

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**KARAR VERME TARZLARI ÜZERİNDE  
SOSYAL CESARETİN ETKİSİ:  
SANAYİ İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI**

**AHMET ÖZKAN KAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN:  
DOÇ.DR. SELÇUK KARAYEL**

**KONYA-2024**

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**KARAR VERME TARZLARI ÜZERİNDE  
SOSYAL CESARETİN ETKİSİ:  
SANAYİ İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI**

**AHMET ÖZKAN KAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN:  
DOÇ.DR. SELÇUK KARAYEL**

**KONYA-2024**



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



**Bilimsel Etik Sayfası**

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Ahmet Özkan KAYA		
	Numarası	22811101914		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	x	
		Doktora		
Tezin Adı	KARAR VERME TARZLARI ÜZERİNDE SOSYAL CESARETİN ETKİSİ: SANAYİ İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı  
İmzası

**Ahmet Özkan KAYA**



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



**ÖZET**

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Ahmet Özkan KAYA		
	Numarası	22811101914		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	x	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Doç.Dr. Selçuk KARAYEL		
Tezin Adı	KARAR VERME TARZLARI ÜZERİNDE SOSYAL CESARETİN ETKİSİ: SANAYİ İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI			

Yapılan bu çalışmada sanayi işletmelerinde karar verme tarzları üzerinde sosyal cesaretin rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Araştırmaya Eskişehir ilinde bulunan 1505 sanayi işletmesindeki yönetici ve işveren pozisyonunda çalışan 52 kadın ve 257 erkek olmak üzere toplam 309 çalışan katılmıştır. Veri toplama aşamasında “Kişisel Bilgi Formu”, “İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği” ve “Karar Alma Tarzları Ölçeği” kullanılmıştır. Veri analizinde SPSS 25.0 programında T test, One Way ANOVA analizi, Pearson Korelasyon analizi ve Basit Doğrusal Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada katılımcıların sosyal cesaret düzeylerinin orta seviyenin üzerinde olduğu ve en fazla kullanılan karar verme tarzının rasyonel karar verme olduğu bulunmuştur. Katılımcıların sosyal cesaret davranışı sergileme düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ). Karar verme tarzlarının ise sadece cinsiyet ve yaş grubu değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Katılımcıların sosyal cesaret düzeyleri ile karar verme tarzları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür ( $p<0.05$ ). Bunun yanında sosyal cesaretin karar verme tarzlarını etkilediği tespit

edilmiştir ( $p<0.05$ ). Sonuç olarak, sanayi işletmelerinde çalışanların sosyal cesaret davranışı sergileme düzeylerinin kullanacakları karar verme tarzları üzerinde belirleyici olduğu söylenebilir.

**Anahtar kelimeler:** Cesaret, Sosyal Cesaret, Karar, Karar Verme Tarzları, Rasyonel Karar Verme, Sezgisel Karar Verme.



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



**ABSTRACT**

<b>Author's</b>	Name and Surname	Ahmet Özkan KAYA		
	Student Number	22811101914		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	x	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Assoc.Prof. Selçuk KARAYEL		
Title of the Thesis/Dissertation	THE EFFECT OF SOCIAL COURAGE ON DECISION-MAKING STYLES: A RESEARCH ON INDUSTRIAL ENTERPRISES			

This study aimed to examine the role of social courage on decision-making styles in industrial enterprises. The relational scanning model was used in the research. A total of 309 employees, 52 women and 257 men, working as managers and employers in 1505 industrial enterprises in Eskişehir province, participated in the research. "Personal Information Form", "Workplace Social Courage Behavior Scale" and "Decision Making Styles Scale" were used during the data collection phase. In data analysis, T test, One Way ANOVA analysis, Pearson Correlation analysis and Simple Linear Regression analysis were used in SPSS 25.0 program. In the study, it was found that the social courage levels of the participants were above the medium level and the most used decision-making style was rational decision-making. It was determined that the participants' levels of social courage behavior did not differ according to demographic variables ( $p>0.05$ ). It was found that decision-making styles differed significantly only according to gender and age group variables ( $p<0.05$ ). It was observed that there were positive significant relationships between the participants' social courage levels and their decision-making styles ( $p <0.05$ ). In addition, it was determined that social courage affected decision-making styles ( $p <0.05$ ). As a result, it can be said that the level of social courage behavior exhibited by employees in industrial enterprises is a determinant of the decision-making styles they will use.

**Key words:** Courage, Social Courage, Decision, Decision Making Styles, Rational Decision Making, Intuitive Decision Making.

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Normal Test Sonuçları .....	58
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımlar .....	59
Tablo 3. İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu .....	60
Tablo 4. İşyerinde Sosyal Cesaret Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri	62
Tablo 5. Karar Verme Tarzları Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu.....	62
Tablo 6. Karar Verme Tarzları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri ....	64
Tablo 7. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	65
Tablo 8. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	65
Tablo 9. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması .....	66
Tablo 10. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	66
Tablo 11. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanların İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması .....	66
Tablo 12. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanların Mesleki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması.....	67
Tablo 13. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanların Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması .....	67
Tablo 14. Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	68
Tablo 15. Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	68
Tablo 16. Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması .....	69
Tablo 17. Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	70
Tablo 18. Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanların İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması .....	70
Tablo 19. Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanların Mesleki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması .....	71
Tablo 20. Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanların Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması .....	72
Tablo 21. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranış Düzeyleri ve Karar Verme Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	74
Tablo 22. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranış Düzeylerinin Karar Verme Tarzlarından Rasyonel Karar Alma Üzerindeki Etkisini İncelenmesi.....	74
Tablo 23. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranış Düzeylerinin Karar Verme Tarzlarından Sezgisel Karar Alma Üzerindeki Etkisini İncelenmesi .....	75
Tablo 24. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranış Düzeylerinin Karar Verme Tarzlarından Bağımlı Karar Alma Üzerindeki Etkisini İncelenmesi.....	75

Tablo 25. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranış Düzeylerinin Karar Verme Tarzlarından Kaçınmacı Karar Alma Üzerindeki Etkisini İncelenmesi .....	75
Tablo 26. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranış Düzeylerinin Karar Verme Tarzlarından Kendiliğinden-Anlık Karar Alma Üzerindeki Etkisini İncelenmesi ....	75
Tablo 27. Hipotez Kabul ve Ret Durumları.....	87

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Karar Verme Süreci .....	7
Şekil 1.2. Karar Sınıfları Dağılımı.....	26
Şekil 3.1 Araştırma Modeli.....	55
Şekil 3.4 İşyerinde Sosyal Cesaret Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği .....	61
Şekil 3.5 Karar Verme Stilleri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği .....	63

**KISALTMALAR LİSTESİ**

TDK :Türk Dil Kurumu

WSCS : Workplace Social Courage Scala (İşyeri Sosyal Cesaret Ölçeği)

## **ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR**

Yapmış olduğum bu çalışmada yardım ve desteğini esirgemeyerek bana yol gösteren danışmanım Sayın Doç.Dr. Selçuk KARAYEL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yoğun çalışmalarım esnasında bana sabır gösterdiği için eşim Melek'e ve çalışmalar esnasında bana tahammül ettikleri için kızlarım Zuhâl ve Zeynep'e şükranlarımı sunuyorum.

## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xi
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	xii
İÇİNDEKİLER .....	xiii
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
1.1 Karar Kavramı.....	3
1.2.1 Bireyler ve Gruplar: .....	5
1.2.2 Örgütün Yapısı (Yapısal Etkenler): .....	5
1.3 Karar Verme Süreci.....	6
1.3.1. Problemin ve Fırsatın Tanımlanması .....	8
1.3.2. Amacın Belirlemesi.....	9
1.3.3. Alternatiflerin veya Seçeneklerin Oluşturulması .....	10
1.3.4. Alternatifleri veya Seçeneklerin Değerlendirilmesi.....	11
1.3.5. Karar Verme.....	11
1.3.6. Kararın Uygulamaya Konulması.....	12
1.3.7. Verilen Kararın Gözlem ve Değerlendirmesi .....	12
1.4 Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler .....	13
1.4.1 Kişilik.....	16
1.4.2 Algı ve Değerler.....	17
1.4.3 Risk .....	17
1.4.4 Kararın Önemi.....	17
1.4.5 Çevresel Koşullar .....	18
1.4.6 Zaman.....	18
1.4.7 Tecrübe.....	19
1.5 Karar Verme Durumları .....	19
1.5.1 Belirlilik Altında Karar Verme .....	20
1.5.2 Belirsizlik Altında Karar Verme .....	21
1.5.3 Risk Altında Karar Verme .....	22
1.5.4 Tam Belirsizlik Altında Karar Verme.....	23
1.6 Karar Verme Tarzları .....	23
1.6.1 Rasyonel Karar Verme Tarzı .....	24
1.6.2 Sezgisel Karar Verme Tarzı .....	24
1.6.3 Bağımlı Karar Verme Tarzı .....	24
1.6.4 Kaçınan Karar Verme Tarzı .....	25
1.6.5 Kendiliğinden Karar Verme Tarzı .....	25
1.7 Karar Verme Tarzları Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	26
İKİNCİ BÖLÜM: SOSYAL CESARET .....	41
2.1. Cesaret Kavramı.....	41
2.2. Cesaretin Sınıflandırılması.....	45
2.2.1. Fiziksel Cesaret .....	46
2.2.2. Ahlaki Cesaret.....	46
2.2.3. Sosyal Cesaret .....	47
2.3. Sosyal Cesaret Davranışına Ait Yapılan Çalışmalar.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KARAR VERME TARZLARI ÜZERİNDE SOSYAL CESARETİN ETKİSİ.....	54
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	54
3.2. Araştırmanın Sınırlıkları .....	54
3.3. Araştırma Modeli .....	54
3.4. Evren ve Örneklem .....	55
3.5. Veri Toplama Araçları .....	56
3.6. Veri Analizi .....	58
3.7. Bulgular.....	59
3.7.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımlar .....	59
3.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri.....	60
3.7.3. Demografik Sorulara Göre Ölçek Puanlarının Kıyaslanması .....	65
3.7.4. Ölçek Puanları Arasındaki İlişkilerin ve Etkilerin İncelenmesi.....	73
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
KAYNAKÇA.....	89

## GİRİŞ

İnsanların hem günlük yaşamda temel gereksinimlerini karşılama sürecinde hem de iş yaşamlarında bazı kararlar almak durumunda oldukları bilinmektedir. Karar verme sürecinde genellikle insanların önünde birden fazla seçenek bulunmakta, kişi mevcut seçenekler arasında kendisine en uygun seçeneği tercih ederek karar verme sürecini tamamlamaktadır. Kişi bu süreçte sonuca ulaşma sürecinde topladığı bilgilerden, geçmiş deneyimlerinden ve akıl yürütme süreçlerinden yararlanarak karar verme eylemini gerçekleştirmektedir (Sağır, 2006: 9). İnsanların günlük yaşamda verdikleri kararların büyük bir bölümü rutin olarak karşılaştıkları durumlar ve temel gereksinimler üzerinden verilen kararlardır. Ancak iş yaşamında bireyin verdiği farklı kararlar da bulunmaktadır. Bireysel kararlar insanların temel gereksinimlerine göre verilirken, çalışanların iş yaşamlarında verdikleri kararlar kendi gereksinimlerinden ziyade örgütsel amaçlar dahilinde verilmektedir. Bu durum iş yaşamında karar alma ve karar verme süreçlerini önemli bir konu haline getirmektedir (Kıral ve Deliveli, 2019: 163).

Gerek bireysel gerekse de örgütsel konularda karar verme süreci benzer aşamalardan oluşmaktadır. Bu kapsamda karar verme sürecinde sırasıyla sorunu tanımlama, alternatifler geliştirme, mevcut alternatifleri değerlendirme, uygun olan alternatif seçme ve kararı uygulama, karar sonuçlarını inceleme ve değerlendirme süreçlerinin geldiği görülmektedir (Yaralıoğlu, 2010: 5; Koçoğlu, 2010: 52). İnsanların aldıkları kararlar iş yaşamlarını ve günlük yaşamlarını etkilemektedir. Bu durum özellikle iş yaşamında karar verme tarzlarının incelendiği ve karar verme tarzlarını etkileyen faktörlerin değerlendirildiği çalışmaların artmasına zemin hazırlamıştır (Dabic vd., 2015: 1; Batool vd., 2017: 731; Elsafty ve Mansour, 2023: 75;).

Karar verme tarzlarını etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışmalarda bireysel ve örgütsel faktörler üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalarda karar verme tarzlarının örgüt iklimi, yönetici davranışları ve örgüt yapısı ile ilişkili birçok faktörden etkilendiğini göstermektedir (Acet, 2006: 1; Hassan vd., 2011: 297; Hariri vd., 2014: 284).

Karar verme tarzlarını etkileyen bireysel faktörlerin başında ise sahip olunan kişilik özelliklerinin geldiği görülmekte olup, son yıllarda bu alanda yapılan çalışmalar sosyal cesaret düzeyinin karar verme stillerini etkilediğini göstermektedir (Rijamampianina, 2018: 320). Sosyal cesaret düzeyi yüksek olan bireyler içinde buldukları koşullara göre hangi kararların olumlu hangi kararların olumsuz sonuçlar doğuracağını bilerek hareket etmektedir (Mert vd., 2021: 8). Bunun yanında sosyal cesaret düzeyi yüksek olan kişiler önemli kararları erteleme yoluna gitmemekte, kısa süre içerisinde en etkili kararı uygulama çabası içine girmektedir (Uysal, 2022: 124). Ancak yurtiçinde yapılan çalışmalar incelendiğinde karar verme sürecinde sosyal cesaretin etkisinin ele alındığı araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür.

Karar verme tarzlarına sosyal cesaretin mevcut etkilerinin bilinmesi hem bireysel karar alma hem de örgütsel karar alma süreçlerinin daha sağlıklı olmasına katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda yapılan bu çalışmanın problem cümlesi “Karar verme stilleri üzerinde sosyal cesaretin etkisi nedir?” şeklinde belirlenmiştir. Yürütülen bu çalışmada da sanayi işletmelerinde karar verme tarzları üzerinde sosyal cesaretin rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.1 Karar Kavramı

Karar kavramı günlük yaşamın içerisinde temel ihtiyaçların karşılanmasından kritik yaşamsal tercihlere kadar hemen her an yaptığımız ve uygularken dahi farkında olmadığımız bir olgudur. Kaliteli ve güvenli hizmetlere ulaşabilmek için doğru kararlar alınmalıdır. TDK kararı, bir iş ya da probleme ilişkin düşünülerek verilen kesin yargı şeklinde tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2023). Ancak, karar verme sürecinin doğası karmaşıktır ve birçok faktörün etkisi bulunmaktadır (Küçükkendirci vd., 2016). Örneğin, su içmek, bir şeyler yemek, uyumak gibi. Literatürde yer alan çalışmalarda da karar vermeyi etkileyen birçok unsur olduğuna vurgu yapılmaktadır (Peddie vd., 2012: 1049; Dreher, 2013: 289; Akyürek vd., 2015: 430; Khakheli ve Morchiladze, 2015: 425; Davidaviciene vd., 2020: 1; Kasman ve Pascariati, 2022: 219; Mahaputra, 2022: 1).

Karar vermenin daha iyi anlaşılabilmesi adına ilk olarak “karar” kavramının açıklanması gerekli görülmektedir. Kavramsal olarak incelendiğinde karar, “bir amaca ulaşmak adına var olan imkân ve şartlar doğrultusunda olabildiğince farklı muhtemel eylem planlarından en uygun olanının tercih edilmesi” şeklinde ifade edilmektedir (Aktaş, 2016: 21). Kavramsal olarak incelendiğinde karar verme ise “belirlenen hedefe ulaşma ve karşılaşılan sorunu ortadan kaldırma hususunda alternatifler arasında en doğru olanın seçilmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Talas, 2010: 197). Başka bir deyişle karar verme, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ya da bir problemin çözülmesi adına yöneticinin fiziksel, duygusal ve zihinsel süreçlerin tamamlanması neticesinde belirlenmiş olan alternatifler içerisinde seçileni ifade etmektedir (Keysan, 2018: 4).

Karar kavramı birçok bilim insanı tarafından tanımlanmış ve literatürüne katkılar sağlamışlardır. Bunlardan; Frishammar kararı, herhangi bir eylem adına gereken unsurların belirlenmesi ile başlayan ve eylem adına kendilerine özgü hareket tarzının belirlenmesiyle sona eren dinamik faktörler ve etkinlikler serisi şeklinde açıklamıştır (Frishammar, 2003: 318). Koçoğlu (2010) ise, “karşılaşılmakta olan

durumla alakalı olarak istenen sonuçlara ulaşabilmek adına yol gösterici bilgilerin toparlanması, söz konusu bilgiler ışında bilimsel, sistematik ve mantıklı akıl yürütmeye seçeneklerin oluşturularak bunlar içerisinde en uygun olanının seçilip uygulanması” olarak açıklamıştır.

Kıral, (2015)’e göre karar verme, alternatifler arasından birini tercih etme basit bir tercih meselesi değildir. Aksine kararın verilmesi, amaca ulaşabilme sürecinde gerçekleştirilecek etkinliklerle alakalı alternatiflerin araştırılması, bilgilerin elde edilmesi, uygun yerde ve doğru zamanda kullanılması için seçilmesiyle alakalı kritik bir süreç olduğu belirtilmektedir. Esasen karar vermeden hiçbir işin eyleme dönüşmediği bilinmektedir. Karar verme sürecinde karar vericilerin sahip olduğu psikolojik, sosyal ve demografik özelliklerin karar verme stillerini etkilediği görülmektedir (Yoo ve Chon, 2008: 113; Gunaratnam ve Bernstein, 2018: 1; Pavlukovic ve Cimbalevic, 2020: 31; Zhong vd., 2022: 1; 381).

Yönetici, belirlenen hedeflere ulaşmak için insan gücünü ve fiziksel kaynakları kullanması beklenen bir kişidir. Kaynakların etkin ve verimli kullanımıyla organizasyonun ana faaliyet hedeflerine ulaşılmasını planlar ve gerçekleştirir. Yönetici, birden çok seçenek arasından seçimini yapar ve seçilen bu alternatif, yöneticinin kararını yansıtır (Koçel, 2018). Ancak karar alan kişiler her ne kadar yöneticiler olsa da alınan kararların tüm örgütü olumlu ya da olumsuz etkilemesi söz konusudur. Yapılan çalışmalarda da yöneticilerin aldıkları kararların örgütsel yapı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Sutcliffe ve McNamara, 2001: 1; Michel, 2007: 33; Lunenburg, 2010: 1). Karar verme yönetim işi için o kadar önemlidir ki, yönetimin gövdesi olarak adlandırılır. Bu nedenle, karar verme yönetimin en öncelikli görevidir (Basu, 2016: 67-70). Alınan kararın iyiliği, amacın ne oranda gerçekleştirildiği ya da probleme ne oranda çözüm bulunabildiğidir (Gündüz, 2014).

## **1.2 Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler**

Karar verme, farklı evrelerden oluşan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Karar verme, seçenekler arasında bilinçli ve rasyonel bir seçimin yapılması süreci şeklinde incelenirse de bu sürecin ussal düzenlemeler haricinde bazı unsurları

etkilediği bilinmektedir (Sağır, 2006; O’Leary ve Stewart, 2007: 787; Kawa vd., 2013: 175; Aldowah vd., 2020: 429; Rohali vd., 2022: 13).

Karar verme, organizasyonel çevre, bilgi, beceri ve motivasyon gibi birçok güçten etkilenen dinamik bir süreçtir. Karar verme, sorunları çözmek için çeşitli alternatif çözümlerden ve mevcut faaliyetlerden alternatif çözümler veya alternatif eylemler seçme bilimi ve sanatıdır. Karar vermenin boyutları veya göstergeleri Kişilikler ve Karar Verme Becerileridir. Kararın alınıp alınmayacağı, karar vericinin becerilerine ve kişiliğine bağlıdır. Buna değerlendirme, ihtiyaçlar, zeka düzeyi, kapasite, yetenek, beceriler ve diğerleri dahildir (Sivaram vd., 2019: 234).

### **1.2.1 Bireyler ve Gruplar:**

Karar verme davranışı insanların yaşamlarında olağan bir durum olarak yer almaktadır. Kişilerin tutumları, güdülleri, beklentileri, bireylerarası ilişkiler, kişilikleri ve etkileşimleri karar verme ile doğrudan ilişkili olan değişkenler olarak bilinmektedir. Kişi, örgüt içerisinde tek başına olmadığı için algı, güdü, tutum ve değerleri tarafından etkilemekte olup, bireyin karar sürecini etkilediği görülmektedir (Lamba, 2008: 9).

### **1.2.2 Örgütün Yapısı (Yapısal Etkenler):**

Otorite, belirli bir konuda karar verme, yönetme veya kontrol yetkisine sahip olan kişiler veya pozisyonlar tarafından temsil edilir. Organizasyonlardaki otorite hiyerarşik bir yapıdadır ve üst düzeydeki yöneticilerin daha fazla yetkisi ve kontrolü olabilirken, alt düzey çalışanların daha az yetkisi ve kontrolü olmaktadır. Otorite, organizasyonların faaliyetlerini yürütmek, iş süreçlerini yönetmek ve hedeflere ulaşmak için kullanılır. Ancak, otoritenin kötüye kullanılması veya haksızlık yapılması durumunda, organizasyonun etkinliği ve performansı olumsuz etkilenebilir (Wang ve Guan, 2018: 1; Wang vd., 2019: 1; Mirayani vd., 2020: 296; Pizzolitto vd., 2023: 841). Bu nedenle, otoritenin doğru kullanımı ve hukukun üstünlüğüne saygı gösterilmesi organizasyonun hassasla üzerinde durması gereken bir konudur.

Merkeziyetçi yönetim yapısı kapsamında, yukarıdan aşağıya yönerge ve emirler giderken, üst birim ya da kişilereyse, yazılı metinlere kadar uygun davranıldığını gösteren belge ve bilgilerin gittiği görülmektedir. Merkezi yönetim

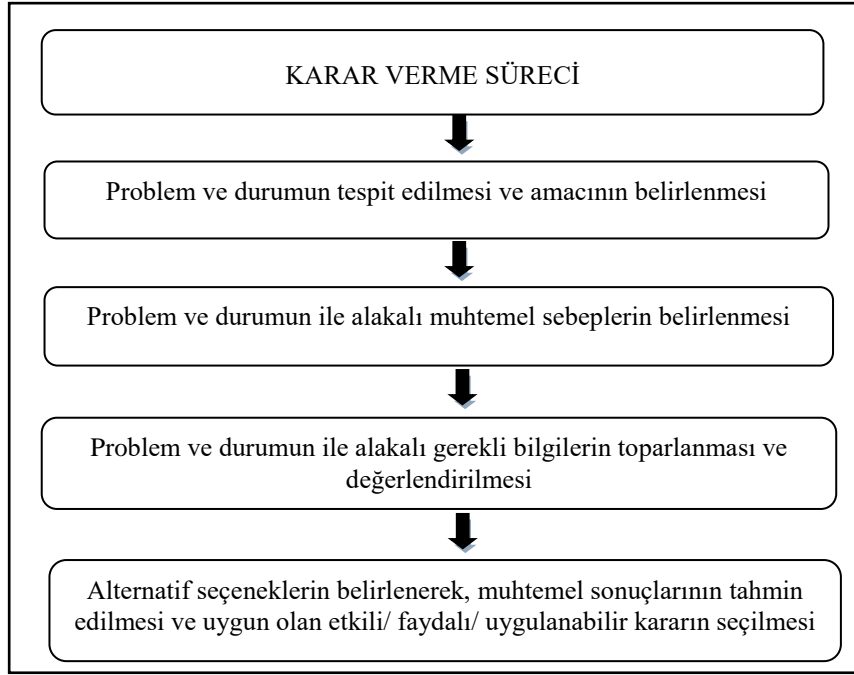
yaklaşımında kararların örgütün merkezi birimlerince alındığı, uygulama için alt birimlere gönderildiği belirtilmektedir. Uygulamanın sonuçlarının ne düzeyde gerçekleştiği hususunda ise alt birimlerden sürekli raporun istendiği bilinmektedir. Yönetim, örgütle alakalı tüm kararları alma, uygulama ilişkin planlar hazırlama ve bu kapsamda tüm birimleri harekete geçirme veya geçirmeme hususunda tek yetkili organ olması nedeniyle hizmet birimlerinin ve bu birimlerde çalışanların sayısının gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Niceliksel artışın sonucunda merkez örgüt yapısının giderek güçsüzleştiği ve işlevini kaybettiği belirtilmektedir (Taşar, 2009:109).

### 1.3 Karar Verme Süreci

Karar verme süreci birbirini takip eden ev birbiri ile yakından ilişkili olan basamaklardan medyana gelmekte olup, araştırmacıların karar verme süreçlerini farklı şekillerde ele aldıkları görülmektedir (Elbanna, 2006: 1; Kıranlı ve İlğan 2007; Nutt, 2008:425; Saaty, 2008: 83; Lunenburg, 2010: 1; Bruch ve Feinberg, 2017: 207;). Farklı süreçler sonucunda alınan kararlar hem eski davranışları göstermekte hem de geleceğe yönelik sonuçları ortaya koymaktadır. Karar verme, genellikle var olan alternatifler arasında mantıklı ve bilinçli bir seçim yapma süreci olarak tanımlansa da karar verme sürecini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu süreç, kararın hayata geçirilmesinden sorumlu olan bireylerden, örgüt içi durumlardan ve uygulanacağı zamandan etkilenmektedir (Koçoğlu, 2010: 61).

Karar verme süreci de hızla gelişen dünyamıza ayak uydurarak tıpkı canlı bir organizma gibi kendini yenilemekte ve geliştirmektedir. Bunun yanında yaşam şartlarının devamlı olarak gelişim ve değişim gösterdiği günümüzde, karar verme süreci, daha da karmaşık ve zor bir hal almaktadır Karar verme, verilen kriter veya stratejilere dayalı olarak alternatifler arasından tercih edilen bir seçenek veya eylemin seçilmesidir (Güngör ve Özcan, 2022).

Karar verme sürecine ilişkin sıralama aşağıda verilmiştir (Sucu vd., 2012: 52, Kıral, 2015:75).



Şekil 1.1 Karar Verme Süreci

Örgütsel kararların, bireysel alınan kararlara kıyasla çok boyutlu ve daha karmaşık olduğu bilinmektedir. Bu çerçevede örgütsel karar alma süreçleri içerisinde öne çıkan ve dikkat çeken konular aşağıda özetlenmiştir:

- Örgütsel konularda karar verme daha karmaşık ve büyük konulara ilişkindir.
- Karar alma sürecinde daha çok işbirliği gerekmektedir.
- Tek bir kişinin sahip olduğu sınırlılıkların ortadan kaldırılabilmesi adına daha iyi ve sıkı organize edilmiş bir iletişim ve bilgi yönetimi yapılanmasına ihtiyaç vardır (Levinson vd., 2005: 531; Rinner, 2006: 1; Tozlu, 2016).

Karar vermenin süreçsel özelliğinin incelenmesi, kararların zaman yönünün incelenmesiyle açıklık kazanmaktadır. Karar verme sürecinin zaman yönünde üç aşamasının olduğu belirtilmektedir. Söz konusu aşamalar;

1. Problemlerin ortaya çıktığı, bilgilerin toplandığı ve karar almanın gerektiğinin anlaşıldığı zaman;

2. Alternatiflerin belirlenip uygun olanının seçiminin yapıldığı şimdiki zaman;

3. Kararların eyleme dönüşerek sonuçların değerlendirileceği gelecek zaman olarak belirtilmektedir.

Karar vermenin süreçsel özelliğinin bazen kararların aniden ortaya çıkması nedeniyle görmezden gelinebildiği görülmektedir (Can, 2005). İçinde bulunulan duruma bağlı olarak hızlı karar vermenin ve bu kararlarla övünmenin karar vericiler adına iyi bir özellik olmasının yanında her kararın belli bir süreç neticesinde olduğunun da unutulmaması gerektiği belirtilmektedir (Kıral, 2015).

Karar verme süreciyle alakalı olarak birçok araştırmacının özde benzerlik, detayda farklılık gösteren çokça süreci tanımladığı görülmektedir (Gökçearsan-Çifçi ve Gönen, 2011: 149; Sucu vd., 2012: 52). Yönetimsel karar verme süreci 6 aşamada incelenmektedir. Bunlar, ilk olarak yönetimsel amaçlar oluşturma, ikinci olarak amaçların yeniden gözden geçirilmesiyle amaca ulaşabilmek adına alternatiflerin araştırılması, üçüncü olarak alternatiflerin karşılaştırılıp değerlendirilmesi, dördüncü olarak alternatiflerden birinin seçilmesiyle, beşinci olarak kararların uygulanması ve son olarak uygulamanın takip ve kontrol edilmesi şeklinde sıralanmaktadır.

### **1.3.1. Problemin ve Fırsatın Tanımlanması**

Problem kavramı, kavramsal olarak ele alındığında "bireyin istediği amaca erişebilmek için mevcut güçleriyle karşılaştığı zorluk veya engel" olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Özkahraman, 2011:155). İnsanların günlük yaşamlarında birçok problemle karşılaşmaları söz konusu olmakla beraber, örgütlerin de sağlıklı karar vermeleri ve çözüme kavuşturmaları gereken birçok problemle karşılaştıkları bilinmektedir (Kerdak-Karagöz, 2006: 1; Akar, 2020: 241). Kişinin etkili problem çözme tekniklerini bilmesi, bireye bir dizi üstünlük kazandırmaktadır. Literatür taraması sonucunda elde edilen bulgulara göre, problem çözme yetisine sahip olan kişilerde, yenilikçi bir bakış açısının geliştiği ve bireylerin karşılarına çıkan fırsatları değerlendirebilmelerinde daha avantajlı oldukları belirtilmektedir (Kim vd., 2018: 1).

Problem, amaçların belirlenen süre kapsamında gerçekleşmesini engellemekte olan faktörler şeklinde ifade edilmektedir. Yaşamın doğal akışında bireylerin doğal nedenlerle karşılaşabileceği problemler ile birlikte karmaşıklaşmış insan ilişkileri veya teknolojik gelişmelerden kaynaklanan problemler de ortaya çıkabilmektedir. Oluşma nedeni fark etmeksizin problemlerin ortadan kaldırılmaması halinde daha büyük problemlerin oluşması ve neticesinde kaosların da oluştuğu belirtilmektedir. Bu nedenle problemlerin çözümlenmesinde kullanabilen karar verme yöntemlerinin belirlenmesinden önce problemlerin temel niteliklerinin farkında olunmalıdır (Türnüklü ve Yeşildere, 2005: 111; Kırıl ve Deliveli, 2019: 165).

Karar vericiler, öncelikle problemi ya da şansı açık, net ve anlamlı şekilde tanımlamalı; problem ve şansla alakalı bütün bilgileri kontrol etmelidir. Problem ve şansla alakalı yeterli düzeyde bilgiye ulaşamaması, eksik bilgilerin bulunması, yapılan anlamlandırma ve tanımların eksik bilgilerden dolayı yanlış bilgilerin elde edilmesi de kararın iyi olmasını etkileyebilmekte ve karar vericiler istenmeyen durumlar ile yüzleşmek durumunda kalabilmektedir (Kırıl, 2015). Gerekli olan doğru bilgilere ulaşmanın uzun zaman alması durumunda, karar verici için bilgi toplama işleminin daha karmaşık bir hal alacağı ve yeni sorunların oluşmasına sebep olacağı belirtilmektedir (Yaralıoğlu, 2010: 4).

