



**T.C**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİMDALI**

**OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN**  
**ÖZ YETERLİLİKLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNE**  
**ETKİSİNDE YÖNETSEL GÜÇLÜLÜĞÜN ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Emrah KESKİN

Danışman

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Nevşehir

Temmuz 2017

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



Emrah KESKİN

## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Öz Yeterliliklerinin Karar Verme Stillere Etkisinde Yönetimsel Güçlülüğün Aracılık Rolü” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

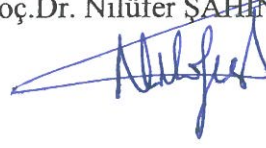


Tezi Hazırlayan

Emrah KESKİN

Danışman

Doç.Dr. Nilüfer SAHİN PERÇİN



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç.Dr. Duygu EREN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN danışmanlığında Emrah KESKİN tarafından hazırlanan “Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Öz Yeterliliklerinin Karar Verme Stillerine Etkisinde Yönetmel Güçlülüğün Aracılık Rolü” adlı bu çalışma, Jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

06/07/ 2017

### Jüri

Danışman : Doç.Dr.Nilüfer ŞAHİN PERÇİN  
Üye : Doç. Dr. Berrin GÜZEL  
Üye : Doç. Dr. Duygu EREN  
Üye : Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU  
Üye : Yrd.Doç.Dr. Eda ÖZGÜL KATLAV

### İMZA



### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 28../07/2017 tarih ve 2017.35.533 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

  
Yrd. Doç. Dr. Vedat AKTEPE  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Akademik kariyerimin bu önemli noktasında bana olan desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, çalışmamın planlanması, yürütülmesi ve sonuçlandırılmasında yakın ilgi ve desteğini gördüğüm danışmanım Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN hocama,

Benim bu günlere gelmemde emeklerini hiçbir zaman eksik etmeyen ve bütün zorluklara rağmen bu vatan için hayırlı bir Türk evladı olmamı isteyen çok kıymetli annem ve babam; Nihal ve Adnan KESKİN'e,

2002 yılından beri hayatımda önemli bir yere sahip olan, yaşadığım zorluklarda desteklerini esirgemeyen, beni her zaman cesaretlendiren hayat arkadaşım sevgili Hanımşah KESKİN'e

Mayıs 2013 ve Mayıs 2017 yıllarında hayatıma dahil olan, tezi yazarken bütün yorgunluklarımı unutturarak enerji kaynağı oğlum TUĞRA'ya ve motivasyon kaynağı olarak çalışmamın bitmesine çok az bir zaman kala hayatıma giren oğlum GÖKTUĞ'uma,

Çalışmamın bölümlerinde bana desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen turizm camiasındaki pek değerli hocalarıma, dostlarıma ve otel işletmelerinde görev yapan saygıdeğer yöneticilere

Teşekkür ederim.

Emrah KESKİN

**OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN  
ÖZ YETERLİLİKLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİNDE  
YÖNETSEL GÜÇLÜLÜĞÜN ARACILIK ROLÜ**  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora, Temmuz 2017  
Danışman: Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin öz yeterliliklerinin karar verme stillerine etkisini de yönetsel güçlülüğün aracılık rolünü test etmektir. Bu amaç dahilinde öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüğün karar verme stillerine etkisini belirlemek ve yönetsel güçlülüğün aracılık rolünü test etmek için bir model önerilmiştir. Önerilen bu model regresyon analizleri ve sobel testi ile test edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenini öz yeterlilik kavramı, aracı değişkenini yönetsel güçlülük kavramı, bağımlı değişkenini ise karar verme stilleri oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin öz yeterliliklerini, yönetsel güçlülüklerini ve karar verme stillerini ölçmek için daha önce geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Çalışmada evrenin bütünü ulaşılabilir özelliğe sahip olduğu için örnekleme yapılmamış ve analizler tam sayım üzerinden gerçekleştirilmiştir. Alan araştırması kapsamında Nevşehir il merkezi ve ilçelerinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilere anket uygulanmıştır. Verilerin analizi için merkezi eğilim ölçüleri, korelasyon analizi, regresyon analizi ve sobel testi gibi yöntemler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda otel yöneticilerinin öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüklerinin karar verme stillerini etkilediği ayrıca öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Öz yeterlilik, yönetsel güçlülük, karar verme stilleri, Kapadokya Bölgesi

**THE MEDIATION ROLE OF MANAGERIAL RESOURCEFULNESS ON  
THE DECISION MAKING STYLES OF THE SELF EFFICACY OF  
HOTEL ESTABLISHMENT MANAGERS**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences  
Department of Tourism Management, Doctorate, July 2017  
Advisor: Assoc. Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

**ABSTRACT**

The aim of this study is to test the mediation role of managerial resourcefulness about the influence on the decision making styles of the self efficacy of the managers working in hotel establishments. In line with this aim, a model is suggested to test the mediation role of managerial resourcefulness and to determine the effect of self efficacy and managerial resourcefulness on decision making styles. The suggested model is tested with regression analysis and sobel test. The independent variable of this study is the concept of self efficacy, mediating variables are the concept of managerial resourcefulness and dependent variable is the concept of decision making styles. In order to measure the self efficacy, managerial resourcefulness and decision making styles of the managers working in hotel establishments, previously developed scales were used. As the whole of the population in the study is accessible, sampling was not used and analysis were made by full count. Within the scope of field study, a questionnaire was carried out to the managers working in four or five star hotel establishments in the city center and towns of the province of Nevşehir. Methods such as measures of central tendency, correlation analysis, regression analysis and sobel test were executed for the analysis of the data. It was determined as the result of the study that self efficacy and managerial resourcefulness of hotel managers affected their decision making styles and it was also determined that in effect of self efficacy on the decision making styles, managerial resourcefulness has a partial mediation role.

**Key Words:** Self efficacy, managerial resourcefulness, decision making styles, Cappadocia Region

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
TEZ YAZIM KLAUZUNA UYGUNLUK.....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖZ YETERLİLİK VE YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK

1.1. Öz Yeterlilik Kavramı.....	4
1.1.1. Öz Yeterliliğin Önemi.....	5
1.1.2. Öz Yeterliliğin Kaynakları .....	7
1.1.3. Öz Yeterliliğin Türleri .....	10
1.1.3.1. Duruma Özel Öz Yeterlilik.....	10
1.1.3.2. Genel Öz Yeterlilik.....	10
1.1.4. Öz Yeterliliğin Geliştirilmesi .....	11
1.2. Yönetisel Güçlülük Kavramı.....	11
1.2.1. Yönetisel Güçlülüğün Önemi.....	15
1.2.2. Yönetisel Güçlülüğü Meydana Getiren Bileşenler.....	20
1.2.2.1. Duygusal Yeterlilik .....	21
1.2.2.1.1. Baskı Altında Duygularını Kontrol Etme.....	21
1.2.2.1.2. Temkinli Davranma.....	26



1.2.2.1.3. Doyumu Erteleme.....	26
1.2.2.1.4. Proaktif Olma.....	27
1.2.2.2. Zihinsel/Entelektüel Yeterlilik.....	28
1.2.2.2.1. Problem Çözme.....	28
1.2.2.2.2. Öz Yeterlilik İnancını Geliştirmek İçin Öz Düşünüm Geliştirme.....	29
1.2.2.3. Davranışsal/Eylemsel Yeterlilik.....	30
1.2.2.3.1. Görev Odaklı Davranış.....	30
1.2.2.3.2. Birey Odaklı Davranış .....	34

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARAR VERME STİLLERİ

2.1. Karar Verme Kavramı ve Karar Süreci.....	38
2.2. Karar Vermenin Yönetimsel Açısından Önemi.....	40
2.3. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler.....	41
2.4. Karar Verme Stilleri.....	42
2.4.1. Dinklage Karar Verme Stili.....	44
2.4.2. Jung Karar Verme Stili.....	44
2.4.3. Mitroff ve Kliman Karar Verme Stili.....	45
2.4.4. Keegan Karar Verme Stili.....	45
2.4.5. Rowe ve Boulgarides Karar Verme Stili.....	45
2.4.6. Driver ve Mock Karar Verme Stili.....	46
2.4.7. Johnson Karar Verme Stili.....	46
2.4.8. Mann, Harmoni ve Power Karar Verme Stili.....	46
2.4.9. Driver, Brousseau ve Hunsaker Karar Verme Stili.....	46
2.4.10. Osipow ve Reed Karar Verme Stili.....	47
2.4.11. Stephen P. Robbins Karar Verme Stili.....	47
2.4.12. Kuzgun Karar Verme Stili.....	48
2.4.13. Arroba Karar Verme Stili.....	49
2.4.14. Harren Karar Verme Stili.....	49
2.4.15. Simon'un Sınırlı Rasyonellik Modeli.....	49
2.4.16. Scott ve Bruce Karar Verme Stili.....	51

2.5. Karar Verme Teknikleri.....	53
2.5.1. Delphi Tekniği.....	54
2.5.2. Nominal Grup Tekniği.....	54
2.5.3. Beyin Fırtınası Tekniği.....	54
2.5.4. Karar Ağacı Tekniği.....	55
2.5.5. Çok Kriterli Karar Analiz Tekniği.....	55
2.5.6. Analitik Hiyerarşı Tekniği.....	55
2.5.7. Philips 66 Tekniği.....	56
2.6. Öz Yeterlilik, Yönetmel Güçlölük ve Karar Verme Stilleriyle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	56

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN ÖZ YETERLİLİKLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİNDE YÖNETSEL GÜÇLÖLÜĞÜN ARACILIK ROLÜ

3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri.....	58
3.2. Araştırmanın Metodolojisi.....	61
3.2.1. Evren ve Örneklem.....	61
3.2.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	62
3.2.3. Öntest Uygulama.....	63
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	63
3.4. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	64
3.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular.....	64
3.4.2. Verilerin Analize Uygunluğunun Değerlendirilmesi.....	65
3.4.3. Öz Yeterlilik, Yönetmel Güçlölük ve Karar Verme Stillerine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi.....	66
3.4.3.1. Öz Yeterlilik, Yönetmel Güçlölük ve Karar Verme Stilleri Ölçeklerinin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri.....	67
3.4.4. Hipotez Testleri.....	71
3.4.4.1. Öz Yeterlilik Yönetmel Güçlölük ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkiler.....	73

<b>SONUÇ.....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>108</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Yönetmel Güçlölüğün Bileşenleri.....	20
<b>Tablo 3.1.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	65
<b>Tablo 3.2.</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	66
<b>Tablo 3.3.</b> Ölçeklere Ait Güvenirlik Katsayıları.....	67
<b>Tablo 3.4.</b> Öz Yeterlilik Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, Madde Toplam Korelasyonları ve Varyans Değerleri.....	68
<b>Tablo 3.5.</b> Yönetmel Güçlölük Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, Madde Toplam Korelasyonları ve Varyans Değerleri.....	69
<b>Tablo 3.6.</b> Karar Verme Stilleri Ölçeğine Ait Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, Madde Toplam Korelasyonları ve Varyans Değerleri.....	70
<b>Tablo 3.7.</b> Boyutlar Arası İlişkilere Yönelik Aşamalar.....	73
<b>Tablo 3.8.</b> Öz Yeterlilik, Yönetmel Güçlölük ve Karar Verme Stilleri Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları.....	73
<b>Tablo 3.9.</b> Öz Yeterliliğin Karar Verme Stillerin Toplam Boyutlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları.....	75
<b>Tablo 3.10.</b> Öz Yeterliliğin Karar Verme Stillerin Alt Boyutlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları.....	75
<b>Tablo 3.11.</b> Öz Yeterliliğin Yönetmel Güçlölük Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları.....	77
<b>Tablo 3.12.</b> Yönetmel Güçlölüğün Karar Verme Stillerin Toplam Boyutlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları.....	77
<b>Tablo 3.13.</b> Yönetmel Güçlölüğün Karar Verme Stillerinin Alt Boyutlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları.....	78
<b>Tablo 3.14.</b> Öz Yeterlilik ve Yönetmel Güçlölüğün Karar Verme Stillerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.....	80
<b>Tablo 3.15.</b> Hipotezlere İlişkin Test Sonuçları.....	81

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Öz Yeterlilik İnancını Etkileyen Kaynaklar.....	7
Şekil 2.1. Stephen P. Robbins Karar Verme Stili.....	48
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	60
Şekil 3.2. Baron ve Kenny Modelindeki Aracılık Etkisi.....	72



## GİRİŞ

Rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı, uluslararası sınırların ortadan kalktığı, tüketicilerin bilinçlendiği, teknolojik gelişmelerin sınırsız olduğu ve yeniliklerin çok kısa bir zamanda hızlı bir şekilde yayıldığı bir ortamda işletmeler yaşamlarını devam ettirebilmek için yaşanan değişim ve gelişime ayak uydurmak zorundadır. Bu nedenle işletmelerde görev yapan yöneticiler işletmelerinin devamlılığını sağlamak için gerekli yetki ve sorumlulukla donatılmalıdır. Bu yetki ve sorumluluklar ise yöneticilerin kapasiteleri, kendilerine olan inançları ve yönetsel açıdan güçlü olmaları ile yakından ilişkilidir. Sahip olduğu yetki ve sorumlulukları tam olarak bilmeyen veya kullanamayan yöneticiler işletmelerin geleceğe yönelik planlarını uygulamada yetersiz kalarak işletmenin büyümesini ve gelişmesini engelleyecektir. Karşılaşılan bu engellerin ortadan kaldırılmasında işletme yöneticilerinin öz yeterlilik inançlarının yüksek olması ve yönetsel açıdan güçlü olmaları gerekmektedir.

Bireylerin çevresel faktörleri kontrol etmelerine katkı sağlayan bir yetenek olarak ifade edilen öz yeterlilik kavramı bir işin başarıyla yapılıp yapılamayacağına yönelik bir inançtır. Yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri bu nedenle oldukça önemlidir. Öz yeterlilik inancı yüksek olan yöneticiler kendilerine güven duyan ve başarıya odaklanmış bir özelliğe sahip oldukları için karar verirken de en iyi sonuca ulaşmayı amaçlarlar. Çünkü öz yeterlilik, yöneticilerin yapmış oldukları işlerde kendilerine güven duymalarını ve duruma uygun çözümler yapmalarını sağlayan bir inançtır. Öz yeterlilik inancı yüksek olan yöneticiler yeteneklerinin farkında oldukları için neyi başarıp neyi başaramayacaklarını da tahminler ve bu sayede işletme içerisinde başarılı olurlar. Tüm bunlar dahilinde öz yeterlilik inancı işletme

bünyesinde önemli görevleri bulunan yöneticilerin başarılı olmalarında önemli bir fonksiyona sahiptir. Öz yeterliliğin yanı sıra öğrenilmiş güçlülük kuramına dayanan yönetsel güçlülük kavramı da yöneticilerin etkin kararlar vermesinde önemli bir role sahiptir. Kanungo ve Menon (2005)'un da ifade ettiği gibi yöneticilerin her türlü yönetsel işlerinde başarısına engel olacak duygusal tepkilerini, bilişsel düşüncelerini, inançlarını ve davranışlarını kontrol altında tutma ve bu davranışlarını düzenleyerek çevreye uyum sağlama olarak nitelendirilen yönetsel güçlülük kavramı, zorluklar karşısında mücadele etmede, stresle başa çıkmada, etkili karar vermede ve işletme içinde etkili olmada önemli bir fonksiyona sahiptir. Yönetsel açıdan güçlü olduklarına inana yöneticiler sahip oldukları bu inanç sayesinde işletme içinde kendilerine daha fazla güven duyarlar. Yöneticilerin kendilerine karşı hissettikleri bu güven de başarıya ulaşmada önemli bir kriterdir. Yönetsel açıdan güçlü olduğunu düşünen yöneticiler aynı zaman da öz yeterliliklerinin de farkındadırlar. Yaptıkları işlerde başarı düzeylerinin farkında oldukları için de işletmeyi geleceğe taşıırken uygun çözümler üretebilirler. Bu nedenle yöneticilerin sahip olduğu öz yeterlilik inancı ve yönetsel güçlülük düzeyi etkili karar vermede önemli bir role sahiptir.

İnsanlığın seçenekler arasından en doğru ve en uygun olanı seçmesi olarak ifade edilen karar verme eylemi tarih boyunca oldukça önemli bir işleve sahip olmuştur. Günümüz dünyasında toplumsal yapı içerisinde yer alan bireylerin sahip oldukları mevki ve çalışma koşulları farklılık göstermektedir. Bu yapı içerisinde bazı bireyler yönetim işini gerçekleştirmekte, bazı bireyler ise yönetimin ortaya koymuş olduğu kararları uygulamakla görevlidirler. Özellikle iş dünyası içerisinde yönetim basamağında yer alan bireyler işlerin yürütmesi ve işletmenin işletmecilik faaliyetlerini yerine getirmesi için etkili karar verme gücüne sahip olmalıdırlar. Bir bilim alanı olarak ifade edilen yönetim alanında görevli olan yöneticilerin sahip olması gereken en önemli unsurlardan birisi karar vermedir. Bu nedenle yönetim fonksiyonunu yerine getirmekle mükellef olan yöneticiler karar veren kişi olarak tanımlanmaktadır. Yönetim bir işletmecilik fonksiyonu olarak ifade edildiğinde bu fonksiyonun etkili bir şekilde yürütülmesinde yöneticiler önemli bir role sahiptir. Yönetim basamağında genel olarak üst düzeyde stratejik kararlar, orta düzeyde taktik kararlar, alt düzeyde ise teknik ve rutin kararlar verilir. Fakat karar vericilerin düzeyleri ne olursa olsun verilen kararların etkili olması işletmeler açısından oldukça

önemlidir. İşletmelerin elde edeceği başarılarla yakından ilgili olan yöneticiler sağlıklı kararlar verirken en uygun kararları vermeye odaklanırlar.

Karar vermenin belirli stilleri vardır ve yöneticiler içinde bulunulan duruma uygun karar verme de en uygun karar verme stillerini uygularlar. Bazen anlık kararlar vermek gerekirken bazen uzun süre üzerinde düşünülüp karar verilebilir. Bundan dolayı o an için hangi karar verme stili uygunsa o kullanılmalıdır. Bunde an dolayı öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük açısından yeterli düzeye ulaşmış yöneticiler duruma, bulunulan ortama ve zamana uygun karar verme stillerini belirlemelidirler.

Bu açıklamalar ışığında bu çalışma da Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapmakta olan yöneticilerin öz yeterliliklerinin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma üç ana bölümden meydana gelmektedir: Birinci bölümde öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük kavramlarının ne olduklarına, bu kavramların önemine, kaynaklarına ve kavramların geliştirilmesi için neler yapılması gerektiğine değinilmiştir. Bunun yanı sıra öz yeterliliğın türleri ve yönetsel güçlülüğü oluşturan bileşenlerde incelenmiştir. İkinci bölümde karar verme davranışının ne olduğu, karar verme sürecinin nasıl işlediğı, süreci etkileyen faktörlerin neler olduğu üzerinde durularak karar verme stilleri ve tekniklerinden bahsedilmiştir. Son olarak üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, analiz sonuçları ve genel sonuçlar üzerinde durularak çalışma tamamlanmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖZ YETERLİLİK VE YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK

Bu bölüm kapsamında öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük kavramlarına ve kavramlarla ilişkili olduğu düşünülen konulara değinilmiştir.

#### 1.1. Öz Yeterlilik Kavramı

Bandura (1977) tarafından geliştirilen “Sosyal Bilişsel Kuramın” odak noktalarından birisi olan öz yeterlilik (Bandura, 1977a, 1977b; Schwarzer ve Fuchs, 1995; Kara ve Mirici, 2002; Zulkosky, 2009) bireylerin bir görevi başarıyla yerine getirip getirememesiyle ilgili bir inançtır. Bandura (1997) öz yeterlilik inancına sahip olan bireylerin kendisine verilen görevlere daha kolay adapte olduklarını, hedeflerini daha iyi belirlemeyebildiklerini ve kendilerine yeni hedefler koyabilme özelliklerine sahip olduklarını ifade etmiş ve başarısızlığın vermiş olduğu olumsuz duygulardan daha çabuk kurtulduklarını ve stratejik düşünme tarzına sahip olduklarını ileri sürmüştür. Bandura (1997) bireylerin kendilerine verilen bir görevi yapabileceğine inanmadıklarında onları harekete geçirecek dürtünün meydana gelmeyeceğini veya gelse bile bu dürtünün görevi başarıyla sonuçlandıramayacak kadar az olacağına dikkat çekmiştir. Bu nedenle öz yeterlilik bireyin yapmakla yükümlü olduğu görevi tamamlamak için gerekli davranışları organize edebilme kapasitesi olarak tanımlanmıştır.

Öz yeterlilik bireylerin yapmış oldukları işlere etki eden önemli bir faktördür ve kavramsal olarak 1970’li yıllarda davranışların değiştirilmesi ile ilgili yapılan çalışmalarla literatüre girmeye başlamıştır. Öz yeterlilik kavramı olarak Bandura tarafından ilk kez literatüre kazandırıldığında verilen belirli bir görev veya alana özel

bireysel yeteneklerle alakalı inanç ve algılar olarak kavramsallaştırılmış daha sonra Sherer ve arkadaşları (1982) tarafından her hangi bir görev veya alana özel olmayan genel öz yeterlilik olarak genişletilmiştir. Öz yeterlilik kavramı ilk olarak klinik ve eğitim psikolojisinin inceleme alanı içerisinde kendine yer bulmuştur. Buna karşılık son yıllarda öz yeterlilik ve işletme performansı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda belirgin bir şekilde artış meydana gelmiş, öz yeterliliğin iş yerinde çalışanlar açısından önemi ve motivasyona katkısıyla ilgili çalışmalar araştırma konusu olmaya başlamıştır (Stajkoviç ve Luthans, 1998; Gist ve Mitchell, 1992).

Yapılan diğer çalışmalarda öz yeterlilik inancı ile bireylerin göstermiş oldukları davranışlar arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bireylerin kişisel yeteneklerine olan inançlarının yaşam biçimlerine etki ettiği belirlenmiştir. Etkili yöneticilik, yöneticilerin performanslarını harekete geçirmeye yönelik inançlarının oluşmasıyla gelişme göstermeye başlamış ve bu inanç yöneticilere yeteneklerinin farkına varmasına katkı sağlayarak başarıya ulaşmalarına yardımcı olmuştur (Mety, 2014).

Stajkovic ve Luthans (1998), Luthans ve Peterson (2002), Semmer (2003), Mau (2000), Öneren ve Çiftçi (2013), Yalçın (2016) yapmış oldukları çalışmalarda öz yeterlilik inancı yüksek olan bireylerin çalışmış oldukları ortamlarda iş ile ilgili daha az psikolojik ve fiziksel kaygı yaşadıklarını, iş performansları ve yönetsel açıdan güçlü olmak için gerekli olan yönetsel etkililik düzeylerinin daha yüksek olduğunu, problem çözme ve karar verme davranışlarında daha etkili olabildiklerini ifade etmiştir. Yapılan çalışmalardan elde edilen bilgilere dayanarak öz yeterlilik inancı ile iş stresi ve kaygı arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu, kaygı ile de etkili karar verme arasında olumsuz bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle Öz yeterlilik inancı yüksek olan bireylerin stresli durumlar karşısında başarılı olabilmesi için kararlı bir kişilik yapısına sahip olmaları gerekmektedir (Sherer vd., 1982; Schwarzer ve Jerusalem, 1995; Luszczynska ve Dana, 2005).

### **1.1.1. Öz Yeterliliğin Önemi**

İnsanların kendilerinde var olduğuna inandıkları yeterlilik duygusu, yapmış oldukları işlerde başarılı olmalarına katkı sağlamaktadır (Compeau ve Higgins, 1995; Bandura, 1997; Kenny, 2012). Her hangi bir iş konusunda yapmış olduğu işe yönelik güçlü öz yeterlilik inancına sahip bireyler, düşük öz yeterlilik inancına sahip olanlara göre

daha farklı düşünmekte ve farklı davranışlar sergileyerek başarıya daha çabuk ulaşabilmektedirler (Bandura, 1986). Öz yeterlilik inancı yüksek olan bireyler, zorluk derecesi yüksek olan işlerle karşı karşıya geldiklerinde, bu zorlukları fırsata çevirebilecek engeller olarak görmekte ve sorun ile karşılaştıklarında öz yeterlilik inancı düşük olan bireylere oranla daha verimli ve başarılı olmaktadır. Öz yeterlilik inancı düşük olan bireyler ise bu görevleri kaçınılması veya görmezden gelinmesi gereken sorun olarak algılamaktadırlar (Bandura, 1986; Pepi vd., 2006; Mclaughlin vd., 2010; Cramm vd., 2013). Bu nedenle öz yeterlilik bireylerin herhangi bir görevi başarıyla sonlandırmalarında etkili olan bir inançtır ve bireylerin iş yaşamlarında önemli bir fonksiyona sahiptir.

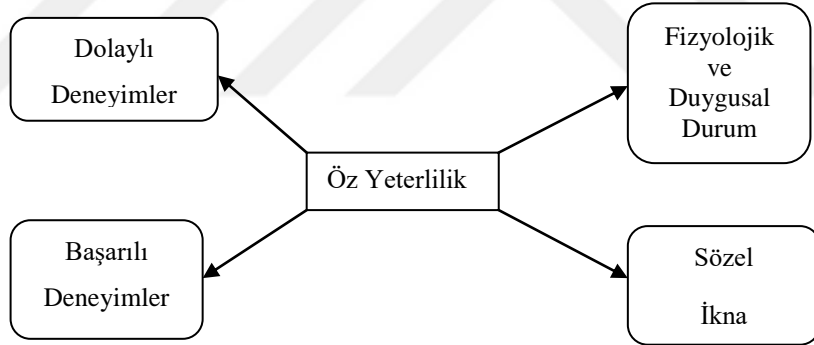
Kişisel motivasyon ve bireyin beklentilerinin, ortaya koyduğu çıktıları ne şekilde etkileyebileceğini belirlemeye yönelik unsur olarak ifade edilen öz yeterlilik, bireylerin bir işi başarıyla yapabilmesinde ve yönetsel güçlülüklerini oluşturan entelektüel/zihinsel yeterliliklerini geliştirmelerinde önemli bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1977; Kanungo ve Misra, 1992). Bireyin sahip olduğu öz yeterlilik inancı yaptığı işi başarılı bir şekilde gerçekleştirmesinde gerekli olan önemli bir değişkendir (Bandura, 1977; Leithwood ve Jantzi, 2008). Bireyin sahip olduğunu düşündüğü ve kendisi tarafından algıladığı yeterlilik ise bireyin başarılı olmak için sergilediği faaliyetlerde önemli bir fonksiyona sahiptir (Bandura, 2001). Bu nedenle öz-yeterlilik çalışma hayatında bireyin iş performansını artırmasında, yönetsel açıdan güçlü düzeye gelmesinde, etkin kararlar verebilmesinde ve başarılı olmasında önemli bir role sahiptir.

Bireyin çevresini kontrol edebilme yeteneği olarak da ifade edilebilen öz yeterlilik kişilerin iş yerlerinde yaşamış oldukları stres ile de yakından ilişkilidir. Bireylerin çalışmakta oldukları yerlerde, görevleriyle ilgili sahip oldukları öz yeterlilik inancı düşük ise iş ile ilgili stresin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Leiter, 1992). Lu vd. (2005) öz yeterlilik inancı yüksek olan bireylerin problem çözerken sorun odaklı akılcı stratejiler belirledikleri ve buna bağlı olarak da daha fazla başarılı oldukları, düşük öz yeterlilik inancına sahip olanların ise iş ile ilgili görevlerden kaçınarak daha fazla duygusal davrandıkları ifade edilmiştir.

