



# Üniversite Yöneticilerinin Karar Verme Süreçleri: Tuzaklar ve Kaçış Yolları\*

## Decision Making Processes of University Administrators: Traps and Escapes

Serkan Şen, Servet Özdemir

### Yazar Bilgileri

**Serkan Şen**   
Öğr. Gör., Başkent Üniversitesi,  
Yabancı Diller,  
[sens@baskent.edu.tr](mailto:sens@baskent.edu.tr)

**Servet Özdemir**   
Prof. Dr., Başkent Üniversitesi,  
Eğitim Bilimleri,  
[sozdemir@baskent.edu.tr](mailto:sozdemir@baskent.edu.tr)

### ÖZ

20. yüzyılın ortalarında başlayıp son yirmi yılda iyice hız kazanan karar verme süreçleri ile ilgili araştırmalar, yöneticilerin karar verme süreçlerinde rasyonel karar verme modelinden saparak kısa yollardan ve önyargılardan oluşan tuzaklara yakalandıklarını açıkça ortaya koymaktadır. Kısa yollar, karar vermeyi basitleştirmek için kullanılan bilişsel araçlardır. Yöneticiler karar verirken, zihinsel kapasitelerini kullanmak yerine kısa yol ve önyargı tuzaklarına sapmaktadır. Bu kısa yollar bir taraftan yöneticilerin hayatlarını kolaylaştırırken, diğer taraftan önemli hatalara neden olan seçimler yaptırmaktadır. Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçleri bireysel olarak yalnızca onları değil aynı zamanda personeli, öğretim üyelerini, öğrencileri, ebeveynleri ve hatta toplumun tamamını da etkileme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerine karışan kısa yollar ve önyargılar hakkında farkındalıklarını arttırmak ve bu psikolojik tuzaklardan mümkün olduğunca kaçınmaya çalışmalarını sağlamak önemlidir. Bu derleme çalışmasının amacı, üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerine karışan en temel kısa yolları ve önyargıları ortaya koymak ve bu psikolojik tuzaklardan kaçış yollarını göstermektir. Bunu yaparken ilgili alanyazın özetlenmiş, karar verme süreçlerinde düşülen kısa yol ve önyargı tuzakları ile bu tuzaklardan kaçış yolları bir tablo halinde sunulmuştur.

### Makale Bilgileri

**Anahtar Kelimeler**  
Karar verme  
Üniversite yöneticileri  
Kısa yollar  
Önyargılar  
Psikolojik tuzaklar

**Keywords**  
Decision-making  
University administrators  
Heuristics  
Biases  
Psychological traps

**Makale Geçmişi**  
Geliş: 11.01.2024  
Kabul: 05.03.2024

### ABSTRACT

Research, which started in the mid-20th century and gained momentum in the last two decades, has clearly revealed that administrators deviate from the classical decision-making model in the decision-making processes, and they are caught in traps consisting of heuristics and biases. Heuristics are cognitive tools used to simplify decision-making. When making decisions, administrators fall into these traps and make cognitive errors instead of using their mental capacities. On the one hand, these heuristics make administrators' lives easier, but on the other hand, they cause serious mistakes. The decision-making processes of university administrators have the potential to affect not only them individually but also staff, faculty, students, parents, and even society as a whole. Therefore, it is important to raise the awareness of university administrators about the heuristics and biases that interfere with decision-making processes and to ensure that they try to avoid these psychological traps as much as possible. The aim of this review study is to reveal the basic heuristics and biases involved in the decision-making processes of university administrators and to show ways to escape from these psychological traps. While doing this, the relevant literature is summarized, heuristics and biases in decision-making processes and ways to escape from these traps are presented in a table.

\*Bu araştırma ikinci yazar danışmanlığında, birinci yazar tarafından hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

### Makale Türü

Derleme

**Önerilen Atıf** Şen, S. & Özdemir, S. (2024). Üniversite yöneticilerinin karar verme süreçleri: Tuzaklar ve kaçış yolları. *TEBD*, 22(1), 444-463. <https://doi.org/10.37217/tebd.1418436>

## Giriş

Eğitim sisteminin merkezindeki üniversitelerin ve onların yöneticilerinin verdiği kararlar her zaman önemli olmuştur. Starratt'a (2004) göre, üniversite yöneticilerinin karar verme süreçleri bireysel olarak yalnızca onları etkilememekte, aynı zamanda personeli, öğretim üyelerini, öğrencileri, ebeveynleri, toplulukları, örgütün genel etik iklimini ve hatta toplumun tamamını da etkilemektedir. Üniversitelerde verilen kararların toplumun büyük bir kesimini etkileme potansiyeli üniversitelerdeki karar verme süreçlerini önemli kılmaktadır. 20. yüzyılın ortalarında başlayıp son yirmi yılda iyice hız kazanan karar verme süreçleri ile ilgili araştırmalar, yöneticilerin karar verme süreçlerinde zihinsel kapasitelerini kullandıkları (Sistem 2) rasyonel karar verme modelinden saparak kısa yollardan ve önyargılardan oluşan tuzaklara (Sistem 1) yakalandıklarını açıkça ortaya koymaktadır. Karar verme süreçlerini basitleştirmek için kullanılan bilişsel araçlar olan bu kısa yollar, bir taraftan yöneticilerin hayatlarını kolaylaştırırken, diğer taraftan önemli hatalara neden olan seçimler yaptırmaktadır. Bu çalışmanın amacı, üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerine karışan kısa yollar ve önyargılar hakkındaki farkındalıklarını arttırmak ve üniversite yöneticilerine bu psikolojik tuzaklardan kaçış yollarını göstermektir. Çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulurken önce karar vermenin tanımı ve karar verme süreçlerinde kullanılan iki sistem ortaya konmuştur. Daha sonra karar verme modelleri ve özellikle sezgisel karar verme modeli içindeki kısa yol ve önyargı yaklaşım teorisyenleri tarafından ileri sürülen psikolojik tuzaklar ve bu tuzaklardan kaçış yolları bir tablo halinde verilmiştir.

## Karar Verme

Karar verme başta ekonomi, psikoloji, sosyoloji, matematik, istatistik ve siyaset bilimi olmak üzere birçok disiplinin ortak çalışma konusudur. Alanyazında değişik açılardan ele alınan karar verme ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımların birçoğunda karar verme; değişiklik yapma, sorun çözme, sorun önleme ve eylemi etkileme olarak geçmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Türkçede karar kelimesi "bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı", "hüküm, mahkeme kararı", "değişmeyen, düzenli durum", "tam ölçüsünde, ne az ne çok" ve "Türk müziğinde, taksim yaparken ana makama dönüş" anlamlarına gelmektedir (TDK Güncel Türkçe Sözlük, t.y).

Alternatifler arasından birini tercih etme süreci olan karar verme, "yönetimin kalbi" benzetmesindeki gibi genellikle yönetimin vazgeçilmez bir süreci olmasıyla hatta yönetimin kendisiyle özdeşleştirilmektedir. Karar verme birden çok alternatif arasından seçim yapılması, bu sürecin alternatifler arasından yapılan seçimden daha fazlası olması ve istenen sonuca ulaşmak için karar vericiden bilişsel bir eylem istemesi bakımından karmaşık bir süreçtir (Eisenfuhr, 2011). İdeal olarak nesnel bir süreç olması gereken karar verme ve bu kararların niteliği, genellikle karar vericinin niteliğine göre değişmektedir (Robbins ve Judge, 2019). Bu yüzden önemli bir yönetim süreci, hatta çoğunlukla yönetimin kendisi olduğu düşünülen karar verme aslında karmaşık bir süreçtir.