### **1.3.2. Amacın Belirlemesi**

Bireylerin problemin çözümünü sağlamak adına bazı yöntemler geliştirmesinden daha öncesinde ihtiyaç duyulan sorunu kavramaları ve gerçekten çözmeleri gereken durumun ne olduğunun bilincine ulaşmalarıdır. Bu aşamaların gerçekleştirilmesi, eleştirel düşünme yetilerinden yorum yapma ve analiz kurmayı desteklemektedir. Çünkü analiz etmede var olan dikkat çeken kavramlar; düşüncelerin incelenmesi, tartışmaların geliştirilmesi; yorumlamada kullanılan dikkat çeken alt kavramlar kategorizasyon, önemlilik seviyesini çözmek ve anlamı kesinleştirmedir. Probleme mevcut çelişki içeren konuların tartışılması, problemi çözümlenmenin öneminin bilincine varılması problemin tam anlamı ile belirgin hale getirilmesi eleştirel düşünme yöntemlerinden analiz etme ve yorumlama ile bağdaştırılmaktadır (Türnüklü ve Yeşildere, 2005: 111).

### 1.3.3. Alternatiflerin veya Seçeneklerin Oluşturulması

Bu safhada, belirlenen amaca ulaştırabilecek veya tanımlanmış problemi ortadan kaldıracabilecek, akla gelen başlıca alternatiflerin listesinin yapılacağı belirtilmektedir. Seçenek veya alternatifler amaca ulaşabilmek ya da sorunu ortadan kaldıracabilecek adına fiziksel kaynaklar ve insan gücünü nasıl kullanacağını göstermektedir. Şayet amaca ulaşabilmek adına sadece tek bir yol var ise yani seçim olanağı yok ise zaten karar vermenin söz konusu olmayacağı belirtilmektedir. Zira karar bir seçimi ortaya koymaktadır. Geliştirilmiş olan alternatiflerin aralarından seçim yapılabilecek yolların gösterilmesi olarak ifade edilmektedir (Koçel,2018).

Karar verme öncesinde alternatiflerin değerlendirilmesinde mevcut alternatiflerin farklı şekillerde değerlendirilebilmesini ifade etmektedir. Alternatiflerin değerlendirilmesi konusunda karar vericiler bakımından kolay olmayan bir hususta bazı tercihler üzerinde durup bazılarının muaf tutulması kararının verilmesidir. Kararları kolaylaştırmakta olan alternatif veya fırsatlardan her biri potansiyel sonuçların göz önünde bulundurulmasıyla değerlendirilmektedir. Değerlendirmede önyargıların, taraflı davranışlar ve kişisel tercihlerin olmamasına dikkat edilmelidir. Bununla birlikte kararların sonuçlarının değerlendirilmesinde karar vericilerin nasıl bir tutumla değerlendirme yaptıklarına dikkat edilmelidir (Aydın, 2018: 25).

Seçenekleri oluşturmak için verilerin toplanması: Problemin algılanmasının ardından, verilerin toplanması gerekmektedir. Uygun kaynaklar tespit edilerek ihtiyaç halinde bunlardan faydalanılmalıdır. Veri sağladıkça kişinin problemle ilgili önemli sorunları daha iyi kavraması fayda sağlayarak, yeni anlayış, bakış açısı ve bilgisi geliştirecektir (Bingham, 2004). Bu aşama aynı zamanda kaynak sağlanması aşaması olarak da ifade edilmektedir. Dolayısıyla veri elde etme aşamasında planlı davranarak veri elde edip, bakış açısını oluşturabilmesi adına bilgi sağlama isteği bölümleri belirlemesi, ihtiyaç duyulan araçları hazırlaması beklenir. Slaytlar, filmler, ses bantları, okuma parçaları vb. toplanır. Ancak bunların, konunun tüm boyutlarını ifade ettiğinden ve gerçekleri ifade ettiğinden emin olunmalıdır (Ünsal ve Ergin, 2011: 1).

Bu evrede karar vericinin konuyla alakalı eğitimi, tecrübesi ve bilgisi gibi özelliklerin önemli bir yerinin olduğu belirtilmektedir. Karar vericiler, daha çok seçenek ve alternatif oluşturmak için yaratıcı düşünme tekniklerini de kullanırlar. Bu yöntemlerle alışlagelmiş çözüm önerilerinin dışında seçenek ve alternatifler oluşturulurken artan seçenekler ve alternatifler arasında seçim yapılacak olması karar verme sürecini arttıracığı göz önünde bulundurulmalıdır (Kıral, 2015: 2).

#### **1.3.4. Alternatifleri veya Seçeneklerin Değerlendirilmesi**

Alternatiflerin sonuçlarını görebilmek için verilerin analiz edilmesidir. Sorunun çözümünü elde etmek için bir takım yöntemler geliştirmeden önce bu problemleri algıyı ve gerçek anlamda çözülmesi gerekenin ne olduğunun farkında olunması gerekmektedir. Bu aşamaların sağlanması, eleştirel düşünme yetilerinden yorumlama ve incelemeyi desteklemektedir. Zira analiz etmede yer alan dikkat çeken kavramlar; düşünceleri inceleme, tartışmaları ortaya çıkarma; yorumlamadaki dikkat çeken alt kavramları gruplara ayırma, önem seviyesini çözme ve anlamını açıklığa kavuşturmadır. Problemlerde çelişkili durumların ele alınması, problemi sonuçlandırmanın önemini kavranması ve problemin açıklığa ulaşması eleştirel düşünme unsurlarından analiz etme ve yorum yapma ile örtüşmektedir (Türnüklü ve Yeşildere, 2005: 111).

#### **1.3.5. Karar Verme**

Bir problemde çözüm ortaya koyma tüm alternatiflerin değerlendirilmesi sürecidir. Problem çözme süreci adımlar arasında en çok yaratıcılığa ihtiyaç duyulan bölümdür. Alternatif yaratılması hedef odaklı olduğundan seçim yapmayı gerektirmektedir. Çözüm geliştirme sürecinde eski tecrübeler, literatürü kontrol etme, konuya ilişkin seminerlere katılma, diğer insanların eski tecrübelerinden faydalanma ve beyin fırtınası yapılabilir (Öğülmüş, 2006). Bunun yanında çözüm yolları geliştirme aşamasında karara varmak için birden fazla çözüm yöntemi de geliştirilebilir. Yapısı net olmayan ya da yeni olma niteliğine sahip problemlerde çözüm alternatifleri geliştirmek daha uzun ve dikkati bir çalışmayı gerekli kılmaktadır. Zira burada problemle alakalı daha kapsamlı bir alan ve pek çok farklı görüşü kapsayan bir araştırma içine girmek faydalı olacaktır (Akten-Çürük, 2007: 9).

Uygun alternatifi seçme, konunun açık bir şekilde belirlenmesinin ardından uygun seçeneklerin tanımlanması, alternatiflerin olası neticelerinin tahmin edilmesi ardından son tercihin kolay olacağı varsayılmaktadır. Karmaşık değerler sisteminin oluşturulması ile oluşan sonuçlar arasında tercih yapılmaktadır. Karar vericinin muhakkak tam bir değerler sistemine ihtiyacının olduğunun söylenemeyeceği belirtilmektedir. En uygun olan seçeneğin belirlenmesi hususunda karar veren kişinin görevi, bütün seçeneklerin sonuçlarının birbiri ile karşılaştırılması neticesinde tercih yapılmasıdır. Alternatiflerden birinin tercih edilmesi, üyeler arasında oylamayla veya yöneticinin kendi başına tüm sorumluluğu üstlenmesiyle gerçekleşmektedir. Fakat seçeneklerin yer ve insan unsuruna bağlı bir şekilde ve çeşitli zamanlarda farklı sonuçlar elde edilebileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Akten-Çürük, 2007: 9; Koçoğlu, 2010: 52; Kırıl ve Deliveli, 2019: 165).

### **1.3.6. Kararın Uygulamaya Konulması**

Bir önceki basamakta ortaya koyulan yollarından, problemin çözümü adına en uygun olanının tercih edilerek uygulamaya konulduğu aşamadır (Güneş, 2011: 35). Alternatiflerin belirlenmesinin ardından kararın uygulanması aşamasına geçilmektedir. Kararın uygulanmasından kasıt, kararın uygulanacağı zaman, uygulayacak kişi, nasıl bir iş bölümü ve hangi zaman diliminde gerçekleştirileceği olduğu belirtilmektedir. Söz konusu belirlemeler ile karar uygulanabilmektedir. Karar verme sürecinde en iyi seçenek tercih edilmezse, bu faktörler göz önünde bulundurulmazsa, karar verme sürecinin tekrarlanabildiği, yanlışlar, hatalar veya eksikliklerin ortaya çıkabildiği belirtilmektedir (Yaralıoğlu, 2010: 5).

### **1.3.7. Verilen Kararın Gözlem ve Değerlendirmesi**

Sonucu değerlendirmek ve yöntemi çeşitli problemlere uygulama, sorunu çözme evresinin farklı bir aşamasıdır. Söz konusu sürecin amacı kişinin verileri irdeleyerek yeni matematiksel tartışmalarda bulunmasına olanak tanımadır. Bu aşamada etkili olan eleştirel düşünme unsuru; açıklamadır. Açıklama, bireyin akıl yürütme durumunu ve sürecini belirlemedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken alt terimler; sonuçları açıklama, uygulanması gereken yöntemlerin doğruluğunu açığa çıkarma ve tartışma konularını sunmadır (Türnüklü ve Yeşildere, 2005: 112).

Kararların uygulanması aşaması, karar verme ve sonuçların değerlendirilmesi aşamaları arasında köprü olarak nitelendirilmektedir. Yaşanabilecek aksaklıkların zaman içerisinde saptanmasıyla problemlerin ortadan kaldırılmasında önlemlerin alınması, kararın başarısının arttırılmasında ve kararların daha sağlıklı olabilmesinde etkilidir. Ayrıca karar verme sürecinin sonuçlarının değerlendirilmesiyle bireyin deneyim ve bilgisinin artacağı varsayılmaktadır (Türmüklü ve Yeşildere, 2005: 112; Yaralıoğlu, 2010: 5; Kırıl ve Deliveli, 2019: 166).

Söz konusu evre karar verme evresinin dışında kalmaktadır. Fakat kararın etkinliği ve verimliliği, uygulama birbiri ile sıkı bir ilişkiye sahip olduğundan, ikisini birbirinden ayırmak söz konusu değildir. Uygulamada en önemli olan husus uygulayıcıların hazırlanmış olmasıdır. Bunun içi ise onlara bir bildirimde bulunulması ve kabullerini kazanmak ciddi bir etkidir. Bu durum oluşmazsa kararların yerine getirilmesi ve uygulanabilir olması güçleşir ve durum pasif direnme ile karşı karşıya kalmaktadır. Tepeden inme bir özellik barındıran kararlar ne düzeyde iyi olursa olsun pozitif bir neticeye varamayacağı düşünülmektedir. Karar en uygun şekilde uygulanmaya geçildikten sonra tercih edilen çözüm yolunun uygulanabilir olup olmadığı ve istene neticeyi verip vermediği takip edilmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar ve beklentiler devamlı olarak karşılaştıran karar alıcı, çözümün etkililiğini izlemektedir. Buna paralel olarak kararlar içinde bir zemin hazırlamaktadır. Uygulama sonucunda beklenen ile sonuç arasında anlamlı farklılıkların olması halinde karar alıcı, hatalı bir çözüm yolu seçerek, yanlış karar verdiğini anlayacak ve bunu düzeltmeye ya da farklı bir karar vermek adına gayret gösterecektir (Erdoğan, 2000: 304).

#### **1.4 Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler**

*Yaş:* Bireysel karar verme süreçleri üzerinde belirleyici olan demografik değişkenlerin başında ise yaş faktörü gelmektedir. Yaşları büyük olan karar vericiler daha evvel yaşadıkları olaylar ile ilgili olarak verilen kararlardan, iki karar alternatifinin olası faydaları bir diğerine göre, genç kişilere oranla aktif hafızada daha fazla karşılaştırabilmektedir. Bu durum, karmaşık alternatifler içinden en iyi alternatifi seçme ihtimalini yaşı büyük kişiler lehine arttırmaktadır. Ayrıca kararlar

basit veya kapsadığı konular iki yaş grubuna eşit uzaklıkta olduğunda, yaşça büyük kişilerin en iyi tercihi yapma ihtimalleri azalmaktadır (Can, 2009: 56).

*Cinsiyet:* Karar verme sürecini etkileyen demografik değişkenlerden bir diğeri cinsiyet faktörüdür. Literatürde farklı yaş gruplarında yer alan bireyler üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçları da karar verme sürecinin ve karar verme stillerinin cinsiyete göre bazı farklılıklar gösterdiği görüşünü desteklemektedir (Can, 2009: 1; Tatlıhoğlu, 2010: 6).

*Kişilik:* İnsanların sahip oldukları kişilik özellikleri de verilecek olan karar türünü etkilediği görülmektedir. Alanyazında bu konu üzerinde yapılan araştırmalar dikkate alındığında karar verme stillerini kişilik özelliklerin de etkilediği rapor edilmişleri (Riaz vd., 2012: 99; Halama ve Gurnakova, 2014: 171; Bayram ve Aydemir, 2017: 905).

*Eğitim:* Karar verme sürecini ve türlerini etkileyen bazı demografik faktörler içerisinde kişinin eğitim seviyesi de önemli bir yer tutmaktadır. Genel olarak eğitim karar vermede analitik metotlardan faydalanmaya daha yatkın olması çağırıştırır. Dolayısıyla eğitim seviyesinin artması da görev süresi uzunluğun da olduğu gibi analitik ve rasyonel karar verme tekniğini kullanma eğilimini artıracak algısını yaratır (Yaşar, 2016: 32).

*Bireyin konuyla alakalı, bilgi seviyesi, problem çözme becerisi:* Karar verme evresinde birey konu ile ne derece ilgili ise, kişisel nitelikleri etkisi o düzeyde fazladır. Bireyin hiç ilgi göstermediği bir konuda karar alırken bireysel niteliklerin etkisi o düzeyde azdır. Bireyin olayla ilgili bilgisi ne kadar çoksa kişisel niteliklerinin ön plana çıkması da o derece az olacaktır. Aksi durumda ise, bireyin olaya ilişkin bilgisi ne derece az ise diğer subjektif ölçütlerin etkisi artacaktır. Bunların yanı sıra bireyin problem çözme becerisi ve pratiği ne kadar çoksa karar verme aşamasında bireysel niteliklerinin etkisi o kadar azdır. Ayrıca konuyu ne kadar rasyonel bir değerlendirmeye tabi tutarsa bireysel niteliklerin etkisi o kadar azdır (Özer, 2012: 152).

*Deneyim:* Karar vericinin daha önceki tecrübeleri ve bundan çıkardığı deneyimleri, karşı karşıya kaldığı problemleri anlayıp değerlendirme sürecinde ve çözümünde yardımcı olmaktadır.

*İnanç sistemi:* İnançlar, doğruluğu ispat edilmiş olmasa da karar vericilerin doğru olarak nitelendirdikleri varsayımlardır. İnanç sistemi bir toplumun mevcut değerleri yani “iyi-kötü” grupları ve bireyin kendisine ve dış dünyasına dair bütün düzenli verileri kapsamında ortaya çıkmış geleceğe, şimdiki zamana ve geçmişe ilişkin farklı imajlardan oluşmaktadır. Toplumlarda sık sık karşılaşılan ve alınan kararları etkileyen inançlar dâhilinde, belli bir etnik grup, ekonomik düzen, politik sistem, yaşam şekli ya da etnik bir grubun diğerlerinden üstün olması gibi ifade edilebilir (Özer, 2012: 153).

Bazı unsurlar hem bireysel hem de örgütsel açıdan karar verme süreçlerini etkilemektedir. Örneğin; kararın alınması için gerekli olan süre insanlar açısından olduğu gibi örgütler açısından da karar sürecini etkilemektedir. Bireylerin belli bir konuyla ilgili etkin karar verebilmeleri problemi çözme konusunda yeteri kadar zamana sahip olmaları ile mümkündür. Eğer bireyin alacağı karar amaçların gerçekleştirilmesinden oldukça önemli olarak nitelendirilebilecek bir karar ise, en uygun kararı alabilmek için ihtiyaç olan zamanı kullanmak gerekir. Çünkü kararı vermek için yeteri kadar zaman olmaması kararın sağlıklı bir karar olma olasılığını azaltmaktadır. Sorunun hızına göre verilen karar için ayrılan zaman kısa veya uzun olabilir. Bireyin aldığı kararın ya da karar aşamasının bir maddi külfeti olması alınan kararlara etki etmektedir. Bazı durumlarda karar sürecinin maddi getirileri olması karar alıcıları daha kolay eylemlere ve kolay seçeneklere yönelmeye zorlamaktadır (Can, 2009: 56).

Hem bireysel hem de örgütsel karar verme sürecini etkileyen diğer bir unsur karar verme sürecine dâhil olan bireylerin sayılarıdır. Bilindiği üzere kararlar bazen bir birey tarafından değil, birden çok bireyin içerisinde olduğu bir yapı tarafınca da verilebilmektedir. Karar vericilerin sayısının fazlalığı genellikle kararın doğru uygulanması, kararın sonuçlarının büyük oranda pozitif doğrultuda olması ve hızlı karar alınabilmesi açısından önemlidir. Ancak grupla alınan kararlar ile kıyaslandığında bireysel şekilde alınan kararlar genellikle daha hızlı işleme

alınmakta ve sonuca daha kısa zamanda ulaşılmaktadır. Bu nedenle grup olarak alınan kararlarda bazen karar süresinin uzun olması muhtemeldir. Ayrıca grup olarak alınan kararlardan birden fazla bakış açısı dikkate alınarak karar verilmesi bazen doğru, net ve tek bir karar alınmasını da olumsuz açıdan etkilemektedir (Aydın, 2018:14-15).

Örgütsel ve bireysel karar alma süreçlerini etkileyen diğer unsurlar ise çevresel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevresel etkenler, istatistiksel, matematiksel, teknolojik, ekonomik ve sosyal etkenler gibi fiziksel ve kurumsal çevrenin yol açtığı ve bu çevrenin, kararın alınma şeklini ve özelliğini etkilediği unsurlardır. Kurumun belirlemiş olduğu hedefleri ve stratejileriyle beraber çalışanları, yapısı, teknolojisi ve yönetim şekli örgütsel bütünlüğü oluşturmaktadır. Amaç ve stratejiler devamlı olarak bu unsurların etkisindedir. Bununla beraber strateji ve amaçlar, kurumun etkileşim içinde olduğu yerel yönetim, devlet, rakipler ve halk gibi yakın çevreyle; ülke içi ve dışı politik, teknolojik, hukuki, ekonomik vb. gibi uzak çevrenin de etkisindedir (Yılmaz ve Talas, 2010: 203).

#### **1.4.1 Kişilik**

Bireylerin kişilik özellikleri, çevrelerince nasıl tanındıklarının önemli bir unsurudur, aynı zamanda belirli durumlarda nasıl davranacakları hakkında da bilgi verirler. Karar verme süreci, bu özelliklerden biridir ve bireylerin kişilikleri dahilinde farklı karar verme stilleri olabilir. Kararsızlık, açık veya ertelenmiş karar verme tercihleri, bireylerin karar verme eğilimleri ve yaklaşımlarıyla doğrudan ilgili olabilmektedir (Yaşar, 2016: 26-27).

Bilişsel yetenekleri diğerlerinden zayıf olan kişiler, mevcut problemleri anlama konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar; bu durum da alınacak kararların sonuçlarını doğrudan etkilemektedir. Çünkü karar verme eylemleri, sonuçlar ortaya çıktığı anda gerçekleştirilmeye başlanmaktadır. Ayrıca, karar verme süreci, bir grup düşüncesi bağlamında gerçekleşiyorsa, karar verenlerin grup içinde diğer bireylerle olan iletişimleri ve etkileşimleri, karar verme sürecinin sonuçlarını etkileyebilmektedir (Aydın, 2018: 15).

### **1.4.2 Algı ve Değerler**

Bireyler olayları, olguları, insanları ve çevrelerini farklı şekillerde algırlar. Bu nedenle bireylerin algıları ve algılamalarının sonuçlarına bağlı olarak olaylar, olgular, insanlar ve çevreleriyle ilgili değerlendirmeleri belirlenir. Bu süreç, bireylerin karar verme süreci için hayati bir faktördür. Çünkü kapasiteleri dahilinde çevrelerini algılayan ve değerlerine göre değerlendiren bireyler, çevrelerinde meydana gelen olaylar veya durumlar hakkında bu şekilde karara ulaşabileceklerdir (Yaşar, 2016: 27; Erikci, 2020:18).

### **1.4.3 Risk**

Karar verme süreçlerinde, her birey alınacak kararın içerisinde bulunan risk değerlerini en doğru şekilde algılamaya ve anlamlandırmaya çalışır. Çünkü risk, kararın beraberinde getireceği olumsuz yönleri değerlendirmek açısından belki de en fazla hassasiyet gerektiren konudur. Bu nedenle bireyler, mümkün olduğunca geniş bir yelpazede riski değerlendirir ve riskin bulunduğu noktaları belirleyerek en az riskli kararı vermeye çalışırlar. Ancak karar alma sürecinde, bireylerin en çok zorlandığı konu risktir (Sağır, 2006: 63; Erikci, 2020:18).

### **1.4.4 Kararın Önemi**

Örgütlerde yönetsel karar alma düzeyi arttıkça karar alma sürecinin değeri de artacaktır. Aynı zamanda, kararın öneminin artırılması, karar verme ile ilgili durumu daha çok karmaşıklaştıracaktır. Alt yönetim kademesinin kararları esas olarak "teknik problemlere" çözüm bulmak için ortaya konan çözümlerdir. Orta düzeydeki yöneticilerin aldığı kararlar "sistem" ile alakalı kararlardır. Üst düzey yöneticiler tarafından değerlendirilen kararlar ise, kuruluşun "stratejik ve politik zorlukları" ele alma hedeflerine ulaşmayı hedefleyecektir (Kurt, 2003: 13).

Organizasyonlarda karar vericiler tarafından alınan kararlar her zaman ve her koşulda eşit değere haiz kararlar değildir. Bazı kararlar daha büyük önem taşıırken, diğer kararlar daha az önemli olabilir. Nispeten daha az önemli olan, tüm organizasyonu kapsamayan ve bu nedenle daha sınırlı bir etki alanına sahip olan kararlardır (Certo, 2003: 107).

Tüm bu değinilen konulardan yola çıkarak, her karar kuruluşlar için önemli olmakla birlikte, üst düzey yöneticilerin stratejik ve politik olarak verecekleri kararların, diğer kademe yöneticilerin alacağı kararlardan daha önemli olduğunu söyleyebiliriz (Yıldız, 2023: 41).

#### **1.4.5 Çevresel Koşullar**

Organizasyonları açık sistem olarak kabul eden dolayısıyla çevrenin örgütsel yapı ve faaliyetlerine ilişkin etkisini dile getiren ve savunan sistem teorisi, çevresel faktörlerin karar verme süreci üzerindeki etkisini açıkça ortaya koymuştur. Örgütler dış çevreden aldıkları girdiyi işler ve hayatlarını devam ettirirler. Karar verme süreci içinde bilgilerin kaynağı, kime gitmiş olduğu, var olan ortamın durağan ya da değişkenliği ve rekabet gibi unsurların alınan kararı ve karar verme sürecini doğrudan etkilediği görülmektedir (Çavuş ve Biçer, 2016: 53).

#### **1.4.6 Zaman**

Karar alıcılar üzerindeki başka bir baskın faktör, zamandır. Kararın ne kadar bir zaman içerisinde verileceği ve kararın ne kadar bir süre için geçerli olacağı da kritik faktörlerdir. Bu nedenle, karar alıcılar zamanın kendileri için olası fırsat ve riskleri detaylandırarak bir karar vermek zorundadırlar. Aynı zamanda, zaman karar alıcıyı sıkıştırarak acele veya stres nedeniyle yanlış veya düşünülmeden alınmış bir karara zorlayabilir (Sağır, 2006: 76-77).

Bireyin bir konu ile ilgili etkili bir şekilde karar verebilmesi, problemleri çözebilmek için yeterli zamanı olduğunda mümkündür. Çünkü karar verme süresi, bireyin hedeflerine ulaşabilmesinde kritik bir öneme sahiptir ve kişinin karar verme sürecinde zamanı etkili bir şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. Zaman baskısı altında alınan kararlarla başa çıkarken dikkatli olunmalı ve mümkünse hızlı karar verme ihtiyacını azaltacak stratejiler geliştirilmelidir. Çünkü karar sürecinin uzunluğu veya kısalığı, kararın sağlıklı verilebilmesini etkilemektedir. Maliyet faktörü de karar verme sürecinde önemli bir etkidir. Karar almak, bazen kaynakların, zamanın ve enerjinin harcanmasını gerektiren bir süreç olabilmektedir dolayısı ile bazı durumlarda karar verici kişi/kişiler daha az zaman ve çaba gerektiren, daha düşük maliyetli seçeneklere yönelmektedir (Can, 2009: 56).

#### 1.4.7 Tecrübe

Karar vericinin daha önceki tecrübeleri ve bundan çıkardığı deneyimleri, karşı karşıya kaldığı problemleri anlayıp değerlendirme sürecinde ve çözümünde yardımcı olmaktadır (Kuşat, 2023: 44).

#### 1.5 Karar Verme Durumları

Karar verme durumunda kullanılan, kararları verme stratejileri ve karar verme stillerinin açıklanmasını gerçekleştirmek üzere farklı geleneksel fikirler ortaya atılmıştır. İfade edilen geleneksel fikirlerde, karar verme manasında taktik kavramı belirli bir karar verme durumunda bireyin tatbik edebileceği eylemleri tercih etmesi, stil kavramı ise kararını verme halinde bireyin probleme genel bir düşünce tarzı eklemesi, bireysel yön vermesi olarak ifade edilmektedir. Karar vermede farklı karar verme stilleri bulunmaktadır. Söz konusu stiller, hem davranışsal hem de zihinsel olarak gözlemlenebilmektedir (Avşaroğlu, 2007: 51).

1989 yılında Mann, Harmoni ve Power isimlerinde karar verme stillerinin zihinsel açıdan inceleyen araştırmacılar, konu ile ilgili dokuz tane kavramdan söz etmişlerdir. Söz konusu kavramlar aşağıda sunulmuştur (Avşaroğlu, 2007: 51; Uslu, 2016: 36-37):

*Seçim:* Kişinin karar verme becerisi adına ön koşul olup, karar faktörünün kontrolünde içsel olarak denetleme ve kendine saygı ile ilgili bir durumdur.

*Anlama:* Zihinsel süreç kapsamında kararını verme fonksiyonunu anlama biçimidir.

*Yaratıcı Problem Çözme:* Problemlerin tanımının gerçekleştirilmesini, seçilen tercihlerin meydana gelmesini, yeni tercihleri üretmek adına seçimlerin kreatif kombinasyonu ve amaçlarına erişmek için gerekli olan unsurlardır.

*Uzlaşma:* Arkadaş ve ailesi ile olan uyumsuzluk halinde, kabul edilebilen bir çözüm faktöründe anlaşma durumdur.

*Sonucu değerlendirebilme:* Kişi ile diğer bireyler bakımından işlerin sonuçları konusunda düşünme düzeyidir.

*Doğru seçim:* Verilerin akılcı ve etkin şekilde kullanılması için ön koşuldur.

*Güvenirlilik:* Seçeneklerin tercihlerinin gerçekleştirilmesi kapsamında verinin güvenirlilik halini değerlendirme becerisidir.

*Kararlılık:* Kabiliyetli karar vericiden, alternatiflerde sebat etmesi beklenmektedir.

*Bağlanma:* Karar boyutunun bağlayıcılığı ile ilgilidir (Tatlılıoğlu, 2010:40).

Farklı karar türleri olabildiği gibi farklı durumlara göre verilen kararlarında olabileceği düşünülmektedir. Bazen bireylerin bir karar kapsamındaki durumun kusursuz olarak algılandıkça, bazen de birkaç ipucu ile eyleme geçmek zorunda kalabilmektedir (Griffin, 2002: 293). Karar verme kavramı günümüzde gerçekleşse bile neticeleri ileriye dönük olmaktadır. Kararların başarı ile neticelenmesi, geleceğin doğru bir biçimde okunması ile gerçekleşebilmektedir. Karar vericiler için kararların gelecekte oluşturacağı sonuçların ne olacağını net olarak bilmek imkânsız olmaktadır. Örgütler devamlı olarak değiştiğinden verilen kararların gelecek neticeleri tam şekilde öngörülmemektedir (Certo, 2008: 1).

Karar vericiler adına gelecekte tam olarak hangi alternatiflerin olacağını bilmek mümkün olmayabilir. Gelecek terimi karar verme durumunun zemini meydana getirmektedir. Çünkü örgütler ve örgüt çevresi her zaman değişim içerisinde olan ve gelecekteki uygulamalar için kararları tam şekilde belirleyememektedir. Bu konuda karar vericiyi güç bir durum içerisinde sokabilmektedir.

Karar verme için; belirlilik, belirsizlik ve risk altında karar verme şeklinde üç durum söz konusudur (Sağır, 2006: 76).

### **1.5.1 Belirlilik Altında Karar Verme**

Belirlilik altında karar verme, karar verici var olan alternatiflerin her birinin hangi koşullarda gerçekleştiği ve ne şekilde neticelendiği hususunda kesin ve tam bir bilgi vermektedir. Diğer bir ifadeyle herhangi bir karar verme aşamasına yönelik eylemlerin oluşturacağı neticelerin daha evvelden net şekilde biliniyorsa belirlilik koşulu altında karar verme ismi verilmektedir. Sözelimi; devlet kapsamında kamu ortaklığı fonu taraflarına yapılacak bir yatırım neticesinde elde edilecek olan finansal

gelir net olarak bilindiği için taraflarına yapılacak yatırım kararı belirlilik koşulu altında karara verme ile alakalı olmaktadır (Emhan, 2007: 218).

Belirlilik ortamı, karar veren için gerçek olmaktan ziyade istenen ideal bir ortam olmaktadır. Karar verici kararları alırken geçmiş yıllardaki durumlara ya da sorunlara yönelik kesin ve yeterli düzeyde bilgi elde edebiliyorsa, şimdiki zamanda neler olup bittiğini eksik şekilde biliyorsa ve gelecekte neler olacağı hususunda kesin bilgiye sahip ise belirlilik ortamında bunlar yoksa belirsizlik ya da risk ortamında karar verebiliyor demektir. Bu üç şartın gerçekleşmesi pek olanaklı olmadığı için karar verme evresinin belirlilik ortamında olması pek mümkün değildir (Aytaç ve Gürsakal, 2015). Bundan dolayı birçok karar verici kararlarını belirsizlik içinde vermek zorunda kalmaktadır.

### **1.5.2 Belirsizlik Altında Karar Verme**

Belirsizlik altında verilmesi gereken kararlar olası durumların muhtemel sonuçlarının bilinmez, fakat uygulama şekillerinin neticelerini tahmin edilebilir ev konu ile alakalı kısmı bir bilgi söz konusudur. Belirsizlik altında karar verme evresinde bireyin bireysel bilgiler, deneyimleri, bağlı olduğu örgütler politikaları önemli bir rol oynamaktadır (Emhan, 2007: 218). Belirsizlik ortamında alınan kararlar, karar verme problemindeki kriterler, ölçütler, çevresel faktörler ve alternatiflerin bilinmesinin yanında hangi ölçütün ya da alternatifin neticesinde ne şekilde etkisi olacağı, hangi çevresel etmenin ne düzeyde ve hangi durumlarda meydana gelebileceği bilinmemektedir. Bunda dolayı belirsizlik ortamında alınan kararların taşıdığı risk düzeyinin hesaplanması mümkün olamayacağından dolayı karar matrisinde belirtilen değerlere dayanılarak karar verilmektedir (Güngör ve Özcan, 2022: 121).