### 1.1.2. Öz Yeterliliğin Kaynakları

Sosyal öğrenme kuramının dayandığı temel bileşenlerinden birisi olan öz yeterlilik (Bandura ve Kupers, 1964; Bandura; 1986; Chowdhury vd, 2002; Malone, 2001); bireylerin daha önceden edindiği ve zor durumlarda kullanabileceği duygusal performansını kontrol altında tutabilme kabiliyetidir (Schunk, 1991). Wood ve Bandura (1989) öz-yeterlilik kavramını; bireylerin amaçlarına ulaşmak için gerekli olan motivasyon, bilişsel kaynaklar ve hareket tarzlarını oluşturma kapasitelerine olan inanışları olarak tanımlamıştır.

Bireylerin sahip oldukları yeteneklerden ziyade bu yeteneklerine olan inançlarını açıklayan ve kişisel bir özellik olarak tanımlanmayan öz yeterlilik inancını şekillendiren çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bireylerin yaşadıkları olumlu ve olumsuz deneyimler, çevresinde yer alan bireylerin deneyimleri, bireyin ailesi veya çevresi tarafından yapılan uyarı ve yönlendirmeler, bireyin psikolojik durumu gibi faktörler öz yeterlilik inancı üzerinde etki eden faktörlerdir (Lee, 2005).



Şekil 1.1: Öz Yeterlilik İnancını Etkileyen Kaynaklar

**Kaynak:** Passer ve Smith, 2001: 567

Öz yeterliliğin beslendiği dört kaynak vardır. Bu kaynaklar; başarılı deneyimler/performans başarıları, dolaylı deneyimler, sözel ikna, fizyolojik ve duygusal durumlar olarak ifade edilmektedir (Schunk, 1990, Maibach ve Murphy, 1995, Bandura, 1997; Lowe, 2004).

- **Başarılı Deneyimler**

Başarı deneyimleri, bireylerin kişisel deneyimlerine bağlı olduğu ve bireyin başarılı olmak için gerekli olan unsurları bir araya getirip getiremeyeceğine yönelik en güvenilir kanıt sağladığı için öz yeterlilik üzerinde etkili olmaktadır (Yürekli, 2008).

Bireyler bir şeyleri yapmaya çalıştıklarında ve başarılı sonuçlar elde ettiklerinde yapmış oldukları işlerde uzmanlaşmaya başlar. Bireylerin iyi bir şekilde yaptıkları işlere benzeyen yeni işleri de yapabileceklerine inanmaya başlamaları başarılı deneyimler olarak nitelendirilmektedir ve bu deneyimler de öz yeterlilik algısının artmasına katkı sağlamaktadır (Bandura, 1994). Bu nedenle öz yeterlilik kavramının en güçlü kaynağı olarak ifade edilen başarı deneyimleri genellikle ustalık becerisi, kazanılmış güç veya performans becerisi olarak da ifade edilmektedir (Bandura, 1977, 1986, 1997; Chowdhury, vd, 2002; Dawes, vd, 2000; Wise ve Trunnel, 2001; Wood ve Bandura, 1989).

Öz yeterlilik inancı bireylerin yapmış oldukları eylemler ve bu eylemlerin ortaya çıkardığı etki sonucunda belirlenir. Bireyler tarafından başarılı olarak nitelendirilen sonuçlar öz yeterlilik inancını yükseltirken, başarısız olarak nitelendirilen sonuçlar ise öz yeterlilik inancını azaltmaktadır (Pajares, 1997). Bireyler yaşantılarında hep kolay başarılar elde etmişlerse, başarısız oldukları durumlarda kolaylıkla cesaretlerini kaybetmektedirler. Bu nedenle kendine güvenli bireylerin yetişmesinde gerekli olan öz yeterlilik inancını geliştirmek için engeller karşısında çaba gösterme ve başarısızlıklardan yılmama davranışı sergilenmelidir (Bandura, 2004; İsrail, 2007).

- **Dolaylı Deneyimler**

Dolaylı deneyimler bireylerin öz yeterlilik inançları üzerinde olumlu veya olumsuz etki meydana getirmektedir. Bireyler kendilerine model olabileceğine inandıkları kişilerin bir şeyleri başarıyla tamamladıklarını gördüğünde, kendilerinin de o işi başaracağına inanmakta, bunun tam aksine model aldıkları kişilerin başarısız deneyimleri de yine bireyleri o işi başaramayacağına inandırmaktadır (Bandura, 1994). Bireyler kendilerine benzeyen bireyleri izlediklerinde eğer onlar yapabiliyorsa ben de yapabilirim inancına sahip olmakta ve bu da öz yeterlilik inancını güçlendirmektedir. Dolaylı deneyimler deneyimsel öğrenmelerin paralelinde gelişme göstermektedir ve bu tarz öğrenmelerin özünde danışman-danışan ilişkisi yer almaktadır. Deneyimsel öğrenmede öncelikle danışman ya da uzman becerilerini uygular danışan da bunları izleyerek nasıl yapacağını öğrenir. Günlük yaşamda bireyler çoğu şeyi başkalarını izleyerek öğrenmektedir ve bu öğrendikleri şeyleri de

başarıyla yapmaktadırlar. Elde etmiş oldukları bu başarı da öz yeterlilik inancının güçlenmesine katkı sağlamaktadır (www.samples.jbpub.com, 2016).

- **Sözel İkna**

Bireyler öz yeterlilik inançlarını geliştirirken başka bireylerin tepkilerinden de etkilenmekte ve bu tepkiler bireyin öz yeterlilik inancı üzerinde etkili olmaktadır. Bir işi başarabilme konusunda dışarıdan gelen bir değerlendirmenin bireyin öz yeterlilik inancına çok fazla etkisi olmamakla beraber bireyi o işi yapmaya motive ettiği bilinmektedir. Bunun yanı sıra bireye yapılan olumsuz değerlendirmelerin ise öz yeterlilik inancı üzerinde zayıflatıcı etkiye sahip olduğu ifade edilmekte ve Bandura (1986) ve Pajares (2002) tarafından başka bireylerin bir iş ile ilgili olumsuz değerlendirmelerinin, olumlu değerlendirmelere oranla bireyin öz yeterlilik inancının şekillenmesine daha fazla etki ettiği söylenmektedir. Bu nedenle başka kişilerin vermiş oldukları olumsuz tepkiler kişinin yapmış olduğu iş ile ilgili öz yeterlilik inancını zayıflatmaktadır.

Yapılan bazı çalışmalarda ise erkek egemenliğinin yüksek olduğu toplumlarda kadınların öz yeterlilik inançlarının pozitif veya negatif yönde etkilenmesinde erkeklerin sözel tepkilerinin önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir (Betz ve Hackett 1981; Zeldin ve Pajares, 2000; Hathaway vd, 2003). Bu durum öz yeterliliği etkileyen faktörlerden birisi olan sözel ikna'nın cinsiyet bazında etkisini ortaya koymaktadır.

- **Fizyolojik ve Duygusal Durumlar**

Bireylerin kapasitelerini değerlendirirken yararlandıkları unsurlardan birisi de fizyolojik ve duygusal durumlarıdır. Bireyler her hangi bir konuda sahip oldukları kapasitelerini, o işi yaparken deneyimledikleri fizyolojik ve duygusal reaksiyonlarla da değerlendirebilmektedirler (Bandura, 1986: 401). Bireyde gözlemlenen stres, korku, karamsarlık ve yorgunluk durumu bireyin öz yeterlilik inancı üzerinde etkilidir. Bireyler kendi düşüncelerini çeşitlendirebilecek kabiliyete sahiptirler. Bu nedenle bireyler bir iş ile ilgili olumsuz duygu durumuna sahip olursa öz yeterlilik inancı zayıflar bunun tam tersi olarak da iş ile ilgili olumlu duygulara sahip olursa öz

yeterlilik inançları güçlenir (Bandura, 1995). Kısaca bireyin yapacağı iş ile ilgili sahip olduğu duygusal durumlar öz yeterlilik üzerinde etkili olmaktadır.

### **1.1.3. Öz Yeterlilik Türleri**

Bireylerin sahip olduğu öz yeterlilik meydana gelen duruma özgü öz yeterlilik ve genel öz yeterlilik olarak ele alınmaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

#### **1.1.3.1. Duruma Özel Öz Yeterlilik**

Bireylerin belirli davranışları sergilemesine ve öğrenme becerisine sahip olmalarına yönelik kişisel inançlarını açıklayan duruma özel öz yeterlilik; bir görev, faaliyet veya alanı etkileyen, kişinin bireysel yeterliliği ile ilgili algı ve inançlarını kapsamakta ve bireye özgü olmaktadır (Kenny vd., 2012; Schunk, 2008; Gözüm ve Aksayan, 1999).

Bandura (1997) duruma özel öz yeterliliğin; bireylerin belirli bir aktivite alanında farklılık gösteren yetenek yargılarını ölçmesi gerektiğini vurgulamış ve öz yeterlilik kavramını belirli bir duruma özel ele alınması gerektiğini savunmuştur. Bireyin belirli bir duruma özel öz yeterlilik düzeyi, bulunmuş olduğu duruma göre farklılık gösterebilmektedir. Bundan dolayı herhangi bir iş alanına ilişkin öz yeterlilik inancı yüksek olan bireylerin iş performansları da o denli yüksek olmaktadır. Kısaca duruma özel öz yeterliliği yüksek olan bireylerin yapmış oldukları işlerdeki iş performansları da yüksektir (Hysong ve Quiones, 1997; Stajkoviç ve Luthans, 1998).

#### **1.1.3.2. Genel Öz Yeterlilik**

Bandura (1997) yapmış olduğu çalışmalarda duruma özel öz yeterliliğin yordayıcı değerinin yüksek olduğunu ifade etmesine rağmen yapılan bazı çalışmalarda (Eden ve Kinnar, 1991; Harrison, Chadwick ve Scales, 1996; Chen, Gully ve Eden, 2000; Scherbaum vd., 2006) genel öz yeterlilik, duruma özel öz yeterliliği de içine alan bir kavram olarak literatüre girmiş ve yaygınlık kazanmıştır. Sherer ve arkadaşları (1982), öz yeterliliği herhangi bir iş, görev ya da duruma özel olarak nitelendirmemiş ve genel öz yeterlilik ölçeği geliştirmiştir. Geliştirilen bu genel öz yeterlilik ölçeği; başlangıç davranışındaki arzu/istek, davranışın tamamlanmasına yönelik çabanın sürekliliği ve son olarak da zorluklarla mücadelede ortaya konulan ısrarlı tutumu ölçmeyi amaçlamıştır.

Duruma özel öz yeterlilik belirli aktarımlar sayesinde bir durumdan başka bir duruma aktarılabileceği için genel öz yeterlilik algısının oluşmasına katkı sağlayabilecektir. Farklı alanlarda edinilen öz yeterlilik inançlarının bütünü oluşturarak genel öz yeterlilik, duruma özel öz yeterlilik inancına göre daha fazla dirençlidir. Çünkü genel olarak öz yeterlilik inancı yüksek olan bireyler bütün ortamlarda kendilerine güven duymaktadırlar. Bu nedenle genel öz yeterlilik duruma özel öz yeterliliği de içine alan bir kavramdır.

#### **1.1.4. Öz Yeterliliğin Geliştirilmesi**

Durağan ve sabitliğin aksine aktif bir özelliğe sahip olan öz yeterlilik inancı (Bandura, 1989), geliştirilebilir özelliğine sahip üç boyuttan meydana gelen psikolojik bir yapıdır. Bu yapılardan birincisi; bireyin performansına yönelik inancı, ikincisi; bireyin davranışlarında farklılık gösteren yeterlilik inancını başka davranış veya durumlarda da sergilemesi, üçüncüsü ise; yapmış olduğu işlerde ortaya koymuş olduğu kararlılıktır (Maddux, 1995). Bu üç unsur bireyin davranış sergilerken veya bir görevi yerine getirirken kendisinde de geliştirebileceği boyutlardır ve başarılı girişimlerle geliştirilebilir bir özelliğe sahiptir. Öz yeterlilik inancının güçlendirilmesi ile ilgili yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar incelendiğinde; öz düşüncenin geliştirilmesi, başarının desteklenmesi ve teşviklerin artırılması, başarılı modellerin incelenmesi, göreve yönelik psikolojik ve sosyal durumların güçlendirilmesi durumlarında bireylerin öz yeterlilik inancının geliştirilebileceğine inanılmaktadır (Appelbaum ve Hare, 1996; Malone, 2001). Tüm bunlar dahilinde bireylerin iş ve özel yaşamlarında elde edebileceği başarı, kendine duyduğu güven ile gerçekleşebilmekte bu güven ise öz yeterlilik inancı ile sağlanmaktadır. Bu nedenle bireylerin sahip olduğu yüksek öz yeterlilik duygusu başarılı girişimler meydana getirmede önemli bir unsurdur.

#### **1.2. Yönetmel Güçlülük Kavramı**

İşletme kaynaklarının daha faydalı bir şekilde planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi sonucunda işletmelerin belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmaları olarak ifade edilen yönetim işi, etkili karar alma gücüne sahip, başarı odaklı ve geleceği öngörebilen yöneticiler vasıtasıyla gerçekleştiğinde işletmeyi başarıya ulaştırmaktadır (Koparal, 2001; Kingır ve Şahin,



2005). Yönetim işini gerçekleştirme yetkisine sahip yöneticiler bu görevi sürdürürken çalışanlarını etkilemek, onları yapmış oldukları işe motive etmek ve bunları yaparken de doğru kararlar almak için yönetsel açıdan kendilerine güven duymalı ve yönetsel güçlülüğe sahip olmalıdırlar. Bu nedenle yönetsel güçlülük, yöneticilerin etkili karar vermelerinde ve verdikleri kararları uygulamalarında önem arz eden bir unsurdur.

Kanungo ve Misra tarafından ilk kez 1992 yılında ortaya konulan yönetsel güçlülük kavramı, işletmelerde görev yapan yöneticilerin işletmelerin belirlenen amaç ve hedeflerine yönelik her türlü yönetsel işine engel olabilecek duygusal tepkilerini, bilişsel düşüncelerini, inançlarını, beklentilerini ve davranışlarını kontrol edebilme ve bu davranışlarını düzenleyerek çevreye uyum sağlamada edinilmiş yetenekler bütünü olarak tanımlanmıştır (Kanungo ve Menon, 2004, 2005; Doğan ve Şahin, 2011). Bilişsel davranışçı terapi alanında büyük bir öneme sahip olan güçlülük; kavram olarak olaylarla baş etme becerisi olarak tanımlanmakta ve bireylerin öz kontrol davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan çevreye uyum becerileri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Doğan ve Şahin, 2011). Temelinde sosyal ve bireysel güçlülük kavramlarını barındıran güçlülük teorisi olumsuz durumlar karşısında sağlıklı bir şekilde yaşamın devam ettirilmesi konusunda bilişsel ve davranışsal becerilerin yeterliliğine önem vermektedir. Bu teori güçlülüğü, kişisel ve sosyal güçlülük olarak kavramsallaştırmıştır. Bu teori içinde yer alan kişisel güçlülük; bireylerin karşılaştığı sıkıntılı durumlarla başa çıkmayı ve olaylara verilen tepkileri olumlu yönde değiştirmeyi içine alan ve öğrenilebilen bir güçlülüktür (Zauszniewski ve Bekhet, 2011).

Yönetsel güçlülüğün dayandığı kuramlardan birisi olan öğrenilmiş güçlülük ise; bireyin hedeflerine yönelik davranışlarını engelleyen acı, ızdırap, stres gibi duygu ve düşüncelerini kontrol altında tutan ve düzenleyen her türlü faktör olarak tanımlanmaktadır (Güloğlu ve Aydın, 2007; Türesin; 2012). Bireylerin olaylar karşısındaki tepkilerini, sahip oldukları oto-kontrol vasıtasıyla düzenledikleri davranış ve becerilerin toplamı olarak ifade edilen öğrenilmiş güçlülük; insanların kaçınılması gereken olaylarla daha kolay baş edebilmelerine yardımcı olmaktadır (Rosenbaum, 1980; 1983).

Rosenbaum (1983) tarafından bilişsel beceri olarak nitelendirilen öğrenilmiş güçlülük kavramı, sıkıntılı durumlarda kişinin mücadele gücünü göstermektedir. Bu nedenle bu kavram bireylerin olayları yönetmesinde ve olaylarla başa çıkabilmesinde etkili bir unsurdur. Rosenbaum'un öğrenilmiş güçlülük teorisi, öğrenilmiş güçlülüğün bir boyutu olan Bandura'nın öz yeterlilik teorisi ile bağlantılıdır. Öğrenilmiş güçlülük teorisi bireylerin kendilerini yönetmede sahip oldukları yeteneklerle ilgilidir. Öz yeterlilik ise olaylar karşısında gerekli olan davranışı başlatıp başlatamayacağı veya görevi tamamlayabileceğine olan inancı olarak nitelendirilmiştir (Bandura,1997; Kiefer, 2001). Öz yeterliliğin temelinde yer alan ve istedik davranışın meydana getirilmesinde sadece inanç etkili değildir, bu davranışı meydana getirebilecek yeteneğe de sahip olunması gerekmektedir. Bu yetenekler de öğrenilmiş güçlülük repertuarını oluşturmaktadır (Rosenbaum, 1983).

Meichenbaum (1977) tarafından, bireyin karşılaşmış olduğu durumlarda yaşadığı sorunlarla başa çıkmasında kendine olan inancı ve öğrenmiş olduğu yetenekleri kullanabileceğine dair tutumu olarak ifade edilen öğrenilmiş güçlülük; Staat (1968)'ın bireylerin sahip olduğu temel davranış repertuarı, Bandura (1977) tarafından yapılan sosyal öğrenme ve öz yeterlilik konusunda yapılan çalışmalar ve de Bandura (1977) ve Kanfer (1977) tarafından yapılan öz kontrol davranışları çalışmasının sonucunda gelişim göstermiştir. Meichenbaum (1977)'un yapmış olduğu çalışmadan sonra öğrenilmiş güçlülük kavramı Rosenbaum (1980) tarafından da çalışılarak, bireylerin amaçlarına ulaşmada olaylarla başa çıkma inancı, yetenekleri ve öz kontrol davranışları olarak literatüre girmiştir. Rosenbaum (1980) biliş ile alakalı bir yeteneğin öğrenilmiş güçlülük olarak ifade edilebilmesi için dört boyuttan bahsederek bu boyutları;

2. Bireyin öz yapısını ve bilişlerini kullanarak duygusal ve fizyolojik tepkilerle başa çıkabilmesi,
3. Planlama, sorunu tanımlama, varolan seçeneklerden en uygununu seçme gibi problem çözebilme stratejilerini uygulayabilmesi,
4. Amaçlarına ulaşmak için doyumunu erteleyebilmesi,
5. İçsel olayların kendi kontrolünde olduğuna yönelik inanca sahip olabilmesi olarak ifade etmiştir.

Olumsuz durumların meydana getirdiği durumlarda bireyin bu olumsuzluklarla başa çıkabilmesinde kullandığı bilişsel strateji olarak kabul edilen öğrenilmiş güçlülük, belirli yönleriyle öğrenilmiş çaresizlik kavramının olumlu ifadesi olarak nitelendirilmiştir. Olumsuz bir durumu kontrol etmede başarısız olan bireyin daha sonraları başka olumsuz durumlarla baş edebileceği halde kendine olan güvenini yitirerek gerekli davranışı yapamaması olarak tanımlanan öğrenilmiş çaresizlik (Seligman ve Maier, 1967), bireyin kendine karşı hissettiği olumsuz bir psikolojik algıdır. Birey tarafından kontrol altında tutulamayan, bireyin içsel yaşam olayları sonucunda ortaya çıkan öğrenilmiş çaresizlik belirtileri, depresyon belirtileri ile benzerlik göstermekte ve her ikisi de bireylerin kendileriyle alakalı olayların sonuçlarını kontrol edemeyeceklerine olan inançlarından ileri gelmektedir (Seligman, 1975; Wong, 1995). Öğrenilmiş güçlülük teorisinde ise bireyler yaşam olaylarının sonuçlarını kendileri tarafından kontrol edebileceklerine olan inanç ve düşünceye sahiptir. Bu nedenle öğrenilmiş güçlülük ile öğrenilmiş çaresizlik arasında zıt bir ilişki mevcuttur. Öğrenilmiş çaresizliğin zıttı olan sıkıntılı durumlar karşısında bireyin sorunlarla başa çıkmasını ve başarılı bir şekilde yönetmesini sağlayan öğrenilmiş güçlülük kişisel bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Çakır, 2009; Dağ, 1991). Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireyler zorluklarla karşı karşıya kaldıklarında, bu sorunlu durumları çözmede daha inatçı ve ısrarlı olmaktadır. Bu nedenle hedeflerine ulaşmada daha fazla çaba harcamakta ve mücadele etmektedirler. Buna karşın öğrenilmiş güçlülük düzeyi daha düşük bireyler ise, olumsuz durumlar karşısında mücadeleyi bırakma eğilimi içinde olmakta ve durumun sorumluluğunu yeteneksiz oluşlarına dayandırarak yenilgiyi daha kolay kabul edebilmektedirler (Kennet vd., 2006). Bu nedenle öğrenilmiş güçlülük düzeyinin geliştirilmesi bireyler açısından olumlu bir durumdur ve yönetsel güçlülük de öğrenilmiş güçlülük kavramıyla ilişkili olduğu için yöneticilerin yönetim işiyle ilgili güçlülük algısını ifade etmektedir.

### 1.2.1. Yönetmel Güçlölüğüün Öneml

Yönetim, işletmelerin hedeflediğı amaçlara ulaşırken, insan ve diğler kaynakları en iyi şekilde birleştirme işi olarak nitelendirilen evrensel bir kavramdır (Rachman vd., 1993). Değışen çevre şartlarında, sınırlı olan kaynakları kullanarak işletmelerin amaçlarına etkili bir şekilde ulaşılması olarak da ifade edilebilen yönetim işi, yöneticiler vasıtasıyla yerine getirilmektedir. Yönetici ise yönetim faaliyetlerini düzenleyen ve işletmelerin amaçlarına ulaşmasında çalışanları ve işletme içi unsurları birleştiren kişidir (Şahin vd., 2004). Bundan dolayı yönetici işletmenin amaçlarına ulaşmasında meydana gelen değışim ve gelişmeleri yakından takip etmelidir.

Yaşamın herhangi bir alanında karşılaşılan zorluklar karşısında bireylerin güçlü olma durumlarını ifade eden güçlölük; sorun yaratan durumlara baş edebilmesine yardımcı olan bir kavramdır. Stres kaynağı olarak adlandırılan, kişiden kişiye ve bulunulan ortama göre değışen, bireyde korku, heyecan, sıkıntı, kaygı, huzursuzluk ve gerginlik hissi meydana getiren her türlü uyaran bireylerin yaşam doyumlarını olumsuz yönde etkilemektedir ve bireylerin hatalı kararlar vermesine neden olmaktadır (Story ve Bradbury, 2004; Gümüştekin ve Öztemiz, 2005). Günümüzde bireyler sosyal yapının da değışmesiyle birlikte zamanlarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirmektedir. İşletmelerde çalışan personelin yanı sıra yöneticilerde de durum benzerdir ve iş yerinde yaşanan olaylar yöneticiler üzerinde olumsuz etkiler meydana getirebilmektedir. Bu nedenle işletmelerde görev yapan yöneticilerin yönetsel açıdan güçlü olmaları, işletme içi sorunları çözerken en uygun kararı vermelerine katkı sağlamaktadır.

İşletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli bir unsur olan yönetsel güçlölük; yöneticilerin, işletmelerin belirlenen amaç ve hedeflerine uygun olarak her türlü yönetsel işine engel teşkil edebilecek duygusal tepkilerini, bilişsel düşünce ve inançlarını, beklentilerini ve davranışlarını kontrol edebilme ve de bu davranışlarını düzenlemesi ile çevreye başarılı bir şekilde uyum sağlamada edinilen yetenekler repertuarı olarak tanımlanmıştır (Şahin, 2009). Yöneticiler tarafından edinilen bu yetenekler, görev yaptığı işletmeyi diğler işletmelerin önüne geçirmeye katkı sağlayan ayırt edici unsurlardır (Selznick, 1984). Bu nedenle yönetsel güçlölük kavramının temelini yetenekler oluşturmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992). Bireyin

görevini başarılı bir şekilde yeniliğe ve yaratıcılığa dayalı olarak uygun bir zaman içinde yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanan yetenek; iş yaşamında belirli bir seviyenin üstünde potansiyele, bilgi ve beceriye sahip değişimi yönetebilen, işletmeyi geliştirebilecek yetkinliğe sahip yöneticiler için kullanılan bir kavramdır (Buckingham ve Vosburgh, 2001). İş yaşamındaki yetenekli insanların bilişsel kapasite, kişilik özelliği ve motivasyondan oluşan genetik bir özelliğe ve bunun yanı sıra yetkinliğe sahip oldukları bilinmektedir. Yetkinlik ise bilgi ve becerilerden oluşan deneyimi de içine alan bir kavramdır (Lodewijk ve Mastenbroek 2008; Losey, 1999). Bireyin işletmeye olan bağlılığı ve katkısı ile sahip olduğu yetkinliği, iş yaşamındaki yeteneği olarak tanımlanmakta ve bireyin işletmeye sağladıkları ile işletmeden elde ettikleri arasındaki dengeyi ifade etmektedir (Ulrich vd., 2009).

Yetkinlik, bireyin herhangi bir ortamda rolünü tam anlamıyla yerine getirebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların toplamı olarak ifade edilmiş, beceri ise bireyin öğrenme ve elde ettiği tecrübelerle bağlı olarak ne yapabileceği olarak tanımlanmıştır (Cheese, 2008). En iyi performansın elde edilmesinde gerekli olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak nitelendirilen yetkinlik kavramı yönetsel açıdan ele alındığında; işletmede görev yapan yöneticinin mikro becerileri olarak bilinmektedir. Bu beceriler işletmenin sahip olduğu değer ve yeteneklerin bir parçasıdır. Sahip olunan bu beceriler işletme içinde var olan diğer değerlerin de genişleyerek iş çıktısına dönüşmesini ve performansın artmasını sağlar (Budak, 2008). Sözü edilen performansın artmasında yöneticilerin sahip oldukları kapasiteleri ile yetenekleri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin kapasitelerinin içinde gelecekte elde edecekleri başarılarında yer almaktadır. Bireyin sahip olduğu yetenek veya kapasitesinin dışında yer alan ve yapılan işin bir yanını oluşturan beceri; gözlemlenebilir açık davranışları sergileme yeteneği, yetenek ise yönetimle ilgili işlerde bilişsel ve davranışsal özellikleri sergileme kapasitesi olarak tanımlanmıştır (Boyatzis, 1984; Kanungo ve Misra, 1992). Yöneticinin mevcut olan işiyle ilgili sahip olduğu performansını geliştirmek için önemli görülen yönetsel beceriler çalışılan alana göre değişim göstermektedir (Wakabayashi, Kondo ve Chen, 2001). Yöneticilerin performansları ile yakın ilişki içerisinde olan yönetsel beceriler literatürde belirli özellikleri bakımından sınıflandırılmıştır. Waters (1980) yönetim fonksiyonunun etkili bir şekilde işlemesi için davranışların yöneticiler tarafından

bilişsel olarak anlaşılması ve uygulamaya dönüşmesi gerektiğini söylemiştir. Katz (1974) ise *Skills of An Effective Administrator* isimli çalışmasında alanyazında en fazla kabul gören beceri sınıflandırmasını yaparak, başarılı yöneticilerin, buldukları pozisyonlara göre çeşitli derecelerde beceriye sahip olmaları gerektiğini belirtmiş ve bu becerileri teknik, beşeri ve kavramsal beceriler olmak üzere üç gruba ayırmıştır:

- **Teknik Beceri**

Teknik beceri, belirli bir konu ile alakalı gerekli olan teknikleri, prosedürleri, süreci ve işin nasıl yapılması gerektiğini ayrıntılı olarak anlamayı ve yapmaya yeterli olmayı ifade etmektedir. Teknik beceride uzmanlaşma ön plana çıkmaktadır. Bir cerrahın, muhasebecinin, müzisyenin veya mühendisin işini yaparken göstermiş olduğu performans teknik becerilerin anlaşılmasını kolaylaştırır. Çünkü bu alanlarda çalışan bireyler teknik beceriye ve kapasiteye sahip olmalıdırlar. Teknik beceri özel bir disiplin/alan ile alakalı işlerde gerekli olan teknikleri ve gerekli olan araçları kullanmayı aynı zamanda bu işleri yaparken analitik yeteneğe de sahip olmayı ifade eder (Katz, 1974).