Taylor, Fayol ve Weber gibi teorisyenlere dayanan klasik yönetim kuramına bağlı olarak geliştirilen rasyonel karar verme modelinin, gerçek hayatta insanların verdiği kararları açıklamakta yetersiz kaldığı görülmüştür. İnsan psikolojisinin ve onun değişen kararlarının aslında rasyonellikten uzak olduğunun fark edilmesiyle karar verme araştırmaları ilerleyen yıllarda örgüt yönetimleri için çok daha önemli hale gelmiştir. “Karar verme süreçleri” ile Herbert A. Simon 1978’de, “ekonomik ve siyasi karar verme” ile James Buchanan 1986’da, “belirsizlik altında verilen kararlar” ile Daniel Kahneman 2002’de ve “davranışsal karar verme” ile Richard H. Thaler 2017’de karar verme alanındaki öncü çalışmaları nedeniyle Nobel Ekonomi Ödülü’nü almışlardır. Bu ödüle layık görülen Simon, Kahneman ve Thaler, Davranışsal Ekonomi disiplinin gelişmesine katkıda bulunan en önemli isimlerdir.

### **Sistem 1 ve Sistem 2**

Karar vermenin zorluğu ve verilen kararlara aklın mı, yoksa duyguların mı yön verdiği problemi filozoflar ve bilim insanları tarafından tartışılmıştır. Karar verme süreçlerinde iki ayrı sistemin olduğu görüşünü savunan ilk bilim insanı Amerikalı psikolog William James olmuştur. İnsanın karar verme konusunda akılcı bir yol izlediği görüşüne karşı çıkan James’e (1950) göre, insan kendisinden aşağıdaki diğer hayvanların hepsinden daha fazla içgüdüye sahiptir ve insan davranışlarının diğer hayvanlardan daha esnek ve zeki oluşu, onlardan daha az değil, daha fazla içgüdüye sahip olmasındandır. James’e göre, zihinde iki ayrı düşünme sistemi vardı, bunlardan biri akılcı ve planlı, diğeryse duygusal ve hızlıydı. Karar verme süreçlerinde önemli olan hangi sistemin ne zaman kullanılacağına bilinmesiydi. Karar verme süreçlerindeki akıl-duygu ikilemi, 20. yüzyılda “sınırlı akıl” olarak önce Simon, daha sonra da “hızlı ve yavaş düşünme” olarak Kahneman tarafından bir kez daha ortaya konmuştur.

Kahneman’a göre, duyguları ve hızlı düşünmeyi temsil eden Sistem 1 kısa vadeye odaklı, heyecanlı, düşüncesiz ve hızlıdır. Sistem 1 işleri daha kolay ve tekrarlama yoluyla yapan bir otomatik pilot sistemi gibidir. Kararların çoğu Sistem 1 tarafından verilir çünkü marketten alışveriş yapmak gibi basit kararlar için bu sistem yeterlidir. Bunun aksine akılcı ve yavaş düşünmeyi temsil eden Sistem 2 ise uzun vadeye odaklı, planlı, düşünceli ve yavaştır. Karar verirken, iki sistem sürekli etkileşim içindedir. Hisseden beyin durmadan düşünen beyne öneri getirmektedir. Bütün bu öneriler düşünen beynin de desteğini aldığı anda, izlenimler ve sezgiler inançlara, dürtüler de kararlara ve davranışlara dönüşmektedir. Yani aslında insanlar, kendi pencerelerinden gördüklerine göre karar vermektedir çünkü karar verme davranışı içinde insan psikolojisinin çok önemli bir rolü vardır. İşte Tversky ve Kahneman (1981), rasyonel kuralları ön plana çıkaran ve olması gerekeni söyleyen normatif modellerle, kestirme yolların sıklıkla kullanıldığı ve olanı gösteren insan davranışları arasındaki

farkın yaygın ve sistematik olduğunu belirterek karar verme üzerindeki psikolojik faktörleri açığa çıkarmıştır.

Ariely (2020), Gladwell (2005), Kahneman (2020), Lehrer (2019), Sharot (2018), Thaler ve Sunstein (2008) gibi yazarlar sezgisel karar vermenin ve verilen kararlardaki insan psikolojisinin önemini anlattıkları kitaplarıyla dünya genelinde çok ilgi gördüler. Davranışsal ekonomi alanında, zihinsel muhasebe, miyopik kayıptan kaçınma ve dürtme gibi birçok yeni kavrama da imza atan Richard Thaler 2017'de Nobel Ekonomi Ödülü'nü almaya layık görüldü. Kararlarda kısa yolların ve ön yargıların etkisini gösteren Thaler, bireylerin kararlarını yönlendiren seçim mimarlarının, bireylerin bilişsel sınırlılıklarını göz önünde bulundurarak en iyi kararı verebilmeleri için çeşitli yönlendirmelerde bulunmaları gerektiğini ifade etmektedir (Kamilçelebi, 2019). 20. yüzyılın ortalarında başlayıp son yirmi yılda iyice hız kazanan bu araştırmalar, karar vericilerin karar verme süreçlerinde rasyonel karar verme modelinden saptığını açıkça ortaya koymaktadır.

### **Karar Verme Modelleri**

Goldstein ve Hogarth'a (1997) göre, karar vermenin hayattaki önemine rağmen karar verme alanyazını incelendiğinde tüm sorunlara yanıt verebilen tek bir kuramsal modelin olmadığı görülmektedir. Hatta insanların nasıl karar verdikleriyle ilgili belli bir modeli izlemedikleri de anlaşılmaktadır. Pratikte karar verme davranışı tek bir model izleme eğiliminde olmasa da alanyazında birçok faktöre göre değişen farklı karar verme modelleri vardır. Herald (1991) karar verme modellerini amaçlarına göre; tahmin edici (kararın nasıl verileceği), betimsel (kararın nasıl verildiği) ve reçetesel (kararın nasıl verilmesi gerektiği) olarak sınıflandırmaktadır. Bundan başka karar verme modelleri, bireysel ve örgütsel modeller olarak da ayrılabilir. Örgütsel modellerin içinde, March'ın (1988) tercih belirsizliği modeli, Simon'ın (1956) sınırlı rasyonalite modeli ve Cohen, March ve Olsen'in (1972) çöp sepeti modelinden bahsedilebilir. Herald (1991) bir diğer karar sınıflandırmasını farklı disiplinlere göre yapmıştır: Kökeni ekonomi disiplinine dayanan davranışsal karar verme modeline karşın kökeni psikoloji disiplinine dayanan alan teorisi (Lewin, 1951), psikolojik karar teorisi (Edwards, 1954), entegre bilgi teorisi (Anderson, 1973), atfetme teorisi (Jones vd., 1971) ve çöp sepeti teorisi (Cohen vd., 1972).

Lunenberg ve Ornstein (2012) karar verme modellerini klasik, davranışsal, Vroom-Yetton normatif ve çöp sepeti olarak sınıflandırırken, Hoy ve Miskel (2013) dört temel karar verme modelinden söz etmektedir: Klasik karar verme modeli, yönetsel karar verme modeli, gelişimci karar verme modeli ve karışık-tarama karar verme modeli. Klasik yönetim kuramcılarına dayanarak ortaya çıkan klasik karar verme modeli, Herbert Simon tarafından ortaya konan yönetsel karar verme modeli, Charles Lindblom tarafından geliştirilen gelişimci karar verme modeli ve Amitai Etzioni'nin

önerdiği karışık-tarama karar verme modeli gibi modellerden de görüldüğü gibi örgüt teorisyenleri tarafından zaman içinde pek çok farklı karar verme modeli ileri sürülmüştür.

