ANOVA Sonuçları ($F = 2.131$, $p = 0.101$, p -değeri 0.05 'in üzerinde olduğu için) göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. İş hayatında toplam çalışma süresi rasyonel karar verme stili üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.
- Sezgisel Karar Verme iş hayatında toplam çalışma süreleri ANOVA Sonuçlarına ($F = 1.072$, $p = 0.364$, p -değeri 0.05 'in üzerinde) istinaden iş hayatında toplam çalışma süreleri ile sezgisel karar verme stili arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
- Bağımlı Karar Verme iş hayatında toplam çalışma süreleri ANOVA Sonuçlarına ($F = 4.310$, $p = 0.007$ p -değeri 0.05 'in altındadır) göre 2. kategori ile 3. kategori arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. İş hayatındaki toplam çalışma süresinin bağımlı karar verme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Özellikle, 3-6 yıl çalışma süresine sahip bireylerin bağımlı karar verme puanları, 7-10 yıl çalışma süresine sahip olanlardan anlamlı derecede düşüktür. Çalışma süresi arttıkça bağımlı karar verme stilini kullanımı artmaktadır.
- Kaçınma Karar Verme iş hayatında toplam çalışma süreleri ANOVA Sonuçlarına ($F = 1.031$, $p = 0.382$, p -değeri 0.05 'in üzerinde olduğundan) göre iş hayatındaki toplam çalışma süresinin kaçınma karar verme stili üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.
- Anlık Karar Verme iş hayatında toplam çalışma süreleri ANOVA Sonuçlarına ($F = 1.079$, $p = 0.361$, p -değeri 0.05 'in üzerinde) göre iş hayatında toplam çalışma süreleri anlık karar verme stili arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Şen vd., yapmış oldukları araştırmalarında bizim bulgumuzla örtüşen sonuca ulaşmışlardır. Yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumları, bitirdikleri okul, mesleklerinin, görevlerinin, iş hayatında geçirdiği yıllar vb. sosyo demografik özelliklerin karar alma stilleri üzerinde etkisinin istatistiksel anlamlı farklılık göstermediği ancak bir istisna olarak bağımlı karar verme stilinin yaşa göre farklılaştığı tespit etmişlerdir (Şen, Narcı ve Kalmuk, 2019, s. 73).

Sonuç olarak, bu analizler iş hayatındaki toplam çalışma süresinin rasyonel, sezgisel, kaçınma ve anlık karar verme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını, ancak bağımlı karar verme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

3.2.1.8. İK birim yöneticisinin stratejik kararlara katılımı

Küreselleşme yalnızca uluslararası ticarete entegrasyonu sağlamakla kalmayıp, ulusları ve kültürleri de birbirine bağlamaktadır. Bu süreçten en çok etkilenen, küresel ölçekte faaliyet gösteren örgütlerin insan kaynakları olmuştur. İK'da geleneksel (operasyonel) süreçler yerini stratejik insan kaynağı yönetimine bırakmıştır.

Günümüz örgütlerinde üst düzey yöneticiler, İK birimlerinin stratejik kararlara katılımının önemini fark etmiş ve stratejik karar verme süreçlerinde İK yöneticilerinin öneri ve görüşlerine başvurmaya başlamışlardır. Bu durum, İK yönetiminin örgüt içindeki stratejik rolünün artan önemini ve karar verme süreçlerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Fisher vd., 1999, s.14).

Bu kapsamda İK yöneticilerinin örgütteki stratejik konumlarını belirlemek üzere, İK yöneticilerinin yönetim kurullarına katılımı incelenmiştir. Bulgular şu şekilde olmuştur:

Tablo 34. İK yöneticisinin yönetim kuruluna katılım frekans ve yüzde dağılımı (n=110)

Grup	N	%
Evet	69	62,72
Hayır	35	31,82
Diğer	6	5,46

İK yöneticilerinin %62,72'sinin yönetim kurullarına katıldığı görülmektedir. Bu durum İK yöneticilerinin önemli bir kısmının örgütsel stratejik kararlara doğrudan katkı sağladığını ifade etmektedir. Diğer taraftan , %31,82'lik bir oranla İK yöneticilerinin bu kurullara katılmadığı belirtilmiştir. Bu oran, hala kayda değer bir kesimin stratejik kararlara doğrudan katılımının sağlanamadığını göstermektedir. Son olarak, %5,46'lık "diğer" grubu, İK yöneticilerinin bazı kurumlarda farklı şekillerde temsil edildiğini veya özel durumların mevcut olduğunu gösterebilmektedir.

Benzer bir çalışma, Dede (2007, s.154) tarafından yapılmış olup, örgütlerin yarısından fazlasında (%56) İK yöneticisinin yönetim kurullarına katıldığı, ancak yarıya yakınının (%44) yönetim kurullarında temsil edilmediği tespit edilmiştir.

Dede'nin çalışması ile ulaşılmış olan bulgu (%56) ile bizim çalışmamızda elde edilmiş bulgu (%62,72) İK yöneticilerin stratejik ortaklık yolculuğunda 17 yıl içerisinde %12'lik artışın olması (çok sınırlı bir bilgi olsada) belirli bir ilerlemeyi temsil etmektedir. Ancak optimal bir stratejik ortaklık düzeyine ulaşmak için daha fazla çaba ve gelişim gerektiğini göstermektedir.

İK yöneticisinin stratejik karar süreçlerine dâhil olmasına ilişkin bulguların analizi sırasında İK yöneticisinin iki şekilde stratejik kararlara dahil olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla (1) Strateji belirleme ve uygulama süreçlerinde aktif rol alan İK yöneticileri (yönetim kurullarına katılan); (2) Yönetim kurullarına katılmayıp, kendinden istenen verileri yönetim kuruluna sağlayarak dolaylı olarak (pasif) katkıda bulunan İK yöneticileridir. Bu bulguların detayları şu şekildedir:

Tablo 35. Örgüt stratejilerinin geliştirilmesinde İK'nın süreçlere dahil olmasına ait frekans ve yüzde dağılımı (n=110) Dağılımı

Grup	n	%
İK, hem strateji belirleme hem de uygulama sürecine dahil olmaktadır.	63	57,3
İK, strateji belirleme ve uygulama sürecine dahil olmamakta ancak strateji belirleme sürecinde kendisine danışılmaktadır. Uygulama sırasında aktif destek vermektedir.	24	21,8
İK strateji belirleme ve uygulama sürecine dahil olmamaktadır. Sadece uygulama sırasında sınırlı sorumluluk verilmektedir.	9	8,2
İK, örgütün stratejik yönetim süreçlerine dahil olmamaktadır. Günlük kurumsal İK faaliyetlerini yürütmektedir.	14	12,7

- Hem strateji belirleme hem de uygulama sürecine dahil olmak: Örgütlerin %57,3'ünde İK yöneticileri, strateji belirleme ve uygulama süreçlerine aktif olarak katılmaktadırlar. Bu oran, İK'nın stratejik yönetim süreçlerinde önemli bir rol üstlendiğini ve stratejik ortak olarak kabul gördüğünü göstermektedir.
- Strateji belirleme sürecinde danışılan ve uygulama sürecinde aktif destek vermek: Örgütlerin %21,8'inde İK yöneticileri, strateji belirleme ve uygulama süreçlerine doğrudan katılmamaktadır. Ancak, strateji belirleme sürecinde kendilerine danışılmakta ve uygulama sırasında aktif destek sağlamaktadırlar. Bu durum, İK'nın stratejik süreçlerde dolaylı olarak katkıda bulunduğunu göstermektedir.
- Strateji belirleme ve uygulama sürecine dahil olmayan, sadece uygulama sırasında sınırlı sorumluluk almak: örgütlerin %8,2'sinde İK yöneticileri, strateji belirleme ve uygulama süreçlerine dahil olmamaktadır. Sadece uygulama sırasında sınırlı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu, İK'nın stratejik süreçlerde sınırlı bir rol oynadığını ve daha çok operasyonel bir görev üstlendiğini göstermektedir.
- Stratejik yönetim süreçlerine hiç dahil olmamak: Son olarak, örgütlerin %12,7'sinde İK yöneticileri, stratejik yönetim süreçlerine hiç dahil olmamaktadır ve sadece günlük kurumsal İK faaliyetlerini yürütmektedirler. Bu oran, bazı kurumlarda İK'nın stratejik bir rol üstlenmediğini ve daha çok rutin işlerle ilgilendiğini göstermektedir.

Genel olarak, İK yöneticilerinin , önemli bir kısmının stratejik süreçlere dahil olduğunu, ancak hala bazı örgütlerde stratejik ortak olarak kabul görmediklerini göstermektedir.

Benzer bir çalışma Benligiray (2006, s.75) tarafından yapılmış olup, araştırmasına göre 19 (%32,8) İK yöneticisinin hem stratejik kararların alınması sırasında hemde uygulamasında aktif rol aldığı; 17(%29,3) İK yöneticisinin stratejik kararların alınmasında rol almadığı, sadece uygulama aşamasında rol aldığı; 22 (%37,9) İK yöneticisinin sadece geleneksel İK operasyonel süreçlerde günlük operasyonları yaptığı tespit edilmiştir.

Bizim çalışmamız ile Benligiray (2006) çalışması karşılaştırıldığında, değerlendirmeler şu şekildedir:

1. **Stratejik Katılım:** Bizim çalışmamız (2024 yılı verileri) İK yöneticilerinin hem strateji belirleme hem de uygulama süreçlerine katılım oranının %57,3 olduğunu göstermektedir. Bu oran, 2006 yılında (Benligiray çalışmasında) %32,8 olarak tespit edilmiş olup, karşılaştırıldığında, İK yöneticilerinin stratejik ortak olarak konumlarını güçlendirme yolunda önemli bir ilerleme kaydettiğini göstermektedir.
2. **Danışılma ve Destek Rolü:** 2024 yılı verilerinde, İK yöneticilerinin %21,8'inin strateji belirleme ve uygulama süreçlerine doğrudan katılmadığı, ancak strateji belirleme sürecinde kendilerine danışıldığı ve uygulama sırasında aktif destek verdikleri görülmektedir. 2006 yılı verileri ile karşılaştırıldığında, bu rolü üstlenen İK yöneticilerinin oranının %29,3 olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, danışılma ve destek verme rolünün azaldığını, ancak hala önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.
3. **Geleneksel Rol:** 2024 yılında, İK yöneticilerinin %8,2'sinin sadece uygulama sırasında sınırlı sorumluluk aldığı ve %12,7'sinin ise yalnızca günlük operasyonel İK faaliyetlerini yürüttüğü belirlenmiştir. 2006 yılı verileriyle karşılaştırıldığında, bu oranların %37,9 olduğu gözlemlenmiştir. Bu, İK yöneticilerinin geleneksel operasyonel rollerinin azaldığını ve stratejik rollere kaydığını göstermektedir.

Bu bulgular genel olarak geçen süre içerisinde İK yöneticilerinin stratejik süreçlerde daha aktif bir rol üstlendiklerini ve geleneksel operasyonel rollerden uzaklaştıklarını göstermektedir. Bu durum, İK yöneticilerinin stratejik ortak olarak konumlarını güçlendirme yolunda ilerleme kaydettiklerini ortaya koymaktadır. Bu analizde ortaya çıkan diğer bir husus ise; İK yöneticilerinin örgütlerde stratejik karar verme süreçlerine iki şekilde katıldıkları belirlenmiştir. İlk olarak, İK yöneticileri yönetim kurullarına hem fiziksel katılım sağlayarak hem de veri sağlama yoluyla örgütün stratejik kararlarını doğrudan etkilemektedirler. İkinci

olarak ise, İK yöneticileri, yönetim kurullarına fiziksel olarak katılım sağlamadan, raporladıkları veriler aracılığıyla doğru ve etkili kararların alınmasına dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır. Birinci durumda, İK yöneticisi stratejik yönetici rolünü üstlenirken; ikinci durumda danışılan ve destek veren bir rol oynamaktadır. Bu iki katılım türü, İK yöneticilerinin stratejik karar verme süreçlerindeki önemli rolünü vurgulamaktadır.

İKY den beklenen rol ve sorumluluklardan birisi olan stratejik ortak rolü kapsamında, İK departmanı, organizasyonun stratejik kararlarını veri odaklı bir şekilde desteklemek için veri toplama ve analiz süreçlerini yönlendirmektedir. Bu, organizasyonun daha bilinçli ve etkili kararlar almasını sağlamaktadır (Erduygun ve Tınaz, 2023,s.165).

İKY yöneticilerinin üst düzey karar verme süreçlerinde yer almaları, örgütün işletme stratejileri ile iKY yönetim süreçlerinin uyumlu olmasında önemli bir role sahiptir (Erdut, 2002,s.66). Böylelikle İK profesyonellerinin hem strateji geliştirme yönünde katkı sağlayıp, hem de alınan stratejik kararlara göre İK yönetimi yapmaları kolaylaşmış olacaktır.

İK yönetiminin bir kurumda üst yönetime sadece danışmanlık hizmeti sağlaması İK yönetimini “kurmay” yapar iken; kurumda stratejilerin oluşturulmasına ve kararlarının alınmasına direk olarak etki ediyor olması, üst yönetimde temsil edilmesi Onun “stratejik” bir rolde olduğunu gösterir (Dereli, 2009, s.12).

3.2.2. Değişkenlerin betimsel istatistikleri

Araştırmanın bu bölümünde, İnsan Kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri, yönetici yetkinliklerini ve karar verme stillerini belirlemek amacıyla mevcut durum analizi yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, ölçek düzeyleri frekans analizi uygulanmıştır.

3.2.2.1. İnsan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin bireysel değerleri frekans analizi sonuçları şu şekilde olmuştur:

Tablo 36. Ölçek düzeyleri frekans dağılım tablosu

Değişken	Ort.	Min.	Maks	SS
Kendini Üstünleme (Başarı, Güç, Keyif)	43,89	26,00	59,00	7,51
Kendini Aşmak (İyilikseverlik, Evrenselcilik)	52,32	30,00	60,00	4,74
Yeniliğe Açıklık (Öz yönelim, Uyarılma)	33,92	22,00	42,00	4,60
Muhafazacı (Güvenlik, Uyuma, Geleneksellik)	64,29	43,00	77,00	6,11

- **Kendini Üstünleme (Başarı, Güç, Keyif):** Ortalama değeri 43.89 ve standart sapması (SS) 7.51'dir. Bu değerler, katılımcıların genellikle bu değerlere ortalama düzeyde önem verdiklerini göstermektedir.
- **Kendini Aşma (İyilikseverlik, Evrenselcilik):** Bu değişkenin ortalama değeri 52.32 ile en yüksek seviyede olup, standart sapması 4.74.'dür. Bu, katılımcıların kendini aşma değerini oldukça önemli bulduklarını göstermektedir.
- **Yeniliğe Açıklık (Öz yönelim, Uyarılma):** Ortalama değeri 33.92 ve standart sapması 4.60'dır. Bu, katılımcıların bu değerlere orta düzeyde önem verdiklerini göstermektedir.
- **Muhafazacı (Güvenlik, Uyma, Geleneksellik):** Ortalama değeri 64.29 ile bireysel değerler içerisinde en yüksek değeri alırken, standart sapması 6.11. Bu, katılımcıların bu "muhafazacı" değerine **yüksek önem** verdiklerini göstermektedir.

Tabloda yer alan verilere göre, en yüksek ortalama değeri alan değişken **Muhafazacı** (64.29) değeri olmuştur. Kendini aşma değeri ise ortalama 52.32 ile ikinci sırada yer almaktadır. Dolayısıyla, katılımcılar arasında en yüksek değeri muhafazacı değer almış bulunuyor. Bu da, güvenlik, uyma ve geleneksellik değerlerine en yüksek önemin verildiğini göstermektedir. Bu dağılım, bireysel değerlerin toplum ve kültürel normlar doğrultusunda nasıl şekillendiğini düşündürmektedir.

Erkenek'linin (2009, s. 1) 495 öğrenci grubu üzerinde "sosyoekonomik statüye göre değerlerin farklılaşması" konulu çalışmasında- bizim çalışmamızda elde etmiş olduğumuz- en güçlü temel değerinin "muhafazacı" değer tipi olduğunu tespit etmiştir.

Schwartz (2012, s.14) 'a göre insanların her biri bu on temel değere farklı derecede önem atfetmektedirler. Ancak, farklı toplumlarda farklı araç ve örneklem grupları üzerinde yapılan araştırmalar da bu değerlerin hiyerarşik sıralamasında şaşırtıcı bir fikir birliğinin olduğunu göstermektedir. İyilikseverlik, evrenselcilik ve öz yönelimin en önemli değer olarak belirlenmiştir. Söz konusu fikir birliğinin ortak insan doğası gereği olduğunu belirtmektedir. Bizim çalışmamızda öncelikli değer "güvenlik, uyma, geleneksellik" alt boyutlarından oluşan "muhafazacı" değer olmuştur. Schwartz'ın toplumlarda ilk sırada yer aldığını belirmiş olduğu "iyilikseverlik, evrenselcilik" alt boyutlarından oluşan "kendini aşma" değeri bizim çalışmamızda ikinci öncelikli değer olarak tespit edilmiştir.

Ayrıca Schwartz (2012, s.12) kültürlerarası teori kanıtları çalışması kapsamında (teori, dünya genelinde 82 ülkede; coğrafi, kültürel, dilsel, dini, yaş, cinsiyet ve mesleki açıdan farklı örneklerden elde edilen verilerle test edilmiştir) yapılan çalışma sonucunda, analizler, kendini aşma ile kendini geliştirme değerlerinin ve değişime açıklık ile korunma değerlerinin zıt (karşıt) kutuplarda olduğunu neredeyse evrensel olarak kanıtlamıştır. Bizim çalışmamızda bu bulguyu desteklemektedir. Araştırmaya katılan İK yöneticilerinin muhafazacı değerleri ($64,29 \pm 6,11$) iken yeniliğe açıklık değeri ile ($33,92 \pm 4,60$) olarak tespit edilmiş olup, zıt kutuplarda olduğu görülmüştür.

Schwartz (2006) insanların dünyanın her yerinde “değişime açıklık” ile “korunma” değerleri ile “kendini aşma” ve “kendini üstünleme ” değerleri arasında çatışma yaşadıklarını ifade etmiştir. Belirli değerler arasında bu ve benzeri çatışmalar (örneğin, güç vs. evrenselcilik, gelenek vs. Keyif) tüm kültürlerde rastlanmakta olan evrensel değerle olduğunu tespit etmiştir (Schwartz, 2006, s.35).

Kuşdil ve Kağıtçıbaşı'nın, Türk öğretmenlerin değer yönelimlerini inceledikleri araştırmada, çeşitli lise türlerinde çalışan öğretmenlerin değer öncelikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Schwartz'ın değer listesi kullanılarak yapılan bu araştırmada, en önemli değer tipleri olarak evrenselcilik, güvenlik ve iyilikseverlik öne çıkmıştır (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000, ss. 59-76).

Değerler, doğuştan itibaren tüm bireylerde mevcut olan üç temel evrensel ihtiyacın bilişsel ve zihinsel tezahürü olarak kendini göstermektedir. Bu ihtiyaçlar şunlardır: (1) kişisel temel gereksinimler, (2) bireylerarası etkileşim ve iletişimden doğan gereksinimler (iyilik, yardımseverlik, dayanışma vb.), (3) grup ve toplumların varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan gereksinimler (uyum, onay, aidiyet hissi vb.) (Schwartz ve Bilsky, 1987, s. 5521). Bu tanıma göre İK yöneticilerinin tespit edilmiş olan “muhafazacı” ve “kendini aşma” değerleri kişisel temel gereksinimlerden ziyade, kişiler arası iletişim ve toplum faydası odaklı olduğunu göstermektedir.

İnsan kaynakları yöneticilerinde “**muhafazacı**” ve “**kendini aşma**” değerlerinin oldukça yüksek düzeyde çıkmış olmasını, Holland (1997, s. 25) 'ın mesleki ilgi alanları teorisine göre açıklamak mümkündür. Şöyle ki Holland (1997) girişimci mesleği olan yöneticilerin astlarının eylemlerini örgütsel veya kişisel çıkar hedeflerine ulaşmak için yönlendirmeyi önemserken; sosyal ilgi alanları ile ilgili meslek sahiplerinin “başkalarına yardım etmeyi ve onlara özen göstermeyi içeren eylemleri” önemsediklerini belirtmiştir. Bu tanıma göre İK yöneticilerinin mesleklerinin bir yönünün sosyal içerikli olması sebebiyle, bu meslek

sahiplerinin kendilerinden ziyade çalışan ve toplum faydasını önemsediklerini söylemek mümkündür.

Yapılan araştırma bulgularına göre, İnsan Kaynakları yöneticilerinin sahip oldukları en önemli değer “muhafazacı” olup, ikinci önemli değer ise “kendini aşma” olarak belirlenmiştir. Bu bulgular literatürde bu alanda yapılmış olan önceki araştırma bulguları ve sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

3.2.2.2. İnsan kaynakları yöneticilerinin yönetsel yetkinlikleri

İnsan Kaynakları yöneticilerinin çeşitli yetkinliklerinin frekans dağılımını ve bu yetkinliklerin ortalama, minimum, maksimum ve standart sapma (SS) değerlerini göstermekte olan bu veriler, yönetim organizasyonları için kritik olan yetkinliklerin katılımcılarda (İK yöneticilerinde) hangi düzeyde bulunduklarını ve bu yetkinliklerin dağılımı göstermektedir.

Tablo 37. İnsan kaynakları yönetici yetkinlikleri ölçeği frekans dağılımı

Değişken	Ort.	Min.	Maks	SS
Strateji Yönetim Zihniyeti	33,75	15,00	40,00	4,97
Değişim Yönetimi	54,75	27,00	70,00	10,44
İşletme Bilgisi	27,05	14,00	35,00	5,31
İKY Teknik Uzmanlık	42,85	22,00	55,00	9,05
İK Çabaları ve Uygulamaları	46,34	23,00	60,00	9,54
Yönetim ve Liderlik Becerisi	54,85	26,00	65,00	9,50

- **Strateji Yönetim Zihniyeti:** Ortalama değeri 33,75 olup, minimum 15,00 ve maksimum 40,00 arasında değişen bir dağılım göstermektedir. Standart sapma değeri 4,97’dir. Bu, stratejik düşünme yetkinliğinde göreceli olarak homojen bir dağılım olduğunu işaret eder.
- **Değişim Yönetimi:** Ortalama 54,75, minimum 27,00 ve maksimum 70,00 değerleri arasında değişmektedir. Standart sapma 10,44’tür, bu da değişim yönetimi yetkinliğinde daha geniş bir varyasyon olduğunu gösterir. Yani bazı yöneticiler bu alanda çok yetkinken, bazıları daha az yetkin.
- **İşletme Bilgisi:** Ortalama değeri 27,05 olup, minimum 14,00 ve maksimum 35,00 arasında değişmektedir. Standart sapma 5,31’dir, bu da yöneticilerin işletme bilgisi konusunda genellikle benzer seviyelerde olduğunu ifade eder.

- **İKY Teknik Uzmanlık:** Ortalama değeri 42,85, minimum 22,00 ve maksimum 55,00 arasında değişim göstermektedir. Standart sapma 9,05 olup, teknik uzmanlık konusunda belirgin bir varyasyon olduğunu gösterir.
- **İK Çabaları ve Uygulamaları:** Ortalama değeri 46,34, minimum 23,00 ve maksimum 60,00 arasında dağılım göstermektedir. Standart sapma 9,54'tür, bu da İK uygulamaları konusunda geniş bir yetkinlik dağılımına işaret eder.
- **Yönetim ve Liderlik Becerisi:** Ortalama değeri 54,85 olup, minimum 26,00 ve maksimum 65,00 arasındadır. Standart sapma 9,50'dir, bu da liderlik becerileri konusunda yöneticiler arasında belirgin bir yetkinlik farkı olduğunu gösterir.

Elde edilen verilerin ortalama değere (Ort) göre sıralaması yapıldığında öncelikli yetkinliğin “yönetim ve liderlik” becerisi olduğu, ikinci öncelikli yetkinliğin “değişim yönetimi” olduğu görülmektedir.

1. **Yönetim ve Liderlik Becerisi:** Ort. 54,85
2. **Değişim Yönetimi:** Ort. 54,75
3. **İK Çabaları ve Uygulamaları:** Ort. 46,34
4. **İKY Teknik Uzmanlık:** Ort. 42,85
5. **Strateji Yönetim Zihniyeti:** Ort. 33,75
6. **İşletme Bilgisi:** Ort. 27,05

Bu sıralama, İK yöneticilerinin “Yönetim ve liderlik” becerileri ile “değişim yönetimi” yetkinliklerini örgütlerin sürdürülebilir başarıları için öncelikli kullandıklarını göstermektedir.

Literatür taramasında benzer bir çalışma Vicere'nin araştırması (1987) üzerinden Prescott tarafından 1994–1998 yılları arasında yapılmış olup, İK yöneticilerinin yetkinliklere verdikleri önem düzeyinde, ilk sırada “yönetim ve liderlik becerisi”; en az önem verilen yetkinlik ise “işletme bilgisi” nin olduğuna rastlanmıştır. Bu sonuçlar Vicere'nin (1987) çalışmasını esas alarak 12 yıl sonra tekrarlayan Prescott'un (1999) ve Yeung ve arkadaşlarının (1996) çalışmalarında elde ettikleri sonuçlarla tutarlıdır. Her üç araştırmada da, bu araştırmada değerlendirilen yetkinliklere benzer nitelikteki yetkinliklerin, İK yöneticileri tarafından en önemli yetkinliğin “yönetim ve liderlik becerisi” olduğu tespit edilmiştir (Vicere, 1987, s.4; Prescott, 1999, s.61).

Günümüzde İKY'nin “değişim ve gelişim yönetimi” olarak adlandırıldığı” görülmektedir. Gelişen ve değişen küresel koşullarda İKY'nin verimliliğini en yüksek seviyeye çıkarmak üzere, İKY kendini yeniden konumlandırmak durumunda kalmıştır. İKY sadece mevcut işlerin daha verimli yapılması için sistem oluşturan, formlar düzenleyen bir yönetim olmaktan çıkıp, örgütün değişim gelişim merkezi halini almıştır. Söz konusu durum İKY'ye yöneticilerine diğer rollerinin yanına “değişim gelişim” uzmanı rolünü de eklemiştir (Demirkaya, 2001, s.69).

Araştırma bulgularımızda değişim yönetimi yetkinliğinin ikinci sırada çıkmış olması bu veriyi desteklemektedir.

Bu bulgular kapsamında (Tablo 29) İK yöneticilerinin stratejik ortak olma yönünde gelişim alanları işaret edilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcılar arasında "yönetim ve liderlik becerileri" en önemli yetkinlik olarak görülmesine rağmen, bu yetkinliklerde yöneticiler arasında belirgin farklılıklar gözlemlenmektedir. Aynı şekilde, "değişim yönetimi" ikinci derecede öncelikli yetkinlik olarak değerlendirilmiş iken; bulgular bazı yöneticilerin değişim odaklı iken, diğerlerinin bu yetkinlikten uzak olduğunu göstermektedir. Katılımcıların yönetici pozisyonunda olması sebebiyle, "İK teknik uzmanlık" ve "İK çabaları ve uygulamaları" geniş bir yetkinlik ve belirgin bir varyans dağılımı sergilemekte olup; bu durum, İK yöneticilerinin doğal olarak teknik (fonksiyonel) yetkinliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular içerisinde dikkat çeken iki husus, “stratejik yönetim” ve “işletme bilgileri” yetkinliklerinin son sıralarda yer alıyor olmasıdır.