Belirsizlik ortamı, ortaya koyulan kararın ileride oluşturacağı neticelerinin ve etkililerinin karar verici tarafınca tahmin edilememesinden kaynaklanmaktadır. Karar verici kararları alırken geçmiş yıllara ve gelecek yıllara yönelik hiçbir bilgi yoksa veya minimum düzeyde ise belirsizlik ortamında kararın verildiği söylenebilir. Karar vericiler kararları alırken subjektif ve objektif durumlardan faydalanmaktadır. Objektif olasılıklar daha çok araştırma ve deneylerden faydalanır ve rasyonel karar

verme teknikleri olarak söz edilmektedir. Sübjektif olasılıklar ise karar verenin deneyim, bilgi ve becerisine dayanarak verdiği kararlardır. Belirsizlik ortamında muhtemel hallerim yaşanma olasılığı bilinmezken, atılacak olan adımların neticeleri sayısal teknikler kullanılarak tahmin edilebilmektedir (Ayyıldız-Ünnü, 2012: 12).

### **1.5.3 Risk Altında Karar Verme**

Risk ortamında karar vermede kapsamında alınacak belli bir karara yönelik değişiklik sayıda şartlar söz konusu olmaktadır. Her alternatifin her şart altında elde edileceği neticeler belli bir olasılık kapsamında oluşmaktadır. Risk ortamında alternatiflerin ne şekilde sonuçlar oluşturacağı daha evvelden bilinmemektedir. Risk ortamında karar verici, doğa şartlarının belli bir olasılığı oluşturacağı kabul edilerek, beklenen değerleri hesaplayıp en iyi alternatifler seçilmesi olarak ifade edilmektedir. Risk ortamında karar verme halinde doğa şartlarına yönelik olasılıklar, sübjektif ve objektif ihtimal olarak iki gruba ayrılmaktadır. Objektif ihtimaller, daha evvelden edinilen deneyim ve bilgilere dayalı hesaplanmaktadır. Objektif ihtimallerin olmadığı hallerde ile sübjektif ihtimaller kullanılmaktadır (Emhan, 2007: 219).

Belirsizlik ortamı karar vermede sürecinde sayısal verilerin bulunmadığı koşullarda kullanılan, ölçülmeyen bir kavram olmaktadır. Risk pek çok zaman istenmeyen bir olayın oluşması ihtimaline yönelik sayısal verilere dayalı olarak ölçülebilen bir olgu olmaktadır (Fıkrkoca, 2003). Karar verenin kararın ileride oluşturacağı neticelerini şimdiden belirli bir muhtemel bir durum ile kestirebiliyorsa risk ortamında karar alma zorunda kalınmaktadır. Risk altında karar alırken kararı alanın gelecek konusunda net bir bilgiye sahip olmamasına rağmen şartların gerçekleşme ihtimalini tahmin edebilmekte ve ortaya çıkacak olan neticelerin değerlerini tahmin edebilmektedir (Atsan, 2017). Risk ortamında verilen kararlar, karar verme probleminde bulunan ölçütlerin alabileceği değerler ya da gerçekleşecek ihtimalleri biliniyorsa, benimsene stratejilere dayalı olarak alınan kararların medyana getireceği risklerin ölçülebildiği manasına gelmektedir. Söz konusu değerlerin ya da ihtimallerinde bilinmesinin önemli avantajı, karar verici tarafından benimsenen alternatife göre elde edilmesi beklenen sonuç için ne ölçüde bir riskin alındığının hesaplanabilmesidir (Güngör ve Özcan, 2022: 121).

#### 1.5.4 Tam Belirsizlik Altında Karar Verme

Tam belirsizlik durumunda elde edilen bilgi ve tecrübe bir sonraki karar verme için bilgi birikimi sağlayarak, belirli karar durumlarının genişlemesine katkı sağlamaktadır. Tam belirsizlik altında karar vermede karar denkleminde kontrol edilmesi mümkün olmayan değişkenlerin olduğu, fakat söz konusu değişkenler ile alakalı geçmişten herhangi bir bilginin olmadığı, haliyle de bu değişkenlerin gerçekleşme ihtimalini tahmin etmenin mümkün olmadığı belirtilmektedir. Tam belirsizlik altında karar vermede en etkili yöntemi belirlemek adına Maximi, Minimax, Laplace, Minimax ve Regret yöntemlerinden faydalanılmaktadır (Rençber, 2012: 101).

#### 1.6 Karar Verme Tarzları

Karar verme tarzı, karar vericinin karar verme aşamasında sergilediği tercih ve yaklaşımlar sayesinde kararlarla ilgili bilgi toplaması ve bunların değerlendirilmesi, olası sonuçlara odaklanması, verilen kararın uygulanması gibi süreçleri içerebilir (Güneş, 2024: 29). Bireyler hayatları boyunca birçok karar alırlar ve bu kararların önem dereceleri birbirinden farklıdır. Kararların önem derecelerinin farklı olması sebebiyle karar verme, ilk izlenimde basit ve kolay anlaşılabilir. Oysaki karar verme kişinin yeterli ve yetersiz yönlerinin birbirleriyle iç içe geçmiş olduğu bir aşamadır. Karar verme sürecinin anlaşılması, sürecin tüm içeriğini açıklama kullanımındaki faydaları nedeniyle önemli görülmektedir. Karar verme sürecindeki birçok bireysel farklılık mevcuttur, bireysel farklılıkların önem derecelerinin yüksek görülmesinin sebeplerinden biri de karar verme stilleridir (Deniz, 2004: 25).

Bireylerin karar alma sürecinde farklı stillerde davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Bu bağlamda Scott ve Bruce (1995)'un yaptığı çalışmalar sonucunda dört temel karar verme tarzı ileri sürmüştü, sonraki süreçte ise karar verme tarzlarına yönelik ölçme aracı geliştirme sürecinde bir yeni stil daha eklendiği görülmüştür. Bu yaklaşıma göre karar verme tarzları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Nas, 2006: 58; Ayyıldız-Ünnü, 2014: 93-94; Keysan, 2018: 12; Çekiç, 2023: 66-67).

### **1.6.1 Rasyonel Karar Verme Tarzı**

Diğer adıyla akılcı karar verme tarzı olan bu karar verme stili mevcut seçenekler arasından mantıksal akıl yürütme ve analitik değerlendirmeler doğrultusunda en uygun sonuçları üretecek olan durumun seçimi ile alakalıdır. Rasyonel karar verme tarzı, bütüncül ve kuralcı bir yaklaşım olarak çeşitli aşamaları bulunmaktadır. Bunlar ise seçeneklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, açıklanması ve öngörülere bağlı rasyonel çalışmalardan oluşan pozitif bir niteliğe sahiptir.

Kişilerin kararını vermesinde bireylerin kararını vermesi gereken haller ile ilgili araştırmalar ve değerlendirmeler yaparak duruma en uygun seçeneği seçmesi olarak açıklanmaktadır. Mantıklı karar verme stiline sahip bireyler daha dikkatli bir davranış ortaya koymaktadır.

### **1.6.2 Sezgisel Karar Verme Tarzı**

Bu tarzda, karar vericilerin sezgi ve duygulara dayalı kararlar aldıkları ifade edilebilir. Kişilerin karar alma sürecinde içgüdüler ve değer yargılarına bağlı hisleriyle hareket ettikleri söylenebilir. Bu yaklaşıma göre bireylerin karar verme sürecini değerlendirmesi istenildiğinde yanıt olarak “o an öyle hissettim ve bu şekilde karar verdim” şeklinde ifadeler yer verdikleri görülmektedir. Bu stilde bireyler sezgilere dayalı aldıkları kararların olumlu ve olumsuz sonuçlarını üstlenirler.

Kişilerin karar verme konusunda içsel duyguları ve sezgileri doğrultusunda kararlarını verirler.

### **1.6.3 Bağımlı Karar Verme Tarzı**

Karar vericilerin bu karar verme tarzında, başka bireylerin tavsiye ve yönlendirmeleri sonucunda karar aldıkları görülmektedir. Karar vericilerin genellikle diğer fikirleri önemsedikleri ve karar verme sorumluluğunu bu kişilere yükleyebilecekleri ifade. Bağımlı karar verme stilini benimseyen örgütlerin diğer bireylerin görüş, talep ve önerilerine daha çok değer vererek karar aldıkları ve yaptıkları tercihlerde diğer görüşlere bağımlı hareket ettikleri görülmektedir.

Bireylerin karar verme konusunda diğer bireylerin öneri ve tavsiyelerine göre karar vermesidir.

#### **1.6.4 Kaçınan Karar Verme Tarzı**

Kaçınan karar verme tarzına göre bireyler karar verme sürecinde kaçınan (çekingen) davranmakta, karar verme sürecini mümkün olduğunca uzatmakta ve erteleme davranışı sergilemektedir. Bu tarzın uygulandığı örgütlerde genellikle çeşitli sebeplerle karar verme sürecinin ertelenmek istendiği ya da problem çözümüne yönelik karar alma sürecinde problemin kaçınan davranışlar ile çözülebileceğine inandığı bir iklim mevcuttur.

Kaçınan karar verme, bireyin kararını vermesi durumunda karar vermeme bakımından kararından uzaklaşmaya başlamasıdır.

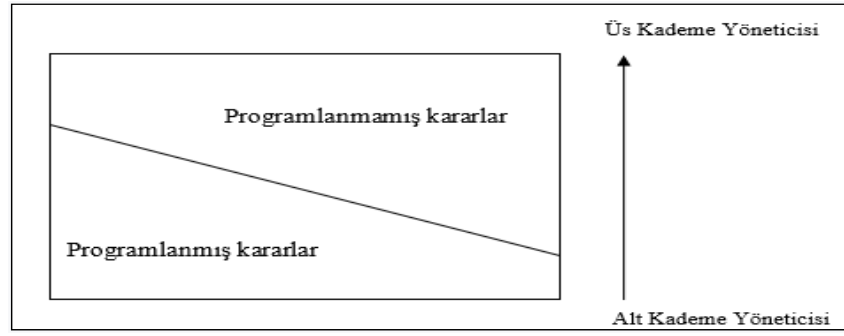
#### **1.6.5 Kendiliğinden Karar Verme Tarzı**

Bu tarzda karar verme süreci oldukça sınırlıdır. Karar vermenin kendiliğinden gelişmesi beklenmektedir. Bu tarz, karar verme sürecinin hızlı ve en ideal sonuçlar üretmesinin amaçlandığı bir yapıya sahiptir. Bu stili benimseyen karar alıcıların karar verme sürecini işin akışına bıraktıkları ve kendiliğinden karar aldıkları bilinmektedir (Keysan, 2018: 52).

Kendiliğinden (Spontan) karar verme, bireyin karar vermesi durumunda o anda ve o koşullardaki haline bakarak karar verme halidir.

Karar verici alternatifleri kendi bakış açısına, başarı olasılıklarına veya diğer belirleyici kriterlere göre kategori etmektedir. Karar verici, alternatifler arasındaki avantajları ve dezavantajları değerlendirerek tüm seçenekleri birbirleri ile kıyaslamaktadır. Tüm bu aşamalardan sonra, karar verici en uygun gördüğü alternatifi seçerek uygulamaya karar vermektedir (Abalı vd., 2012: 260; Kutlu vd., 2012: 6).

Şekil-2’de programlanmamış kararların örgütün üst kademe yöneticileri, programlanmış kararların ise alt kademe yöneticileri tarafından verildiği görülmektedir (Kıral, 2015).



Şekil 1.2. Karar Sınıfları Dağılımı

Programlanmış kararlar alışılmış ve tekrar eden kararlar olmaktadır. Zira söz konusu kararların açıkça yapılandırıldığı ve sıklıkla ortaya çıkan kararlar olduğu görülmektedir. Bu çeşit kararların takip etme eğiliminin olduğu önceden belirlenmiş kurallarının olduğu belirtilmektedir. Programlanmış kararların kullanılan karar vericilerin öncesinden belirlenen yolu izlediği ve başka bir yol arama gereksinimi duymadığı görülmektedir. Söz konusu kararların üzerinde düşünülmesi ve sorgulanması gerekmektedir. Bireyin geçmiş tecrübelerine dayanarak var olan problemler için uygun görülen çözüme yönelmesi sağlanmaktadır. Bu nedenle programlanmış olan kararların karar vericilere önemli düzeyde zaman kazandırabildiği belirtilmektedir (Kıral, 2015: 78).

### 1.7 Karar Verme Tarzları Üzerine Yapılan Araştırmalar

Güneş (2024: 6-7) tarafından yapılan araştırmada ortaokul öğrencilerinin karar verme stillerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 7 ve 8. sınıfa devam 515 öğrenciden veri toplanarak “Karar Verme Stilleri Ölçekleri” geliştirilmiş ve ardından 257 öğrenciden veri toplanarak ortaokul öğrencilerinin karar verme stilleri çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Çalışma verilerinin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen Rasyonel, Duygusal, Bağımlı, Kaçınmacı ve Spontane karar verme stilleri ölçeklerinin yanı sıra yine araştırmacı tarafından geliştirilen “Karar Verme Stillerine Yönelik Senaryolar” ve “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” kullanılmıştır. Rasyonel karar verme stili ölçeği verilerine göre katılımcıların; cinsiyet, sınıf düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken anne-baba eğitim düzeyi, aile gelir durumu, haftalık okunan kitap sayfası, günlük sosyal medya kullanım süresi, kardeş sayısı, kendine ait odası olup-olmaması durumu, anne ve

baba mesleği değişkenlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Duygusal karar verme stili ölçeği verilerine göre katılımcıların; sınıf düzeyi ve anne mesleği durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmazken cinsiyet, anne-baba eğitim düzeyi, aile gelir durumu, haftalık okunan kitap sayfası, günlük sosyal medya kullanım süresi, kardeş sayısı, kendine ait odası olup-olmaması durumu ve baba mesleği değişkenlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bağımlı karar verme stili ölçeği verilerine göre katılımcıların; cinsiyet, sınıf düzeyi, baba eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken anne eğitim düzeyi, aile gelir durumu, haftalık okunan kitap sayfası, günlük sosyal medya kullanım süresi, kardeş sayısı, kendine ait odası olup-olmaması durumu ve anne-baba mesleği değişkenlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kaçınmacı karar verme stili ölçeği verilerine göre katılımcıların; cinsiyet, günlük sosyal medya kullanım süresi, kardeş sayısı, anne-baba mesleği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken sınıf, anne-baba eğitim düzeyi, aile gelir durumu, haftalık okunan kitap sayfası, kendine ait odası olup-olmaması durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Spontane karar verme stili ölçeği verilerine göre katılımcıların; cinsiyet, sınıf düzeyi, haftalık okunan kitap sayfası, kardeş sayısı ve anne mesleği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken anne-baba eğitim düzeyi, aile gelir durumu, günlük sosyal medya kullanım süresi, kendine ait odası olup-olmaması durumu ve baba mesleği değişkenlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

İnci (2023: 9) tarafından yürütülen araştırmada akılcı ve sezgisel karar verme stillerinin algılanan stres üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısının aracılık rolünün test edilmesi amaçlanmıştır. Bahsi geçen araştırmaya Türkiye de bulunan özel bir bankada görev yapan orta kademedeki 515 yönetici katılım sağlamıştır. Yapılan araştırmanın sonunda örgütsel adalet ve algılanan stres üzerinde pozitif etkiye sahip olan akılcı karar verme stilinin algılanan örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olan Sezgisel karar verme stilinin ise algılanan stres üzerinde aksine negatif bir etkiye sahip olduğu ve örgütsel bağlılık boyutunun da aynı şekilde algılanan stres üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Çekiç (2023:4) tarafından yürütülen çalışmada, ilkokullarda çalışan okul idarecilerinin öz düzenleme yetileri ve karar verme biçimleri hakkında yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya, İzmir ilindeki ilkokullarda görev yapan 402 öğretmen ve 189 okul müdürü katılmıştır. Çalışma sonucunda, yöneticilerin değerlendirmelerinde öz düzenleme becerilerinin, eğitim ve kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterdiği, öğretmenlerin görüşlerine göre ise cinsiyet ve kıdem değişkenlerinin, öz düzenleme becerilerini etkilediği belirtilmiştir. Yöneticilerin karar verme stilleri üzerinde yapılan analizlerde, cinsiyet değişkeninin etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin değerlendirmelerinde eğitim ve kıdem değişkenleri, karar verme stilleri arasında anlamlı farklılıklara işaret etmiştir. Yöneticilerin değerlendirmelerinde rasyonel ve sezgisel karar verme ile öz düzenleme becerileri arasında pozitif ve orta düzeyde ilişkiler görülmüştür. Aynı zamanda, bağımlı karar verme ile öz düzenleme becerileri arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre ise yöneticilerin sezgisel ve bağımlı karar verme tarzları ile öz düzenleme becerileri arasında pozitif ve orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Aynı çalışmada son olarak, öğretmenlerin rasyonel karar verme ile öz düzenleme becerileri arasında yüksek düzeyde ilişkiler gözlemlendiği rapor edilmiştir.

Toptaş (2023: 4) tarafından yürütülen çalışmada, ortaokullarda görev yapan okul idarecileri ve öğretmenlerin görüşlerine dayanarak, veriye dayalı karar verme ve mesleki iş birliğinin akademik başarı ile olan ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya araştırmanın nicel boyutunda, Ankara ilinin dokuz ilçesindeki kamu ortaokullarında görev yapan toplam 213 okul yöneticisi ve 402 öğretmen dahil edilmiştir. Ayrıca akademik başarı ile diğer değişkenlerin ilişkisinin belirlenebilmesi için 973 öğretmenden veri ve 9651 öğrencinin okul başarı puanı toplanmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise çalışmaya, araştırmacı tarafından belirlenen uç değer niteliğindeki okullarda, Ankara ilinde görev yapan 10 ortaokul yöneticisi ile 10 öğretmen katılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgularda, okullarda demografik verilerin en sık kullanılan bilgiler olduğu, yöneticilerin ve öğretmenlerin veriye dayalı karar verme düzeylerinin genel olarak yüksek bulunduğu ifade edilmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki mesleki iş birliği genel olarak

yüksek bulunmuştur. Öğretmen görüşlerine göre, veriye dayalı karar verme ile mesleki iş birliği arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Son olarak çalışmada, okullar arasında okul başarı puanına göre anlamlı farklılık bulunduğu rapor edilmiştir.

Yıldız (2023: 80) tarafından yürütülen çalışmada, bazı demografik faktörlerin karar verme biçimleri ile olan ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya kamu kurumlarında çalışan 419 katılımcı dâhil edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgularda, cinsiyet değişkeninin, kamu kuruluşlarında çalışan katılımcıların karar verme stillerini etkilediği ve erkek katılımcıların genel karar verme stilleri ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu; rasyonel karar verme stilinde ise kadın katılımcıların daha yüksek puan aldığı görülmüştür. Yaş değişkenine göre, farklı karar verme stilleri boyutlarında belirli yaş gruplarında farklı eğilimler tespit edilmiştir. Yaş değişkenine göre, kendiliğinden-anlık karar verme stilinde anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Medeni durum değişkeni ve eğitim durumu, genel karar verme stilleri ve alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye neden olmamıştır. Sonuç olarak, karar verme süreçlerinin daha etkin bir şekilde yönetilmesi için cinsiyetin karar verme tarzları üzerinde belirgin bir etkisi olduğu ve demografik faktörlerin bu süreçleri şekillendirebildiği rapor edilmiştir.

Özüren (2022: 8) tarafından yürütülen çalışmada, yöneticilerin karar verme biçimleri ile kişilik özellikleri ve örgüt kültürünün etkileşiminin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri üyesi olan firmalardan en yüksek ihracat yapan 200 işletmenin üst düzey yöneticileri dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda, tekstil ve hazır giyim sektöründeki yöneticiler, genel olarak rasyonel karar verme tarzını daha önemli gördüklerini ancak, sektör dinamikleri nedeniyle, tercih ettiği karar verme tarzlarının daha çok sezgisel karar verme olduğunu ifade etmişlerdir. Yaş arttıkça yöneticilerde daha çok rasyonel karar verme biçimi gözlemlenirken, kaçınan karar vermenin de arttığı ve erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere oranla daha kaçınan ve bağımlı karar verdikleri tespit edilmiştir. Anlık karar vermeyi, duygusal dengesizlik pozitif yönde etkilerken, öz disiplin kişilik özelliğinin negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çamlıca (2022: 1) tarafından yürütülen bir araştırmada ise çalışanların maruz kaldıkları psikolojik şiddet düzeylerinin yaşam kaliteleri ve karar verme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya İstanbul ili Sarıyer ilçesinde bulunan şirket çalışanları ve banka çalışanları katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonunda elde edilen verilere göre kişinin bulunduğu iş yerinde psikolojik şiddete maruz kalma seviyelerinin hem karar verme düzeylerinin ve yaşam kalitelerinin olumsuz olmasıyla hem de kişilerin örgüte bağlılıkları ve sosyal ilişkileri ile bağlantılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Konyalılar (2021: 2037) tarafından yapılan bir araştırmada Covid-19 Pandemi Sürecinde Havacılık Sektöründe Çalışanların Karar Verme Stillерinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Türkiye’de havayolu çalışanı olarak görev yapan 392 kişi katılım sağlamıştır. Araştırma sonunda çalışanların motivasyonunu etkileyen farklı karar verme stilleri incelenmiş ve kaçınma, kendiliğinden ve sezgisel karar verme stillerinin olumlu bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Diğer bir deyişle, bu karar verme stillerinin çalışanların motivasyonunu artırma eğiliminde olduğu ifade edilebilir. Öte yandan bağımlı karar verme ve rasyonel karar verme stillerinin çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı rapor edilmiştir.

Ayas (2021: 9) tarafından yapılan bir araştırmada sağlık çalışanlarında duygusal zekâ, karar verme stilleri ve profesyonellik düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Ankara Bilkent Şehir Hastanesinde görev yapan 513 sağlık çalışanı katılmıştır. Araştırmanın sonucunda sağlık çalışanlarının duygusal zeka seviyeleri ile meslek, eğitim ve çalışılan birim değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu, aynı şekilde sağlık çalışanlarının karar verme stilleri ile cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma şekli, sağlık çalışanlarının meslekteki profesyonel tutumu, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu ve meslekteki çalışma süresi gibi değişkenler arasında da anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Duyguların kullanımı ve değerlendirilmesi alt boyutları ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemişken, iyimserlik ruh hali düzenlemesi ile karar verme stilleri alt boyutları arasında çok düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak, sağlık çalışanlarının karar verme stilleri genel toplam puanları ile meslekteki profesyonel tutumu arasında

pozitif yönlü çok düşük bir ilişki saptanmıştır. Sonuç olarak, sağlık çalışanlarında karar verme stilleri ile mesleki profesyonellik arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Acar (2020: 4) tarafından yürütülen çalışmada, eğitim alanında görev alan yöneticilerin (üst, orta ve alt düzey) karar verme stilleri ile erteleme davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya, Ankara'nın il ve ilçelerinde görev yapmakta 390 eğitim yöneticisi katılmıştır. Çalışma sonucunda, eğitim yöneticiler genellikle rasyonel karar verme stilini tercih ettiklerini ve en az tercih ettikleri karar verme stilinin ise "kaçınma karar verme stili" olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda yöneticiler, karar verme süreçlerinde yeterince düşünmenin ve başkalarının görüşlerini almanın önemli olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmada, erkek katılımcıların, kadınlara göre daha çok bağımlı karar verme, sezgisel karar verme ve kaçınma karar verme davranışları sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Görev değişkenine göre il/ilçe Milli Eğitim Müdürlerinin, okul müdürlerine göre daha fazla bağımlı karar verme stilini kullandığı görülmüştür. Ek olarak çalışmada, rasyonel karar veren yöneticilerin genellikle erteleme davranışı sergilemediği, ancak diğer karar verme stillerinin ertelemeye eğilim gösterdiği rapor edilmiştir.

Köylü ve Gündüz (2019: 279) tarafından yürütülen bir çalışmada öğretmenlerin karar verme sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya Samsun ilinin Bafra ilçesinde görev yapan 544 öğretmen katılmıştır. Çalışma sonunda öğretmenlerin kıdem, cinsiyet ve okul türlerine göre örgütsel bağlılıkları anlamlı bir farklılık gösterirken, cinsiyet, okul türü, mezuniyet ve görev yaptıkları okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre psikolojik iyi oluşları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları ile karar verme sürecine katılımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken örgütsel bağlılıkları ile karar verme sürecine katılımları arasında orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu rapor edilmiştir. Son olarak karar verme sürecine katılım ile her iki değişkenin birlikte pozitif ve orta seviyede anlamlı bir ilişki sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bozkurt ve Ercan (2019: 882) tarafından yapılan araştırmada karar verme tarzlarının adanmışlık davranışları üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu araştırmaya Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesinde görev alan akademisyenler katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonucunda bağımlı, sezgisel ve rasyonel karar verme adanmışlık ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahipken, ani ve kaçınmacı karar vermenin negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuca bağılı olarak adanmışlık ile karar verme tarzlarının hem pozitif hem de negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Keysan (2018: 2) tarafından yapılan araştırmada kişisel özelliklerin karar verme sürecine etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırmaya Denizli ilinde finans sektöründe görev yapan sigortacılar, bankacılar ve finans departmanında çalışan kişiler katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonunda bireyin dikkatli bir şekilde karar verebilmesi ve rasyonel düşünebilme stilleri üzerinde yüksek öz yeterlilik algısına sahip olmasının özsaygının olumlu yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Arslan (2018: 3) tarafından yürütölen çalışmada, yükseköğretim kurumlarındaki bilgi yönetimi ve karar verme süreçlerinin incelenmesi aynı zamanda karar vermede bilgi yönetiminin etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, İstanbul ilinde bulunan 31 vakıf üniversitesinde, rektör ve rektör yardımcıları, dekan ve dekan yardımcıları, genel sekreter ve yardımcıları, daire başkanı, yükseköğretim müdürleri ve yardımcıları gibi pozisyonlarda görev alan 239 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, vakıf üniversitelerinde bilgi yönetimi ve karar verme arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticilerin bilgi yönetimi kapasitelerini artırmak amacıyla yükseköğretim kurumları bilgi yönetim sistemlerini modernleştirmeleri önerilmiştir. Sonuç olarak bu araştırmada, yükseköğretim kurumu yöneticilerinin kaçınan karar verme ve panik karar verme boyutlarında kararlılıklarının toplam çalışma yılı değişkenine bağılı olarak arttığını yani, uzun süreli çalışan yöneticilerin belirli karar verme boyutlarında daha kararlı oldukları rapor edilmiştir.

Atılgan (2018: 6) tarafından yürütölen çalışmada, spor yöneticilerinin profesyonel yaşamlarında kritik olan kriz yönetimi, karar verme süreçleri ve özgüven

gibi faktörler arasındaki dinamiklerin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, 226 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir; bunlar Spor Genel Müdürlüğü'nün merkez teşkilatında Daire Başkanı ve Şube Müdürü pozisyonlarında görev yapan spor yöneticileri, taşra teşkilatlarında görev yapan Gençlik ve Spor İl Müdürleri ve kadrolu Şube Müdürleridir. Araştırmanın sonuçlarına göre, spor yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri genel olarak olumlu bulunmuştur. Karar verme süreçlerinde, yöneticilerin özsaygı düzeyleri yüksek, dikkatli karar verme stilleri öne çıkarken, erteleme, kaçınma ve panik karar verme stilleri düşük seviyede tespit edilmiştir. Ek olarak, çalışmada yöneticilerin özgüven düzeyleri ise genel olarak yüksek bulunmuştur ve karar verme süreçlerinde öz-saygı düzeyleri ile kriz yönetiminin öğrenme alt boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğu rapor edilmiştir.

Samancı (2018: 56) tarafından yürütülen çalışmada, ilk ve orta öğretim kademesinde görev yapan okul yöneticilerinin karar verme stilleri ile problem çözme becerilerini inceleyerek, bu unsurlar arasındaki ilişkileri ve farkları ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışmaya, Ankara ilinde bulunan 1957 özel ve resmi eğitim kurumunda görev yapan 67 müdür ve 220 müdür yardımcısı katılmıştır. Çalışma sonucunda, katılımcıların yönetsel görev konumlarına bağlı olarak karar verme stilleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Ancak araştırmada, okul yöneticilerinin görev süreleri, kurum kademeleri, kurum türleri, buldukları kurumdaki öğrencilerin sosyoekonomik durum algıları, eğitim durumları ve cinsiyetleri gibi değişkenlere bağlı problem çözme yetileri ve karar verme stilleri arasında anlamlı farklılığın görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Behrami (2017: 42) tarafından yürütülen çalışmada, sağlık personelleri yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya, İstanbul ilindeki sağlık kuruluşlarında görev alan 34513 personel katılmıştır. Çalışma sonucunda, cinsiyetin karar verme stilleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığı ifade edilmiştir. Erkek ve evli çalışanlar arasında; rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar verme stiller yüksek bulunurken, bekar ve kadın personelde anlık ve kaçınma karar verme stilleri daha etkin bulunmuştur. Ek olarak çalışmada, yaş grupları arasında sadece 30-40 yaş arasındaki çalışanların sezgisel karar verme stilinde üstünlük gösterdiği tespit edilmiştir.

Dervişoğlu (2017: 2) tarafından yürütülen çalışmada, eğitim kurumlarında görev alan yöneticilerin karar verme yöntemlerinin iş doyumuna etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya, İstanbul ilinin ilçelerindeki eğitim kurumlarında görev yapmakta olan 380 okul yöneticisi dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, okul yöneticilerinin iş tatminleri genel olarak yüksek seviyede olup, içsel tatmin düzeyi daha yüksekken dışsal tatmin düzeyi orta seviyede çıktığı grlmştir. Ek olarak araştırma sonucundaki bulgularda, orta yaş grubundaki yöneticilerin bağımlı kararlar almaya daha eğilimli olduğu belirtilirken, genç yöneticilerin daha özgürlükçü ve bağımsız kararlar aldığını fakat ileri yaş gruplarına göre daha kararsız oldukları rapor edilmiştir.

Köse (2017: 1) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yöneticilerin liderlik modelleri ile karar verme yetenekleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya, 470 yönetici, üst yönetici, ast ve müşteri dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin yönetsel performans sonuçları ile karar verme becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu grlmştir. Aynı zamanda çalışmada, karar verme yetkinliğinin yönetim performansını öngörmekte etkili olduğu rapor edilmiştir.

şen (2017: 1) tarafından yürütülen çalışmada, kamu sağlık sektöründe görev alan sağlık yöneticilerinin karar verme stilleri ve bu stillerle hangi faktörlerin ilişkisi olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya, ankırı il ve ilçelerindeki sağlık sektörlerinde çalışmakta olan 55 yönetici katılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin çoğunluğunun rasyonel karar verme eğiliminde olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda, yöneticilerin medeni hali, eğitim seviyeleri, eğitim alanları, meslekleri, pozisyonları, cinsiyetleri, yaşları, mesleki deneyim süreleri gibi birçok farklı özelliklere göre karar verme davranışlarında anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Yalnızca bağımlı karar verme davranışının yaşa göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Çavuş ve Pekkan (2017: 563) tarafından yapılan bir araştırmada bilgi ataletinin karar verme tarzına etkisinin araştırılması ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu araştırmaya Adana ilinde bulunan ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 176 kişi katılmıştır.