Karar verme süreçleriyle ilgili araştırmaların ekonomi ve felsefe alanlarında uzun bir geçmişi olmasına rağmen, bu alandaki kapsamlı araştırmalar, İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda istatistik ve ekonomi alanlarında rasyonel karar verme ile ilgili etkili teorilerin ortaya çıkmasıyla yeniden önem kazanmıştır. Bu çalışmadaki karar verme modelleri, tarihsel olarak, akla ve mantığa dayanmakla duygulara ve hislere dayanmak arasında değişmektedir. Aynı zamanda karar verme modelleri; rasyonel kuralları önemseyen normatif yaklaşımla, kestirme yolların çokça kullanıldığı betimsel yaklaşım arasında değişmektedir. Bu açıdan bakıldığında karar verme modelleri en temelde şu şekilde sınıflandırılabilir: 1. Rasyonel Karar Verme Modeli, 2. Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modeli ve 3. Sezgisel Karar Verme Modeli.

### *Rasyonel Karar Verme*

Rasyonel karar verme modeline göre, kararlar rasyonel şekilde yani belli kısıtlamalar içinde tutarlı ve maksimum fayda sağlayacak şekilde alınır. Rasyonel karar verme modelinin aşamaları şunlardır (Lunenberg ve Ornstein, 2012): 1. Problemin tanımlanması, 2. Seçeneklerin belirlenmesi, 3. Seçeneklerin değerlendirilmesi, 4. Seçeneklerden birisinin tercih edilmesi, 5. Kararın uygulanması ve 6. Kararın değerlendirilmesi. Taylor, Fayol ve Weber gibi teorisyenlere dayanan klasik yönetim kuramına bağlı olarak geliştirilen rasyonel karar verme modeline, alanyazında klasik veya geleneksel model de denmektedir. Bu model, en büyük ekonomik çıkar elde etmek amacıyla hareket ettiği düşünülen ekonomik insanın, karar verme süreçlerinde mevcut bütün bilgiyi kullanarak kendine maksimum fayda sağladığı varsayımına dayanmaktadır (İktisat Sözlüğü, t.y.).

Rasyonel karar verme modelinde karar vericinin mevcut problem ve o problemin çözümü hakkında eksiksiz bilgiye sahip olduğu temel varsayımı bu modelin en zayıf tarafıdır. Gerçek hayattaki kararlar çoğunlukla rasyonel modelin önerdiği şekilde verilmez, çünkü karar verme süreçlerinde genellikle zaman baskısı, dikkat ve bilgi eksikliği, seçeneklerin kısıtlılığı ve bireyin yetersizliği vardır. Dolayısıyla verilen karar en rasyonel olmaktan ziyade seçenekler arasından en kabul edilebilir ve en mantıklı olanıdır. Etzioni'ye (1989) göre bu model, karar vericiden mümkün olmayacak kadar fazla bir beklenti içine girmesini istemektedir. Rasyonel karar verme modeli, karar vericinin mutlak güce ve bilgeliğe sahip olduğunu düşündüğü için karar verme süreçlerinin duygusal, psikolojik ve politik yönünü göz ardı etmektedir.

### *Sınırlı Rasyonel Karar Verme*

Rasyonel karar verme modeline karşı olan bu eleştiriler ilk defa Simon tarafından ortaya atılmıştır. Simon, karar vermede klasik görüş olan iktisadi insan görüşünün yerine ve onun çok önemsemediği psikolojik faktörleri göz önüne almıştır. İnsan rasyonelitesinin statik olmayan sınırları

vardır ve bu sınırlar bireyin kararını verdiği örgütsel ortama bağlı olarak değişmektedir (Simon, 1997). Yönetmel karar verme diye de adlandırılan bu model, insanın karmaşık problemleri tamamen rasyonel bir bakış açısıyla çözemediği durumlarda kullanılmaktadır. Bu modele göre karar verici, ortamın sağladığı sosyal, politik ve kültürel şartlara göre bir denge politikası gözeterek en uygun kararı vermektedir (Kondakçı ve Zayim, 2013). Sınırlı rasyonel karar verme modelinin varsayımları şunlardır (Lunenberk ve Ornstein, 2012): 1. Karar verici, problemi yetersiz ve eksik olarak tanımlar. 2. Karar verici bütün seçenekleri ortaya koyamaz. 3. Seçeneklerin tamamının değerlendirilmesi imkânsız olduğu için seçenekler sınırlı değerlendirilir. 4. En iyi çözüm seçeneği genellikle hesaplanamaz. 5. Farklı paydaşların çatışan çıkarları sebebiyle uzlaşmacı bir çözüm arayışına gidilir.

Bireyin sınırlılıkları ile ortamın özelliklerini göstermek için insan beynini makasa benzeten Simon'a göre, "makasın bir ucu beyin, diğer ucuysa beyin faaliyet yürüttüğü özgül çevredir" (Lehrer, 2019, s. 17). Çevre ise organizmanın ihtiyaçlarına, güdülerine veya hedeflerine ve onun algı araçlarına bağlıdır (Simon, 1956). İnsanın sınırlılıklarını ve çevrenin etkisini dikkate alan Simon, tatminkârlık (*satisficing*) kavramını karar verme kıstası olarak sunmaktadır. Buna göre insan, karar verirken seçimini basitleştirmekte ve "en iyi" yerine "yeterince iyi" olanı tercih etmektedir. Arabayla giderken seçilen radyo kanalı buna güzel bir örnektir. İnsanlar bütün radyo kanallarını dinleyemediklerinden sevdikleri bir şarkıyı çalan kanalı dinlemeye karar verirler.

Kahneman ve Tversky (1979) tarafından geliştirilen ve karar vermenin psikolojik kökenine vurgu yapan beklenti kuramı, karar verme durumlarında problemin sunuluş biçimi ve kazanç-kayıp vurgularının önemini ortaya koymaktadır. Karar vericinin, belirli bir seçimle ilgili eylemlerini, sonuçlarını ve beklenmedik durumlar hakkındaki anlayışını ifade eden karar çerçevesi, kısmen problemin sunuluş biçimine ve kısmen de karar vericinin norm, alışkanlık ve bireysel özelliklerine bağlıdır (Tversky ve Kahneman, 1981). Bireyler, kendilerine farklı şekillerde sunulan ancak temelde aynı olan durumlarda farklı tepki gösterme ve farklı karar verme eğilimindedir çünkü insanlar kayıplara, kazançlardan daha güçlü bir tepki vermektedir (Kahneman, 2020). Kayıptan kaçınma olarak ifade edilen bu insani zaaf, etin üzerinde %15 yağlı yerine %85 yağsız yazdığında insanların satın alma oranının daha yüksek olmasını açıklamaktadır. %20 ölme riski yerine %80 hayatta kalma şansı var dendiğinde insanların ameliyatı kabul etme oranının iki katına yükselmesinin nedenidir (Lehrer, 2019). Simon'ın, bireylerin ancak yeterli bilgiye sahip olduklarında ekonomik rasyonel karar verebilecekleri iddiasına karşın, Kahneman ve Tversky bireylerin ekonomik olarak daha iyi kararlar vermelerini engelleyen psikolojik faktörleri ortaya koymuşlardır (Buchanan ve O'Connell, 2006). Böylece Kahneman, ekonominin temel varsayımlarından birisi olan rasyonel davranış varsayımının daima doğru sonuca götürmediğini ifade etmektedir. Karar verme süreçleri üzerindeki duygusal ve



psikolojik faktörleri ortaya koyarak davranışsal ekonomi disiplininin doğmasını sağlayan çalışmaları nedeniyle Kahneman'a 2002 yılında Nobel Ekonomi Ödülü verilmiştir.