- **Beşeri Beceri**

Beşeri beceri, yöneticinin beraber çalıştığı bir grup içinde etkili olmasını ve yönettiği grupta işbirliğini inşa etmesini ifade eder. Teknik beceri olarak ifade edilen beceriler iş süreçleri ve kullanılan materyallerle ilgili iken beşeri beceriler insan ile alakalıdır. Beşeri beceriler bireyin iş yerinde görev yapan eşdeğer pozisyondaki arkadaşlarını, astlarını ve üstlerini bireysel olarak algılama biçimiyle ve onlara karşı yapmış olduğu davranışla ilgilidir. Beşeri becerilerini geliştirerek üst seviyeye çıkaran kişiler kendi tutum ve inançlarının farkındadırlar (Katz, 1974). Aynı zamanda bu bireyler başka kişi ve gruplar hakkında da farkındalığa sahiptirler. Beşeri beceri, bireyin görev yaptığı örgütün amaçlara ulaşmasında ve yaptığı işten tatmin sağlamasında etkili olan becerilerdir (Çetinkaya, 2009). Bu tür beceriler; empati kurabilmeyi, diğer bireylerle iletişim kurabilmeyi, ikna edebilir özelliğe sahip olmayı, karşıdaki kişiyi yargılamadan dinleyebilmeyi sağlayan becerilerdir. İnsanların tutum ve duygularını anlama yeteneği olarak da ifade edilen ve insanları etkilemek için gerekli olan beşeri

beceriler; insanların birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirebilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Yukl, 2010).

- **Kavramsal Beceri**

Yöneticinin görev yaptığı kurumu bir bütün olarak görmesine katkı sağlayan kavramsal beceri; işletmenin ait olduğu çevreyi, işletme içi ilişkileri algılayabilme ve işletmeyi yönetebilmeyle ilgili becerilerdir (Tengilimoğlu vd., 2008; Eren, 2011). Bu beceriye sahip yöneticiler işletmeyi bir bütün olarak görebilme kabiliyetine sahiptirler. Kavramsal becerisi yüksek olan yöneticiler, yönettiği örgütün farklı fonksiyonlarının nasıl birbirine bağlı olduğunu daha net görerek, yaptıkları işin bütünsel olarak endüstriye ve topluma katkısını kavrayabilirler. Kavramsal beceriler yöneticilerin planlama yapabilmesi, işleri organize edebilmesi, problem çözebilmesi ve yeni programlar geliştirebilmesi için gerekli becerilerdir (Katz, 1974). Yöneticilerin karmaşık ve soyut durumları kavrayabilmeleri ve bu durumlar hakkında düşünebilmeleri için gerekli olan bu beceriler üst düzey yöneticiler açısından oldukça önemlidir (Robbins ve Coulter, 2002).

Bireyde var olan yeteneklerin üstüne sonradan öğrenilen davranışların eklenmesiyle geliştirilen ve aktarılabilen beceri kavramı bireyde geliştirilebilir bir özelliğe sahip iken yetenek ise büyük ölçüde doğuştan gelen kalıtsal bir özelliğe sahiptir (Tak vd., 2007). Bu nedenle yetenek ile beceriler arasında belirli farklar yer almaktadır. Kanungo ve Misra (1992) beceri ve yetenek arasındaki farkları şu şekilde açıklamıştır:

- Beceriler açık ve gözlemlenebilir bir özelliğe sahipken, yeterlilikler bilişsel bir özelliğe sahiptir.
- Beceriler rutin işler sonucunda gelişme gösterir ve öğrenilmiştir. Yetenekler ise aniden ortaya çıkan durumlar karşısında bireyin davranışıyla ilgilidir. Bu nedenle yetenekler programlanmamış davranışlara karşı ortaya konulan davranışları ifade ederken, beceriler önceden programlanmış davranışlara karşı yapılan davranışları ifade etmektedir.
- Beceriler bireylerin günlük yaşamlarında karşılaştıkları standart çevresel şartlar altında ortaya koydukları davranışlarla ilgili iken, yetenekler ise aniden ortaya

çıkın karmaşık ve sorun odaklı durumlarda bireylerin problem çözüme ve karar verme davranışları olarak ifade edilmektedir.

- Beceriler benzer iş ve eylemlerde ortaya konulan davranışlarla ilgilidir. Bireyin rutin işlerde ortaya koyduğu davranışlar becerileri ifade etmektedir ve bu nedenle beceri farklı olaylara aktarılamaz buna karşın yetenek bireyin farklı durumlarda ortaya koyduğu davranış biçimidir ve farklı olaylara da aktarılabilir. Örneğin yöneticinin işletmede yapmış olduğu günlük rutin faaliyetler beceri ile ilgili iken, vermiş olduğu bir kararı başka durumlar içinde uygulayabilmesi yetenek ile ilgilidir.
- Beceriler, belirli bir işin gerekleriyle ortaya çıkan kontrollü davranışlar sistemidir. Bu nedenle birey, işin gereklilikleri dışında farklı davranma seçeneğine çok fazla sahip olamamaktadır. Buna karşın rutin olmayan işler için gerekli olan yetenekler kişiye özgüdür. Yapılan işin gerekleri belirsiz olduğundan dolayı birey iş ile ilgili yeteneklerini ne zaman, nasıl ve nerede kullanabileceğine karar verebilmektedir (Şahin, 2009).
- Bireyin sahip olduğu beceriler öğrenme sonucu gelişmiştir. Bu nedenle de belli işlere uygun davranışlarla sınırlıdır. Yetenekler ise uyarlanabilir ve yeni durumlarda davranışa dönüştürülebilir. Birey sahip olduğu yetenekleri yeni durumlar karşısında da kullanabilir.

Yetenek ve beceri kavramları incelendiğinde iki kavramında bireyler açısından önemli olduğu, buna karşın belirli farklılıklara sahip oldukları ortaya konulmuştur. Özellikle yönetsel görevlere sahip olan bireylerin yapmış oldukları rutin faaliyetlere karşı, belli zamanlarda vermiş oldukları kararlar işletme için hayati bir fonksiyona sahiptir. Yöneticinin bu zamanlarda vermiş olduğu kararlar ise sahip oldukları yetenekleri ile alakalıdır. Yönetsel açıdan güçlü olan yöneticiler anlık olarak karşı karşıya kaldıkları sorunlarda karar verirken yeteneklerine başvurmak zorundadırlar. Bu nedenle yetenekler yöneticiler açısından hayati bir öneme sahiptir. Yönetsel açıdan güçlü olan bir yönetici planlarını hayata geçirirken duygu, düşünce ve hareketlerini yönetebilecek bir yeterliliğe sahip olmalıdır (Kanungo ve Misra, 1992). Bu nedenle yönetsel güçlülük kavramının temelinde yetenekler yer almaktadır.



### 1.2.2. Yönetmel Güçlölük Kavramını Meydana Getiren Bileşenler

Değişen ve durağan çevreye yöneticilerin adaptasyonunu sağlamayı kolaylaştıran ve başarılı yönetmel performans için gerekli olan becerilerin doğasını oluşturan yönetmel güçlölük; duygusal, zihinsel/entelektüel ve davranışsal/eylemsel yeterlilik olarak adlandırılan üç bileşenden meydana gelmektedir (Kanunga ve Misra, 1992). Yönetmel güçlölüğü meydana getiren bileşenler yönetmel açıdan güçlü olan yöneticilerin sahip olması gereken yeterlilikler olarak nitelendirilmektedir

**Tablo 1.1.** Yönetmel Güçlölüğün Bileşenleri

<b>Duygusal Yeterlilik</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Baskı Altında Duyguları Kontrol Etme</b><ol style="list-style-type: none"><li>1. Agresif/Saldırgan Olma</li><li>2. Kaçınma/Geri Çekilme</li><li>3. İstifa/Ayrılma</li><li>4. Heyecan</li></ol></li><li>• <b>Temkinli Davranma</b></li><li>• <b>Doyumu Erteleme</b></li><li>• <b>Proaktif Olma</b></li></ul>
<b>Zihinsel/Entelektüel Yeterlilik</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Problem Çözme</b><ol style="list-style-type: none"><li>1. Problem Durumunu Belirleme</li><li>2. Problemi Çözmeye Yönelik Araştırma Yapma</li><li>3. Problemi Çözme İhtimali Olan Alternatif Yolları Belirleme ve Bu Alternatifleri Değerlendirme</li></ol></li><li>• <b>Öz Yeterlilik İnancını Güçlendirmek İçin Öz-Düşünüm Geliştirme</b></li></ul>
<b>Davranışsal/Eylemsel Yeterlilik</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Görev Odaklı Davranış</b><ol style="list-style-type: none"><li>1. Göreve Özgü Hedef Belirleme</li><li>2. Hedefe Uygun Planlama Yapma</li><li>3. Geribildirim Yapma</li><li>4. Zamanı Etkin Kullanma</li></ol></li><li>• <b>Birey Odaklı Davranış</b><ol style="list-style-type: none"><li>1. Empati Kurma</li><li>2. Çalışanları Destekleme Davranışı Geliştirme</li><li>3. Başarıya Ulaşmak İçin Diğer Çalışanları Etkileme Gücü Kullanma</li></ol></li></ul>

**Kaynak:** Kanunga ve Misra, 1992: 1325.

Kanunga ve Misra (1992) tarafından ortaya konulan yönetmel güçlölüğün bileşenleri incelendiğinde duygusal, zihinsel/entelektüel ve davranışsal/eylemsel yeterlilik yönetmel güçlölüğü meydana getiren bileşenler olarak ifade edilmiş ve aşağıda bu konulara ayrıntılı olarak değinilmiştir.

### **1.2.2.1. Duygusal Yeterlilik**

Hissin birey tarafından farkına varılması ve güçlendirilmesi sonucunda bilinç ve bedensel uyarılmışlık halinin oluşturulması olarak ifade edilen duygu; öfke, utanma, korku üzüntü, zevk, sevgi, şaşkınlık gibi unsurları içinde barındırmaktadır (Berenice, 1999). Başka bireyler tarafından gönderilen iletilere cevap vererek bireyin iletişim kurabilmesine yardımcı olan ve bireyin karşılaştığı çevresel baskılarla mücadele edebilmesine katkı sağlayan duygusal yeterlilik ise yöneticinin, sahip olduğu yönetsel fonksiyonları uygularken iş yerinde bulunan çalışanların duygusal tepkilerini kontrol altında tutabilmesine katkı sağlayan yeterlilik olarak tanımlanmaktadır (Acar, 2001; Kanungo ve Misra, 1992).

Bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerini bütün hale getirmesi ve bunun sonucunda benlik bütünlüğüne ulaşmasını sağlayan duygusal zeka; yöneticilerin yönetsel işlerine yönelik bir durumu doğru algılayabilmesine, değerlendirebilmesine ve bunu duygusal olarak ifade edebilmesine yardımcı olan duyguları düzenleme yeteneğidir (James, 1997; Mayer ve Salovey, 1997). Bireylerin karşılaştıkları korku, öfke, kaygı ve benzeri psikolojik durumları etkili bir şekilde yönetebilmelerine, motivasyonlarını artırabilmelerine, empati yeteneklerini geliştirebilmelerine ve bireyler arası ilişkilerini geliştirmelerine katkı sağlayan duygusal zeka, bireyin kendi kişilik özelliklerinin farkına varmasına ve duygularını anlayabilmesi için gerekli olan önemli bir yetenektir (Cooper ve Sawaf, 2010; Bridge, 2003). İş yerinde çalışan bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin desteklenmesini sağlayan duygusal zeka, iş yerindeki insanların işletme amaç ve hedeflerini daha iyi analiz edebilmesini de kolaylaştırmaktadır (Austin vd., 2004). Yönetsel güçlülüğün bileşenlerinden biri olarak tanımlanan duygusal yeterlilik Kanungo ve Misra (1992) tarafından baskı altında duyguları kontrol etme (agresif/saldırganlık, kaçınma/geri çekilme, istifa/ayrılma, heyecan), temkinli davranma, doyumunu erteleme, proaktif olma yetenekleri olarak dört gruba ayrılmıştır.

#### **1.2.2.1.1. Baskı Altında Duyguları Kontrol Etme**

İşletmelerde bireylerin duygularını anlamak ve duygu yönetimi, performans ve doyumun artmasına katkı sağladığı için (Fischer ve Manstead, 2008; Ashkanasy ve Daus, 2002), iş hayatının önemli parçalarından birisi haline gelmiştir. İşletmelerde

görev yapan yöneticilerin baskı altında mantıklı ve akılcı karar alabilmelerinde duygular önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu nedenle yöneticiler duygularını kontrol altında tutmalı ve duygularını yönetebilmelidirler. Bireylerin yaşamlarını önemli bir biçimde etkileyen stres, panik, öfke, depresyon, kaygı, düşük benlik saygısı gibi olumsuz duyguların yanı sıra mutluluk, sevgi, haz, benlik saygısı gibi duyguları da etkili bir şekilde yönetebilmeleri olarak ifade edilen duygu yönetimi; duygusal olarak iyi oluşa giden yolda kişilerin, kendilerini sıkıntıya sokan duygularıyla sağlıklı bir şekilde mücadele etmelerini kolaylaştırmayı ve bu amaç doğrultusunda bir takım beceriler kazandırmayı öngörmektedir (Kervancı, 2008). Duygularını etkili bir şekilde yönetme becerisi ise yöneticilerin iş performanslarını önemli düzeyde etkileyebilmektedir. Yöneticilerin baskı altında olduklarında yönetsel işleri ile ilgili kararlarını ve problem çözme becerilerini etkileyen eğilimleri bulunmaktadır. Bu eğilimler ise agresif/saldırgan olma, Kaçınma-geri çekilme, işten ayrılma ve heyecan yaşamadır (Kanungo ve Misra, 1992).

- **Agresif/Saldırgan Olma**

Tdk (2016) tarafından, bireyin kendi düşünce ve davranışlarını dıştaki direnmelere karşı, zorla karşısındaki bireye benimsetme çabası olarak tanımlanan saldırganlık; bir hedefe yönelik gerçekleştirilen, sonucunda hasar, yaralanma ya da ölüme neden olan şiddet içeren, bireylerin ve toplumun güvenliğini tehdit eden eylemler olarak ifade edilmektedir (Yıldız, 2004: 132). Saldırganlık veya agresif olma durumuna iş yaşamı açısından bakıldığında, çalışanların iş güvenliğinin olmaması, alınan ücretin yetersizliği, aşırı iş yükü, işletmede yaşanan kişiler arası çatışmalar, işe ve iş yerine karşı yabancılaşma, ast-üst veya dengi çalışanlar tarafından bireyin saldırgan davranışlara uğraması gibi nedenler iş yerlerinde çalışan bireylerin saldırgan/agresif olmalarına neden olabilmektedir (Gianakos, 2002).

Fitness (2000) yaptığı çalışmada çalışanlar üzerinde öfke yaratan ve çalışanların agresif olmalarına neden olan belli durumların olduğu belirlemiştir. Çalışanları agresif olmaya yönelten durumlar ise şu şekilde ifade edilmiştir;

- Çalışana doğrudan haksız bir şekilde davranış sergilenmesi, agresif davranışa neden olan durumlardan birisidir. İş yerinde görev yapan bireye iftira atılması, çalışmadığı konusunda baskı kurulması ve performans düşüklüğünün olduğunun

söylenmesi, kabul edilebilir isteklerinin reddedilmesi gibi durumlar bireyler üzerinde sergilenen olumsuz davranışlardır ve bu davranışlar bireyleri haksızlığa uğradıklarını düşündürerek agresif davranmalarına neden olmaktadır.

- Çalışana ahlaki açıdan uygun olmayan davranışların sergilenmesi, agresif davranışa neden olan durumlardan ikincisidir. İş yerinde görev yapan bireyleri dürüst olmamakla suçlamak, işletmeyi çıkarları doğrultusunda kullanmak, zimmete para geçirmek, cinsel taciz ve cinsel ilişkiye girmek gibi suçlamalar bireyi agresif hale getirmekte ve saldırgan davranış sergilemesine neden olmaktadır.
- Çalışana işiyle ilgili yetersiz olduğu yönünde baskıcı davranış sergilenmesi, agresif davranışa neden olan durumlardan üçüncüsüdür. İş yerinde görev yapan çalışanların performanslarının düşük olması ve bu düşüklüğün nedeninin kişi tarafından algılanmaması sonucunda işletmenin ekonomik kayba uğraması ve bunun birey üzerinde baskı yaratacak davranışa dönüştürülmesi bireyi agresif hale getirmekte ve saldırgan davranış sergilemesine neden olmaktadır.
- Çalışma ortamında hata yapan bireyin küstah ve saygısızca davranarak hatasını kabul etmemesi ve bu davranışının da diğer çalışanlar tarafından bu şekilde algılanması agresif davranışa neden olan durumların dördüncüsüdür. Bu davranış sonucunda birey işletme içinde yaptığı hatayı kabul etmeyerek veya hatasına rağmen saygısızca davranmaya devam ederek diğer bireyleri agresif hale getirebilmektedir.
- Çalışma ortamında iş görenin iş arkadaşlarının (astları-üstleri ve eşdeğer pozisyondaki arkadaşları) yanında rencide edilmesi bireyi agresif davranmaya yönelten nedenlerden bir diğeridir. Birey iş ortamında kendisine yapılan bu rencide edici davranışlar karşısında agresif/saldırgan davranma eğilimi içerisinde olabilmektedir.

İşletmelerde görev yapan yöneticilerde tıpkı çalışanlar gibi saldırganlık davranışı sergileyebilmektedirler. Özellikle belirledikleri amaçlara ulaşma esnasında engellendiklerinde yöneticilerin saldırganlık eğilimi gösterdikleri söylenebilir. Yöneticilerin sahip olduğu kişilik özellikleri agresif davranma eğilimiyle oldukça ilişkilidir. Bunun yanı sıra düşünme kalıpları sergiledikleri davranışları belirlemede önem arz etmektedir (Szentagotai ve Freeman, 2007). Sonuç olarak yönetsel açıdan

güçlü olabilen yöneticiler karşılaşılan zorluklar karşısında duygusal olarak kendilerini kontrol edebilirlerse ve saldırganlık eğilimlerini en aza indirebilirlerse problem çözmede ve etkili kararlar vermede daha başarılı olabilirler.

- **Kaçınma/Geri Çekilme**

Bireylerin daha önceden yaşamış olduğu olumsuzluklardan ve kendilerine olan güven eksikliğinden kaynaklanabilen geri çekilme veya kaçınma davranışı başarıyı olumsuz yönde etkileyen unsurlar arasındadır. Bireyler çalışma ortamında doyum sağlayabilmek için başarıya odaklanma eğilimi gösterirler. McClelland'ın kazanılmış ihtiyaçlar teorisinde ilişki kurma ihtiyacı, güçlü olma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı yer almaktadır. Bu teori dahilinde birey çalışma ortamında iyi ilişkiler kurabilen, işletmede bulunan diğer çalışanlar tarafından kabul edilen ve verilen görevleri başarıyla yerine getirebilen birisi olursa pozitif duygu yaşayacaktır. Bu ihtiyaçların karşılanması da bireyi olumlu yönde etkileyecektir. Başarılı sonuçlar elde etmeye yönelik görevlere odaklanma veya başarısızlıktan korkarak görevden kaçınma eğilimi, bireylerin geçmiş hayat tecrübelerine ve bu tecrübeleri yorumlamalarına bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle önceki yaşantılar bireylerin başarıya odaklılık veya kaçınma davranışlarına önemli derecede etki etmektedir (Arık, 1996). Bu durum yöneticilerde de aynıdır. Yöneticilerin önceki yaşantılarında elde ettikleri şimdiki davranışlarına da yansıtacaktır. Yapmış olduğu işlerde başarısızlık elde eden yöneticiler öğrenilmiş çaresizlik yaşayarak zorlu bir durum karşısında geri çekilme davranışı sergileyecek, öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan ve mücadelen yılmayan yöneticiler zorlu durumlar karşısında sebat ederek başarıya odaklanacaklardır. Sonuç olarak yöneticiler durumlar karşısında öğrenilmiş güçlülüğe sahipse ve başarı odaklıysa kaçınmacı davranış sergilemeyerek zorlu durumlarla baş edebileceklerdir.

- **İstifa/Ayrılma**

İşletme bünyesinde görev yapan bireylerin iş yerinde karşılaştığı sorunlar iş görenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen bir durumdur. İş hayatında meydana gelen çatışmalar, iş memnuniyetsizliği, kurumsal kabul görmeme gibi unsurlar bireyleri işletmenin üyelik sınırları dışına çıkaran nedenlerdir (Price, 2001). İşletmelerde yaşanan durumların sonucunda ortaya çıkan sonuçlardan biri olan işten

ayrılma hem çalışan hem de işletme açısından olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İşletmelerde görev yapan yöneticilerin de bireysel ve iş yaşamında yaşadıkları baskılar, sürekli ve yoğun hale geldiğinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuzluklar yöneticileri davranışsal, fiziksel ve psikolojik olarak etkileyebilmekte ve işten ayrılmalarına neden olmaktadır (Şahin, 2009).

Bireyin iş yaşamında ve normal hayatında ortaya çıkan olumsuzlukların yol açtığı özsaygının yitirilmesi, yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının artması ile birlikte bireyde meydana gelen fiziksel, duygusal ve entelektüel yok oluş tükenmişlik olarak ifade edilmektedir (Maslack ve Jackson, 1981). Yöneticilerin yaşamış oldukları olumsuzluklarla mücadele edebilmelerinde gerekli olan güçlülüğe sahip olmaları hem yöneticiye hem de işletmeye katkı sağlayacaktır. Bu nedenle yöneticiler çaresizliğe ve tükenmişliğe neden olan etmenleri ortaya çıkarmalı ve bunlarla baş edebilme becerisi geliştirmelidirler.

- **Heyecan**

Değişik duygusal hareketler olarak nitelendirilen heyecan duygusu, bireylerin günlük yaşamlarında problem çözebilme ve karar verebilme becerisini etkileyen bir duygudur. Bireyin yanlış hareket etmesi ve hata yapması ile heyecanın şiddeti arasında doğru orantı vardır. Bireyin olağan yaşamı içinde yaşadığı korku, hiddet, neşe, keder, endişe, hayret, utanma, hayal kırıklığı gibi duygusal durumların birey üzerinde ortaya çıkardığı geçici durum olarak tanımlanan heyecan (Balcıoğlu ve Yılmaz, 2010) bireylerin iş yaşamlarını etkileyebilmektedir.

Yöneticilerin yapmış olduğu işler esnasında yaşayacağı heyecan hali mantıklı hamleler yapmasında oldukça önemli bir paya sahiptir. İşletmelerde görev yapan yöneticiler heyecana neden olabilecek duygusal durumlarını analiz edebilme ve aşırı heyecanı yenebilme gücüne sahip olmalıdırlar. Aşırı heyecanlılık esnasında verilen kararlar yöneticinin başarılı olma ihtimalini azaltacaktır. Bundan dolayı yönetsel yetkiyi ellerinde bulunduran yöneticiler heyecan, coşku gibi duygularını yönetebilme gücüne sahip olmalı ve mantıklı hareket etmelidirler.

#### **1.2.2.1.2. Temkinli Davranma**

İş hayatında görev yapan bireyler arasında meydana gelen çatışmaların çok büyük bir bölümü bireylerin içerisinde yer aldığı sosyal ya da fiziksel unsurlardan kaynaklanmaktadır. Bireylerin birbiri ile olan ilişkilerinde ortaya çıkan anlama güçlükleri, algıda seçiciliğin farklı olması, dinleme ile ilgili sorunlar, yetersiz ve niteliksiz iletişim sorunları işletmelerdeki çalışanların birbirleriyle çatışmasına neden olabilmektedir. Bu gibi çatışma ortamlarında yöneticilerin karar verirken çatışmayı önleyici müdahaleler yapmaları gerekmektedir. İşletmede meydana gelen bu olumsuz süreçler içerisinde yöneticiler sakin ve temkinli davranmak zorundadır. Çünkü aniden ve yanlış verilen kararlar işletme içi çatışmaların daha fazla şiddetlenmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle yönetsel açıdan güçlü olabilmeyi başaran yöneticiler duygularını yönetebilmelidirler. Bu doğrultuda duyguların yönetimi önemli bir yetenektir.

Duyguların yönetimi, duyguların hissedilmemesi ya da tamamen duygusal davranmak anlamında değildir. Duyguların yönetimi; problem çözmeye, karar vermeye ve eyleme geçmeye duygusal bilgiyi kullanarak daha olumlu sonuçlar elde etmek ve bireysel-yönetsel performansı artırmaktır. Duyguları kontrol etme yeteneği yüksek olan yöneticiler tutkulu olabilirler, fakat aynı zamanda duygularının özdenetimini yapabilmekte, sakin ve temkinli olabilmekte, kuvvetli duyguları yaşarken bile zihinsel açıklıklarını koruyabilmektedirler. Bu yöneticiler, sadece zihinlerine dayanarak değil içlerinden gelen sese de kulak vererek karar vermeye ve bunu sıklıkla dışarıya yansıtmaktadırlar. Tam tersi olarak, duygu yönetimi konusunda yetenekli olmayanlar; telaşlı, kaygılı, kontrolü kaybeden, duygularının acısını başkalarından çıkaran yöneticiler olarak görülmektedir. Bu durum, onları duygusal körlüğe yöneltmekte, içgüdüsel davranmalarına neden olmaktadır (Şahin, 2009: 139).

#### **1.2.2.1.3. Doyumu Erteleme**

Bireylere mesleki yaşamlarında olumlu sonuçlar kazanmalarına katkı sağlayan ve bireylerin yapmış oldukları davranışın sonucunda hemen bir sonuç elde etmelerinin aksine, gelecekle ilgili daha fazla arzuladıkları sonuçlara ulaşmaları için eylemlerini düzenleme yeteneği olarak ifade edilen doyum erteleme davranışı (Barhost, 2003; Hoerger, 2010) yöneticiler açısından oldukça önemli bir yetenektir. Yöneticilerin

çalışmış oldukları işletmelere psikolojik olarak bağlanması ve işletme amaçlarıyla kendi amaçlarını özdeşleştirilmesi (Becker vd., 1996; Robins, 1998), çalışanların örgüte bağlılığını artırarak doyum sağlamalarına katkı sağlar. Fakat burada önemli olan yöneticilerin kazandığı küçük başarılar karşısında elde edeceği hazları bir yana bırakarak büyük başarılar sonucu elde edilecek hazlara yönelmez. Çünkü yönetsel açıdan gerekli potansiyele sahip bir yönetici gerçek doyumunu bu şekilde yaşayacağını bilen kişidir. Doyumun veya hazzın ertelenmesi yöneticinin kendine güveninin de bir parçasıdır. Özgüveni yüksek olan yöneticiler işletme içerisinde günü kurtarma yerine stratejik planları uygulamayı tercih eder ve bunun sonucunda da küçük başarılarla değil gerçekten işletmeyi amacına ulaştırabilecek başarılarla iş doyumunu yaşar. İşletmede yöneticinin yaşamış olduğu bu doyum ise yöneticinin işletmeye olan bağlılığını artırabilir. Bu nedenle doyumun erteleyebilme yeteneği hem işletmenin asıl amacına ulaşmasına hem de yöneticinin pozitif yönde büyük hazlar yaşamasına katkı sağlayabilmektedir.