Stratejik yönetim zihniyeti” rekabet ortamında oyunun kurallarını yeniden yazabilecek, yenilikçi stratejileri keşfederek, mevcut durumdan çok daha farklı olacak bir şekilde geleceğin yeniden şekillendirilmesi olarak tarif edilmektedir (Heracleous, 1998, s. 485).

Bu tanım “stratejik yönetim zihniyetinin” hem ayırt edici hem de zorlayıcı bir eylem olduğu bilgisini vermektedir. Hız, değişim ve yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyasında, kurumlar ancak sürekli değişen iş dünyasına stratejik yönetim zihniyetine sahip yöneticiler ile ayak uydurabileceklerdir (Heracleous, 1998: 485).

Özçelik & Doğan'ın (2021, s.297) “İK yöneticilerinin bakış açısıyla stratejik İK yönetimi” başlığı altında gerçekleştirmiş olduğu nitel bir araştırmada İK yönetimin stratejik ortak olabilmesi için “İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda bilgili olması” gerektiğini tespit etmiştir.

Salleh ve arkadaşlarının (2015) çalışması, insan kaynakları yönetimi (İKY) teorisyenlerinin örgütlerde İKY'nin temel rollerini dört ana yetkinlik çerçevesinde ele aldıklarını belirtmektedir; stratejik yönetim zihniyeti, değişim yönetimi, çalışan savunuculuğu ve idari uzmanlık. Bu rollerin, örgütlerin hedeflerine, hizmet alanlarına ve kültürel değerlerine bağlı olarak farklı şekillerde uygulandığı vurgulanmıştır. Etkili bir İKY yönetimi için nitelikli, bilgili, vasıflı ve deneyimli çalışanların gerekliliği vurgulanmıştır. Araştırma, Malezya'daki farklı tür ve büyüklükteki organizasyonlarda İKY yöneticilerinin rollerini ve yetkinliklerini incelemiştir. Bulgular, büyük ölçekli örgütlerde İKY yöneticilerinin çoğunlukla 'idari uzman' rolünde görev aldıklarını ve 'stratejik iş ortağı' rolünü daha az üstlendiklerini ortaya koymuştur (Salleh vd., 2015, ss.220-226). İlgili çalışma bizim bulgularımız ile örtüşmektedir.

Araştırmaya katılan İK yöneticileri, diğer birimler ile stratejik iş ortağı olarak çalışabilmeleri için, İK yöneticilerinin işletme bilgisine iyi derecede sahip olmalarının gerekliliği vurgulanmıştır. Bu çalışmada işletme bilgisinin en az ihtiyaç duyulan yetkinlik olması bu konu üzerinde düşünülmesi gereken bir konu olarak önümüze çıkmaktadır. Günümüz işletmelerinde İK yöneticilerinden iç danışman olarak diğer yönetim birimlerinin yaptıkları işlere hakim olması ve onlara danışmanlık hizmeti vermesi beklenmektedir.

3.2.2.3. İnsan Kaynakları yöneticilerinin karar verme stilleri

İK yöneticilerinin karar verme stillerinin frekans dağılımını (ortalama, minimum, maksimum ve standart sapma) göstermektedir. Bu veriler, örgütler için kritik olan yönetim kavramı ile eş değer olan karar verme stillerinin İK yöneticileri tarafından hangi düzeyde kullanıldıklarının dağılımını göstermektedir.

Tablo 38. Genel karar verme ölçeği frekans dağılımı

Değişken	Ort.	Min.	Maks	SS
Rasyonel	20,87	6,00	25,00	3,30
Sezgisel	17,27	5,00	25,00	4,53
Bağımlı	17,05	5,00	25,00	3,70
Kaçınma	9,96	5,00	20,00	4,12
Anlık	11,07	5,00	20,00	4,06

- **Rasyonel Karar Verme Stilinin ortalaması Ortalama:** 20,87, SS: 3,30 olarak tespit edilmiştir. Bu yüksek ortalama, İK yöneticilerinin karar verirken analitik ve mantıklı yaklaşımlar benimsediklerini göstermektedir.

- **Sezgisel Karar Verme Stilinin Ortalaması;** 17,27, SS: 4,53'dür. Bu ortalama değeri, İK yöneticilerinin karar verme sürecinde zaman zaman sezgilerine güvendiklerini göstermektedir. Standart sapmanın yüksek olması, bu tarzın katılımcılar arasında değişkenlik gösterdiğini işaret etmektedir.
- **Bağımlı Karar Verme Stilinin Ortalama;** 17,05, SS: 3,70 olmuştur. Bu ortalama, İK yöneticilerinin bazen kararlarını verirken başkalarının görüşlerine göre verdiklerini göstermektedir. Bu değeri, İK yöneticilerin karar verirken görevleri gereği işbirlikçi ve danışmacı bir yaklaşım benimsediklerini ifade etmektedir.
- **Kaçınma Karar Verme Stilinin Ortalaması;** 9,96, SS: 4,12'dir. Kaçınma stili, kişilerin kararsız kalmalarını, belirsizlikten kaçındıklarını ifade etmektedir. Bu değerin düşük ortalama almış olması, İK yöneticilerinin genellikle kararsızlıktan kaçındığını ve belirsizlik durumlarında proaktif olmayı tercih ettiklerini göstermektedir.
- **Anlık Karar Verme Stilinin Ortalaması;** 11,07, SS: 4,06 olarak tespit edilmiştir. Anlık karar verme, hızlı ve üzerinde fazla düşünülmeden verilen kararlardır. Bu değerin düşük ortalama alması, İK yöneticilerinin kararları hızla almak yerine daha düşünülmüş ve planlı bir yaklaşım ile aldıklarını göstermektedir.

Scott ve Bruce (1995: 830), çalışmalarında problemleri rasyonel bir yaklaşımla çözen bireylerin yenilikçi değeri özelliklerinin düşük olabileceğini belirtmişlerdir. Bu bulgu, çalışmamızla da desteklenmiştir; İnsan Kaynakları yöneticilerinin en yüksek seviyede rasyonel karar verme stilini (Ort. = 20,87, SS = 3,30) benimsedikleri ve en düşük bireysel değerlerinin ise "yeniliğe açıklık" (Ort. = 33,92, SS = 4,60) olduğu tespit edilmiştir.

"Karar verme süreçlerini etkileyen kritik faktörlerden biri de sezgidir. Sezgisel karar verme, deneyimlerin bilinçdışı bir süreçle damıtılmasından doğar. Bu tür karar verme, hızlı ve duyguyu yüklüdür, bu da duyguların karara katılmasını sağlar. Sezgilerin rasyonel olmaması, onların doğru olmadığı veya rasyonel analize karşı oldukları anlamına gelmez. Tam tersine, sezgiler ve rasyonel analiz, birbirini tamamlayan iki kavramdır (Robbins ve Judge, 2012, s. 178). Çalışmamızın bulguları da bu düşünceyi doğrular niteliktedir. İnsan Kaynakları yöneticilerinin birinci karar verme stili rasyonel iken, ikinci karar verme stili sezgisel karar verme olarak tespit edilmiştir."

Durmuş (2019, s.327), bağımlı karar verme stilini tarif ederken, çalışanların örgüt içi kurallar çerçevesinde görevlerini ifa ettiklerini ve bu nedenle ilgili kurallara ve yönetime bağlı olarak karar verdiklerini belirtmektedir. Bu açıklamadan yola çıkarak, İK yöneticilerinin işe alım,

referans kontrolü, işten çıkış vb. operasyonel süreçlerde, ilgili kanun maddelerine, örgüt içi prosedür ve yönetmeliklere, çalışanın bağlı bulunduğu yöneticilerine ve üst yönetime bağlı olarak verdikleri düşünüldüğünde, “bağımlı karar verme” stilinin üçüncü sırada yer almasının anlamlı görülmektedir.

Hestand (2012, s.53) çalışmasında girişimcilerin beş farklı karar verme stilini tercih etme oranlarını incelemiştir. Çalışmasında, girişimcilerin %29'unun rasyonel, %23'ünün sezgisel, %21'inin bağımlı, %15'inin ani ve %12'sinin kaçınma karar verme stillerini tercih ettikleri belirlenmiştir. 250 girişimci üzerinde yapılan bu çalışmada, girişimcilerin en az çekingen, en çok ise rasyonel karar verme stilini tercih ettikleri görülmüştür.

Scott ve Bruce (1995), araştırmaları neticesinde karar verme stillerinin birbirinden bağımsız olduğunu, ancak tamamen farklı olmadıklarını; bireylerin önemli kararlar verirken tek bir stil kullanmak yerine, bu stillerin bir kombinasyonunu kullanabileceklerini belirtmişler.

Hestand (2012) 250 girişimcinin karar verme stillerini incelemiştir. Araştırmasında rasyonel (%29), sezgisel (%23), bağımlı (%21), kendiliğinde-anlık (ani) (%15) ve kaçınma (%12) olarak karar verme stillerini tercihlerinin olduğunu ortaya koymuştur. Verilere göre girişimcilerin en az kaçınma karar verme en fazla rasyonel karar verme stilini tercih ettiklerini görmüştür (Hestand, 2012, s.53).

Sonuç olarak, bu bulgular, İnsan Kaynakları yöneticilerinin karar verme süreçlerinde analitik ve sezgisel yaklaşımları dengeli bir şekilde kullandıklarını, karar verme sürecinde genellikle işbirlikçi ve danışmacı olduklarını ve kaçınma ve ani karar vermekten uzak durdukları belirlenmiştir. Ayrıca, bu araştırma kapsamında elde edilen bulguların, bu alanda yapılmış olan önceki araştırma sonuçları ile tutarlı olduğu belirlenmiştir.

3.2.3. Değişkenler arasındaki korelasyonel ilişkiler

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerinin testi için kullanılmış olan pearson korelasyon ve regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Öncelikli olarak korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişki olup olmadığına bakılacak, sonrasında aralarında ilişki bulunan değişkenler regresyon analizi ile bulunan ilişkilerin bağımlı değişkenleri ne kadar açıkladığına bakılacaktır. Bireysel Değerler, Genel Karar Verme Stilleri, İnsan Kaynakları Yönetici Yetkinlikleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere yapılan pearson korelasyon analiz sonuçları Tablo...’da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde ilgili değişkenler arası sonuçlar aşağıda yer alan bulgulara ulaşılmıştır.

3.2.3.1. Bireysel değerler ile genel karar verme stilleri ilişkisinin incelenmesi

Hipotez 1: Bireysel değerler ile genel karar verme stili arasında ilişki vardır. hipotezi test etmek üzere pearson korelasyon analizi yapılmış olup, sonuçlar aşağıda belirtildiği gibi olmuştur.

Bu hipotez doğrultusunda elde edilen bulgular, çeşitli bireysel değerler ile farklı karar verme stilleri arasındaki anlamlı ilişkileri ortaya koymuştur. Bulgular şu şekildedir:

- **H1d: “Kendini yüceltme ile anlık karar verme arasında ilişki vardır” hipotezinin korelasyon katsayısı: 0,259** olup, hipotez desteklenmiştir. Kendini yüceltme değerine sahip bireylerin anlık karar verme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgu, bireylerin benlik algılarını güçlendirmek amacıyla hızlı ve anlık kararlar alabildiklerini göstermektedir (Schwartz, 2012).
- **H1e: “Kendini aşma ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.” hipotezinin korelasyon Katsayısı: 0,431** olup, hipotez desteklenmiştir. Kendini aşma değerine sahip bireylerin rasyonel karar verme eğiliminde oldukları bulunmuştur. Bu durum, bu bireylerin kararlarında mantık ve akıl yürütmeyi ön planda tuttuklarını göstermektedir (Schwartz, 2012).
- **H1f: “Kendini aşma ile sezgisel karar verme arasında ilişki vardır.” hipotezinin korelasyon katsayısı: 0,220** olup, hipotez desteklenmiştir. Kendini aşma değerine sahip bireylerin sezgisel karar verme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu bulgu, bu bireylerin içgüdülerine ve sezgilerine güvenerek karar aldıklarını ortaya koymaktadır (Schwartz, 2012).
- **H1g: Kendini aşma ile bağımlı karar verme arasında ilişki vardır. hipotezinin korelasyon katsayısı: 0,188** olup, hipotez desteklenmiştir. Kendini aşma değerine sahip bireylerin bağımlı karar verme eğiliminde oldukları saptanmıştır. Bu, bu bireylerin başkalarının görüş ve önerilerine önem verdiklerini ve karar verme sürecinde sosyal destek arayışında olduklarını göstermektedir (Schwartz, 2012).
- **H1ğ: Kendini aşma ile kaçınma karar verme arasında ilişki vardır. hipotezinin Korelasyon Katsayısı: -0,335** olup, hipotez desteklenmiştir. Kendini aşma değerine sahip bireylerin kaçınma karar verme eğiliminde olmadıkları belirlenmiştir. Bu durum, bu bireylerin karar verme süreçlerinde daha kararlı ve proaktif olduklarını göstermektedir (Schwartz, 2012).

- **H1k: “Yeniliğe açıklık ile kaçınma karar verme arasında ilişki vardır.”** hipotezinin **Korelasyon Katsayısı: -0,352** (Desteklendi)Yeniliğe açık bireylerin kaçınma karar verme eğiliminde olmadıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu, yenilikçi bireylerin belirsizlikten kaçınmak yerine risk almayı tercih ettiklerini göstermektedir (Schwartz, 2012).
- **H1m: “Muhafazacı ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.”**hipotezinin **Korelasyon Katsayısı: 0,222** olup, hipotez desteklenmiştir. Muhafazakâr bireylerin rasyonel karar verme eğiliminde oldukları bulunmuştur. Bu, bu bireylerin karar verme süreçlerinde geleneksel değerlere ve mantığa dayalı bir yaklaşım sergilediklerini ortaya koymaktadır (Schwartz, 2012).
- **H1o: Muhafazacı ile bağımlı karar verme arasında ilişki vardır. hipotezinin Korelasyon Katsayısı: 0,300** (Desteklendi) olup, hipotez desteklenmiştir. Muhafazakâr bireylerin bağımlı karar verme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgu, bu bireylerin karar süreçlerinde sosyal normlar ve toplumsal onay arayışında olduklarını göstermektedir (Schwartz, 2012).

Sonuç: Bireysel değerlerin, genel karar verme stilleri üzerinde belirgin etkileri olduğu görülmüştür. Özellikle, kendini aşma ve muhafazakârlık gibi değerlerin, bireylerin rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar verme stilleri ile anlamlı ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, bireylerin değer sistemlerinin, karar verme süreçlerinde önemli bir rol oynadığını ve bu değerlerin farklı karar verme stillerini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

3.2.3.2. Bireysel değerler ile İK yönetici yetkinlikleri ilişkisinin incelenmesi

Araştırmanın ikinci hipotezi bireysel değerler ile İK Yönetici Yetkinlikleri Arasında İlişkiyi incelemektedir. Hipotez şu şekilde ifade edilmektedir.

Hipotez 2: Bireysel değerler ile İK Yönetici Yetkinlikleri Arasında ilişki ilişki vardır. Analiz sırasında alt boyutlar bazında inceleme yapılacaktır.

H2: Bireysel Değerler ile İKY Yetkinlikleri Arasında İlişki vardır.

Bu hipotez, bireysel değerlerin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) yetkinlikleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular, bireysel değerlerin İKY yetkinlikleri üzerindeki anlamlı ve pozitif ilişkilerini ortaya koymaktadır.

- **H2a: “Kendini aşma ile stratejik yönetim zihniyeti arasında ilişki vardır.”** hipotezinin **Korelasyon Katsayısı: 0,312** olup, hipotez desteklenmiştir. Kendini aşma değerine

sahip bireylerin stratejik yönetim zihniyeti üzerinde daha yüksek bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu, bu bireylerin stratejik düşünme ve planlama becerilerini geliştirdiklerini ve daha etkili bir yönetim yapmalarını göstermektedir.

- **H2b:** “Kendini aşma ile İK yönetimi teknik uzmanlık arasında ilişki vardır.” hipotezinin korelasyon Katsayısı: 0,216 olup, hipotez desteklenmiştir. Kendini aşma değerine sahip bireylerin İK yönetimi teknik uzmanlık becerileri üzerinde daha yüksek bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu, bu bireylerin teknik uzmanlık alanlarında daha yüksek beceri ve bilgi sahibi olduklarını göstermektedir.
- **H2c:** Kendini aşma ile İK çabaları ve uygulamaları arasında ilişki vardır. Hipotezinin Korelasyon Katsayısı: 0,204 olup, hipotez desteklenmiştir. Kendini aşma değerine sahip bireylerin İK çabaları ve uygulamaları üzerinde daha yüksek bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu, bu bireylerin İK çabalarında daha aktif ve motive olmalarını göstermektedir.
- **H2d:** “Kendini aşma ile İK yönetim liderlik becerisi arasında ilişki vardır.” hipotezinin Korelasyon Katsayısı: 0,219 olup, hipotez desteklenmiştir. Kendini aşma değerine sahip bireylerin İK yönetim liderlik becerileri üzerinde daha yüksek bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu, bu bireylerin liderlik becerilerini geliştirdiklerini ve daha etkili bir liderlik yapmalarını göstermektedir.
- **H2e:** Yeniliğe açıklık ile stratejik yönetim zihniyeti arasında ilişki vardır. hipotezinin Korelasyon Katsayısı: 0,201 olup, hipotez desteklenmiştir. Yeniliğe açık bireylerin stratejik yönetim zihniyeti üzerinde daha yüksek bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu, bu bireylerin yenilikçi düşünme ve stratejik planlama becerilerini geliştirdiklerini göstermektedir.

Bu bulgular, bireysel değerlerin İKY yetkinlikleri üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Bireysel değerlerin, bireylerin İKY yetkinliklerini nasıl şekillendirdiğini anlamak, İKY uygulamalarının daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından önemlidir.

3.2.3.3. İK yönetici yetkinlikleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

Araştırmanın üçüncü hipotezi İK yönetici yetkinlikleri ile karar alma stilleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Hipotez şu şekilde ifade edilmektedir.

Hipotez 3: İK yönetici yetkinlikleri ile karar alma stilleri arasında ilişki vardır. Analiz sırasında alt boyutlar bazında inceleme yapılacaktır.

1. İK Yönetici Yetkinlikleri ile Karar verme Stilleri Arasındaki İlişkiler

Stratejik Yönetim Zihniyeti ile Karar Verme Stilleri

- **H3a:** Stratejik yönetim zihniyeti ile rasyonel karar verme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.510^{**}$). Stratejik yönetim zihniyetine sahip yöneticiler, rasyonel karar verme eğilimindedirler.
- **H3c:** Stratejik yönetim zihniyeti ile bağımlı karar verme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.329^{**}$). Stratejik yönetim zihniyetine sahip yöneticiler, bağımlı karar verme eğiliminde olabilirler.
- **H3ç:** Stratejik yönetim zihniyeti ile kaçınma karar verme arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.289^{**}$). Bu durum, stratejik yönetim zihniyetine sahip yöneticilerin kaçınma karar verme eğiliminde olmadıklarını göstermektedir.
- **H3d:** Stratejik yönetim zihniyeti ile anlık karar verme arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.239^{**}$). Bu, stratejik yönetim zihniyetine sahip yöneticilerin anlık karar verme eğiliminde olmadıklarını işaret etmektedir.

1. Değişim Yönetimi ile Karar Verme Stilleri

- **H3e:** Değişim yönetimi ile rasyonel karar verme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.407^{**}$). Değişim yönetimi yetkinliğine sahip yöneticiler, rasyonel karar verme eğiliminde olabilirler.
- **H3g:** Değişim yönetimi ile bağımlı karar verme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.259^{**}$). Bu, değişim yönetimi yetkinliğine sahip yöneticilerin bağımlı karar verme eğiliminde olabileceklerini göstermektedir.
- **H3h:** Değişim yönetimi ile anlık karar verme arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.261^{**}$). Değişim yönetimi yetkinliğine sahip yöneticilerin anlık karar verme eğiliminde olmadıkları anlaşılmaktadır.

1. İşletme Bilgisi ile Karar Verme Stilleri

- **H3i:** İşletme bilgisi ile rasyonel karar verme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.374^{**}$). İşletme bilgisine sahip yöneticiler, rasyonel karar verme eğilimindedirler.
- **H3j:** İşletme bilgisi ile bağımlı karar verme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.335^{**}$). İşletme bilgisine sahip yöneticilerin bağımlı karar verme eğiliminde olabilecekleri anlaşılmaktadır.

- **H3l:** İşletme bilgisi ile anlık karar verme arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.199^*$). İşletme bilgisine sahip yöneticilerin anlık karar verme eğiliminde olmadıkları görülmektedir.

2. İKY Teknik Uzmanlık ile Karar Verme Stilleri

- **H3m:** İKY teknik uzmanlık ile rasyonel karar verme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.368^{**}$). İKY teknik uzmanlığına sahip yöneticiler, rasyonel karar verme eğilimindedirler.
- **H3o:** İKY teknik uzmanlık ile bağımlı karar verme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.364^{**}$). İKY teknik uzmanlığına sahip yöneticilerin bağımlı karar verme eğiliminde olabilecekleri anlaşılmaktadır.

3. İK Çabaları ve Uygulamaları ile Karar Verme Stilleri

- **H3r:** İK çabaları ve uygulamaları ile rasyonel karar verme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.413^{**}$). İK çabaları ve uygulamaları, rasyonel karar verme eğilimini güçlendirebilir.
- **H3ş:** İK çabaları ve uygulamaları ile bağımlı karar verme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.335^{**}$). İK çabaları ve uygulamaları, bağımlı karar verme eğilimini artırabilir.
- **H3u:** İK çabaları ve uygulamaları ile anlık karar verme arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.193^*$). İK çabaları ve uygulamaları, anlık karar verme eğilimini azaltabilir.

4. Yönetim Liderlik Becerisi ile Karar Verme Stilleri

- **H3ü:** Yönetim liderlik becerisi ile rasyonel karar verme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.505^{**}$). Yönetim liderlik becerisine sahip yöneticiler, rasyonel karar verme eğilimindedirler.
- **H3z:** Yönetim liderlik becerisi ile kaçınma karar verme arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.282^{**}$). Yönetim liderlik becerisine sahip yöneticilerin kaçınma karar verme eğiliminde olmadıkları anlaşılmaktadır.

Bu verilerden yola çıkarak, işletme bilgisi arttıkça rasyonel ve bağımlı karar verme stillerinin artma eğiliminde olduğu, ancak anlık karar verme stili azalma eğiliminde olduğunu söyleyebiliriz. Bu bulgular, işletme bilgilerinin artırılmasıyla daha sistematik ve analiz odaklı

karar verme süreçlerinin teşvik edilebileceğini, aynı zamanda aceleci ve sezgisel karar verme alışkanlıklarının azaltılabileceğini göstermektedir.

Bu analizler, yönetsel karar verme süreçlerinde işletme bilgisinin kritik bir rol oynadığını ve farklı karar verme stillerinin işletme bilgisi ile nasıl etkileşimde bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bu kısmında -İK yönetici yetkinlikleri ile karar verme stilleri arasında ilişki incelendiğinde- “stratejik yönetim zihniyeti, değişim yönetimi, işletme bilgisi, İKY teknik yetkinlik, İK çabaları ve uygulamaları (yönetim ve liderlik yetkinliği dışında tüm İK yetkinlikleri ile “bağımlı” karar verme stili arasında ilişki olduğu görülmektedir. Tüm İK yönetici yetkinlikleri ile “bağımlı” karar verme ilişki gücü açısından “stratejik yönetim zihniyeti”nden hemen sonra ikinci sırada yer almaktadır. Bu hususu şu şekilde açıklayabiliriz. Bağımlı karar verme tarzı, kişinin tek başına karar vermekte zorlandığı ve bu nedenle çevresindeki diğer bireylerin görüş, öneri ve yönlendirmelerine başvurarak karar verdiği bir tarz olarak tanımlanır (Bodin vd., 2016, s. 25).

İnsanlar neden farklı şekilde karar verme yaklaşımı sergiler? Bireysel karar verme stilindeki farklılıklar nasıl açıklanır? sorusunu cevaplamak üzere yapmış olduğu çalışmada Geisler(2015) “rasyone”l karar verme ile “bağımlı” karar verme arasında pozitif ilişki bulmuş ve rasyonel still ile bağımlı stil arasındaki pozitif ilişkinin var oluş sebebini, bazen diğer insanların görüşlerine danışmanın veya başkalarının karar vermesine izin vermeni rasyonel bir karar olabileceğini belirtmiştir. Örnek olarak ta örgütsel düzenlemeler veya gereklilikleri göstermiştir (Geisler, 2015, s.45). Bizim araştırmamızın bulgusu olarak bağımlı karar vermenin İK yönetici yetkinlikleri ile (yönetim ve liderlik hariç) diğer tüm yetkinliklerle ilişkide olması ve rasyonel karar verme stilinden sonra ikinci sırada yer almasını bu kapsamda açıklamak mümkündür.

İK yönetici yetkinlikleri ile (stratejik yönetim zihniyeti, değişim yönetimi, işletme bilgisi, İKY teknik uzmanlık, İK çabaları ve uygulamaları, yönetim ve liderlik) karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde, Hiçbir İK yönetici yetkinliği ile sezgisel karar verme arasında ilişki görülmemiştir. Sezgisel karar verme, bireyin karşılaştığı karar verme durumlarında, sezgilerini, hislerini ve duygularını kullanarak karar verme yaklaşımını ifade eder. Bu yaklaşımda, birey duygularının yanı sıra tecrübelerinden de faydalanır (Scott ve Bruce, 1995,ss. 820-826; Tamer, 2019, s. 131).

Stratejik yönetim zihniyeti yetkinliği ile kaçınma karar verme stili ve anlık karar verme stili arasında ters yönlü ilişki görülmesi, yöneticilerin stratejik yönetim zihniyetine sahip olmaları durumunda kaçınma ve anlık karar verme oranlarının düştüğünü göstermektedir. Aynı şekilde değişim yönetimi ile anlık karar verme stili arasında da ters yönlü ilişki olduğu görülmüştür. İK çabaları ve uygulamaları ile anlık karar verme stili ile ters yönlü ilişki bulunmuştur. Yetkinlikler ile sezgisel karar arasında ilişki olmaması (bireyin kararda kolayca kaçıp, tecrübelerinden faydalanması, duygularını ön plana çıkarmaması) ; kaçınma (bireyin seçimini mümkün mertebe erteleme) karar verme stili ve anlık (analiz yapmadan karar verme sürecini hızlı bir şekilde tamamlamak istemesi) karar verme stili arasında ters ilişki bulgulanması, yetkinliklerin bu tür karar verme stillerini önlediğini, yöneticileri rasyonel karar verme stiline zorladığı düşüncesini geliştirmektedir (Köse, 2019, s. 51).