### *Sezgisel Karar Verme*

Birçok üst düzey yönetici, karar verirken rasyonel bir analiz yapmadıklarını hatta kararlarını genellikle sezgilerine, içgüdülerine, içseslerine ve içlerine doğanlara göre verdiklerini söylemektedir (Hayashi, 2001). Araştırma şirketi Christian ve Timbers tarafından 2002'de yapılan bir anket, üst düzey yöneticilerin %45'inin karar verirken gerçeklerden ve rakamlardan daha çok içgüdülerine güvendiklerini ortaya koymuştur (Futcher, 2021). Ancak yöneticilerin niteliği ve tecrübesi bu modelde oldukça önemlidir. Rasyonellikten en uzak karar verme olan sezgisel karar verme, deneyim sonunda oluşturulan sezgi ve duygulara dayalı bir modeldir. Sezgilerin rasyonellikten uzak olması, onların irrasyonel oldukları anlamına gelmemektedir. Hatta birçok karar araştırmacısına göre, sezgiler ve rasyonellik birbirini tamamlamaktadır. Klein (2005), sezgiyi şöyle tanımlamaktadır: 1. Bir sorunun ne zaman ortaya çıkacağını anlama ve sorun karşısında bilinçli bir akıl yürütmeye gerek duymadan hızlı bir şekilde harekete geçme, 2. Öğrenilmiş deneyim kalıplarını hızlı ve sorunsuz bir şekilde eyleme dönüştürme, 3. Zihinsel modellere güvenme yani geçmiş tecrübelerden gelecekteki olayları tahmin etme.

Karar problemi ile ilgili bilginin kısıtlılığı ve zaman baskısı da karar verme süreçlerinde önemli bir faktördür. Bütün parametreleri göz önüne alacak ve her sonucun olasılığını hesaplayacak kadar zamanın olmadığı kriz ve belirsizlik durumlarında sezgisel karar verme ihtimali oldukça yüksektir. Bu kararlar örneğin olmadığı, çok az kanıtın olduğu ve hatta kanıtların aksini söylediği durumlarda bile verilmektedir (Buchanan ve O'Connell, 2006). Sayegh, Anthony ve Perrewé (2004), karar vericinin zaman açısından baskı altında olduğu veya karar durumunun temel unsurlarının sayısallaştırılması veya yorumlanmasının zor olduğu kriz durumlarında, örtük bilginin ve sezgisel karar sürecinin kullanılmasını tek uygulanabilir strateji olarak görmektedir. Farklı araştırmacıların da belirttiği gibi duygular ve sezgiler, özellikle zaman ve bilgi kısıtlarının olduğu kriz ve belirsizlik zamanlarında karar verirken önemli bir rol oynamaktadır.

Karar verirken duyguların önemini küçümsemek ve yapılan hataların suçunu yalnızca duygulara yüklemek doğru değildir çünkü duygular olmasaydı akıl diye bir şey de olamazdı (Lehrer, 2019). Beynin duygularla ilgili kısmı hasar gören insanların, menüden yemek sipariş vermek veya dolaptan giysi seçmek gibi en basit durumlarda bile karar veremedikleri görülmüştür. Dolayısıyla karar verme davranışı hem düşünmeyi hem de hissetmeyi kapsayan bir süreçtir. Karar verme analitik ve soğuk bir süreç değildir. Sezgiler, pek çok olasılığı hızlı bir şekilde filtrelemek gibi çok önemli bir işlev görmekte ve karar verme süreçlerinde zihni iyi bir seçim yapabileceği noktaya getirmektedir (Hayashi, 2001). Satranç oyuncuları ve savaş pilotları gibi yüksek uzmanlık düzeyindeki kişiler

düşündükleri ilk seçeneğe dayalı olarak yüksek kalitede kararlar verebilmektedir (Klein, 1997). Uzman ve tecrübeli karar vericiler, kararın niteliğini azaltmadan genellikle sınırlı seçenek arasından karar vermektedir. Satranç ustalarının binlerce saat oynadıktan sonra satranç taşlarını herkesten farklı gördüğünü aktaran Simon'a (1992) göre, durum bir ipucu verir, bu ipucu uzmanın belleğinde depolanan bilgiye ulaşmasını sağlar ve bilgi de yanıtı getirir. Sezgi, tanımaktan ve farkına varmaktan ibarettir. Bu tanımla aslında uzmanlığın ve deneyimin sezgisel karar vermedeki önemi vurgulanmaktadır.

Fox'a (2015) göre, yanan bir binaya giren deneyimli bir itfaiyecinin sezgileri onun mükemmel kararlar vermesini sağlamaktadır. Benzer birçok alan da yılların tecrübesiyle oluşturulan sezgilerin kullanılmasına imkân vermektedir. Ancak bu kuralın geçerli olduğu alanlar genelde sabittir. Üniversite yönetimi bu alanlara girmemektedir. Üniversite yönetimi, deneyime dayalı sezgilerin önemli olduğu kendini tekrar eden durumlar ile bu deneyimin anlamsız kaldığı yeni durumları bir arada içermektedir. Örneğin üniversitelerde yeni dönem için akademik takvim hazırlamak gibi sürekli karşılaşılan programlanmış kararlarda sezgiler ve deneyimler önemliken yeni bir fakülte kurulması gibi programlanmamış kararlarda yapılan hesaplar yanıltıcı olabilmektedir. Üniversite yöneticileri çoklu karar stratejilerini en fazla kullanması gereken yöneticilerden birisidir. Bu anlamda, üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerindeki kısa yol ve önyargı gibi tuzakların ve bu tuzaklardan kaçış stratejilerinin ortaya konması oldukça önemlidir.

### **Tuzaklar**

Zihinsel kısa yol anlamındaki heuristics kavramı, Arşimet'in problemin çözümünü bulduğunda haykırdığı "heureka" (buldum) kelimesinden gelmektedir (Online Etymology Dictionary, t.y.). Kısa yol, bilgiyi araştırmak ve analiz etmek için çok fazla zaman harcamak zorunda kalmadan hızlı bir şekilde karar verilmesi anlamına gelmektedir. Kahneman'a (2020) göre, zor bir problem ile karşılaşıldığında, genellikle ikameyi fark etmeden, daha kolay bir soru yanıtlanır. Yani zihin, karar verme süreçlerinde kullanılan bilginin maliyetini azaltmak için parmak hesabı yapıp kısa yol kullanmaktadır. Kısa yolların hem olumlu hem de olumsuz tarafları vardır. Kısa yollar, karar vericinin bilgiyi basitleştirmesini ve daha az bilgiyi işlemesini sağlayarak harcadığı çabayı azaltmaktadır (Shah ve Oppenheimer, 2008). Bunun iki sonucu vardır. Kısa yollar, karar verme süreçlerini hızlandırırken, bilişsel hata ve yanlılığa yol açmaktadır. Bir kararın geçmişte işe yaramış olması, tekrar işe yarayacağı anlamına gelmemektedir. Ayrıca mevcut bir kısa yola güvenmek, alternatif daha iyi çözümleri görmeyi veya yeni fikirler bulmayı zorlaştırabilmektedir. Wilson (1995) kısa yolların bir yandan uygulanabilir, adaptif, hızlı ve iletişime açık; öbür yandan da analitik açıdan zayıf, iletişim açısından soyut ve bilişsel kapasite açısından talepkâr olduğunu belirtmektedir.



Son yıllarda yapılan araştırmalar, karar vericilerin bu kısa yollardan ve önyargılardan oluşan tuzaklara yakalanmaya ne kadar meyilli olduklarını göstermektedir. Karar verme süreçlerinde kullanılan kısa yolların en çok kullanılan uygulama alanlarından birisi olan davranışsal ekonomi, karar verme davranışını anlamada en baskın akademik yaklaşım haline gelmiş ve bu alandaki araştırmalar; iş dünyası, hükümet ve ekonomi üzerinde etkili olmuştur (Fox, 2015). Beklenti teorisyenleri olarak da adlandırılan bir grup bilişsel psikolog, karar verme süreçlerinde kullanılan kısa yolları eleştirmektedir (Gigerenzer, 2004; Kahneman, Slovic ve Tversky, 1982; Kahneman ve Tversky, 1996; Nisbett ve Ross, 1980). Onlara göre, karar vericiler, sınırlı bilişsel yetenekleri yüzünden karmaşık problemlerle başa çıkmak için kısa yollara sapma tuzağına düşmektedir ancak bu zihinsel kısa yollar bazen karar probleminin çözümüne yardımcı olsa da çoğu zaman onu bozabilecek yanlışlıklara ve hatalara yol açmaktadır.