#### **1.2.2.1.4. Proaktif Olma**

Ortaya çıkan koşullara bağlı olarak aşırı duygusal tepkiler vermek yerine, bireyin değerlerine ve prensiplerine dayanan davranış yeterliliğine sahip olma olarak adlandırılan proaktif olma, bir kişilik özelliğidir (Covey, 2013). Kişilik ise, bireyin sahip olduğu duygu, düşünce ve öğrenme sonucu elde ettiği davranışlarıyla oluşturduğu kendine has bütünlüğü olarak tanımlanmaktadır (Ensari ve Tuzcuoğlu, 1995). Kişilik bireyin yaşam tarzıdır ve doğuştan gelen biyolojik özellikleri ve sonradan elde ettiği kazanımlar sonucunda oluşur. Proaktif kişiliğe sahip bireyler ortaya çıkan fırsatlardan faydalanarak başarı elde etmede gerekli olan unsurların neler olduğunu ve nasıl kullanılması gerektiğini hızlı bir şekilde algılayan ve çevresini etkilemek için gerekli olan adımları atabilen kişilerdir (Lee ve Peterson, 2000; Crant, 1995).

Proaktif davranabilme gücüne sahip olan bireyler içinde yaşadıkları çevreyi doğrudan etkileyebilecek eylemleri başlatma ve bu eylemleri devam ettirebilme eğilimindedirler. Bu nedenle proaktif davranış, bireylerin yaşadıkları çevreyi kontrol altında tutma ve çevreyi yönlendirebilme isteği sonucunda meydana gelmektedir (Langer, 1983 akt: Bateman ve Crant, 1993). Girişken ve önlerine çıkabilecek fırsatların daha çabuk farkına varabilen ve öz yeterlilik düzeyleri yüksek olan



proaktif kişiler iş yaşamlarında daha özgürdürler ve kariyer doyumunu daha iyi yaşarlar. Bunun yanı sıra proaktif kişiliğe sahip olan bireyler karşılaştıkları problemleri çözerken sorumluluk alabilen ve daha sağlıklı karar verebilen kişilerdir (Siebert vd., 1999; Gubta ve Bhawe, 2007; Crant, 2000).

Örgütlerde yönetim basamağında yer alan çalışanlardan işlerin istenilen şekilde yürütülmesinin yanı sıra, işletmenin geleceğe yönelik girişimlerini de analiz edebilmeleri beklenmektedir. Geleceğe yönelik analizlerde ise yöneticinin olaylara bakış açısı ve tahminleme yapabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle proaktiflik yöneticilerde bulunması gereken bir kişilik özelliğidir. Proaktif yöneticiler işletme ve çevresini yönlendirme gücüne sahip olduğu takdirde faydalı olabilmektedir. Bu faydayı sağlaması için de gelecek ile ilgili bildirimlerde bulunurken analiz gücünü kullanabilmeli ve kararlarını ona göre vermelidir. Duygusal güçlülüğün önemli yeteneklerinden birisi olan proaktif olma, yöneticilerin gerek normal yaşamlarında gerekse iş yaşamda karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmede önemli bir role sahiptir (Kanungo ve Misra, 1992).

#### **1.2.2.2. Zihinsel/Entelektüel Yeterlilik**

Bireylerin kendilerine ait olan görevleri başarıyla yapabilmelerinde etkin bir rol oynayan zihinsel/entelektüel yeterlilik problem çözme ve öz yeterliliğin geliştirilmesinde gerekli olan öz-düşünümden oluşmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992). Kendini dinleme ve konu hakkında çıkarımlar yapma olarak ifade edilen öz düşünüm sonucunda bireyler zihinsel/entelektüel yeterliliklerini geliştirerek, yapacağı işlerde başarıya yönlenebilirler. Bu nedenle yönetsel güçlülüğün önemli unsurlarından birisi de bu yeterliliktir.

#### **1.2.2.2.1. Problem Çözme**

Bireylerin belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşmaları esnasında karşılaşmış oldukları engeller olarak ifade edilen problem, çözülemediği takdirde birey üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Bingham, 2004). Bireylerin hedeflerine ulaşmaları esnasında ortaya çıkan tüm engellerin ortadan kaldırılması ve zorluklarla baş edilmesine problem çözme denilmektedir (Yazıcı ve Topalak, 2011). Çözülemeyen bir problem birey üzerinde başarısızlık ve yetersizlik hissi meydana getireceğinden dolayı çözülmek zorundadır. Problem çözme davranışı bir süreç olarak incelendiğinde;

bireyin belirlediği hedefe ulaşmada karşısına çıkabilecek engelleri hissetmesinden başlayan ve çözüm bulana kadar devam eden karmaşık bir yapıdır (Ülküer, 1998). Bir problemin etkili olarak çözülebilmesi için bilişsel işlemlerin belirli bir sıra dahilinde hedefe yöneltilmesi gerekmektedir (Anderson, 2000). Bundan dolayı problem çözme belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir.

- **Problemin Belirlenmesi Aşaması**

Bireylerin hedeflerine ulaşmalarında önüne çıkan engel durumlarının bilinmesi problem çözmeye önemli bir basamaktır. Ortaya çıkan problem durumunun çözülmesinde ilk basamak probleme neden olan durumun farkına varılmasıdır. Eğer bireyler sorun meydana getiren problemin ne olduğunu anlarsa çözüme götürecek akıllı hamlelerde bulunabilirler.

- **Problemi Çözmeye Yönelik Araştırma Yapma Aşaması**

Problemin farkına varılmasından sonra problemi çözebilmek için yapılması gereken ikinci işlem ise problemi çözmek için gerekli olan unsurların neler olduğunu belirlemeye yönelik araştırma yapmaktır. Bu basamakta belirlenen amaca yönelik engel teşkil eden sorunun çözümü için gerekli olan unsurlar araştırılır.

- **Problem Çözmeye Yönelik Alternatifleri Belirleme ve Değerlendirme Aşaması**

Problem çözmeye üçüncü aşama ise problemi çözmeye yönelik alternatifleri belirleme ve değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada problemin çözümüne yönelik işlemler analiz edilerek problemi en uygun şekilde çözmeyi sağlayacak çözüm yolu belirlenir. Bu aşamada çözüm yollarından hangisinin daha faydalı olacağı konusunda değerlendirme yapılarak uygulanacak çözüm yoluna karar verilir.

#### **1.2.2.2.2. Öz Yeterlilik İnancını Güçlendirmek İçin Öz-Düşünüm Geliştirme**

Öz düşünüm yeteneği bireyin kendi davranışlarına anlam yüklemesinde, kendi inançlarını, düşüncelerini sorgulamasında, yaptıklarını değerlendirmesinde ve gerektiğinde davranışlarını değiştirmesinde gerekli olan ve insani yönü ön plana alan bir yetenektir (Bandura, 1999). Diğer bir deyişle zihinsel güçlülüğü oluşturan öz yeterlilik inancının nasıl etkili hale getirilebileceğine yönelik davranış öz düşünüm

olarak ifade edilmektedir (Kanungo ve Misra, 2003). Öz düşünüm, bireyin tecrübelerine paralel olarak ileride karşılaşıacağı durumlar karşısında neler yapması veya yapmaması konusunda bireye dönütler sağlamaktadır. Bu nedenle öz düşünüm öz yeterliliği kuvvetlendirmektedir (Rosenbaum, 1983). Öz düşünüm gücüne bağlı olarak gelişme gösteren öz yeterlilik, yönetsel güçlülüğü meydana getiren bileşenler için gerekli bir unsurdur (Kanungo ve Misra, 2003) ve yöneticinin başarısını artırmaktadır. Yöneticinin başarısı da problemleri etkili bir şekilde çözmesine, doğru seçimler yapmasına, etkili kararlar vermesine katkı sağlamaktadır (Şahin, 2009).

### **1.2.2.3. Davranışsal/Eylemsel Yeterlilik**

Yönetsel güçlülüğü meydana getiren bileşenlerden birisi de davranışsal/eylemsel yeterliliklerdir. Görev odaklı davranış yeterliliği ve birey odaklı davranış yeterliliği, davranışsal/eylemsel yeterliliği oluşturan iki temel yeterliliklerdir (Kanungo ve Misra, 1992). Bireyler bir olay karşısında duygusal ve entelektüel yeterliliğe sahip olsalar bile bunları uygulamaya getirebilmek için davranışsal yeterliliğe de sahip olmaları gerekir. Bu nedenle davranışsal yeterlilik yönetsel güçlülüğün önemli bileşenlerindedir.

#### **1.2.2.3.1. Görev Odaklı Davranış**

Görev odaklı yaklaşım başarıya ulaşmada etkili olabilecek hedeflerin belirlenmesi, hedefe uygun planlama yapılması, işlemlerden elde edilen sonuçlar hakkında geri bildirim yapılması ve görevi yaparken zamanı etkin kullanmayı içeren faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu yaklaşım tarzında bireylerin meydana gelen sorunları tanımlamaları ve çözüme uygun eylemleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu eylemleri uygulama esnasında birey sonuca ulaşmak için gerekli olan hedeflerini belirler ve hedeflerine ulaşacak planlamalarını yaparak işlem basamaklarını kontrol eder. Bu sayede iş sistematik bir şekilde gerçekleştirilmiş olur (Reid, 1992). Görev odaklı davranış; göreve özgü hedef belirlemeyi, hedefe uygun plan yapmayı, geribildirim ve zamanı etkin kullanmayı içine alan bir davranıştır.

- **Göreve Özgü Hedef Belirleme**

Ertürk (1972) tarafından planlanmış ve düzenlenmiş yaşantılar yoluyla kazandırılması amaçlanan davranış olarak nitelendirilen hedef; bireylerin yapmış

oldukları işlerde başarıya ulaşmalarında önemli bir fonksiyona sahiptir. Ortaya konulan hedeflerin bireyler tarafından ulaşılması önemli bir durumdur. Ulaşılması zor olan hedefler kolay hedeflere oranla daha fazla performans gerektirir fakat ortaya konulan zor hedeflere ulaşan insanların kendilerinden daha fazla memnun oldukları ve kendilerine güvenlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle hedefler bireylerin performanslarını güçlendirici özelliğe sahip olmalı fakat gerçekleştirilmesi imkansız olmamalıdır (Locke ve Latham, 2006). Belirlenen hedeflerin davranışa olan etkisi incelendiğinde, hedefler davranış sonucunda istendik yönde değişim meydana getirebilecek yapıda olmalıdır. Bu nedenle belirlenen hedeflerin birey tarafından net olarak algılanması gerekmektedir. Bireyler tarafından tam anlamıyla özümlenen hedefler amaca ulaşmada etkin bir role sahiptir (Lemos, 1999; Rader, 2005).

İşletmelerin devamlılığını sağlayan unsurların en önemlilerinden birisi işletme hedeflerinin belirlenmesidir. İşletme hedefleri belirlenirken uygulanabilir ve en yüksek faydayı sağlayacak hedefler belirlenmektedir. İşletmeler hedef belirleme aşamasında kısa ve uzun vadeli hedefler belirler. Belirlemiş oldukları bu hedefler ise işletmeyi geleceğe taşıyan unsurlardır. İşletmelerde görev yapan yöneticilerin işletme çıkarlarıyla uyumlu hedeflere sahip olması işletmenin gelişmesinde son derece önemlidir. Çünkü yöneticilerin hedefleri ile işletmenin hedefleri örtüştüğü takdirde başarılı uygulamalar ortaya konulabilir. Bu nedenle yöneticilerin göreve yönelik hedeflerini belirlerken işletmenin asıl amacına uygun hedefler ortaya koymaları ve bunları iyi analiz ederek uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir. Yöneticiler hedef belirleme esnasında hedefin başarılabılır olmasına, başarıldığı takdirde fayda sağlamasına ve hem işletmeyi hem çalışanı hem de yöneticinin kendisini tatmin edebilir olmasına dikkat etmelidir. Çünkü ulaşılmaya çalışılan hedef işletme bütününde aynı tatmini sağlamazsa hedefin gerçekleştirilmesi aşamasında engellemeler meydana gelebilir. Sonuç olarak işletmelerde görev yapan yöneticiler göreve özgü hedefler belirleyerek bu hedefleri uygulamaya koyacak yol ve yöntem geliştirmelidirler.

- **Hedefe Uygun Planlama Yapma**

Varlığını devam ettirme gayesi olan bütün organizasyonlar amaçlarına ulaşmak için yakın ve uzak çevreleriyle bağ kurar ve çevrelerine adapte olmaya gayret ederler. Bu

amaçlarına ulaşmada ise hedeflerine ulaşabilecekleri planlar yapmalıdırlar. Plan gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin şimdiden kararlaştırılması olarak ifade edilmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010). İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları açısından önem arz eden planlar belirli bir planlama sürecini içermelidir. Bu süreç işletmenin belirlediği amaçlara ve hedeflere ulaşmak için geliştirilen stratejileri uygulamada gerekli olan faaliyetler toplamıdır (Robbins ve Decenzo, 2004). Planlama süreci yönetim kademesinin temel fonksiyonlarından birisidir. Neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağına önceden belirlenerek gerekli adımların atılmasını ifade etmektedir (Güney, 2001).

Planlama; yöneticilerin faaliyetlerine yönlenmesini kolaylaştırmak, ortaya çıkan belirsizlikleri azaltmak, kaynak ve zamanı etkili kullanmak ve işleyiş ile ilgili kontrolü elde tutmak amacıyla yapılır ve yönetimin etkinlik gücünü artırır. Bu nedenle planlama süreci yönetim açısından etkisi yüksek bir fonksiyondur (Robbins ve Decenzo, 2004). Planlama işletmelerin hedeflerine ulaşmasında ve gerekli adımların atılmasında etkin bir role sahiptir. Bundan dolayı etkili bir plan hazırlanırken dikkate alınması gereken belli unsurlar vardır. Goodstein vd. (1993) bu unsurları şu şekilde açıklamıştır:

- Planlama bir süreçtir ve bu süreçte kimler yetkiye sahip olacaktır?
- Kimler plan dahilinde olacaktır ve kimler planın içinde yer almayacaktır?
- İşletmenin bütçesi planı uygulayabilecek yeterlilikte olacak mıdır?
- Plan ne kadar süre uygulanacaktır?
- Planın hazırlanması ve uygulanmasında gerekli olan bilgilere ulaşılabilir mi ve bu bilgiler kimler vasıtasıyla toplanacaktır?

Bu soruların cevapları planın başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinde önemli bir role sahiptir. Çünkü planlama esnasında bu sayılanlardan herhangi birisinde sorun çıkarsa plan uygulamaya konulamayacağı için hem zaman hem de para kaybedilecektir. Bu nedenle planlama yapmadan önce bu sorulara cevap bulunması etkili planlama için önemlidir.

- **Geribildirim Yapma**

Özellikle iletişim, karar verme, güdüleme ve performans değerlendirme gibi konularda bireylerin davranışlarına dönüt verme amacıyla kullanılan geribildirim, yönetim literatüründe sıklıkla kullanılan bir kavramdır (Herold ve Greller, 1977). Bireyin belirlemiş olduğu hedefe ulaşmasında ne kadar yol aldığını gösteren geri bildirim yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Geribildirim, ortaya konulan bir performansın onaylanması veya geliştirilmesi açısından gerekli görülmektedir. Örgütlerin ortaya koydukları performansın değerlendirilmesinde hayati bir öneme sahip olan geribildirim sistemli bir şekilde uygulandığında örgütün gelişmesine katkı sağlar. Bu nedenle organizasyonlar belirledikleri hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarını öğrenmek için etkili bir geribildirim sistemine ihtiyaç duyarlar. Organizasyonların amaçlarına ulaşmak için belirledikleri hedeflere ne denli yaklaştıklarını anlamada gerekli olan geri bildirim örgüt çalışanlarının da performanslarının artırılmasında gereklidir. Çalışanların ortaya koymuş oldukları davranışın doğruluğu veya yanlışlığı geribildirim ile anlaşılmaktadır. Bu nedenle örgüt çalışanlarının davranışları hakkında bilgilendirilmesi çalışanların performansına katkı sağlayarak belirlenen hedef davranışların ortaya çıkarılmasında son derece gereklidir. Bu nedenle yönetsel açıdan olaya bakıldığında örgüt yöneticileri ortaya konulan davranışların doğruluğu veya yanlışlığı hakkında geribildirim yaptıklarında çalışanların hedefe yönelmesi daha kolay olacaktır. Bu nedenle geribildirim, yönetsel açıdan güçlü olan yöneticilerin sergilemesi gereken bir davranış biçimidir ( Benligiray, 2014).

Yönetsel açıdan etkili olmak çalışanları ve örgütü istenilen noktaya ulaştırmada önemli bir unsurdur. Yöneticiler geribildirimi yazılı veya sözel olarak yapabilirler. Çalışanlara zamanında iyi niyetli yapılan geribildirimler çalışanların iş performansı ve kendine güvenlerini artırmalarına katkı sağlar. Bu nedenle geri bildirim yönetsel güçlülüğü oluşturan bileşenlerin önemli parçalarından birisidir.

- **Zamanı Etkin Kullanma**

Geçmişten gelip geleceğe doğru kesintisiz ve duraklamaksızın akan bir süreç olan zaman bireylerin eşit olarak sahip olduğu fakat kullanım durumunun farklı olduğu bir kavram ve yönetilmesi gereken bir olaydır (Smith, 1998). Zamanın verimli ve etkili bir şekilde kullanılması ise zaman yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2007).

Yapılan işlerin belirli bir plan ve program dahilinde yapılmasında zamanın etkin kullanımını önemlidir. Bireylerin uygulamayı düşündükleri planları belirlenen zaman dilimi içerisinde gerçekleştirmeleri olarak ifade edilen zaman yönetimi zamanın önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle örgütler hedeflerine ulaşmada zaman çizelgeleri oluşturarak planlarını gerçekleştirilmesi gereken zaman dilimlerinde gerçekleştirmelidirler. Zaman yönetiminin temelinde görevlerin zaman planlamasının iyi bir şekilde organize edilmesi yer almaktadır. Zaman yönetimi bireyin yaşayacağı baskıları azaltacağı ve günlük yaşam ritmini düzenleyeceği için yöneticiler açısından gereklidir (Koch, 1999). Zaman yönetimi, yönetim kademesinde yer alan yöneticilerin zamana olan ihtiyaçlarından doğmuştur. Çünkü zamanın etkili bir şekilde yönetilmesi önemli bir problemdir. Zaman yönetiminin nihai amacı yöneticilerin sahip olduğu kısıtlı zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmelerini sağlamaktır. Zamanın etkin kullanımı ise sahip olunan her anı belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda planlayarak kullanmaktır (Ulusoy, 1996; Uğur, 2000).

Sonuç olarak zamanın etkili bir şekilde kullanılması yönetsel açıdan güçlü yöneticilerde olması gereken bir vasıf olarak ifade edilebilir. Zamanın etkili kullanımını ise zaman yönetimiyle alakalıdır. Yönetsel açıdan güçlü olmak isteyen yöneticiler normal ve iş yaşamlarında belirlenen hedefleri zamanında yapabilmeleri ve örgütü başarıya ulaştırabilmeleri için zamanı etkin kullanmalıdırlar.

#### **1.2.2.3.2. Birey Odaklı Davranış**

Yöneticiler örgütle alakalı görevlerini yaparken işe odaklı davranış sergilemenin yanı sıra birey odaklı davranışlar da sergilemelidirler (Kanungo ve Misra, 1992). Yöneticiler örgütlerde görev yapan kişilerin özelliklerini bildiklerinde ve onlara kişisel olarak değer verdiklerinde örgütün gelişmesine daha fazla katkı sağlayabilirler. Örgütte görev yapan her bir bireyin kendine has karakteristik özellikleri ve davranış biçimleri olduğu için çalışanları bir makine gibi görmek kuşkusuz örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarıyla empati kurabilecek güce sahip olmalı ve çalışanları destekleyerek onları etkileyebilmelidirler. Bu nedenle yöneticiler çalışanların motivasyonunu artırmak için bireyi odağa alan davranışlar sergilerlerse başarıya ulaşabilirler. Bu

yüzden yöneticilerin empati, çalışanları destekleme ve etkileme gücüne sahip olmaları önemlidir. Bu unsurlar şu şekilde ifade edilebilir:

- **Empati Kurma**

Eşduyum olarak da ifade edilen empati bir kişinin kendisini başkasının yerine koyarak o kişinin duygu, düşünce ve tutumlarını daha iyi anlaması olarak tanımlanmıştır (Eagle ve Wolitzky, 1999). Empati ile ilgili literatür tarandığında empatinin duygusal ve bilişsel olmak üzere iki boyutunun olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birisi olan duygusal boyut dinleyicinin konuşmacı ile aynı duyguları hissetmesini ifade ederken, bilişsel boyut ise dinleyicinin, konuşmacının olaylara nasıl baktığını algılaması ve olaylara o kişinin gözünden bakmasını ifade etmektedir (Moore, 1990; Bierhoff, 2002).

Yaşamın bütün alanlarında olduğu gibi örgütlerde görev yapan insanların da empati duygularını geliştirmesi örgüt içi bağlılığın ve örgüt işleyişinin iyileşmesine katkı sağlar. Bu nedenle yöneticilerin empati duygusuna sahip olmaları önemli bir güçlüktür. Yöneticilerin empati kurabilmesinde önemli olan ilk adım iletişim kurabilme yeteneğidir. Etkin bir iletişim kurabilme becerisine sahip olan yönetici astlarının duygu ve düşüncelerini daha rahat anlayabilir. Empati kurmayı beceren yöneticiler iş arkadaşlarının bakış açılarını kavrayabilen, iyi dinleyici olmalarının yanı sıra, dile getirilemeyen duyguları da sezebilen, ne zaman ve ne kadar konuşmaları gerektiğini bilen ve çalışanların duygularını anlayabilen yöneticilerdir (Dökmen, 1987). Bu nedenle yönetsel güçlülüğün geliştirilmesinde empati kurmak çalışanların duygu ve düşüncelerini anlamada ve çalışanlarla iyi ilişkiler kurmada önemli bir unsurdur.

- **Çalışanları Destekleme Davranışı Geliştirme**

Çalışanların yapmış olduğu davranışların desteklenmesi yönetici-liderliğin önemli unsurlarından bir tanesi olarak bilinmektedir. Bu tarz yöneticiler çalıştıkları kişilerin davranışlarını destekleyerek onlara cesaret verir, çalışanlarına bireysel olarak değer verir, kaygılarıyla ilgilenir ve çalışanların sorunlarını çözmeye çalışarak onların davranışlarını destekler (Dessler, 2004). Destekleyici güce sahip yöneticiler işgörenlerin başarılarını ve gelişim ile ilgili ihtiyaçlarını önemseyen ve örgüte olan



katkılarını takdir eden yöneticilerdir. Bu nedenle çalışanlarıyla birebir ilişki kuran, onların sorunlarını araştıran ve çözmelerine yardımcı olan yöneticilere çalışanların güveni artmaktadır (Gökkaya, 2003). Aynı zamanda çalışanların davranışlarını destekleyen yöneticiler çalışanların iş performanslarının artmasına katkı sağlayarak kapasitelerinin farkına varmalarını destekler. Etkili bir yönetimin meydana gelmesinde çalışan davranışlarının desteklenmesi örgüt içi başarı ve işbirliğinin artmasına katkı sağlar (Kırby ve Paradise, 1992).

Sonuç olarak yönetsel güçlülüğün oluşmasında önemli faktörlerden birisi olan çalışanı destekleme davranışı işgörenin iş performansını ve örgütsel bağlılığını artırmalarına katkı sağlamaktadır. Örgütün önemli parçalarından birisi olan işgörenler, yöneticileri tarafından desteklendiklerinde psikolojik tatmin yaşarlar ve bu tatmin de işgörenlerin işletmeye katkılarını artırır. Tüm bunlar dahilinde yönetsel açıdan güçlü olmak isteyen yöneticiler çalışanlarının davranışlarını desteklemeli ve onlara önemli olduklarını hissettirmelidirler.

- **Başarıya Ulaşmak İçin Diğer Çalışanları Etkileme Gücü Kullanma**

Bir kişi veya bir grubun, kendi isteklerine göre diğer insanların davranışlarını yönlendirmesi olarak ifade edilen güç; bir grubun kaynaklarını önceden belirlenen hedefler doğrultusunda kullanılmasıdır (Kılıç, 2010). Güç organizasyonlarda çalışanları etkilemede oldukça önemli bir fonksiyona sahiptir. Yöneticilerin sahip oldukları liderlik gücü ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin olması (Nida, 2009), örgütsel bağlılığın ve organizasyonun gelişmesinin güç ile yakın ilişki içinde olduğunun kanıtıdır. Yönetimler açısından güç ve gücün etkili bir şekilde kullanılması oldukça önemlidir. Organizasyonlardaki çalışma potansiyelinin artırılmasında yöneticilerin sahip olması gereken belirli güç tipleri bulunmaktadır. Bu güç tipleri ise Raven (1992) tarafından yasal güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücü olarak sınıflandırılmıştır. Yasal güç; örgütte görev yapan yöneticinin görev yaptığı pozisyondan elde ettiği güçle astların duygu, düşünce ve davranışları üzerinde etkili olma gücünü ifade etmektedir (Hoy ve Miskel, 1991). Bu güç sayesinde yöneticiler astlarını yönlendirebilme yeteneğine sahiptirler. Ödüllendirme ve cezalandırma gücü; örgütlerde yönetim işinden sorumlu olan yöneticilerin astlarını istedik davranışları yapması sonucu ödüllendirmesi veya

istenmedik davranışların önüne geçilmesi için zorlayıcı davranış sergilemesi olarak nitelendirilmektedir. Bu gücün etkili olması ortaya konulan ödül veya cezanın yaptırım gücünün yüksek olmasına bağlıdır. Ödül veya ceza davranış üzerinde etkili olduğu takdirde bu güç etkili olabilmektedir (Hoy ve Miskel, 1991; French ve Raven, 1996). Uzmanlık gücü; örgüt yöneticilerinin sahip oldukları bilgi, beceri ve donanımları ile astlarını etkilemesi olarak ifade edilmektedir. Örgüt çalışanları üstlerinin sahip olduğu bilgi, beceri ve donanımla kendilerine yardımcı olacağına inanırlar (Wagner ve Hollenbeck, 2010). Karizma gücü ise; örgüt yöneticilerinin astlarını etkilemesi sonucu astlarının kendilerine hayranlık duymasını sağlayan güçleridir. Bu nedenle karizma gücü, yöneticilerin çalışanlar tarafından model alınmasını sağlayan ve yöneticiye saygı duyulmasını sağlayan güçtür.

Sonuç olarak güç yöneticide bulunması gereken ve yöneticinin örgüt içindeki etkinliğini artırmaya katkı sağlayan bir kavramdır. Yöneticiler yukarıda ifade edilen bu güç tiplerinin bir veya birden fazlasını aynı anda kullanarak astlar üzerinde etki meydana getirebilirler. Bu sayede örgüt çalışanları yöneticilerinden etkilenerek daha etkin bir çalışma sergileyebilirler.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARAR VERME STİLLERİ

Bu bölüm içerisinde karar, karar verme ve karar verme stilleri konusu incelenecektir. Bu bağlamda karar verme davranışının öneminden bahsedilerek karar verme stilleri hakkında bilgi verilecek ve karar verme stilleri ile ilgili daha önceden yapılmış çalışmalara değinilecektir.