3.2.4. Kavramsal bağlantının değerlendirilmesi (Değer ve yetkinliklerin karar verme stilleri üzerindeki etkisi)

3.2.4.1. Değer ve yetkinliklerin rasyonel karar verme stili üzerindeki etkisi

Yöneticilerin bireysel değerlerinden kendini yüceltme, İK yönetici yetkinliklerinden strateji yönetim zihniyeti, değişim yönetimi ve yönetim liderlik becerilerinin (bağımsız değişkenlerin) modelin bağımlı değişkeni olan yöneticilerin rasyonel karar verme stili üzerinde ne ölçüde etkili olduklarını belirlemek üzere çoklu regresyon analiz modeli kurulmuştur.

Bu regresyon modeli, belirli bağımsız değişkenlerin "Rasyonel" olarak tanımlanan bağımlı değişken üzerindeki etkilerini anlamak için oluşturulmuştur.

Bu model bireysel değer ve yönetici yetkinliklerinden bazı değişkenlerin rasyonel karar verme stili üzerinde etkilerini anlamak üzere oluşturulmuştur. Bu analiz sonucu

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin büyüklüklerini anlamak ve hangi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirlemek için kurulmuştur.

Tablo 39. Regresyon-1-rasyonel

Değişken	B	Std. Hata	Beta	T	p	F	p	R	R ²
Sabit	8,033	2,378		3,378	,001	12,26	0,001*	0,56	0,32

Kendini Üstünleme	-,003	,036	-,007	-,080	,936
Strateji Yönetim Zihniyeti	,251	,084	,378	2,994	,003

Tablo 39. (Devamı) Regresyon-1-rasyonel

Değişim Yönetimi	-,042	,044	-,133	-,946	,346
Yönetim ve Liderlik Becerisi	,124	,042	,356	2,948	,004

Bağımlı Değişken: Rasyonel

Regresyon Analizi Sonuçları:

- **Sabit Terim (Intercept):** Sabit terim değeri 8,033 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = 3,378$, $p = 0,001$). Bu, tüm bağımsız değişkenlerin etkisi sıfır olduğunda bağımlı değişkenin ortalama değerinin 8,033 olduğunu gösterir.
- **Kendini Üstünleme:** Bu değişkenin regresyon katsayısı -0,003 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t = -0,080$, $p = 0,936$). Bu durum, kendini üstünleme değişkeninin Rasyonel üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlamına gelir.
- **Strateji Yönetim Zihniyeti:** Bu değişkenin regresyon katsayısı 0,251 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = 2,994$, $p = 0,003$). Bu sonuç, Strateji Yönetim Zihniyeti'nin Rasyonel üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu gösterir.
- **Değişim Yönetimi:** Bu değişkenin regresyon katsayısı -0,042 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t = -0,946$, $p = 0,346$). Bu, Değişim Yönetimi'nin Rasyonel üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını gösterir.
- **Yönetim ve Liderlik Becerisi:** Bu değişkenin regresyon katsayısı 0,124 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = 2,948$, $p = 0,004$). Bu sonuç, Yönetim ve Liderlik Becerisi'nin Rasyonel üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu gösterir.

Genel Değerlendirme:

- **R Kare (R^2) Değeri:** R^2 değeri 0,32, yani bağımsız değişkenler toplam varyansın %32'sini açıklamaktadır. Bu, modelin bağımlı değişken olan Rasyonel'in varyansını açıklamakta orta düzeyde başarılı olduğunu gösterir.
- **F İstatistiği ve Anlamlılık:** F değeri 12,26 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0,001$). Bu, modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin bir bütün olarak bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıkladığını gösterir.

Bu analiz, bazı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu, bazılarının ise anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır. Yönetim ve liderlik becerisi ile strateji yönetim zihniyetinin, rasyonel karar verme stili üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

3.2.4.2. Değer ve yetkinliklerin sezgisel karar verme stili üzerindeki etkisi

Çalışmanın bu kısmında rasyonel karar vermeyi açıklayan bağımsız değişkenlerin tespiti akabinde karar verme stillerinden ikinci karar verme stili olan Sezgisel karar verme için çoklu regresyon modeli oluşturulmuş ve analize alınmıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 31'de yer almaktadır.

Tablo 40. Regresyon-2-sezgisel

Değişken	B	Std. Hata	Beta	T	p	F	p	R	R^2
Sabit	6,523	5,196		1,255	,212				
Kendini Aşma	,188	,091	,197	2,076	,040				
İşletme Bilgisi	,142	,107	,127	1,330	,186	2,595	0,030*	0,33	0,11
İKY Teknik Uzmanlık	-,305	,141	-,357	-2,157	,033				
İK Çabaları ve Uygulamaları	,103	,138	,206	,748	,456				
Bağımlı Değişken: Sezgisel									

Bağımsız Değişkenler ve Regresyon Analizi Sonuçları:

1. **Sabit Terim (Intercept):** Sabit terim değeri 6,523 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t = 1,255$, $p = 0,212$). Bu, tüm bağımsız değişkenlerin etkisi sıfır

olduğunda bağımlı değişkenin ortalama değerinin 6,523 olduğunu gösterir, ancak bu değer anlamlı değildir.

2. **Kendini Aşma:** Bu değişkenin regresyon katsayısı 0,188 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = 2,076$, $p = 0,040$). Bu sonuç, kendini aşma değişkeninin Sezgisel üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu gösterir.
3. **İşletme Bilgisi:** Bu değişkenin regresyon katsayısı 0,142 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t = 1,330$, $p = 0,186$). Bu durum, İşletme Bilgisi değişkeninin Sezgisel üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlamına gelir.
4. **İKY Teknik Uzmanlık:** Bu değişkenin regresyon katsayısı -0,305 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = -2,157$, $p = 0,033$). Bu sonuç, İKY Teknik Uzmanlık değişkeninin Sezgisel üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu gösterir.
5. **İK Çabaları ve Uygulamaları:** Bu değişkenin regresyon katsayısı 0,103 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t = 0,748$, $p = 0,456$). Bu durum, İK Çabaları ve Uygulamaları değişkeninin Sezgisel üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlamına gelir.

Genel Değerlendirme:

- **R Kare (R^2) Değeri:** R^2 değeri 0,11, yani bağımsız değişkenler toplam varyansın %11'ini açıklamaktadır. Bu, modelin bağımlı değişken olan Sezgisel'in varyansını açıklamakta düşük düzeyde başarılı olduğunu gösterir.
- **F İstatistiği ve Anlamlılık:** F değeri 2,595 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0,030$). Bu, modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin bir bütün olarak bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıkladığını gösterir.

Bu analiz, bazı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu, bazılarının ise anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır. Kendini aşma değişkeni pozitif ve anlamlı bir etkiye sahipken, İKY Teknik Uzmanlık değişkeni negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Çalışmanın bu kısmında üçüncü karar verme stili olan anlık karar verme için çoklu regresyon modeli oluşturulmuş ve analize alınmıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 32'de yer almaktadır.

3.2.4.3. Değer ve yetkinliklerin bağımlı karar verme stili üzerindeki etkisi

Çalışmanın bu kısmındai karar verme stilinin dördüncü alt boyutu olan bağımlı karar verme için çoklu regresyon modeli oluşturulmuş ve analize alınmıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 34’de yer almaktadır.



Tablo 41. Regresyon-4-bağımlı

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p	F	p	R	R2
Sabit	-,151	3,915		-,039	,969				
Muhafazacı	,187	,054	,308	3,477	,001	10,31	0,001*	0,40	0,16
Değişim Yönetimi	,095	,031	,268	3,024	,003				
Bağımlı Değişken: Bağımlı									

Bağımsız Değişkenler ve Regresyon Analizi Sonuçları:

- 1. Sabit Terim (Intercept):** Sabit terim değeri -0,151 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t = -0,039$, $p = 0,969$). Bu, tüm bağımsız değişkenlerin etkisi sıfır olduğunda bağımlı değişkenin ortalama değerinin -0,151 olduğunu gösterir, ancak bu değer anlamlı değildir.
- 2. Muhafazacı:** Bu değişkenin regresyon katsayısı 0,187 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = 3,477$, $p = 0,001$). Bu sonuç, Muhafazacı değişkeninin Bağımlı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu gösterir.
- 3. Değişim Yönetimi:** Bu değişkenin regresyon katsayısı 0,095 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = 3,024$, $p = 0,003$). Bu sonuç, Değişim Yönetimi değişkeninin Bağımlı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu gösterir.

Genel Değerlendirme:

- R Kare (R^2) Değeri:** R^2 değeri 0,16, yani bağımsız değişkenler toplam varyansın %16'sını açıklamaktadır. Bu, modelin bağımlı değişken olan Bağımlı'nın varyansını açıklamakta düşük düzeyde başarılı olduğunu gösterir.
- F İstatistiği ve Anlamlılık:** F değeri 10,31 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0,001$). Bu, modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin bir bütün olarak bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıkladığını gösterir.

Bu analiz, bazı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu, bazılarının ise anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır. Muhafazacı ve Değişim Yönetimi değişkenleri, Bağımlı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahiptir.

3.2.4.4. Değer ve yetkinliklerin kaçınma karar verme stili üzerindeki etkisi

Çalışmanın bu kısmında karar verme stilinin beşinci alt boyutu olan “kaçınma” karar verme için çoklu regresyon modeli oluşturulmuş ve analize alınmıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 35’de yer almaktadır.

Tablo 42. Regresyon-5-kaçınma

Değişken	B	sh	Beta	t	p	R ²	F	p
Sabit	21,876	3,343		6,544	0,000			
Kendini Üstünleme	-0,064	0,051	-0,117	-1,247	0,215			
Strateji Yönetim Zihniyeti	-0,229	0,118	-0,277	-1,944	0,055	0,14	4,153	0,004*
Değişim Yönetimi	0,091	0,062	0,232	1,466	0,146			
Yönetim ve Liderlik Becerisi	-0,116	0,059	-0,269	-1,973	0,051			
Bağımlı Değişken: Kaçınma								

Bağımsız Değişkenler ve Regresyon Analizi Sonuçları:

- 1. Sabit Terim (Intercept):** Sabit terim değeri 21,876 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = 6,544$, $p < 0,001$). Bu, tüm bağımsız değişkenlerin etkisi sıfır olduğunda bağımlı değişkenin ortalama değerinin 21,876 olduğunu gösterir ve bu değer anlamlıdır.
- 2. Kendini Üstünleme:** Bu değişkenin regresyon katsayısı -0,064 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t = -1,247$, $p = 0,215$). Bu durum, kendini üstünleme değişkeninin Kaçınma üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlamına gelir.
- 3. Strateji Yönetim Zihniyeti:** Bu değişkenin regresyon katsayısı -0,229 ve bu değer sınırda anlamlıdır ($t = -1,944$, $p = 0,055$). Bu sonuç, Strateji Yönetim Zihniyeti değişkeninin Kaçınma üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.
- 4. Değişim Yönetimi:** Bu değişkenin regresyon katsayısı 0,091 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t = 1,466$, $p = 0,146$). Bu durum, Değişim Yönetimi değişkeninin Kaçınma üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlamına gelir.
- 5. Yönetim ve Liderlik Becerisi:** Bu değişkenin regresyon katsayısı -0,116 ve bu değer sınırda anlamlıdır ($t = -1,973$, $p = 0,051$). Bu sonuç, Yönetim ve Liderlik Becerisi

değişkeninin Kaçınma üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Genel Değerlendirme:

- **R Kare (R^2) Değeri:** R^2 değeri 0,14, yani bağımsız değişkenler toplam varyansın %14'ünü açıklamaktadır. Bu, modelin bağımlı değişken olan kaçınma karar verme stili varyansını açıklamakta düşük düzeyde başarılı olduğunu gösterir.
- **F İstatistiği ve Anlamlılık:** F değeri 4,153 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0,004$). Bu, modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin bir bütün olarak bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıkladığını gösterir.

Bu analiz, bazı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını, bazılarının ise sınırda anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

3.2.4.5. Değer ve yetkinliklerin anlık karar verme stili üzerindeki etkisi

Tablo 43. Regresyon-3-anlık

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p	F	p	R	R^2
Sabit	14,090	3,375		4,175	,000				
Yeniliğe Açıklık	,077	,082	,087	,933	,353	4,364	0,015*	0,28	0,08
Değişim Yönetimi	-,103	,036	-,264	-2,836	,005				
Bağımlı Değişken: Anlık									

Bağımsız Değişkenler ve Regresyon Analizi Sonuçları:

1. **Sabit Terim (Intercept):** Sabit terim değeri 14,090 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = 4,175$, $p < 0,001$). Bu, tüm bağımsız değişkenlerin etkisi sıfır olduğunda bağımlı değişkenin ortalama değerinin 14,090 olduğunu gösterir ve bu değer anlamlıdır.
2. **Yeniliğe Açıklık:** Bu değişkenin regresyon katsayısı 0,077 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t = 0,933$, $p = 0,353$). Bu durum, Yeniliğe Açıklık değişkeninin Anlık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlamına gelir.

- 3. Değişim Yönetimi:** Bu değişkenin regresyon katsayısı -0,103 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = -2,836$, $p = 0,005$). Bu sonuç, Değişim Yönetimi değişkeninin Anlık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu gösterir.

Genel Değerlendirme:

- **R Kare (R^2) Değeri:** R^2 değeri 0,08, yani bağımsız değişkenler toplam varyansın %8'ini açıklamaktadır. Bu, modelin bağımlı değişken olan Anlık'ın varyansını açıklamakta düşük düzeyde başarılı olduğunu gösterir.
- **F İstatistiği ve Anlamlılık:** F değeri 4,364 ve bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0,015$). Bu, modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin bir bütün olarak bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıkladığını gösterir.

Bu analiz, bazı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu, bazılarının ise anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır. Değişim Yönetimi değişkeninin Anlık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunurken, Yeniliğe Açıklık değişkeni anlamlı bir etkiye sahip değildir.

3.2.4.6. Bireysel değerler ile karara verme stilleri arasındaki ilişkide İK yönetici yetkinliklerinin aracı rolü

Çalışmanın dördüncü hipotezi “bireysel değerler ile karar verme stilleri arasındaki ilişkide, İK yönetici yetkinliklerinin aracı rolü vardır” model 4 kullanılarak test edilmiştir.

Tablo 44. Bireysel değerler ile karara verme stilleri arasındaki ilişkide İK yönetici yetkinliklerinin aracı rolü

Model	Standart Edilmemiş B	Standart Hata	t	p	LLCI	ULCI
Etkileşim Değişkeni	0,17	0,14	1,27	0,205	0,2057	-0,0996
Karar Verme	0,42	0,36	1,16	0,246	0,2468	-0,2975
İnsan Kaynakları Yönetimi	0,03	0,03	0,85	0,393	0,3939	-0,0418
Model Özeti	$R^2=0,11$ $F=1,35$ $p=0,246$					
Etkileşim Sonrası R^2	$R^2=0,16$ $F=1,31$ $p=0,272$					

* $p < 0,05$; Bağımlı Değişken; Bireysel Değerler, LLCI: Güven Aralığı Alt Sınır, ULCI: Güven Aralığı Üst Sınır

Bireysel değerler ile karara verme stilleri arasındaki ilişkide İK yönetici yetkinliklerinin aracı rolü modelinin model 4 ile testinden elde edilen bulgular şu şekilde olmuştur:

- Modelde $R^2= 0,11$ ve $F=1,35$ ile $p=0,246$: $p > ,05$ olması sebebiyle modelin bağımsız değişkenlerin (İK yönetici yetkinlikleri ve karar verme stilleri) bağımlı değişken

(bireysel değerler) üzerindeki toplam varyansın %11'ini açıkladığını ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. (çünkü p değeri 0,05'ten büyük).

- Etkileşim Değişkeni: Standart Edilmemiş $B=0,17$, Standart Hata= $0,14$, $t=1,27$, $p=0,205$, $LCI=-0,0996$, $ULCI=0,2057$: Bu, etkileşim değişkeninin bireysel değerler üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını gösteriyor (çünkü p değeri 0,05'ten büyük).
- Karar Verme: Standart Edilmemiş $B=0,42$, Standart Hata= $0,36$, $t=1,16$, $p=0,246$, $LLCI=-0,2975$, $ULCI=0,2468$: Karar verme stilinin bireysel değerler üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı değil.
- İnsan Kaynakları Yönetimi: Standart Edilmemiş $B=0,03$, Standart Hata= $0,03$, $t=0,85$, $p=0,393$, $LLCI=-0,0418$, $ULCI=0,3939$: İK yönetici yetkinliklerinin bireysel değerler üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı değil.
- Etkileşim Sonrası Model Özeti: $R^2= 0,16$, $F=1,31$, $p=0,272$: Etkileşim değişkeni eklenerek modelin açıklanan varyansının %16'ya çıktığını görüyoruz, ancak bu artış da istatistiksel olarak anlamlı değil.

Sonuç olarak bireysel değerler ve karar verme ve ilişkisinde İKY düzeyinin aracı bir etkisi görülmemiş olup, araştırmanın dördüncü ve son olan hipotezi desteklenmemiştir.

Bireysel değerler ile karara verme stilleri arasındaki ilişkide İK yönetici yetkinliklerinin aracı rolü modelinin model 4 ile testinden elde edilen bulgular şu şekilde olmuştur:

Sonuç olarak bireysel değerler ve karar verme ve ilişkisinde İKY düzeyinin aracı bir etkisi görülmemiş olup, araştırmanın dördüncü ve son olan hipotezi desteklenmemiştir.

Tartışma ve sonuç: Değerler, yönetici yetkinlikleri ve karar verme stilleri ilişkisi üzerine yapılan literatür incelemesi sırasında, bu üç değişkeni bir arada inceleyen, araştıran çalışmalarda önemli boşluklar olduğunu görülmüştür. Karar verme, bir organizasyonun varlığı ve hayatta kalması için merkezi bir öneme sahip olmasına rağmen, bu değişkeni açıkladığı savunulan değerlerin ve yönetici yetkinliklerinin İK yöneticilerinin karar verme üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu boşluğu doldurmak amacıyla, mevcut çalışma, yöneticilerin savunulan bireysel değerlerinin, yönetici yetkinlikleri ve İK yöneticilerinin karar verme üzerindeki etkisini incelemiştir.

Çalışmada ilk olarak; bireysel değerlerin, genellikle etik, ahlak ve erdem kavramlarıyla ilişkilendirilen değerlerden çok daha derin bir seviyede insan hayatında önemli olduğu

bulgularına ulaşılmıştır. Değerler, bireylerin hissetme, düşünme ve harekete geçme süreçlerinin temelini oluşturur. Algıların oluşumunda, tutumların geliştirilmesinde, tercihlerin yapılmasında ve kararların verilmesinde değerlerin önemli bir rol oynadığı görülmüş tür. Bu bulgular, değerlerin insan hayatında merkezi bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Bu çalışma, bireysel değerler, yönetici yetkinlikleri ve karar verme stilleri teorileri ve mevcut ampirik çalışmalar gözden geçirmiştir.



4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Tartışma

Bu araştırmanın bulguları, değer ve yetkinliklerin örgütlerde, İK yöneticilerinin karar verme stillerini nasıl şekillendirdiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Bu bulgular, bireysel değerlerin, yönetim yetkinliklerinden karar verme stillerine kadar geniş bir yelpazede etkili olduğunu göstermektedir. Bu bölümde, elde edilen sonuçların literatürdeki mevcut bilgilerle nasıl örtüştüğü ve bu alana ne tür yeni katkılar sağladığı derinlemesine incelenecektir. Bu bağlamda, İK yöneticilerinin değerlerinin örgütlerdeki rolü ve etkisinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacak önemli kavramlar ele alınacaktır.

Alman metafizikçisi Nicolai Hartman, değerlerden sıyrılmış, kutsallığını kaybetmiş bir dünyada kimsenin yaşamaya tahammül edemeyeceğini belirterek, değerlerin insan hayatındaki önemini vurgulamaktadır. Bu perspektiften hareketle, Schwartz'ın 82 ülkede, coğrafi, kültürel, dilsel, dini, yaş, cinsiyet ve mesleki açıdan farklı örneklem gruplarına uyguladığı araştırmada da değerlerin merkezi rolü ortaya koyulmuştur. Schwartz'ın çalışmasında, Türkiye'nin de dahil olduğu örneklem gruplarında en önemli değerlerin "iyilikseverlik" ve "evrenselcilik" değerlerinden oluşan "kendini aşma" ve "öz yönelim" olarak belirlendiği saptanmıştır. Hartman'ın vurguladığı değerlerin insan hayatındaki yeri ile Schwartz'ın bulguları değerlerin evrensel bir niteliğe sahip olduğunu ve farklı kültürel bağlamlarda bile benzer şekilde önceliklendirildiğini göstermektedir.

Bu kapsamda Ülkemizde yapılan değer çalışmalarının bazıları öne çıkan en önemli değeri muhafazacı (uyuma, geleneksellik, güvenlik) olarak tespit ederken, bazı çalışmalarda Schwartz'ın bulgularıyla uyumlu olarak "kendini aşma" değeri olarak belirlemektedir. Bizim çalışmamızda ise, en önemli değer "muhafazacı" değerler olduğu, bunu "kendini aşma" değerinin izlediği görülmüştür. Bu bulgular, Ülkemizdeki değer önceliklerinin belirli bir tutarlılık gösterdiğini ve aynı zamanda Schwartz'ın bulgularıyla uyumlu olabileceğine işaret etmektedir. Çalışmamız, farklı toplumsal ve kültürel bağlamlarda değerlerin nasıl önceliklendirildiğine dair önemli bir katkı sunmaktadır ve literatürde yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, değerlerin önem sıralamasındaki farklılıkların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Ayrıca Schwartz bazı değerlerin birbirleri ile çatışma içerisinde olduğunu belirterek; "değişime açıklık" ile "muhafazacı" değerleri ve "kendini aşma" ile "kendini üstünleme" değerleri arasındaki çatışmanın evrenselliğini tespit etmiştir. Çalışmamız, İK yöneticilerinin

“muhafazacı” değerler ile “yeniliğe açıklık” değerleri arasında belirgin bir fark olduğunu ortaya koyarak, bu değerlerin zıt kutuplarda yer aldığını kanıtlamıştır. Bu bulgu, İK yöneticilerinin hem örgütsel istikrarı koruma hem de yeniliklere karşı temkinli yaklaşıtlarını göstermektedir. Bu iki zıt değerin dengelenmesi, yöneticilerin mevcut düzeni koruma ve değışime uyum sağlama yeteneklerinin bir göstergesidir. Bu bulgu farklı değerin birlikte nasıl var olabileceğini ve yöneticilerin bu zıt değerin arasında nasıl denge kurduklarını anlamak için önemli bir perspektif sunmaktadır. Bu nedenle, çalışmamız, literatürdeki değerin çatışması konusundaki mevcut bilgiye katkı sağlamaktadır.

Literatürde değerin tanımı üzerinde bir fikir birliğinin olmadığı görölmektedir. Kimi teorisyenler değerin amaçsal araçlar olarak tanımlarken, Schwartz değerin insanın üç ihtiyacını (kişisel temel ihtiyaçlar, iletişim, dayanışma) karşıladığını belirtmektedir. Bu tanıma dayanarak, çalışmamızda İK yöneticilerinin tespit edilen "muhafazacı" ve "kendini aşma" değlerinin, İK yöneticilerinin sadece bireysel çıkarlarını gözetmekten ziyade, toplumsal faydayı ve kişiler arası ilişkileri geliştirmeyi amaçladıklarını göstermektedir. Bu bulgu, İK yöneticilerinin rollerini sadece örgütsel hedeflere ulaşma açısından değil, aynı zamanda çalışanlar arasında güçlü sosyal bağlar kurma ve toplumsal değeri koruma açısından da önemli bir konuma yerleştirmektedir. Bu bağlamda, çalışmamız, değerin örgütsel yönetimdeki kritik önemini vurgulayarak literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

Ayrıca İK yöneticilerinde "muhafazacı" ve "kendini aşma" değlerinin oldukça yüksek düzeyde çıkması literatüre göre Holland'ın meslek ilgi alanları teorisiyle açıklanmaktadır. Holland girişimci meslek sahipleri, astlarının eylemlerini örgütsel veya kişisel çıkar hedeflerine ulaşmak için yönlendirmeyi önemserken; sosyal ilgi alanlarına sahip meslek sahipleri, "başkalarına yardım etmeyi ve onlara özen göstermeyi içeren eylemleri" önemsedğini belirtmektedir. Bu tanım, İK yöneticilerinin mesleklerinin bir yönünün sosyal içerikli olması sebebiyle, bu meslek sahiplerinin kendilerinden ziyade çalışanların ve toplumun faydasını önemsediklerini göstermektedir. Bu veriler, değerin insanların yetkinlikleri ve dolayısıyla meslek seçimleri ile olan ilişkisini ortaya koymaktadır.

İK yöneticisi bireysel değerin konusunda elde edilen bulguların literatürdeki mevcut bilgilerle nasıl örtüştüğü ve bu alana ne tür yeni katkılar sağladığını detaylandırdıktan sonra, İK yöneticilerinin sahip oldukları yetkinlikler üzerine yapılan analizlerin sonuçları şu şekilde özetlenmektedir.

İK yöneticilerinin en sık kullandıkları yetkinlikler "yönetim ve liderlik" becerileri ile "değişim yönetimi" olarak belirlenirken, en az ihtiyaç duydukları yetkinlikler "işletme bilgisi" ve "strateji yönetim zihniyeti" olarak tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmamızda, İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımını tespit etmek amacıyla yapılan analizlerde, %57,3 oranında stratejik kararlara katıldıkları belirlenmiştir. Çalışmamızda elde edilen yetkinlik sıralamasında işletme bilgisi ve stratejik yönetim zihniyetinin en sonda yer alması, bu bulguyu desteklemektedir. Literatürdeki Vicere ve arkadaşları tarafından İK yöneticileri üzerinde yapılmış ve zaman zaman tekrarlandığı belirtilen çalışmalarda benzer şekilde, İK yöneticilerinin yönetim liderlik yetkinliklerinin ilk sırada, işletme yetkinliklerinin ise en son sırada yer aldığı görülmüştür. Bu durum, İK yöneticilerinin istenilen seviyede stratejik kararlara katılamadıklarının bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Bu çalışmanın literatüre katkısı, örgütlerde İK yöneticilerinin stratejik ortak olabilmeleri için işletme bilgisi ve stratejik yönetim zihniyetinin geliştirilmesi gereken öncelikli yetkinlikler olduğunu vurgulamasıdır. Bu bulgular, İK yöneticilerinin stratejik karar süreçlerine daha etkin bir şekilde dahil olabilmeleri için gerekli yetkinliklerin belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik önemli bir temel oluşturmaktadır. Dolayısıyla, çalışmamız, İK yöneticilerinin gelecekteki rol ve sorumluluklarının daha iyi anlaşılmasına ve bu alanda yapılacak geliştirme çalışmalarına ışık tutmaktadır.