Kahneman ve Tversky'nin (1979) beklenti teorisine göre, karar verme süreçlerinde problemin ortaya konuluş biçimi, referans noktaları ve özellikle kayıp veya kazanç vurgularının en az karar probleminin kendisi kadar önemlidir. Böylece karar verme süreçlerindeki alternatifleri ve bilişsel kapasitesi sınırlı karar vericinin bu alternatiflere yüklediği psikolojik anlamlar bir araya gelince genellikle gerçekten uzak örüntüler ortaya çıkmaktadır (Kökdemir, 2003). Kahneman ve Tversky (1979) tarafından geliştirilen beklenti kuramı, olması gerekeni söyleyen rasyonel seçim kuramına göre gerçekte olan karar davranışını daha iyi açıklamaktadır. İnsanlar karar verirken, zihinsel kapasitelerini kullanmak yerine kısa yol tuzaklarına sapmakta ve bilişsel hata yapmaktadır. Bu yüzden öncelikle, karar verme süreçlerine karışan önyargıların ve bilişsel hataların farkında olmak ve bu psikolojik tuzaklardan mümkün olduğunca kaçınmaya çalışmak önemlidir. Karar vericilerin karar verme süreçlerinde sıklıkla düştükleri tuzaklar üçe ayrılmaktadır: 1. Kolay Ulaşılabilirlik Tuzağı, 2. Temsil Edicilik Tuzağı ve 3. Doğrulama Tuzağı.

### ***Kolay Ulaşılabilirlik***

Kolay ulaşılabilirlik, karar vericinin herhangi bir olguyla ilgili örnekleri hatırlama kolaylığına dayalı olarak o olgu hakkında yaptığı çıkarımlardır. Kolay hatırlanan olayların olma olasılığı zor hatırlananlara göre daha yüksek algılanmaktadır. Bu tuzağın neden olduğu hatalardan ilki, hafızada canlı ve yeni olan örneklerin olma olasılığının, zor hatırlananlara göre daha yüksek algılanması olan hafızadaki canlılıktır. Bir diğeri de hafızada en hızlı akla gelen örneklerin olma olasılığının, daha yüksek algılanması olan hatırlanma kolaylığıdır. Bu nedenle, insanlar savaşların grip hastalığına veya timsahların sivrisineklere göre daha çok insanın ölümüne sebep olduğunu zannetmektedir. Örneğin 2022 yılında dünyada timsah saldırısında ölen 1.000 kişiye karşılık sivrisineklerin 1.000.000 kişinin ölümüne neden olduğu gerçeği göz ardı edilmektedir (Statista, 2022).

Kolay ulaşılabilirliğin karar vermedeki süreyi azaltması üniversite yöneticileri açısından önemli bir avantajdır. Ancak bu tuzağa düşen üniversite yöneticileri, mevcut anıları ve deneyimleri yüzünden aslında gerçekleşme olasılığı yüksek sorunları göz ardı edip gerçekleşme olasılığı daha az olan olgulara olması gerekenden daha fazla önem verebilmekte ve karar verme süreçlerinde sistematik hatalar yapabilmektedir. Bu yüzden üniversite yöneticilerinin, zihinsel olarak en uygun seçenekleri seçme tuzağına düşmemeleri için sezgilerinin onları ne zaman yoldan çıkaracağını farkında olmaları önemlidir.

### *Temsil Edicilik*

Temsil edicilik, gerçekte var olan temel verilerin yerine temsil edici özelliklerin öne çıkarılmasıdır. Temsil edicilik tuzağının neden olduğu hatalardan ilki temel oran hatasıdır (Bazerman ve Moore, 2013). Buna göre, karar vericiler istatistiksel verileri ve bu verilerin ortaya koyduğu temel oranı görmezden gelip temsil ediciliğin öne çıktığı karakteristik özellikleri dikkate alma eğilimindedir. Bu eğilim, karakteristik özellikler canlı olduğunda daha da güçlenmektedir. Böylece, bireylerin kendi doğruları, onlara sunulan gerçeklerden daha değerli hale gelmektedir. Tversky ve Kahneman'a (1981) göre, karar vericiler yeterli bilginin olmadığı durumlarda temel oran verilerini kullanma eğilimindedir.

Bir diğer hata ise örneklem büyüklüğü hatasıdır. Örneklem büyüklüğü istatistikte çok önemli olmasına ve büyük örneklemin küçük örnekleme göre evreni daha gerçekçi temsil ettiğinin bilinmesine rağmen, sezgisel karar verirken örneklem büyüklüğünün pek dikkate alınmadığı görülmüştür. Kahneman ve Tversky'nin (1979) araştırmasının da ortaya koyduğu gibi, bireyler örneğin altı kez havaya atılan madeni bir paranın Y-T-Y-T-T-Y şeklinde gelmesinin, Y-Y-Y-T-T-T ve hatta Y-Y-Y-Y-T-Y gelmesinden çok daha olası olduğunu düşünmektedir. Oysaki temel istatistiğe göre paranın her bir havaya atılışında, bir önceki atılışından bağımsız olarak yazı veya tura gelme olasılığı %50'dir. İstatistiksel olarak büyük örneklemin küçük örnekleme göre evreni temsil etmede daha güvenilir olduğu bilinmesine rağmen, karar vericiler küçük örnekleme dayanarak genelleme yapmak eğilimindedir.

Ortalamaya doğru regresyon hatası ise, yaşamda çok karşılaşılan ancak pek de önemsenmeyen bir durumdur. Zeki bir kişinin kendisi kadar zeki olmayan bir kardeşinin olması, kısa boylu ebeveynlerin kendilerinden uzun boylu çocuklarının olması veya ilk yıllarında çok iyi bir performans gösteren sporcuların ikinci yıllarında çok vasat olmaları gibi (Bazerman ve Moore, 2013). Kahneman ve Tversky'ye (1979) göre bu hatanın kökeni, karar vericilerin gelecekteki sonuçları geçmiş sonuçlardan doğrudan yordayabileceklerini varsaymalarıdır.

Belirli bir olayın meydana gelme olasılığı, genellikle benzer türdeki olayların olasılığı ile ilişkilidir. Bu yüzden, üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerinde temsil ediciliği kullanmaları

bazen işe yarayabilir ancak bunun aşırı kullanılması bilişsel hatalara neden olmaktadır. Bazerman ve Moore'a (2013) göre, temsil edicilik, karar verme süreçlerinin o kadar içindedir ki, yukarıdaki örneklerden de görülebileceği gibi bilimsel eğitim almak ve iyi bir istatistik bilgisine sahip olmak bile karar vericilerin bu tuzağa düşme olasılıklarını azaltmamaktadır.