Araştırmanın sonunda iş görenlerin bilgi ataleti algılarının karar verme tarzları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken, bilgi ataletinin karar verme tarzı alt bileşenleri arasında özellikle rasyonel karar verme üzerinde önemli bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Bağcı ve Akbaş (2016: 97) tarafından yapılan bir çalışmada kararlara katılım ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin banka çalışanları üzerinde bir araştırma ile incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 135 banka çalışanı katılmıştır. Çalışma sonucunda katılımcıların iş doyumunu ile kararlara katılım durumu arasında pozitif ve orta seviyede bir ilişki olduğu ve yine iş doyumunu ile kararlara katılma durumlarına yönelik algılamalar arasında da orta seviyede bir ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara bağlı olarak kararlara katılım durumlarının, iş doyumlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Uslu (2016: 5) tarafında yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin psikolojik iyi oluş düzeyleri ile karar verme biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, Kayseri ili merkez ilçesindeki çeşitli okullarda görev yapan toplamda 361 okul yöneticisinin görüşlerine başvurulmuştur. Çalışmada, okul yöneticilerinin psikolojik iyi oluş durumları ve karar verme biçimleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla cinsiyet, görev yaptıkları yönetim basamağı, medeni durum gibi değişkenlerden faydalanılmıştır. Çalışmanın bulguları neticesinde, okul yöneticilerinin psikolojik iyi oluş durumları ile karar verme biçimleri arasında yüksek düzeyli pozitif bir ilişkinin olduğu rapor edilmiştir.

Yalçın (2016:4) tarafından yapılan çalışmada, Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin öz yeterlilik düzeylerinin karar verme stilleri üzerine olan etkileri araştırılmıştır. Çalışma, Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan 88 daire başkanı ve 61 şube müdürü olmak üzere toplamda 194 yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen bulgulara göre Milli Eğitim Bakanlığı Merkez teşkilatında görev yapan yöneticilerin karar verme stillerinden biri olan klasik karar verme üzerinde en etkili olan faktörün bireyin sahip olduğu kişisel deneyimler olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin sahip oldukları öz yeterliğin sözel ikna boyutunun ise yöneticilerin yönetsel ve sezgisel karar verme stillerini en çok etkileyen değişken olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin politik karar verme stilleri

üzerinde en etkili olan durumun ise fizyolojik ve duygusal durum olduğu ifade edilen çalışmada, yöneticilerin öz yeterlik inanç düzeylerinin karar verme sürecinde etkili olduğu rapor edilmiştir.

Demirtaş ve Alanoğlu (2015: 83) tarafından yürütülen bir araştırmada öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Diyarbakır İlinin merkezinde bulunan 2012-2013 eğitim öğretim yılında ilkokul, ortaokul ve liselerde görev alan 220 branş 159 sınıf öğretmeni katılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin ve yöneticilerin eğitimsel olan kararlara katılma seviyeleri yüksek bulunurken, yönetsel kararlara katılma ve iş doyumu düzeylerinin orta seviyede olduğu rapor edilmiştir. Eğitimsel ve yönetsel kararlara katılım boyutu ile iş doyumu arasında orta seviyede ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çelik (2014: 3) tarafından yapılan çalışmada karar verme davranışları ve tükenmişliğin çalışanların yaşam kalitesine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya Muğla ilinin Bodrum ilçesinde Bodrum otelciler derneğine üye olan 5 yıldızlı, 4 yıldızlı ve 3 yıldızlı 9 otelde çalışan 195'i erkek 77' si kadın çalışanlardan oluşan 272 kişi katılmıştır. Araştırma sonuçları, karar verme davranışları ile çalışanların yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve karar verme davranışlarının farklı alt boyutları (sezgisel, rasyonel ve bağımlı karar verme davranışları) ile mesleki tatmin arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, çekingen karar verme ve ani karar verme davranışları ile yaşam kalitesinin eşduyum yorgunluğu alt boyutu arasında da olumlu bir ilişki saptanmış ve bu davranışların eşduyum yorgunluğunu etkilediği bulunmuştur.

Bakan ve diğerleri (2013: 107) tarafından yapılan bir alan çalışmasında öncelikle karar verme, katılım ve katılımcı karar verme kavramlarının açıklanmasının ardından çalışanların davranışlarına katılımcı karar vermenin etkisi teorik açıdan incelenerek katılımcı karar verme ile çalışanların davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yürütülen araştırmanın sonucunda katılımcı karar verme ve iş tatmini arasında anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Dinçer (2013: 157) tarafından yapılan çalışmada, spor yöneticilerinin problem çözme ve karar verme stillerini belirlenmesi ile demografik değişkenlerin problem çözme ve karar verme stillerine etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya, Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı merkez ve taşra birimlerinde görev yapan yöneticiler ile Bağımsız Spor Federasyonu'nda görev yapan yöneticilerden oluşan toplamda 215 kişi katılmıştır. Çalışma sonucunda, yöneticilerin problem çözme becerileri ile aceleci, düşünen, değerlendirici, kendine güvenli ve planlı yaklaşım faktörleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, yöneticilerin problem çözme becerileri ile hizmet süreleri arasında da yine anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular, eğitim düzeyi ile problem çözme becerilerinin doğru orantılı olarak arttığını göstermektedir. Bununla beraber, yöneticilik sürelerinin ilk yıllarında daha düşük düzeylerde olan problem çözme becerilerinin, yönetici olarak çalışılan sürenin artması ile paralel olarak artış gösterdiği rapor edilmiştir.

Şahin (2013: 28) tarafında yapılan çalışmada, ilk ve ortaokul ile liselerde görev yapan yöneticilerin liderlik davranışları ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya, İstanbul ilinin Sancaktepe ilçesindeki çeşitli okullarda görev yapan toplam 173 yönetici dahil edilmiştir. Araştırmaya konu ilişkinin değerlendirilmesinde, yöneticilerin, yaşı, medeni durumu, cinsiyeti, unvanı, okuldaki çalışma süresi, gibi çok sayıda değişken incelenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, unvan, medeni durum ve kıdemin, yöneticilerin liderlik davranışları üzerinde; okul türü, branş, öğrenci sayısı, cinsiyet ve karar verme eğitimine katılma durumunun ise yöneticilerin karar verme stratejileri üzerinde etkili olduğu rapor edilmiştir. Bununla beraber, yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışları ile yapıyı kurma, anlayış gösterme ve sistematik ve mantıklı karar verme davranışları arasında da olumlu ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmiştir.

Yeniçeri ve Seçkin (2011: 97) tarafından yürütülen araştırmada bilgedeki hızlı değişimin yönetici ve liderlerin karar verme süreçlerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Şanlıurfa, Hatay, Adana, Aksaray, Kayseri, Osmaniye ve Ankara illerinde görev yapan 184 banka yöneticisi katılmıştır. Araştırmanın

bulgularında bilgi ve yenilik ile liderin karar verme tarzı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Altay (2011: 3) tarafından yürütülen çalışmada, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine olan etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmaya, Mudo Satış Mağazaları A.Ş. firmasının İstanbul'da yer alan genel müdürlüğüne bağlı birimlerde görev yapan toplamda 53 üst ve orta düzey yönetici katılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, yöneticilerin genel duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stillerinin ortalamanın üstünde olduğunu göstermiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin yaş, kıdem, alınan eğitimler ve kitap okuma alışkanlığı bakımından farklılıklar gösterdiği rapor edilmiştir. Çalışmaya konu yöneticilerin karar verme stillerinin, eğitim durumu ve yöneticilik düzeyi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, çalışmaya katılan yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stilleri üzerinde kısmi bir etkisinin olduğu da rapor edilmiştir.

Eryıldız (2010: 9) tarafından yapılan araştırmada krizle karşı karşıya kalan örgütlerin doğru karar alarak bu krizden nasıl kurtulabileceklerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmaya Agrega işletmelerinde yönetici olarak çalışmakta olan kişiler katılmış ve 46 firmaya anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmanın sonunda kriz döneminde karar verme süreçlerine odaklanan, kriz anında yönetim tarzını değiştiren ve çalışanların moralini yüksek tutmaya önem veren işletmeler krizden daha az olumsuz yönde etkilenirken, kriz hazırlığı ile ilgili eğitim sunmayan şirketlerin krizin olumsuz etkilerini daha fazla yaşadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca kriz sonrasında alınan insan kaynakları önlemlerinin personel üzerinde değil, yöneticiler üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

İlmez (2010: 2) tarafından yürütülen çalışmada bir kamu kurumundaki görevli yöneticilerin ve çalışanların liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu çalışmaya Antalya ilinde Hava Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan 244 askeri personel katılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin dönüştürücü liderlik stilleri askeri personelin görüşlerine göre unvan değişkeni bağlamında anlamlı bir biçimde farklılaşırken eğitim düzeyi, yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği

tespit edilmiştir. Askeri personelin görüşlerine göre, koşullu ödüllendirme boyutu ve işlemsel liderlik stili ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmamakla birlikte, unvan, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. İşlemsel liderlik stiline yönelik yönetim boyutuna ilişkin askeri personel görüşleri istisnalar dışında, yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde değişmezken, unvan ve eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca, askeri personelin görüşlerine göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stilleri ile sezgisel karar verme, bağımlı karar verme ve kaçınmacı karar verme stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu rapor edilmiştir.

Öztürk (2009: 5) tarafından yürütülen çalışmada, karar verici pozisyonda olan eğitim yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etkilendiği faktörlerin ve karar verme sürecinin özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya Giresun il merkezi ile Bulancak ve Piraziz ilçe merkezi ve köylerinde bulunan 41 ilköğretim ve 27 ortaöğretim okulunda görev yapmakta olan okul yöneticileri katılmıştır. Bu çalışma, yöneticilerin kendi kişisel ve psikolojik özelliklerinin, karar verme süreçlerinde ne kadar etkili olduklarını göstermektedir. Eğitim yöneticilerinin karar verme süreçlerinde dışsal faktörlerin (kurum dışı faktörlerin) veya kurum içi dinamiklerinin arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak çalışmadan elde edilen bulgularda, yöneticilerin karar verme sürecinde en çok kendi kişisel ve psikolojik özellikleri ile karar verme becerilerine sahip olma düzeylerinden etkilendikleri rapor edilmiştir.

Sağır (2006: 2) tarafından yapılan araştırmada karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etiğin öneminin incelenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu araştırmaya Trakya bölgesinde bulunan orta ölçekli işletmelerin yönetici kadrosunda çalışan 150 kişi katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonunda yöneticilerin bireysel ve evrensel etik ilkeleriyle ilgili aynı sınıf ve aynı boyutta bir algıya sahip oldukları görülmüştür. Yöneticilerin etik iklim ile etik ilkeleri algılamalarında yaş grupları, cinsiyet ve karar verme konumu değişkenlerine göre görüşleri açısından bir farklılık bulunmazken, sistem ve örgütsel yapı alt boyutunda öğrenim seviyesi değişkenine, sorumluluk alt boyutunda ise iş deneyimi değişkenine göre görüş farklılıklarına sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin etiksel liderlik alt

boyutunda çalıştıkları birim ve örgütün karar verme şekli değişkenlerine göre görüş farklılıklarının olduğu rapor edilmiştir. Bunlara ek olarak yöneticilerin görev yaptıkları sektör değişkenine göre etiksel liderlik ve sorumluluk alt boyutlarında da yine görüş farklılıklarının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bakan ve Büyükbeşe (2005: 23) tarafından yürütülen araştırmada çalışanların ne tip kararlara hangi seviyede katılmayı istediklerini ve kararlara katılma türüne ilişkin tercihleri ile mesleki ve demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Kahramanmaraş ilinde tekstil sektöründe çalışma sağlayan 20 işletmeden 265 çalışan katılmıştır. Araştırma sonunda çalışanların karar verme türleri ile örgüte ait olma algıları arasında ve çalışanların medeni halleri, sendika üyelikleri, çalıştıkları işyerinde sahip oldukları pozisyon türü ve eğitim seviyeleri ile kararlara katılımları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken karar verme türleri ile cinsiyet, farklı bir iş yerinde çalışma ve çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM: SOSYAL CESARET

### 2.1. Cesaret Kavramı

Cesaret kavramı günlük yaşamımızda sürekli olarak kullandığımız bir kelime olmasına karşın taşıdığı anlam ve ifade ettiği kavram çok derin ve karmaşık bir olgudur. Derinlik ve anlam ifade eden bu sözcüğü TDK (2023), (1) Güç ya da tehlikeli bir işe girişilmesi durumunda bireyin kendisinde bulduğu güven, (2) yiğitlik, yüreklilik ve gözü peklik, (3) cüret, (4) atılganlık şeklinde tanımlamaktadır. Yapılan tanımdan da anlaşılacağı gibi cesaret olgusunun erdemli bir davranış olduğu, adalet, tavır, bilgelik, güçlü karakter, azim ve özgünlük gibi unsurları içinde barındırdığı görülmektedir (Emniyet, 2021: 6). Bunun yanında özgüven kavramı da cesaret olgusunu ifade etmede ve tanımlamada sıklıkla kullanılan diğer bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır (Levent, 2023: 20).

Cesaret kavramı ilk araştırıldığı dönemlerde filozofların dikkatini çeken kavramlar arasında yer almıştır. Platon'a göre cesaret bilgelik ve arzular tarafından yönetilen bir olgu olarak nitelendirilmiştir (Soysal, 2023: 263). Popülerliğini hiçbir zaman yitirmeyen, sadece filozofların değil, sosyal bilimlerin hemen hemen her alanında çalışılan, insanların içsel ve kişilerarası zorluklarla yüzleşmelerine yardımcı olduğu düşünülen cesaret kavramını, anlama ve tanımlama çalışmaları tarihin bilinen ilk zamanlarına kadar uzanmaktadır (Uysal, 2022: 38). Günümüzde de cesaret kavramını ele alan, cesaretin öncülleri ve sonuçlarını ele alan birçok çalışma yürütüldüğü görülmektedir (Güvendi vd., 2018: 70). Ancak yapılan çalışmalar incelendiği zaman yurtdışında cesaret kavramı ile ilişkili konulara sıklıkla rastlandığı görülürken, yurtiçinde yapılan çalışmalar incelendiği zaman cesaret kavramına ilişkin yapılan çalışmaların sınırlı olduğu belirtilmektedir (Mert, 2021: 19).

Howard, vd. (2017)'ya göre; cesareti bir süreç olarak tanımlamak, önceden belirlenmiş kılavuzlara dayanarak cesur veya cesur olmayan olarak nitelendirilebilen bir dizi davranışı kapsar ve insanlar bu davranışları tekrar tekrar gerçekleştirdiklerinde cesur kabul edilir.

Cesaret kavramı son yıllarda çalışmaların odak noktası haline gelmiş ve bu önemli erdemi yeniden keşfetme çalışmalarına koyulmuştur. Birçok farklı disiplinlerde, farklı şekillerde ve farklı amaçlarla cesaret üzerine çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Yapılmış olan bu çalışmada, cesaretin iş hayatındaki, iş yerindeki haline odaklanılmış ve çeşitli disiplinlerde cesaretin yapılan iş/iş yeri/iş yaşamı vb. konular bağlamında ele alınmıştır. Cesaretin çok farklı disiplinlerde, din, felsefe, işletme, psikoloji, yönetim, antropoloji, sosyoloji vb. alanlarında incelendiği görülmektedir. Tüm bu disiplinlerin iş hayatına yansıyan ve iş hayatını yönlendiren yaklaşımlarının, tespitlerinin mevcut olduğunun söylenmesi yerinde olabilecektir.

Bu açıdan, iş hayatını ilgilendiren ve cesarete ilişkin çalışmaların yalnızca işletme ve yönetim bilimi sınırları içinde olmadığı belirtilmektedir. Yapılmış olan bu çalışmada bilhassa iş yeri cesaretini incelemekte olan çalışmaların ön plana çıkartılıp cesaretin pratikte uygulanmasına ilişkin çıkarımların yapılmaya çalışıldığı, gün geçtikçe artmakta olan cesaret çalışmalarının, bilhassa iş yeri bağlamında nasıl belirlediği bibliyografik analizle incelenmiştir. Konuyla alakalı bundan sonra gerçekleştirecek çalışmalara da ışık tutabilecektir.

Cesarete toplumsal olarak uygun bir bakış açısı yaratma çabaları, cesareti savaş alanındaki cesur bir askerin kalbindeki harekete geçirici güçten, günlük hayatta her insanın zihninde oluşan bir şemaya dönüştürmüştür. Yüzyıllar önce Sokrates, cesaretin doğasını ve genç erkeklerin bu niteliğe nasıl ulaşabileceklerini ortaya çıkarmayı amaçlıyordu. Aristo, cesur bir askerin fiziksel cesaretini analiz etmiş ve Platon ise, akıl hocalarının ahlaki cesaretine odaklanmıştır (Lopez, 2018).

Bazıları, katkıda bulunduğu inanan bileşenlere dayanarak cesareti tanımlamışlardır, örneğin dürüstlük, amaç, risk ve irade, diğerleri cesareti uyandırmak için gereken koşulları tarif etmektedirler (Mert, 2021) . Diğer araştırmacılar, cesaretin biraz esnek bir durum olduğunu ve liderlerin belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarında takipçilerini risk almaya teşvik ettikleri gibi örgütlerdeki bağlamsal faktörlerden etkilendiğini öne sürmüşler (Hannah vd., 2010) ve çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.

Hemingway'in cesareti "baskı altında zarafet" olarak tanımlamasından, Shelp'in cesaretin "kendisi veya başkaları için algılanan bir iyilik elde etmek veya korumak için tehlikeli bir durumda gönüllüce, belki de korkarak, ilgili riskler makul bir şekilde değerlendirilerek hareket etme eğilimi, arzulanan algılanan iyiliğin elde edilemeyebileceğinin farkında olma" olarak çok daha karmaşık tanımlarına kadar çeşitlilik gösterir (Lopez, 2018).

Bazıları, katkıda bulunduğu inanan bileşenlere dayanarak cesareti tanımlamışlardır, örneğin dürüstlük, amaç, risk ve irade (Klein ve Napier, 2003), diğerleri cesareti uyandırmak için gereken koşulları tarif etmektedirler (Gould, 2005). Diğer araştırmacılar, cesaretin biraz esnek bir durum olduğunu ve liderlerin belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarında takipçilerini risk almaya teşvik ettikleri gibi örgütlerdeki bağlamsal faktörlerden etkilendiğini öne sürmüşlerdir (Hannah vd., 2010; Mert, 2021).

Cesaret, bir kişinin karşılaştığı zorluklara veya risklere karşı korkusunu yenerek, belirli bir hedefe ulaşmak veya bir sonuç elde etmek için gereken adımları atmaya hazır olması anlamına gelir (Shelp, 1984: 356).

Cesaret, bazen kişinin kendi güvenini arttırarak, bazen de başkalarının güvenini kazanarak, başarılı olma şansını artırabilir. Ancak cesaret, her zaman risklerin alınması anlamına gelmez, aynı zamanda doğru zamanda ve doğru yerde alınacak uygun risklerin belirlenmesini gerektirir.

Cesur davranışlar genellikle doğru olanı yapmayı ve doğruyu söylemeyi gerektirir. Ancak bazı durumlarda, doğru olanın yapılması ya da söylenmesi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Mert vd., 2021:8). Örneğin, dürüstlük ve adaletin savunulması bir kişinin işini, kariyerini veya itibarını riske atabileceği gibi, aynı zamanda başkalarına zarar verebileceği durumlar da söz konusu olabilir. Bu nedenle, cesur davranışlar çoğu zaman riskli olabilir ve kişiye zorlu kararlar aldırabilir. Ancak cesaret, bu riskleri göze alarak doğru olanı yapmayı gerektirir. Ayrıca, cesur davranışların sonucunda olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilir, ancak önemli olan kişinin dürüstlüğü ve doğruluğu savunmaktaki kararlılığıdır.

Detert ve Bruno (2017), günümüz işyerlerinde cesareti, önemli bir nitelik ve liderlik özelliği olarak görülmektedir. Yönetim yazarları ve liderlik uzmanları, cesaretin etkili liderlik için bir gereklilik olduğunu vurgulamaktadırlar.

Bir liderin cesur olması, kararlar alırken risk alabilmesi, yenilikçi fikirler sunabilmesi, değişimleri yönetebilmesi ve zor kararları alabilmesi ve gelecek olan karşıt fikirleri ve olumsuz geri dönüşlerle eleştirileri göğüslemesi anlamına da gelir.

Cesur liderler, belirsizlikle başa çıkabilir ve güçlüklerle karşılaştıklarında cesaretlerini koruyarak yol gösterebilirler. Ayrıca, cesur liderlerin işe katkıda bulunmak için yüksek motivasyonları vardır ve bu da takım üyelerine ilham verir.

İş dünyasında cesaret, yenilikçiliği teşvik eder ve başarılı olmak için gereken riskleri almayı cesaretlendirir. Cesur liderler, yeni fikirlerin uygulanmasına öncülük ederek, işyerinde gelişme ve ilerlemeyi sağlarlar.

Yüksek bir dehaya sahip olmak, yetenekli olmak ve üst düzey karar verme süreçlerindeki seçimleri, cesur yöneticilerin ayırt edici özellikleri arasında yer almaktadır (Sekerka ve Bagozzi, 2007: 133; Mert ve Aydemir, 2019: 337; Uysal, 2022:45).

Yukarıda yer alan bilgiler değerlendirildiği zaman, cesaret olgusunun insanın içsel özelliklerinden gelen bir olgu olduğu görülmektedir. İnsanlar varlıklarını korumak ve zorlukların üstesinden gelmek için cesaret davranışı sergilemek durumundadırlar. Kişi, cesaret sayesinde ayakta kalmakta ve haksızlıklara karşı gelebilmek için cesaret davranışı sergilemektedir. Toplumsal düzenin sağlanmasında da cesaretin erdemli bir davranış olduğuna vurgu yapılmaktadır (Kabahasanoğlu, 2023: 4). Ayrıca cesur eylemlerde bulunmak çalışanların güvenini sağlamakta önemli bir motivasyon aracıdır (Schilpzand vd., 2015: 62).

Sonuç olarak, çağdaş işyerlerinde cesaret, liderlik için önemli bir nitelik ve özellik olarak görülmektedir. Cesur liderler, takım üyelerine ilham verir, yenilikçiliği teşvik eder ve işyerinde gelişme ve ilerleme sağlarlar. Cesaret, doğru olanı yapmak için gerekli olan riskleri göze alarak, doğruluk, dürüstlük ve adalet gibi değerlerin savunulmasını gerektiren bir özelliktir. Cesur olmak, olumsuz sonuçları göze alarak doğru olanı yapmayı gerektirir ve bu nedenle her zaman kolay bir seçenek değildir.

## 2.2. Cesaretin Sınıflandırılması

Cesaretin çok karmaşık ve derin anlamlarla ifade edilip çok farklı tanımlamalar yapılmasından ve disiplinler arası konularda çalışılmasından dolayı farklı sınıflandırmalar yapıldığı literatürde görülmektedir. Konfiçyus, cesaret kavramını ilk sınıflandıran kişilerin başında gelmekle beraber, cesaret kavramını aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır;

*Şeref cesareti:* Birey genellikle tehlikeli bir durumla karşılaştığı zaman “şerefsiz” damgası yememek ve şerefini korumak için cesaret davranışı sergilemektedir. Korkak birey olarak görünmek istemeyen kişilerin de sıklıkla şeref cesareti sergiledikleri görülmektedir.

*Yetenek cesareti:* Kişi tehlikeli bir duruma düştüğü zaman sahip olduğu uzmanlık bilgisine ve yeteneğe bağlı kalarak cesaret davranışı sergilemektedir. Kişi böylece kendine zarar vermeden karşılaştığı sorunun üstesinden gelebilmektedir.

*Duygu cesareti:* Kişi genellikle yaşadığı sorunların üstesinden gelebilmek için bencilliğe yönelik baskın duygular ile hareket ederek cesaret davranışı sergilemektedir. Bu cesaret türü temelde hırs, sevgi ve öfke gibi duyguları içinde barındırdığı için kişiyi tehlikeye atabilmektedir.

*Umut cesareti:* Kişi genellikle tehlikede olduğunu düşünmeme ya da tehlikenin sonuçlarını umursamama gibi bir ruh haline sahiptir. Kişi umudunu kaybettiği zaman ise bir anda değişmekte ve yapması gereken davranışları sergilemekten kaçınma yoluna gitmektedir.

*Cahil cesareti:* Kişi tehlikeli bir durumda muhakeme yeteneğini tam anlamıyla kullanmadığı için cesaret davranışı sergileyerek tehlikenin içine düşmektedir. Bunun temelinde kişinin cahil ya da deneyimsiz olması yatmaktadır. Ancak kişi gerçek anlamda cesaret sergilemediği için tehlikenin farkında olduğu zaman ortamdan uzaklaşmaktadır (Jiang, 2012: 1).

Yukarıda yer alan sınıflandırmanın yanında günümüzde cesaretin ahlaki, fiziksel ve sosyal cesaret olarak üç kısımda incelendiği görülmektedir (Lachman, 2007: 131; Woodard ve Pury, 2007: 135). Ahlaki cesaret, etik kurallar ihlal edilirken gösterilmesi gereken cesaret olarak tanımlanırken (Osswald vd., 2010), savaş

alanlarında askerlerin, yangınlarda itfaiyecilerin ya da polis gibi meslek mensuplarının sergiledikleri cesaretler fiziksel cesaret olarak tanımlanmaktadır (Woodard ve Pury, 2007). Sosyal cesaretin ise örgütsel etkileşimlerde kişilerin risk alıp gerçekleştirdikleri ve diğer kişiler tarafından takdir edilen davranışlar şeklinde belirtilmektedir (Howard ve Holmes, 2020). Uysal ve Bayramoğlu (2022: 55); fiziksel cesareti, fedakârlık veya kahramanlık gibi davranışları içeren; ahlaki ve sosyal cesareti ise, kişilerin gündelik hayatlarında karşılarına çıkan problemleri çözmek adına olumsuz sonuçlarla yüzleşme riskini göze alarak harekete geçmeleri şeklinde tanımlamaktadırlar.

### **2.2.1. Fiziksel Cesaret**

Fiziksel cesaret, potansiyel olarak diğerleri için fayda sağlamak için hareket eden aktörün fiziksel iyilik halini tehlikeye atan bir kasıtlı ve isteyerek gerçekleştirilen bir eylemdir. Yani, riskle birlikte, değerli bir amaç için yaşamı veya uzuvları riske atma cesareti olduğunu belirtmek gerekmektedir (Detert ve Bruno, 2017: 599).

Fiziksel cesaret, bireylerin fiziksel risklerini üstlenme ve fiziksel zorluklarla yüzleşmeyi ifade eden bir kavramdır. Bu kavram, özellikle yüksek bilgisayar işleri gibi bilgisayarların zorlu koşullarından kaynaklanan iş ortamlarında önem taşır. Fiziksel cesaret, bireylerin korkularını yenerek cesurca davranışlarına, zorlu fiziksel yapılarıyla başa çıkmalarına ve zorluklarla mücadele ederken kullanımlarını doğru kullanmaya yardımcı olur. Fiziksel cesareti ayrıcalıklı bireyleri barındırır ve zihinsel dayanıklılıklarını koruyan, daha sağlıklı bir yaşam sürmelerine de katkı sağlayabilir.

### **2.2.2. Ahlaki Cesaret**

Etik bir çıkmaz ya da durumla karşılaşıldığında, kişinin etik ve ahlaki anlayışına dayanarak, olası sonuçları düşünerek bir karar alması ve bu karara uygun şekilde harekete geçmesi anlamına gelen ahlaki cesaret, özellikle hemşirelik mesleğinde temel bir değer olarak kabul edilmektedir. Ahlaki cesaret, ahlaki hassasiyet ve etik çıkmazı ile güçlü bir ilişki içerisindedir. Kişi etik problemlerle karşılaştığında bu sıkıntıları tanıyabilmeli ve tanımlayabilmelidir bu da yüksek derecede ahlaki duyarlılığa sahip olabilmeleri ile sağlanabilmektedir. Yoğun bir etik

duyarlılığa sahip bireyler, karşılaştıkları etik sorunlar karşısında daha fazla ahlaki sıkıntı yaşarlar; bu durum da onları, etik sorunların çözümü için daha fazla cesaret göstermeye istekli kılmakta ve harekete geçmeleri konusunda cesaretlendirmektedir (Lachman, 2007: 131; Osswald vd., 2011: 391; Kovancı ve Hiçdurmaz, 2021: 96; Pajakoski vd., 2021: 570). Ahlaki cesaretin tam tanımı yapılamamakla birlikte, ahlaki cesaret kavramı Aristotelesin öğretilerine kadar uzanmaktadır. Ahlaki açıdan, cesur bireyin özellikleri olarak doğuştan gelebileceği gibi sonradan da kazanılabilir.

Ahlaki cesaret (Numminen vd., 2017) tarafından, sıkıntılı bir durumla karşılaştığında, sonunda olumsuz sonuçların olacağını bilse bile, bireyin kendi ahlak ilkeleri doğrultusunda hareket etmesi ahlaki cesaret olarak tanımlanmaktadır. Bireyin toplumsal yapı içerisinde haklarını arama ve toplum içerisinde kendisini saygın bir kişi olarak gösterme sürecinde fiziksel cesarete sahip olması önemli bir durum iken, sosyal riskleri içinde barındıran ahlaki norm ihlallerinin en aza indirilmesinde ise ahlaki cesaret kavramı önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ahlaki normlar toplumsal düzeyi korumaya destek olduğu için ahlaki cesaretin toplum düzeni için önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Bunun yanında ahlaki cesaret davranışı sayesinde toplum düzeninin sağlıklı olmasını bireysel esenliği de beraberinde getireceği vurgulanmaktadır (Coşkun ve Cingöz-Ulu, 2022: 637).

Ahlaki cesaret, irade erdemini elinde tutmanın tutarlı bir yansımasıdır. Ayrıca, kişilerin güdeleri yalnızca maddi erdemlere dayandığı için erdemli amaçlar dışında motive olmaları zordur (Sekerka ve Bagozzi, 2007: 125). Ancak ahlaki cesaret yalnızca kendiliğinden bir davranış olmayıp; kişinin yapması gerektiğini bildiği şeyi sürekli olarak yapması sonucu kazanılan bir alışkanlığın ürünüdür. (Solomon vd., 1992: 160). Ancak bu alışkanlığın kazanılması ve sürdürülmesi birey açısından zor bir hal alabilmektedir. Çünkü ahlaki cesaret düzeyi yüksek olan kişiler etik ve ahlaki ilkelere aykırı davranışlar gördükleri zaman ciddi anlamda ahlaki sıkıntı ve huzursuzluk yaşamaktadırlar (Kovancı ve Hiçdurmaz, 2021: 96).

### **2.2.3. Sosyal Cesaret**

Sosyal cesaret, kabul edilen sosyal risk tanımından yola çıkarak, bireyin bu risklere rağmen itibarının zedelenmesini göze alarak sergilediği davranış diğerlerinin

gözünde cesur bir davranıştır. Kavramsal açıdan ele alındığı zaman yardım etme “birine iyilik yapma davranışı” olarak tanımlanmaktadır. Sosyal cesaret kavramı ise “ortaya çıkacak dezavantajlı durumları göz önünde bulundurmadan üstlere ve gerekli yetkililere mevcut memnuniyetsizliği ifade etme davranışı” şeklinde ifade edilmektedir. İnsanların genellikle empati duydukları kişilere yardım etme eğilimleri yüksek olabilmektedir. Ancak mağdur olan kişi için empati kurabilmek medeni cesaret gösterme kararını etkilememektedir (Greitemeyer vd., 2006: 1). Diğer bir ifadeyle sosyal cesaret “cesur ancak bireyin başkalarının gözünde itibarını zedeleyebilecek, örgüt içi sosyal ilişkilerine zarar verebilecek davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Ulukapı Yılmaz ve Yılmaz, 2024: 396). Sosyal cesaret davranışı insanların günlük yaşam döngüsü içerisinde sıklıkla kullandığı bir davranış türü olarak karşımıza çıkmaktadır. (Howard vd., 2017: 108). Bu nedenle sosyal cesaret davranışının gerek iş yaşamında gerekse de günlük hayatta insan yaşamı üzerindeki etkilerinin sıklıkla araştırma konusu olduğu görülmektedir.