İK yöneticisi bireysel değerler konusunda elde edilen bulguların literatürdeki mevcut bilgilerle nasıl örtüştüğü ve bu alana ne tür yeni katkılar sağladığı detaylandırdıktan sonra, İK yöneticilerinin sahip oldukları yetkinlikler üzerine yapılan analizlerin sonuçları şu şekilde özetlenmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, İK yöneticilerinin en çok “rasyonel” karar verme stilini, ardından “sezgisel” ve “bağımlı” karar verme stillerini kullandıkları belirlenmiştir. Çeşitli araştırmalar, yöneticilerin tek bir karar verme stiline bağlı kalmadıklarını göstermektedir. Literatürde girişimciler üzerine yapılan çalışmalar ile bu araştırmada elde edilen bulguların örtüştüğü görülmektedir.

Scott ve Bruce (1995) karar verme stillerinde, bireylerin problemleri rasyonel bir yaklaşımla çözme eğilimlerinin yenilikçi değer özellikleriyle ters orantılı olabileceğini belirtmesi, araştırmamızdaki sonuçlarla da uyumlu bulunmuştur. Araştırmamızda, İK yöneticilerinin en yüksek seviyede rasyonel karar verme stilini benimsedikleri ve en düşük bireysel değerlerinin "yeniliğe açıklık" olduğu tespit edilmiştir. Rasyonel karar verme stili, analitik ve sistematik düşünmeyi ön planda tutarak belirsizlik ve risk içeren yenilikçi yaklaşımların benimsenmesini

zorlaştırabilir. Bu, İK yöneticilerinin yenilikçi değerleri benimsemekte zorlanabileceklerini göstermektedir. Ayrıca, bu bulgu, İK yönetiminde yenilikçi yaklaşımların teşvik edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, araştırmamız, İK yöneticilerinin karar verme stillerinin ve bireysel değerlerinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini anlama ve geliştirme yönünde literatüre katkı sunmaktadır. Diğer bir ifade ile İK yöneticilerinin bireysel değerleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi anlama ve geliştirme yönünde literatüre önemli bir katkı sunmaktadır.

4.2. Sonuç

Bu çalışmanın sonuçları, katılımcıların (İK yöneticilerinin) yarısından fazlasının (%72,73) erkek, geri kalan yöneticilerin ise kadın (%27,27) olduğunu göstermiştir. Bu durum, incelenen örgütlerde yönetici pozisyonlarının ağırlıklı olarak erkek çalışanlar tarafından doldurulduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, İK yöneticilerinin %61,81'inin Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri eğitimi aldığı belirlenmiştir. Bu bulgu, Çalışma Ekonomisi bölümünün İK yönetici yetiştirmede önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Çalışmada İK yöneticilerinin yaşlarının artması durumunda "kendini üstünleme (güç, başarı, keyif)" ve "yeniliğe açıklık (öz yönelim, uyarılma)" değerlerine verdikleri önemin azaldığı, ancak "stratejik yönetim zihniyeti" yetkinliklerinde artış olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde çalışma hayatında geçirilen sürelerin "stratejik yönetim zihniyeti" yetkinliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu da ortaya konulmuştur. Yöneticilerin yıllar içinde edindikleri bilgi ve deneyimler, onları daha stratejik düşünmeye ve uzun vadeli planlar yapmaya yönlendirmektedir. Belirtilmekte olan bu bulgular kurumsallaşmış örgütlerin, emekli yöneticilerini strateji belirleme departmanlarında danışman olarak istihdam etmelerin sebebinin açıklamaktadır.

Çalışmada cinsiyete göre değerlerin farklılaştığı görülmüştür. Erkek yöneticilerin "yeniliğe açıklık" değerinin kadın yöneticilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde cinsiyet faktörünün karar verme stilleri üzerinde etkisinin olduğu da belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin "kaçınma karar verme" stilini erkek yöneticilere nazaran daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Bu durum, kadın yöneticilerin riskten kaçınma eğilimlerinin erkek yöneticilere oranla daha fazla olduğunu göstermektedir. Çalışmada ayrıca, erkek yöneticilerin "anlık karar verme" stilini kadın yöneticilere oranla daha fazla kullandıkları saptanmıştır.

Yöneticilerin çalışma hayatında geçirmiş oldukları toplam çalışma sürelerinin bağımlı karar verme stili üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulgu,

deneyimli yöneticilerin karar verme süreçlerinde daha fazla işbirliği ve danışma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Çalışmada katılımcıların "stratejik İK" olma yolunda hangi süreçte oldukları da incelenen konulardan birisi olmuştur. Yöneticilerin %57,3'ünün strateji belirleme ve uygulama süreçlerine aktif olarak katıldığı tespit edilirken; %21,8'inin bu süreçte üst yönetime veri sağlayarak sürece katıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, %8,2'sinde İK yöneticilerinin karar verme sürecine dahil olmayıp, stratejik kararların uygulanması sırasında operasyonel görevler üstlendikleri belirlenmiştir. Nihai olarak, %12,7'sinde İK yöneticilerinin stratejik kararlar kapsamında herhangi bir görevlerinin olmadığı tespit edilmiştir. Özetle bu bulgular, İK yöneticilerinin %57,3'ünün stratejik ortak olarak konumlarını güçlendirme yolunda ilerleme kaydettiklerini ortaya koyarken; önemli bir oranda İK yöneticilerinin stratejik ortaklık yolunda kat etmeleri gereken mesafelerinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütlerde stratejik kararlara katılımın iki şekilde gerçekleşmekte olduğu tespit edilmiştir. İlki, İK yöneticilerinin yönetim kurulları toplantılarına direk katılarak süreçte aktif (%57,3) görev almaları iken; ikincisi toplantılara katılmaksızın, üst yönetimin kendilerinden istedikleri verileri yönetim kurulu toplantılarına sunarak pasif katılım (%21,8) sağlamaları şeklinde olmuştur.

Bu çalışmada alanında markalaşmış olan ve iş dünyasında her geçen gün önemi artan İK yöneticilerinin değer, yetkinlik ve karar verme stilleri kapsamında yönetici profili ortaya konularak, bu üç önemli faktörün yönetici, örgüt üzerinde etkisi detaylı olarak göz önüne serilmiştir. Bu konuda sonuçlar şu şekildedir;

İlk bulgu; Araştırmaya katılım sağlayan İK yöneticilerinin sahip oldukları öncelikli değerlerinin "muhafazacı" ve "kendini aşma" olduğunu tespit etmiştir. Literatür verileri muhafazacı değerinin, örgütlerde istikrarı, güveni ve geleneği koruma arzusunu temsil ederken; kendini aşma değerinin, bireyin kendisini aşan daha büyük bir amaca hizmet etme isteğine işaret ettiğini belirtmektedir. Bu iki değer profiline sahip olan İK yöneticilerinin, hem örgüt içindeki istikrarı koruma hem de çalışanların ve toplumun gelişimine katkıda bulunma hedeflerine yönelik dengeli bir yönetim şekli sergiledikleri belirtilmektedir.

İkinci bulgu; Katılımcıların öncelikli değerlerinin önem sırasına göre "yönetim & liderlik" ve "değişim yönetimi" yetkinlikleri olduğunu belirlemiştir. Yönetim liderlik yetkinliği, etkili planlama, organizasyon, yönlendirme ve kontrolü temsil ederken; değişim yönetimi yetkinliği, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasını temsil etmektedir. Bu yetkinliklere sahip İK yöneticilerinin, mevcut süreçleri etkili bir şekilde yönetirken aynı zamanda örgüt

süreçlerini değişen ve gelişen koşullara hızlı, doğru ve etkili bir şekilde adapte ettikleri bilinmektedir. Bu yetkinliklere sahip bir yöneticinin, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol üstlendiği söylenmektedir.

Üçüncü bulgu; İK yöneticilerinin sırasıyla "rasyonel", "sezgisel" ve "bağımlı" karar verme stillerini kullandıklarını tespit etmiştir. Rasyonel karar verme stili, analitik ve mantıklı düşünmeyi; sezgisel karar verme stili, içgüdülere dayalı hızlı karar vermeyi; bağımlı karar verme stili ise başkalarının görüşlerine danışarak karar vermeyi temsil etmektedir. Bu üç bulgu özelinde, "muhafazacı" ve "kendini aşma" değerlerini benimseyen İK yöneticilerinin “yönetim liderlik” ve “değişim yönetimi” yetkinlikleriyle donatılmış oldukları ve bu yöneticilerin, sırasıyla “rasyonel”, “sezgisel” ve “bağımlı” karar verme stillerini kullanmakta oldukları tespit edilmiştir.

Dördüncü bulgu; İK yönetici değerlerinin karar verme stillerini belirledikleri tespit etmiştir. “Kendini aşma” değerine sahip yöneticilerin öncelikli olarak “rasyonel” karar verme stilini kullandıkları; karar verilecek duruma göre ise rasyonel karar verme stilinin tamamlayıcı olduğu ve doğru kullanıldığında karara olumlu yönde önemli katkılar yapabileceği literatürde belirtilen “sezgisel” karar verme stilini kullandıkları tespit edilmiştir. İK yöneticilerinin üçüncü öncelikli kullandıkları karar verme stilinin “bağımlı” karar verme stili olması, İK yöneticileri üzerinde yapılmış olan nitel çalışmalara göre, bazı durumların bağımlı karar vermeyi zorunlu kılmasıyla açıklanmaktadır. Şöyle ki, bağımlı verilen karar o konuda yapılacak en rasyonel tercihi gösterebilmektedir. Örnek olarak personelin işe alımı, işten çıkarılması ve performans değerlendirme süreçlerinde İK yöneticisinin ilgili birim yöneticilerinin görüşlerine başvurması bu konuya açıklayabilecek en güzel örneklerden birisidir. Ayrıca, söz konusu olan bu değer (kendini aşma) bu değere sahip olan yöneticileri, literatürde riskten kaçınmak için karar verememe olarak tanımlanan kaçınma karar verme stilinden alıkoyduğu belirlenmiştir. Yani kendini aşma değerine sahip yöneticide “kaçınma” karar verme stili kullanımının düşük olduğu tespit edilmiştir. İK yöneticilerinin ikinci öncelikli değeri olan “muhafazacı” değerinin de aynı şekilde yöneticileri “bağımlı” ve “rasyonel” karar verme stillerine yönlendirdiği belirlenmiştir. Muhafazacı değerine sahip İK yöneticilerinin karar verme sürecinde daha fazla işbirliği ve danışma eğiliminde oldukları ancak bu yaklaşımla birlikte analitik ve mantıklı düşünmeyi de benimsedikleri tespit edilmiştir.

Beşinci Bulgu; İK yönetici değerlerinin yönetici yetkinlikleri üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu değerlerin değer denildiğinde ilk akla gelen kavramların (etik, ahlak ve erdem) çok daha ötesinde derinlerde anlam bulduğunu göstermiştir. Literatürde değerlerin

bireylerin önem verdiği hususlara işaret ettiği, kişilerin bu önemli gördükleri hususları elde etmek için aksiyona geçirmek üzere bireylere motivasyon sağladığı belirtilmektedir. Bu kapsamda yöneticinin sahip olduğu "Kendini aşma" değerinin ilk olarak yöneticiyi uzun vadeli planlar yapma olarak tanımlanan “stratejik yönetim zihniyeti” yetkinliğini kazanmaya yönlendirdiği tespit edilmiştir. İkinci olarak stratejik düşünme yetkinliğine sahip olan yöneticinin bu yetkinliğini hayata geçirecek, kaynakları maksimum fayda üretecek şekilde kullanmak olarak tanımlanan “yönetim liderlik” yetkinliğine yönlendirdiği görülmüştür. Kendini aşma değerinin üçüncü öncelikli olarak belirlediği yetkinlik “İK yönetimi teknik uzmanlık” yetkinliği olmuştur. Bu husus yöneticinin sahip olduğu stratejik yönetim zihniyeti yetkinliğini nasıl bir yöntemle ortaya koyacağını gösteren “yönetim liderlik” becerisinden sonra ihtiyaç duyacağı yetkinliğin mesleki bilgileri içeren “İK yönetimi teknik uzmanlık” yetkinliği olduğuna işaret etmektedir. Aynı şekilde bu değer dördüncü olarak etkileşimde olduğu yetkinlik “İK çabaları ve uygulamaları” olmuştur. Söz konusu durum İK yöneticisinin stratejik yönetim zihniyeti, yönetim liderlik becerisi, İK teknik bilgi yetkinliği sonrasında kendini aşma değerinin davranış göstergesi olan başkalarının refahı ve mutluluğu için “İK çabaları ve uygulamaları” yetkinliğini devreye aldığını ifade etmektedir. Ayrıca, "yeniliğe açıklık" değeri ile stratejik yönetim zihniyeti yetkinliği arasında da anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Günümüz dünyasında İK biriminin isminin değişim yönetim birimi olarak değiştirilmesi tartışılırken, yeniliğe açıklık değerinin yöneticiyi stratejik yönetim zihniyeti yetkinliğine yönlendirmesi çok anlamlı ve önemli olmaktadır. Böylece değerlerin algıların oluşumunda, tutumların geliştirilmesinde, tercihlerin yapılmasında ve kararların verilmesinde önemli bir rol oynadığı görülmüştür.

Altıncı bulgu ile yönetici yetkinliklerinin (bilgi beceri tutumlarının) karar verme stillerini etkilediğini, hangi karar verme stillerinin tercih edeceğini belirlediğini tespit etmiştir. Literatürde yetkin insan gerekli olgunluğa erişmiş, olgun, kâmil insan olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareket ile yöneticilerin yetkinlik çeşitlerine göre farklı karar verme stillerini kullandıkları tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle her bir yönetici yetkinliği kişiyi farklı bir karar verme stiline yönlendirme gücüne sahiptir.

İnsanlar karar verme süreçlerinde farklı yaklaşımlar sergilemektedir. Bazıları objektif ve tarafsız bir şekilde olaylara odaklanarak, kapsamlı bilgi toplar ve ayrıntılı analizler yaparak karar verirken, bazıları sezgisel bir yaklaşım benimsemektedirler. Bazı bireyler kararlarını tek başına almayı tercih ederken, bazıları başkalarının görüşlerine başvurumaktadırlar. Bazı insanlar doğal hareket ederken, bazıları daha temkinli davranmaktadırlar. Ayrıca, karar verme

sürecinden tamamen kaçınmaya çalışan bireyler de vardır. İnsanların karar verme sürecindeki bu farklılıkların nedenlerini araştırdığımızda, bireysel değerlerin yanı sıra yetkinliklerin de önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Literatür verilerine göre en pahalı karar verme stilinin rasyonel karar verme olduğu bilinmektedir. Çünkü bilgi toplama analiz etme zaman almaktadır. Çoğu zaman yöneticinin rasyonel karar verme için gerekli detaylı araştırma ve analiz yapmaya zamanı olamamaktadır. Sezgisel karar verme stili karar alınacak konu hakkında eksik bilgi ile hızlı karar alınması gereken durumlarda kurtarıcı karar verme stili olarak devreye girmektedir. Karar verilecek konularda bilgi arttıkça sezgisel, bağımlı, kaçınma, ani karar verme kullanımı azalmaktadır. Bu durum özetle bilgi beceri tutum olarak tanımlanan yetkinliğin karar verme stilleri tercihinde önemini ortaya koymaktadır. Hangi yetkinliğinin kişileri hangi karar verme stiline yönlendirdiğini gösteren bulgular şu şekildedir;

- “Stratejik yönetim zihniyeti” yetkinliğine sahip yöneticilerin öncelikli karar verme stilinin “rasyonel karar verme” olduğu; ikinci karar verme stilinin “bağımlı karar verme” stili olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin stratejik yönetim zihniyeti yetkinliklerinin artması durumunda anlık ve kaçınma karar verme stillerini kullanmaktan kaçındıkları (kullanmadıkları) tespit edilmiştir. Stratejik yönetim yetkinleri yüksek olan yöneticiler rasyonel karar vermekte ve anlık kaçınma karar verme stillerini kullanmamaktalar. Stratejik yönetim zihniyeti” yetkinliği ile sezgisel karar verme stili arasında ilişki tespit edilememiştir. Bu durum stratejik yönetim yetkinliğine sahip yöneticilerinin hislerine dayanan karar vermediklerini düşündürmektedir.
- “Değişim yönetimi” yetkinliğine sahip yöneticilerin stratejik yönetim zihniyetinde olduğu gibi öncelikli karar verme stili rasyonel karar verme olmuştur. İkinci karar verme stili bağımlı (karar verme olduğu tespit edilmiştir. Değişim yönetimi yetkinliğine sahip yöneticilerin anlık karar verme stilini kullanma eğiliminde olmadıkları görülmüştür.
- Diğer bir ifade ile değişim yönetimi yetkinliğinin anlık karar verme stili üzerinde ters ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Değişim yönetimi planlama, strateji geliştirme ve uzun vadeli düşünmeyi gerektirmektedir. Değişim yönetimi yetkinliğine sahip yöneticilerin, ani ve hızlı kararlar almak yerine daha dikkatli ve stratejik bir yaklaşım sergiledikleri bilinmektedir. Değişim yönetimi yetkinliği ile sezgisel ve

kaçınma karar verme stilleri arasında ilişkinin bulunamaması, bu değerle yönetim sağlayan bireylerin karar vermesi gereken durumda karar vermekten kaçınmayıp, rasyonel kararlar verdiğini vurgulamaktadır.

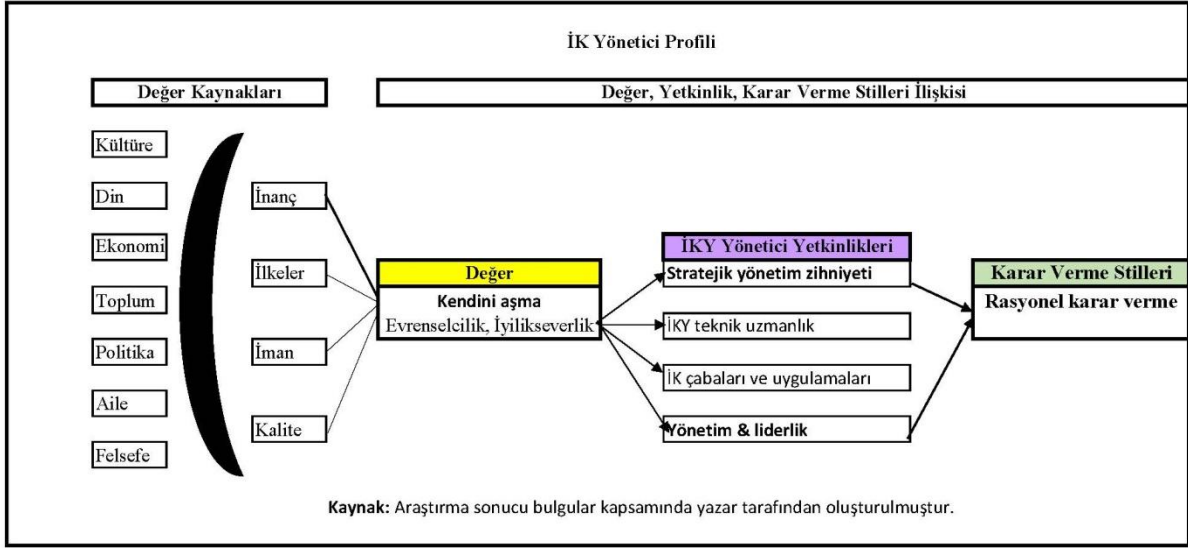
- “İşletme bilgisi” yetkinliğine sahip yöneticilerin sırasıyla rasyonel ve bağımlı karar verme stillerini kullandıkları, ancak anlık karar verme stilini kullanma eğiliminde olmadıkları belirlenmiştir. İşletme bilgisi yetkinliği ile sezgisel ve kaçınma karar verme stili arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bu yetkinliğe sahip olan yöneticilerin örgütün genel işleyişine hakim olmaları, onları rasyonel karar verme stiline yönlendirecektir. İşletme bilgisi yetkinliği genellikle eksik bilgi ile karar verme durumunda kullanıldığı belirtilmekte olan sezgisel karar verme stilinden yöneticiyi uzak tutacaktır. Literatüre göre bireylerin alacağı kararlarda eksik bilgiye sahip olmaları onları kendi iç dünyalarına çevirmekte ve sezgilerine göre karar vermeye yönlendirmektedir.
- “İKY teknik uzmanlığı” yetkinliğine sahip yöneticilerin sırasıyla rasyonel ve bağımlı karar verme eğiliminde oldukları görülmüştür. İKY teknik uzmanlık yetkinliği ile sezgisel, anlık ve kaçınma karar verme stilleri arasında ilişki tespit edilememiştir.
- “İK çabaları ve uygulamaları” yetkinliğine sahip yöneticilerinin sırasıyla rasyonel ve bağımlı karar verme eğilimleri tespit edilirken; İK çabaları ve uygulamaları yetkinliğinin anlık karar verme eğilimini azaltabileceği anlaşılmaktadır. Bu yetkinlik ile sezgisel, kaçınma karar verme stilleri arasında ilişki tespit edilememiştir.
- “Yönetim liderlik” yetkinliğine sahip yöneticilerin yüksek bir değerle rasyonel karar verme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu yetkinliğe sahip yöneticilerin kaçınma karar verme eğiliminde olmadıkları belirlenmiştir. Yönetim liderlik yetkinliği ile sezgisel, bağımlı, anlık karar verme stilleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Özetle, bireysel değerler, yetkinlikler ve karar verme stilleri arasındaki ilişkilerde bireysel değerlerden sadece "kendini aşma" ve "muhafazacı" değerlerin "rasyonel", "sezgisel" ve "bağımlı" karar verme stilleri üzerinde anlamlı bir ilişkilerinin olduğu tespit edilirken; yönetici yetkinliklerinin her birinin (stratejik yönetim zihniyeti, değişim yönetimi, işletme bilgisi, İKY teknik uzmanlık, İK çabaları ve uygulamaları, yönetim liderlik) öncelikli olarak rasyonel karar verme stili ile oldukça belirgin bir seviyede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu yetkinliklerden İK yöneticilerinin en sık kullandıkları rasyonel karar verme stilini önemli ölçüde açıklayan yetkinliklerin “stratejik yönetim zihniyeti” ve “yönetim & liderlik”

becerileri olmuştur. Bu bulgular, karar verme süreçlerinde bireysel değerlerden ziyade yönetici yetkinliklerinin daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yetkinlik, işi maksimum performansla yapabilmek için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Yetkinliğin bireysel değerlere kıyasla eğitim ve gelişim faaliyetleri ile daha hızlı değişebilir ve geliştirilebilir olması yöneticilerin daha etkili karar vermelerinin sağlanabileceğini göstermektedir. Sonuç olarak, yöneticilerin sahip oldukları yetkinliklerin, karar verme stilleri üzerinde önemli derecede belirleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yedinci bulgu olarak; araştırmada bireysel değerler ile karar verme stilleri arasındaki ilişkide İK yönetici yetkinliklerinin aracı rolü görülmemiştir. Bu durum, İK yöneticilerinin bireysel değerlerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisinin, yönetici yetkinlikleri aracılığıyla değil, doğrudan olduğunu göstermektedir. Yani, İK yöneticilerinin bireysel değerleri, karar verme stillerini belirlemede doğrudan bir rol oynamakta, ancak yönetici yetkinlikleri bu süreçte aracı bir rol üstlenmemektedir. Yönetici yetkinlikleri, karar verme stilleri üzerinde bağımsız bir etkiye sahip olmaktadır.

Sonuç olarak, İK bireysel değerler, yönetici yetkinliği ve karar verme stilleri kapsamında gerçekleştirilmiş olan çalışmanın analiz sonuçları İK yönetici seçiminde kullanılmak üzere İK yönetici profilini ortaya çıkarmıştır. İK yöneticisinin sahip olması gereken en önemli değer “kendini aşma” değeri olarak belirlenmiş olmuş, bu değere sahip olan yöneticinin yetkinlikleri “stratejik yönetim zihniyeti”, “İKY teknik uzmanlık”, “İK çabaları ve uygulamaları”, “yönetim & liderlik” olarak tespit edilmiştir. Bu yetkinliklerin içinde “stratejik yönetim zihniyeti” ve yönetici & liderlik” yetkinliğinin “rasyonel” karar vermeyi en yüksek seviyede açıklayan” yetkinlikler olarak vurgulanmıştır. Diğer bir ifade ile kendini aşma değeri yüksek olan bir İK yöneticisinin örgüte kazandırılması durumunda, bu yöneticinin "stratejik yönetim zihniyeti", "İKY teknik uzmanlık", "İK çabaları ve uygulamaları" ve "yönetim & liderlik" yetkinliklerini sergilemesi beklenmektedir. Bu yetkinlikler arasında, "stratejik yönetim zihniyeti" ve "yönetim & liderlik" becerileri, İK yöneticisini yoğunlukla rasyonel karar verme stilini kullanmaya yönlendirecektir. Bu araştırma sonucu elde edilmiş olan İK yönetici profili şekil 7’de aşağıda yer almaktadır.



Şekil 7. İK yönetici profili Kaynak: Mashlah, 2015, s. 162. yazar tarafından araştırma bulguları kapsamında oluşturulmuştur.

4.3. Öneriler

Üst yönetim dikkatine sunulan hususlar

Stratejik Karar Verme Süreçlerinin Desteklenmesi; Stratejik yönetim zihniyeti, değişim yönetimi, işletme bilgisi, İKY teknik uzmanlığı, İK çabaları ve yönetim liderlik yetkinliklerine sahip yöneticilerin, karar verilecek konuya uygun karar verme stillerini kullanmalarına olanak tanıyacak bir yönetim ortamı oluşturulmalıdır.

Bireysel değerlerin, stratejik yönetim zihniyeti, yönetim liderlik becerisi, İK yönetimi teknik uzmanlık ve İK çabaları ve uygulamaları üzerinde anlamlı etkileri olduğu ve bu değerlerin yüksek oranda rasyonel karar verme stilini açıkladığı göz önünde bulundurularak, yöneticiler ve yönetici havuzunda olan çalışanlar için örgütlerde yetkinlik geliştirme programları düzenlenmelidir. Bu programlar, yöneticilerin değerlerine uygun yetkinliklerini daha da güçlendirerek, rasyonel karar verme oranını yükseltebilir.

Adından sıkça bahsedilmek olan stratejik İK yönetimi konusunda İK yöneticilerinin halen daha kat edecek yollarının olduğu bulgusuna ulaşılmış olması, (İK yöneticilerinin %57,3'ünün strateji belirleme ve uygulama süreçlerine aktif olarak katıldığı göz önüne alındığında) İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımlarının artırılması teşvik edilmelidir. Stratejik karar alma süreçlerinde İK yöneticilerinin aktif katılımı, örgütlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlayabilir.