### *Doğrulama*

Doğrulama tuzağının içindeki ilk hata tanınırlık hatasıdır ve kısaca karar vericinin inandıklarına ve kabullerine uygun bilgiyi hemen kabul etmesi anlamına gelmektedir. Karar verici, kendi görüşüne sıkıca sarılmak için gerçekte doğru olmayan teyit edici kanıt aramakta ve statükonun dışına çıkmak istememektedir. İnsanlar genellikle, önceki tercihleri hatalı bile olsa onları değiştirmemek eğilimindedir. Benzer şekilde batık maliyet hatası da yanlış tercihte ısrar anlamına gelmektedir ve en çok borsa değer kaybederken, yatırımcıların sahip oldukları hisseleri ellerinde tutmaları ve bu yüzden maddi kayıp yaşamalarında görülmektedir. Doğrulama tuzağı ile ilgili sık karşılaşılan bir diğer hata ise, insanların bilinmeyen bir niceliği tahmin etmeden önce belirli bir değeri dikkate alma veya karar verirken tek bir bilgiye fazlasıyla güvenme ve ağırlık verme eğilimi olan çıpalama hatasıdır. Bireyler geçmiş deneyimlerine veya o andaki herhangi bir bilgiye dayanan bir başlangıç değerine bağlı tahmin yapmakta ve son kararını bu değere göre vermektedir. Karar verme süreçlerine karışan bir diğer hata ise aşırı güven hatasıdır. Bu hataya göre, karar verici yanıtını bilmediği zor bir problemle karşılaştığında ve karar vermeye zorlandığında verdiği kararın doğruluğuna inanmaktadır. Karar verici, tahminde bulunma konusunda pek başarılı olmasa da doğru olduğu konusunda kendine fazla güvenmeye yatkındır. Bu ise karar vericilerin yanlış hüküm vermesine ve bu yüzden de yanlış kararlar almasına neden olmaktadır. Aşırı güven önemli bir bilişsel hata kaynağıdır hatta Bazerman ve Moore'a (2013) göre tüm bilişsel hataların temelidir. Uzmanlar Çernobil nükleer faciası, Challenger uzay mekiği faciası, Irak'ın işgali, 2008 ekonomik krizi ve İngilizlerin Çanakkale Savaşı'ndaki yenilgisinin kaynağının aşırı güven hatası olduğunu ileri sürmektedir (Gladwell, 2009; Plous, 1993).

Karar verme sürecinde karar probleminin sunuluş biçimi ve kazanç-kayıp vurguları karar verme davranışını etkileyen önemli faktörlerdir. Karar vericinin, belirli bir seçimle ilgili eylemlerini, sonuçlarını ve beklenmedik durumlar hakkındaki anlayışını ifade eden çerçeveleme hatası, kısmen problemin sunuluş biçimine ve kısmen de karar vericinin norm, alışkanlık ve bireysel özelliklerine bağlıdır (Tversky ve Kahneman, 1981). Bireyler, kendilerine farklı şekillerde sunulan ancak temelde aynı olan durumlarda farklı tepki gösterme ve farklı karar verme eğilimindedir. İnsanlar kayıplara, kazançlardan daha güçlü bir tepki vermektedir (Kahneman, 2020). Kayıptan kaçınma olarak ifade edilen bu insani zaaf, etin üzerinde %15 yağlı yerine %85 yağsız yazdığında insanların satın alma oranının daha yüksek olmasını açıklamaktadır. Benzer şekilde %20 ölme riski yerine %80 hayatta

kalma şansı var dendiğinde insanların ameliyatı kabul etme oranının iki katına yükselmesinin de nedenidir (Lehrer, 2019).

**Tablo 1.** Karar Verme Süreçlerindeki Tuzaklar ve Kaçış Yolları

<i>Tuzaklar</i>	<i>Açıklama</i>	<i>Kaçış Yolları</i>
<b><i>Kolay Ulaşılabilirlik</i></b>		
Hafızadaki canlılık	Canlı ve yeni örneklerin olma olasılığının daha yüksek algılanması	Veri ve istatistik kullanın; kanıt isteyin.
Hatırlanma kolaylığı	En hızlı akla gelen örneklerin olma olasılığının daha yüksek algılanması	İzlenimlerin sizi yönlendirmesinden kaçının.
<b><i>Temsil Edicilik</i></b>		
Temel oran	Temel oran verilerini kullanma	Basmakalıp düşünceye karşı gelen örnekleri arayın; dikkatli olun.
Örneklem büyüklüğü	Küçük örnekleme göre genelleme yapma	Genelleme yaparken büyük örnekleme dikkate alın.
Ortalamaya doğru regresyon	Gelecekteki sonuçları geçmiş sonuçlardan doğrudan yordama	Her zaman değişimi düşünün ve kararınızı yeni bilgilere göre düzenleyin.
<b><i>Doğrulama</i></b>		
Tanırlık	Tanıdık bilgiye daha çok değer verme	Bilinmeyeni arayın; yaratıcılığa ve yeni olana odaklanın.
Batık-maliyet	Hatalı kararda ısrar etme	İyi seçimlerin bile kötü sonuçlara yol açabileceğini kendinize hatırlatın.
Çıpalama	Başlangıçtaki bir değere fazla güvenme	Açık fikirli olun; farklı seçenekleri düşünün; bilgiye şüpheyle yaklaşın.
Aşırı güven	Tahmin etme yeteneğine aşırı güvenme	Her zaman aşırılıkları göz önünde bulundurun ve uzmanlara danışın. Karşı deliller arayın; Kendinizi şüpheli olmaya zorlayın.
Çerçeveleme	Bir problemin sunuş biçiminin hem seçenekleri hem de sonuçları etkilemesi	Problemi tarafsız ve detaylı ortaya koyun. Farklı bakış açılarına başvurun. Problemin sunuş biçimini en az bir kez değiştirin.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9. b.). New York: McGraw-Hill, s. 339; Bazerman, M. H. & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8. b.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, s. 58 kaynaklarından uyarlanmıştır.

Yukarıdaki Tablo 1’de, karar verme süreçlerine karışan bazı tuzaklar ve bu tuzaklardan kaçış yolları verilmiştir. Kahneman ve Tversky’e (1979) göre, insanlar belirsiz bir durumla karşılaştığında elindeki bilgiyi dikkatlice değerlendirmemekte, olasılıkları hesaplamamakta veya fazla düşünmemektedir. Bunun yerine kararını duygular, içgüdüler ve zihinsel kısa yollardan oluşan bir listeye dayanarak vermektedir.

Hoy ve Miskel’e (2013) göre karar verme süreçlerinde zaman eksikliği, karar vericilerin önündeki en ciddi sorunlardan birisidir. Zaman, karar vericinin değerlendireceği seçeneklerin sayısını kısıtlamaktadır ve bu nedenle karar vericiler hızlı ve tatmin edici stratejilere gereksinim duymaktadır. Hızlı ve doğru karar vermek ve tuzaklardan kaçınmak için önerilen stratejiler şunlardır (Hoy ve Tarter 2010’dan aktaran Hoy ve Miskel, 2013, s. 347-349):

1. *Tatminkârlık Kuralı*: Eğitim yönetiminde optimum karar vermek mümkün değildir; tatminkâr olmayı öğrenin.