Sosyal cesaret iki ana davranış türü ile sergilenir. İlk tür, eylemcinin ilişkilerini zedeleyebilecek davranışları içerir (Schilpzand vd., 2015; Howard vd., 2017). Örneğin, bir iş arkadaşının sorunlu davranışlarıyla yüzleşirken, iş arkadaşı düşmanca ve öfkeli hale gelebilir. Buna karşılık, bu, eylemci ile iş arkadaşı arasındaki ilişkiyi zedeleyebilir. Olası sosyal cesaret davranışları arasında, ilişkileri zedeleyebilecek davranışlar araştırmada en sık tartışılanlardır (Koerner 2014; Schilpzand 2015; Howard vd., 2017). İkinci tür ise, eylemcinin sosyal imajını zedeleyebilecek, aynı zamanda değer görme maliyetleri olarak da adlandırılan eylemleri içerir. Örneğin, bir çalışan görevleri hakkında yardım istediğinde, başkalarının, çalışanın yetersiz olduğu veya kayırcılık yapmaya çalıştığı yönünde algılar oluşabilir. Bu durumda, çalışan, yetersizlik veya sahtekârlık algıları nedeniyle saygınlık kaybedebilir. Ancak birçok çalışan hem örgütlerine fayda sağlama hem de örgütsel yapı içerisindeki mevcut düzeni devam ettirmek adına işyerinde sosyal cesaret davranışı sergilemektedir (Çolak, 2023: 20).

Sosyal cesaret, ilk başta aktörü riske atabilen ancak sonunda hem aktöre hem de diğerlerine fayda sağlayan eylemlerle ilgilidir. Bir çalışma ortamının sosyal yönlerini oluşturmak, diğer insanlar çabaları takdir etmez veya karşılık vermezse

reddedilme, yanlış anlaşılma ve hatta alay konusu olma riskini içerebilen riskler içerir. Bu tür riskleri almaya hazır olmak, artan sosyal kaynaklar ve işyerinde aidiyet açısından olumlu sonuçlar doğurabilir (Kaltainen vd., 2022:16)

Sosyal davranışlar, sosyal sonuçlardan korkulduğunda engellenebilir. Ancak, sosyal cesareti olanlar, gerekli davranışları gerçekleştirmek için daha aktif rol alırlar. Bu davranışlar, performansı, birimin üretkenliğini ve örgütsel iklimi iyileştirir ve bu da sosyal cesaretin önemine daha fazla dikkat çekmektedir (Howard vd.,2017:5). İnsanlar sosyal cesaret davranışı sergilerken hem optimal davranış biçimlerini belirlemek hem de içsel inançlara ve sosyal beklentilere uygun davranmak durumundadırlar. Bireyin sergileyeceği davranışların toplumsal normlara uyumlu olma derecesi elde edilecek sonuçların da ortaya çıkaracağı yeni gelişmeleri etkilemektedir (Hannah vd., 2010: 125).

Çalışma hayatında sosyal cesaret gösteren çalışanlar, kurallara, idareye, yöneticilerine veya çalıştıkları iş yerine karşı geldiklerinde ciddi bir risk almaktadırlar. Fakat bu cesareti gösterebilen bireyler, meslek hayatlarını olumsuz etkilemeden olumlu bir değişime yol alabilmektedirler. Bu bireyler, iş yerinde sağlam bir itibara sahip olmakta ve kriz anında çözüm bulma konusunda uygun şartların ortaya çıkmasına fırsat tanımaktadırlar (Uysal ve Bayramoğlu, 2022: 58). Çalışma yaşamında sosyal cesaret davranışının genellikle yaşam kalitesi, örgütsel adalet, haber uçuşma, liderlik, prososyal davranış ve örgütsel yenilikçilik gibi kavramlar ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Söz konusu sosyal davranışlar genellikle sosyal sonuçlarından korkulduğu için uygulama aşamasında korkulan davranışlar arasında yer almaktadır. Ancak sosyal cesarete sahip olan bireyler örgüt yararına olan söz konusu davranışları kolay bir biçimde sergileyebilmektedir. Böylece örgütsel performans ve verimlilik yükselmekte, örgüt kültürü daha sağlıklı bir hale gelmektedir (Howaerd, 2017: 108). Buna karşılık sosyal cesaret davranışının olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Özellikle sosyal cesaret davranışının diğer çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanması sosyal cesaret davranışı sergileyen bireylerin yalnızlaşmasına, kaygı yaşamasına ve dışlanmasına neden olmaktadır (Ulukapı Yılmaz ve Yılmaz, 2024: 396). Literatürde farklı sektörlerde çalışan bireyler üzerinde yapılan çalışma bulguları da sosyal cesaret davranışı sergileyen

bireylerde yalnızlık ve kaygı düzeyi ile dışlanmanın yüksek olduğunu göstermektedir (Horowski, 2020: 591; Ramzan vd., 2021: 131; Abdollahi vd., 2022: 53).

### **2.3. Sosyal Cesaret Davranışına Ait Yapılan Çalışmalar**

Sosyal cesaret alanında yapılan akademik çalışmalar devam etmekle beraber özellikle işyeri ya da işletmelere veya organizasyonlara yönelik fazlaca çalışma bulunmamaktadır. Özellikle uluslararası Matt C. Howard ve ulusal literatür taramalarında İbrahim Sani Mert yapmış oldukları ve literatüre sağlamış oldukları çalışmalardan dolayı fenomen durumdadırlar.

Sosyal cesaret faktörünün işyerlerinde ölçülmesi için Howard ve diğerleri (2017) sosyal cesaret hakkında nicel çıkarımlar elde etmiş ve İşyeri Sosyal Cesaret Ölçeğini (WSCS) oluşturarak literatüre katkı sağlamışlardır.

Sosyal cesaret ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının arasında pozitif bir ilişki olduğu Howard ve diğerleri (2017) tarafından öne sürülmüştür.

Örgütsel adalet ile sosyal cesaret arasındaki ilişki incelenmiş, erkeklerin sosyal cesaret ile örgütsel adalet algısının anlamlı düzeyde kadınlardan daha yüksek olduğu, örgütsel adaletin diğer boyutlarının ise anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir (Köksal vd., 2022).

Howard ve Fox (2020) tarafından yapılmış olan çalışmada cinsiyetin sosyal cesaretteki etkisinin incelendiği, fakat herhangi bir etkinin belirlenemediği görülmektedir. Araştırmada ulaşılan bu sonuca göre cinsiyetin sosyal cesaret üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığı ifade edilmiştir.

Sosyal cesaretin, olumsuz geri bildirim verme, diğerlerini etkili bir şekilde yönlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışları ve birçok diğer işyeri sonucuyla ilişkili olduğunu desteklemektedir (Bashir vd., 2011).

Sosyal cesaret ile gücün (yani, gücün kötüye kullanılması) ilişkisi incelenmiş ve anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır (Schilpzand vd., 2015).

Howard, ve Cogswell (2019); sosyal cesaretin olası öncüllerini beş farklı kategori olarak (kişilik, iş özellikleri, liderlik, kültür ve demografik özellikler) belirlemiş ve sosyal cesaretle ilişkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmalar

sonucunda, her öncül kategoriden belirli değişkenlerin sosyal cesaretle anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermiş; bu, hem sabit hem de şekillendirilebilir öncüllerin çalışanların sosyal cesaretini etkileyebileceğini öne ortaya koymuştur.

Arslan ve Gül (2023: 1152) tarafından yapılan araştırmada İşyerinde sosyal cesaret davranışlarının işyeri mutluluğuna etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Samsun ilinde bulunan 188 belediye çalışanı katılım sağlamıştır. Araştırmanın sonunda çalışanların işyeri mutluluğu üzerinde işyerinde gösterilen sosyal cesaretin pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışanların işyerlerinde mutlu olmalarının sosyal cesaret davranışını olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

Çolak (2023: 4) tarafından yürütülen araştırmada psikolojik tacizin iş yeri sosyal cesaretine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma Karadeniz Bölgesi'nde özel bir hastanede görev yapan 127 sağlık çalışanı katılmıştır. Araştırmanın sonunda çalışanların iş yerinde psikolojik tacize maruz kalma seviyelerinin ortalamanın altında olduğu ve aynı zamanda iş yeri sosyal cesaretlerinin de ortalamanın üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan kişiler arasında iş yeri sosyal cesaret üzerinde psikolojik tacizin anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüş ancak işten ayrılmayı düşünen kişilerin düşünmeyen kişilere göre, erkeklerin kadınlara, hekimler ve hemşirelerinde diğer görevlerde çalışanlara göre psikolojik taciz yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş yeri arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kuranların ise iş yeri sosyal cesaretlerinin daha yüksek olduğu rapor edilmiştir.

Kanten ve diğerleri (2022: 2867) tarafından yapılan araştırmada işyerinde sosyal cesaretin prososyal ses çıkarma davranışı üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu araştırmaya Bursa ilinde bulunan 3 alışveriş merkezinde görev yapan 221 kişi katılmıştır. Araştırma sonunda çalışanların proaktif kişilik özellikleri ile prososyal ses çıkarma davranışı gösterme seviyeleri üzerinde iş yerinde sergilenen sosyal cesaretin, prososyal ses çıkarma davranışları üzerinde de proaktif kişilik özelliğinin pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca proaktif kişiliğin, prososyal ses çıkarma

davranışına iş yerinde sosyal cesaretin etkisinde de kısmi bir aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

Köksal ve diğerleri (2022: 30) tarafından yürütülen araştırmada işyeri sosyal cesareti ile örgütsel adalet ilişkisinin cinsiyete göre incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Antalya’da bulunan 91’i kadın 177’si erkeklerden oluşan 268 özel banka çalışanı katılmıştır. Araştırma sonunda sosyal cesaret ve etkileşim algısının kadınlarda erkeklere oranla daha düşük olduğu rapor edilmiş ve iş yeri sosyal cesareti üzerinde etkileşim adaletinin pozitif ve anlamlı bir şekilde yordandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsama çalışma hayatında sosyal cesaret üzerinde örgütsel adalet algısının önemli bir belirleyici olduğu rapor edilmiştir.

Mert (2022: 235) tarafından yapılan bir çalışmada iş yerinde cesaret konulu makalelerin bibliyometrik analizinin yapılması amaçlanmıştır. Çalışmaya sağlık sektöründe ve tekstil sektöründe görev yapan çalışanlar katılım sağlamıştır. Çalışma sonunda yenilikçi davranışların ölçümü için Türkiye'deki farklı sektörlerde çalışanlar arasında geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak hizmet edebileceğini gösteren bir uyarlamaya tabi tutulan yenilikçi davranış ölçeği akademik bir perspektiften değerlendirildiğinde bu sonucu doğruladığı tespit edilmiştir.

Mert ve diğerleri (2022: 1) tarafından yapılan araştırmada cesaret ile kişiler arası güç boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya İstanbul, Burdur ve Antalya illerinde eğitim sektöründe görev yapan 119’u kadın 114’ü erkeklerden oluşan 233 kişi katılmıştır. Araştırma sonunda cesaret üzerinde kişiler arası gücün güçlü bir öncül olduğu ve bu bağlamda cesaret üzerinde kişilerarası güç boyutlarının etkisi açısından; bağlanmışlık boyutlarının, sosyal zekanın ve şükran boyutlarının cesaret üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Uludağ (2017: 2) tarafından yapılan araştırmada iş tatmininde kişilik özelliklerinin ve sosyal ilişkilerin rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 387 çalışanı katılım sağlamıştır. Araştırma sonunda kişilik özellikleri, sosyal ilişki ve iş tatmini alt boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiş ve iş tatminine kişilik özelliklerine

ait alt boyutların hepsinin bir etkide bulunduğu belirtilmiştir. İş tatmini ile sadece duygusal dengesizlik boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca iş tatmini üzerinde ekonomi, sağlık ve siyaset sosyal ilişki alt boyutlarının herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Sonuç olarak çalışanların iş tatmini üzerinde sosyal ilişkilerin bir etkiye sahip olduğu ve sosyal ilişkilerinde çalışanların kişilik özellikleri ile bir ilişkili olduğu rapor edilmiştir.

Uysal (2022: 4) tarafından yapılan çalışmada kişilik özelliklerinin iş yerinde sosyal cesaret davranışına etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme davranışının aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Çorum ilinde bulunan ve lise düzeyinde çalışan 556 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonunda öğretmenlerin sorumluluk, deneyime açıklık, dışa dönüklük ve nevroitiklik gibi kişilik özelliklerinin iş yerinde sosyal cesaret davranışları üzerinde bir etkiye sahip olduğu ve bu etki üzerinde de kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme davranışının aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal cesaret üzerinde erteleme davranışının, erteleme davranışının üzerinde de kararlara katılmaya yönelik tutumun anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Mert ve diğerleri (2022), elde ettiği sonuçlarda; algılanan örgütsel adaletin, işyerlerinde sosyal cesaret adına güçlü bir öncül olduğunu ortaya koymuş ve işyeri sosyal cesareti, yaşam doyumu ve öznel mutluluk adına kolaylaştırıcı şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. İşyeri sosyal cesaretinin algılanan örgütsel adalet ve öznel mutluluk arasındaki ve algılanan örgütsel adalet ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir.

Bu nedenle, işletmeler, sosyal cesareti geliştirmek için çalışanın yanı sıra çalışma ortamının çeşitli yönlerini dikkate almalı ve araştırmacılar, sosyal cesaretin öncülerini daha iyi anlamak için gelecekteki araştırmalar için çeşitli yollar düşünmelidir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KARAR VERME TARZLARI ÜZERİNDE SOSYAL CESARETİN ETKİSİ**

### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İnsanların hem günlük hayatta hem de iş yaşamlarında birçok karar aldıkları bilinmekle beraber, alınan kararların bireysel ve örgütsel açıdan bazı sonuçları beraberinde getirdiği görülmektedir. Alınan kararların olumlu olması bireysel ve örgütsel açıdan birtakım olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir. Buna karşılık alınan yanlış kararların hem bireysel hem de örgütsel açıdan bazı olumsuzluklara neden olması söz konusudur. Bu durum son yıllarda çalışanların karar verme tarzlarını etkileyen faktörlerin ele alındığı çalışmaların artmasına zemin hazırlamıştır. Yapılan bu çalışmada da karar stillerinde sosyal cesaretin rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Literatürde yer alan çalışmalarda genellikle demografik değişkenlerin karar verme tarzları üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmektedir. Buna karşılık örgütsel davranış türlerinin karar verme tarzları üzerindeki etkilerinin ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu göze çarpmaktadır. Bu kapsamda yapılan bu çalışmanın “Karar verme tarzları üzerinde sosyal cesaretin etkisi nedir?” şeklinde belirlenen problem cümlesinin incelenmesi yapılarak, örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

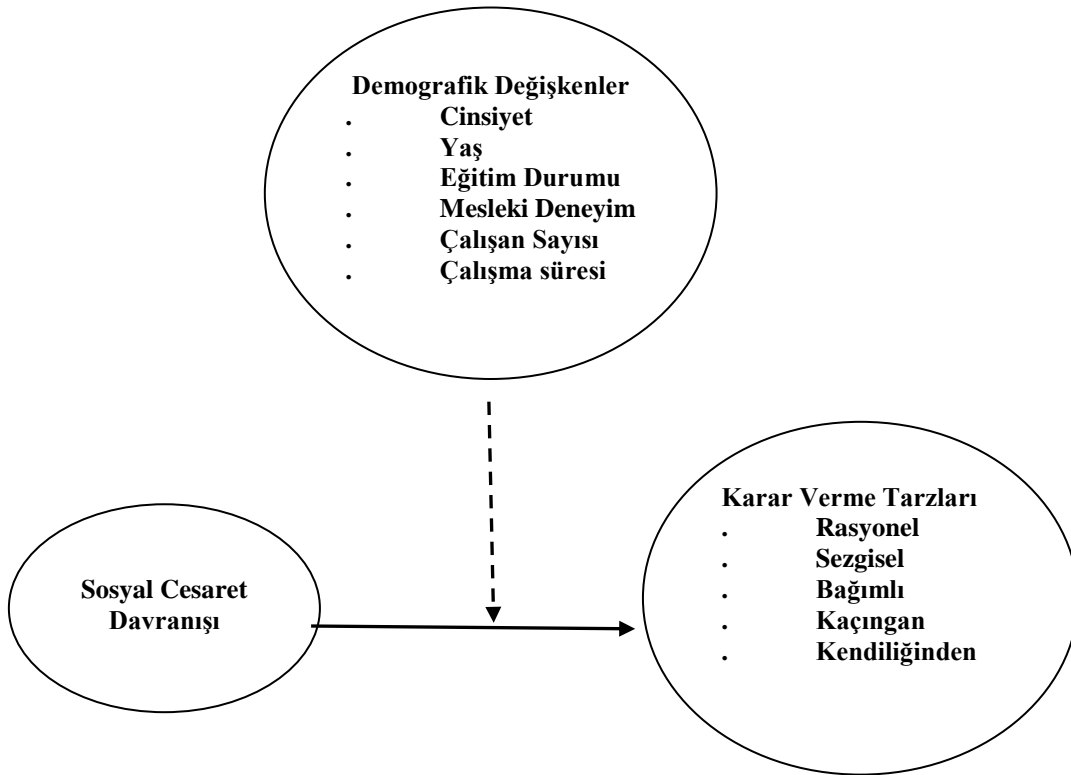
### **3.2. Araştırmanın Sınırlıkları**

Yapılan bu araştırma Eskişehir ilinde bulunan organize sanayi bölgesindeki 1505 KOBİ niteliğindeki işletmelerde yönetici pozisyonunda olan 52 kadın ve 257 erkek olmak üzere toplam 309 yönetici ile sınırlıdır. Yürütülen bu araştırma örneklem grubunu meydana getiren yöneticilere uygulanan veri toplama aracından elde edilen bulgular ile sınırlıdır.

### **3.3. Araştırma Modeli**

Yapılan bu çalışmada bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan “İlişkisel Tarama Modeli” kullanılmıştır. Bu çalışma modelinde iki ve daha fazla bağımlı değişken arasındaki ilişki belirlenmektedir.

Bunun yanında değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün (pozitif ya da negatif yönlü ilişki) belirlenmesinde de ilişkisel tarama modelinden yararlanılmaktadır (Can, 2014: 8). Bu çalışmada aralarındaki ilişki ele alınan bağımlı değişkenler karar verme stilleri ve yöneticilerin sosyal cesaret düzeyi şeklinde belirlenmiştir. Oluşturulan araştırmada modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

### 3.4. Evren ve Örneklem

Yapılan bu çalışma için Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 19/01/2024 tarihli, Karar No 2024/71 ve 26/07/2024 tarihli, Karar No 2024/652 sayılı etik kurul kararları alınmıştır.

Eskişehir ili organize sanayi bölgesinde 1505 adet KOBİ niteliğinde işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerden, 309 işletme ile anket tekniğiyle veri toplanmıştır.

Araştırmanın örnekleminin hesaplanmasında aşağıdaki yer alan değerler ile örneklem hesaplama formülü (Nachmias ve Nachmias, 2017; akt. Yıldız, 2017: 433) kullanılmıştır. Örneklem grubunda bulunan işletmelerin her birinden bir adet yönetici ile anket uygulanmıştır. Evrenden seçilerek örneklem büyüklüğünü belirlemek için aşağıda yer alan formülden yararlanılmış ve en az 306 anketin yeterli olacağı görülmüştür.

N: Evrendeki kişi sayısı (1505)

t: Hata payı (1,96)

p: İncelenecek olayın görülüş sıklığı (0,5)

q: İncelenecek olayın görülmeşiş sıklığı (0,5)

d: Örnekleme hatası (0,05)

$$\text{Örneklem} = \frac{N * (t * t) * p * q}{(d * d) * (N - 1) + (t * t * p * q)}$$

$$\text{Örneklem} = \frac{1505 * (1.96 * 1.96) * 0.5 * 0.5}{(0.05 * 0.05) * (1505 - 1) + (1.96 * 1.96 * 0.5 * 0.5)}$$

$$\text{Örneklem} = \frac{1445,402}{4,7204} = 306$$

### 3.5. Veri Toplama Araçları

Yapılan bu çalışmada üç bölümden meydana gelen veri toplama aracından yararlanılmıştır. Veri toplama aracının birinci bölümünde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde “İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği”, üçüncü bölümde ise “Karar Alma Tarzları Ölçeği” yer almaktadır. Veri toplama sürecinde kullanılan araçların genel özellikleri aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

### 3.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Yapılan bu çalışmada kişisel bilgi formu temel olarak örneklem grubunda yer alan bireylerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formunda toplam alt madde yer almakta olup, söz konusu maddeler ile katılımcıların cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, işletmede çalışan birey sayısı, mesleki deneyim süresi ve mevcut yönetici ile çalışma sürelerine ilişkin bulgulara ulaşılması amaçlanmıştır.

### 3.5.2. İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği

Bu çalışmaya katılan yönetici ve işverenlerin sosyal cesaret düzeylerinin belirlenmesinde “İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Howard ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilmiş olan ölçeği Türkçeye uyarlama çalışması Uysal ve Bayramoğlu (2022: 54) tarafından yapılmıştır. Ölçek temel olarak dokuz madde ve tek alt boyuttan oluşmaktadır. Bu nedenle ölçekten alınan toplam puan bireyin işyerinde sosyal cesaret davranışı sergileme düzeyini göstermektedir. Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışmasında ölçeğin iç tutarlık katsayısının 0.849 olduğu belirtilmiştir.

### 3.5.3. Karar Alma Tarzları Ölçeği

Yapılan bu çalışmada yönetici ve işverenlerin karar alma stillerinin belirlenmesinde “Karar Alma Tarzları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek ilk olarak Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiş, ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Taşdelen (2004) tarafından yapılmıştır. Kaya (2022) tarafından yapılan çalışmada ise tekrar geçerlik ve güvenirlik çalışması yürütülmüştür. Ölçek yapı itibarıyla 5’li likert türünde olup, 24 maddeden ve 5 alt boyuttan meydana gelmektedir. Tekrar geçerlik ev güvenirlik çalışmasında ölçeğin iç tutarlık katsayısının 0.846 olduğu rapor edilmiştir. Ölçek alt boyutları kendiliğinden/anlık karar alma, bağımlı karar alma, sezgisel karar alma, kaçınmacı karar alma ve rasyonel karar alma şeklinde sıralanmaktadır. Alt boyutlara ilişkin iç tutarlık katsayılarının kendiliğinden/anlık karar verme alt boyutunda 0.727, bağımlı karar alma alt boyutunda 0.818, sezgisel karar alma alt boyutunda 0.829, kaçınmacı karar

alma alt boyutunda 0.836 ve rasyonel karar alma alt boyutunda 0.940 olduğu rapor edilmiştir.

### 3.6. Veri Analizi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz işlemleri SPSS 25.0 programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde ilk aşamada güvenilirlik ve normal dağılım değerleri incelenmiştir.

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Normal Test Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Çarpıklık	Basıklık
Sosyal cesaret davranışı	0,78	-1,38	1,43
Rasyonel karar alma	0,91	-0,90	1,78
Sezgisel karar alma	0,90	-0,53	-0,47
Bağımlı karar alma	0,85	-0,74	0,21
Kaçınmacı karar alma	0,78	0,62	0,40
Kendiliğinden-anlık karar alma	0,79	0,80	-0,63

Tablo 1 incelendiğinde, araştırma kapsamında kullanılan 2 ölçeğin de yeterli düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir (Özdamar, 2013a: 555). Normal dağılıma ilişkin olarak çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, değerlerin normal dağılım için uygun olan -2 ile +2 arasında yer aldığı görülmektedir (George ve Mallery, 2010: 21-22).

Araştırma kapsamında toplanan veriler normal dağılıma uygun olduğundan dolayı parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır. Cinsiyete göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Independent Samples T test kullanılırken, yaş grubu, eğitim durumu, işletmedeki çalışan sayısı, mesleki deneyim süresi ve mevcut yöneticiyle çalışma süresine göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında One Way ANOVA analizi kullanılmıştır. Ölçek puanlarının arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Korelasyon analizi kullanılırken, sosyal cesaret davranışının karar alma stillerine etkisinin incelenmesinde Basit Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğinin belirlenmesinde açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

### 3.7. Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.7.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzdeler dağılımları incelenmiştir.

Tablo 2. Demografik Bilgilere İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	52	16,8
	Erkek	257	83,2
Yaş grubu	18-30	65	21,0
	31-40	119	38,5
	41-50	84	27,2
	51 ve üzeri	41	13,3
Eğitim durumu	Lise ve altı	81	26,2
	Lisans	180	58,3
	Lisansüstü	48	15,5
İşletmedeki çalışan sayısı	50 ve altı	119	38,5
	51-100	67	21,7
	101 ve üzeri	123	39,8
Mesleki deneyim süresi	1-5 yıl	55	17,8
	6-10 yıl	63	20,4
	11-15 yıl	61	19,7
	16 ve üzeri yıl	130	42,1
Mevcut yöneticiyle çalışma süresi	1-5 yıl	179	57,9
	6-10 yıl	46	14,9
	11-15 yıl	29	9,4
	16 ve üzeri yıl	55	17,8

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılanların %16,8'inin kadın, %83,2'sinin erkek olduğu, %21'inin 18-30 yaş grubunda, %38,5'inin 31-40 yaş grubuna, %27,2'sinin 41-50 yaş grubunda, %13,3'ünün 51 ve üstü yaş grubunda olduğu, %26,2'sinin lise ve altında eğitim mezunu, %58,3'ünün lisans mezunu, %15,5'inin lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %38,5'inin çalıştığı işletmede 50 ve altında çalışan, %21,7'sinin çalıştığı işletmede 51-100 çalışan, %39,8'inin çalıştığı işletmede 101 ve üzeri çalışan bulunmaktadır. Katılımcıların %17,8'inin mesleki deneyim süresi 1-5 yıl, %20,4'ünün 6-10 yıl,

%19,7'inin 11-15 yıl, %42,1'inin 16 ve üzeri yıl olup, mevcut işletmesinde deneyim süreci %57,9'unun 1-5 yıl, %14,9'unun 6-10 yıl, %9,4'ünün 11-15 yıl, %17,8'inin 16 ve üzeri yıldır.

### 3.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri

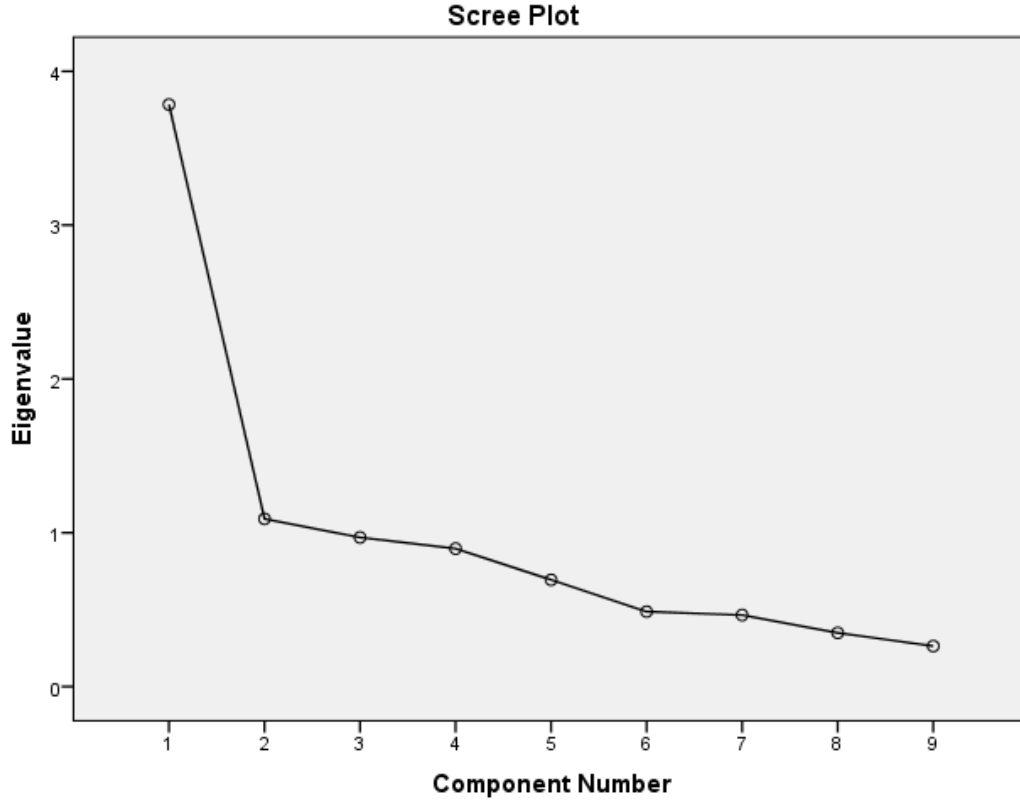
Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ölçeğin geliştirilme aşamalarında faktör yapısının belirlenmesi amacıyla çalışmasındadır. AFA uygulamasında birtakım değerler incelenmekte ve ölçeğin yapı olarak uygun olup olmadığına karar verilmektedir. Bu değerler aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri AFA uygulamasında örneklemin faktör analizi için yeterli düzeyde büyüklüğe sahip olup olmadığı belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır ve KMO değerinin ,700'ün üzerinde olması örneklemin AFA için yeterli büyüklüğe sahip olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2007: 226; Aksu vd., 2017: 9). AFA sonucunda elde edilen Bartlett's test değeri anlamlı olduğunda ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu ve faktörlere ayrılacağı şeklinde yorumlanmaktadır (Altunışık vd., 2007: 230; Aksu vd., 2017: 10). Yamaç eğim grafiği (Scree plot) uygun faktör sayısının belirlenmesinde önemli bir öngörü sunmaktadır. Yamaç eğim grafiğinde grafik çizgisi dikey olarak aşağıya inerken doğrusal olmaya başlar. Keskin bir şekilde dikey durumdan yatay duruma geçtiği nokta sayısı kadar faktör sayısı belirlemenin uygun olacağı belirtilmektedir (Altunışık vd., 2007: 222; Çokluk vd., 2012: 193; Özdamar, 2013b: 221). AFA uygulamasında bir ölçek maddesinin aynı anda iki faktörde yer alması ve yer aldığı faktörlerdeki faktör yüklerinin arasında 0,100'den daha az fark bulunması durumunda bu madde binişik madde olarak ifade edilmekte olup, bir madenin faktörde yer alabilmesi için faktör yükünün en az 0,300 olması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007: 226, Çokluk vd., 2012: 194).

Tablo 3. İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu

	Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)	,807
	$\chi^2$	899,768
Bartlett's Test	df	36
	p	,000

Tablo 3 incelendiğinde, AFA sonucunda işyerinde sosyal cesaret ölçeğinin KMO değerinin ,807 olduğu görülmektedir. Bu değere göre işyerinde sosyal cesaret ölçeği için örneklemin yeterli büyüklükte olduğu anlaşılmaktadır. Bartlett's test değerine göre ölçeğin faktör analizi için uygun bir yapıda olduğu anlaşılmaktadır ( $p<0,05$ ).