İK yöneticisinin dikkatine sunulan hususlar

Stratejik İK yönetimi; Yenilikçi projeler için "yeniliğe açıklık" değeri yüksek yöneticiler seçilerek, işin doğasına uygun personelin yerleştirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, deneyimli yöneticilerin stratejik düşünme ve işbirliği yetkinliklerinden faydalanılabilir.

Risk yönetimi ve hızlı karar verme; Kadın yöneticilerin riskten kaçınma eğilimleri ve erkek yöneticilerin anlık karar verme yetkinlikleri dikkate alınarak, uygun durumlarda bu yetkinliklere sahip yöneticiler görevlendirilmelidir.

Stratejik yetkinliklerin artırılması; İK yöneticilerinin stratejik düşünme ve planlama yetkinliklerini artırmak için sürekli eğitim ve gelişim programlarına katılmaları teşvik edilmelidir. Bu, onların stratejik kararlara daha fazla katkı sağlamalarını sağlayacaktır.

Kendini tanıma ve değerlerin farkında olma; İK yöneticileri, kendi bireysel değerlerini, yetkinliklerini ve bu faktörlerin karar verme stillerine olan etkilerini anlamalıdır. Bu farkındalık, daha bilinçli ve tutarlı kararlar vermelerine yardımcı olacaktır.

Yetkinliklerin sürekli gelişimi; İK yöneticileri "Stratejik yönetim zihniyeti", "yönetim & liderlik" ve "değişim yönetimi" yetkinliklerini geliştirmek için sürekli eğitim ve gelişim programlarına katılmalıdırlar. Bu yetkinlikler, onların mevcut süreçleri etkili bir şekilde yönetmelerine ve değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olacaktır.

Karar verme stilleri; Karar verme stilleri hakkında farkındalığını geliştirerek, karar verme stillerini etkin bir şekilde kullanarak, örgütsel kararların daha bilinçli ve dengeli bir şekilde verilmesini sağlamalıdırlar.

İşletme bilgisi yetkinliğinin artırılması; Araştırma bulguları, İK yöneticileri tarafından en az ihtiyaç duyulan yetkinliğin "işletme bilgisi" olduğunu göstermiştir. Hem yurt içi hem de yurt dışında yapılan araştırmalar, İK'nin stratejik ortak olabilmesi ve diğer yöneticilere iç danışman olarak hizmet verebilmesi için işletme bilgilerini artırmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, İK yöneticilerinin İK operasyonel süreçlerinden ziyade sahaya inip, diğer birim yöneticileri ve örgütte yapılan diğer işlere daha fazla vakit ayırarak işletme bilgilerini geliştirmeleri önerilmektedir. İşletme bilgisi, onların stratejik ortak olma yolunda ilerlemelerine ivme kazandıracaktır.

Stratejik yönetim zihniyeti yetkinliğinin geliştirilmesi; Yöneticilerin sahip oldukları yetkinliklerin tespitine yönelik analizler, İK yöneticilerinin "stratejik yönetim zihniyetine" düşük seviyede önem verdiklerini belirlemiştir. Oysaki ilişki analizleri rasyonel karar verme stilini en yüksek derecede açıklayan yetkinliğin "stratejik yönetim zihniyeti" olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, İK yöneticilerinin hem örgütte stratejik kararlar verirken etkili

olabilmeleri (stratejik ortak olma) hem de İK yönetiminde stratejik kararlar verebilmeleri için bu yetkinliğin önemini fark etmeleri ve geliştirmeleri önerilmektedir. Günümüzde, İK yöneticilerinden mevcut prosedür ve politikalar çerçevesinde geleneksel İK süreçlerini yönetmekten ziyade, örgütü başarıya taşıyacak önemli işlere imza atmaları beklenmektedir

Araştırmacıların dikkatine sunulan hususlar

Cinsiyet farklılıklarının incelenmesi; Erkek ve kadın yöneticilerin farklı değer, yetkinlik ve karar verme stillerini inceleyen daha detaylı araştırmalar yapılmalıdır. Bu sayede, cinsiyet farklılıklarının karar verme stillerine yönetim performansına etkisi daha iyi anlaşılabilir.

Demografik faktörlerin araştırılması; Yaş, toplam çalışma süresi gibi demografik faktörlerin değerler, yetkinlikler ve karar verme stilleri üzerindeki etkilerini daha kapsamlı inceleyen çalışmalar yapılmalıdır.

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımının incelenmesi; İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılım seviyelerinin tespitinin yapılması ve bu katılımın örgütsel performansa etkilerini daha detaylı inceleyen çalışmalar yapılmalıdır. Bu sayede, stratejik İK yönetiminin etkileri daha iyi anlaşılabilir.

Değerler, yetkinlik ve karar verme stilleri; İK yöneticilerinin değerlerinin, yetkinliklerinin ve karar verme stillerinin örgütsel başarı üzerindeki etkilerini daha detaylı inceleyen çalışmalar yapılmalıdır. Bu, İK yönetiminin stratejik önemini vurgular ve daha etkili yönetim modelleri geliştirilmesine katkı sağlar.

Uzun vadeli araştırmalar; Değer yapılarının sosyal koşullar değiştikçe zamanla değişebileceği veya büyük teknolojik, ekonomik ve politik olaylara yanıt olarak hızla farklılaşabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda yapılacak araştırmaların

belirli periyotlarla tekrarlanması İK yöneticilerinin değerlerinin, yetkinliklerinin ve karar verme stillerinin zaman içinde nasıl değiştiğini ve geliştiğinin izlenmesine imkan verecektir. Bu durum yönetim yaklaşımlarının ve stratejilerinin sürekli iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma, yöneticilerin karar verme stillerini öngörebilmek için değerler ve yönetici yetkinlikleri üzerinde odaklanmanın önemini vurgulamaktadır. Bireysel değerlerin hem yönetici yetkinlikleri hem de karar verme stilleri üzerinde etkisini ortaya koymaktadır. Bu konuda yöneticilerin bireysel değerlerini, yönetici yetkinliklerinin ve karar verme stillerinin iş hayatına, yöneticilere göre hazırlanması (soru sayısı daha az ancak ölçme gücü daha fazla

ölçeklerin geliştirilmesi) değerlerin gerek yetkinlik ve gerekse karar verme stillerini öngörme gücünü artıracaktır. Değerlerin kalıcı ve öngörü gücünün olması, değer yapısı üzerinde daha fazla araştırma yapılarak, daha fazla anlaşılır olmasının sağlanması, yönetici davranışlarının anlaşılmasına önemli katkı sağlayacaktır.

Literatür çalışmalarında değerler üzerine yapılan araştırmaların genellikle sadece tek bir düzeyde (örneğin, sadece bireysel düzeyde) incelendiği görülmektedir (Sagie & Koslowsky, 1998, s.168). Ancak, bireysel, örgütsel ve diğer değer faktörlerini bir arada ele alan çok düzeyli ve çok faktörlü bir çalışma, bu değerlerin ve faktörlerin yönetici davranış süreçlerini nasıl etkilediğini daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

Armstrong ve Brown (2019) stratejik insan kaynakları yönetimi alanındaki literatürü gözden geçirdikleri çalışmalarında, İK'nın geçmişten günümüze nasıl evrildiğini ve gelecekte nasıl şekilleneceğini incelemiştirler. Çalışmalarında İK yönetiminin başarısı için, yalnızca teorik bilgi üretmenin ötesine geçilmesi gerektiği ve pratikte uygulanabilir ve eyleme geçirilebilir bilgilerin üretilmesine odaklanılması gerekliliği savunulmuştur (Armstrong ve Brown, 2019, s.31). Bu kapsamda araştırmacılara İKY araştırmalarının ve uygulamalarının, iş dünyasında karşılaşılmakta olan gerçek sorunlara çözüm bulmak üzere çalışma yapılması önerilmektedir.

Köse ve Pehlivanoglu'nun (2021) araştırmasında, Türkiye'de 2005-2019 yılları arasında karar verme tarzları üzerine yazılan lisansüstü tezler ve ulusal ile yurtdışında yayın yapan uluslararası dergilerde yayınlanan makaleler incelenmiştir. Araştırma, YÖKtez, Dergipark, ULAKBİM, EBSCOHost ve Google Scholar veri tabanlarını kapsamaktadır. Bu dönemde 64 tez çalışması yapılmış ve ulusal literatürde 78 bilimsel makale yayınlanmıştır. Tez ve makalelerde araştırmacılar, karar verme tarzları ile özsaygı, kişilik, sorun çözme, düşünme stilleri, kontrol odaklılık ve duygusal zekâ arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Karar verme tarzları ile ilgili çalışmaların en fazla eğitim bilimleri alanında yapıldığı, bunu spor bilimleri ve işletme ana bilim dallarındaki çalışmaların izlediği görülmüştür. Sağlık yönetimi, turizm işletmeciliği ve psikoloji ana bilim dallarındaki çalışmalar ise sınırlı sayıda kalmıştır (Köse ve Pehlivanoglu, 2021, s.17-18). Yapılan literatür çalışması sırasında Köse ve Ertugrul'un belirttiği hususların 2025 yılında da aynı şekilde devam ettiği görülmüştür. Bu nedenle, karar verme stilleri konusunun yönetim organizasyon bilim dalında, yönetici özelinde ve sektörel bazda incelenmesi; nicel çalışmaların yanı sıra nitel çalışmalara da ağırlık verilerek bireysel değer, yetkinlik ve karar verme stillerinin araştırılması, kısa vadede yöneticilerin gelişimine katkı sağlarken, uzun vadede ülke kalkınmasına katkı sağlayacaktır.

Son söz olarak, bu alanda (değerler, yetkinlik ve karar verme stilleri) daha derinlemesine araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bireysel değerlerin hem yönetici yetkinliklerinin geliştirilmesi hem de karar verme stillerine etkisinin daha fazla araştırılması, değerler hakkında daha derin bir anlayış geliştirmeye ve insanların bireysel değerlerinin iş yerinde nasıl etkili olduğunu anlamaya hizmet edecektir. Dolayısıyla bu konuların daha detaylı incelenmesi ve araştırılması için kapı daha fazla çalışmaya açık olup, bu çalışma bu konularda bir gündem oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.



KAYNAKLAR

- Abuladze, L., & Skorková, Z. (2021). Human resource management department development and its organizational structures. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 115, p. 03001). EDP Sciences.
- Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde ücret yapısının oluşturulması ve bir uygulama*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Acar, F., “Duygusal zekâ ve liderlik”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2002.
- Acciarini, C., Brunetta, F. and Boccardelli, P. (2021), “Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review”, *Management Decision*, Vol. 59 No. 3, pp. 638-652.
- Adair, J. (2017). *Karar verme ve problem çözme* (3. baskı). İstanbul: Pegem Akademi. *Ünsür, A. (2008). İş'te insan ve ahlak: İş ahlakı. İstanbul: [Dem Yayınları].*
- Akarsu, B. (1984). *Felsefe terimleri sözlüğü*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Akat, İ., & Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi* (4. baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Akerlof, George A. (2007). The missing motivation in macroeconomics. *American Economic Review*, 97, 5–36.
- Akgeyik, Tekin (2018). İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Aksoy, N. (2023). *Yetkinlik yönetimi kapsamında çevrim içi eğitimleri alan çalışanların e-öğrenme stillerine göre sınıflandırılması ve farklı değişkenlerle değerlendirilmesi*. [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].
- Akşirin, Ç. N. (2008). Yetkinlik temelli performans değerlendirme: Sağlık sektöründen bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*, (2), 35-52.
- Aktan, C. C. (2009). Ahlak ve ahlak felsefesine giriş. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 1(1).
- Akyol, E. M. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*. İstanbul: Nobel.
- Alan, B., & Güven, M. (2022). Uluslararası bir kavram karmaşası: Yeterlik, yeterlilik ve yetkinlik kavramları üzerine bir doküman incelemesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 271-293.
- Alataş, G. (2023). Öz yeterlik inancının ve belirsizliğe tahammülsüzlük tepkisinin genel karar verme stillerine etkisi: Profesyonel turist rehberleri üzerine bir uygulama. (Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Türkiye).
- Albert A. Vicere, “*Break The Mold: Strategies For Leadership*”, *Personnel Journal*, May, 1987, s.27.; A. Albert Vicere, R. K. Prescott, *HR: Meeting The Challenge Of The Future*, *Unpublished Manuscript*, 1997, s.4.
- Alhassan, N. (2023). An exploration of situational leadership support and impact on Ghanaian SME hotels. (Doctoral dissertation, University of Worcester).
- Ali Püsküllüoğlu, “Yetkinlik”, *Türkçe Sözlük* (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1995), 1646.
- Ali, A. (2023). Basketbol hakemlerinin bilişsel duygu düzenleme düzeyleri ile karar verme becerilerinin incelenmesi. (Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

- Ali, A.J., Ahmed, A.A. and Krishnan, K.S. (1995) 'Expatriates and Host Country Nationals: Managerial Values and Decision Styles', *Leadership and Organisation Development Journal* 16(6), 27-34
- Allahyanı, M. H. A. (2012). The Relationship Between Cognitive Dissonance and Decision-Making Styles in A Sample of Female Students At The University of Umm Al Qura. *Education*, 132 (3),641-663.
- Alpar, R. (2003). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1. 2. Baskı, Nobel Basımevi, Ankara.*
- Altun, V. K. (2019). Sadreddin-i Konevî'de Yetkinlik Kavramı ve İnsanın Yetkinliği. *Marife Dini Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 397-414.
- Alzghoul, A., Algraibeh, K. M., Khawaldeh, K., Khaddam, A. A., & Al-Kasasbeh, O. (2023). Nexus of strategic thinking, knowledge-oriented leadership, and employee creativity in higher education institutes. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01107.
- Anadolu Üniversitesi. (2012). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Aras, İ. A. (2023). Sağlık hizmetinde davranışsal iktisat: Karar vermeyi ve hasta sonuçlarını geliştirme. *Disiplinlerarası*, 53.
- Arat, M. (2008). Çalışma yaşamında bireysel temel yetkinlikler ve kazanılmasında okul öncesi dönemde anne baba yetiştirmesinin önemi. (Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology*, 69(2), 230-275.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı* (6. basımdan çeviri). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). Strategic human resource management: Back to the future? A literature review. Institute for Employment Studies.
- Arslan, I. K. (2023). Yönetimsel becerilerin yöneticilerin asları tarafından değerlendirilmesi: Sağlık sektörü çalışanları özelinde bir araştırma. *Sosyal, İnsan ve İdari Bilimlerde Yenilikçi Çalışmalar*, 1903-1924.
- Arslan, M., Akıncı, S., Kılıç Karapınar, P., & Bayhan, P. (2007). *E-iş, e-devlet, etik*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Asan, T., & diğerleri. (2008). Bireysel Değerler Envanteri'nin dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 27, 15-38.
- Athey, R. T. & Michael, S. O. (1999). Emerging Competency Methods for the Future, *Human Resource Management Journal*, 38(3), 215-226.

- Ayçin, E. (2019). *Çok kriterli karar verme: Bilgisayar uygulamalı çözümler* (1. basım). Ankara: Atlas Akademik Basım Yayın.
- Aydın, C. (2008). Karar verme süreçlerinde kurumsal bilginin önemi: Kültür ve Turizm Bakanlığında bir uygulama. (Uzmanlık tezi, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara).
- Aydın, E. (2007). İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde 360 derece performans değerlendirmesi. (Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı).
- Aydın, E. (2016). Beden eğitimi öğretmenlerinin bireysel değerleri ile mesleki motivasyon ve mesleki yeterlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. (Doktora tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Aydın, Mustafa (2011), "Değerler, İşlevleri ve Ahlak", *Eğitime Bakış Dergisi*, Yıl: 7 Sayı: 19.
- Ayyıldız Ünnü, N. A. (2020). Karar verme hataları ve kaynakları: Örgütsel karar vericiler üzerine nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 233-262.
- Ayverdi, İ. (2006). *Yetkinlik*. Misalli Büyük Türkçe Sözlük (2. baskı, s. 3419). İstanbul: Mas Matbaacılık.
- Bacak, Ç. ve Arıcan, B.T. (2019). İşletme ve Kümelerde Stratejinin Önemi ve Komşu Alan Stratejik Yaklaşımı, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 29-50.
- Bacanlı, F. (2008). Kariyer karar verme süreci. R. Özyürek (Ed.), *Kariyer yolculuğu* içinde (s. 119-140). Ankara: Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi.
- Baiocco, R., Laghi, F., & D'Alessio, M. (2009). Decision-making style among adolescents: Relationship with sensation seeking and locus of control. *Journal of adolescence*, 32(4), 963-976.
- Balcı, A. (2009). Sosyal Bilimlerde Araştırma. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, M. (2014). *Değerleri yaşa(t)mak & değerler sözlüğü*. Ensar Yayınevi.
- Balkıs, M. (2007). Öğretmen adaylarının davranışlarındaki erteleme eğiliminin, karar verme stilleri ile ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 67-83.
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207-1220.
- Bartram, D. (2006). The SHL universal competency framework. *SHL White Paper*, 1-8.
- Başar, S. S. (2023). Yaşamın son döneminde tıbbi tedavi ve bakıma ilişkin karar verme süreci: Türkiye ve Almanya örnekleri üzerinden karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Türkiye Biyoetik Dergisi*, 10(2), 2-4.
- Başaran, E. (2022). Hemşirelerde yetkinlik ölçeğinin geliştirilmesi ve yetkinliğin kişilik özellikleri ile ilişkisi. (Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Başaran, I. (2004). Etkili öğrenme ve çoklu zeka kuramı. *Ege Eğitim Dergisi*, 5(1), 7-15.
- Baştuğ, İ. (2006). Karar verme sürecinde sezginin önemi ve Türk merkezi yönetimindeki geçerliliği. (Doktora tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale).

- Bayad, A., & Cesur, S. (2018). Değer yönelimlerinin belirlenmesinde etnik kimlikle özdeşleşmenin belirleyici rolü: Türkiyeli Kürtlerin birey ve grup düzeyinde karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 120.
- Bayraktaroğlu, S., & Demir, K. (2011). İşyerinde karar verme ve problem çözme yöntemleri. In *İş ve meslek danışmanlığı* (pp. 466–476). İş ve Meslek Danışmanlığı Derneği Yayınları.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Begley, T.M., & Boyd, D.P. (2000). Articulating Corporate Values Through Human Resource Policies. Business.
- Behaviour: A Multiple Level Model' in C.L. Cooper and D.M. Rousseau (eds.) Trends in Organisational Behaviour, 5 (155–174), Chichester: Wiley.
- Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2021). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1-17.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590.
- Benligiray, S. (2006). İşletmelerimizde İnsan Kaynakları Bölümlerinin ve Yöneticilerinin Önemi Öneri Dergisi, 7(25), 69-81.
- Benligiray, S. (2007). *Ücret yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Benligiray, S. (2013). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütlenmesi (Ünite 1). R. Geylan & H. Z. Tonus (Eds.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 2-33). Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 2900, Eskişehir.
- Benligiray, S. (2020). İnsan kaynakları yönetimine giriş. H. Z. Tonus & D. Paşaoğlu Baş (Eds.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 3-38). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Berns, R. M. (2007). *Child, family, school, community: Socialization and support* (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletme açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Bilgin, N. (1995). *Sosyal psikolojide yöntem ve pratik çalışmalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Blomster, M., & Koivumäki, T. (2022). Exploring the resources, competencies, and capabilities needed for successful machine learning projects in digital marketing. *Information Systems and e-Business Management*, 20(1), 123-169.
- Boak, G. (1991). *Developing managerial competencies*. London: Pitman.
- Bodin, R., Chermack, T. J., & Coons, L. M. (2016). The effects of scenario planning on participant decision-making style: A quasi-experimental study of four companies. *Journal of Futures Studies*, 20(4), 21-40.

- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. (2007). The goals of HRM. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *Oxford handbook of human resource management* (pp. [sayfa aralığı]). Oxford: Oxford University Press.
- Boxall, P. And Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource management*, Basingstoke: Palgrave.
- Boyatzis, A. R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: J. Wiley, pp. 20-21.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies In The 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Bozkurt, Ö., & Ercan, A. (2019). Çalışanların İşe Adanmışlıklarında Karar Verme Tarzları Belirleyici Olabilir Mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 882-902.
- Brophy, M. ve Kiely, T. (2002). Competencies: A New Sector, *Journal of European Endustrial Training*, 26(2-3-4), 165-176.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Budak, G. (2013). “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Burke, Ronald J., (2001), “Organizational Values, Jop Experiences and Satisfactions Among Managerial and Professional Women and Men: Advantage Men”, *Women in Management Review*, 17(5/6), s. 228-236.
- Bursalıoğlu, Z., 2000 *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara, Pegem Yay.
- Büte, M. (2011), “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı---- İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum (21. Basım)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (22. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). Örneklem yöntemleri. <http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf>. Ulaşım tarihi: 17 Kasım 2024.
- Can, Özden. Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançları ve Karar Verme Stilllerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2009.
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D.Y. “Genel İşletmecilik Bilgileri”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- Can, M. & Özmen, H. İ. (2023). Isparta İli Dış Ticaret Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. *Trends in Business and Economics*, 37(2), 137-147.
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375-393.
- Certo, Samuel. “Modern Management”, Ninth Edition, www.prenhall.com/certo, Upper Saddle River New Jersey, 2003.
- Cevizci, A. (1999) *Felsefe Sözlüğü* (İstanbul: Paradigma,)

- Cevizci, A. (2002), Paradigma Felsefe Sözlüğü, 5. Baskı, Paradigma Yayınları, İstanbul.
- Cevizci, A. (2012). Felsefeye Giriş, (5. Baskı). İstanbul: Say Yayıncılık.
- Ciğerci, E. (2022). Hizmet işletmelerinde çalışan yetkinliği müşteri memnuniyetini artırır mı? *Chinese University Students. Journal Academy Ethics*, 10
- Chouhan, V. S., ve Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modelling -- A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*,16(1): 14-22.
- Connor, P. E., Becker, B. W., Moore, L. F., & Okubo, Y. (2006). Public-sector managerial values: United States, Canada, and Japan. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9(2), 147-173.
- Cook, C., & Gonzales , H. (2016). Australian individual decision styles, intuitive and rational decision making in business. *International Proceeding of Economics Development and*
- Coşkun, Ümran. “Karar ve Karar Verme Süreci”. *ulakbilge*, 53 (2020 Ekim): s. 1181–1191. doi: 10.7816/ulakbilge-08-53-08.
- Creswell, John W. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative. Pearson 4th Edition*, 2012.
- Crisafulli, B., & Singh, J. (2022). Competence is power: How digital influencers impact buying decisions in B2B markets. *Industrial Marketing Management*, 104, 384-399.
- Cronbach, L. (1951). *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*. *Psychometrika*. 16, pp.297-334.
- Cürçani, Seyyid Şerif, *Kitabu't-Ta'rifet*, Tercüme: Arif Erkan, Bahar Yay., İstanbul, 1997.
- Çalışkur, A. E. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Doktora Tezi . İstanbul: Marmara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çalışkur, Y. D. D. A., Demirhan, D. A., & Bozkurt, D. S. (2012). Değerlerin belirli meslek alanları ve demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 219-236.
- Çapulcuoğlu, U., & Gündüz, B. (2013). Öğrenci tükenmişliğini yordamada stresle başa çıkma, sınav kaygısı, akademik yetkinlik ve anne-baba tutumları. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 201-218.
- Çelik OT, Üstüner M (2017) Ortaöğretim öğretmenleri için mesleki değerler ölçeği geliştirme çalışması. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ERTE Özel Sayısı, 10, 151-169
- Çetin, S. K. (2023). Çok Kriterli Karar Verme Alanında Yayımlanan Çalışmalar Üzerine Bir İçerik Analizi; Ebsco Veri Tabanı İncelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(3), 365-385.
- Çetin, Ş. (2004). Değişen değerler ve eğitim. *Milli Eğitim Dergisi*, 161, 1-10
- Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin Yönetmelik Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 219-239.
- Çiçin, F. N. (2024). İşletmelerde Yönetme (Yönverme-Yürütme) İşlevinin Temel Unsurları *Eurasian Business & Economics Journal*, (36), 64-78.

- Çiftçi, M., & Öztürk, U. C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 145-172.
- Çimen, Ö. F. (2023). Değer Yönelimleri Kavramının Tutum ve Kültür Tutum Bağlamında İncelenmesi: Investigation Of The Value Orientations Concept In The Context Of Attitudes And Cultural Attitudes. *International Journal Of Su-Ay Development Association (IJOSDA)*, 2(2), 43-52.
- Çobanbaşı, Z., & Bayar, A. (2023). İlk Defa Yönetici Olarak Atanan Bireylerin Yaşamış Olduğu Sorunlar ve Çözüm Yolları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 372-397.
- Çolakradioğlu, Coşkun, Ümrân. “Karar ve Karar Verme Süreci”. *ulakbilge*, 53 (2020 Ekim): s. 1181–1191. doi: 10.7816/ulakbilge-08-53-08 2012: 388).
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2008). *Management: The New Workplace*. Sidney: South-Western Cengage Learning.
- Daft, R., “Management 6th Edition “ , Thomson South Western ,2003.
- Dalay, İ., Coşkun, R., Altunışık, R., (2002). Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Dean, J. W., Jr., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–396.
- Dede, N. (2007). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Demirkaya, H. (2006). İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12) 2006 / 2 : 1-21.
- Demirkaya, Harun (2001), “Toplam Kaliteye Ulaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü, *Silahlı Kuvvetler Dergisi*, 368, pp. 66-70
- Demirutku, K. ve Sümer, N. (2010). Temel Değerlerin Ölçümü: Portre Değerler Anketinin Türkçe Uyarlaması, *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(25), ss. 17-25.
- Dereli, B. (2009). İnsan kaynakları yönetiminde değerlendirme merkezi. İstanbul: Beta.
- Dessler, G. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management, Content, Competencies and Applications*. Pearson Prentice Hall.
- Devrani, T. K. (2010). Kişisel Değerlerin Kuramsal Yapısı ve Pazarlamadaki Uygulamaları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 49-70.
- Dietz, T., Fitzgerald, A., & Shwom, R. (2005). Environmental values. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 335-372.
- Dillon, S. ve Taylor, H. (2015). Employing grounded theory to uncover behavioral competencies of information technology project managers. *Project Management Journal*, 46(4), 90- 104.
- Dinçer, Ö. Fidan, Y. “İşletme Yönetimi, Beta, İstanbul, 1996.
- Dionisio, M.A. (2017), “Strategic thinking: the role in successful management”, *Journal of Management Research*, Vol. 9 No. 4, pp. 44-57.