2. *Çerçeveleme Kuralı*: Olumlu sonuçlar almak için problemleri olumlu terimlerle çerçeveleyin. Problemin ortaya konulma biçiminde kullanılan çerçeve fark yaratır ve olumlu çerçevelemenin başarıyı arttırması muhtemeldir.
3. *Varsayılan Kuralı*: “Hiçbir şey yapmamayı” ilk seçenek olarak düşünün. Hızlı karar vermede varsayılan seçenek bazen hiçbir şey yapmamaktır.
4. *Basitlik Kuralı*: Basitlik karmaşıklıktan üstündür; her zaman basitten başlayın. Eğitim kurumlarındaki problemlerin çoğu karmaşıktır ve yöneticiler de genellikle çözümlerin de karmaşık olduğunu düşünürler, ancak her zaman böyle olması gerekmez.
5. *Belirsizlik Kuralı*: Belirsiz ortamlar çoğu zaman bilgilerin göz ardı edilmesini gerektirir; bu konuda sezgilerinize güvenin. Deneyimli yöneticiler geçmişteki temel öğeleri göz önüne alırlar. Simon (1987), sezginin davranış kalıplarını görme deneyiminden geldiğini ileri sürer. Sezgisel karar verme, neyin göz ardı edileceğini ve neye değer verileceğini bilmektir.
6. *En İyiyi Seç Kuralı*: İlk tatmin edici seçeneği seçin. Bu kural, tatmin kriterini karşılayan bir seçeneğin yani “yeterince iyi” olanın seçilmesidir.
7. *Şeffaflık Kuralı*: Karar verme süreçlerinde şeffaflığı düşünce ve eylem alışkanlığı haline getirin. Yöneticiler astlarıyla olan etkileşimlerinde açık olmalıdır, çünkü açıklık güveni ve güven de yöneticilerle iş birliğini ve kararın kabulünü artırır.
8. *Durumsallık Kuralı*: Başarılarınıza ve başarısızlıklarınıza kafa yorun; koşullu düşünün. Karar vermenin tek bir yolu yoktur. Etkili yöneticiler durumsal düşünmeyi kullanır ve farklı durumların sıklıkla farklı eylem tarzları gerektirdiğini kabul ederler.
9. *Katılım Kuralı*: Karar problemiyle ilgili bilgisi olan ve tecrübesine güvendiğiniz kişileri karar verme süreçlerine dâhil edin.

Karar verme süreçlerindeki yanlış yorumlar ve ön kabuller tercihleri etkileyebilmektedir. Karmaşık ve önemli kararlar çarpıtmalara en açık olanlardır, çünkü çok sayıda insandan gelen çok sayıda varsayımı, tahmini ve katkıyı içermektedir. Karar verme problemi ne kadar önemliyse, psikolojik tuzaklara düşme riski de o kadar yüksek olmaktadır (Hammond, Keeney ve Raiffa, 1998). Bu yüzden üniversite yöneticilerinin karar verme süreçlerine karışan önyargı ve bilişsel hataların farkında olmaları ve bu psikolojik tuzaklardan mümkün olduğunca kaçınmaya çalışmaları önemlidir.

### Sonuç

Üniversite yöneticilerinin kullandığı kısa yollar, karar vermeyi basitleştirmek için kullanılan bilişsel araçlardır. Bu bilişsel kısa yollara aşırı güvenildiğinde veya bilişsel kısa yolların etkisi göz ardı edildiğinde, karar verme davranışına karışan ve kararı etkileyen birçok önyargı ve hata ortaya çıkabilmektedir. Baltaş'a (2020) göre insanlar günlük hayatlarında işleme kapasitelerinin çok üzerinde

bilgi ve uyaran ile karşılaşmakta ve bu nedenle geçmiş deneyimlerine dayanan kısa yollar kullanmaktadır. Üniversite yöneticilerinin bu kısa yolların bir taraftan karar verme süreçlerini kolaylaştırırken, diğer taraftan önemli hatalara neden olduklarını da göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Riskli ve önemli kararlar verilirken, bilişsel hatalardan kaçınmak ve karar vermeden önce daha zahmetli düşünce süreçlerine girmek önemlidir (Bazerman ve Moore, 2013). İyi muhakemenin ve doğru kararların anahtarı, karar verilirken bilişsel kısa yolların uygun olduğu durumlar ve uygun olmadığı durumlar arasında ayırım yapmayı öğrenmekten geçmektedir. Lehrer'e (2019) göre, insanlar bazen seçenekleri akıl süzgecinden geçirmeye ve dikkatli bir şekilde çözümlenmeye (Sistem 2) ama bazen de sezgilerine güvenmeye (Sistem 1) ihtiyaç duymaktadır. Verdikleri kararların toplumun tamamını etkileme potansiyeli olan üniversite yöneticilerinin, bu farklı karar verme tarzlarını ne zaman kullanacaklarını bilmeleri ve karar verme süreçlerine karışan tuzaklar ve bu tuzaklardan kaçış yolları hakkındaki farkındalıkları oldukça önemlidir.

### Kaynaklar

- Anderson, N. H. (1973). Information integration theory applied to attitudes about U.S. presidents. *Journal of Educational Psychology, 64*, 1-8.
- Ariely, D. (2020). *Akıldışı ama öngörülebilir: Kararlarımızı biçimlendiren gizli kuvvetler* (A. Hekimoğlu-Gül & F. Şar, Çev.). İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Baltaş, A. (2020). *Akılsız duyguların cezasını kararlar çeker: Akıllı insanlar neden yanlış kararlar verir?* (7. b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bazerman, M. H. & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8. b.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Buchanan, L. & O'Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard Business Review, 84*(1), 32-41.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (12. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cohen, M., March, J. & Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly, 17*, 1-25.
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin, 51*, 280-311.
- Eisenfuhr, F. (2011). *Decision making*. New York, NY: Springer.
- Etzioni, A. (1989). Humble decision making. *Harvard Business Review, 67*(4), 122-126.
- Fox, J. (2015). From "economic man" to behavioral economics. *Harvard Business Review, 93*(5), 78-85.
- Futcher, R. (2021). *How to trust your gut to make better decisions?* <https://www.russellfutcher.com/new-blog/2021/4/29/management-103-how-to-trust-your-gut-to-make-better-decisions-h9y56> sayfasından erişilmiştir.



- Gigerenzer, G. (2004). Fast and frugal heuristics: The tools of bounded rationality. D. Koehler & N. Harvey (Ed.), *Blackwell Handbook of judgment and decision making* içinde (s. 62-88). Oxford, UK: Blackwell.
- Gladwell, M. (2005). *Blink: the power of thinking without thinking*. New York: Little, Brown and Co.
- Gladwell, M. (2009). *Cocksure: Banks, battles and the psychology of overconfidence*. The New Yorker. <https://www.newyorker.com/magazine/2009/07/27/cocksure> sayfasından erişilmiştir.
- Goldstein, W. M. & Hogarth, R. M. (1997). Judgment and decision research: Some historical context. W. M. Goldstein & R. M. Hogarth (Ed.), *Research on judgment and decision making: Currents, connections, and controversies* içinde (s. 3–65). New York: Cambridge University Press.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L. & Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, 76(5), 47-58.
- Hayashi, A. M. (2001). When to trust your gut. *Harvard Business Review*, 79(2), 58-65.
- Herald, J. E. (1991). Social judgment theory: Applications to educational decision making. *Educational Administration Quarterly*, 27(3), 343-357.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9. b.). New York: McGraw-Hill.
- İktisat Sözlüğü. (t.y.). *Ekonomik insan*. <https://www.iktisatsozlugu.com/tr/nedir/ekonomik-insan/1458> sayfasından erişilmiştir.
- James, W. (1950). *The principles of psychology, Vol. 1*. New York: Dover Publications.
- Jones, E. E., Kanouse, D. E., Hanson, L., Kelley, H., Nisbett, R., Valins, S. & Weiner, B. (1971). *Attribution: Perceiving the causes of behavior*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kahneman, D. (2020). *Hızlı ve yavaş düşünme* (O. Ç. Deniztekin & F. N. Deniztekin, Çev., 14. b.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47(2), 313–327.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1996). On the reality of cognitive illusions. *Psychological Review*, 103, 582-591.
- Kamilçelebi, H. (2019). *Davranışsal iktisat*. Londra: IJOPEC Publication Limited.
- Klein, G. (1997). An overview of naturalistic decision making applications. Z. Sambok & G. Klein (Ed.), *Naturalistic decision making* içinde (s. 49–59). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Klein, G. (2005). *The power of intuition* (7. b.). Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Kondakçı, Y. & Zayim, M. (2013). Yönetim süreci. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama içinde* (s. 9-62). Ankara: Pegem Akademi.
- Kökdemir, D. (2003). *Belirsizlik durumlarında karar verme ve problem çözme*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Lehrer, J. (2019). *Karar anı* (F. B. Aydar, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Lunenberg, F. C. & Ornstein, A. (2012). *Educational administration: Concepts and practices* (6. b.). Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- March, J. G. (1988). *Decisions and organizations*. Oxford: Blackwell.
- Nisbett, R. E. & Ross, L. (1980). *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Online Etymology Dictionary. (t.y.). *Heureka*. <https://www.etymonline.com/search?q=heureka> sayfasından erişilmiştir.
- Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18. b.). London: Pearson Education.
- Sayegh, L., Anthony, W. P. & Perrewé, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14(2), 179-199.
- Shah, A. K. & Oppenheimer, D. M. (2008). Heuristics made easy: an effort-reduction framework. *Psychological Bulletin*, 134(2), 207-222.
- Sharot, T. (2018). *Başkalarının akı: Neden bazılarımız ikna etmekte daha başarılı ve nörobilim bu konuda ne düşünüyor?* (T. Uyar, Çev.). İstanbul: Domingo Yayıncılık.
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63(2), 129-138.
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1(1), 57-64.
- Simon, H. A. (1992). What is an explanation of behavior? *Psychological Science*, 3, 150-161.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4. b.). New York: The Free Press.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Statista. (2022). *Deadliest animals worldwide by annual number of human deaths as of 2022*. <https://www.statista.com/statistics/448169/deadliest-creatures-in-the-world-by-number-of-human-deaths/> sayfasından erişilmiştir.