#### 2.1. Karar Verme Kavramı ve Karar Süreci

Karar verme eylemi, geçmişi insanlık tarihi kadar eskiye dayanan Konfüçyus ve Lao Tzu'nun görüşleriyle şekillenmeye başlayan bir süreçtir. Bu süreç 20. yüzyılda Sigmund Freud'un çalışmaları, Frank Knight'ın Belirsizlik ve Risk kavramıyla ilgili görüşleri, Neumann ve Morgenstern'in İktisadi Karar Verme Yaklaşımı, Tversky ve Kahneman'ın Beklenti Teorisi, Herbert Simon'un Sınırlı Rasyonellik Kavramı, Karar Kavramı ve daha birçok çalışmalarla geliştirilerek günümüze kadar ulaşmıştır. Karar verme ile ilgili yapılan bu çalışmalar paralelinde insanlar yaşamları boyunca yaptığı veya yapacağı iş ve eylemler için çeşitli durumlardan birini seçme eğilimi içerisinde bulunurlar. Seçim aşamasında ise en az iki alternatif arasından bir tanesini seçerek uygulamaya koşullanırlar. Yapılan bu seçimler ise karar verme eylemi olarak ifade edilir. Bireylerin oturacağı evden gideceği tatil bölgesine, yediği yemekten çalışacağı işe kadar hayatının her anında karar verme eylemi yer almaktadır. Bu nedenle bireyin daima içerisinde yer aldığı karar verme eylemi dinamik bir süreç olarak tanımlanmıştır (Daft, 1994). Bu eylem Zeleny (1982) tarafından karar öncesi, karar anı ve karar sonrası olmak üzere üç evrede ele alınmıştır. Bu nedenle karar verme eylemi uzun süreli bir süreçtir. Bir kararın alınması için öncelikli olarak bir problem durumunun olması gerekmektedir (Adair, 2000). Ortaya çıkan bu durum ise bireyi problemi çözmek için en uygun kararı vermeye yönlendirmektedir (Tekin ve Ehtiyar,

2010). Karar verme eyleminin sonucunda ya problem ortadan kalkmakta ya da yeni problemler ortaya çıkmaktadır.

Hayatın her alanında meydana gelen karar verme eylemi, örgütlerin yaşam ömrünü önemli derecede etkilemektedir. Verilen kararların etkililiği bireylerin karar verme stilleri ve bu stilleri etkileyen unsurlarla ilişkilidir. Yönetmel açıdan bakıldığında bütün yönetmel basamaklarda yer alan karar verme eylemi yöneticileri sadece idareci değil aynı zamanda karar verici konumuna da getirmektedir. Örgüt yöneticileri karar verirken sistematik düşünmenin yanı sıra sezgisel karar verme sürecini de devreye sokmaktadırlar (Harrison, 1999 akt: Pavic, 2008). Bu nedenle karar verme eylemi yöneticiler açısından oldukça önemli bir görevdir.

Yaşayan bütün canlılar açısından önemli bir kavram olan karar, sadece sonucu meydana getiren bir tercih veya seçim değildir. Bu seçime yönelimi meydana getiren bütünsel bir süreçtir. Bu nedenle karar geçmişten başlayan bir sürecin gelecekteki sonucu yansıtmamasını ifade eder (Koçel, 2003). Çok yönlü, dinamik ve tekrarlanan bir süreç olan karar verme ise; belirlenen bir amaç doğrultusunda belirlenen amaca ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi ve belirlenen seçenekler içinden en makul olanının tercih edilerek işe koşulması süreci olarak tanımlanmaktadır ( James, 2002). Karar verme eylemi yapılan işe, kişiye ve zamana bağlı olarak değişiklik gösteren bir yapıya sahiptir. Scott ve Bruce (1995) karar verme eylemini iki şekilde ifade ederek bunların ilkinde bireylerin karar verirken alışılmış kalıpların dışına çıkmadan karar verdiklerini ifade etmiş, ikincisinde ise bireylerin kendine özgü yapılarına göre karar verdiklerini dile getirmiştir (Bavolar ve Orosova, 2015). Bunlardan birinci durum genel geçer özellikteki durumlarda verilen kararlar için uygun olmakta, ikinci durum ise bireylerin beklenmeyen durumlar karşısında verdikleri kararlar için geçerli olabilmektedir. Çünkü bireyler eğer bir problem daha önce yaşanmışsa o problemi çözmek için geçmişte uygulanan karar verme davranışını sergileyebilir fakat problem yeni ise ve daha önce yaşanmamışsa bunu çözmek için kişisel yapılarına göre karar verme davranışı sergilerler. Bu nedenle karar verme davranışı değişkenlik gösterebilir.

Bir soruya cevap bulmak için iki veya daha fazla seçenek arasından en uygunu seçmeyi gerekli kılan karar verme davranışı çözüm odaklı sonuçların belirlenmesi ve belirlenen bu sonuçlardan en uygunun seçilmesiyle başlayan ve sorunun çözümüne

ulaşılan dek devam eden bir süreç olarak ifade edilmektedir (Al-Omari, 2013). Karar verme süreci içerisinde bireyler sorun yaratan durumun analizini iyi yaptıklarında çözüme ulaştıracak kararları daha rahat verebilmektedirler.

Karar verme süreci organizasyonların temel aktivitelerinden birisidir. Organizasyonlarda görev yapan yöneticiler, organizasyonlarını daha etkin hale getirmek ve örgütün yaşam ömrünü uzatmak için etkili kararlar almalıdırlar. Karar verme süreci; problem durumunun belirlenmesi, problem durumuyla ilgili bilgi ve verilerin toplanması, elde edilen verilerin analiz edilmesi, alternatiflerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi basamaklarından oluşan, örgütsel öğrenmeyi ve bilgiyi işlemeyi geliştiren sistematik bir yaklaşımdır. Bu sistematik yaklaşımda karar verirken üç ana unsur önem arz etmektedir. Bu unsurlar karar vericinin yönetsel düzeyi, verilen kararın önemlilik derecesi ve karar verme stilleridir. Bu unsurlar arasında yer alan karar verme stili organizasyonda görev yapan yöneticinin düşünce biçimini, geleceğe yönelik yaklaşımını ve bilgiyi kullanma becerisini ifade etmektedir (Al Shra'ah, 2015; Ellstrom, 2001; Parker vd., 2007).

## **2.2. Karar Vermenin Yönetsel Açıdan Önemi**

Yönetim biriminin en temel işlevlerinden bir tanesi olan karar verme eylemi örgüt içerisinde en tepe yönetimden başlayıp tabana kadar etkin bir şekilde uygulanması zorunlu olan bir eylemdir. Eğer yönetim faaliyetlerini yerine getiren yöneticiler karar verme eylemine yeterince önem vermezler veya karar verirken stratejik davranmazlar ise alt kademelerde çalışanlarda karar verme eylemine önem vermeyecekler ve verimli olamayacaklardır. Tepe noktada bulunan yöneticiler stratejik kararları başarılı bir şekilde verdiklerinde diğer çalışanlarda verilen kararlara bağlı olarak başarılı bir iş ortaya çıkaracaklardır. Bu nedenle yönetim basamağında verilen kararlar örgütlerin iş ve işlevlerini geliştirmede son derece önemlidir. McLaughlin (1995), başarılı örgütlerin daha hızlı ve daha doğru kararlar aldıklarını ve de almış oldukları kararları daha etkili bir şekilde eyleme dönüştürdüklerini ifade etmiştir. Bundan dolayı başarılı örgütler etkili kararları sayesinde rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayarak mevcut pozisyonlarını güçlendirebilmektedirler.

Örgütlerin yaşam ömürlerini devam ettirebilmeleri bilindiği üzere çalışanlarının, özellikle yönetsel fonksiyonlarda görev yapan yöneticilerin vermiş oldukları

kararlara bağılıdır. Bu nedenle yönetim işlevini yerine getirmekle yükümlü olan yöneticiler çalışanlarını mutlu-mutsuz eden, örgüte kar-zarar ettiren kararlar verebilmektedirler. Verilen kararların asıl amacı ise örgütlerin en iyi düzeye ulaşmalarını sağlamaktır. Çünkü verilen kararlar eyleme yönelmenin öncüllerini oluşturur (Emhan, 2007; Rausch, 2003). Bunun için örgütlerde karar basamağında bulunan yöneticiler karar vermeden önce örgütün iç ve dış çevresini iyi analiz etmeli, örgütün asıl amaçlarına odaklanmalı, çalışanların beklentilerini analiz etmeli ve buna uygun kararlar vermelidirler.

### **2.3. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler**

Daha öncede ifade edildiği gibi karar verme eylemi çok boyutlu bir süreçten oluşan karmaşık bir eylemdir. Yöneticiler karar anında hızlı karar vermek zorunda olsalar bile karar anından önceki aşamalarda verilecek kararlar için düşünmek zorundadırlar. Çünkü iyi bir kararın ortaya çıkması ve işletmeye menfaat sağlaması için verilen kararın iyi analiz edildikten sonra verilmesi gerekmektedir. Archer (1980) karar verme sürecini dokuz basamakta ele almış ve basamakları aşağıda sıralamıştır (Sağır, 2006):

- Karar çevresini izlemek
- Karar vermeye neden olan sorunu veya durumu belirlemek
- Karar nesnelere belirlemek
- Sorun veya durumu teşhis etmek
- Alternatif çözümler bulmak
- Alternatiflerin değerlendirilmesi için metotlar belirlemek
- Alternatifleri değerlendirmek
- En iyi alternatifi seçmek
- Çözüme ulaşmak

Koçel (2003) ise sürecin beş basamaktan oluştuğu ifade etmiş ve aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Amaç ya da sorun belirleme
- Amaçlara uygun öncelik belirleme
- Çözüm için gerekli alternatiflerin belirlenmesi

- Geliştirilen alternatiflerin belirlenmesi
- Seçim kriterlerini belirleme ve seçim

Drucker (2001) ise bu süreci altı basamakta ele alarak şu şekilde sıralamıştır;

- Problemi sınıflandırma
- Problemi tanımlama
- Problemi özelleştirme ve çözüm belirleme
- Sınır koşullarını belirleyerek neyin doğru olduğuna karar verme
- Verilen kararı uygulamaya başlama
- Verilen kararın işe yararlığını test etmek

Karar verme sürecinin basamakları farklı yazarlar tarafından farklı olarak ele alınsa da sürecin uygulama basamaklarında ortaya konulanlar benzerdir. Sürecin basamakları incelendiğinde ise problem durumunun belirlenmesi, probleme çözüm önerileri getirme, alternatif çözüm önerilerini belirleme, en iyi alternatifi seçme ve uygulamanın yer aldığı görülmektedir. Ayrıca uygulama kısmından sonra geribildirim ile sürecin devamı sağlanmaktadır.

Bu basamakların ilkinde organizasyonda problem yaratan durumun belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada organizasyondaki faaliyetler analiz edilerek karar verilmesi gereken soruna odaklanılır. İkinci aşamada sorun yaratan durumun çözülebilmesi için gerekli olan unsurlar belirlenerek, sorunu çözmeye yönelik bir yol haritası çıkarılır. Üçüncü basamakta sorunu çözmeye odaklı alternatif yollar üzerinde çalışılarak yeni çözüm önerileri belirlenir. Dördüncü basamakta ise en iyi çözüm önerisi uygulanarak problemlili durumun ortadan kaldırılmasına çalışılır. Bu basamaklar sistematik bir şekilde uygulandığında problemlili durumu çözmek için gerekli en uygun karar verilebilir.

#### **2.4. Karar Verme Stilleri**

Karar verme aşamasında, karar vericinin bilgisi, düşünme biçimi ve olaylara bakış açısı önemli bir fonksiyona sahiptir. Karar verici konumunda bulunan kişilerin sahip olduğu yetenek ve inançları da verilen kararlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri verilen kararlar üzerinde oldukça önemlidir (Wann-Yih vd., 2000; Sardoğan vd., 2006). Organizasyonlarda görev

yapan yöneticilerin en önemli faaliyetlerinden birisi olan karar verme, belirlenen amaçlara ulaşılması için gerekli olan yöntemler, araçlar ve imkanların doğru bir şekilde seçilmesi ve bunların içinden en uygun olanın tercih edilerek soruna çözüm bulunması olarak ifade edilmektedir (Öz ve Baykoç, 2004). Bu nedenle organizasyonlarda görev yapan yöneticiler zamanlarının büyük bir bölümünü karar vermeye ayırmaktadır. Örgütün kuruluş aşamasından itibaren başlayan karar verme eylemi üretim, iş gören seçimi, fiyat belirleme, reklam, dağıtım tutundurma ve benzeri birçok konuda yöneticilerin davranış biçimlerine etki eden önemli bir unsurdur (Ünal ve Atılğan, 2007).

Yöneticiliğin en önemli fonksiyonun karar verme görevi olduğunu vurgulayan Koçel (2007), yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin vazgeçemeyeceği en önemli işin de karar verme olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle karar verme eylemi yönetim basamağının en önemli unsurlarından birisidir. İşletmeyi geleceğe götürmenin ve geliştirmenin ilk şartı da işletme menfaatlerine uygun kararlar vermektir. Buna bağlı olarak işletmede görev yapan yöneticiler duruma en uygun seçeneği seçerek karar vermelidirler.

Karar verme stili yöneticinin karar verme anında ortaya koyduğu yaklaşım, tepki ve eylemler olarak ifade edilir (Philips vd., 1985). Yöneticilerin kişilik özellikleri, verilen kararın önemliliği, sosyo-kültürel faktörler gibi değişkenler karar vermede etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra yöneticinin ailesine, arkadaşlarına ve yakın çevresine karşı kendisini sorumlu hissetmesi ve ortaya çıkan bu sorumluluk duygusu kişinin karar verme yaklaşımını etkilemektedir (Payne vd., 1993). Yöneticinin karar verme davranışını daha önceden yaşadığı deneyimler, alışkanlıklar, iç ve dış faktörler de etkilemektedir. Daha önceden edinilen bu deneyim ve alışkanlıklar da yöneticinin karar verme stilini meydana getirmektedir (Çolakoğlu ve Güçray, 2007; Avşaroğlu, 2007). Motivasyon ve kişilik özellikleri de bireylerin karar verme stilleri üzerinde etkili iki faktördür. Bu nedenle farklı yazarlar tarafından ortaya atılan değişik türde birçok karar verme stili bulunmaktadır (Galotti vd., 2006; Tekin, 2006). Araştırmacılar tarafından ortaya konulan karar verme stillerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir.



### 2.4.1. Dinklage Karar Verme Stili

Dinklage (1968)'nin ortaya koyduğu karar verme stilleri kendi arasında sekiz bölüme ayrılmaktadır. Dinklage (1968) karar vericileri şu şekilde sınıflandırmıştır (Morgül, 2014):

- Plan dahilinde karar verenler
- Karar verirken bocalayanlar
- Karar verirken sezgisel davrananlar
- İçtepesel karar verenler
- Karar verirken boyun eğenler/uygucu davrananlar
- Karar verirken erteleme davranışı sergileyenler
- Karar verirken kaderci davranış sergileyenler
- Karar verirken risk korkusu taşıyanlar

Dinklage (1968) tarafından ortaya konulan karar verme stillerinden bazıları plan ve mantığa dayalı kararlar iken bazıları ise içtepesel ve sezgilere dayalı kararlardır

### 2.4.2. Jung Karar Verme Stili

Jung'un ortaya koyduğu çalışmalarda bireyin davranışlarının geçmişteki yaşantılardan etkilendiği ve aynı zamanda bu davranışların geleceğe yönelik olarak tekrardan düzenlendiği ifade edilmektedir (Eren, 2001). Kişilik tipleri kuramına göre bireyin yaşama bakış açısı, evreni algılama şekli ve evren hakkında sonuçlara ulaşma olmak üzere bireylerin bilişsel tarzlarını etkileyen üç boyut bulunmaktadır (Andersen, 2000). Jung'a göre algılamanın farklı yolları bulunmaktadır. Bunlar duyumlar ve sezgilerdir. Karar verme davranışı da mantıksal ve duygusal olmak üzere iki yolla gerçekleştirilmektedir. Mantıksal olarak karar verme davranışında kişisel bir özellikten ziyade neden-sonuç ilişkilerine dayalı kararlar verilirken, duygusal olarak karar verme davranışında bireyin duyguları daha fazla ön plana çıkmakta ve bireyin duygularına göre kararlar verilmektedir (Myers ve Allen, 1997). Mitroff ve Kilman (1975), Keegan (1980), Rowe ve Boulgarides (1994) Jung'un kişilik tiplerini dikkate alarak karar verme stilleri üzerinde çalışan araştırmacılarıdır.

### **2.4.3. Mitroff ve Kilman Karar Verme Stili**

Mitroff ve Kilman çalışmalarında, Jung'un ortaya koyduğu kişilik tiplerini dikkate alarak sistematik karar stili, spekülatif karar stili, hukuki karar stili ve sezgisel karar stili olmak üzere dört çeşit karar verme stili belirlemişlerdir. Mitroff ve Kilman'ın karar verme stillerinde veri toplarken duyum ve sezgi yolları kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra verilerin analizi ve karar verme evresinde ise düşünme ve duygular etkili olmaktadır (Coscarell vd., 1995).

### **2.4.4. Keegan Karar Verme Stili**

Keegan karar verme stili Jung'un kişilik tiplerini dikkate alarak ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Keegan'ın ortaya koyduğu sekiz karar verme stili bulunmaktadır. Bunlar (Andersen, 2000);

- Düşünerek sezgileme
- Hissederek sezgileme
- Sezgileyerek düşünme
- Algılayarak düşünme
- Düşünerek algılama
- Hissederek algılama
- Algılayarak hissetme
- Sezgiyle hissetme olarak sıralanmıştır.

Bu stilde duyum ve sezgi veri toplama yolu olarak ifade edilmiş, düşünme ve duygu da analiz veya karar vermenin yolu olarak tanımlanmıştır (Andersen, 2000).

### **2.4.5. Rowe ve Boulgarides Karar Verme Stili**

Rowe ve Boulgarides tarafından geliştirilen karar verme stilleri yaklaşımı Jung temelli yaklaşımlardan bir diğeridir. Bu yaklaşım Mitroff ve Kilman tarafından geliştirilen karar verme stilleri yaklaşımıyla paralellik göstermekte ve bu yaklaşıma göre karar verme stilleri direktif stil, analitik stil, kavramsal stil ve davranışsal stil olmak üzere dört stilden oluşmaktadır (Nas, 2010).

#### **2.4.6. Driver ve Mock Karar Verme Stili**

Karar vermenin bilgi sürecinde Driver ve Mock (1975) odak boyutu ve yararlanılan bilgi miktarı olmak üzere iki boyut tanımlamışlardır. Bu boyutlardan odak boyutunun iki kutbu bulunmaktadır. Karar verici bu kutupların ilkinde bilgiye yönelimde eyleme geçme ve çözüm için tek yönlü değerlendirme yaparken diğerinde ise çoklu çözümleri analiz eder. Driver ve Mock (1975) karar verme sürecinde ortaya koyduğu bu iki boyutun bileşiminden oluşan dört karar verme stili oluşturmuşlardır. Bu stiller kesin stil, esnek stil, hiyerarşik stil ve birleştirici stildir (Wright, 1985).

#### **2.4.7. Johnson Karar Verme Stili**

Johnson (1978) tarafından geliştirilen karar verme stilleri bilginin toplanması ve toplanan bilginin analizine bağlı olarak iki boyutta ele alınmıştır. Bunlardan ilki bilgiyi toplama boyutudur. Bilgiyi toplama boyutu da kendi arasında iki alt boyuta ayrılmıştır. Bunlar ise sistematik stil ve anlık karar verme stilidir. Bir diğer boyut ise bilginin analiz edilmesi boyutudur. Bu boyutta kendi arasında iki alt boyuta ayrılmaktadır. Bu boyutlar ise dışsal ve içsel karar vermedir (Coscarelli vd., 1995; Tambe ve Krishnan, 2000).

#### **2.4.8. Mann, Harmoni ve Power Karar Verme Stili**

Mann, Harmoni ve Power (1989) tarafından ortaya atılan bu karar verme stilinde yazarlar bireylerin karar vermede öz saygıyı ve buna bağlı olarak karar verme stillerini belirlemeye çalışmışlardır. Öz saygı ve karar verme stillerini belirlemeye yönelik geliştirilen bu kuramda bireylerin ihtiyatlı seçicilik, panik, sorumluluk almama ve umursamazlık durumlarına göre karar verme stilleri ve öz saygıları incelenmiştir.

#### **2.4.9. Driver, Brousseau ve Hunsaker Karar Verme Stili**

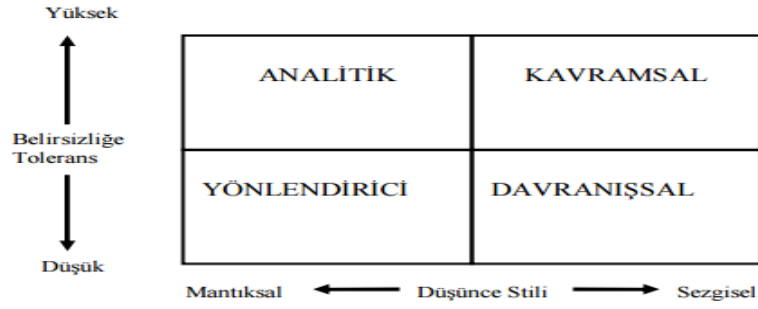
Driver ve Mock (1975) tarafından geliştirilen iki boyutlu karar verme stili, Driver vd. (1990) tarafından genişletilerek yeniden dizayn edilmiştir. Daha önceden meydana getirilen iki boyut geliştirilerek kararlı stil, esnek stil, hiyerarşik stil, bütünleştirici stil, sistematik stilden oluşan beş boyut olarak tekrar tanımlanmıştır (Coscarelli, 1995).

#### **2.4.10. Osipow ve Reed Karar Verme Stili**

Johnson (1978)'in karar verme stillerini kararlı-kararsız boyutunda ele alan Osipow ve Reed (1980), geliştirdikleri karar verme stillerinde iki karar boyutuna bağlı olarak dört özellik belirlemişlerdir. Bu boyutlar kararlılık ve kararsızlıktır. Bu boyutların altında yer alan stiller ise içsel, dışsal, spontan ve sistematik değildir. Karar verme esnasında spontan davrananlar, sorunu çözerken hedeflerini tam olarak belirleyememekte ve sorunu genel hatlarıyla ele almaktadırlar. Sistematik olanlar ise soruna odaklanmakta, hedeflerine bağlı kalmakta, daha dikkatli ve ayrıntılara daha fazla önem vererek sorunun temelini analiz etmektedirler. Bunun yanı sıra karar verirken içsel tepkiye sahip olanlar bilgiyi kendi başlarına aramakta ve soruna odaklanırken sakin bir tavır sergilemektedirler. Dışsal tepkiye sahip olanlar ise başkalarının fikirlerini, onayını almakta ve başkalarıyla iletişim kurarak karar vermektedirler. Bu nedenle en kararlı kesim sistematik ve içsel olanlar olarak ifade edilirken, en kararsız kesim ise spontan ve dışsal olanlar olarak tanımlanmaktadır (Kuzgun, 2000).

#### **2.4.11. Stephen P. Robbins Karar Verme Stili**

Stephen P. Robbins'in ortaya koyduğu karar verme stili karar vericileri belirlemede kullanılabilir. Bu karar verme stilinde belirsizliğe tolerans ve düşünme tarzları boyutu olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Belirsizliğe tolerans boyutunda bazı bireyler belirsizliği en aza indirmek için yüksek seviyede bilgiye ihtiyaç duyarken, bazıları daha az bilgiyle karar verebilmektedirler. Düşünme tarzları boyutuna göre göre bazı kişiler sezgisel ve yaratıcı kararlar verebilirken diğer grup ise bilgiye odaklı ve akılcı mantıksal kararlar verebilmektedirler (Kurt, 2003).



Şekil 2.1. Stephen P. Robbins Karar Verme Stili

**Kaynak:** Rowe ve Boulgarides, 1992; 29

Şekil 2.1’de Robbins’in karar verme stillerine göre iki boyut analitik, kavramsal, yönlendirici ve davranışsal olmak üzere dört kategoride ele alınmıştır. Analitik tarz belirsizliğe toleransın yüksek olduğu ve mantıksal düşünmenin etkili olduğu, yönlendirici tarzda belirsizliğe karşı toleransın düşük olduğu ve mantıksal düşünmenin etkili olduğu, kavramsal tarzda ise belirsizliğe toleransın düşük olduğu ve sezgisel düşünmenin etkili olduğu, davranışsal tarzda ise belirsizliğe karşı toleransın yüksek olduğu ve mantıksal düşünmenin etkili olduğu ortaya koyulmuştur. Analitik düşünme stiline sahip bireyler çok fazla bilgi araştırmakta ve karmaşık çözümler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Kavramsal düşünme stiline sahip bireyler geniş bir bakış açısına sahiptirler ve karar verirken çok fazla alternatifi dikkate alarak çözüme ulaşmaya çalışırlar. Davranışsal düşünme stiline sahip bireyler kaygı eşikleri çok yüksek olan bireylerdir. Yönlendirici düşünme stiline sahip bireyler ise çok fazla bilgiye ihtiyaç duymayan ve çok fazla alternatifi göz önünde tutmayan bireylerdir. Bu tarza sahip bireyler basit ve net çözümlerle karar verme davranışı sergileyen bireylerdir (Daft, 2003).

#### 2.4.12. Kuzgun Karar Verme Stili

Kuzgun (1992) karar verme stillerinde seçenekleri değerlendirirken sistematik ve ayrıntılı analiz yapma veya ani karar verme, isteklere öncelik verme veya başkalarının önerilerine öncelik verme, karar verdikten sonra kararı değiştirmeme veya sık sık değiştirme olmak üzere üç boyut belirlenmiştir. Belirlemiş olduğu bu boyutlar dahilinde de mantıklı, içtepisel, bağımsız ve kararsızlık olmak üzere dört karar stratejisi belirlemiştir.

#### **2.4.13. Arroba Karar Verme Stili**

Arroba (1978) içerik analizi yöntemiyle karar verme stillerini ortaya çıkarmıştır ve çalışmasında durumsal değişkenlerin kullanılan stil üzerindeki etkilerini de test ederek altı karar verme stili belirlemiştir (Coscarell, vd., 1995; Tambe ve Krishnan, 2000; Nas, 2010). Belirlemiş olduğu stiller şu şekildedir:

- Düşünmeden karar verme stili
- İtaatkar karar verme stili
- Mantıklı karar verme stili
- Duygusal karar verme stili
- Sezgisel karar verme stili
- Tereddütlü karar verme stili

Aynı zamanda durumsal değişkenlerin kullanılan stil üzerindeki etkilerini de test etmiştir. Durumsal boyutları; kararının subjektif önemi, seçim özgürlüğü ve karar verme deneyimi şeklinde ele almıştır. Arroba (1977) rehberlik ve danışma perspektifine bağlı olarak karar verme yeteneklerinin öğretimi ile ilgilenmiştir. Arroba karar verme davranışını aktif ve pasif olarak sınıflandırmıştır. Aynı zamanda durumsal değişkenlerin kullanılan stil üzerindeki etkilerini de test etmiştir. Durumsal boyutları; kararının subjektif önemi, seçim özgürlüğü ve karar verme deneyimi şeklinde ele almıştır (Coscarelli vd., 1995: 384-385; Tambe ve Krishnan, 2000: 3).