Şekil 3.4 İşyerinde Sosyal Cesaret Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği

Yamaç eğim grafiği incelendiğinde, grafiğin 2'nci noktasından itibaren doğrusal bir duruma geçtiği görülmektedir. Bu nedenle işyerinde sosyal cesaret ölçeği için faktör sayısının en fazla 2 olabileceğine karar verilmiştir.

Tablo 4. İşyerinde Sosyal Cesaret Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Ölçek maddeleri	Faktör 1	Açıkladığı varyans
6. Aramızdaki ilişkiye zarar vereceğini düşünsem de, çalışmam uyumsuzluk çıkardığında bunu ona söylerim.	,846	
1. İş arkadaşımın güceneceğini bilsem de çalışma konusunda ona daha iyi yöntemler öneririm.	,769	
4. Emrimdeki kişileri, bundan hoşlanmayacak olsalar bile kurum politikasına ters davrandıklarında uyarırım.	,741	
5. Olaya negatif baktığımı düşünseler bile endişelendiğim bir durumu iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	,731	
3. Üzüleceğini bilsem de başkasına karşı kaba davranan iş arkadaşşıma tolerans göstermem.	,669	42,06
9. Arkadaşlığımızı tamamen mahvedeceğini bilsem bile iş arkadaşşıma dürüst bir performans değerlendirmesi yaparım.	,611	
7. Beceriksiz gibi görünecek olsam bile herhangi bir hata yaptığımda bunu iş arkadaşlarıma söylerim.	,603	
2. İş ile ilgili anlamadığım bir konu olduğunda saçma bir soru gibi düşünsem de yine o soruyu sorarım.	,388	
8. İnsanlar önünde gülünç duruma düşme riskine rağmen yine de iş ile ilgili sunum yapmaya gönüllü olurum.	,346	

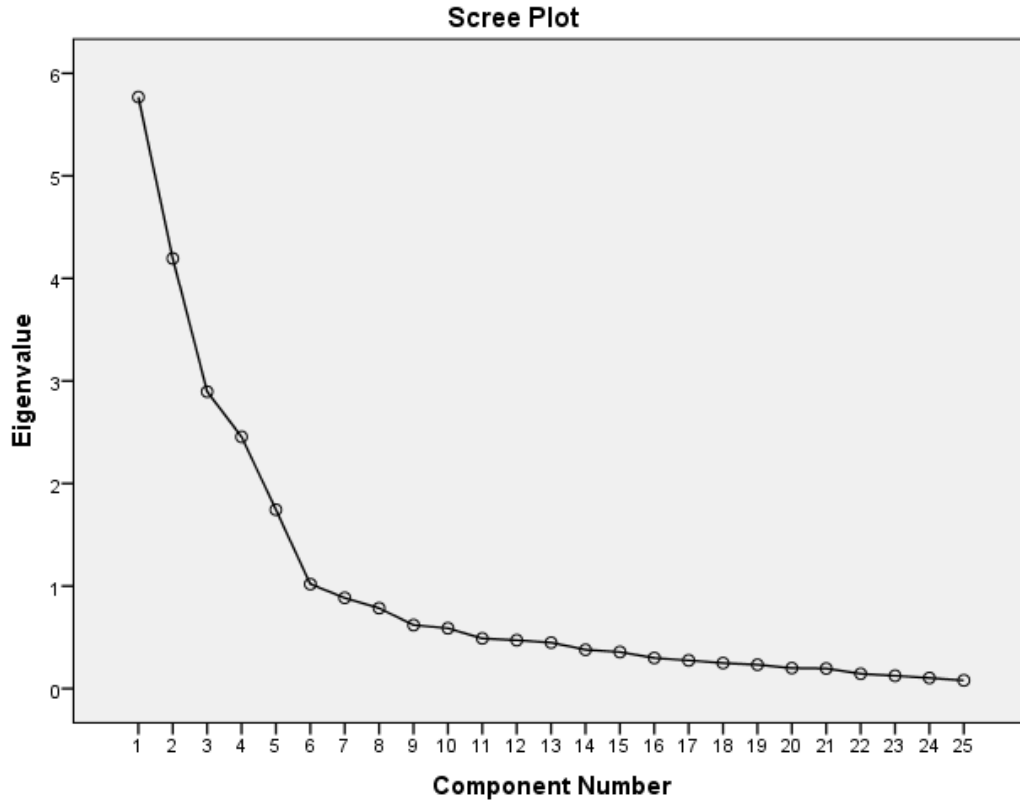
İşyerinde sosyal cesaret ölçeğinde AFA işleminde döndürme işleminde Varimax döndürme uygulanmıştır. Ölçek maddelerinin tamamın faktör yükü 0,30 üzerinde olduğundan dolayı ölçekten madde çıkarılmamıştır. AFA sonucunda ölçek tek faktörlü yapıda oluşmuştur. Ölçeğin toplamda açıkladığı varyans %42,06'dır. Ölçeğin faktör yüklerinin 0,346 ve 0,846 arasında olduğu tespit edilmiştir.

İşyerinde sosyal cesaret davranışı ölçeğine uygulanan AFA sonucuna elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5. Karar Verme Tarzları Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi KMO ve Bartlett's Test Sonucu

	Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)	,768
	$\chi^2$	5175,274
Bartlett's Test	df	300
	p	,000

Tablo 5 incelendiğinde, AFA sonucunda işyerinde sosyal cesaret ölçeğinin KMO değerinin ,807 olduğu görülmektedir. Bu değere göre işyerinde sosyal cesaret ölçeği için örneklemin yeterli büyüklükte olduğu anlaşılmaktadır. Bartlett's test değerine göre ölçeğin faktör analizi için uygun bir yapıda olduğu anlaşılmaktadır ( $p<0,05$ ).



Şekil 3.5 Karar Verme Tarzları Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Yamaç Eğim Grafiği

Yamaç eğim grafiği incelendiğinde, grafiğin 6'ncı noktasından itibaren doğrusal bir duruma geçtiği görülmektedir. Bu nedenle karar verme stilleri ölçeği için faktör sayısının en fazla 6 olabileceğine karar verilmiştir.

Karar Verme Tarzları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri ise Tablo.6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Karar Verme Tarzları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Ölçek maddeleri	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Açıkladığı varyans
4. Karar almam dikkatli düşünmemi gerektirir.	,868					
3. Mantıklı ve sistematik bir yolla karar alırım.	,864					
1. Karar almadan önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.	,860					15,56
5. Karar alırken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.	,841					
2. Karar almadan önce doğru gerekçelerim vardır.	,803					
9. Kararlarımı alırken benim için akılcı bir nedenden daha çok, aldığım kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.		,924				
7. Bir karar alırken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.		,895				15,49
10. Karar alırken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim		,861				
6. Kararlarımı alırken içgüdülerime güvenirim.		,817				
8. Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar alırım.		,694				
13. Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.			,867			
14. Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.			,853			
12. Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.			,786			14,13
15. Önemli kararlarımı başka insanlara danışmadan aldığım nadirdir.			,714			
11. Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.			,665			
18. Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar almayı sık sık ertelerim.				,796		
17. Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.				,741		
20. Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.				,632		12,88
16. Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.				,591		
19. Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada alırım.				,581		
21. Genellikle ani kararlar alırım.					,836	
22. Kararlarımı, çoğunlukla o anda alırım.					,830	10,14
24. Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden alırım.					,596	

23. Çabuk karar alırım.	,584
25. Kararlarımı alırken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.	,545

Karar verme tarzları ölçeğinde AFA işleminde döndürme işleminde Varimax döndürme uygulanmıştır. Ölçek maddelerinin tamamın faktör yükü 0,30 üzerinde olduğundan dolayı ölçekten madde çıkarılmamıştır. AFA sonucunda ölçek 5 faktörlü yapıda oluşmuştur. Ölçeğin birinci faktörünün açıkladığı var %15,56, ikinci faktörünün açıkladığı varyans %15,49, üçüncü faktörünün açıkladığı varyans %14,13, dördüncü faktörünün açıkladığı varyans %12,88, beşinci faktörünün açıkladığı varyans %10,14, ölçeğin toplamda açıkladığı varyans %68,23 olarak bulunmuştur. Ölçeğin faktör yüklerinin ,545 ve ,924 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

### 3.7.3. Demografik Sorulara Göre Ölçek Puanlarının Kıyaslanması

Bu bölümde araştırma kapsamında kullanılan ölçek puanlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve demografik sorulara göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	N	X	SS
Sosyal cesaret davranışı	309	4,14	0,59

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların sosyal cesaret düzeyinin orta seviyenin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Cinsiyet	N	X	SS	t	p
Sosyal cesaret davranışı	Kadın	52	4,18	0,44	,550	,583
	Erkek	257	4,13	0,62		

Tablo 8 incelendiğinde, kadın katılımcıların sosyal cesaret düzeyinin ( $X=4,18$ ) erkek katılımcılardan ( $X=4,13$ ) daha yüksek olduğu, ancak katılımcıların cinsiyetlerine

göre sosyal cesaret düzeylerinin arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 9. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Yaş grubu	N	X	SS	F	p
Sosyal cesaret davranışı	18-30	65	4,05	0,61	1,887	,132
	31-40	119	4,20	0,45		
	41-50	84	4,08	0,75		
	51 ve üzeri	41	4,27	0,55		

Tablo 9 incelendiğinde, en yüksek sosyal cesaret düzeyine ( $X=4,27$ ) 51 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların sahip olduğu, ancak katılımcıların sosyal cesaret düzeyinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 10. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Eğitim durumu	N	X	SS	F	p
Sosyal cesaret davranışı	Lise ve altı	81	4,06	0,79	1,278	,280
	Lisans	180	4,18	0,51		
	Lisansüstü	48	4,13	0,47		

Tablo 10 incelendiğinde, en yüksek sosyal cesaret düzeyine ( $X=4,13$ ) lisansüstü eğitim mezunu katılımcıların sahip olduğu, ancak katılımcıların sosyal cesaret düzeyinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 11. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanların İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Çalışan sayısı	N	X	SS	F	p
Sosyal cesaret davranışı	50 ve altı	119	4,09	0,60	3,028	,051
	51-100	67	4,30	0,43		
	101 ve üzeri	123	4,11	0,65		

Tablo 11 incelendiğinde, en yüksek sosyal cesaret düzeyine ( $X=4,30$ ) çalıştığı işletmede 51-100 arasında çalışan olan katılımcıların sahip olduğu, ancak

katılımcıların sosyal cesaret düzeyinin çalıştıkları işletmedeki çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 12. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanların Mesleki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Deneyim süresi	N	X	SS	F	p
Sosyal cesaret davranışı	1-5 yıl	55	4,11	0,57	,318	,812
	6-10 yıl	63	4,21	0,36		
	11-15 yıl	61	4,13	0,57		
	16 ve üzeri yıl	130	4,13	0,70		

Tablo 12 incelendiğinde, en yüksek sosyal cesaret düzeyine ( $X=4,21$ ) mesleki deneyim süresi 6,10 yıl olan katılımcıların sahip olduğu, ancak katılımcıların sosyal cesaret düzeyinin mesleki deneyim süresine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 13. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği Puanların Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Çalışma süresi	N	X	SS	F	p	Gruplar arası fark
Sosyal cesaret davranışı	1-5 yıl	179	4,08	0,63	4,521	,004	1<4, 2<4
	6-10 yıl	46	4,04	0,46			
	11-15 yıl	29	4,32	0,60			
	16 ve üzeri yıl	55	4,35	0,50			

Tablo 13 incelendiğinde, katılımcıların mevcut yöneticisiyle çalışma süresine göre sosyal cesaret davranış düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olduğu ( $p<0,05$ ), farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde, mevcut yöneticisiyle 16 ve üzeri yıldır çalışan katılımcıların sosyal cesaret düzeyinin ( $X=4,35$ ), mevcut yöneticisiyle -5 yıldır çalışan ( $X=4,08$ ) ve 6,10 yıldır çalışan ( $X=4,04$ ) katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ) görülmektedir.

Tablo 14. Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	N	X	SS
Rasyonel karar alma	309	4,54	,683
Sezgisel karar alma	309	3,68	1,033
Bağımlı karar alma	309	3,44	1,012
Kaçınmacı karar alma	309	2,26	,867
Kendiliğinden-anlık karar alma	309	2,58	,877

Tablo 14 incelendiğinde, katılımcıların rasyonel karar alma düzeylerinin yüksek, sezgisel karar alma ve bağımlı karar alma düzeylerinin orta seviyenin üzerinde, kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar alma düzeylerinin ise orta düzeyin altında olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Cinsiyet	N	X	SS	t	p
Rasyonel karar alma	Kadın	52	4,48	0,83	-,728	,467
	Erkek	257	4,55	0,65		
Sezgisel karar alma	Kadın	52	3,34	1,23	-2,677	,008
	Erkek	257	3,75	0,98		
Bağımlı karar alma	Kadın	52	3,17	1,30	-2,113	,035
	Erkek	257	3,50	0,94		
Kaçınmacı karar alma	Kadın	52	2,10	0,98	-1,447	,149
	Erkek	257	2,29	0,84		
Kendiliğinden-anlık karar alma	Kadın	52	2,24	0,78	-3,081	,002
	Erkek	257	2,65	0,88		

Tablo 15 incelendiğinde, erkek katılımcıların rasyonel karar alma ( $X=4,55$ ) ve kaçınmacı karar alma ( $X=2,29$ ) düzeylerinin kadın katılımcılardan yüksek olduğu, ancak katılımcıların cinsiyetlerine göre rasyonel karar alma ve kaçınmacı karar alma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Buna karşın erkek katılımcıların sezgisel karar alma düzeyinin ( $X=3,75$ ), bağımlı karar alma düzeyinin ( $X=3,50$ ) ve kendiliğinden karar alma düzeyinin ( $X=2,65$ ) kadın katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ).

Tablo 16.Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Yaş grubu	N	X	SS	F	p	Gruplar arası fark
Rasyonel karar alma	18-30	65	4,58	0,74	,987	,399	-
	31-40	119	4,56	0,68			
	41-50	84	4,44	0,73			
	51 ve üzeri	41	4,63	0,44			
Sezgisel karar alma	18-30	65	3,51	1,07	5,323	,001	2>3
	31-40	119	3,91	0,96			
	41-50	84	3,40	1,10			
Bağımlı karar alma	51 ve üzeri	41	3,89	0,88	2,750	,043	2<4, 3<4
	18-30	65	3,46	1,01			
	31-40	119	3,37	1,17			
Kaçınmacı karar alma	41-50	84	3,33	0,74	4,194	,006	1>2, 1>4
	51 ve üzeri	41	3,84	0,93			
	18-30	65	2,58	0,94			
Kendiliğinden-anlık karar alma	31-40	119	2,16	0,95	2,608	,052	-
	41-50	84	2,24	0,67			
	51 ve üzeri	41	2,06	0,73			
	18-30	65	2,46	0,78			
	31-40	119	2,48	0,96			
	41-50	84	2,71	0,82			
	51 ve üzeri	41	2,81	0,83			

Tablo 16 incelendiğinde, 51 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıları en yüksek rasyonel karar alma ( $X=4,63$ ) ve en yüksek kendiliğinden-anlık karar alma ( $X=2,81$ ) düzeyine sahip olduğu, ancak katılımcıların yaş gruplarına göre rasyonel karar alma ve kendiliğinden-anlık karar alma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Katılımcıların yaş gruplarına göre sezgisel karar alma, bağımlı karar alma ve kaçınmacı karar alma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde, 31-40 yaşındaki katılımcıların sezgisel karar alma düzeyinin ( $X=3,91$ ) 41-50 yaş grubundaki katılımcılardan ( $X=3,40$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ), 51 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların bağımlı karar alma düzeyinin ( $X=3,84$ ) 31-40 yaş grubundaki katılımcılardan ( $X=3,37$ ) ve 41-50 yaş grubundaki katılımcılardan ( $X=3,33$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ), 18-30 yaş grubundaki katılımcıların kaçınmacı karar alma düzeyinin ( $X=2,58$ ) 31-40 yaş grubundaki

katılımcılardan ( $X=2,16$ ) ve 51 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılardan ( $X=2,06$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ) görülmektedir.

Tablo 17. Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Eğitim durumu	N	X	SS	F	p
Rasyonel karar alma	Lise ve altı	81	4,46	0,90	1,163	,314
	Lisans	180	4,55	0,64		
	Lisansüstü	48	4,65	0,33		
Sezgisel karar alma	Lise ve altı	81	3,76	1,20	1,024	,360
	Lisans	180	3,62	0,97		
	Lisansüstü	48	3,82	0,96		
Bağımlı karar alma	Lise ve altı	81	3,44	0,92	,246	,782
	Lisans	180	3,47	0,99		
	Lisansüstü	48	3,35	1,22		
Kaçınmacı karar alma	Lise ve altı	81	2,45	0,76	2,700	,069
	Lisans	180	2,19	0,89		
	Lisansüstü	48	2,19	0,91		
Kendiliğinden-anlık karar alma	Lise ve altı	81	2,65	0,96	,959	,384
	Lisans	180	2,52	0,84		
	Lisansüstü	48	2,68	0,86		

Tablo 17 incelendiğinde, lisansüstü eğitim mezunu olan katılımcıların en yüksek rasyonel karar alma ( $X=4,65$ ), sezgisel karar alma ( $X=3,82$ ), kendiliğinden-anlık karar alma ( $X=2,68$ ) düzeyine sahip olduğu, lisans mezunu olan katılımcıların en yüksek bağımlı karar alma ( $X=3,47$ ) düzeyine sahip olduğu, lise ve altında eğitim mezunu olan katılımcıların en yüksek kaçınmacı karar alma ( $X=2,45$ ) düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların karar alma stillerinde eğitim durumlarına göre farklılıklar olmasına rağmen bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir ( $p>0,05$ ).

Tablo 18. Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanların İşletmedeki Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Çalışan sayısı	N	X	SS	F	p	Gruplar arası fark
Rasyonel karar alma	50 ve altı	119	4,48	0,77	2,325	,100	-
	51-100	67	4,70	0,32			

	101 ve üzeri	123	4,51	0,73			
Sezgisel karar alma	50 ve altı	119	3,62	0,97			
	51-100	67	3,95	1,06	2,779	,064	-
	101 ve üzeri	123	3,60	1,06			
Bağımlı karar alma	50 ve altı	119	3,30	1,04			
	51-100	67	3,28	1,00	5,174	,006	1<3, 2<3
	101 ve üzeri	123	3,67	0,96			
Kaçınmacı karar alma	50 ve altı	119	2,40	1,02			
	51-100	67	2,09	0,73	2,935	,055	-
	101 ve üzeri	123	2,21	0,75			
Kendiliğinden-anlık karar alma	50 ve altı	119	2,46	0,92			
	51-100	67	2,88	1,03	5,551	,004	1<2, 2>3
	101 ve üzeri	123	2,53	0,69			

Tablo 18 incelendiğinde, çalıştığı işletmede 51-100 çalışan olan katılımcıların en yüksek rasyonel karar alma ( $X=4,70$ ) ve en yüksek sezgisel karar alma ( $X=3,90$ ) düzeyine sahip olduğu, çalıştığı işletmede 50 ve altında çalışan olan katılımcıların en yüksek kaçınmacı karar alma ( $X=2,40$ ) düzeyine sahip olduğu, ancak katılımcıların rasyonel karar alma, sezgisel karar alma ve kaçınmacı karar alma düzeylerinin işletmede çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ( $p>0,05$ ), bağımlı karar alma ve kendiliğinden-anlık karar alma düzeylerinin ise işletmede çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde, çalıştığı işletmede 101 ve üzeri çalışan olan katılımcıların bağımlı karar alma düzeyinin ( $X=3,67$ ) çalıştığı işletmede 50 ve altında kişi olan katılımcılardan ( $X=3,30$ ) ve çalıştığı işletmede 51-100 kişi olan katılımcılardan ( $X=3,28$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ), çalıştığı işletmede 51-100 çalışan olan katılımcıların kendiliğinden-anlık karar alma düzeyinin ( $X=2,88$ ) çalıştığı işletmede 50 ve altında kişi olan katılımcılardan ( $X=2,46$ ) ve çalıştığı işletmede 101 ve üzeri kişi olan katılımcılardan ( $X=2,53$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ),

Tablo 19. Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanlarının Mesleki Deneyim Süresine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Deneyim süresi	N	X	SS	F	p
Rasyonel karar alma	1-5 yıl	55	4,65	0,53		
	6-10 yıl	63	4,47	0,76		
	11-15 yıl	61	4,52	0,59	,771	,511
	16 ve üzeri yıl	130	4,53	0,74		

Sezgisel karar alma	1-5 yıl	55	3,48	1,14	2,321	,075
	6-10 yıl	63	3,71	1,01		
	11-15 yıl	61	3,96	0,85		
	16 ve üzeri yıl	130	3,63	1,06		
Bağımlı karar alma	1-5 yıl	55	3,53	1,10	1,526	,208
	6-10 yıl	63	3,58	0,83		
	11-15 yıl	61	3,22	1,17		
	16 ve üzeri yıl	130	3,44	0,96		
Kaçınmacı karar alma	1-5 yıl	55	2,49	0,85	2,032	,109
	6-10 yıl	63	2,29	1,01		
	11-15 yıl	61	2,25	0,90		
	16 ve üzeri yıl	130	2,15	0,76		
Kendiliğinden-anlık karar alma	1-5 yıl	55	2,41	0,81	1,794	,148
	6-10 yıl	63	2,73	0,88		
	11-15 yıl	61	2,46	0,91		
	16 ve üzeri yıl	130	2,63	0,88		

Tablo 19 incelendiğinde, mesleki deneyim süresi 1-5 yıl olan katılımcıların en yüksek rasyonel karar alma ( $X=4,65$ ) ve en yüksek kaçınmacı karar alma ( $X=2,49$ ) düzeyine sahip olduğu, mesleki deneyim süresi 6-10 yıl olan katılımcıların en yüksek bağımlı karar alma ( $X=3,58$ ) ve en yüksek kendiliğinden-anlık karar alma ( $X=2,73$ ) düzeyine sahip olduğu, mesleki deneyim süresi 11-15 yıl olan katılımcıların en yüksek sezgisel karar alma ( $X=3,96$ ) düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların karar alma stillerinde mesleki deneyim süresine göre farklılıklar olmasına rağmen bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir ( $p>0,05$ ).

Tablo 20. Katılımcıların Karar Verme Tarzları Ölçeği Puanların Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Çalışma süresi	N	X	SS	F	p	Gruplar arası fark
Rasyonel karar alma	1-5 yıl	179	4,43	0,82	4,143	,007	1<4
	6-10 yıl	46	4,60	0,44			
	11-15 yıl	29	4,69	0,41			
	16 ve üzeri yıl	55	4,76	0,33			
Sezgisel karar alma	1-5 yıl	179	3,62	1,07	1,667	,174	-
	6-10 yıl	46	3,69	0,99			
	11-15 yıl	29	3,59	0,82			
	16 ve üzeri yıl	55	3,96	1,03			

Bağımlı karar alma	1-5 yıl	179	3,52	0,95	2,415	,067	-
	6-10 yıl	46	3,17	1,07			
	11-15 yıl	29	3,17	1,41			
	16 ve üzeri yıl	55	3,55	0,85			
Kaçınmacı karar alma	1-5 yıl	179	2,32	0,92	,943	,420	-
	6-10 yıl	46	2,15	0,89			
	11-15 yıl	29	2,28	0,80			
	16 ve üzeri yıl	55	2,13	0,69			
Kendiliğinden-anlık karar alma	1-5 yıl	179	2,53	0,83	4,876	,003	1<4, 2<4, 3<4
	6-10 yıl	46	2,48	0,94			
	11-15 yıl	29	2,32	0,83			
	16 ve üzeri yıl	55	2,96	0,90			

Tablo 20 incelendiğinde, mevcut yöneticiyle çalışma süresi 16 ve üzeri yıl olan katılımcıların en yüksek sezgisel karar alma ( $X=3,96$ ) ve en yüksek bağımlı karar alma ( $X=3,55$ ) düzeyine sahip olduğu, mevcut yöneticisiyle çalışma süresi 1-5 yıl olan katılımcıların en yüksek kaçınmacı karar alma ( $X=2,32$ ) düzeyine sahip olduğu, ancak katılımcıların sezgisel karar alma, bağımlı karar alma ve kaçınmacı karar alma stillerinde mevcut yöneticisiyle çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ( $p>0,05$ ), rasyonel karar alma ve kendiliğinden karar alma düzeylerinin ise mevcut yöneticisiyle çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde, mevcut yöneticiyle 16 ve üzeri yıldır çalışan katılımcıların rasyonel karar alma düzeyinin ( $X=4,76$ ) mevcut yöneticisiyle 1-5 yıldır çalışan katılımcılardan ( $X=4,43$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ), mevcut yöneticiyle 16 ve üzeri yıldır çalışan katılımcıların kendiliğinden-anlık karar alma düzeyinin ( $X=2,96$ ) mevcut yöneticisiyle 1-5 yıldır çalışan katılımcılardan ( $X=2,53$ ), mevcut yöneticisiyle 6-10 yıldır çalışan katılımcılardan ( $X=2,48$ ), mevcut yöneticisiyle 11-15 yıldır çalışan katılımcılardan ( $X=2,32$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ) görülmektedir.

#### 3.7.4. Ölçek Puanları Arasındaki İlişkilerin ve Etkilerin İncelenmesi

Bu bölümde sosyal cesaret ölçeği ile karar alma ölçeği puanları arasındaki ilişkiler ve sosyal cesaretin karar alma stilleri üzerindeki etkiler incelenmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranış Düzeyleri ve Karar Verme Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		1	2	3	4	5	6
1. Sosyal cesaret davranışı	r	-					
	p						
2. Rasyonel karar alma	r	,554					
	p	,000					
3. Sezgisel karar alma	r	,215	,188	-			
	p	,000	,001				
4. Bağımlı karar alma	r	,016	,074	,164	-		
	p	,781	,194	,004			
5. Kaçınmacı karar alma	r	-,120	-,079	,091	,222	-	
	p	,035	,163	,109	,000		
6. Kendiliğinden-anlık karar alma	r	,042	,084	,315	,381	,343	-
	p	,465	,140	,000	,000	,000	

Tablo 21 incelendiğinde, katılımcıların sosyal cesaret davranış düzeyleri ile rasyonel karar alma ( $r=,554$ ;  $p<0,05$ ) düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu, sosyal cesaret davranış düzeyleri ile sezgisel karar alma ( $r=,215$ ;  $p<0,05$ ) düzeyleri arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu, sosyal cesaret davranış düzeyleri ile kaçınmacı karar alma ( $r=-,120$ ;  $p<0,05$ ) düzeyleri arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu, sosyal cesaret davranış düzeyleri ile bağımlı karar alma ve kendiliğinden-anlık karar alma düzeyleri arasında anlamlı ilişki olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmektedir.

Tablo 22. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranış Düzeylerinin Karar Verme Tarzlarından Rasyonel Karar Alma Üzerindeki Etkisini İncelenmesi

	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	R	$R^2$
Sabit	1,903	,228		8,333	,000	,554	,307
Sosyal cesaret davranışı	,637	,055	,554	11,666	,000		

Tablo 22 incelendiğinde, katılımcıların sosyal cesaret davranış düzeyinin rasyonel karar alma üzerinde %30,7 düzeyinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir ( $R^2=,307$ s;  $p<0,05$ ).

Tablo 23. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranış Düzeylerinin Karar Verme Tarzlarından Sezgisel Karar Alma Üzerindeki Etkisini İncelenmesi

	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>
Sabit	2,138	,406		5,272	,000	,215	,046
Sosyal cesaret davranışı	,373	,097	,215	3,853	,000		

Tablo 23 incelendiğinde, katılımcıların sosyal cesaret davranış düzeyinin sezgisel karar alma üzerinde %4,6 düzeyinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir ( $R^2=,046$ ;  $p<0,05$ ).

Tablo 24. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranış Düzeylerinin Karar Verme Tarzlarından Bağımlı Karar Alma Üzerindeki Etkisini İncelenmesi

	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>
Sabit	3,330	,407		8,184	,000	,016	,001
Sosyal cesaret davranışı	,027	,097	,016	,279	,781		

Tablo 24 incelendiğinde, katılımcıların sosyal cesaret davranış düzeyinin bağımlı karar alma üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 25. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranış Düzeylerinin Karar Verme Tarzlarından Kaçınmacı Karar Alma Üzerindeki Etkisini İncelenmesi

	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>
Sabit	2,983	,346		8,627	,000	120	,014
Sosyal cesaret davranışı	-,175	,083	-,120	-2,118	,035		

Tablo 25 incelendiğinde, katılımcıların sosyal cesaret davranış düzeyinin kaçınmacı karar alma üzerinde %1,4 düzeyinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir ( $R^2=,014$ ;  $p<0,05$ ).

Tablo 26. Katılımcıların Sosyal Cesaret Davranış Düzeylerinin Karar Verme Tarzlarından Kendiliğinden-Anlık Karar Alma Üzerindeki Etkisini İncelenmesi

	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>
Sabit	2,324	,352		6,602	,000	,042	,002
Sosyal cesaret davranışı	,062	,084	,042	,731	,465		

Tablo 26 incelendiğinde, katılımcıların sosyal cesaret davranış düzeyinin kendiliğinden-anlık karar alma üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yürütülen bu çalışma kapsamında katılımcılarda sosyal cesaret düzeyinin yüksek olmadığı ve orta seviyenin üzerinde görüldüğü tespit edilmiştir. Literatürde bu konuda yapılan ve farklı meslek dallarında yer alan çalışanlar üzerinde yürütülen araştırmalarda da çalışanların sosyal cesaret düzeylerinin yüksek olmadığı rapor edilmiştir (Arslan ve Gül, 2023: 1164). Sosyal cesaret düzeyi yüksek olan bireyler genellikle yöneticiler ve diğer tarafından tehdit olarak algılanmaktadır. Bu durum işyerinde yalnızlaşmaya, dışlanmaya, sosyal kaygı yaşamaya ve iş tatminsizliğine neden olabilmektedir (Howard, 2018: 1). Sosyal cesaret davranışının söz konusu olumsuzlukları beraberinde getirdiği göz önünde bulundurulduğu zaman, çalışanların sosyal cesaret davranışı sergileme düzeylerinin yüksek olmamasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir. Buna karşılık farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanlar üzerinde yapılan bazı araştırmalarda çalışanların sosyal cesaret davranışı sergileme düzeylerinin yüksek olduğu rapor edilmiştir (Mansur vd., 2020: 587; Uysal ve Bayramoğlu, 2022: 54).

Yapılan bu çalışma kapsamında cinsiyet unsuruna göre ele alındığı zaman kadın ve erkek katılımcıların sosyal cesaret düzeyleri arasında anlamlı farklılık gözlenmediği belirlenmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında kadın ve erkek çalışanların çalışma ortamındaki rol ve sorumluluklarının benzerlik göstermesinin yattığı düşünülebilir. Literatürde bu konuda yapılan bazı çalışma sonuçları da çalışanların sosyal cesaret düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır (Arslan ve Gül, 2023: 1164). Çolak (2023: 40), bu konuda sağlık çalışanları üzerinde yürüttüğü diğer bir çalışmada kadın ve erkek çalışanların sosyal cesaret düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığını bulmuştur. Uysal (2022: 112) tarafından bu alanda yapılan başka bir çalışmada da katılımcıların sosyal cesaret düzeylerinin cinsiyetlerine göre değişmediği belirlenmiştir. Literatürde sosyal cesaret düzeyinin çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koyan araştırma bulguları da mevcuttur. Bu konuda banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olan bir çalışmada kadın çalışanlara kıyasla erkek çalışanlarda sosyal cesaret düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Köksal vd., 2022: 37).