- Doğan H (2004) Yetenek tabanlı stratejilerin yükselişi: Kavramsal bir analiz çalışması. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 6(3): 133-151.
- Doğan, B., Yozgat, U. ve Aşkun, B. (2007), Türkiye’de Yönetmel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Doğan, Binali,(2012),Örgüt Kültürü, (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Doğan, H. (2010). Kariyer karar verme grup rehberliği programının 9. Sınıf öğrencilerinin kariyer karar verme güçlük düzeylerine etkisi. Yayınlanmış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, M. (2018). Ergenlerin değer yönelimleri ve değer yönelimlerinin internet bağımlılığıyla ilişkisinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 263-285.
- Duan, S., Exter, M., Tagare, D., Sabin, M., & Janakiraman, S. (2023). Essential competencies for computing managers: Skills and dispositions. *Education and Information Technologies*, 1-40.
- Dumay, John-Bernardi, Cristiana-Guthrie, James-Demartini, Paola (2016), “Integrated reporting: A Structure Literature Review”, Accounting Forum, Vol:40, Issue:3, pp.166-185.
- Durkheim, E. (1994). Sosyolojik Yöntemin Kuralları, 2. Baskı, (Çev: E. Aytekin). İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Durmuş, B., Yurtkor, E. S., & Çinko, M. (2011). *Sosyal bilimlerde veri analizi* (4th ed.). Beta Yayınları.
- Dülger, Ö., 2008 Ergenlerin Algıladıkları Sosyal Destek ile Karar Verme Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Efeoğlu, İ.E., Döner, E. and Tekiner, M.A., 2020, The effect of emotional intelligence on rational decision-making strategies of SMEs managers, *International journal of eurasia social sciences*, 11 (41), 929-955.
- Einhorn, H. J. ve Hogarth, R. M. (1999). Karar alma. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Belirsizliği Yönetmek içinde (s. 133-147). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Ekşi, H. (2003). Temel insanî değerlerin kazandırılmasında bir yaklaşım: karakter eğitimi programları. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 79-96.
- Elizur, D., Abraham S., (1999), “Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values”, *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), s. 79-87.
- Emin K., Performans Değerlemesi, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Yayını, 2002.
- England, George. “International Management”, Academy of Management Proceedings, 1973.
- Er, H. (2014). Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erarslan, I., & Yılmazcan, O. (2023). Endüstri işletmelerinde personel istihdamı, performans. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ercan, A., & Bozkurt, Ö. (2019, Şubat). Karar verme tarzları çalışanların işe adanmışlıklarını etkileyebilir mi?. In *Conference Book* (p. 178).
- Ercan, T. A. (2005). Seçme ve yerleştirme sürecinde yetkinlik modeli oluşturma ve yetkinlik bazlı davranışsal görüşme tekniği yapılandırılmasına ilişkin turizm ve havacılık sektöründe bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, Ali Rıza, (2003), “Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (4), s. 55-72.
- Erduygun, Z., & Tınaz, P. (2023). İnsan kaynakları rollerinin örgüt kültürüne etkisi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 11(1), 161-183.
- Eren, E. (2011), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Onuncu Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E., 2022, *Yönetim ve organizasyon, çağdaş ve küresel yaklaşımlar*, 14. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Ergeneli, A., İlsev, A., Camgöz, S.M., Güler, B.K., Karapınar, P.B., Ekmekci, Ö.T., Özgödek, H.M.F., Özgödek, D.G., Odabaşı, N.A., & Borluk, N.A. (2018). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Nobel.
- Eriksson, S.-B., & Karlsson, J. (1999). Holistic management: Some guidance in developing a learning organization. *Systemist*, 3, 125-133.
- Erkal Mustafa E. (200) *İktisadi kalkınmanın Kültür Temelleri*, DER yayınları, İstanbul
- Erkenekli, M. (2009). Türkiye’de sosyoekonomik statü (SES) gruplarına göre temel değerlerin farklılaşması. s.1.
- Ersan, A., (2013). İnsan Kaynaklarının İnovasyon Stratejilerindeki Verimliliğin Rolü, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir.
- Ersever, O.H. (1996), “Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkiler” Yayımlanmamış doktora tezi Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Esra C., *Hizmet İşletmelerinde Çalışan Yetkinliği Müşteri Memnuniyetini Artırır Mı?*, 2022.
- Everard, B. (1995), “Values as Central to Competent Professional Practice”, *Managing Teachers as Professionals in Schools*, (Edt: H. Busher ve R. Saran). London: Kogan Page
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of world business*, 45(2), 161-168.
- Feather, N. T. (1975). *Values in education and society*. NY: Free Press.
- Feldman, F. (2013). *Etik nedir?* (çev. F. B. Aydar). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Feyisara, O. (2022). Human Resources Management: Overview, Functions And Challenges In The Nigerian Public Service, *Public Administration: Theory And Practice In Nigeria*, 1-14.
- Fındıkçı, İ. (2012). İnsan kaynakları yönetimi, (8. Baskı). Alfa Basım Yayım.
- Fichter, J. H. (2015). *Sosyoloji nedir?*. (2. Baskı). (Çev. Nilgün Çelebi). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Fidan, Mustafa, (2013), Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri Ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Erzurum (Türkiye)
- Field L (1994) Skills Training for Tomorrow's Workforce. (San Diego: Pfeifferand Company).
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1999). *Human resources management* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 205-221.
- Fried, H. O., Lovell, C. A. K., & Schmidt, S. S. (2008). Efficiency and productivity. In H. O. Fried, C. A. K. Lovell, & S. S. Schmidt (Eds.), *The measurement of productive efficiency and productivity growth* (pp. 3-91). New York: Oxford University Press.
- Fukuyama, F. (2000). Güven, Sosyal erdemler ve refahın yaratılması. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gallego, J. P., Oliva, Á. D., García-Castilla, F. J., & Muelas, Á. (2020). Relationship between basic human values and decision-making styles in adolescents. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22), 8315.
- Gangani, N., McLean, G.N., Braden, R.A. (2006), "A Competency-Based Human Resource Development Strategy", *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-140.
- García-Álvarez, J., Vázquez-Rodríguez, A., Quiroga-Carrillo, A., & Priegue Caamaño, D. (2022). Transversal competencies for employability in university graduates: A systematic review from the employers' perspective. *Education Sciences*, 12(3), 204.
- Gati, I., Gadassi, R. ve Mashiah-Cohen, R. (2012). Career Decision-Making Profiles vs. Styles: Convergent and Incremental Validity. *Journal of Vocational Behavior*, (81), 2-16.
- Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L., & Gadassi, R. (2010). From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 277-291.
- Geisler, M. (2015). *Competence, Styles, and Quality in Everyday Decision Making*.
- Geisler, M., Allwood, C. M. (2018). Decision-making competence, social orientation, time style, and perceived stress. *Frontiers in psychology*, 9, 1-11.
- Gelatt, H. B. (1962). Decision-making: A conceptual frame of reference for counseling. *Journal of Counseling psychology*. 9 (3), 240-245.
- Gelatt, H. B. (1989). Positive uncertainty: A new decision-making framework for counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 36(2), 252–256.
- Genç, E., & Coşkun, T. (2015). Muhafazakârlık ve Türkiye Muhafazakârlıklarının Bazı Halleri. *Academic Review of Economics & Administrative Sciences*, 8(2).
- Ghaleno, F. R., Pourshafei, H., & Yunesi, M. R. A. (2015). Decision making styles of managers and its relation with their job performance in high schools of Birjand city. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36(3), 471-481.

- Gherardi S, Nicolini D (2002) Learning in a constellation of interconnected practices: Canon or dissonance? *Journal of Management Studies* 39(4): 419-436.
- Ghorbani, A. (2023). A review of successful construction project managers' competencies and leadership profile. *Journal of Rehabilitation in Civil Engineering*, 11(1), 76-95.
- Gilmore, S. ve Williams S. (2009). *Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Girard, A. J., Reeve, J. L., & Bonaccio, S. (2016). Assessing decision-making style in french-speaking populations: Translation and validation of the general decision-making style questionnaire. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 66(6), 325-333.
- Godbout, A. J. (2000). Managing core competencies: the impact of knowledge management on human resources practices in leading-edge organizations. *Knowledge and Process Management*, 7(2), 76-86.
- Gold, J. I., & Shadlen, M. N. (2007). The neural basis of decision making. *Annual Review of Neuroscience*, 30, 535-574.
- Gökkaya, H. (2019). Bireysel değerler ve örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık üzerindeki etkileri. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göksu, N., & Öz, B. (2008). "Etkin Ücret Yönetiminin İğletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(20), :419-436.
- Göktepe, E. A., Yıldız, B., & Gasımov, Ö. A. (2023). Dijital Çağın Yetkinlikleri ve Geleceğin Meslekleri Dıgıtál Age Competencies And Future Professions. *Örgütlerin Yönetimine Yeni Yaklaşımlar: New Approaches to the Management of Organizations*.
- Grusec, J. E. ve Kuczynski, L. (Der.). (1997). *Parenting and children's internalization of values: A handbook of contemporary theory*. NY: John Wiley & Sons.
- Güçlü, M., & Yentür, J. (2008). Milli Takım Düzeyindeki Elit Bayan Sporcuların Kişisel Ve Sosyal Uyum Düzeyleri İle Bedenlerini Algılama Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(4), 183-192.
- Güçlü, N., & Okçu, V. (2015). İlköğretim öğretmenlerinin etkili takım çalışmasına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 49-69.
- Güçray, S., 2001 "Ergenlerde Karar Verme Davranışlarının Öz-Saygı ve Problem Çözme Becerileri Algısı ile İlişkisi". Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8, 106-121.
- Gül, M. D., & Sönmez, S. (2023). Özel Eğitim Öğretmenlerinin Teknolojik Pedagojik Alan Bilgisi-Uygulama Yetkinlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 12(3), 701-714.
- Güldalı-Dereli, S. (2019). 48-72 aylık çocuğa sahip annelerin ebeveynlik yetkinliği ile çocuklarını beslenme tarzı arasındaki ilişki. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Gülensoy, T. (2007). Yetkinlik. *Türkiye Türkçesindeki Türkçe Sözcüklerin Köken Bilgisi Sözlüğü* (s. 1132). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

- Gümüş, Ş., Arı, M., & Bakırtaş, H. (2010). Otel işletmelerinde personel seçimi: Bursa ilinde bir uygulama. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu (21-22 Ekim 2010) Bildirileri*.
- Güney, S., (2007), Yönetim ve organizasyon. 2. Baskı, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngör, İ. H., Ekşi, H., & Arıca, O. T. (2012). Genç yetişkinlerde değer tercihlerinin narsist kişilik özelliklerini yordaması. *Kuram ve Uygulama Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12, 1271-1290.
- Güngör, S. & Özcan, U. (2022). Karar Kuramı ve Karar Verme. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (33), 119-125.
- Gürbüz, S. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma Ve Uygulama, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gürel, M. T. (2010). *Kariyer planlamada yetkinliklerin önemi ve bir araştırma* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi, Turkey).
- Gözüm, G., & Acar, P. (2018). İşletmelerin BIST-Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alma durumuna göre üst kademe teorisi kapsamında değerlendirilmesi. *İstanbul Management Journal*, 29(84), 93-112.
- Hakan Cavlak; Journal of Research in Business : 6 (1), 99-126 June • Juni • Haziran: 2021 • ISSN: 2630-6255 DOI: 10.29228/JRB.6 Etkinlik, Etkililik, Verimlilik, Kârlılık, Performans: Kavramsal Bir Çerçeve ve Karşılaştırma
- Halis, M. (2002). Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri – Görgül Bir Uygulama. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, (14), 49-64.
- Halstead, J. M. ve Taylor, M. J. (2000). Learning and teaching about values: a review of recent research. *Cambridge Journal Of Education*, 30(2), 169-202.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hamid, J. A. (2008). Knowledge strategies of school administrators and teachers. Putra Malaysia University, Faculty of Educational Studies.
- Hampden-Turner, Charles, Fons Trompenaars (1995) *Kapitalizmin Yedi Kültürü*, İstanbul: Sabah Yayınları.
- Han, H.S., Hwang, J.S., Lee, M.J., Kim, J.H. (2019). “Word-Of-Mouth, Buying, And Sacrifice Intentions For Eco-Cruises: Exploring The Function Of Norm Activation And Value-Attitude-Behavior.” *Tourism Management*, 70, 430–443.
- Han, Jingcai, (2000), “A Framework of Value-Focused Systems Thinking”, *Systemic Practice and Action Research*, 13(1), s. 97-109.
- Hanel, P. H., Vione, K. C., Hahn, U., & Maio, G. R. (2017). Value instantiations: the missing link between values and behavior?. *Values and behavior: Taking a cross cultural perspective*, 175-190.
- Harcar, Tijen (2005), 2000'li Yıllarda Amerikan ve Türk Yöneticilerinin Bireysel Yöneticilik Değerlerine İlişkin İki Kültür Arası Karşılaştırmaya Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Harrison, Frank. "Managerial Decision Making", 1987.
- Harrison, E. F., Pelletier, M. A. (2000). The essence of management decision. *Management Decision*, 38(7), 462- 470.
- Hatcher, T. (2004). Environmental Ethics as an Alternative for Evaluation Theory in For-Profit Business Contexts. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), 357-363.
- Hatice Zümrüt Tonu ve Didem Paşaoğlu Baş (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi, Açıköğretim Fakültesi Yayını NO: 2931, Eskişehir, Aralık 2020.
- Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2007.
- Hellriegel D, Slocum JW Jr (2011) *Organizational Behavior*. Southwest Cengage Learning, Mason, OH.
- Hemingway, C.A., 2005. The role of personal values in corporate social entrepreneurship. Research Paper Series: No. 31–2005. International Centre for Corporate Social Responsibility. Nottingham. 2005. Nottingham University Business School: University of Nottingham.
- Henderson, I.S. (2005). *British Journal of Occupational Learning*, Ulaşım tarihi:Eylül, <http://alumni.ebsmba.com/alumni/pdf/ManagerialCompetencies.pdf>.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481-487.
- Hestand, Y. (2012). *Entrepreneurial Decision Making Styles and Learning Strategies Preferences*. Doctor of Education: Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University.
- Hıtlın, S., Pılıavın, J. A.: 2004 "Values: Reviving a dormant concept", *Annual Review of Sociology*, 30, 359–393.
- Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4).
- Hilton, T. L. (1962). Career decision-making. *Journal of Counseling Psychology*, 9(4), 291–298
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351.
- Hoffmann, T. (1999). The Meanings Of Competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275–285.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequence's International Differences in WorkRelated Values*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2000). *Culture Consequences Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage Publications, s. 29,500.
- Hofstede, Geert (2001), *Culture's Consequences: Comparing, Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, London: Safe Publications, 2nd. Ed.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2014). *Sosyal Psikoloji*. (İ. Yıldız, & A. Gelmez, Çev.) Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Hostetter, S. (2003). Institutional Culture in the Bible College and Its Relationship to Organizational Member's Values. Unpublished Doctorate Dissertation. U.S.A.: Trinity Evangelical Divinity School.
- Hökelekli, H. (2011). Ailede, okulda, toplumda değerler psikolojisi ve eğitimi. İstanbul: Timaş.
- Hökelekli, H. (2013). Ailede, okulda, toplumda değerler psikolojisi ve eğitimi. İstanbul: Timaş.
- Hu, W. (2015). Impact of individual decision-making styles on marketing information system based decision-making. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 1(2), 40-49.
- Hultman, Ken, (2005), "Evaluating Organizational Values", *Organizational Development Journal*, 23(3), s. 39-48.
- Huselid, Mark A., S. E. Jackson and R. S. Schuler. (1997), "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No: 1, pp. 171-188.
- Gürbüz, H., & Baş, Ü. (2020). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatmini: Eskişehir'deki özel hastanelerde bir araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ishikawa, M., & Suzuki, W. (2023). Effects of written languaging on second language learning: Mediating roles of aptitude. *The Modern Language Journal*, 107(S1), 95-112.
- İnançoğlu, Evren, (2003), "Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Direnç Etkisi", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, s. 146-160, Antalya
- İrmiş, A., & Bayrak, S. (2001). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 177-186.
- J. Murphy, "Developing Performance Through Competency Frameworks", From Proceeding Of The Annual Hay Management Consultants' Conference (unpublished) 1993'den aktaran Armstrong, a.g.e, s.189.
- James, P. & Byrnes, Ph.D., 2002 "The Development of Decision-Making". *Journal of Adolescent Health*, 31 (208-215).
- Jarad, Y. (2015). Çalışma Değerleri İle Sektör Seçimi Arasındaki İlişki: Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jeffery A. Berman, Competence-Based Employment Interviewing, London: Quorum Books, 1997, s.16.
- John G. Burgoyne, Competency Approaches to Management Development, Centre For The Study of Management Learning, University of Lancaster, 1988'den aktaran Michael Armstrong, A Handbook of Personnel Management Practice, 6th. Edition, US:Kogan Page, 1996, s.189.
- Jones, E. E. ve Gerard, H. B. (1967). *Foundations of social psychology*. NY: John Wiley & Sons.
- Johnson, M. E. (2021). The impact of strategic management on rational decision processes. *Management Science Review*, 65(4), 483-499.

- Kabadurmuş, Ö., & Demirelöz, D. (2020). Analitik hiyerarşi prosesi yöntemi ile lojistik sektöründeki ideal satış personeli profiline ulaşmak: Uluslararası bir lojistik firma örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1788-1802.
- Kabii, L. K. K., & Kinyua, G. (2023). Managerial Competencies and Business Continuity: A Review of Literature. *International Journal of Education and Research*, 11(2).
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1985). Çocuğun değeri. İstanbul: Boğaziçi Üni., İdari Bilimler Fakültesi
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2014). Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar, (16. Basım). İstanbul: Evrim Yayınları
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kantek, F., & Yıldırım, N. (2022). Sorun çözme ve karar verme. In Ü. T. Baykal & E. E. Türkmen (Eds.), *Hemşirelikte yönetim* (Bölüm 7, s. 183-208). İstanbul: Akademi Basın Yayıncılık. ISBN: 978-605-70825-10.
- Kara, A. U. (2022). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde COVID-19 Sonrası'4 Temel Yetkinlik'Yaklaşımı. *Savunma Bilimleri Dergisi*, (42), 21-55.
- Karaçay, N. (2015) Lise Ergenlerinin Karar Verme Stratejilerinin İncelenmesi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karahüseyin, T., & Mutlu, H. H. (2023). Türkçe Öğretmeni Adaylarının Anahtar Yetkinlikler Algısı. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(Sosyal Bilimler Lisansüstü Öğrenci Sempozyumu Özel Sayısı), 205-232.
- Karakaya, R. (2023). *Örgütsel Öğrenmenin Karar Vermeye Etkisinde Yönetişimin Aracılık Rolü* (Doctoral dissertation).
- Karakoç H. ve Aykan, E. (2023). Üniversitelerin sürdürülebilirliklerinin sağlanmasında rekabet stratejileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ilişkisi: Türkiye örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 365-389.
- Karakoç, H., & Aykan, E. (2023). Üniversitelerin Sürdürülebilirliklerinin Sağlanmasında Rekabet Stratejileri Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi: Türkiye Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 365-389.
- Karamanlioğlu, A. U., & Basım, H. N. (2022). Sosyal zekânın karar verme stiline olan etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü. *KAÜİİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 148-164.
- Karasu, L., Dizdar, E. N., & Çolak, H. (2023). Bir hastanede çalışan laboratuvar çalışanlarının işe hazır bulunuşluklarının iş sağlığı ve güvenliği algısına etkisi. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1-9.
- Karataş, İ. H. (2023). Okul müdür yardımcılarının hizmet öncesinde yetiştirilmesinin modellenmesi: Bir bütünleştirici derleme çalışması. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(4), 1292-1310.
- Kaşdarma, E. (2023). Değerler ile Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Geleneksel Tutum Arasındaki İlişkide Toplumsal Cinsiyet Kalıpyargılarının Aracı Etkisi Ezgi Kaşdarma. *Kadın/Woman 2000*, 24(1).

- Kaşık, D.Z. (2009). Ergenlerde karar verme stilleri ile algılanan sosyal destek düzeylerinin sosyal yetkinlik beklentisi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kavi, E., & Koçak, O. (2013). Çalışma hayatında etik. Ankara: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Kavurmacı-Aytaç, C. (2023). Yönetmelik değer çalışmalarına yönelik bir yazın incelemesi. İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 8(20), 87-104.
- Kaynak, Ö. M., & Yaslıdağ, B.(2023). Sivil havacılık işletmeleri bağlamında uçuş emniyetiyle ilgili teknik olmayan insani faktörler ve rasyonel karar verme ilişkisi. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 12(1), 73-96.
- Kesici, Ş., 2002 Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme StratejilerininPsikolojik İhtiyaç Örüntüleri ve Özlük Niteliklerine GöreKarşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. Doktora Tezi, Konya,Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khasawneh, S., Alomari, A. ve Abu-tineh, A. (2011). Decision-Making Styles of Department Chairs at Public Jordanian Universities: A High-Expentancy Workforce. *Tertiary Education and Management*, 17 (4), 309-318.
- Khurram Khan. (2011). Understanding performance measurement through the literature. *African Journal of Business Management*, 5(35), 13410–13418.
- Kılcan, B. & Seyhan, O. (2019). Sosyal bilgilerde beceri eğitimi, B. Kılcan, B. Akbaba & B. Aksoy (Eds.). Karar verme içinde (s.336-366). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kılıç, R. (1998). *Ahlakın dini temeli*. Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Kılıçaslan, Ö., & Marşap, A. (2018). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa etkisi. *International Journal of Labour Life and Social Policy*, 1(2), 5-23.
- Kıncal, R. (2002). Vatandaşlık bilgisi. Ankara: Mikro Yayınları.
- Kıngır, Said ve Mustafa Şahin, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın, 2005.
- Kıran, F., & Şahin, M. (2023) Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri ve Akademik Motivasyonları ile Kariyer Araştırma Öz-Yeterlikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 526-549.
- Kızıloğlu, S. D. (2012). *İnsan kaynakları yönetiminde işe alım*. BAÜ, SBE, YYLT, İstanbul.
- Kim, S., & Lee, D. (2011). Prefrontal cortex and impulsive decision making. *Biological Psychiatry*, 69(12), 1140-1146.
- Kluckhohn, C. (1962). Values and value-orientations in the theory of action. T. Parsons ve E. A. Shils, (Der.), *Toward a general theory of action* içinde (388-433). Cambridge:Harvard University Press.
- Koç, B., Terzi, Y., & Gül, A. (2015). Üniversite Öğrencilerinin İletişim Becerileri İle Kişilerarası Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki. *International Journal of Turkish Literature, Culture, Education*, 4(1).
- Koç, N. & Akdemir, A. (2023). Kadın insan kaynaklarının tepe yönetimi kademelerinde görev alamamalarına yönelik nedenlerin cam tavan sendromu bağlamında araştırılması. *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 99-116.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. basım). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Koçoğlu, Ercan. İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.
- Kolibáčová, G. (2014). The Relationship Between Competency and Performance. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6), 1315-1327.
- Koparal, Celil, Yönetim ve Organizasyon, içinde: Yönetim Kavramı, (Editör: İnan Özalp), Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.
- Kopelman, R. E. & Rovenpor, J. L. (2006). Allport, Vernon, Lindzey Study of Values. In J.H. Greenhouse & G.A. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of Career Development*. (15-17). London: Sage Publications.
- Korkmaz, M. (2013). *İnsan kaynaklarında performans yönetimi*. İAÜ, SBE, YYLT, İstanbul.
- Koruklu, Y. (2011). Üniversite öğrencilerinde değerler ve mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 190-210.
- Koziol-Nadolna, K., & Joanna, W. (2020). Supporting managerial decisions with IDI in the organization's innovative activities. *Procedia Computer Science*, 176, 2783-2793.
- Koziol-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2375-2384.
- Köklü, K. (2018). İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekâsı. 2(2), 121-142.
- Köse, E. (2018). Karar verme yetkinliği ve yönetsel performans. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Köse, E. (2019). *Karar verme tarzları ile sorun çözme becerileri arasındaki ilişkinin araştırılması*. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(4), 49-60
- Köse, E. (2019). *Karar verme yetkinliği ve yönetsel performans* (2. basım). Nobel Bilimsel Eserler. ISBN: 978-605-2149-23-2.
- Krumboltz, J. D. (1993). Integrating career and personal counseling. *The Career Development Quarterly*, 42(2), 143-148.
- Krumboltz, J. D., Kinnier, R. T., Rude, S. S., Scherba, D. S., & Hamel, D. A. (1986). Teaching a rational approach to career decision making: Who benefits most? *Journal of Vocational Behavior*, 29(1), 1-6.
- Kurt, Ü. (2003). Karar verme sürecinde yöneticilerin kişilik yapılarının etkileri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurtdaş, E. M. (2017). Değerlerin Kaynağı Ve Anlamlandırılması. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 12/21, 349-366.
- Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and Individual Performance: Modeling The World of Work. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology* (pp. 227-255). Chichester: Wiley
- Kuşdil, E., & Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Türk öğretmenlerin değer yönelimleri ve Schwartz değer kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45), 59-76.
- Kuzgun, Y. (1992). Karar stratejileri ölçeği; geliştirilmesi ve standardizasyonu. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kuzgun, Y. (2005). *Karar stratejileri ölçeği*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 7-28.

- Kuzgun, Y. (2006). *Meslek gelişimi ve danışmanlığı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kuzgun, Y. (2014). *Meslek gelişimi ve danışmanlığı* (4. baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Lahbar, G. M., Hassan, N., & Sahito, A. A. (2023). Financial implementation and human resource (HR) practices of project management office: Its competencies in the e-commerce industry; a case study of Daraz. *Global Social Sciences Review*, VIII.
- Lawler, E.E. "From the Ground Up – Six Principles for Building the New Logic Corporation", Jossey-Bass Inc., 22, California, 1996.
- Leykin, Y., & DeRubeis, R. J. (2010). Decision-making styles and depressive symptomatology: Development of the decision styles questionnaire. *Judgment and Decision Making*, 5(7), 506-515.
- Lezki, Ş. (2016). Kararın Temelleri. Hasan Durucasu (Ed.), *İşletmelerde Karar Verme Teknikleri içinde* (ss. 3–25). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Lindeman, M., & Verkasalo, M. (2005). Measuring values with the short Schwartz's value survey. *Journal of personality assessment*, 85(2), 170-178.
- Lofstedt U (2001) Competence development and learning organizations: A critical analysis of practical guidelines and methods. *Systems Research and Behavioral Science* 18(2): 115-125.
- Luck, C. (2009). Intuitive and rational approaches to decision making in education. Doctoral Dissertation, University of Hull, United Kingdom.
- Lyons, S. (2003). An Exploration of Generational Values in Life and at Work. (Unpublished Doctoral Dissertation). Canada: Carleton University.
- Macionis, J. J. (2015). *Sosyoloji*. (V. Akan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik.
- Maden, S., & Durmaz, N. (2023). Türkçe Ders Kitaplarının Anahtar Yetkinlikler Açısından İncelenmesi (8. Sınıf Örneği). *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 12(3), 1201-1220.
- Mahapatro, B. (2021). *Human resource management*. New Age International (P) Ltd.
- Mann, L., Hormonl, R., Power, C. (1989). Adolescent decision making: The development of competence. *Journal of Adolescence*, 12, 265 – 278
- Mann, L., M. Radford, P. Burnett, S. Ford, M. Bond, K. Leung, H. Nakamura, G. Vaughan ve K.S. Yang.(1998), "Cross-Cultural Differences in Self-Reported Decision-Making Style and Confidence", *International Journal of Psychology*. 33 (5), 325-335.
- Markus. L.H. Thomas-Cooper. H.D. Allpress. K.N. (2005). Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and use of Competency Models, *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117-126
- Marugan, A. and Marquez, F.P.G., 2018, *Decision-making management*, Academic Press. ISBN:9780128115411.
- Marzano, R. J. (2006). *The new taxonomy of educational objectives*. Corwin Press.
- Mashlah, S. A. M. E. R. (2015). The role of people's personal values in the workplace. *International Journal of Management and Applied Science*, 1(9), 158-164.
- Mau, W. C. (2000). Cultural differences in career decision-making styles and self-efficacy. *Journal of vocational behavior*, 57(3), 365-378.