#### **2.4.14. Harren Karar Verme Stili**

Harren (1979)'in ortaya koymuş olduğu karar verme stili Dinklage (1969) tarafından meydana getirilen karar verme stillerinin tekrardan düzenlenmesiyle ortaya koyulmuştur. Rasyonel, sezgisel ve bağımlı stillerinden oluşan Harren'in karar verme stilleri çalışması ölçüm aracı olarak geliştirilmiştir (Westcot, 1991).

#### **2.4.15. Simon'un Sınırlı Rasyonellik Modeli**

Simon tarafından literatüre kazandırılan sınırlı rasyonellik kavramında, karmaşık özelliğe sahip sorunların çözülmesinde ortaya atılan çözüm yolu ile yapılan işlemler arasında farklılıkların oluştuğu ve bu durumun da ortaya çıkan sonuçlarla rasyonellik varsayımına uygun davranışlar arasında sistematik farklılıkların meydana geldiği

ifade edilmektedir (Davut, 1997). Karar verme eyleminde bulunan yöneticiler karar verirken etkili ve verimli kararlar vermeyi hedeflerler. Simon karar eylemini karmaşık bir süreç olarak ifade etmiş ve bunları geçmişini anlamak için geriye, geleceği tahmin etmek için de ileriye bakmak olarak açıklamıştır. Geriye dönük düşünmenin sezgisel olduğunu ve bu nedenle de yargıya varılması gerektiğini savunmuştur. Simon'a göre geriye dönük düşünme, modeller aramayı, olaylar arasında neden-sonuç ilişkileri bulmayı ve ileriye dönük tahminleme yapabilmeyi gerektirir. İleriye dönük düşünme ise sezgiden çok bir tür matematiksel formülasyona dayanır. Bu düşünme stilinde karar veren kişi, karar vermek için değişkenleri belirlemek, analiz etmek ve sonra da elde ettiği verilere göre bir tahmin yapmak zorundadır. Böylelikle karar veren kişi belirlediği strateji ve kural çerçevesinde her bir faktörün doğruluğunu belirlemek ve bütün bilgileri birleştirmek suretiyle tek bir tahmine ulaşır. Uygulama esnasında gelecekle ilgili verilen kararlar belirsizliklerle doludur. Böyle durumlarda rasyonel olarak yapılan seçimler gelecekteki durum ve bu durumun ortaya çıkaracağı sonuçlar hesaplanamadığı için tek bir seçim olarak düşünülmez. Bu nedenle karar vericiler sadece hesaplamalara dayalı karar verme yöntemleri kullanmak yerine yargıya dayalı yöntemler de kullanmalıdırlar. Önceden tahminlenemeyen bir sorunla karşılaşan yöneticiler, belirli bir süre sonra bu sorunu ortadan kaldırmak için rasyonel düşünme yerine sezgisel düşünme süreçlerini de kullanmaya başlayacaklardır. Simon karar vericilerin, karar esnasında seçimlerini zihinsel kapasiteleri aracılığı ile hesaplanabileceği yollar üretmeleri gerektiğini söylemektedir. Simon sınırlı rasyonellik kuramında karar vericilerin önceden tahminlenemeyen durumlarla karşı karşıya kaldığında onlara mantıklı gelen karar verme prosedürleri geliştirmektedirler. Geliştirilen bu prosedürler, sorunlu durum ortadan kalktığında mantıksız gelse bile o an için mantıklıdır. Bu bağlamda karar verme davranışını, psikoloji ve sosyal psikoloji alanındaki çalışmaları dikkate alarak irdelemek gerektiğine inanan Simon, insan rasyonelliğinin tüm çevresel değişkenleri dikkate alamayacağını, bütün alternatifleri değerlendiremeyeceğini ve sonuç olarak da arzu edilen çözüme ulaşamayacağını ifade etmiştir. Bu nedenle en iyi kararı veremeyecek bireylerin optimale en yakın kararı verebileceklerini belirtmiştir (Yılmaz ve Talas, 2010; Özeri 2016).

#### 2.4.16. Scott ve Bruce Karar Verme Stili

Karar vermeyi öğrenilmiş alışkanlıklara bağlı olarak açıklayan Scott ve Bruce (1995), karara ulaşırken bireylerin seçenekleri tanımlaması ve bir karar esnasında toplanan bilgileri kullanması gerektiğini ifade etmiştir. Scott ve Bruce (1995)' a göre karar verme ile alakalı çalışmalarda kavramların yeterince açıklanmadığı ifade edilmiştir. Bu nedenle araştırmacılar karar verme kavramı ile ilgili yapmış oldukları çalışmada psikometrik araçların kullanımının da önemli olduğunu belirterek bireylerin karar verirken sahip oldukları alışkanlık örüntülerine ve karar verilecek unsuru algılamalarına dikkat çekmişler ve bu iki boyutun karar vermede önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Spicer ve Smith (1995) karar verme stili modelini dört evrede açıklamışlardır. Ortaya koyulan bu modeller içerisinde yer alan model B, Scott ve Bruce (1995)'un yaptıkları çalışmanın başlangıcını meydana getirmektedir. Modelde; model A, model B, model C ve Model D bölümleri yer almaktadır. Model A iki faktörlü (rasyonel-bağımlı ve Sezgisel-anlık-kaçınma) yapıdan, model B üç faktörlü (rasyonel, sezgisel-anlık-kaçınma ve bağımlı) yapıdan, model C dört faktörlü (rasyonel, sezgisel-anlık, bağımlı ve kaçınma) yapıdan, son olarak model B referans alınarak Bruce ve Scott tarafından geliştirilen model D'de beş faktörlü (rasyonel, sezgisel, bağımlı, anlık ve kaçınma) yapıdan oluşmaktadır (Spicer ve Smith, 2005). Çalışmalar sonunda Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen karar verme stili yirmibeş değişkenden meydana gelmiş ve beş boyut altında toplanmıştır (Thunholm, 2009; Deniz, 2002; Nas, 2010). Meydana getirilen bu boyutlar aşağıda sıralanmıştır.

- **Akılcı (Rasyonel) Karar Verme**

Rasyonel/akılcı karar, güvenilir karar verme ile alakalı bir kavramdır. Akılcı karar, sonuçlara yönelik belirsizlikler ile karar veren kişinin tercihleri arasında denge kurulabilmesi ve en doğru sonuca ulaşabilmesine etki eden karardır. Akılcı veya rasyonalist kararlarda, karar veren kişinin değer ve yargılarıyla tutarlı olması, maksimum faydayı sağlamayı istemesi, bilgiye dayalı kararlar vermesi beklenir (Von Winderfelt ve Edwards, 1986; Chen ve Chien, 2009).

Rasyonel-akılcı karar, karar vericinin duygusal durumundan ziyade bilgi seviyesiyle yakından ilişkilidir. Bu karar verme stilini uygulayan kişiler meydana gelen problem



durumunu analiz edebilen, duruma en uygun kararı vermek için sonuçları öngörebilen ve bilgisel yapılarını etkin kullanabilen kişilerdir. Bu nedenle rasyonel karar verici pozisyonunda bulunan bireyler sorunu özümseydikten sonra sorunu çözmek için bilişsel düzeylerini kullanmalı ve etkili kararlar verebilmelidirler.

- **Sezgisel Karar Verme**

Bireyin sahip olduğu önsezi, duygu ve daha önceki yaşanmışlıklarına bağlı olarak kazandığı tecrübeler yardımıyla verdiği kararlar sezgisel kararlar olarak nitelendirilebilmektedir. Bu tür kararlar genellikle bireyin aniden ortaya çıkan problem durumlarını ortadan kaldırmada verilen karar türlerindedir. Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen karar verme stilleri incelendiğinde sezgisel karar verme stiline sahip kişilerin karar verirken iç güdülerine, sezgilerine ve duygularına güvendikleri, akılcı bir nedenle karar vermekten ziyade doğruluğunu hissettikleri kararlara yönlendikleri söylenebilir.

Yöneticilerin sahip oldukları sezgi ve duyguları karar verirken kullanmaları ve bu sahip olduğu sezgi ve duyguları bilginin asıl kaynağı olarak görmeleri verilen kararın hatalı olmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle bu tür karar verirken sahip olunan sezgi ve duyguların mutlaka bilgi ile desteklenmesi gerekmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2010).

- **Bağımlı Karar Verme**

Başka bireylerin yönlendirme, telkin ve desteği ile karar verme bağımlı karar verme olarak nitelendirilebilir. Bu karar stilinde bireyler çevresinde bulunan kişilerin yönlendirmelerine ve fikirlerine ihtiyaç duyar ve kararlarını bu şekilde verirler. Bu tarz karar vericiler vermiş oldukları kararlarda sorumluluğun bir kısmını başka bireylerin üstüne yıkmaya çalışırlar. Bu nedenle bu tarz karar vericilerin risk almaları çok muhtemel bir özellik değildir. Bağımlı karar verme stiline sahip bireyler karar anında destek bulamadıklarında panikleyip yanlış kararlar verebilirler veya kararlarını erteleme eğiliminde olabilirler (Pekdoğan, 2015).

- **Kaçınmacı Karar Verme**

Bireyin karar vermesi gereken durumda vereceği kararı ertelemesi veya sorumluluğu başkasına yüklemesi kaçınmacı karar verme olarak ifade edilmektedir. Kaçınma veya erteleme davranışına bakıldığında bireyin daha önceden yaşadığı olumsuzlukların öğrenilmiş çaresizliğe yol açması ve aktarım yoluyla bu olumsuzluğu genellemesi kaçınmacı/ertelemeci davranışın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra verilen kararın çok riskli bir karar olması karar vericinin karar vermeyi ertelemesine neden olabilmektedir. Bu tarz karar vericiler verecekleri kararı ertelediklerinden sorun olan durum devam edecektir ve bu da örgüt içinde sorun meydana getirebilecektir. Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen karar verme stilleri incelendiğinde kaçınmacı karar verme stiline sahip bireylerin baskı altında olmadıklarında karar vermekten kaçındıkları, karar vermek için gerekli son zaman gelmeden karar vermedikleri ve kararlarını sık sık değiştirdikleri (kararsızlık), kararlar üzerinde düşünmekten hoşlanmadıkları ve bu nedenle kararlarını erteledikleri ifade edilebilmektedir.

- **Kendiliğinden-Anlık Karar Verme**

Karar verme esnasında bireyin bulunmuş olduğu zaman ve koşullara göre daha önceden düşünmeden anlık olarak karar vermesi, kendiliğinden-anlık karar verme davranışı olarak nitelendirilmektedir. Bu tarz karar vericiler seçenekler hakkında araştırma yapmaktan kaçınmakta, durum analizi yapmamakta ve en uygun olan kararı vermektedirler. Bu durum verilen kararların hatalı olma ihtimalini de artırmaktadır (Sardoğan vd., 2006).

Karar verme teknikleri göz önüne alındığında ve ilgili literatür incelendiğinde Scott ve Bruce (1995)'un yapmış olduğu çalışma da karar verirken psikometrik özellikler de dikkate alındığı için bu çalışma kapsamında bu yazarların belirlediği karar verme stillerinden faydalanılmıştır.

## **2.5. Karar Verme Teknikleri**

Karar verme davranışı, bireylerin belirli olasılıklar içinden seçim yaparak en uygun sonuca ulaşmaları olarak nitelendirilen çok boyutlu bir kavramdır. Bu nedenle karar vericiler karar vermeden önce verecekleri kararı ayrıntılı bir şekilde analiz etmek

zorundadırlar. Karar vericilerin karar anında belirli teknikleri kullanmaları ve bu teknikler vasıtasıyla en uygun kararı vermeleri gereklidir. Aşağıda karar verme aşamasında kullanılan bazı tekniklerden bahsedilmiştir.

### **2.5.1. Delphi Tekniği**

Geleceğe dönük tahminleme yapmada gerekli olan delphi tekniği, Rand Corporation tarafından geliştirilmiş uzmanlaşma ve karar verme tekniğidir. Organizasyonlarda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşme ve tartışma yapmadan herhangi bir konu hakkında karar vermelerine imkan sağlayan delphi tekniğinde ilk başta konu uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir daha sonra formlar uzman kişiler tarafından doldurularak geri gönderilir. Bu işlem verilecek karar hakkında uzlaşma sağlanıncaya kadar devam eder (Aktan, 2008).

Delphi tekniği önerilerin yazılı olması ve her karar için etkin olarak birleşmeye gerek duyulmaması açısından hem zaman hem de maliyet açısından önemli tekniklerden birisi olabilir. Karar esnasında karar vericilerin grup baskısı olmadan karar vermelerini sağladığı için bu teknik mantıksal karar verme işini de kolaylaştırabilmektedir.

### **2.5.2. Nominal Grup Tekniği**

Organizasyonlarda karar verme aşamasında kullanılan tekniklerden birisi olan nominal grup tekniğinde grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri yazılı olarak istenir. Bu teknikte fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin delphi tekniğinden farkı grup üyelerinin bir araya gelerek ve oylama yaparak karar vermeleridir (Aktan, 2008). Nominal grup tekniğinde karar vericiler bira araya gelebilir ve tartışma ortamında kararlar verilebilir.

### **2.5.3. Beyin Fırtınası Tekniği**

Karar verme esnasında kullanılan tekniklerden birisi olan beyin fırtınası tekniği çoğunlukla işletmelerde birçok kişinin bir araya gelerek fikirler sınırlandırılmaksızın yeni fikirlere ve çözümlere ulaşılmasına katkı sağlayan bir tekniktir. Beyin fırtınası tekniği belirlemiş bir konuda bireylerin fikirlerini özgürce ifade etmesine katkı

sağladığı için yeni ve orijinal çözüm önerileri ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle bu teknik etkili kararların verilmesine katkı sağlayabilir (Demirel, 1999).

#### **2.5.4. Karar Ağacı Tekniği**

Karar vermede kullanılan tekniklerden birisi olan karar ağacı tekniği olması mümkün tüm eylem seçeneklerini, bu eylem seçeneklerine etkisi olabilecek tüm olası faktörleri ve tüm bu faktörlere dayanan bütün sonuçları eldeki verilere bağlı olarak değerlendiren ve bunu şekiller üzerinde ifade ederek karar vericinin problemi algılamasını kolaylaştıran bir teknik olarak ifade edilmektedir. Bu teknik grafik yardımıyla sorunun tüm ayrıntılarını ortaya koyan kullanışlı bir tekniktir (Sezen, 2004).

#### **2.5.5. Çok Kriterli Karar Analiz Tekniği**

Karar verme esnasında kullanılan tekniklerden birisi olan çok kriterli karar analiz tekniği, birden fazla ve aynı zamanda kullanılacak kriterlerden en iyi tercihin seçilmesine imkan veren bir tekniktir (Akın ve Kuru, 2012). Karar verme esnasında ortaya atılan fikirler fazla olduğundan karar vericinin tercihlerine göre çözümler kümesi oluşturulur. Çok kriterli karar analiz tekniğinde kriterlerin nasıl birleşeceğinin belirlenmesi ve model parametrelerinin belirlenmesi için hangi metodun kullanılacağı sorunun çözülmesi için önemlidir (Sayadi vd., 2009).

#### **2.5.6. Analitik Hiyerarşi Tekniği**

Karar verme esnasında kullanılan tekniklerden birisi olan analitik hiyerarşi tekniği, karar esnasında karar vericiye karmaşık bir problemin amaç, hedef ve alternatifleri arasındaki ilişkiyi göstererek veri, tecrübe, anlayış ve sezgilerin akılcı bir şekilde kullanılması için geliştirilmiş çok kriterli karar verme tekniğidir (Özdemir ve Saaty, 2006). Bu teknik karar verme sürecinde bireylere ve gruplara nitel ve nicel faktörleri birlikte kullanabilme imkanı veren güçlü ve kolay anlaşılabilen bir tekniktir (Saaty, 1990). Bu tekniğin kullanılması karar vericinin hedef ve amaçlarına uygun analiz ve çözümleme yapabilmesine katkı sağlayan ve etkili karar vermesinde önemli olan bir modellemedir.

### 2.5.7. Philips 66 Tekniği

Philips 66 tekniği konferans, panel ve benzeri birden fazla kişinin katıldığı ortamlarda katılımcıların g6r6ř ve fikirlerini toparlayarak d6zenli hale getirmek ve problemleri 6zmek için karar vermeye y6nelik bir teknik olarak ifade edilmektedir. Bu teknikte 6nce katılımcılar k66k gruplara b6l6nmektedir. K66k gruplara b6lme işleminin ardından grup 6yeleri birbirini etkilemeyeceği bir ortama alınır. Burada herkes fikirlerini belirler ve en iyi fikir belirleninceye kadar grup içinde analizler yapılır. Her grup kendi fikrini belirledikten sonra gruplar tekrar birleşerek en iyi fikre ulaşıncaya kadar tartışmaya devam eder (Seker, 2014). Bu teknikte kişilerin en iyi fikre ulaşmaları amaçlanmaktadır. Bu nedenle Philips 66 tekniği etkin karar vermede 6nemli bir fonksiyona sahiptir.

### 2.6. 6z Yeterlilik, Y6netsel G66l6k ve Karar Verme Stilleriyle İlgili Yapılmış alışmalar

Y6neticilerin yapmış oldukları işlerde başarılı olmaları veya başarılarını artırmalarında 6nemli bir etkiye sahip olan karar verme stilleri kavramıyla ilgili literat6rde çok sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde karar verme stilleri ile 6z-yeterlilik arasında sınırlı sayıda çalışma yapıldığı g6r6lm6řt6r. Karar verme stilleri ile y6netsel g66l6k arasındaki ilişki inceleyen çalışmaya ise literat6rde rastlanılamamıştır. Fakat 6z yeterlilik inancının y6netsel g66l6g6n 6nemli bileşenlerinden birisini oluşturan bir kavram olduğu için karar vermede etkili olduğu d6ř6n6lmektedir. Yapılan alışmalar kısaca şu şekilde 6zetlenebilir:

Mau (2000)'nun “*Cutural Differences in Career Decision-Making Styles and Self-Efficacy*” isimli çalışmasında 540 Amerikalı ve 1026 Tayvanlı 6đrenci 6zerinde çalışmış ve çalışma sonucunda bireylerin k6lt6rlerine ve cinsiyetlerine bağlı olarak 6z yeterlilik ve karar verme stillerinin farklı etkileşimlerde bulunduğunu tespit etmiştir. Çalışmaya katılan Tayvanlı ve Amerikalı 6đrencilerin rasyonel ve sezgisel karar verme d6zeyleri benzerlik g6sterirken bağımlı karar verme d6zeyleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir.

6neren ve ifti (2013)'nin “*Y6neticilerin 6z Yeterlilik ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin 6zel Bankalarda Bir Araştırma*” isimli çalışmasında Kırıkkale ilinde faaliyet

gösteren özel banka yöneticilerinin öz yeterlilik düzeyi ile karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Çalışma sonucunda yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ile mantıklı karar verme arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma sonucunda yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ile kararsız karar verme ve bağımlı karar verme durumları arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Yalçın (2016)'ın "*Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Özyeterlilik Düzeylerinin Karar Verme Stilleri İle Arasındaki İlişkisi*" isimli çalışmasında milli eğitim bakanlığında görev yapan daire başkanları ve şube müdürlerinin öz yeterlilik düzeylerinin karar verme stillerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın özet bölümü incelendiğinde, bakanlık merkez teşkilatı yöneticilerinin öz-yeterlilik düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde en yüksek olduğu değişkenler bireyin kişisel deneyimleri ile klasik karar verme stili arasında, negatif yönde ilişkinin en yüksek olduğu değişkenler ise bireyin kişisel deneyimleri ile politik karar verme stili arasında olduğu belirtilmiştir.

Kanungo ve Misra (1992) tarafından yapılan çalışmada yazarlar yönetsel güçlülüğü duygusal, zihinsel ve davranışsal yeterlilik olmak üzere üç bileşen altında toplamışlar ve başarılı yönetsel performans için entelektüel yeterliliğe sahip olunması gerektiğini ve bunun da öz-düşünüm yoluyla kazanılacağını ifade etmişlerdir. Bireylerin yapmış olduğu işlerde etkili olmasında önem arz eden öz düşünümün ise öz yeterlilik inancıyla ilgili olduğunu ifade etmişlerdir.

Kanungo ve Menon (2004; 2005) yapmış oldukları çalışmalarda öz yeterlilik ile yönetsel güçlülük arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Yapılan bu çalışmalar sonucunda öz yeterliliğin yönetsel güçlülüğü etkilediği ifade edilebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN ÖZ YETERLİLİKLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİNDE YÖNETSEL GÜÇLÜLÜĞÜN ARACILIK ROLÜ

Çalışmanın bu bölümünde, Nevşehir il merkezi ve ilçelerinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin öz-yeterliliklerinin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık rolü belirlenmeye çalışılmış ve çalışma sonucunda ortaya çıkarılan araştırma bulgularına değinilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri**

Yönetim basamağının temel görevlerinden bir tanesi olan karar verme eylemi, neyin ne şekilde ve ne zaman yapılacağıın belirlenmesi ve yapılacakların çalışanlara aktarılmasını içeren çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Simon, 1987). Karar sürecinde bireylerin karar vermeleri çok kolay ve net olmadığı için karar verme eylemi oldukça karmaşık bir olgu olarak ifade edilir (Mintzberg ve Westley, 2001). Çünkü karar verme eylemi zor bir süreçtir ve bu sürecin yönetilmesi de karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle yönetim ve organizasyon konularıyla ilgili çalışmalarda karar verme eylemi önemli bir konu olarak belirlenmiş ve akademisyenler tarafından incelenmeye değer görülmüştür (March, 1994; Chia, 1994). Karar verme eylemi kişinin sahip olduğu yöntemlere ve kişilik özelliklerine bağlı değişkenlik gösteren bir durumdur (Shiloh vd., 2001). Bireylerin kendilerine olan güvenleri ve yeteneklerinin farkında olmaları etkili karar verme sürecinde önemli bir fonksiyona sahiptir. Bu nedenle bireylerin kendilerine karşı hissettikleri öz saygı, öz yeterlilik ve öz güvenleri etkili karar vermelerinde önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir

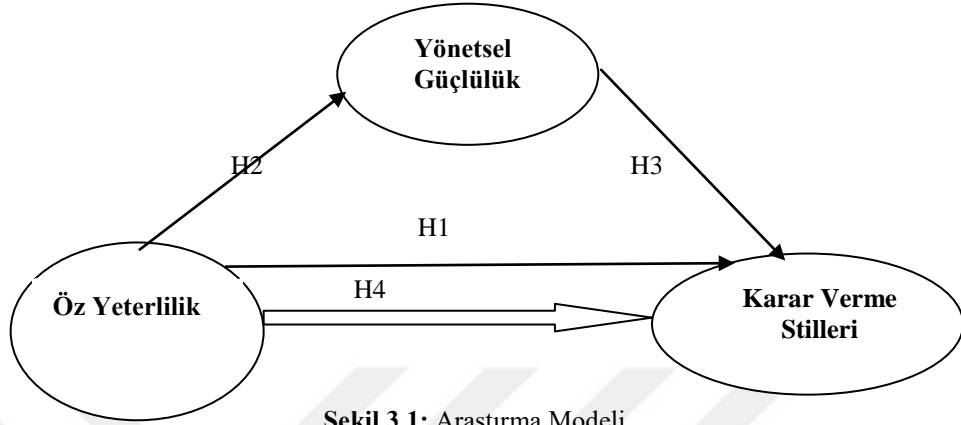
(Mann vd., 1998). Yöneticilerin çalışma hayatlarında karşılaşılabilecekleri çok sayıda sorun ortaya çıkabilmektedir. Ortaya çıkan bu sorunlar öz-yeterlilik duygusu yüksek olan yöneticiler tarafından daha hızlı bir şekilde çözülebilir. Yöneticilerin çalışma ortamlarında ortaya çıkan sorunlarla baş edebilmesi ve çevresine adapte olabilmesine yardımcı olan yönetsel güçlülük; duygusal, zihinsel ve davranışsal yeteneklerden oluşan bir bütündür. Yöneticilerin sahip olduğu bu yetenekler günlük ve iş yaşamlarında karşılaştıkları sorun ve güçlüklerle mücadele edebilmesinde öneme sahiptir. Bu yetenekler yöneticilerin karşılaştıkları durumlar karşısında planlama yapmayı, seçenekler arasında en uygun seçeneği seçmeyi ve etkin kararlar vermeyi içermektedir (Kanungo ve Misra, 1992; Doğan ve Şahin, 2011). Yöneticiler sahip oldukları beceri ve yetenekler ile örgütsel görevlerini yerine getirirler. Yöneticilerin sahip olduğu bilişsel ve zihinsel yetenekler, örgütlerde etkin kararlar vermede ve başarıya ulaşmada önemlidir. Bu nedenle karar verme esnasında yönetsel güçlülüğün temelini oluşturan yetenekler son derece önemlidir. Karar verme sürecinde yöneticide bulunması gerekli olan yetkinlik verilen kararı etkileyen önemli bir unsurdur. Yetkinlik, yöneticinin yaptığı işte yüksek performans göstermesini sağlayan yetenek ve beceri düzeyi, kişilik özelliği, motive olma düzeyi, bilgi düzeyi ve deneyimlerini içeren özellikler yumağıdır. Yöneticilerde olması gereken bu yetkinlikler kadar, yöneticilerin bu yetkinliklerine ne derece inandıklarını ifade eden öz yeterlilikleri de oldukça önemlidir (Klemp, 1980 akt: Öneren ve Çiftçi, 2013). Mau (2000) ve Yalçın (2016)'ın yapmış oldukları çalışmalarda da öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerinde etkili olduğu ifade edilebilmektedir.

Kanungo ve Misra (1992)'nın yapmış olduğu çalışmada yönetsel güçlülüğün bileşenlerinden birisi olan zihinsel yeterliliğin oluşumunda öz yeterlilik inancı önemli bir unsur olarak ifade edilmiştir. Bundan dolayı öz yeterlilik, yönetsel güçlülüğü etkileyen unsurlardan birisidir. Kanungo ve Menon (2004, 2005)'un yapmış oldukları çalışmalarda da yönetsel güçlülüğün öz yeterlilik ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Şahin vd., 2015).