Farklı örneklem grupları üzerinde yapılan bazı çalışmalarda da sosyal cesaret düzeyinin cinsiyete göre bazı farklılıklar gösterdiği belirtilmektedir; (Vugt vd., 2007: 19; Kinsella vd., 2017: 1; Howard ve Fox, 2020: 1). Çalışma sonuçları arasında tutarsızlıklar olmasının temelinde araştırmaların farklı sosyo-kültürel özelliklere sahip kadın ve erkek çalışanlar üzerinde yürütülmesinin yattığı düşünülebilir. Bunun yanında araştırmaların farklı kişilik özelliklerine sahip olan çalışanlar üzerinde yürütülmesinin de çalışma sonuçları arasında tutarsızlıklar olmasına zemin hazırladığı söylenebilir. Bu görüşü destekleyen çalışmalarda da kadın ve erkeklerin farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu ve kişilik özelliklerinin sosyal cesaret davranışı sergileme düzeyini etkilediği belirtilmektedir (Costa vd., 2001: 322; Weisberg vd., 2011: 1; Magnano vd., 2017: 13).

Bu araştırma kapsamında yaş grubu değişkenine göre ele alındığında katılımcıların sosyal cesaret düzeyleri arasında anlamlı farklılaşma gözlenmediği bulunmuştur. Arslan ve Gül (2023: 1164) tarafından yapılan çalışmada da cinsiyetlerine göre çalışanların sosyal cesaret düzeylerinin farklılaşmadığı bulunmuştur. Uysal (2022: 113) tarafından yapılan ve çalışma bulguları ile benzerlik gösteren diğer bir çalışmada da yaş gruplarına göre katılımcılarda sosyal cesaret düzeyinin farklılaşmadığı rapor edilmiştir. Literatürde sosyal cesaret davranışının yaşa göre farklılık gösterdiğini ortaya koyan çalışmalarda mevcuttur. Söz konusu çalışmalarda özellikle yaş artışına paralel olarak çalışanların özgüven düzeylerinin yükseldiği ve özgüven artışının sosyal cesaret davranışı sergileme eğilimini arttırdığı bulunmuştur (Konter ve Toros, 2013: 276).

Yürütülen bu çalışmada eğitim düzeylerine göre ele alındığında katılımcıların sosyal cesaret düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları ile paralellik gösteren benzer bir çalışmada da eğitim düzeylerine göre çalışanların sosyal cesaret düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Arslan ve Gül, 2023: 1164). Sağlık çalışanlarında sosyal cesaret düzeyinin incelendiği benzer bir çalışmada da çalışanların eğitim durumlarına göre sosyal cesaret düzeylerinin farklılaşmadığı bulunmuştur (Çolak, 2023: 40). Bu konuda lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış çalışanlar üzerinde yürütülen diğer bir çalışmada da katılımcıların sosyal cesaret düzeylerinin eğitim durumlarına

göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Uysal, 2022: 122). Araştırmada ulaşılan sonuçlar ve literatürde yer alan çalışma bulguları değerlendirildiği zaman, genel anlamda eğitim düzeyinin sosyal cesaret davranışı sergileme üzerinde belirleyici olmadığı görülmektedir. Bilindiği gibi eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin atılganlık, hak arama, haklarını savunma ve diğer kişilerin haklarına da saygı gösterme düzeyleri yükselmektedir. Bu durum, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin sosyal cesaret davranışı sergileme düzeylerinin de yüksek olacağı görüşünü akla getirmektedir. Buna karşılık eğitim düzeyine göre çalışanların sosyal cesaret düzeylerinin anlamlı farklılık göstermemesinin temelinde çalışmaların benzer eğitim düzeylerine sahip bireyler üzerinde yürütülmesinin yattığı düşünülebilir.

Yapılan bu araştırmada işletmede çalışan birey sayısına göre katılımcıların sosyal cesaret düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiği zaman işletmede çalışan birey sayısına göre sosyal cesaret düzeyinin araştırıldığı çalışmalara rastlanmamıştır. Bu konuda yapılan bir çalışmada işletmedeki kişi sayısından ziyade işletmedeki meslektaşlar ile ilişkilerin sağlıklı olmasının sosyal cesareti olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Çolak, 2023: 40). Bunun yanında yapılan araştırma bulguları işyerindeki adalet, güven ve yönetici davranışlarının sosyal cesareti etkilediğini göstermekle beraber (Hannah vd., 2011: 555; Lotfi-Bejestani vd., 2021: 1; Mert ve Şen, 2021: 1), yapılan literatür taraması sonunda işyerinde çalışan birey sayısı değişkenine göre çalışanların sosyal cesaret algılarının incelendiği araştırmalara rastlanmamıştır.

Bu araştırma kapsamında mesleki deneyim değişkenine göre ele alındığı zaman katılımcıların sosyal cesaret düzeyleri arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. bu konuda yapılan ve çalışmada elde edilen bulgular ile paralellik gösteren diğer bir çalışmada mesleki deneyimlerine göre çalışanların sosyal cesaret düzeylerinin farklılaşmadığı bulunmuştur (Arslan ve Gül, 2023: 1164). Sağlık çalışanlarında sosyal cesaret düzeyini etkileyen demografik değişkenlerin incelendiği bir çalışmada sosyal cesaret düzeyinin çalışanların mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermediği rapor edilmiştir. Aynı araştırmada çalışanların mevcut kurumlarında çalışma sürelerine göre de sosyal cesaret düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir (Çolak, 2023: 41). Buna karşılık hem genel mesleki

deneyim süresi hem de mevcut kurumda çalışma süresinin sosyal cesaret düzeyini etkilediğini ortaya koyan araştırma bulguları da mevcuttur (Uysal, 2022: 113).

Yürütülen bu araştırma kapsamında katılımcıların mevcut yöneticileri ile çalışma sürelerine göre sosyal cesaret düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre, yöneticiyle 16 ve üzeri yıldır çalışan katılımcıların sosyal cesaret düzeyinin, mevcut yöneticisiyle -5 yıldır çalışan ve 6,10 yıldır çalışan katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiği zaman sosyal cesaret düzeyinin yöneticiler ile çalışma süresi değişkenine göre ele alındığı araştırmalara rastlanmamıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda genellikle yöneticiler ile çalışma süresinden ziyade yönetici davranışlarının çalışanlarda sosyal cesareti etkilediği belirtilmiştir (Hannah vd., 2011: 555). Bu konuda ülkemizde yapılan araştırmalarda da yönetici ile çalışma süresinden ziyade yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışların çalışan davranışları üzerinde etkili olduğu rapor edilmiştir (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013: 87; Alparslan ve Yastioğlu, 2018: 629).

Yapılan bu araştırmada katılımcıların karar verme stillerine ilişkin sonuçlar incelendiği zaman, katılımcıların rasyonel karar alma düzeylerinin yüksek, sezgisel karar alma ve bağımlı karar alma düzeylerinin orta seviyenin üzerinde, kaçınmacı ve kendiliğinden-anlık karar alma düzeylerinin ise orta düzeyin altında olduğu bulunmuştur. Literatürde yer alan bazı çalışmalarda meslek türüne ve çalışanların mesleki deneyimlerine göre iş yaşamında inisiyatif alma düzeyinin düşük olduğu, çalışanların karar alırken kaçınan davrandığı ya da başkalarına bağımlı karar alma eğilimlerinin yüksek olduğu rapor edilmiştir (Konyalılar, 2021: 2048). Bu konuda okul yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada ise yaygın olarak kullanılan karar verme stiline rasyonel karar verme stili olduğu, en az tercih edilen karar verme stiline ise kaçınmacı karar verme stili olarak belirlendiği tespit edilmiştir (Acar, 2020: 4). Araştırma sonuçları arasında tutarsızlıklar olmasının temelinde araştırmaların farklı meslek dallarında ve farklı örgüt kültürüne sahip örgütlerde yer alan çalışanlar üzerinde yürütülmesinin yattığı düşünülebilir. Bu görüşü destekleyen çalışmalarda da örgüt kültürünün (Al-Yahya, 2008: 385; Darmawan vd., 2020: 245; Sulich vd., 2021: 1), bunun yanında örgütsel yapı ile ilişkili unsurların (örgüt içi

iletişim, yönetici davranışları, meslektaşlar ile ilişkiler vb.) çalışanların karar verme stillerini etkilediği belirtilmektedir (Ülgen vd., 2016: 125; Zakaria, 2017: 350).

Yürütülen bu çalışmada cinsiyet değişkenine göre ele alındığında katılımcıların karar verme stillerinin farklılaştığı bulunmuş, ortaya çıkan sonuçlara göre farklılıkların sezgisel karar alma, bağımlı karar alma ve kendiliğinden-anlık karar alma stillerinde gözlemlendiği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre erkek katılımcıların sezgisel karar alma düzeyinin, bağımlı karar alma düzeyinin ve kendiliğinden karar alma düzeyinin kadın katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadın ve erkeklerde karar verme stilleri arasında farklılıklar gözlenmesinin temel nedeni olarak cinsiyet değişkenine göre kişilik yapılarının birbirinden farklı olması gösterilebilir. Bu görüşü destekleyen ve farklı örneklem grupları üzerinde yapılan çalışmalarda da kişilik yapısının karar verme stillerini etkilediği belirtilmektedir (Heidari ve Arani, 2017: 70; Mendes vd., 2021: 1).

Farklı örneklem gruplarının katılımı ile gerçekleştirilen bazı araştırma sonuçları da karar verme stillerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığını göstermektedir (Mitchell ve Walsh, 2004: 331; Weller vd., 2018: 1). Öğretmenler üzerinde bu alanda yürütülen bir çalışmada karar verme stilleri üzerinde belirleyici olan demografik değişkenlerin incelenmesi amaçlanmış, çalışma 59 kadın ve 149 erkek öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kadın öğretmenlere kıyasla erkek öğretmenlerin sezgisel, bağımlı, kaçınmacı, anlık ve rasyonel karar verme stillerini daha yaygın kullandıkları bulunmuştur (Çekiç, 2023: 127). Bu konuda kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada erkek çalışanların karar verme sürecinde sezgisel, bağımlı, kaçınan ve anlık/kendiliğinden karar verme stillerini daha fazla kullandığı, kadın çalışanların ise erkeklere kıyasla rasyonel karar verme stilini daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir (Yıldız, 2023: 60). Okul yöneticilerinde demografik unsurlara göre karar verme stillerinin incelendiği bir çalışmada yöneticilerin aniden ve rasyonel karar verme stillerini kullanma düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı, bağımlı, sezgisel ve kaçınan karar verme stillerini kullanma düzeylerinin cinsiyetlerine göre değişkenlik gösterdiği bulunmuştur. Kadın yöneticilere kıyasla erkek yöneticilerde sezgisel, kaçınan ve

bağımlı karar verme stiline daha yaygın kullanıldığı tespit edilmiştir (Acar, 2020: 66).

Çamlıca (2022: 53) tarafından gerçekleştirilen araştırmada kadın ve erkek çalışanların rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar verme stillerini kullanma düzeyleri arasında farklılık bulunmadığı belirlenmiş, kaçınan ve kendiliğinden/anlık karar verme stilini kullanma düzeyinin ise cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı bulunmuştur. Ortaya çıkan sonuçlara göre kadın çalışanlara kıyasla erkek çalışanların kaçınan ve kendiliğinden/anlık karar verme stilini daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Ayas (2021: 60) tarafından sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada cinsiyet değişkenine göre çalışanların karar verme stilleri arasında bazı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Söz konusu çalışmada kadın katılımcılara kıyasla erkek katılımcılarda hem sezgisel hem de kaçınmacı karar verme stilini kullanma düzeyinin daha yüksek olduğu rapor edilmiştir.

Bu çalışmada yaş grubu değişkenine göre ele alındığı zaman katılımcıların karar verme stilleri arasında anlamlı farklılık olduğu bulunmuş, gruplar arasındaki farklılığın sezgisel karar alma ve bağımlı karar alma ve kaçınmacı karar alma gözlemlendiği belirlenmiştir. Kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada katılımcıların yaş gruplarına göre rasyonel, sezgisel ve kaçınan karar verme stillerini kullanma düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği rapor edilmiştir (Yıldız, 2023: 64). Bu konuda okul yöneticileri üzerinde yürütülen diğer bir çalışmada yöneticilerin yaş gruplarına (26-45 yaş, 46-55 yaş, 56-65 yaş) göre rasyonel, bağımlı, sezgisel, kaçınan ve ani karar verme stillerini kullanma düzeylerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Acar, 2020: 69).

Literatürde bazı meslek dallarında yer alan çalışanlarda yaş unsurunun karar verme stilleri üzerinde belirleyici olduğu bulunmuştur. Bu konuda yürütülen bir çalışmada katılımcıların rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden/anlık karar verme stillerinin yaş gruplarına göre farklılaştığı bulunmuştur. Söz konusu çalışmada rasyonel karar verme stiline 41-60 yaş grubundaki çalışanlar, sezgisel karar verme stiline 18-25 yaş grubundaki çalışanlar, bağımlı karar verme stiline 18-25 ile 41-60 yaş grubundaki çalışanlar, kaçınan karar verme stiline 18-25 yaş, kendiliğinden karar verme stiline ise 18-25 yaş ile 26-40 yaş gruplarında yer alan

çalışanlar lehine yüksek olduğu rapor edilmiştir (Çamlıca, 2022: 52). Bu konuda sağlık çalışanları üzerinde yapılmış bir araştırmada yaş unsurunun kaçınmacı, kendiliğinden, bağımlı ve rasyonel karar verme stilleri üzerinde belirleyici olmadığı bulunmuş, buna karşılık sezgisel karar verme stiline çalışanların yaş gruplarına göre farklılaştığı bulunmuştur. İlgili çalışmada yaş aralığı 31-35 olan sağlık çalışanlarının sezgisel karar verme stilini kullanma düzeylerinin yaş aralığı 26-30 olan çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Ayas, 2021: 72).

Yürütülen bu çalışmada eğitim düzeyi değişkenine göre ele alındığı zaman katılımcıların karar verme stillerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bilindiği gibi eğitim düzeyi bireyin hayata bakışını ve karşılaştığı sorunları çözmeye sürecinde kullanacağı yöntemleri etkileyebilmektedir. Buna karşılık yapılan bu çalışma çerçevesinde katılımcılarda eğitim düzeyine göre karar verme stillerinin farklılaşmamasının temelinde katılımcıların eğitim düzeylerinin benzer olmasının yattığı düşünülebilir. Bu görüşü destekleyen bir araştırmada öğretmenlerde eğitim düzeyine göre karar verme stillerinin incelenmesi amaçlanmış, araştırmada öğretmenlerin genel olarak ön lisans ve lisans mezunu olduğu bulunmuş, öğretmenlerin sezgisel, bağımlı, kaçınmacı, anlık ve rasyonel karar verme stillerini kullanma durumlarının eğitim düzeylerine göre farklılaşmadığı rapor edilmiştir (Çekiç, 2023: 129).

Yıldız (2023: 67) tarafından yapılan araştırmada da kamu çalışanlarında karar verme stillerinin incelenmesi amaçlanmış, çalışmada katılımcıların büyük bir bölümünün lisans mezunu olduğu tespit edilmiş, eğitim düzeylerine göre katılımcıların bağımlı, sezgisel, kaçınan ve anlık/kendiliğinden karar verme stillerini kullanma durumlarının farklılık göstermediği bulunmuştur. Acar (2020: 69) tarafından yapılan çalışmada lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticilerin karar verme stilleri karşılaştırılmış, ilgili araştırmada yöneticilerin eğitim durumlarına göre rasyonel, bağımlı, sezgisel, kaçınan ve ani karar verme stillerini kullanma düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Bazı araştırmalarda ise eğitim düzeyi değişkenine göre çalışanlarda karar verme stillerinin bazı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Bu konuda yürütülen bir araştırmada rasyonel, sezgisel, kaçınan ve kendiliğinden/anlık karar verme stilini

kullanma düzeyinin çalışanların eğitim kurumlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada diğer eğitim düzeylerine sahip olan çalışanlara kıyasla lisans mezunu olan çalışanların hem rasyonel hem de sezgisel karar verme stillerini daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Aynı çalışmada lise, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlara kıyasla ilkokul mezunu olan çalışanların kaçınan ve kendiliğinden/anlık karar verme stillerini daha fazla kullandıkları bulunmuştur (Çamlıca, 2022: 59). Sağlık çalışanları üzerinde yapılan ve karar verme stillerini etkileyen demografik değişkenlerin ele alındığı başka bir çalışmada da rasyonel ve sezgisel karar verme stiline çalışanların eğitim durumlarına göre farklılaştığı bulunmuştur. Söz konusu çalışmada lisans mezunu olan çalışanlara kıyasla ön lisans mezunu olan çalışanların rasyonel karar verme stilini daha fazla kullandığı, lise mezunu olan çalışanların ise lisans mezunu olan çalışanlara kıyasla sezgisel karar verme stilini daha yaygın kullandıkları belirlenmiştir (Ayas, 2021: 73).

Yapılan bu çalışmada işletmede çalışan kişi sayısı değişkenine göre ele alındığı zaman katılımcıların karar verme stillerinin anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Gruplar arasındaki farklılıkların sadece bağımlı karar alma ve kendiliğinden-anlık karar alma stillerinde olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan sonuçlara göre, çalıştığı işletmede 101 ve üzeri çalışan olan katılımcıların bağımlı karar alma düzeyinin çalıştığı işletmede 50 ve altında kişi olan katılımcılardan ve çalıştığı işletmede 51-100 kişi olan katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu çalıştığı işletmede 51-100 çalışan olan katılımcıların kendiliğinden-anlık karar alma düzeyinin çalıştığı işletmede 50 ve altında kişi olan katılımcılardan ve çalıştığı işletmede 101 ve üzeri kişi olan katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Literatürde bu alanda yapılan çalışmalarda yöneticiler ile ilişkilerin ve meslektaş davranışlarının çalışanlarda karar verme stillerini etkilediği bulunmuş (İlmez, 2010: 1; Adsız, 2010: 1), buna karşılık literatürde işyerinde çalışan kişi sayısı değişkenine göre karar verme stillerinin ele alındığı çalışmalara rastlanmamıştır.

Yürütülen bu mesleki deneyim sürelerine göre ele alındığı zaman katılımcıların karar verme stillerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Literatürde mesleki deneyim süresinin karar verme stilleri üzerindeki etkilerinin ele

alındığı araştırmalar incelendiği zaman, genellikle mesleki deneyim süresinin karar verme stillerini etkilemediği belirtilmektedir. Bu konuda mesleki deneyimi 1-9 yıl olan öğretmenler ile mesleki deneyim süresi 10 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin sezgisel, bağımlı, kaçınmacı, anlık ve rasyonel karar verme stillerini kullanma düzeylerinin mesleki deneyim sürelerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur (Çekiç, 2023: 130). Okul yöneticilerinde karar verme stillerini etkileyen değişkenlerin incelendiği başka bir çalışmada da mesleki deneyim sürelerine göre yöneticilerin rasyonel, bağımlı, sezgisel, kaçınan ve ani karar verme stillerini kullanma düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Acar, 2020: 68).

Bu konuda kamu çalışanları üzerinde yapılan başka bir çalışmada mesleki deneyim sürelerine (1 yıl, 1-6 yıl, 6-10 yıl, 10-15 yıl, 15 yıl üzeri) göre çalışanların rasyonel, sezgisel, kaçınan ve anlık/kendiliğinden karar verme stillerini kullanma durumlarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Yıldız, 2023: 70). Sağlık çalışanları üzerinde gerçekteştirilen bir çalışmada da mesleki deneyim sürelerine göre çalışanların rasyonel, kaçınan, sezgisel, bağımlı ve anlık/kendiliğinden karar verme stillerini kullanma düzeylerinin farklılık göstermediği belirtilmiştir (Ayas, 2021: 74).

Bu konuda gerçekteştirilen bazı araştırmalarda ise mesleki deneyi değişkeninin karar verme stilleri üzerinde belirleyici olduğu rapor edilmiştir. Çamlıca (2022: 68) tarafından yapılan araştırmada mesleki deneyim sürelerine göre çalışanların karar verme stillerinin anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Söz konusu çalışmada rasyonel karar verme stilini 3-5 yıllık kıdeme sahip, sezgisel karar verme stilini 1-3 yıllık, bağımlı karar verme stilini 3-5 yıllık, kendiliğinden/anlık karar verme stilini 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip, kaçınan karar verme stilini ise 3-5 yıllık mesleki deneyime sahip çalışanların daha yaygın kullandığı rapor edilmiştir. Bozkurt ve Ercan (2019: 891) tarafından yapılan çalışmada mesleki deneyim sürelerine göre çalışanların bağımlı ve sezgisel karar verme stillerinin anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Mesleki deneyim süresi değişkenine göre çalışanların karar verme stillerinin ele alındığı çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmasının temelinde araştırmaların farklı örgüt kültürüne sahip kurum ve şletmelerde yapılmasının yattığı düşünülebilir. Bu görüşü destekleyen birçok

çalışmada da örgüt kültürünün çalışanlarda karar verme stillerini etkilediği belirtilmektedir (Eroğlu, 2016: 1; Göl, 2018: 1).

Yapılan bu araştırmada mevcut yöneticileri ile çalışma sürelerine göre ele alındığı zaman katılımcıların karar verme stillerinin anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Gruplar arasındaki farklılıkların rasyonel karar alma ile kendiliğinden-anlık karar alma stillerinde gözlemlendiği belirlenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre, mevcut yöneticiyle 16 ve üzeri yıldır çalışan katılımcıların rasyonel karar alma düzeyinin mevcut yöneticisiyle 1-5 yıldır çalışan katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, mevcut yöneticiyle 16 ve üzeri yıldır çalışan katılımcıların kendiliğinden-anlık karar alma düzeyinin mevcut yöneticisiyle 1-5 yıldır çalışan katılımcılardan, mevcut yöneticisiyle 6-10 yıldır çalışan katılımcılardan, mevcut yöneticisiyle 11-15 yıldır çalışan katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürde bu konuda yapılan benzer çalışmalarda da yöneticiler ile ilişkilerin ve yönetici davranışlarının karar verme stillerini etkilediği belirtilmektedir (Karahüseyinoğlu ve Düşükcan, 2015: 85). Buna karşılık yöneticiler ile çalışma süresi değişkenine göre çalışanların karar verme stillerinin ele alındığı çalışmalara rastlanmamıştır.

Yapılan bu araştırmada katılımcıların sosyal cesaret düzeyleri ile karar alma stilleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre sosyal cesaret davranışının rasyonel karar alma stilini %30,7 ve sezgisel karar alma stilini %4,6, kaçınmacı karar alma stilini %1,4 düzeyinde etkilediği görülmüştür. Buna karşılık sosyal cesaretin kendiliğinden-anlık karar alma, kaçınmacı karar alma ve bağımlı karar alma stillerini anlamlı düzeyde etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Literatürde farklı örneklem grupları üzerinde yapılan çalışmalarda da karar verme stillerinin çalışanların örgütsel davranışları üzerinde belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (İnci, 2023: 10; Arslan ve Gül, 2023: 1165).

Mert (2021: 27) tarafından yapılan araştırmada sosyal cesaret ile karar alma arasında anlamlı ilişki olduğu belirtilmiştir. Söz konusu çalışmada sosyal cesaret düzeyi yüksek olan çalışanların korku altında bile bilinçli ve sağlıklı karar verebildikleri rapor edilmiştir. Uysal (2022: 124) tarafından yapılan araştırmada çalışanların sosyal cesaret düzeyleri ile karar vermeyi erteleme davranışları arasında

negatif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuş, bu kapsamda sosyal cesaret düzeyi gelişmiş olan çalışanların aldıkları kararları ertelemek yerine kısa süre içinde uygulama yoluna gittikleri bulunmuştur.

Sonuç olarak, yapılan bu araştırmada katılımcıların sosyal cesaret düzeylerinin orta seviyenin üzerinde olduğu bulunmuş, sosyal cesaret düzeyinin mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, buna karşılık katılımcıların sosyal cesaret düzeyinin cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyi, işletmedeki çalışan sayısı, mesleki deneyim süresi değişkenlerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Katılımcılarda karar verme tarzlarının ise cinsiyet, yaş grubu, işletmede çalışan kişi sayısı, mevcut yöneticiyle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterirken, karar verme tarzlarının eğitim düzeyi, mesleki deneyim süresi değişkenlerine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu konuda yapılan çalışmaların genellikle araştırma bulgularımız ile paralellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları ile uyumlu olmayan çalışmalarda ise demografik değişkenlerden ziyade örgütsel yapı ile ilişkili faktörlerin çalışanların sosyal cesaret davranışı sergileme düzeyleri üzerinde daha fazla etkili olduğu belirtilmiştir. Katılımcıların en yaygın kullandıkları verme tarzlarının rasyonel karar verme olduğu görülmüş, karar verme tarzlarının sadece cinsiyete ve yaş grubuna göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Bunun yanında katılımcılarda sosyal cesaret davranışının karar verme tarzlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak araştırmada elde edilen bu sonucu destekleyecek çalışmaların literatürde sınırlı olduğu görülmüştür. Bu konuda yapılan çalışmalarda genellikle sosyal cesaret davranışı ile çalışanların karar verme tarzlarını etkileyen demografik değişkenlerin incelendiği, değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların sınırlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular ışığında hipotez kabul/ret tablosu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 27. Hipotez Kabul ve Ret Durumları

Hipotezler	Kabul / Ret
H <sub>1</sub> : Sosyal cesaret düzeyi cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H <sub>2</sub> : Sosyal cesaret düzeyi yaş grubu değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H <sub>3</sub> : Sosyal cesaret düzeyi eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H <sub>4</sub> : Sosyal cesaret düzeyi işletmedeki çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.	RET
H <sub>5</sub> : Sosyal cesaret düzeyi mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.	RET
H <sub>6</sub> : Sosyal cesaret düzeyi mevcut yöneticiyle çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H <sub>7</sub> : Karar alma stilleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H <sub>8</sub> : Karar alma stilleri yaş grubu değişkenine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H <sub>9</sub> : Karar alma stilleri eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.	RET
H <sub>10</sub> : Karar alma stilleri işletmedeki çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H <sub>11</sub> : Karar alma stilleri mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.	RET
H <sub>12</sub> : Karar alma stilleri mevcut yöneticiyle çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H <sub>13</sub> : Sosyal cesaret davranışı ile karar alma stilleri arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H <sub>14</sub> : Sosyal cesaret davranışı karar alma stillerini anlamlı düzeyde etkilemektedir.	KABUL

Yapılan bu araştırma kapsamında ortaya çıkan bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Farklı meslek dallarında yer alan çalışanlarda karar verme stilleri ile sosyal cesaret davranışını etkileyen demografik değişkenlerin ele alındığı çalışmalar yapılabilir.
- Çalışanlarda sosyal cesaret davranışı ve karar verme stillerini etkileyen örgütsel faktörlerin incelendiği araştırmalar yapılabilir.
- Çalışanlarda karar verme stilleri ve sosyal cesaret davranışının bireysel ve örgütsel sonuçlarının (iş performansı, iş doyumunu, örgütsel verimlilik, örgütsel etkililik, örgütsel bağlılık vb.) ele alındığı araştırmalar yürütülebilir.

- Sosyal cesaret davranışı çalışanların karar verme stillerini etkilediği için çalışanlarda sosyal cesaret davranışını arttırmaya yönelik hizmet içi eğitimler verilebilir.
- Sosyal cesaret davranışı örgütsel açıdan bazı olumlu sonuçları beraberinde getirirken (örgütsel verimlilik, örgütsel performans, olumlu örgüt iklimi), sosyal cesaret davranışı sergileyen bireyler açısından ise birtakım olumsuzlukları beraberinde getirdiği görülmektedir (yalnızlık, sosyal kaygı, dışlanma vb.). Ancak bu görüşü destekleyen çalışmaların ülkemizde sınırlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda sosyal cesaretin hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu ve olumsuz etkilerinin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.
- Sosyal cesaret düzeyini ele alan çalışmalarda genellikle ölçeklerden yararlanılmakta olup, yapılan çalışmalarda katılımcıların sadece sosyal cesaret davranışı sergileme düzeyleri incelenebilmektedir. Buna karşılık nicel veri toplama araçları çalışanların sosyal cesaret davranışı sergilememe nedenlerini ortaya koymakta yetersiz kalmaktadır. Bu kapsamda çalışanların sosyal cesaret davranışı sergilememe nedenlerinin ele alındığı nitel araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Abalı, Y. A., Kutlu, B. S. ve Eren, T. (2012). Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Bursiyer Seçimi: Bir Eğitim Kurumunda Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(3-4), 259-272.

Abdollahi, A., Ahmed, A. A. A., Suksatan, W., Kumar, T., Majeed, M. S., Zainal, A. G. and Allen, K. A. (2022). Courage: A potential mediator of the relationship between personality and social anxiety. Psychological Studies, 67(1), 53-62. DOI:10.1007/s12646-022-00641-2

Acar, U. (2020). Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Erteleme Davranışı İle İlişkisi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Aydın.

Acet, Ö. (2006). İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi İle Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Adsız, E. (2010). Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi. Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.

Akar, S. (2020). Örgüt Kültüründe Bir İş Ahlakı Problemi Olarak Nepotizm. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 3(1), 241-251.

Aksu R., Eser M. T. ve Güzeller C. O. (2017), Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aktaş, N. (2016). Lise Öğrencilerinin Motivasyon Kaynakları Ve Karar Verme Stratejileri. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Akten-Çürük, S. (2007). İşletmelerde Karar Verme Sürecinin Etkinliği Bakımından Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya

Akyürek, Ç. E., Sawalha, R. and Ide, S. (2015). Factors affecting the decision making process in healthcare institutions. Academy of Strategic Management Journal, 14(1), 1-11.

Aldowah, H., Al-Samarraie, H., Alzahrani, A. I. and Alalwan, N. (2020). Factors affecting student dropout in MOOCs: A cause and effect decision-making model. Journal of Computing in Higher Education, 32, 429-454.

Alparslan, A. M. ve Yastıoğlu, S. (2018). Mutlu Çalışanlar İçin Öncelikli Yönetici Erdemleri: Bir saha araştırması. Yönetim Bilimleri Dergisi, 16(32), 629-650.

Altay, Ü. (2011). Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi Ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E. (2007), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.

Al-Yahya, K. O. (2009). Power-Influence in Decision Making, Competence Utilization, And Organizational Culture in Public Organizations: The Arab World in Comparative Perspective. Journal of Public Administration Research and Theory, 19(2), 385-407.

Arslan, A. (2018). Vakıf Yükseköğretim Kurumlarında Bilgi Yönetimi İle Karar Verme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Arslan, A. ve Gül, H. (2023). İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışlarının İşyeri Mutluluğuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. İzmir İktisat Dergisi, 38(4), 1152-1175.

Atılğan, D. (2018). Spor Yönetiminde Görev Alan Yöneticilerde Kriz Yönetimi, Karar Verme ve Özgüven Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Atsan, N. (2017). Karar Vermede Çatışma Kuramı ve Özsaygı İlişkinine Yönelik Kültürel Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(1), 63-73.

Avşaroğlu, S. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Ve Stresle Başa Çıkma Stilllerinin Benlik Saygısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Ayas, B. (2021). Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zekâ Karar Verme Stilleri Ve Profesyonellik Düzeylerinin İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Aydın, C. (2018). Karar Verme Süreçlerinde Kurumsal Bilginin Önemi: Kültür Ve Turizm Bakanlığında Bir Uygulama. (Uzmanlık Tezi). T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Milli Kütüphane Başkanlığı.