- Mayson, S. ve Barrett, R. (2006). "The Science and Practice of HRM in Small Firms". *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 4, 447-455.
- Mccrae, R. R. (2004). "Human Nature and Culture: Atrait Perspective", *Journal of Research in Personality*, pp.3-14.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- McGuire, D., Garavan, T.N., Saha, S.& 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.
- McGuire, D., Garavan, T. N., O'Donnell, D., Saha, S. K., & Cseh, M. (2008). Managers' personal values as predictors of importance attached to training and development: a cross-country exploratory study. *Human Resource Development International*, 11(4), 335-350.
- Megahed, N., Van der Heijden, B. I. J. M., Shaker, M., & Wahba, K. M. (2012). A Framework for Developing A Multiple-Jobs Competency Model for Diplomats. *International Journal of Business and Social Science*, 3(24), 42-55
- Meglino, B.M., and Ravlin, E.C. 1998. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24 (3), pp.351-389.
- Mendras, H. (2009). *Sosyolojinin İlkeleri*, 2. Baskı, (Çev: B. Yılmaz). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Mettas, A. (2011). The development of decision making skills. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, 7(1), 63-73.
- Miller, D. C., & Byrnes, J. P. (2001). Adolescents' Decision Making in Social Situations A self-regulation Perspective. *Applied Developmental Psychology*, 237-256.
- Mincemoyer, C., C., Perkins, D., F., (2003). Assessing decision-making skills of youth. *The Forum Journal.org*. 8(1), 1-9
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mitchell, L. K. ve Krumboltz, J. D. (1984). Research on human decision making: Implications for career decision making and counseling. In S. D. Brown and R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (pp. 238-282). New York: Wiley.
- Mongin, P. (1997). Expected utility theory. In J. Davis, W. Hands, & U. Maki (Eds.), *Handbook of economic methodology* (pp. 342-350). London: Edward Elgar.
- Morsümbül, Ş. (2014). Değerlerin Kuşaklar Arası Değişimi: Ankara Örneği, Doktora Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Morsümbül, Ş. (2014). Kültürel Değerlerin Üç Kuşak Arasındaki Değişimi Üzerine Bir İnceleme: Ankara Örneği. *Hacettepe University Journal of Turkish Studies/HÜTAD Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Arastirmalari Dergisi*, 11(21).

- Mouzelis, N.P. (2001), “Orgut ve Burokrasi: Modern Teorilerin Analizi”, Cev. H. Bahadır Akın, Cizgi Kitabevi, Konya, p.153.
- Murphy, E. F., Snow, W. A., Carron, P., Zigarm, D. (1997). Values, sex difference and psychological androgyny. *International Journal of Value-Based Management*, 10, 69-99.
- Mykkänen, M. (2010). Decision Making and Decision Communication in An Engineer Based Organization. University of Jyväskylä.
- Myry, L.ve Helkama, K. (2001), “Universty Students’ Value Priorities And Emotional Empathy”, *Educational Psychology*, 21(1), 25-40.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073.
- Naftel, M., Driscoll, M., Elias, M. & Ierardi, J., 1993 "ProblemSolving and Decision Making in an Eight-Grade Class". *The Clearing House*, 66 (3), 1 77-180.
- Nam Selçuk (2018), Yönetmel Yetkinliklerin Geliştirilmesinde EÖğrenmenin Başarısını Etkileyen Faktörler; Katılım Bankacılığı Sektöründe Bir Durum Çalışması, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228
- Nelson-Jones, R. (1995). Danışma psikolojisi kuramları. (Çev. Füsün Akkoyun. ve diğerleri.), Ankara: TBFO Ltd.Şti.
- Nesbitt, E. and Henderson, A. (2003). Religious organisations in the UK and values education programmes for schools. *Journal of Beliefs and Values*, 24(1), 75-88.
- Newman, JM, Gerhart, B & Newman, GT 2017, Compensation. McGraw Hill, NY. Nunnally, JC & Bernstein, IH 1994, Psychometric theory, 3rd edn, McGraw-Hill, NY.
- Nicholson, J. D., (1991). The relationship between cultural values, work belief, and attitudes towards socio-economic issues: A cross cultural study. Unpublished doctoral dissertation, Florida State University
- Nickols, F. W. (2015). Strategic Decision Making Commitment to Strategic Action. Distance Consulting.
- Nilay Güler (2010). Yetkinliklerin Belirlenmesi Ve Bu Yetkinliklerin İle Alım Sürecindeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nilay, T. (1999). Çoklu Zeka Kuramı ve Eğitime Yansımaları. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (15), 164–172.
- Nizam, B. (2005). Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı Ve Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nonaka, I. (1999), “Bilgi Yaratan Şirket”, Bilgi Yönetimi. (Çev. Gündüz Bulut). Mess Yayınları, No:293, İstanbul, ss. 29-50.
- Nordhaug O, Grenhaug K (1994) “Competences as resources in firms”. *The International Journal of Human Resource Management* 5(1): 89-106.

- Nosse, L.J., ve Sagiv, L. (2005), “Theory-Based Study of the Basic Values of 565 Physical Therapists”, *Physical Therapy*, Vol.85, No.9, s.834-850.
- Nutt, C.P. (1976), “Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use”, *Academy of Management Review*, Vol:1, No:2, 84-98.
- Nutt, P. C. (1990). Strategic decisions made by top executives and middle managers with data and process dominant styles. *Journal of Management Studies*, 27(2), 173-194.
- Nguyen, Q. T., Preece, C. N., & Male, S. P. (2006). Strategic management practice and tendency in Vietnamese small-and-medium size construction firms. In *CIB W107 Construction in Developing Countries International Symposium: Construction in Developing Economies: New Issues and Challenges* (18–20 January 2006, Santiago, Chile)
- Obi, J. N. (2015). Effective human resources management practices as the key to organizational performance. *International journal of educational research*, 3(1), 1-26.
- Oesch, J. M., & Murnighan, J. K. (2003). Egocentric perceptions of relationship competence, and trustworthiness in salary allocation choices. *Social Justice Research*, 16(1), 53-77
- Ogarca, R. F. (2015). An investigation of decision making styles in smes from south-west oltenia region. *Procedia Economics and Finance*, 20, 443-452.
- Okakın, N. 2008 : Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları.
- Oppong, S. (2014). Upper echelons theory revisited: The need for a change from casual description to casual explanation. *Management*, 19(2), 169-183.
- Oruç, İlke. “ İş Etiginin Kurumsallaştırılması ve Karsılaştırılmalı Bir Arastırma”,Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2004.
- Öğütoğulları, E. ve Akpınar, T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi, Klasik Neo klasik ve Modern Örgüt Kuramları, İş Yazıları Dergisi, 6, 23-50.
- Örmeci, B., & Öcal, H. (2023). Kaynak Temelli Yaklaşım Çerçevesinde Bilişim Teknolojisi Yetkinliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 127-167.
- Örücü, E. (2002). “Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, 119-132.
- Özdemir, M. (2020). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi (İkinci Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık
- Özden, Y. (1998), Eğitimde Dönüşüm: Yeni Değerler ve Oluşumlar, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdiller, İ. “Neden Yetkinlik”, *Human Resources-İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Temmuz- Ağustos, Yıl: 5, Sayı: 5, 2001.
- Özen, Ş. (1996). Bürokratik Kültür 1: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Özensel, E. (2003). Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (3), 217-239.

- Özer, M. A. (2012). Örgütsel karar verme ve yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 475, 147-170
- Özer, S. (2023). Özel ve Kamu Okulları Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Özerklik Algılarına Dair Bir Uygulama (Bursa İl Örneği) (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Özgen, H. & Yalçın, A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Bir Yaklaşım. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgener, Ş. (2000). Değer yönetimi: İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerlerine ilişkin bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 173-189.
- Özkul, M., (2013), Kurumlar Sosyolojisi Ders Notu, Isparta: Fakülte Kitabevi.
- Özlem, D. (2002). Değerler Sorununda Nesnelcilik/Mutlakçılık ve Öznellilik/Rölativizm Tartışmazı Üzerine. Ş. Yalçın (Dü.), Bilgi ve Değer: Muğla Üniversitesi Felsefe Bölümü Sempozyum Bildirileri içinde (s. 282-312). Ankara: Vadi Yayınları
- Özmete, E. ve Algan, T. (2021). Sosyal hizmet uygulamalarında bireysel ve toplumsal değerlerin işlevselliğine kavramsal bakış. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32(1), 357- 382. DOI: 10.33417/tsh.76847
- Özsoy, Osman (2002), Geleceğin Gözde Meslekleri, Acar Matbaacılık, İstanbul.
- Öztürk Samur, A., (2011), Değerler Eğitimi Programının 6 Yaş Çocuklarının Sosyal ve Duygusal Gelişmelerine Etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya (Türkiye).
- Öztürk, Halis, B. (2017). “Refah Devletinde Gençliğin Değer Dönüşümü: Inglehart Söylemi”, Vol:3, Issue:12; pp:158- 171 (ISSN:2149-8598)
- Özutku, H., & Algur, O. (2012). Uluslararası Görevler İçin Yönetici Seçiminde Ve Performans Değerlemesinde Yetkinliklerin Kullanımı: Perfetti Van Melle Gıda San. Tic. Aş Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 53-73.
- Özüren, Ü., 2022, Yöneticilerin karar verme tarzları ile kişilik özellikleri ve örgüt kültürü etkileşimi: İstanbul'daki tekstil işletmelerinde bir araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Özyurt, N., (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul.
- Pakizeh, A., Gebauer, J. E., & Maio, G. R. (2007). Basic human values: Inter-value structure in memory. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(3), 458-465.
- Palmer, Margaret J. Performans Değerlendirmeleri, Çev. Doğan Şahinler, İstanbul, Rota Yayını, 1993, s. 9-10.
- Parry, B. S. (1998). Just what is a competency? (And why should you care?), *Training*, 35(6), 58-64.
- Patrick, P., & Mazhar, S. (2019). Core functions of human resource management and its effectiveness on organization: A study. *International Journal of Social Economics*, 9(5), 257-266.
- Patterson, D. (2023). Human resources management.

- Pazarcık, Y. (2010). Eğitim Bireysel Değerler Ve Yöneticilerin İş Görme Anlayışına Etkisi: Türkiye’de Yabancı Dilde Eğitim Veren Orta Eğitim Kurumları Mezunları Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pehlivan, D. (2019). Japon İnsan Kaynakları Yönetiminin 1990 Yılı Öncesi ve Sonrası Dönemde Karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2002). *Yönetim becerileri* (2. baskı). Ankara: Yargı Yayınevi, s. 57.
- Pelit, E. & Çetin, A. (2022). Turizm İşletmelerinde Kariyer Yönetimi ve Sorunlar: Teorik Bir İnceleme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 13(2), 28-54.
- Philips, S. D., Pazienza, N. J., & Ferrin, H. H. (1984). Decision-making styles and problem-solving appraisal. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 497.
- Platon, Lakhes, çev. Tanju Gökçöl (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2010).
- Polat Dede, N. (2018). *İnsan kaynakları yöneticilerinin değişen rolleri ve yetkinlikleri: İlaç sektörü örneği (The changing roles and competencies of human resource managers: The example of pharma sector)*. İstanbul: Beta Press.
- Polat, M. (2020). Genel yetkinlik inancı, akıllı tahta tutumu ve derslerde teknoloji kullanımına yönelik tutum: Öğretmen adayları üzerine bir inceleme. *Bilim Eğitim Sanat ve Teknoloji Dergisi*, 4(2), 81-94.
- Pourmohammadshahini, K., & Ranjbar, M. (2019). Identifying decision-making styles & components of succession planning capabilities and examine their relationship case study: managers of pars special economic energy zone organization. *Petroleum Business Review*, 3(4), 55-62.
- Poyraz, H. (2012). Bir değer olarak inanç. *Değerler ve eğitimi-II sempozyum bildirileri kitabı*, 161-166.
- Purba, R., Herman, H., Purba, A., Hutauruk, A. F., Silalahi, D. E., Julyanthry, J., & Grace, E. (2022). Improving Teachers’ competence Through The Implementation Of The 21st Century Competencies In A Post-Covid-19 Pandemic. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 6(2), 1486-1497.
- Ranney, G. B., & Carlson, B. (1992). Reviewing organisational policies and rules. *Quality Progress*, 25(1), 50-56.
- Reisinger, Y., & Turner, L. (2003). *Cross-Cultural Behaviour in Tourism: Concepts and Analysis*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Reşitoğlu S. (2011). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti– Bir Uygulama – Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. 2013. Kurumsal davranış (Organizational Behavior), Çev. Ed. Prof. Dr. İnci Erdem, Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Prescott, R. K. (1999). *The changing role of human resource management: A comparative study of importance factors concerning human resource competencies among general managers*. The Pennsylvania State University.
- Roccas, S., & Sagiv, L. (2017). Values and behavior. *Taking a Cross-Cultural Perspective*, (New York: Springer).
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.

- Coleman, R., & Barrie, G. (2003). *Yöneticinin kılavuzu: İyi bir yönetici olmak için 525 kural* (Çev. M. Harmancı, 5. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Rosario, G. R. M., Carmen, D. F. M., & Biagio, S. (2014). Values and corporate social initiative: An approach through Schwartz theory. *International Journal of Business and Society*, 15(1), 19.
- Rowe, A. and Boulgarides, J. (1983), "Decision-styles: a perspective", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 4 No. 4, pp. 3-9.
- Rubin, A., Linturi, H. (2001). Transition in the Making. The Images of the Future in Education and Decision Making. *Futures*, 33(3- 4), 267-305.
- Rue & Byars. "Decision Making skills", *Management skills and application mc graw hill*, 2003.
- Russo, D. (2016, May). Competency Measurement Model. In *European Conference on Quality in Official Statistics*, 29, 1-29.
- Sagie, A., & Koslowsky, M. (1998). Extra-and intra-organizational work values and behavior: A multiple-level model. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 155.
- Sağır, C. (2006) Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etğin önemi: uygulamalı bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Sağır, H. (2006). *Yetkinlik bazlı insan kaynakları süreçleri ve bir araştırma* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Sağnak, M. (2004). Kişi-örgüt değer uyumunu ölçme çalışmaları ve kullanılan yöntemlerin karşılaştırılması. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 5, 101-124
- Salı, J. B. (2018). *Verilerin Toplanması. Ali Şimşek (Ed.). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri içinde (134- 161). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.*
- Salleh, N. M., Rosline, A. K. B. H., & Budin, D. K. A. (2015). Human resource management roles & skills shortages in Malaysian organisations. *Open Journal of Social Sciences*, 3(3), 50 sayfa.
- Savaşkan, E. (2020). Davranışsal Ekonomi Yaklaşımında Yönetim Ve Karar Verme Olgusu. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 61-73.
- Schminke, M., Ambrose, M.L., & Neubaum, D.O., (2005). The effect of leader moral development on ethical
- Schuler, Randall S. (2002), "Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business", *Strategic Human Resource Management*, Ed. Jeffrey A. MELLO, South Western Thomson Learning, Ohio, pp. 86-97.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). *Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. Journal of ftnonality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*, 58(5), 878.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 1-65.

- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values?, *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). *Decision-making style: The development and assessment of a new measure. Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Schwartz, S. (1996). Value Priorities and Behaviour, in C. Seligman, J. M. Olson ve M. P. Zanna (Eds.), *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1-24
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M. ve Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of CrossCultural Psychology*, 32, 519-542.
- Schwartz, B., Ward, A., Monterosso, J., Lyubomirsky, S., White, K., & Lehman, D. R. (2002). Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1178–1197.
- Schwartz, S. H. (2007). A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations. Questionnaire Package of the Euroean Social Survey (s. 259-290). içinde
- Seçgin, M. (2009). *Yetkinlik yönetim sistemi ve bir lojistik firmasında uygulama* (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20
- Schwartz, S. (2017). Values and behavior in a work environment: Taking a multi-level perspective. In S. Roccas & L. Sagiv (Eds.), *Values and behavior: Taking a cross-cultural perspective*. Springer.
- Senemoglu, N., 2001 *Gelişim, Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Sharma, F. C. (2023). *Human resource management*. New Age International (P) Ltd.
- Shet, S. V. ve Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0– Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121080
- Shiloh, S., S. Koren ve D. Zakay. (2001), “Individual Differences in compensatory decision making style hit2 and need for closure as correlates of subjective decision complexity and difficulty”, *Personality and Individual Differences*. 30, 699-710.
- Shippmann, J. S. (2000). The Practice Of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703–740.
- Siebert, J. U., Kunz, R. E., Rolf, P. (2021). Effects of decision training on individuals’ decision-making proactivity. *European Journal of Operational Research*, 294(1), 264-282.
- Silah, Mehmet, (2005), *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Smith, J., & Brown, A. (2023). The impact of personal values on job competencies: Contributions of individual values to occupational development and performance. *Journal of Applied Psychology*, 48(11), 1123-1145.

- Simon, A.H. (1976), "Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization", Third Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London, UK.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision* (3rd ed.). Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Sinangil, K.H., 1993 "Yönetici Adaylarında Karar Verme İle Kaygı İlişkileri".VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları,Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Sink, D. S. (1985). *Productivity Management Planning Measurement and Evaluation Control and Improvement*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Solomon, M. R. (2004). *Consumer Behavior* (6. Baskı). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Sönmez, B. (2014). Sorun çözme ve karar verme. In Ü. T. Baykal & E. E. Türkmen (Eds.), *Hemşirelik hizmetleri yönetimi*. İstanbul: Akademi Basın Yayıncılık. ISBN: 978-605-64411-2-7.
- Spencer. M.L. ve Spencer. M. S. (1993). *Competence at Work*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), 645-665.
- Stansbury, J., (2009). *Reasoned Moral Agreement: Applying discourse ethics within organizations*. Business
- Sternberg, R. J., 1994 "Allowing for Thinking Styles". *Educational Leadership*, 52(3), 36-40.
- Sternberg, R. J., 1997 *Thinking Styles*. Cambridge University Press: New York.
- Steyn, Z. ve Staden, L. J. V. (2018). Investigating Selected Self-Management Competencies of Managers. *Acta Commercii*, 18(1), 1-10.
- Storey, J. (2001). *Developments in the management of human resources*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Stroll, A., Long, A.A.,Bourke, V.J.,Campell.,R.,*Etik Kuramları,Çeviri:Mehmet Türkeri, Lotus Yay.*Ankara.2008.
- Subaşı, S., & Erdoğan, N. (2023). Örgütlerde Eğitim ve Geliştirmenin Performansa Etkisi ve Yönetici Desteğinin Rolüne Yönelik Literatür İncelemesi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 6(1), 1-20.
- Sucu, Yaşar. "Yönetim Kavramları, Kuramlar ve Süreçler", AİBÜ, 2000.
- Susiati, D., Riyanto, Y., & Setyowati, S. (2023). Principal Managerial Competencies In Relation To The Enhancement Of Education Quality. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 58(3).
- Suwiknyo, P. (2022). Analysis of the influence of aptitude and attitude on burnout rates and work performance (literature review of human resource management). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(4), 631-643.
- Süreyya, İ., & Acar, O. K. (2023). Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi programları üzerine bir inceleme. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 19-34.

- Şaşmaz, E. C. (2023). Stratejik insan kaynakları yönetiminde kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık: Gıda sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şemseddin Sami, Kamus-i Türki (İstanbul: Karakuşak Yayınları, 1986), 1522.
- Şen, N., Özgen Narcı, H. ve Kalmuk, G., 2019, İl düzeyinde görev yapan kamu sağlık yöneticilerinin karar verme stilleri ve ilişkili faktörlerin araştırılması, Hacettepe sağlık idaresi dergisi, 22 (1), 73-96.
- Şenay LEZKİ, Harun Sönmez, Emel Şıklar, Ali Özdemir, Nesrin Alptekin, (2016). İşletmelerde Karar Verme Teknikleri, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şenol, L. (2022). The effect of municipal employess' job crafting on job engagement. *OPUS Journal of Society Research*, 19(49), 784-793.
- Şerif, M. (1985). Sosyal Kuralların Psikolojisi. İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şule Keysan (2018). Kişisel Özelliklerin Karar Verme Sürecine Etkileri: Denizli' De Finans Sektörü Çalışanları Üzerinde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics (3rd ed.)*. New York Harper Collins.
- Tagiuri, R., & Guth, W. D. (1965). Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review*.
- Tak B, Sayılar Y, Kaymaz K. Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. Dokuz Eylül Üniv İşletme Fak Derg. 2007;8(2):233-66.
- Tamer, G. (2019). *Strategic effects of managers' leadership characteristics and control focus on decision making styles: An application in İstanbul province. International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 3(4), 127- 145
- Taşdelen- Karçkay, A. Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Öğretmen Adayları İçin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Eğitim Araştırmaları Dergisi, S:16, s:118-124,40, 41. 2004.
- Taşdelen-Karçkay, A. (2004). Karar verme stilleri ölçeğinin öğretmen adayları için geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*.
- Taşdelen, A. (2002). *Öğretmen adaylarının farklı psiko sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri*. (Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Taşkıran, N. (2023). *A recommendation approach for employee retention by using a new feature selection strategy* (Master's thesis, Middle East Technical University).
- Tekin, A., & Polat, E. (2017). Öğretmen adaylarının sayısal yetkinlik düzeyleri ve çevrimiçi bilgi arama stratejilerinin değerlendirilmesi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 635-658.
- Tekin, Ö. A., 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.

- Telef, B. B., Uzman, E., & Ergün, E. (2013). ÖĞRETMEN ADAYLARINDA PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE DEĞERLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ. *Electronic Turkish Studies*, 8(12).
- Tepe, M. (2016). Bireysel Değerlerin Marka Değeri Algısı Üzerindeki Rolü, (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Terlemez, B. (2013). *Stratejik insan kaynakları bağlamında organizasyonlarda yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği* (Doctoral dissertation, Adnan Menderes Üniversitesi).
- Tharenou, P. (2006) Do organizations get positive results from training? The big picture. Holland, P. And De Ciere, H. (Ed) (2006). Contemporary issues in human resources development: An Australian perspective (S 153-174) Melbourne, Australia: McGraw Hill.
- Thorpe, K., ve Loo, R., (2003), "The Values Profile of Nursing Undergraduate Students: Implications for Education and Professional Development", *Journal of Nursing Education*, Vol.42, No.2, s.83-90.
- Tırtar, B. (2023). *İşletmelerde yönetici ve personelin esnek çalışma sistemine bakışı: Konya ilinde bir araştırma* (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi).
- Tolunay Kuşçu, A., Koçoğlu Sazkaya, M., & Vatansever Durmaz, B. (2020). Kurumsal Yetkinlik ile Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişkide Müşteri Kurum Özdeşleşmesi ve Algılanan Olumsuz Duyurumun Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 22(1).
- Toprak, A. (2018). Hemşire yetkinlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, Trakya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Tozluyurt, E. (2003). Bir üretim işletmesinde iletişim yetkinliğinin değerlendirilmesi. *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5
- Tripathi, K., Agrawal, M. (2014). Competency Based Management in Organizational. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356.
- Tuğba Yılmaz (2023). Üniversite Öğrencilerinin Algıladıkları Belirsizlik Düzeyi ile Karar Verme Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Tunçkanat, H. (1989). Kütüphaneci, yönetim ve üniversite kütüphanesi. *Türk Kütüphaneciliği*, 3(2), 65-70.
- Turna Kemal Utku (2023). Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performansı Etkilemesinde, Pandemi Sürecindeki İletişim, İnovasyon Ve İtibarın Aracık Rolü, Doktora Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turpin, S. M., Marais, M. A. (2004). Decision-making: Theory and practice. *ORiON*, 20(2), 143-160.
- Tülin Nisa Saral (2021). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Öğretmen Yetkinliği Ve İş Ortamı Stresleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Türidi, G. N. (2023). İnsan Kaynakları Uzmanlarının Adaylarda Aradıkları Yetkinlik Beklentilerinin Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(1), 28-43.

- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. ve Nyman, M. (2009). HR Transformation (İK Dönüşümü). Çeviren (2012): E. Eren, Hümanist Kitap, İstanbul.
- Ulrich, Dave, 1997, Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Harvard Business Review Press ISBN: 978-0875847191
- Ulusoy, K. ve Dilmaç, B. (2015). Değerler eğitimi. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Uslu, A., & Berdibek, U. (2023). Dijital İnsan Kaynakları Pazarlaması Aracılığıyla Örgüt Yönetimi. *Dijital İnsan Kaynakları Pazarlaması*, 123.
- Usta, A. (2011). Kuramdan uygulamaya kamu yönetiminde etik ve ahlak. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 39-50.
- Uyar., Y. & Doğaner, S. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Stratejiler. *Sosyal, İnsan ve İdari Bilimlerde Öncü ve Çağdaş Çalışmalar*, 81-102.
- Uyargil, C. (2008). Performans değerlendirme, İçinde C.Uyargil vd. (Ed) İnsan Kaynakları Yönetimi (s243-303) İstanbul:Beta , S.243
- Uygur, M. N. (2016). İşletmelerde stratejik karar verme süreci ve başarısını etkileyen temel faktörler: Mersin ili merkezli uluslararası taşımacılık sektörü işletmelerinde bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Uysal, E. (2008). Çağımızda değer kaymalarının doğurduğu sonuçlar ve etik kimliğin korunması. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 17(1), 67-79.
- Uysal, P.,F. (2020). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışan Performansı ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme, MBA, İstanbul.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, *Electronic Journal of Vocational Colleges-October/Ekim*, 32-39.
- Uysal, Veysel (2007). Yetişkinlerde Dindarlık ve Değerler: Dini Hayat, Değer Tercihleri ve Kadına Bakış Eğilimleri. Recep Kaymakcan ve diğerleri (Ed.), *Değerler ve Eğitimi Uluslararası Sempozyumu*, (s.215-239) içinde. İstanbul: Dem yayınları.
- Uzonwanne, F. (2014). Leadership styles and decision-making models among corporate leaders in non-profit organizations in North America. *Journal of Public Affairs*, 15(3), 287-299.
- Uzun, A. (2018). Öğretmenlerin Sahip Oldukları Bireysel Değerler İle Mesleklerine Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Uzunoğulları, S. (2006). *İşletmelerde yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve bir uygulama* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey).
- Ülgen Hayri-Mirze S.Kadri (2010) İşletmelerde Stratejik Yönetim, Betayayınları, İstanbul
- Ülken, H. Z. (2016). Bilgi ve değer. (3. Baskı). Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Ünal, Ö. F. (2012). Temel yetkinliklerin belirlenmesine yönelik süreç ve model önerisi (vaka çalışması). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, II(2012), 185-205.
- Ünal, S., ve Erciş, A., (2006), “Pazarın Satın Alma Tarzlarına ve Kişisel Değerlere Göre Bölümlendirilmesi”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s.359-383.