TDK Güncel Türkçe Sözlük. (t.y.). *Karar*. <https://sozluk.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.

Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). *Dürtme* (E. Günsel, Çev.). İstanbul: Pegasus Yayınları.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.

Wilson, D. C. (1995). Highest and best use analysis: Appraisal heuristic versus economic theory. *Appraisal Journal*, 63(1), 11-26.

### Extended Summary

The decisions made by university administrators have always been important. According to Starratt (2004), the decision-making processes of university administrators do not only affect them individually, but also affect staff, faculty members, students, parents, communities, the general ethical climate of the organization and even the entire society. The potential for decisions made at universities to affect a large segment of society makes the decision-making processes of university administrators important. Research on decision-making processes, which started in the mid-20<sup>th</sup> century and gained momentum in the last twenty years, has clearly revealed that administrators deviate from the rational decision-making model in which they use their mental capacities in decision-making processes (System 2) and are caught in traps consisting of heuristics and biases (System 1). On the one hand, these heuristics, which are cognitive tools used to simplify decision-making processes, make administrators' lives easier, on the other hand, they make administrators make choices that cause serious errors.

Comprehensive research in this field gained importance at the end of World War II with the emergence of influential theories about rational decision-making in the fields of statistics and economics although research on the decision-making process has a long history in the fields of economics and philosophy. Decision-making models can be basically classified as follows: 1. Rational Decision-Making Model, 2. Bounded Rational Decision-Making Model, and 3. Intuitive Decision-Making Model.

According to the rational decision-making model, decisions are made rationally, that is, consistently and to provide maximum benefit within certain constraints. The stages of the rational decision-making processes are as follows (Lunenburg and Ornstein, 2012): 1. Identify the problem, 2. Generate alternatives, 3. Evaluate alternatives, 4. Choose the alternative, 5. Implement the decision, 6. Evaluate the decision. The weakest aspect of this model is that the basic assumption in the rational

decision-making model is that decision makers have complete information about the current problem and the solution to that problem. Real-life decisions are often not made in the way suggested by the rational model because of time pressure, lack of attention and information, limited options, and inadequacy of the individual in the decision-making process. The rational decision-making model ignores the emotional, psychological and political aspects of the decision-making processes because it considers decision makers to have absolute power and wisdom.

According to bounded rational decision-making model, decision makers make the most appropriate decision by considering a balance policy based on the social, political and cultural conditions provided by the environment (Kondakçı and Zayim, 2013). The assumptions of the bounded rational decision-making model are as follows (Lunenberg and Ornstein, 2012): 1. Decision makers define the problem inadequately and incompletely, 2. Decision makers cannot generate all possible alternatives, 3. Alternatives are always evaluated incompletely, 4. It is impossible to determine optimal alternative, 5. Due to conflicting interests of different stakeholders, a compromise solution is sought. Considering human limitations and the impact of the environment, Simon (1956) presents the concept of *satisficing* (satisfy + suffice) as a decision-making criterion. Accordingly, when making decisions, people simplify their choices and choose “good enough” instead of “the best”. The radio channel selected while driving is a good example. Since people cannot listen to all radio channels, they decide to listen to the channel that plays a song they like.

Intuitive decision-making, which is the furthest decision-making from rationality, is a model based on intuition and emotions formed as a result of experience. According to Klein (2005), intuition is described as the ability to know when a problem occurs and choose the best course of action with no conscious reasoning. The fact that intuitions are far from being rational does not mean that they are irrational or wrong. In fact, according to many decision researchers, intuition and rationality complement each other. Experts and experienced decision makers generally make decisions among limited options without reducing the quality of the decision. Experienced administrators generally use analytical thinking and intuition together when making decisions in uncertain situations. Decision makers always want to have good information, but in cases where they cannot access the information, they trust their intuition. Therefore, it is not actually true that decision makers have to experience the logic-intuition dilemma. The important thing is to have a holistic perspective.

When making decisions, people fall into traps and make cognitive errors instead of using their mental capacities. On the one hand, these heuristics make administrators’ lives easier, but on the other hand, they cause serious mistakes. So, first of all, it is important to be aware of the heuristics and biases involved in administrative decision-making and try to avoid these psychological traps as much as possible. In the decision-making processes of university administrators, misinterpretations,

presuppositions and other tricks of the brain can affect their choices. Complex and important decisions are the most susceptible to distortion because they involve many assumptions, guesses, and contributions from many people. Three main traps that decision makers often fall into during the administrative decision-making processes are as follows: 1. Availability Heuristics, 2. Representative Heuristics, and 3. Confirmation Heuristics.

Firstly, biases emanating from the Availability Heuristics are ease of recall and retrievability. Next, biases emanating from the Representative Heuristics are insensitivity to base rates, insensitivity to sample size, and regression to the mean. Lastly, biases emanating from the Confirmation Heuristics are the confirmation trap, sunk cost fallacy, anchoring, overconfidence and framing effect.

The heuristics used by university administrators are cognitive tools used to simplify decision making. When these heuristics are over-relied or the effect of them is ignored, many biases and errors may arise that interfere with decision-making process. According to Baltaş (2020), people encounter information and stimuli far beyond their processing capacity in their daily lives and therefore use heuristics based on their past experiences. University administrators should not ignore that, while these shortcuts facilitate decision-making processes, they also cause serious errors. When making risky and important decisions, it is important to avoid cognitive errors and engage in more laborious thought processes before making a decision (Bazerman and Moore, 2013). The key to good judgment and correct decisions is to learn to distinguish the situations when heuristics are appropriate and when they are not. According to Lehrer (2019), people sometimes need to filter the options mentally and analyze them carefully (System 2), but sometimes they need to trust their intuition (System 1). The secret lies in the fact that university administrators, whose decisions have the potential to affect the society entirely, should know when to use these different decision-making styles and be aware of the traps involved in decision-making processes and the ways to escape from these traps.

#### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı**

Bu araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hâle getirilmesinde araştırmacılar eşit oranda katkı sağlamıştır.

#### **Destek ve Teşekkür Beyanı**

Bu araştırmada herhangi bir kurum, kuruluş ya da kişiden destek alınmamıştır.

#### **Çatışma Beyanı**

Araştırmacıların, araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

### Etik Kurul Beyanı

Bu araştırma derleme türünde olduğu için etik kurul kararı gerektirmemektedir.