Aytaç, M. ve Gürsakal, N. (2015). Karar Verme. Bursa: Dora Basın Yayın.

Ayyıldız Ünnü, N.A. (2012). Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemi Vedinamikleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ayyıldız Ünnü, N.A. (2014). Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz. *Journal of Management and Economics Research*, 12(24), 91-116. <https://doi.org/10.11611/JMER397>

Bağcı, Z ve Akbaş, T. T. (2016). Kararlara Katılım Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 97-111.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 23-47.

Bakan, İ., Erşahan, B. ve Büyükbeşe, T. (2013). Katılımcı Karar Verme İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki Bir Alan Araştırması. *Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 107-139.

Bashir, S., Khattak, HR, Hanif, A., and Chohan, SN (2011). Kamu sektörü kuruluşlarında bilgi uçurma: Pakistan'dan kanıtlar. *Amerikan Kamu Yönetimi İncelemesi*, 41 (3), 285-296.

Basu. R. (2016) Ceza İnfaz Memurlarının Karar Verme Sürecinde Duygusal Zekânın Rolü. *Batı Bengal Islah Hizmetleri. Journal of Services Research* 2016;16:67-70.

Batool, N., Riaz, M. N., Riaz, M. A., and Akhtar, M. (2017). Self-Related Factors And Decision Making Styles Among Early Adults. *The Journal of the Pakistan Medical Association*, 67, 731-734.

Bayram, N. ve Aydemir, M. (2017). Decision-Making Styles And Personality Traits. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 3(1), 905-915.

Behrami, S. (2017). Yöneticilerin Karar Verme Becerileri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*

Biçer, M. ve Çavuş, M. F. (2016). Finans Yöneticilerinin Karar Verme Davranışları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 45-64.

Bingham, A. (2004). Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi (6. Baskı). A. Ferhan Oğuzkan (Çev.). İstanbul: MEB.

Bozkurt, Ö. ve Ercan, A. (2019). Çalışanların İşe Adanmışlıklarında Karar Verme Tarzları Belirleyici Olabilir Mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 882-902.

Bruch, E. and Feinberg, F. (2017). Decision-Making Processes İn Social Contexts. *Annual Review of Sociology*, 43, 207-227.

Can, A. (2014). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, Ö. (2009). *Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançları Ve Karar Verme Stilllerinin İncelenmesi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Certo, S. (2003). *Modern Management*. Erişim adresi: [www.prenhall.com/certo](http://www.prenhall.com/certo) Upper Saddle River New Jersey. Erişim tarihi: 02 Aralık 2023.

Certo, S. C. (2008) *Supervision: Concepts and Skill-Building*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Irwin. 376–381.

Costa, P. T., Terracciano, A. and McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: robust and surprising findings. *Journal of personality and social psychology*, 81(2), 322-331. DOI:10.1037/10022-3514.XI.2.322

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

Coşkun, M. ve Cingöz-Ulu, B. (2022). Ahlaki Cesaret: Belirleyicileri, önemi ve sonuçlarına dair bir derleme alışması. *Nesne*, 10(26), 637-654. DOI:10.7816/nesne-10-26-07

Çamlıca, M. (2022). *alışanların Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddet Düzeylerinin Yaşam Kaliteleri Ve Karar Verme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çavuş, M. F. ve Pekkan, N. (2017). Bilgi Ataletinin Karar Verme Tarzına Etkisi: Adana ilinde bir uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 563-576.

Çekiç, Ö. (2023). *Okul Yöneticilerinin Öz Düzenleme Becerileri İle Karar Verme Stilllerine İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri*. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Çelik, M. (2014). *Karar Verme Davranışları Ve Tükenmişliğin, alışanların Yaşam Kalitesine Etkisi*. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye.

Çolak, O. (2023). Psikolojik Tacizin İş Yeri Sosyal Cesaretine Etkisi: Bir Özel Hastane Örneği. İstanbul Okan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Dabic, M., Tipurić, D., and Podrug, N. (2015). Cultural Differences Affecting Decision-Making Style: A Comparative Study Between Four Countries. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 275-289.

Darmawan, D. C., Widagdo, S., and Yusuf, H. F. (2020). The Influence Of Organizational Structure, Leadership Style, Management Control Systems, And Organizational Culture Toward Behaviour Decision Making. *MBA-Journal of Management and Business Application*, 3(1), 245-253.

Davidaviciene, V., Majzoub, K. A. and Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020). Factors Affecting Decision-Making Processes In Virtual Teams In The UAE. *Information*, 11(10), 490.

Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin Karara Katılımı Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.

Deniz, E. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Öz Saygı, Karar Verme Stilleri ve Problem Çözme Yöntemleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4 (15), 25-35.

Dervişoğlu, C. (2017). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İstanbul İli Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Detert, J. R., ve Bruno, E. A. (2017). Workplace Courage: Review, Synthesis and Future Agenda for A Complex Construct. *The Academy of Management Annals*, 11(2), 593-639. DOI:10.5465/annals.2015.0155

Dinçer, N. (2013). Spor Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri İle Problem Çözme Becerileri Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Dreher, J. C. (2013). Neural coding of computational factors affecting decision making. *Progress in brain Research*, 202, 289-320.

Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *international Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.

Elsafty, A., and Mansour, M. (2023). Factors Affecting the Decision-Making Styles Adoption. *Int'l J. Soc. Sci. Stud.*, 11, 75.

Emhan, A. (2007). Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 212-224.

Emniyet, O. T. (2021). Kano Sporcularının Cesaret Düzeyleri İle Zihinsel Dayanıklılıklarının İncelenmesi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Rize.

Erdoğan, M. (2000). Genel İşletme, Edit. Şan Özalp, Anadolu Üniv. Yayınları, (931 s 303).

Erikci, O. (2020). Bağlanma Stillerine Göre Varoluşçu Temaların Keşfi: Genç Yetişkinlerin İlişkisel Dünyasının Fenomenolojik Olarak İncelenmesi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi. 1-88.

Eroğlu, E. (2016). Merkezi Spor Yönetiminde Örgüt Kültürünün ve Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Karar Verme Stillerine Etkisinin İncelenmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Eryıldız, M.M. (2010). Kriz Yönetiminde Doğru Karar Alma: "Agrega İşletmeleri Örneği". Sakaeya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Fıkırkoca, M (2003). Bütünsel Risk Yönetimi. Ankara: Pozitif Matbaacılık.

Frishammar, J. (2003), "Stratejik Karar Vermede Bilgi Kullanımı", *Management Decision* , Cilt. 41 No. 4, s. 318-326. <https://doi.org/10.1108/00251740310468090>

George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. 17.0 update (10a ed.)* Boston: Pearson.

Gould, N. H. (2005). Courage: Its Nature And Development. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 33, 102–116.

Gökçearsan-Çıfci, E. ve Gönen, E. (2011). Sosyal hizmet uygulamalarında etik karar verme süreci. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 22(2), 149-160.

Göl, E. (2018). Yükseköğretimde Örgüt Kültürü İle Yönetimsel Karar Verme Stillerinin İlişkisi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Greitemeyer, T., Fischer, P., Kastenmüller, A. and Frey, D. (2006). Civil courage and helping behavior: Differences and similarities. *European Psychologist*, 11(2), 90-98.

Griffin, W. R., and Pustay, W. M. (1996). *A Managerial Perspective*. Reading, MA: Addison-Welsey.

Gunaratnam, C. and Bernstein, M. (2018). Factors affecting surgical decision-making—a qualitative study. *Rambam Maimonides Medical Journal*, 9(1), 1-8.

Gündüz G. (2014). Türk Silahlı Kuvvetlerinde Karar Verme Süreci. Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

Güneş, F. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Problem Çözme Düzeylerinin Sosyal Yetkinlik Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Güneş, G. (2024). Ortaokul Öğrencilerinin Karar Verme Stillerinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Güngör, S. ve Özcan, U. (2022). Karar Kuramı ve Karar Verme. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, DOI: 10.31590/ejosat.1035682

Güvendi, B., Türksoy, A., Güçlü, M. ve Konter, E. (2018). Profesyonel Güreşçilerin Cesaret Düzeyleri Ve Zihinsel Dayanıklılıklarının İncelenmesi. *International Journal of Sport Exercise and Training Sciences-IJSETS*, 4(2), 70-78.

Halama, P. and Gurnáková, J. (2014). Need For Structure And Big Five Personality Traits As Predictors Of Decision Making Styles In Health Professionals. *Studia Psychologica*, 56(3), 171-180. DOI:10.21909/sp.2014.03.658

Hannah, S. T., Avolio, B. J., and Walumbwa, F. O. (2011). Relationships Between Authentic Leadership, Moral Courage, And Ethical And Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.

Hannah, ST, Sweeney, PJ ve Lester, PB (2010). Cesur Zihniyet: Cesarete Dinamik Bir Kişilik Sistemi Yaklaşımı. (s.125–148). *Amerika Psikoloji Derneği*. <https://doi.org/10.1037/12168-007>.

Hariri, H., Monypenny, R., and Prideaux, M. (2014). Leadership Styles And Decision-Making Styles In An Indonesian School Context. *School Leadership and Management*, 34(3), 284-298.

Hassan, F. S. U., Shah, B., Zaman, T., Ikramullah, M., and Shah, I. A. (2011). Effect Of Leaders' Styles Of Decision Making On Perceived Organizational Effectiveness: An Example From Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22).

Heidari, M., and Arani, M. R. (2017). Relationship Between Five Personality Factors With Decision Making Styles Of Coaches. *Sport Science*, 10(1), 70-76.

Horowski, J. (2020). Education For Loneliness As A Consequence Of Moral Decision-Making: An Issue Of Moral Virtues. *Studies in Philosophy and Education*, 39(6), 591-605. DOI:10.1007/s11217-020-09728-7

Howard, M. C. (2017). The Empirical Distinction Of Core Self-Evaluations And Psychological Capital And The Identification Of Negative Core Self-Evaluations And Negative Psychological Capital. *Personality and Individual Differences*, 114, 108-118.

Howard, M. C. (2018). Applying The Approach/Avoidance Framework To Understand The Relationships Between Social Courage, Workplace Outcomes, And Well-Being Outcomes. *The Journal of Positive Psychology*, 14(6), 734-748. DOI:10.1080/17439760.2018.1545043

Howard, M. C. ve Fox, F. R. (2020). Does Gender Have A Significant Relationship With Social Courage? Test Of Dual Sequentially Mediated Pathways. *Personality and Individual Differences*, 159(February), 109904. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109904>.

Howard, M. C., and Holmes, P. E. (2020). Social Courage Fosters Both Voice and Silence in The Workplace: A Study on Multidimensional Voice and Silence with Boundary Conditions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 53-73. DOI: 10.1108/JOEPP-04-2019-0034.

Howard, MC ve Cogswell, JE (2019). Cesaretin Sol Tarafı: Toplumsal Cesaretin Öncülleri Üzerine Üç Keşif Çalışması. *Pozitif Psikoloji Dergisi*, 14 (3), 324-340.

Howard, MC, Farr, JL, Grandey, AA ve Gutworth, MB (2017). İşyeri Sosyal Cesaret Ölçeğinin (Wscs) Oluşturulması: İç Tutarlılık, Psikometrik Özellikler, Geçerlilik ve Fayda Araştırması. *İşletme ve Psikoloji Dergisi*, 32, 673-690. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9463-8>.

İlmez, M. (2010). Bir Kamu Kurumundaki Görevli Yöneticilerin Ve Çalışanların Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.

İnci, H. (2023). Akılcı Ve Sezgisel Karar Verme Stillерinin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Banka Çalışanları Örneği. *Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Trabzon*.

Jiang, X. (2012). Confucius's View Of Courage. *Journal of Chinese Philosophy*, 39(1), 44-59.

Kabahasanoğlu, Y. (2023). Yetişkinlerde Cesaret Dini Yönelim Psikolojik Dayanıklılık Ve Hayat Memnuniyeti İlişkisinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.

Nachmias, C. F. and Nachmias, D. (1996). *Research Methods in The Social Sciences* (5th ed.). London: St. Martin's Press Inc.

Kaltainen, J., Virtanen, A. ve Hakanen, JJ (2022). Sosyal Cesaret, İşyerinde Sosyal Kaynaklar Oluşturarak Örgütsel Özdeşleşmeyi Teşvik Eder: Tekrarlanan ölçümler çalışması. İnsan İlişkileri , 00187267221125374.

Kanten, P., Pazarcık, Y., Durmaz, M. G. ve Arda, B. (2022). İşyerinde Sosyal Cesaretin Prososyal Ses Çıkarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Proaktif Kişiliğin Aracılık Rolünün Belirlenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 14(4), 2867-2877.

Karahüseyinoğlu, F., ve Düşükcan, M. (2015). Yöneticilerin Öz Saygı Seviyeleri Ve Karar Verme Stillerinin Yönetim Üzerine Etkileri; Elâzığ Örneği. Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi, 2(2), 85-105.

Kasman, A. and Pascariati, P. S. (2022). Literature Review Factors Affecting Decision Making And Career Planning: Environment, Experience and Skill. Dinasti International Journal of Digital Business Management, 3(2), 219-231.

Kawa, L. W., Rahmadiani, S. F. and Kumar, S. (2013). Factors Affecting Consumer Decision-Making: A Survey Of Young-Adults On Imported Cosmetics In Jabodetabek, Indonesia. SIJ Transactions on Industrial, Financial and Business Management, 1(5), 175-180.

Kaya, S. (2022). Yöneticilerin İşyerinde Dini ve Batıl İnançlarının Karar Alma Tarzlarına Etkilerinin Örgütsel Adalet Algılarının Düzenleyici Rolü Altında Yerel Yönetimlerde Araştırılması. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Denizli.

Kerdak-Karagöz, B. (2006). Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler. İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Keysan, Ş. (2018). Kişisel Özelliklerin Karar Verme Sürecine Etkileri: Denizli' de Finans Sektörü Çalışanları Üzerinde Uygulama. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Khakheli, M. and Morchiladze, G. (2015). Factors Affecting Decision Making In An Organization. International Journal of Management and Commerce Innovations, 3(1), 425-428.

Kıral, E. (2015). Yönetimde Karar Ve Etik Karar Verme Sorunsalı. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(2), 73-89.

Kıral, E. ve Deliveli, K. (2019). Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.

Kıranlı, S. ve İlğan, A. (2007). Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 8 (14), 150-162.

Kim, J. Y., Choi, D. S., Sung, C. S. and Park, J. Y. (2018). The Role Of Problem Solving Ability On Innovative Behavior And Opportunity Recognition In University Students. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(1), 1-13.

Kinsella, E. L., Ritchie, T. D. and Igou, E. R. (2017). On The Bravery And Courage Of Heroes: Considering gender. *Heroism Science*, 2(1), 4-12.

Klein, M. and Napier, R. (2003). *The Courage To Act: 5 Factors Of Courage To Transform Business*. Palo Alto, CA: Davies- Black Publishing.

Koçel, T. (2018) *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Koçoğlu, E. (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koerner, M. (2014). Kimlik Çalışması Olarak Cesaret: İşyeri Cesaretinin Hesapları. *Yönetim Akademisi Dergisi*, 57, 63–93.

Konter, E. ve Toros, T. (2013). Courage And Performance In Soccer. *International Journal of Academic Research*, 5(4), 276-282. DOI:10.7813/2075-4124.2013/5-4/B.42

Konyalılar, N. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinde Havacılık Sektöründe Çalışanların Karar Verme Stilllerinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(3), 2037-2057.

Kovancı, M. S. ve Hiçdurmaz, D. (2021). Ahlaki Cesaret: Tanımı, Ahlaki Sıkıntı Ve Ahlaki Duyarlılık İle İlişkisi Ve Geliştirilmesi. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 96-102.

Köksal, K., Mert, I. ve Gürsoy, A. (2022). İşyeri Sosyal Cesareti ile Örgütsel Adalet İlişkisi: Cinsiyete Göre Çoklu Grup Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt:13 Sayı:30. *YönOrg 2022* , 29-41 . DOI: 10.21076/vizyoner.1136016.

Köse, E. (2017). *Yöneticilerin Karar Verme Yetkinliğinin Yönetimsel Performans Üzerindeki Etkileri*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Köylü, D. ve Gündüz, Y. (2019). Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılım Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Ve Psikolojik İyi Oluş İle İlişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 279-299.

Kurt, Ü. (2003). Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kuşat, Z. (2023). Spor Yapan Bireylerin, Etkili İletişim Becerilerinin Karar Verme Düzeyleri İle Olan İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Kutlu, B., Abalı, Y. ve Eren, T. (2012). Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Seçmeli Ders Seçimi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 5-25.

Küçükkendirci H, Şakır A, Arıkan A ve Güler YR. Determination of Decision-Making Styles of Managers in Local Public Health Institutions. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi 2016;19:201-18

Lachman, V. D. (2007). Moral Courage: A Virtue İn Need Of Development?. Medsurg Nursing, 16(2), 131-133.

Lamba, M. (2014). Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim Ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2014(2), 8-18.

Levent, Ş. (2023). Erkek Tenisçilerin Cesaret Düzeylerinin İncelenmesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Levinson, W., Kao, A., Kuby, A. and Thisted, R. A. (2005). Not All Patients Want To Participate İn Decision Making: A National Study Of Public Preferences. Journal Of General Internal Medicine, 20(6), 531-535.

Lopez, S.O. (2018). Liderlikte Güvenlik Açığı: Düşme Cesaretinin Gücü, Seattle Pasifik Üniversitesi Endüstri-Organizasyon Psikoloji Enstitüsü, Doktora Tezi. (2018). Seattle, ABD.

Lotfi-Bejestani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Ghafouri, R., Nasiri, M., Ohnishi, K. and Ghadirian, F. (2023). Is There Any Relationship Between Nurses' Perceived Organizational Justice, Moral Sensitivity, Moral Courage, Moral Distress And Burnout?. BMC nursing, 22(1), 368-382. DOI:10.1186/s12912-023-01536-x

Lunenburg, F. C. (2010). The Decision Making Process. In National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 27(4), 1-12.

Magnano, P., Paolillo, A., Platania, S. and Santisi, G. (2017). Courage As A Potential Mediator Between Personality And Coping. Personality and Individual Differences, 111, 13-18. DOI:10.1016/j.paid.2017.01.047

- Mahaputra, M. R. (2022). Factors Affecting Decision Making: Experience And Environment (Study Literature). *Journal Of Law, Politic And Humanities*, 2(3), 133-142.
- Mansur, J., Sobral, F. and Islam, G. (2020). Leading With Moral Courage: The Interplay Of Guilt And Courage On Perceived Ethical Leadership And Group Organizational Citizenship Behaviors. *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 587-601.
- Mendes, F., Mendes, E., Salleh, N., and Oivo, M. (2021). Insights On The Relationship Between Decision-Making Style And Personality In Software Engineering. *Information and Software Technology*, 136, 1-19.
- Mert, İ. S. (2021). Cesaret Ve Bileşenlerinin Keşfine İlişkin Nitel Bir Araştırma: Eski Bir Erdemin Yeniden Keşfi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 19-31.
- Mert, İ. S. (2022). İş ve İş Yerinde Cesaret Konulu Makalelerin Bibliyometrik Analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 235-251.
- Mert, İ. S. ve Aydemir, M. (2019). Yönetmel Cesaretin Tarihi Kaynakları Üzerine Bir İnceleme: Eski Türk Yazıtlarında Cesaret. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(6), 331–340. DOI: 10.18506/anemon.523718
- Mert, İ.S., Şen, C. ve Alzghoul, A. (2021). Örgütsel Adalet, Yaşam Doyumu Ve Mutluluk: İşyerinde Sosyal Cesaretin Aracı Rolü. *Kybernetes*, 51 (7), 2215-2232.
- Michel, L. (2007). Understanding Decision Making In Organizations To Focus Its Practices Where It Matters. *Measuring Business Excellence*, 11(1), 33-45.
- Mirayani, R., Sinnuaji, R. M., Mustikasiwi, A. and Liem, W., Purwanto, A. (2020). Transformational, Authentic, And Authoritarian Leadership: Which One Is The Most Influential In Staffs'school Performance In Jakarta Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 14(2), 296-307.
- Mitchell, V. W., and Walsh, G. (2004). Gender Differences In German Consumer Decision-Making Styles. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 3(4), 331-346.
- Nas, S. (2006). Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Numminen, O., Repo, H. and Leino-Kilpi, H. (2017). Moral Courage in Nursing: a concept analysis. *Nursing Ethics*, 24 (8): 878-891.
- Nutt, P. C. (2008). Investigating The Success Of Decision Making Processes. *Journal of Management Studies*, 45(2), 425-455.

O'Leary, C. and Stewart, J. (2007). Governance Factors Affecting Internal Auditors' Ethical Decision-Making: An Exploratory Study. *Managerial Auditing Journal*, 22(8), 787-808.

Osswald, S., Frey, D. and Streicher, B. (2011). Moral Courage. In *Justice and Conflicts: Theoretical and Empirical Contributions*. Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Osswald, S., Greitemeyer, T., Fischer, P., and Frey, D. (2010). What is Moral Courage? Definition, Explication, and Classification of A Complex Construct. Eds. C. L. S. Pury and S. J. Lopez. *The Psychology of Courage: Modern Research on An Ancient Virtue* (p. 149–164). Washington, D. C.: American Psychological Association.

Öğülmüş, S. (2006). *Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri Ve Eğitimi* (3. Baskı). Ankara: Nobel.

Özdamar K. (2013a). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi – 1, MINITAB 16 – IBM SPSS 21*. Eskişehir: Nisan Kitapevi.

Özdamar K. (2013b). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi – 2, MINITAB 16 – IBM SPSS 21*. Eskişehir: Nisan Kitapevi.

Özel, M. (2009). *Ergenlerin Denetim Odaklarına ve Algıladıkları Ebeveyn Çocuk Yetiştirme Tutumuna Göre Karar Verme Biçimlerinin İncelenmesi: Darıca İlçesi Örneği*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özer, M. A. (2012). Örgütsel karar verme ve yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 475: 147-170.

Öztürk, S. (2009). *Eğitim Yöneticisinin Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özüren, Ü. (2022). *Yöneticilerin Karar Verme Tarzları İle Kişilik Özellikleri Ve Örgüt Kültürü Etkileşimi: İstanbul'daki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma*. İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Pajakoski, E., Rannikko, S., Leino-Kilpi, H. and Numminen, O. (2021). Moral Courage In Nursing–An Integrative Literature Review. *Nursing and Health Sciences*, 23(3), 570-585.

Pavlukovic, V. and Cimbaljević, M. (2020). Factors Affecting Conference Participation Decision-Making. *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijić" SASA*, 70(1), 31-43.

Peddie, V. L., Porter, M. A., Barbour, R., Culligan, D., MacDonald, G., King, D. and Bhattacharya, S. (2012). Factors Affecting Decision Making About Fertility Preservation After Cancer Diagnosis: A qualitative study. *BJOG: An International Journal of Obstetrics and Gynaecology*, 119(9), 1049-1057.

Pizzolitto, E., Verna, I. and Venditti, M. (2023). Authoritarian Leadership Styles And Performance: A Systematic Literature Review And Research Agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841-871.

Ramzan, M., Mukarram, S., Mukarram, A. and Naveed, S. (2021). Moderating Influence Of Social Support On The Relationship Of Workplace Loneliness And Well-Being Of Employees With Special Needs İn Pakistan. *Journal of Humanities, Social and Management Sciences*, 2(2), 131-149. DOI:10.47264/idea.jhsms/2.2.10

Rençber, B. A. (2012). Karar Vermede Oyun Teorisi Tekniği Ve Bir Uygulama. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 96-107.

Rijamampianina, R. (2018). Leaders And Decision Making: A Study Of The Drivers Of Courage. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 320-329.

Rinner, C. (2006). Argumentation Mapping in Collaborative Spatial Decision Making. *Collaborative GIS*.

Rohali, Y., Basri, Y. Z., Ismail, R. and Septian, R. A. D. (2022). Factors Affecting Corporate Decision Makers to Transact With Indonesian Sharia Banks. *ADI Journal on Recent Innovation (AJRI)*, 4(1), 13-25.

Saaty, T. L. (2008). Decision Making With The Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98.

Sağır, C. (2006) Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler Ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne*.

Samancı, B. (2018). Okul Yöneticilerinin Karar Verme İle Problem Çözme Yaklaşımları Arasında İlişkisel ve Karşılaştırmalı Çözümlemeler: Ankara İl Örneği. *Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.

Schilpzand, P., Hekman, DR ve Mitchell, TR (2015). İşyeri Cesaretinin Tümevarımsal Olarak Oluşturulmuş Bir Tipolojisi Ve Süreç Modeli. *Organizasyon Bilimi*, 26 (1), 52-77. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2014.0928>.

Sekerka, L. E., and Bagozzi, R. P. (2007). Moral Courage in The Workplace: Moving to and From The Desire and Decision to Act. *Business Ethics: A European Review*, 16(2), 132-149.

Shelp, E. E. (1984). Courage: A Neglected Virtue in The Patient-Physician Relationship. *Social Science and Medicine*, 18(4), 351-360. DOI: 10.1016/0277-9536(84)90125-4

Sivaram, M., Munawar, N. A., and Ali, H. (2019). Determination Of Purchase Intention Through Brand Awareness And Perceived Quality (Case Study: For Consumers Pt. Sentosa Santosa Finance Tangerang Area). *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(2), 232-246.

Solomon, M. R., Bamossy, G. J., Askegaard, S. and Hogg, M. K. (1992). *Consumer Behaviour, a European Perspective*. [Fourth Edition]. New Jersey: Prentice-Hall

Soysal, Ö. (2023). Cesaretin Felsefesi: Platon'a Göre Cesaret Erdeminin Önemi. *HUMANITAS-Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 263-286.

Sutcliffe, KM ve McNamara, G. (2001). Organizasyonlarda Karar Alma Uygulamasını Kontrol Etmek. *Organizasyon Bilimi*, 484-501.

Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 87-104.

Sucu, G., Dicle, A., and Saka, O. (2012). Hemşirelikte Klinik Karar Verme, Etkileyen Etmenler Ve Karar Verme Modelleri. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(1), 52-60.

Sulich, A., Sołoducho-Pelc, L., and Ferasso, M. (2021). Management Styles And Decision-Making: Pro-Ecological Strategy Approach. *Sustainability*, 13(4), 1-18.

Şahin, G. (2013). İlkokul, Ortaokul ve Lise Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Sancaktepe İlçesi Örneği). Ankara İl Örneği. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Şen, N. (2017). Kamu Sağlık Sektöründe Yönetici Karar Verme Stilllerinin ve İlişkili Olduğu Faktörlerin İncelenmesi. İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Taşar, H. H. (2009). Merkeziyetçi Yönetim Yapısının Kamu Okulları Üzerinde Bıraktığı Olumsuz Etkiler. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2) , 108-119.

Taşdelen, A. K. (2004). Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Öğretmen Adayları İçin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 16(118), 124-141.

Tatlılıoğlu, K. (2010). Farklı Öz-Anlayış Düzeylerine Sahip Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Stilleri Ve Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

TDK (2023). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) Erişim Tarihi: 22.12.2023

Toptaş, B. (2023). Okul Yönetiminde Veriye Dayalı Karar Verme ve Mesleki İşbirliğinin Akademik Başarı İle İlişkisi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Tozlu, A. (2016). Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası. Sayıştay Dergisi, (102), 27-45.

Türnüklü, E. B. ve Yeşildere, S. (2005). Problem, Problem Çözme Ve Eleştirel Düşünme. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(3): 107-123.

Uludağ, Y. (2017). İş Tatmininde Kişilik Özelliklerinin ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kırıkkale.

Ulukapı Yılmaz, H. ve Yılmaz, A. (2024). İş Yerinde Sosyal Cesaret Davranışının Yalnızlık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Journal of Administrative Sciences/Yönetim Bilimleri Dergisi, 22(52), 396-418. DOI:10.35408/comuybd.1380027

Uslu, M. (2016). Okul Yöneticilerinin Psikolojik İyi Oluş Düzeyleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

Uysal, E. (2022). Kişilik Özelliklerinin İş Yerinde Sosyal Cesaret Davranışına Etkisinde Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ve Karar Vermeyi Erteleme Davranışının Aracılık Rolü. Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi, Çorum.

Uysal, E. ve Bayramoğlu, G. (2022). İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. İşletme Araştırmaları Dergisi, 14(1), 54-71.

Ülgen, B., Sağlam, M. ve Tuğsal, T. (2016). Managers' Personality Traits Over Management Styles And Decision-Making Styles. International Journal of Commerce and Finance, 2(1), 125-136.

Ünsal, Y. ve Ergin, İ. (2011). Fen Eğitiminde Problem Çözme Sürecinde Kullanılan Problem Çözme Stratejileri Ve Örnek Bir Uygulama. Savunma Bilimleri Dergisi, 10(1), 72-91.

Vugt, M. V., Cremer, D. D. and Janssen, D. P. (2007). Gender Differences In Cooperation And Competition: The Male-Warrior Hypothesis. *Psychological Science*, 18(1), 19-23.

Wang, H. Guan, B. (2018). The Positive Effect Of Authoritarian Leadership On Employee Performance: The Moderating Role Of Power Distance. *Frontiers in Psychology*, 357, 1-10.

Wang, Z., Liu, Y. and Liu, S. (2019). Authoritarian Leadership And Task Performance: The Effects Of Leader-Member Exchange And Dependence On Leader. *Frontiers of Business Research in China*, 13, 1-15.

Weisberg, Y. J., DeYoung, C. G. and Hirsh, J. B. (2011). Gender Differences In Personality Across The Ten Aspects Of The Big Five. *Frontiers In Psychology*, 2, 11757. DOI:10.3389/fpsyg.2011.00178

Weller, J., Ceschi, A., Hirsch, L., Sartori, R., and Costantini, A. (2018). Accounting For Individual Differences In Decision-Making Competence: Personality And Gender Differences. *Frontiers In Psychology*, 9, 1-13.

Woodard, C. R., and Pury, C. L. (2007). The Construct of Courage: Categorization and Measurement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(2), 135-147. DOI: 10.1037/1065- 9293.59.2.135

Yalçın, M. (2016). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karar Verme Stilleri İle Arasındaki İlişkisi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Yaralıoğlu, K. (2010). Karar Verme Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yaşar, O. (2016). Davranışsal Karar Verme - Düşünme, Problem Çözme. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeniçeri, Ö. ve Seçkin, Z. (2011). Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Karadeniz Araştırmaları*, 29(29), 97-118.

Yıldırım, B. ve Özkahraman, Ş. (2011). Hemşirelikte Problem Çözme. *SDÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 155-159.

Yıldız, E. (2023). Yönetimde Karar Verme Ve Demografik Özelliklerin Etkisi. İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yıldız, S. (2017). Sosyal Bilimlerde Örneklem Sorunu: Nicel Ve Nitel Paradigmalardan Örneklem Kuramına Bütüncül Bir Bakış. *Kesit Akademi Dergisi*, 11, 421-442.

Yılmaz, M. ve Talas, M. (2010). Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci. Zeitschrift Für DieWelt Der Türken: Journal of World of Turks, 2(1), 197-216.

Yoo, J. J. E. and Chon, K. (2008). Factors Affecting Convention Participation Decision-Making: Developing A Measurement Scale. Journal of Travel Research, 47(1), 113-122.

Zakaria, N. (2017). Emergent Patterns Of Switching Behaviors And Intercultural Communication Styles Of Global Virtual Teams During Distributed Decision Making. Journal of International Management, 23(4), 350-366.

Zhong, S., Elhegazy, H. and Elzarka, H. (2022). Key Factors Affecting The Decision-Making Process For Buildings Projects In Egypt. Ain Shams Engineering Journal, 13(3), 101597.