- Ünalp, A.T. Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül SBE, 2007
- Vazirani, N. (2010). Competencies and Competency Model - A Brief Overview Of Its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121–131.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.
- Verplanken, B., & Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of personality and social psychology*, 82(3), 434.
- Vicere, Albert A. “Break The Mold: Strategies For Leadership”, *Personnel Journal*, May, 1987: 25-31.
- Vurgun , Levent ve Sezai Öztıp, (2011), “Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3), s. 217-230.
- Wang, L., & Juslin, H. (2012). Values and Corporate Social Responsibility Perceptions of
- Wang, Y., & Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73-85.
- Wang, Y., Xu, F., Qin, F. (2019). The influence of enneagram on decision style: Mindfulness as mediator variable. *Open Journal of Social Sciences*, 7(4), 266-281.
- Ward, M. K. (2016). The relationships between decision-making styles of entrepreneurs and organizational performance (Doctoral Dissertation, North Carolina State University). Retrieved from <https://repository.lib.ncsu.edu/bitstream>.
- Wellins RS, Rothwell WJ (2008) Competencies: The foundation of our profession. *ASTD Handbook for Workplace Learning Professionals* 807-822 .
- Westfall, P. H., & Henning, K. S. (2013). Understanding advanced statistical methods (Vol. 543). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- White R (1959) ‘Motivation reconsidered: The concept of competence’. *Psychological Review* 66: 279-333.
- Wong L. P. W. (2018). School counselor’s reflections on career and life planning education in Hong Kong: How career theories can be used to inform practice. *Journal of Counseling Profession*, 1(1), 1-33.
- Woodruff, A. D. (1942). Personal Values and the Direction of Behavior. *The School Review*, 50 (19), 32-42.
- Woods Robert H., Misty M. Johanson, Michael P. Sciarini, *Managing Hospitality Human Resources*, 5. b., Toronto, Pearson, 2012.
- Worthy, D. A., Byrne, K. A. and Fields, S. (2014). Effects of Emotion on Prospection During Decision-Making. *Frontiers in psychology*, 5, 591.
- Yaralıoğlu, K. (2010). *Karar verme yöntemleri*. Ankara: Detay Yayınları.
- Yaşar, O. (2016). *Davranışsal Karar Verme*, Nobel Yayınları ISBN: 978-605-320-555-7

- Yavuz, E., & Bodur, M. (2023). Örgütlerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (39), 92-106.
- Yavuz, M.C. (2007). Uluslararası destinasyon markası oluşturulmasında kimlik geliştirme süreci: Adana örneği. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi. Adana.
- Yazıcı, M. (2014). Değerler ve Toplumsal Yapıda Sosyal Değerlerin Yeri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24: 209-223.
- Yetkin, C. (2006). Yetkinlik Bazlı Mülakat İle Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi .
- Yıldırım, A. ve H. Şimşek (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, B. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi : İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, C. (2004). Ansiklopedik çağdaş felsefe sözlüğü: Terimler-öğretilerfilozoflar. İstanbul: Doruk Yayınları.
- Yılmaz K (2007) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 52(52), 639-664.
- Yılmaz, B. (2019). Türkiye'de Kuşaklar ve Çalışma Değerleri. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yılmaz, C., & Yılmaz, T. (2023). Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: İKY 4.0. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 12(32), 11-28.
- Yılmaz, M., Talas, M., (2010). Bilgi merkezinde karar verme süreci. Zeitschrift Für Die Welt Der Türken / Journal Of World Of Turks (Zfwf), 2(1), 197-216
- Yılmaz, M.K. ve Aytekin, R.İ. (2020). Genişletilmiş değer-tutum-davranış modeli bağlamında yeşil ürün satın alma davranışının incelenmesi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2), 439-465. doi: 10.17218/hititsosbil.786220
- Yılmaz, Mehmet (2014). "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği". İsmail Bakan (Ed.) İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s.373-416), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yılmaz, A. ve Bahadır, İ. (2011). Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarının Etik Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(3), 21-40.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yiğittir, S. (2012). İlköğretim 5. Sınıf öğrencilerinin değer yönelimlerinin Rokeach ve Schwartz değer sınıflandırmasına göre değerlendirilmesi. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 19, 1-15.
- Young, J., & Chapman, E. (2010). Generic Competency Frameworks: A Brief Historical Overview. Education Research And Perspectives, 37(1), 1-24.
- Zahraa Hayder Ali (2023). Basketbol Hakemlerinin Bilişsel Duygu Düzenleme Düzeyleri İle Karar Verme Becerilerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Faydalanılan İnternet Kaynakları

İnsan Kaynakları Departmanı Hakkında Az Bilinenler (iienstitu.com); ulaşım tarihi
06.10.2024



EKLER

Ek-1: Anket Formu

Gönüllü Katılım Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma “insan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri ile yönetsel yetkinliklerinin karar verme stilleri üzerine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerine yapılan bir araştırma” başlıklı çalışmanın uygulama kısmı ile ilgilidir.

Araştırmanın konusu “insan kaynakları yöneticilerinin bireysel değerleri ile yönetsel yetkinliklerinin karar verme stilleri” üzerine etkisi ile ilişkilidir.

Danışmanlığı Prof. Dr. Ersin KAVİ tarafından yönetilen bu çalışma Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi Sema Gedik tarafından yürütülmektedir.

Anketin birinci bölümünde demografik sorular ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorular bulunmaktadır, ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde sırasıyla “Bireysel Değerler”, “İnsan Kaynakları Yönetici Yetkinlikleri” ve “Karar Verme Stilleri Ölçeği” anketi kullanılmaktadır. Ortaya çıkacak olan veriler “SPSS” analiz programı ile analiz edilecektir.

Lütfen ankete isim soyadı yazmayınız. Katılımcıların kişisel bilgileri gizli tutulacak ve elde edilen bulgular sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmada anonimliğinin korunması için ankette bölge, şehir, kurum bilgisi istenmemektedir.

Toplanan verinin geçerliliği açısından soruların tümüne cevap vererseniz çok seviniriz.

Araştırmaya katıldıktan sonra herhangi bir sorunuz olduğu takdirde ya da araştırma sonuçlarını elde etmek için Sema Gedik ile irtibata geçebilirsiniz.

Yukarıdaki çalışmanın amacını ve içeriğini belirten bildiriye okudum, anladım ve araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

Bu anketi gönüllü dolduruyorum. ☐

ANKETLER
BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER

1	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()				
2	Yaşınız	20-24 ()	25-31 ()	32-38 ()	39-45 ()	46 ve Üstü ()	
3	Öğrenim Durumunuz	Lise ()	Önlisans ()	Lisans ()	Yük. Lisans ()	Doktora ()	
4	Göreviniz	İnsan Kaynakları Yöneticisi () İnsan Kaynakları Müdürü () İnsan Kaynakları Direktörü () İnsan Kaynakları Başkanı () İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı () Diğer (Lütfen Belirtiniz)					
5	Bu İş Yerinde Hizmet süreniz	1 yıldan az ()	1-3 ()	3-6 ()	7-10 ()	10-15 ()	15 ve Üstü ()
6	İş Hayatında Toplam Çalışma Süreniz	1-3 ()	3-6 ()	7-10 ()	10-15 ()	15 ve Üzeri ()	

KURUMUNUZDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM BİRİMİNE AİT BİLGİLER

1	Kurumunuzda insan kaynakları yönetiminde yaklaşık kaç kişi çalışmaktadır?	1-5 kişi ()	6-10 kişi ()	11-15 kişi ()	16-20 kişi ()	20 ve üzeri kişi ()
2	Sizin pozisyonunuz dışında Kurumunuzda bulunan en üst düzey İK yönetici pozisyonu nedir?	İK Müdürü ()	İK Direktörü ()	İK Başkanı ()	İK Genel Müdür Yardımcısı ()	Diğer () Lütfen Belirtiniz
3	Kurumunuzda insan kaynakları departmanının yöneticisi yönetim kurulu ya da benzeri kurullara katılıyor mu?	Evet ()	Hayır ()	Diğer (Kurumunuzda iki seçenek dışında farklı bir uygulama bulunuyorsa lütfen belirtiniz)		
4	Kurumunuzda kurum stratejilerinizin geliştirilmesinde İK hangi aşamada süreçlere dahil oluyor?	İK, hem strateji belirleme hem de uygulama sürecinde yer almaktadır. () İK, Strateji belirleme sürecine aktif olarak katılmamakta ancak stratejinin belirlenme sürecinde kendisine danışılmaktadır. Uygulama sırasında aktif destek vermektedir. () İK'ya ne strateji belirleme ne de uygulama sürecinde danışılmaktadır. Sadece uygulama sırasında İK'ya sınırlı sorumluluk verilmektedir. () İK, kurumun stratejik yönetim süreçlerinde rol almamaktadır. Günlük kurumsal İK faaliyetlerini yürütmektedir. ()				
5	İnsan kaynakları üst düzey yöneticisinin stratejik kararlara katılımı ile ilgili olarak belirtilmekte olan ifadelerin hangisi kurumunuzdaki durumu göstermektedir?	İK, üst yönetimin kendisinden istemiş olduğu veri ve bilgileri insan kaynakları ile ilgili öncelikleri belirleyerek üst yönetime önerilerde bulunur. () İK, üst yönetimin kendisinden istemiş olduğu veri ve bilgileri insan kaynakları ile ilgili öncelikleri belirlemeyerek üst yönetime önerilerde bulunur. () Kurumumuzda alınacak stratejik kararlarda İK yöneticilerinin kurumun diğer yöneticilerle eşit oy (söz) hakkı bulunmaktadır. () Kurumumuzda alınacak stratejik kararlarda İK yöneticilerinin kurumun diğer yöneticilere göre daha fazla oy (söz) hakkı bulunmaktadır. () Kurumumuzda alınacak stratejik kararlarda İK yöneticilerinin kurumun diğer yöneticilere göre daha az oy (söz) hakkı bulunmaktadır.				

BÖLÜM II BİREYSEL DEĞERLER ÖLÇEĞİ

Aşağıda bazı kişilerin özellikleri kısaca tanımlanmaktadır. Lütfen her tanımı okuyun ve bu kişisel özelliklerin size ne derece benzediğini ya da benzemediğini düşünün. Tanımda verilen kişinin özelliklerinin size ne kadar benzediğini göstermek için kutucuklardan uygun olan birini **[X]** ile işaretleyin.

		BU KİŞİ SİZE NE KADAR BENZİYOR?					
		Bana çok benziyor	Bana benziyor	Bana az benziyor	Bana çok az benziyor	Bana benzemiyor	Bana hiç benzemiyor
1.	Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendine özgü yollarla yapmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Onun için zengin olmak önemlidir. Çok parası ve pahalı şeyleri olsun ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Dünyada herkesin eşit muamele görmesinin önemli olduğunu düşünür. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Onun için yeteneklerini göstermek çok önemlidir. İnsanların onun yaptıklarına hayran olmasını ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Onun için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğini tehlikeye sokabilecek her şeyden kaçınır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman deneyecek yeni şeyler arar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.	İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile, kurallara uymaları gerektiğini düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Kendisinden farklı olan insanları dinlemek onun için önemlidir. Onlarla aynı fikirde olmadığında bile onları anlamak ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Sahip olduğundan daha fazlasını istememenin önemli olduğunu düşünür. İnsanların sahip olduklarıyla tatmin olmaları gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Eğlenmek için her fırsatı kollar. Zevk veren şeyleri yapmak onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Yaptığı işler hakkında kendi başına karar vermek onun için önemlidir. Faaliyetlerini seçip planlarken özgür olmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir. Onların refaha kavuşmasını ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Çok başarılı olmak onun için önemlidir. İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Ülkesinin güvende olması onun için çok önemlidir. Devletin içeriden ve dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı uyanık olması gerektiğini düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Risk almaktan hoşlanır. Her zaman macera peşinde koşar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Her zaman uygun şekilde davranmak onun için önemlidir. İnsanların yanlış diyeceği şeyleri yapmaktan kaçınmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17.	İşin başında olmak ve başkalarına ne yapacaklarını söylemek onun için önemlidir. İnsanların onun söylediklerini yapmalarını ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18.	Arkadaşlarına sadık olmak onun için önemlidir. Kendisini ona yakın olan insanlara adamak ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19.	İnsanların doğayı korumaları gerektiğine gönülden inanır. Çevreyi korumak onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	BU KİŞİ SİZE NE KADAR BENZİYOR?					
	Bana çok benziyor	Bana benziyor	Bana az benziyor	Bana çok az benziyor	Bana benze-miyor	Bana hiç benze-miyor
20. Dini inanç onun için önemlidir. Dininin gereklerini yerine getirmek için çok çaba harcar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Eşyaların düzenli ve temiz olması onun için önemlidir. Her şeyin pislik içinde olmasından hiç hoşlanmaz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. Her şeyle ilgili olmanın önemli olduğunu düşünür. Meraklı olmaktan ve her türlü şeyi anlamaya çalışmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır. Dünyadaki bütün gruplar arasında barışın güçlenmesi onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24. Hırslı olmanın önemli olduğunu düşünür. Ne kadar kabiliyetli olduğunu göstermek ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25. İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünür. Öğrendiği gelenek ve göreneklerin devam ettirmek onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26. Hayattan zevk almak onun için önemlidir. Kendisini "şımartmaktan" hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27. Başkalarının ihtiyaçlarına cevap vermek onun için önemlidir. Tanıdıklarına destek olmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28. Ana-babasına ve yaşlı insanlara her zaman saygı göstermesi gerektiğine inanır. Onun için itaatkar olmak önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29. Herkese, hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister. Toplumdaki zayıfları korumak onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30. Sürprizlerden hoşlanır. Heyecan verici bir yaşamının olması onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31. Hastalanmaktan kaçınmak için çok çaba gösterir. Sağlıklı kalmak onun için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32. Hayatta öne geçmek onun için önemlidir. Başkalarından daha iyi olmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33. Kendisini inciten insanları bağışlamak onun için önemlidir. İşlerindeki iyi yanları görmeye ve kin gütmemeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34. Bağımsız olmak onun için önemlidir. Kendi ayakları üzerinde durmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35. İstikrarlı bir hükümetin olması onun için önemlidir. Sosyal düzenin korunması konusunda endişelenir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36. Başkalarına karşı her zaman kibar olmak onun için önemlidir. Başkalarını hiçbir zaman rahatsız veya huzursuz etmemeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37. Hayattan zevk almayı çok ister. İyi zaman geçirmek onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38. Alçakgönüllü ve kibirsiz olmak onun için önemlidir. Dikkatleri üzerine çekmemeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39. Her zaman kararları veren kişi olmak ister. Lider olmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40. Doğaya uyum sağlamak ve onun uyumlu bir parçası olmak onun için önemlidir. İnsanların doğayı değiştirmemesi gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM III
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ ÖLÇEĞİ

Bu kısımda sizden beklenen kurumunuzda insan kaynakları yönetimi departmanının başındaki kişi olarak işlerinizi yaparken aşağıda sıralanmakta olan yetkinlikleri ne oranda kullandığınızı ilgili kutucuğun yanına (X) işareti koyarak belirtmenizdir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİ YETKİNLİK ÖLÇEĞİ						
S	Yöneticinin söz konusu yetkinlikleri işinde kullanma düzeyi Aşağıda belirtilmekte olan fonksiyonları işimi yaparken 5: Çok sıklıkla, 4: Sıklıkla, 3: Ara Sıra, 2:Nadiren, 1: Hiç kullanmam	(5) Çok sıklıkla	(4) Sıklıkla	(3) Ara sıra	(2) Nadiren	(1) Hiç
1	Şirketin misyonunu / uzun dönemli amaçlarını bir bütün olarak anlarım.					
2	Şirketin faaliyet gösterdiği sektörde uyguladığı önemli stratejileri bilirim.					
3	İnsan kaynakları yönetimi departman stratejisi ile şirketin temel stratejisi ve misyonunun uyumlu olması gerektiğinin bilincinde olur ve uygularım.					
4	Şirketin insan kaynakları yetenek ve kabiliyetleri ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini analiz eder ve izlerim.					
5	Piyasadaki eğilimleri, oluşan fırsat ve tehditleri ve bu gelişmelerin insan kaynakları uygulamaları için doğuracağı sonuçları önceden tespit etmek için şirket dışı çevresini izlerim.					
6	Kendi bölümümün başarısından ziyade şirketin başarısı için çaba gösteririm.					
7	Şirketin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını desteklemek için işgören planlaması yaparım. (Gelecekteki işgücü arz ve talebini belirleyerek, gerekli sayı ve personeli gerekli yer ve zamanda hazır bulundururum.)					
8	Önemli kararların alınma aşamasında üst yönetime ve diğer departman yöneticilerine insan kaynakları ile ilgili konularda tavsiye ve uzmanlık bilgisi sunarım.					
9	Şirketin stratejisini uygulamaya geçirebilmesi için gerçekleştirmesi gerekli insan kaynakları yönetimine ilişkin değişim konularını tespit ederek üst yönetime bununla ilgili geniş kapsamlı değişim programları/girişimleri öneririm.					
10	Organizasyon yapısının şirket stratejisine uygunluğu açısından değerlendirme ve organizasyon yapısındaki gerekli değişimleri tespit ederek üst yönetime önerilerde bulunurum. (örn; yapılan işbölümü ve uzmanlık derecesi, işlerin gruplandırılması ve bölümlere ayırma, kararların merkezileşme derecesi, yetki ilişkisi ve yapısı, biçimselleşme derecesi vd.)					
11	Şirkette yaşanacak olası değişimler ve bu değişimlerin insan kaynakları politika ve uygulamalarına (seçme, performans değerlendirme, vd.) etkisini önceden tespit etmek için, üst düzey ve diğer bölüm yöneticileri ile birlikte çalışır /işbirliği yaparım.					
12	Şirketin değişim çabalarını destekleyecek insan kaynakları politika ve uygulamaları geliştiririm.					
13	Değişimin gerçekleştirilmesinde asıl olarak görev alacak, şirket içerisinde bu iş için nitelikleri uygun (özellikle üst yönetim ve çalışanların güvenini kazanmış) değişimde rol üstlenmesi önemli yöneticileri teşhis eder ve bu yöneticileri üst yönetime öneririm.					
14	Çalışanların değişimle ilgili bilgilendirilmesi için etkin iletişim programları tasarlarım ve bu programların etkinliğini değerlendiririm.					
15	Değişimin önündeki engelleri tespit eder ve bu güçlüklerin üstesinden gelmek için planlar geliştiririm.					
16	Değişimi destekleyecek performans değerlendirme stratejisi oluştururum.					
17	Değişimi destekleyecek ödül stratejisi oluştururum.					
18	Değişimi destekleyecek eğitim ve geliştirme programları tasarlar ve geliştiririm.					
19	Kurumsal değişimi uygulayacak etkili grup / takımlar oluştururum.					
20	Mevcut kültürü (paylaşılan değerler, inançlar ve düşünceler sistemi) işletme stratejisine uygunluğu açısından değerlendirir ve mevcut kültürle arzu edilen kültür arasındaki açıklığı teşhis ederim.					

21	İnsan kaynakları politika ve uygulamalarını arzu edilen şirket kültürüne uygunluğu açısından değerlendirir ve bu doğrultuda düzenlemeler yaparım.						
22	Çalışanlarda yeni kültür için bağlılık oluşturacak insan kaynakları uygulamaları geliştirir ve kültürün kalıcılığını temin ederim.						
23	Bilanço, gelir tablosu ve diğer finansal verilerin nasıl yorumlanacağını bilir ve İK uygulamalarında dikkate alırım.						
24	İnsan kaynakları plan ve programlarını işletme için doğuracağı finansal sonuçları (maliyet / kâra etkisi) açısından değerlendirerek geliştirir ve tanımlarım.						
25	Diğer fonksiyonların (üretim, pazarlama, finansman vd.) yaptıkları işler hakkında bilgi sahibi olurum.						
26	Şirketin hangi fonksiyonlarının (üretim, pazarlama, finansman vd.) işletme amaçları açısından öncelik gerektirdiğini bilir ve bu doğrultuda kendi bölüm kaynaklarını ile işletme fonksiyonları arasındaki dağıtımda denge sağlarım.						
27	Kendi fonksiyonum dışındaki konularda da diğer bölüm yöneticileri ile birlikte etkin çalışırım.						
28	Şirketin dış müşterilerinin özelliklerini bilir ve ihtiyaçlarının farkında olurum.						
29	Şirketin rakipleri ve onların güçlü / zayıf yanları hakkında bilgi sahibi olurum.						
30	İnsan kaynakları yönetimine ilişkin en son kanun ve mevzuatı takip etme ve bu konulardaki bilgilerimi güncel tutarım.						
31	İnsan kaynakları yönetimi alanındaki literatür ve uygulamadaki yeni gelişmeleri ve insan kaynakları alanındaki en iyi uygulamalar hakkında bilgi sahibi olur ve bu bilgiyi insan kaynakları uygulamalarını tasarlayıp geliştirirken kullanırım.						
32	Toplu pazarlıklarda modern ve yaratıcı yaklaşımların kullanılmasını teşvik eder ve desteklerim.						
33	Şirketin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarını deştelemek için seçme ve yerleştirme sistemlerini tasarlar ve geliştiririm.						
34	Şirketin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına uygun insan kaynakları eğitim ve geliştirme programları tasarlar ve geliştiririm.						
35	Şirket hedefleri ile uyumlu performans değerlendirme sistemi tasarlar ve geliştiririm.						
36	Şirket hedefleri ile uyumlu ve çalışanları motive eden ücret ve teşvik sistemleri tasarlar ve geliştiririm.						
37	Şirket ve birey hedefleri ile uyumlu kariyer planlama sistemleri tasarlar ve geliştiririm.						
38	İş güvenliği ve iş gören sağlığı ile ilgili politika ve süreçler geliştiririm.						
39	Çalışma ortamını iyileştirmeye yönelik sistemler tasarlar ve geliştiririm.						
40	İnsan kaynakları uygulamalarında bilgi teknolojisini etkin olarak kullanırım.						
41	İnsan kaynakları uygulamalarında dış kaynakları etkin olarak kullanırım.						
42	Üst düzey ve diğer bölüm yöneticilerinin karşı karşıya kalacağı insan kaynakları problemlerini önceden tahmin eder ve proaktif bir yaklaşımla bu problemlerin üstesinden gelirim.						
43	İş koşullarındaki değişimlerden haberdar olma ve insan kaynakları uygulama ve süreçlerinin planlaması doğrultusunda düzenlemeler yaparım.						
44	İnsan kaynakları problemlerini öncelik sırasına koyar ve kaynakları bu öncelik sırasına göre dağıtırım.						
45	Uzun dönem insan kaynakları hedefleri ile uyumlu kısa dönem plan ve programlar geliştiririm.						
46	İnsan kaynakları amaç ve hedeflerine ulaşmak için öncelikli olarak odaklanılması ve başarı gösterilmesi gereken temel çalışma alanlarını belirler ve bu temel çalışma alanları ile ilgili belirlenen hedeflere ulaşma derecesi ile ilgili etkin bir denetim sistemi geliştirir ve izlerim.						
47	Alternatif insan kaynakları projelerinin fayda/maliyet analizlerini yaparak bu analizlere göre alternatif projeler arasından seçim yaparım.						
48	İnsan kaynakları projelerinin ve programlarının uygulamaya konabilmesi için gerekli tahmini süreyi, gerçekçi olarak belirlerim.						
49	Çözümlerini örgütün bütününe, etkili bir şekilde kabul ettiririm.						
50	İnsan kaynakları proje ve programlarının etkinliğini izler ve değerlendiririm.						

51	Belirlenen bütçeye göre insan kaynakları proje ve programlarını yürütürüm.						
52	Doğrudan emir verme yetkisinin olmadığı bölüm ve bireyleri etkilerim.						
53	Yaptığı işi “en iyi şekilde yapmak için” yüksek performans standartlarına sahip olur ve bunun için çaba gösteririm.						
54	Öğrenme ve gelişime açıyım.						
55	Etkili bir dinleyiciyim.						
56	Verdiği sözleri tutma ve tüm taahhütlerimi zamanında yerine getiririm.						
57	Tutarlı ve güven telkin edecek şekilde hareket ederim.						
58	Kendisiyle çalışanları şevklendirmeyi, yönlendirmeyi, onların potansiyellerini keşfetmeyi ve onlara yol göstermeyi bilirim.						
59	Yazılı ve sözel olarak etkili iletişim becerisine sahibim.						
60	Çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilirim.						
61	Problem çözme ve analitik düşünme becerisine sahibim.						
62	Vizyon sahibi/İleri görüşlüyüm.						
63	Adaptasyon yeteneği ile olaylara hızlı/etkin cevap verebilirim.						
64	Güç kararları alabilme becerisine sahibim.						
65	Kendi yerime/pozisyonuma adam yetiştiririm.						

BÖLÜM IV
GENEL KARAR VERME STİLİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda bireylerin önemli kararları nasıl aldıklarını tanımlayan ifadelere yer verilmiştir. Lütfen her bir ifade için, o ifadeye ne düzeyde katıldığınızı ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz ve maddelerin tümünü yanıtlayınız.

Genel Karar Verme Stili Ölçeği					
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
		1	2	3	4
		5	Tamamen Katılıyorum		
(1) Hiç Katılmıyorum					
(2) Katılmıyorum					
(3) Kararsızım					
(4) Katılıyorum					
(5) Tamamen Katılıyorum					
1	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarını iki kere kontrol ederim.				
2	Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır.				
3	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.				
4	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.				
5	Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.				
6	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.				
7	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.				
8	Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.				
9	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.				
10	Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.				
11	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım				
12	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.				
13	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.				
14	Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.				
15	Önemli kararlarımı başka insanlara danışmadan verdiğim nadirdir.				
16	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.				
17	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.				
18	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.				
19	Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.				
20	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.				
21	Genellikle ani kararlar veririm.				
22	Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.				
23	Çabuk karar veririm.				
24	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.				
25	Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.				

ÖZGEÇMİŞ

Sema Gedik, lise eğitimine Üsküdar İmam Hatip Lisesi'nde başlamış, ardından Bilkent Üniversitesi'nde Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (İngilizce) bölümünde lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimini Bilgi Üniversitesi'nde Endüstriyel Psikoloji (İngilizce) alanında yapmıştır. Doktora eğitimine Yalova Üniversitesi'nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanında devam etmektedir. İş hayatında insan kaynakları müdürü, eğitim müdür yardımcısı, idari koordinatör olarak, Savunma Sanayi, okul, hastane, katılım bankası, havayolu ve dış ticaret şirketlerinde çalışmıştır.

TEZDEN TÜRETİLEN YAYIN VE ESERLER

Gedik, S., & Kavi, E. (2024). İnsan Kaynakları Yönetici Yetkinliklerinin Rasyonel Karar Alma Davranışı Üzerine Etkisi İle İlgili Bir Araştırma. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 176-188.