Yönetsel güçlülüğün karar verme stillerine etkisini belirlemeye yönelik çalışmalar incelendiğinde ise direk konuyla ilişkili bir çalışmaya rastlanılmamasına rağmen öz yeterliliğin karar verme ve yönetsel güçlülüğü etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu



referans alındığında yönetsel güçlülüğün de karar verme stilleri üzerinde etkili olabileceği varsayılmaktadır. Literatür destekli bilgiler dahilinde araştırmaya yönelik model ve hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

**H1:** Öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerinde etkisi vardır.

H1a: Öz yeterliliğin rasyonel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

H1b: Öz yeterliliğin sezgisel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

H1c: Öz yeterliliğin bağımlı karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

H1d: Öz yeterliliğin kaçınmacı karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

H1e: Öz yeterliliğin kendiliğinden/anlık karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

**H2:** Öz yeterliliğin yönetsel güçlülük üzerinde etkisi vardır.

**H3:** Yönetsel güçlülüğün karar verme stilleri üzerinde etkisi vardır.

H3a: Yönetsel güçlülüğün rasyonel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

H3b: Yönetsel güçlülüğün sezgisel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

H3c: Yönetsel güçlülüğün bağımlı karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

H3d: Yönetsel güçlülüğün kaçınmacı karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

H3e: Yönetmel güçlölüğüün kendiliğıinden/anlık karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

**H4:** Öz yeterliliğün karar verme stilleri üzerindeki etkisinde yönetmel güçlölüğüün aracılık etkisi vardır.

### **3.2. Araştırmanın Metodolojisi**

Çalışmanın metodoloji bölümünde çalışmanın yapılacağı evren ve örneklem ile ilgili bilgi verildikten sonra çalışmada kullanılan veri toplama araçlarından bahsedilecek ve öntest uygulama sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

#### **3.2.1. Evren ve Örneklem**

Yapılan çalışmada araştırma evrenini küçük Kapadokya olarak ifade edilen Nevşehir merkez ve ilçelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst ve tepe yöneticiler oluşturmaktadır. Küçük Kapadokya bölgesi olarak adlandırılan destinasyonun araştırma evreni olarak belirlenmesinin nedeni bu bölgenin turizm açısından önemli bir destinasyon olmasıdır. Araştırmada veriler elde edilirken örneklem yöntemine gidilmemiş, bütün evrene ulaşılmaya çalışılarak tam sayım yapılmıştır. Evrenin tümüne ulaşılmasının sebebi ise sayının çok fazla olmaması, maliyet ve zaman kaybı yaratmamasıdır. Verilerin toplandığı 2016 yılı Eylül-Aralık ayları içerisinde Nevşehir Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen verilere göre on yedi adet dört yıldızlı otel ve altı adet beş yıldızlı otel olduğu tespit edilmiştir. Anket formları 02.09.2016-28.12.2016 tarihleri arasında otel yöneticilerinden alınan izinle bu otellerde görev yapmakta olan otel müdürlerine, departman müdürlerine ve departman şeflerine uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Toplamda bölgede yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetim basamağında görev yapan 207 kişinin olduğu tespit edilmiş ve kişilerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde 202 yönetici anket formunu doldurmayı kabul etmiş 5 yönetici ise formu doldurmayı reddetmiştir. Araştırmanın veri toplama süreci yapılan iki saha çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında, oluşturulan anket formundaki ölçek maddelerinin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek için 02 Eylül-20 Ekim 2016 tarihleri arasında 50 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise araştırma modelini test etmek için 21

Ekim-28 Aralık 2016 tarihleri arasında 152 yöneticiye ulaşılmıştır. Toplamda 202 anket araştırmada kullanılmıştır.

### **3.2.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması**

Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin öz yeterliliklerinin karar verme stillerine etkisinde yönetsel glln aracılık rolünü etkisini tespit etmek amacıyla kullanılan ölçekler anket formu aracılığıyla yöneticilere uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinde öz yeterliliği ölçen maddelerin daha önceden Türkçeye uyarlaması yapıldığı için Türkçe formu kullanılmış, yönetsel gllk ve karar verme stillerini ölçen ölçek maddeleri ise dil uzmanlarına İngilizce'den Türkçeye ve Türkçe'den İngilizceye evirtilerek ifadelerde meydana gelebilecek anlam kaymalarının nlenmesine çalışılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket formu (Bkz: EK1) z yeterlilik, yönetsel gllk, karar verme stilleri ve demografik özellikleri ölçen sorulardan meydana gelmektedir.

#### **• z-yeterlilik leği**

Yöneticilerin z yeterliliklerini ölçmek amacıyla Magaletta ve Oliver (1999) tarafından geliştirilen Yıldırım ve İlhan (2010) tarafından Türkçe formunun geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılan 17 ifade ve 3 boyuttan oluşan öz yeterlilik leği kullanılmıştır. Araştırmacılar genel zyeterlilik leğinin 17 maddesinin bir bütün olarak değerlendirilmesinin ve ölçeğin tümünden elde edilen tek bir toplam puan üzerinden çalışılmasının uygun olduğuna dikkat çekmişlerdir. Yıldırım ve İlhan (2010) tarafından geliştirilen genel öz yeterlilik leğinin boyutları sırasıyla başlama (2,4,5,6,7,10,11,12,17), yılmama (3,13,14,15) ve sürdürme çabası-ısrar (1,8,9) boyuttur. Ölçekte ifadeleri ölçerken “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” kategorisinden oluşan 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

#### **• Yönetsel Gllk leği**

Yöneticilerin yönetsel güçlülüklerini ölçmek amacıyla Kanungo ve Menon (2004) tarafından geliştirilen ek kullanılmıştır. Ölçek 15 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar sırasıyla görev odaklı olma (18,19,20,21,22,23), temkinli ve tedbirli olma (24,25,26,27,28) ve azimli olma (29,30,31,32) boyuttur. Ölçekte ifadeleri ölçerken

“1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” kategorisinden oluşan 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

#### • Karar Verme Stilleri Ölçeği

Yöneticilerin karar verme stillerini ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen 25 ifade ve 5 boyuttan oluşan karar verme stilleri ölçeği kullanılmıştır. Boyutları sırasıyla rasyonel karar verme stili (33,34,35,36,37), sezgisel karar verme stili (38,39,40,41,42), bağımlı karar verme stili (43,44,45,46,47), kaçınmacı karar verme stili (48,49,50,51,52), kendiliğinden/anlık karar verme stili (53,54,55,56,57) boyutlarıdır. Ölçekteki ifadeleri ölçerken “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” kategorisinden oluşan 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

#### 3.2.3. Öntest Uygulama

Yapılan çalışmalar dahilinde kullanılan anket öntestleri toplam anket hatalarının belirli bir bölümünü oluşturan cevaplama ve örnekleme dışı hataların önlenmesine yardımcı olmaktadır (Asseael ve Keon, 1982’den akt: Altunışık, 2008). Literatür tarandığında örneklem büyüklüğünün 5-10 arası veya 50-100 arası olduğudur (Altunışık, 2008). Bu çalışmada öntest için Kapadokya bölgesinde dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan yöneticilerle yüz yüze görüşülerek anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve 50 anket formu katılımcılara uygulanmıştır. Anket verileri uygun istatistik programı ile analiz edilmiştir. Gerekli analizler yapılmadan önce cevaplayıcıların vermiş oldukları cevapları doğru puanlamak için, öz yeterlilik ölçeğinde yer alan (2,4,5,6,7,10,12,14,16,17. maddeler) ters yönlü ifadeler için ters kodlama gerçekleştirilmiştir. Erkuş (2014)’ a göre tutumların doğru belirlenmesinde bu işlem gerekli bir işlemdir. Analiz sonucunda katılımcıların soruları anladıkları ve cevaplama hatasına girmedikleri belirlenmiştir.

#### 3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Yöneticilerin öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüklerinin karar verme stillerine etkisini belirlemek için yapılan bu çalışma, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel yöneticileri örneğinde incelenmektedir. Araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları aşağıda belirtilmektedir.

Bu çalışmanın varsayımları şu şekilde ifade edilebilir;

- Konaklama işletmeleri çalışanlarının öz yeterlilik, yönetsel güçlülük ve karar verme stilleri ölçeklerindeki ifadelere verdikleri yanıtlar, varolan durumu ve kişilerin kendine ait görüşlerini yansıttığı varsayılmaktadır.
- Çalışma kapsamında seçilen ölçekler ve evrenin, bu araştırmanın amaçlarına ulaşmak için uygun olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırma kapsamında kullanılan analiz tekniklerinin araştırma amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.

Bu çalışmanın sınırlılıkları şu şekilde ifade edilebilir;

- Araştırma sadece Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler ile sınırlandırılmıştır.
- Yapılan analizler ve ortaya çıkan sonuçlar Kapadokya bölgesi ile sınırlandırılmıştır.
- Çalışmada kullanılacak veriler 02 Eylül - 28 Aralık 2016 tarihlerinde toplanan verilerden oluşmaktadır. Bu nedenle bu zaman diliminde elde edilen görüşlerle sınırlı kalmıştır.
- Araştırmanın sonuçları araştırmada kullanılan anket soru maddelerine verilen yanıtlarla sınırlıdır.
- Araştırma sonunda elde edilen veriler araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Araştırmanın zamana ve finansal kaynaklara dayalı kısıtları olduğu için zaman ve finansal kaynaklar ile sınırlıdır.

### **3.4. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Araştırmanın bu kısmında verilerin analizi yapılmış ve analizler sonucu ortaya çıkan bulgular değerlendirilmiştir.

#### **3.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular**

Araştırmaya katılan otel yöneticilerine ait demografik özellikler Tablo 3.1’de verilmiştir.

**Tablo 3.1.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

	<b>N</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	<b>202</b>		
Kadın		57	28,2
Erkek		145	71,8
<b>Yaş</b>	<b>202</b>		
18-24 yaş		6	3,0
25-34 yaş		74	36,6
35-44 yaş		88	43,6
45-54 yaş		30	14,8
55 ve Üzeri Yaş		4	2,0
<b>Medeni Durum</b>	<b>202</b>		
Evli		136	67,3
Bekar		66	32,7
<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>202</b>		
İlköğretim		17	8,4
Lise		57	28,2
Ön lisans		85	42,1
Lisans		33	16,3
Lisans üstü		10	5,0
<b>Çalıştığı Departman</b>	<b>202</b>		
Önbüro		57	28,2
Yiyecek İçecek		59	29,3
Kat Hizmetleri		31	15,3
Diğer		55	27,2
<b>Çalıştığı Pozisyon</b>	<b>202</b>		
Genel Müdür		21	10,4
Departman Müdürü		68	33,7
Departman Şefi		113	55,9
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	<b>202</b>		
0-5 yıl		22	10,9
6-10 yıl		51	25,2
11-15 yıl		69	34,2
16-20 yıl		31	15,3
21 ve üzeri yıl		29	14,4
<b>Konaklama İşl. Türü</b>	<b>202</b>		
5 Yıldızlı		59	29,2
4 Yıldızlı		143	70,8

Tablo 3.1. incelendiğinde araştırmaya katılanların %71,8'inin erkek olduğu, 35-44 yaş arası grubun (%43,6) fazla olduğu, %42,1'inin ön lisans mezunu olduğu, %67,3'ünün evli olduğu, konaklama işletmeleri çalışanlarının %70,8'inin dört yıldızlı otellerde çalıştığı tespit edilmiştir.

#### 3.4.2. Verilerin Analize Uygunluğunun Değerlendirilmesi

Çalışmada elde edilen verilerin analizine geçilmeden önce yöneticilerin cevaplarından oluşan veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerdeki hata kontrolünü gerçekleştirmek için standart sapma, frekans dağılımları ve ortalamaların kontrol edilmesi gerekmektedir. Elde edilen verilerde hatalı kodlama olma

ihtimalinden dolayı tüm verilerin frekans dağılımları, kayıp değerler ve uç değerleri incelenmiştir. Araştırma verileriyle çok değişkenli istatistiki analizler yapılabilmesi için normallik, doğrusallık ve homojenlik sayıtlılarının gerçekleşmesi gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012) . Tek değişkenli normallik ve doğrusallık testlerini yapabilmek için histogram, gövde, yaprak, kutu, Q-Q ve P-P grafik testleri ile Ki-Kare uygunluk, Kolmogorov-Simirnov ve Shapiro-Wilk testleri önerilirken, çok değişkenli normallik ve doğrusallık testleri için grafik testi, saçılma diyagramı matrisi önerilmektedir. (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Kalaycı, 2010). Bu çalışmada, araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi için literatürde önerilen yöntemlerden olan standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile veriler test edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Normal olarak dağılım gösteren bir verinin standart sapma derecesi 1'e yakın bir değer alırken, çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ve +3 aralığında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012). Yapılan analizler sonucunda ankette yer alan ifadelerin standart sapma değerlerinin 1'e yakın olduğu, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ise -3 ve +3 değerleri arasında olduğu, p-p grafikleri incelendiğinde de verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Bkz: EK2). Elde edilen sonuçlara göre verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılması uygun görülmüştür.

### 3.4.3. Öz Yeterlilik, Yönetmel Güçlülük ve Karar Verme Stillerine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu kısmında öz yeterlilik, yönetmel güçlülük ve karar verme stillerine yönelik tanımlayıcı istatistiklere, güvenilirlik ve geçerlilik analiz ve sonuçlarına değinilmiştir.

**Tablo 3.2.** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Genel Ortalama	Standart Sapma
Öz Yeterlilik <sub>1</sub>	3,57	1,08
Yönetmel Güçlülük <sub>2</sub>	2,83	1,25
Karar Verme Stilleri <sub>3</sub>	2,75	1,05
Rasyonel Karar Verme	3,69	1,05
Sezgisel Karar Verme	2,95	1,27
Bağımlı Karar Verme	2,89	1,15
Kacınmacı Karar Verme	1,86	0,77
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	2,37	1,01

Tablo 3.2’ de öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük ölçeği ile karar verme stilleri alt ölçeklerine (boyutlarına) ait tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde yöneticilerin öz yeterlilik ortalamasının (3,57) katılıyorum ifadesine yakın olduğu, yönetsel güçlülük ile ilgili ifadelerinin ortalamasının (2,83) kararsızım ifadesine yakın olduğu, karar verme stilleri ortalamasının ise (2,75) kararsızım ifadesine yakın olduğu belirlenmiştir.

### 3.4.3.1. Öz Yeterlilik, Yönetsel Güçlülük ve Karar Verme Stilleri Ölçeklerinin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırma değişkenleri olan öz yeterlilik, yönetsel güçlülük ve karar verme stilleri ölçeklerinin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri yapılmıştır. Güvenirlilik kavramı olarak, ölçüm sonuçlarının ölçülmek isteneni doğru bir şekilde ölçmesi, ölçüm aracının farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı evrenden seçilen farklı örnekleme uygulandığında benzer sonuçlar vermesi olarak tanımlanmaktadır. Cronbach’s Alpha katsayısı güvenirliliği ölçmede kullanılan katsayılardan en yaygın olanıdır (Kalaycı, 2010). Kullanılan ölçeğin genel güvenirliliği ve iç tutarlılığını ifade eden Cronbach’s Alpha katsayısı, maddelerin varyansları toplamının genel varyansa oranlanmasıyla elde edilen değişim ortalamasıdır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında olmaktadır. 0,60-0,80 arasındaysa ölçeğin güvenilir olduğu, 0,80-1,00 arasındaysa oldukça güvenilir olduğu ifade etmektedir (Karagöz, 2016).

Yapılan çalışmada yönetsel güçlülük ve öz yeterlilik ölçeklerinin Cronbach Alfa katsayıları ile karar verme stilleri ölçeğine ait Cronbach Alfa katsayıları boyutlar bazında tablo 3.3’ de sunulmuştur.

**Tablo 3.3.** Ölçeklere Ait Güvenirlilik Katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	Güvenirlilik (Cronbach Alfa)
Öz-yeterlilik Ölçeği	14	0,86
Yönetsel Güçlülük Ölçeği	13	0,88
Karar Verme Stilleri Ölçeği	24	0,93
Rasyonel Karar Verme Stili	5	0,82
Sezgisel Karar Verme	5	0,87
Bağımlı Karar Verme	5	0,77
Kaçımcı Karar Verme	5	0,78
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	4	0,62



Analizler gerçekleştirildiğinde öz yeterlilik ölçeğinin güvenilirliğini düşüren, faktör yükleri çok düşük olan 3 madde (1.,5. ve 6. maddeler), yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirliğini düşüren ve faktör yükleri çok düşük olan 2 madde (9. ve 10. maddeler) ve karar verme stilleri ölçeğinin güvenilirliğini düşüren ve faktör yükleri çok düşük olan 1 madde (24. madde) ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler ölçeklerden çıkarıldıktan sonra tablo 3.4 incelendiğinde ölçeklerin toplam güvenilirlik katsayılarının 0,80'den büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Güvenirlilik analizi aşamalarından sonra ölçeklerin geçerlilik analizi yapılmıştır. Geçerlilik analizini yapabilmek için ölçeklerin yakınsak ve uzaksak geçerliliklerine bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük ölçekleri boyutlar halinde analize tabi tutulmayacağı için maddelerin toplamı alınarak korelasyonlarına bakılmıştır. Analiz sonuçları EK 3 ve EK 4'de belirtilmiştir. Karar verme stilleri ölçeğinin ise her maddesinin kendi boyutu ile gösterdiği korelasyonun diğer boyutlar ile gösterdiği korelasyona kıyasla yüksek olduğu EK 5 ve EK 6' da belirtilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsak geçerlilikleri için tüm alt ölçeklerin birbiriyle olan korelasyonuna bakılmıştır. Yakınsak geçerlilik analizinde alt ölçeklerin birbiriyle olan korelasyonun düşük ve olumlu olması gerekmektedir (Judd, Smith ve Kidder, 1991, s:165). Analizden elde edilen sonuçlar EK 7'de belirtilmiştir.

Yakınsak ve uzaksak geçerlilik analizlerinden sonra, ölçeklerin uyarlama işlemleri için faktör ve madde analizleri yapılmıştır. İlk olarak öz yeterlilik ölçeğine ait değerler tablo 3.4' te görülmektedir.

**Tablo 3.4.** Öz Yeterlilik Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, Madde Toplam Korelasyonları ve Varyans Değerleri

	<b>Maddeler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Madde Toplam Korelasyonları</b>
7	Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.	,540	,481
6	Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.(-)	-	-
17	Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.	,633	,448
12	Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.	,680	,516
4	Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam	,705	,498
10	Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam	,564	,578

	çabucak vazgeçerim.		
11	Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.	,638	,537
5	Her şeyi yarım bırakırım.(-)	-	-
2	Sorunlarımdan biri bir işe zamanında başlayamamamdır.	,491	,469
15	Kendine güvenen biriyim.	,780	,497
13	Başarısızlık benim azmimi arttırır.	,575	,556
16	Kolayca pes ederim	,728	,644
3	Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam başarıya kadar uğraşırım	,703	,506
14	Yeteneklerime her zaman çok güvenmem	,446	,493
8	Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım.	,752	,563
9	Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girerim	,745	,512
1	Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir. (-)	-	-

*Açıklanan Varyans Oranları: Faktör 1: 36,840 Faktör 2: 9,392 Faktör 3: 7,884*

*Toplam Açıklanan Varyans Oranları: Faktör 1: 36,840 Faktör 2: 46,232 Faktör 3 54,117*

*KMO(Kaiser-Meyer-Olkin): ,878, Barlett's:870,230, Sig: ,000*

Tablo 3.4 incelendiğinde öz yeterlilik ölçeğinin üç faktörlü yapısı toplam varyansın % 54,117'sini açıklamaktadır. Toplam varyansın açıklanmasında birinci faktör %36,840'lık, ikinci faktör %46,232' lik, üçüncü faktör ise %54,117' lik paya sahiptir. Varyansların oranları ise birinci faktör için %36,840, ikinci faktör için %9,392 ve üçüncü faktör için ise %7,884 olarak tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde ölçeğin faktör yükleri ,446 ile ,752 arasında değişmektedir. Madde toplam korelasyonlarının eksi değerler almaması ve 0,25 değerinden büyük olması gerekmektedir (Alpar, 2016) Çalışmada elde edilen madde toplam korelasyonları ,448 ile ,644 arasında değerler almaktadır. Bunun yanı sıra KMO (,878) Barlett (p=0,00) sonuçları da ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.5.** Yöneltilen Güçlülük Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, Madde Toplam Korelasyonları ve Varyans Değerleri

	Maddeler	Faktör Yükleri	Madde Toplam Korelasyonları
2	Bir meslektaşım bir sorununu konuştuğunda, konuyu başka tarafa (yöne) çeviririm	,598	,587
6	Bana yöneltilen eleştirileri rahatsız edici bulurum ve insanların kendi fikirlerini kendilerine saklamalarını isterim	,475	,636
5	Mevcut durumun geçmiş durumlarla ne gibi benzerlik gösterdiğine bakmak için zaman harcamam	,582	,515
3	İşlerin zamanında bitmesi konusunda çok fazla titiz olan insanlardan hoşlanmam.	,546	,661
1	Ayrıntılara çok fazla önem vermem	,675	,55
4	Başkalarına istediğim bir şeyi yaptırmak için resmi makam yetkisini kullanmak gerektiğini düşünüyorum.	,554	,482
9	Kişisel başarısızlığımdan çok fazla üzüntü duyarım(-)	-	-
10	Başka biri işime karıştığında ona kızarım	,778	,435
7	Süresi yaklaştığında (geldiğinde) ve toplantı/sunum hazırlığımı yapmadığımda/bitirmediğimde, yaklaşan tarih	,649	,585

için yoğunlaşma zorluğu çekecek kadar gergin ve kaygılı olurum.

8	Bir problemi çözerken, duygularımı bir kenara bırakarak eldeki işe yoğunlaşmayı kısmen kolay yaparım.(-)	-	-
11	Yapmakta olduğum işte başarıya yakın olduğumda genellikle heyecanımı kontrol edemem	,785	,435
13	Bir işi yaparken, eğer daha ilginç bir iş önüne gelirse ona yönelme eğilimi gösteririm.	,843	,574
15	Bir işi yaparken bazen amacımı unuturum.	,568	,700
12	Bir işi başarıyla yapabileceğimden emin olmadığımda onu yapmama eğilimi gösteririm	,794	,601
14	Büyük zorluklar ortaya çıktığında bir işi yapmakta tereddüt ederim/ durdurma eğilimi gösteririm	,486	,624

*Açıklanan Varyans Oranları: Faktör 1: 42,362 Faktör 2: 8,069 Faktör3:7,419*

*Toplam Açıklanan Varyans Oranları: Faktör 1: 42,362 Faktör 2:50.432 Faktör3:57,850*

*KMO(Kaiser-Meyer-Olkin): ,904, Barlett's:939.224, Sig: ,000*

Tablo 3.5 incelendiğinde yönetsel güçlülük ölçeği üç faktör altında toplanmıştır. Üç faktörlü yapı toplam varyansın % 57.850'sini açıklamaktadır. Toplam varyansın açıklanmasında birinci faktör %42,362'lik, ikinci faktör %50,432' lik, üçüncü faktör ise %57.850'lik paya sahiptir. Varyansların oranları ise birinci faktör için %42,362, ikinci faktör için %8,069, üçüncü faktör için ise %7.419 olarak tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde ölçeğin faktör yükleri ,475 ile ,794 arasında değişmektedir. Madde toplam korelasyonlarının eksi değerler almaması ve 0,25 değerinden büyük olması gerekmektedir (Alpar, 2016) Çalışmada elde edilen madde toplam korelasyonları incelendiğinde ,435-,700 arasında değiştiği görülmektedir. Gerekli işlemlerden sonra elde edilen KMO (,904) Barlett (p=0,00) sonuçları da ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.6.** Karar Verme Stilleri Ölçeğine Ait Faktör Yükleri, Madde Toplam Korelasyonları ve Varyans Değerleri

Maddeler		Faktör Yükleri	Madde Toplam Korelasyonları
<b>Rasyonel Karar Verme</b>			
1	Önemli kararlarımı dikkatle planlarım.	,764	,583
2	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki defa kontrol ederim.	,800	,602
3	Kararlarımı mantıklı ve sistematik bir şekilde veririm.	,755	,661
4	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.	,688	,516
5	Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde tutarım.	,497	,545
<b>Sezgisel Karar Verme</b>			
6	Karar verirken içgüdülerime güvenirim.	,614	,759
7	Karar verirken sezgilerime güvenirim.	,618	,784
8	Genellikle doğru olduğunu hissettiğim kararlar veririm.	,661	,748
9	Karar verirken akılcı bir nedenden daha çok verdiğim kararım doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.	,499	,639

10	Karar verirken hislerime ve tepkilerime güvenirim.	,714	,544
<b>Bağımlı Karar Verme</b>			
11	Önemli kararlar verirken sık sık başkalarının yardımına ihtiyaç duyarım	,433	,521
12	Nadiren başka insanların fikrini almadan karar veririm.	,450	,575
13	Başka insanlar destek olduğunda önemli kararları almak daha kolaydır	,567	,628
14	Önemli kararlar verirken başkalarının tavsiyelerinden faydalanırım	,731	,645
15	Önemli kararlar verirken birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider	,751	,530
<b>Kaçınmacı Karar Verme</b>			
16	Üzerimde baskı hissedene kadar önemli kararları vermekten kaçınırım	,550	,466
17	Kararlarımı mümkün olduğunca ertelerim	,651	,568
18	Önemli kararları verme zamanı gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim	,595	,448
19	Önemli kararları genellikle son anda veririm	,659	,453
20	Vereceğim kararların üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için çoğu kararımı ertelerim	,750	,452
<b>Kendiliğinden/Anlık Karar Verme</b>			
21	Genellikle anlık kararlar veririm	,545	,511
22	Genellikle önceden üzerinde düşünmediğim kararlar veririm	,683	,461
23	Çabuk/hızlı kararlar veririm	,680	,700
24	Genellikle kararlarımı düşünmeden veririm (-)	-	-
25	Karar verirken o an doğal olan neyse onu yaparım	,651	,453

*Açıklanan Varyans Oranları: Faktör 1: 37,753 Faktör 2: 8,901 Faktör 3: 5,773 Faktör 4: 4,673 Faktör 5: 4,222*  
*Toplam Açıklanan Varyans Oranları: Faktör 1: 37,753 Faktör 2: 46,654 Faktör 3: 52,427 Faktör4: 57,101 Faktör 5: 61,323*  
*KMO(Kaiser-Meyer-Olkin): ,898 Barlett's:2595.947, Sig: ,000*

Tablo 3.6 incelendiğinde karar verme stilleri ölçeğinin beş faktörlü yapısı toplam varyansın % 61.323'ünü açıklamaktadır. Yapılan analizlerde ölçeğin faktör yükleri .433 ile .800 arasında değişmektedir. Madde toplam korelasyonlarının eksi değerler almaması ve 0,25 değerinden büyük olması gerekmektedir (Alpar, 2016). Çalışmada elde edilen madde toplam korelasyonları incelendiğinde korelasyon katsayılarının .448 ile .784 arasında değerlere sahip olduğu görülmektedir. Gerekli işlemlerden sonra elde edilen KMO (.898) Barlett ( $p=0,00$ ) sonuçları da ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

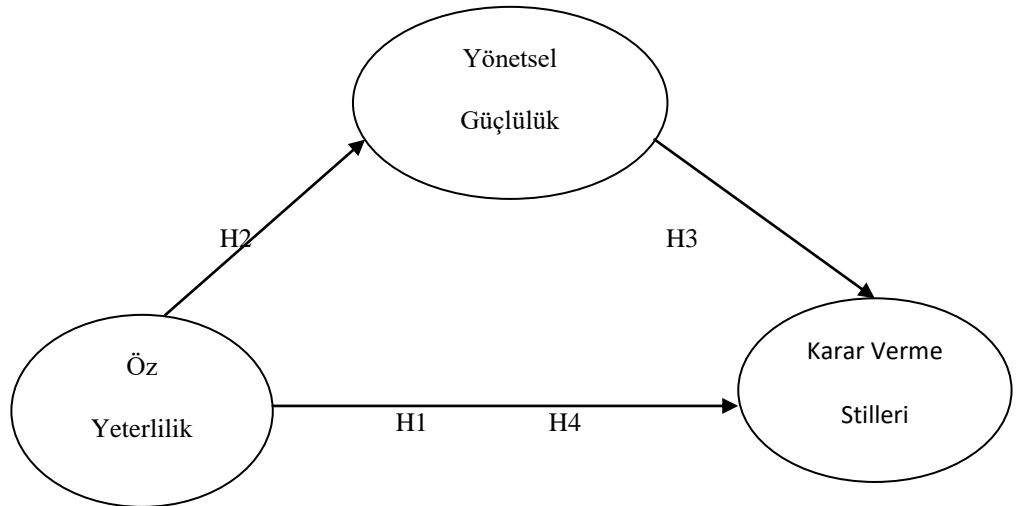
#### 3.4.4. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında dört hipotez test edilecek ve bu testler sonucunda ortaya çıkan ilişkiler belirlenecektir. Bu işlemlere ait analizler yapılırken de öz yeterlilik karar verme stillerini etkilerken yönetsel güçlülüğün aracılık rolü belirlenecektir. Analiz basamağında ilk olarak Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya atılan aracılık etkisi iki değişkenin birbiri arasındaki ilişkide üçüncü bir değişkenin aracı olması durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Baron ve Kenny (1986)'nin yaklaşımının

gerçekleşebilmesi için bazı kriterlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu kriterler şu şekilde ifade edilmektedir:

- Bağımsız değişken (öz yeterlilik) ile bağımlı değişken (karar verme stilleri) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmalıdır.
- Bağımsız değişken (öz yeterlilik) ile aracı değişken (yönetmel güçlölük) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmalıdır.
- Bağımsız değişken (öz yeterlilik) ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken (yönetmel güçlölük) ile bağımlı değişken (karar verme stilleri) arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır.
- Bağımsız değişken (öz yeterlilik) ile aracı değişken (yönetmel güçlölük) regresyon analizine birlikte dahil edildiğinde, bağımsız değişken (öz yeterlilik) ile bağımlı değişken (karar verme stilleri) arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken (öz yeterlilik) ile bağımlı değişken (karar verme stilleri) arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilmektedir (Fraizer vd., 2004: 126). Kısmi aracılık etkisinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkene hem doğrudan etkisi, hemde aracı değişken üzerinden dolaylı etkisi olduğu söylenebilir.

Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen modelinde de ilişkiler gösterilmektedir.



Şekil 3.2. Baron ve Kenny Aracılık Etki Modeli

Kriterler göz önüne alındığında çalışmanın bağımsız değişkenini “Öz yeterlilik (OY)”, Bağımlı değişkenini “karar verme stilleri(KVS)” ve aracı değişkenini ise “yönetmel güçlölük(YG)” oluşturmaktadır. Veriler dahilinde boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini belirlemek ve aracılık testini yapabilmek için gerekli aşamalar Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.7.** Boyutlar Arası İlişkilere Yönelik Aşamalar

Adım	Analiz	Gösterim
Adım1	Öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerindeki etkisi	OY-----H1----->KVS
Adım2	Öz yeterliliğin yönetmel güçlölük üzerindeki etkisi	OY-----H2----->YG
Adım3	Yönetmel güçlölüğün karar verme stilleri üzerindeki etkisi	YG-----H3----->KVS
Adım4	Öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerindeki etkisinde yönetmel güçlölüğün aracı rolü	OY----H1----YG----H4---->KVS

Tablo 3.7’de gösterilen aşamalarda 1. ve 3. adımlarda değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı sonuçlar vermesi gerekmektedir. Bu adımlarda anlamlı bir ilişki bulunamassa aracılık modelinden söz edilemeyecektir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu bağlamda araştırma hipotezlerine bağlı kalınarak bulgular şu şekildedir.

#### 3.4.4.1. Öz Yeterlilik Yönetmel Güçlölük ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkiler

**Tablo 3.8.** Öz Yeterlilik, Yönetmel Güçlölük ve Karar Verme Stilleri Arasındaki Korelasyon (Pearson) Analizi Sonuçları

Kavram	OY	YG	KVS	RKVS	SKVS	BKVS	KKVS	AKVS
OY	-	,841**	,747**	,721**	,688**	,644**	,378**	619**
YG	,841**	-	,765**	,743**	,700**	,666	,406**	,606**

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Tablo 3.8 incelendiğinde öz yeterlilik (OY), yönetmel güçlölük (YG) ve karar verme stilleri (KVS) arasındaki korelasyon katsayıları görülmektedir. Karar verme stilerini; rasyonel karar verme (RKVS), sezgisel karar verme (SKVS), bağımlı karar verme (BKVS), kaçınmacı karar verme (KKVS) anlık-kendiliğinden karar verme (AKVS) stili oluşturmaktadır. Tablo 3.9 göz önüne alındığında 3 sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Özyeterlilik boyutu ile karar verme stilleri arasındaki korelasyon katsayısı (,747) pozitif ve kuvvetlidir. Öz yeterlilik ile en yüksek korelasyon değeri rasyonel karar verme stili (,721) arasında, en düşük korelasyon değeri ise öz yeterlilik ile kaçınmacı karar verme stili (,378) arasındadır.

- Öz yeterlilik ile yönetsel güçlülük boyutları arasındaki korelasyon katsayısı (,841) pozitif ve kuvvetlidir.
- Yönetsel güçlülük boyutu ile karar verme stilleri arasındaki korelasyon katsayısı (,765) pozitif ve kuvvetlidir. Yönetsel güçlülük ile en yüksek korelasyon ilişkisi rasyonel karar verme stili (,765) arasında, en düşük korelasyon ilişkisi ise öz yeterlilik ile kaçınmacı karar verme stili (,406) arasındadır.

Genel olarak tablo incelendiğinde öz yeterlilik, yönetsel güçlülük ve karar verme stilleri arasında pozitif yönlü korelasyon ilişkilerinin olduğu söylenebilir. Korelasyon ilişkileri göz önüne alındığında pozitif yönlü en yüksek ilişki öz yeterlilik ile yönetsel güçlülük arasındadır.

Otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin öz yeterliliklerinin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık rolünü karar ortaya koymak amacıyla şekil 3.2’ de yer alan model test edilmiştir. Daha önce ifade edildiği gibi modelde yer alan öz yeterlilik araştırmanın bağımsız değişkenini, yönetsel güçlülük aracı değişkenini, karar verme stilleri ise araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır ve değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için tablo 3.7’de yer alan adımlar uygulanmıştır. Birinci, ikinci ve üçüncü adımlar için basit regresyon analizi, dördüncü adım için ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizine geçilmeden önce değişkenler arasında çoklu bağlantı olup olmadığı belirlenmiştir. Çoklu bağlantıyı belirlemek için varyans artış faktörü (VIF) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. VIF’in 10,0’den büyük olması ve tolerans’ın 0,10’den küçük olması çoklu bağlantı problemi olduğu anlamına gelmektedir (Hair vd., 1998). Yapılan analizler dahilinde VIF (3,421) ve tolerans (0,292) değerlerinin uygun olduğu tespit edilmiştir.

VIF ve tolerans değerleri belirlendikten sonra hipotez testlerine geçilmiştir. 1. hipotez olan öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmış ve bunu belirlemek için basit regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Özyeterliliğin karar verme stilleri üzerindeki etkisinin belirlenmesinin yanı sıra öz yeterlilik ile karar verme stillerinin alt boyutları arasındaki ilişkilere de bakılmıştır.

**Tablo 3.9.** Öz Yeterliliğin Karar Verme Stillerin Toplam Boyutlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları

<b>Öz Yeterliliğin Karar Verme Stillerine Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>					
R Katsayısı: 0,747, R <sup>2</sup> : 0,558, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,555, Standart Hata:0,469					
Boyut	B	SE $\beta$	B	T	Sig
(Sabit)	-,200	,193	-	-1,301	,301
Öz Yeterlilik	,786	,050	,747	15,880	,000

Tablo 3.9’da öz yeterliliğin karar verme stillerinin toplamı üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Analizler incelendiğinde öz yeterliliğin karar verme üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Sonuçlara göre öz yeterlilik karar verme davranışındaki değişimin %55’ini (düzeltilmiş R<sup>2</sup>:0,555) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin karar verme davranışları üzerinde öz yeterliliğin önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) öz yeterlilik ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta=0,747$ ,  $p=0,00$ ). Veriler dahilinde araştırmanın birinci adımı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu aşamadan sonra öz yeterliliğin karar verme stillerinin alt boyutları ile olan ilişkisi analiz edilmiş ve sonuçlar tablo 3.10’ da gösterilmiştir.

**Tablo 3.10.** Öz Yeterliliğin Karar Verme Stillerinin Alt Boyutlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları

<b>Öz Yeterliliğin Rasyonel Karar Vermeye Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>					
R Katsayısı: 0,721, R <sup>2</sup> : 0,521, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,518, Standart Hata: 0,569					
Boyut	B	SE $\beta$	B	T	Sig
(Sabit)	,309	,193	-	1,320	,188
Öz Yeterlilik	,885	,060	,721	14,726	,000
<b>Öz Yeterliliğin Sezgisel Karar Vermeye Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>					
R Katsayısı: 0,688, R <sup>2</sup> : 0,473, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,471, Standart Hata: 0,773					
Boyut	B	SE $\beta$	B	T	Sig
(Sabit)	<b>-1,239</b>	<b>,318</b>	-	<b>-3,902</b>	<b>,000</b>
Öz Yeterlilik	1,093	,082	,688	13,405	,000
<b>Öz Yeterliliğin Bağımlı Karar Vermeye Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>					
R Katsayısı: 0,644, R <sup>2</sup> : 0,415, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,412, Standart Hata: 0,642					
Boyut	B	SE $\beta$	B	T	Sig
(Sabit)	-,199	,264	-	-,753	,452
Öz Yeterlilik	,807	,068	,644	11,912	,000
<b>Öz Yeterliliğin Kaçınmacı Karar Vermeye Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>					
R Katsayısı: 0,378, R <sup>2</sup> : 0,143, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,139, Standart Hata: 0,667					
Boyut	B	SE $\beta$	B	T	Sig
(Sabit)	,312	,274	-	1,139	,256
Öz Yeterlilik	,407	,070	,378	5,777	,000
<b>Öz Yeterliliğin Anlık Karar Vermeye Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>					
R Katsayısı: 0,619, R <sup>2</sup> : 0,383, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,380, Standart Hata: 0,619					
Boyut	B	SE $\beta$	B	T	Sig
(Sabit)	-,179	,254	-	-,702	,483
Öz Yeterlilik	,728	,065	,619	11,147	,000



Tablo 3.10’da öz yeterliliğin karar verme stillerinin rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve anlık boyutları üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Analizler incelendiğinde öz yeterliliğin bütün boyutlar üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Tablodan elde edilen sonuçlara göre;

- Öz yeterlilik rasyonel karar verme davranışındaki değişimin %51’ini (düzeltilmiş  $R^2:0,518$ ) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin rasyonel karar verme davranışları üzerinde öz yeterliliğin önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) öz yeterlilik ile rasyonel karar verme stili arasında pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta=0,721$ ,  $p=0,00$ ).
- Öz yeterlilik sezgisel karar verme davranışındaki değişimin %47’sini (düzeltilmiş  $R^2:0,471$ ) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin sezgisel karar verme davranışları üzerinde öz yeterliliğin önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) öz yeterlilik ile sezgisel karar verme stili arasında pozitif yönde ve orta seviyeli bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta=0,688$ ,  $p=0,00$ ).
- Öz yeterlilik bağımlı karar verme davranışındaki değişimin %41’ini (düzeltilmiş  $R^2:0,412$ ) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin bağımlı karar verme davranışları üzerinde öz yeterliliğin önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) öz yeterlilik ile bağımlı karar verme stili arasında pozitif yönde ve orta seviyeli bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta=0,644$ ,  $p=0,00$ ).
- Öz yeterlilik kaçınmacı karar verme davranışındaki değişimin %13’ünü (düzeltilmiş  $R^2:0,139$ ) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin kaçınmacı karar verme davranışları üzerinde öz yeterliliğin önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) öz yeterlilik ile kaçınmacı karar verme stili arasında pozitif yönde ve düşük seviyeli bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta=0,378$ ,  $p=0,00$ ).
- Öz yeterlilik anlık karar verme davranışındaki değişimin %38’ini (düzeltilmiş  $R^2:0,380$ ) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin anlık karar verme davranışları üzerinde öz yeterliliğin önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) öz yeterlilik

ile kaçınmacı karar verme stili arasında pozitif yönde ve orta seviyeli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,619$ ,  $p=0,00$ ).

Tablo 3.10' dan elde edilen veriler doğrultusunda öz yeterliliğin en fazla rasyonel karar verme stili üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, en düşük pozitif ve anlamlı etkisinin ise kaçınmacı karar verme stili üzerinde olduğu söylenebilir. Veriler doğrultusunda öz yeterliliğin en fazla rasyonel karar vermeyi pozitif ve anlamlı yönde etkilediği ifade edilebilir. Birinci adımdan elde edilen bilgiler doğrultusunda ortaya konulan H1 ve H1'in alt hipotezleri kabul edilmiştir. Bu aşamadan sonra modeli testmek için gerekli olan ikinci aşamaya geçilmiş ve öz yeterliliğin yönetsel güçlülük üzerindeki etkisi test edilmiştir.

**Tablo 3.11.** Öz Yeterliliğin Yönetsel Güçlülük Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları

<b>Öz Yeterliliğin Yönetsel Güçlülük Üzerindeki Etkisini Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>					
R Katsayısı: 0,841, R <sup>2</sup> : 0,708, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,706, Standart Hata: 0,434					
Boyut	B	SE $\beta$	B	T	Sig
(Sabit)	-,560	,179	-	-3,136	,002
Öz Yeterlilik	1,009	,046	,841	22,006	,000

Tablo 3.11'den elde edilen verilere göre öz yeterlilik yönetsel güçlülükte meydana gelen değişimin %70'ini (düzeltilmiş R<sup>2</sup>:0,706) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin yönetsel güçlülük davranışı gerçekleştirmelerinde öz yeterliliklerinin etkili olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) öz yeterlilik ile yönetsel güçlülük arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Tablodan elde edilen bilgiler dahilinde özyeterliliği yüksek olan yöneticilerin yönetsel açıdan da güçlü oldukları ifade edilebilir. Yapılan analiz sonucunda H2 kabul edilmiştir.

**Tablo 3.12.** Yönetsel Güçlülüğün Karar Verme Stillerin Toplam Boyutlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları

<b>Yönetsel Güçlülüğün Karar Verme Stillerine Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>					
R Katsayısı: 0,765, R <sup>2</sup> : 0,585, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,583, Standart Hata: 0,454					
Boyut	B	SE $\beta$	B	T	Sig
(Sabit)	,593	,136	-	4,356	,000
Yönetsel Güçlülük	,671	,040	,765	16,795	,000

Tablo 3.12’de yönetsel güçlülüğün karar verme stillerinin toplamı üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Analizler incelendiğinde yönetsel güçlülüğün karar verme üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Sonuçlara göre yönetsel güçlülük karar verme davranışındaki değişimin %58’ini (düzeltilmiş R<sup>2</sup>:0,583) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin karar verme davranışları üzerinde yönetsel güçlülüğün etkili olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yönetsel güçlülük ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $\beta=0,765$ ,  $p=0,00$ ). Veriler dahilinde araştırmanın üçüncü adımı istatistiki olarak anlamlı bulunmuş ve H3 kabul edilerek alt hipotezlerin analizine geçilmiştir.

**Tablo 3.13.**Yönetsel Güçlülüğün Karar Verme Stillerin Alt Boyutlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analiz Sonuçları

<b>Yönetsel Güçlülüğün Rasyonel Karar Vermeye Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>					
R Katsayısı: 0,743, R <sup>2</sup> : 0,552, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,550, Standart Hata: 0,550					
Boyut	B	SE $\beta$	B	T	Sig
(Sabit)	1,187	,165	-	7,200	,000
Yönetsel Güçlülük	,760	,048	,743	15,694	,000
<b>Yönetsel Güçlülüğün Sezgisel Karar Vermeye Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>					
R Katsayısı: 0,700, R <sup>2</sup> : 0,490, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,488, Standart Hata: 0,760					
Boyut	B	SE $\beta$	B	T	Sig
(Sabit)	-,116	,228	-	-,516	,610
Yönetsel Güçlülük	,928	,067	,700	13,868	,000
<b>Yönetsel Güçlülüğün Bağımlı Karar Vermeye Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>					
R Katsayısı: 0,666, R <sup>2</sup> : 0,444, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,441, Standart Hata: 0,626					
Boyut	B	SE $\beta$	B	T	Sig
(Sabit)	,593	,188	-	3,162	,002
Yönetsel Güçlülük	,696	,055	,666	12,638	,000
<b>Yönetsel Güçlülüğün Kaçınmacı Karar Vermeye Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>					
R Katsayısı: 0,406, R <sup>2</sup> : 0,165, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,161, Standart Hata: 0,658					
Boyut	B	SE $\beta$	B	T	Sig
(Sabit)	,666	,197	-	3,376	,001
Yönetsel Güçlülük	,364	,058	,406	6,288	,000
<b>Yönetsel Güçlülüğün Anlık Karar Vermeye Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>					
R Katsayısı: 0,606, R <sup>2</sup> : 0,367, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,364, Standart Hata: 0,627					
Boyut	B	SE $\beta$	B	T	Sig
(Sabit)	0,647	0,188	-	3,442	,001
Yönetsel Güçlülük	0,594	,055	,606	10,776	,000

Tablo 3.13’de yönetsel güçlülüğün karar verme stillerinin rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve anlık boyutları üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizi

sonuçları verilmiştir. Analizler incelendiğinde yönetsel güçlülüğün bütün boyutlar üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Tablodan elde edilen sonuçlara göre;

- Yönetsel güçlülük rasyonel karar verme davranışındaki değişimin %55'ini (düzeltmiş  $R^2:0,550$ ) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin rasyonel karar verme davranışları üzerinde yönetsel güçlülüğün önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yönetsel güçlülük ile rasyonel karar verme stili arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=0,743$ ,  $p=0,00$ ).
- Yönetsel güçlülük sezgisel karar verme davranışındaki değişimin %48'ini (düzeltmiş  $R^2:0,488$ ) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin sezgisel karar verme davranışları üzerinde yönetsel güçlülüğün önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yönetsel güçlülük ile sezgisel karar verme stili arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta=0,700$ ,  $p=0,00$ ).
- Yönetsel güçlülük bağımlı karar verme davranışındaki değişimin %44'ünü (düzeltmiş  $R^2:0,441$ ) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin bağımlı karar verme davranışları üzerinde yönetsel güçlülüğün önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yönetsel güçlülük ile bağımlı karar verme stili arasında pozitif yönlü ve orta seviyeli bir ilişki belirlenmiştir ( $\beta=0,666$ ,  $p=0,00$ ).
- Yönetsel güçlülük kaçınmacı karar verme davranışındaki değişimin %16'sını (düzeltmiş  $R^2:0,161$ ) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin kaçınmacı karar verme davranışları üzerinde yönetsel güçlülüğün önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yönetsel güçlülük ile kaçınmacı karar verme stili arasında pozitif yönlü ve düşük seviyeli bir ilişki belirlenmiştir ( $\beta=0,406$ ,  $p=0,00$ ).
- Yönetsel güçlülük anlık karar verme davranışındaki değişimin %36'sını (uyarlanmış  $R^2:0,364$ ) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin anlık karar verme davranışları üzerinde yönetsel güçlülüğün önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yönetsel güçlülük ile anlık karar verme stili arasında pozitif yönlü ve orta seviyeli bir ilişki belirlenmiştir ( $\beta=0,606$ ,  $p=0,00$ ).

Tablo 3.13'den elde edilen veriler doğrultusunda yönetsel güçlülüğün en fazla rasyonel karar verme stili ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu, en düşük pozitif ve anlamlı ilişkinin ise kaçınmacı karar verme stili üzerinde olduğu söylenebilir. Üçüncü adımdan elde edilen bilgiler doğrultusunda ortaya konulan H3 ve H3' ün alt hipotezleri kabul edilmiştir. Bu aşamadan sonra modeli test etmek için gerekli olan dördüncü aşamaya geçilerek öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık etkisinin olup olmadığı çoklu regresyon analiziyle belirlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 3.14.** Öz Yeterlilik ve Yönetsel Güçlülüğün Karar Verme Stillere Etkisini Belirlemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

<b>Öz Yeterlilik ve Yönetsel Güçlülüğün Karar Verme Stillere Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>							
R Katsayısı:0,788, R <sup>2</sup> : 0,622,Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,618, Standart Hata: 0,435							
Boyut	B	Seβ	B	T	Sig	Tolerans	VIF
(Sabit)	,030	,183	-	,164	,870	-	-
Öz Yeterlilik	0,411	,071	,468	5,798	,000	0,292	3,421
Yönetsel Güçlülük	0,372	,085	,353	4,381	,000		

Öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüğün karar verme stillerine etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen çoklu regresyon analiz sonuçları incelendiğinde öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük aynı anda analize tabi tutulduklarında karar verme davranışındaki davranışın %61'ini (düzeltilmiş R<sup>2</sup>:0,161) açıklamaktadır. Analizin birinci adımında öz yeterlilik ile karar verme davranışı arasında pozitif ve yüksek seviyeli bir ilişkinin olduğu ( $\beta= 0,747$ ,  $p=,000$ ), analizin ikinci aşamasında öz yerlilik ile yönetsel güçlülük arasında pozitif ve yüksek seviyeli bir ilişkinin olduğu ( $\beta=0,841$ ,  $p=,000$ ), analizin üçüncü aşamasında yönetsel güçlülük ile karar verme davranışı arasında pozitif ve yüksek seviyeli bir ilişkinin olduğu ( $\beta=0,783$ ,  $p=,000$ ) belirlenmiştir. İlk üç adımda değişkenlerin birbirleriyle pozitif ilişkilere sahip olması neticesinde dördüncü adım olan öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde bağımsız değişken (öz yeterlilik) ile bağımlı değişken (karar verme stilleri) arasında pozitif ve düşük seviyeli ( $\beta=0,468$ ,  $p=,000$ ) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) belirlemiş oldukları modelde; bağımsız değişken ile aracı değişkenin regresyon analizine birlikte dahil edildiklerinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamsız ilişki çıkmasını tam

aracılık etkisi, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelmesini ise kısmi aracılık etkisi olarak ifade etmişlerdir. Baron ve Kenny referans alındığında analiz sonuçlarında öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerinde etkisinin ( $\beta=0,747$ 'den  $0,468$ 'e) düştüğü belirlenmiştir. Bu nedenle öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Analiz sonucunda H4 kabul edilmiştir.

Çalışma kapsamında H4'ün kabul edilmesi ve kısmi aracılık etkisinin keşfedilmesinin ardından literatürde tanımlanan ve güvenilir sonuçlar ürettiği ifade edilen sobel testi (Şimşek, 2007:25) ile aracılık etkisinin kesin olarak belirlenmesine çalışılmıştır. Sobel testi aracılık etkisinin net olarak belirlenmesinde gerekli görülen bir uygulamadır. Sobel testinin kullanımı için Jose (2003) tarafından geliştirilen ve web sayfasında kullanıma açık olan MedGraph-I programından faydalanılmıştır. Jose (2003)'a göre öncelikle bağımsız değişken ile aracı değişken arasında B ve  $SE_{\beta}$  değerlerinin belirlenmesi, daha sonra ise bağımsız değişken ile aracı değişkenin bağımlı değişkene etkisinin belirlendiği analizde aracılık rolüne sahip değişkenin B ve  $SE_{\beta}$  değerlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Regresyon analizlerinde bu değerler belirlenmiştir. Belirlenen değerler program yardımıyla analiz edildiğinde Sobel testi'nin Z değeri  $4,291$   $p < ,01$  olarak hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonucunda öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün kısmi olarak aracılık ettiğini söylemek mümkün olmaktadır.

**Tablo 3.15.** Hipotezlere İlişkin Test Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
<b>H1:</b> Öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1a: Öz yeterliliğin rasyonel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1b: Öz yeterliliğin sezgisel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1c: Öz yeterliliğin bağımlı karar verme stili üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1d: Öz yeterliliğin kaçınmacı karar verme stili üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H1e: Öz yeterliliğin kendiliğinden/anlık karar verme stili üzerinde etkisi vardır	Kabul
<b>H2:</b> Öz yeterliliğin yönetsel güçlülük üzerinde etkisi vardır.	Kabul
<b>H3:</b> Yönetsel güçlülüğün karar verme stilleri üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H3a: Yönetsel güçlülüğün rasyonel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H3b: Yönetsel güçlülüğün sezgisel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H3c: Yönetsel güçlülüğün bağımlı karar verme stili üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H3d: Yönetsel güçlülüğün kaçınmacı karar verme stili üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H3e: Yönetsel güçlülüğün kendiliğinden/anlık karar verme stili üzerinde etkisi vardır.	Kabul
<b>H4:</b> Öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerindeki etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık etkisi vardır.	Kabul

Tablo 3.15’de görüldüğü üzere öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık rolüne yönelik hipotez sonuçları verilmiştir. Hipotez sonuçlarında H1,H2 ve H3 kabul edilmiş, H4 ise kısmi aracılık etkisini ortaya koyduğu için kabul edilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen değerlere bağlı kalarak öz yeterlilik, yönetsel güçlülük ve karar verme stilleri arasında pozitif ilişkilerin bulunduğu ifade edilebilir. Sonuçlardan elde edilenler dahilinde öz yeterliliğin yönetsel güçlülük ile pozitif ilişkili olması Kanungo ve Menon (2004; 2005)’un yapmış olduğu çalışmalarla tutarlık göstermiştir. Bunun yanı sıra çalışma öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün aracıl etkisini ortaya koymuştur.



## SONUÇ

Günümüzde küreselleşme, artan rekabet, sürekli ve takip edilemeyecek kadar hızlı gelişen teknoloji, sınırlı rasyonellikle karar vermek zorunda olan yöneticileri daha da zor bir durumda bırakmıştır. Yöneticiler karar verme sürecinde öncelikle bir sorun olduğunu kabul etmeli daha sonra çözüme giden yolları belirlemelidir. Bu süreçleri yerine getirirken de yöneticiler sahip oldukları bilgi ve becerilerin yanında diğer çalışanların fikirlerine de değer vermelidir. Sahip olunan deneyimler, bilgi ve beceriler, güçlü ve zayıf yönler verilecek kararı etkileyen çok yönlü psikolojik özelliklerdir. Bu nedenle verilen kararlarda sahip olunan öz yeterlilik inancı karar aşamasında önemli bir rol oynamaktadır.

Yöneticilerin sahip oldukları öz yeterliliğin yanı sıra sahip oldukları güçlülükler de etkin kararlar vermede son derece önemli bir durumdur. Çalışma hayatında ortaya çıkan sorun ve problemler yönetsel açıdan güçlü olan yöneticiler tarafından daha hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulabilmektedir. Yöneticilerin problemlerle etkili bir şekilde baş edebilmelerine katkısı olan yönetsel güçlülük, yöneticilerin sorunlarla mücadele etmesinde ve seçenekler arasından en doğru seçeneği seçerek doğru kararlar vermesinde de son derece önemlidir.

Yöneticiler örgüt içerisinde sahip oldukları yönetsel güçlülük düzeyleri ile örgütsel görevlerinde başarıya ulaşabilirler. Bu nedenle karar verme esnasında yönetsel güçlülüğün temelini oluşturan yetenekler son derece önemlidir. Örgütsel başarının sağlanması ve verimliliğin artırılmasında yöneticilerin sahip oldukları öz yeterlilik düzeyi ve yönetsel açıdan güçlü olmaları karar vermeyi etkileyen bir durum olarak görülmektedir.

Bu çalışmada yöneticilerin sahip olduğu öz yeterlilik inancı ve yönetsel güçlülük düzeyinin karar verme stilleri üzerinde etkisinin olup olmadığı belirlenmiş ve öz



yeterliliğin karar verme stilleri üzerindeki etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık rolün analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında öz yeterlilik ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. En yüksek korelasyon değeri öz yeterlilik ile rasyonel karar verme stili arasında, en düşük korelasyon değeri ise öz yeterlilik ile kaçınmacı karar verme stili arasında bulunmuştur. Bununla birlikte öz yeterlilik ile yönetsel güçlülük arasındaki korelasyon ilişkisi ve yönetsel güçlülük ile karar verme stilleri arasındaki korelasyon ilişkileri de pozitif yönlü ve anlamlı olarak belirlenmiştir. Yönetsel güçlülük ile karar verme stilleri arasında en yüksek korelasyonun yönetsel güçlülük ile rasyonel karar verme stili arasında, en düşük korelasyonun ise öz yeterlilik ile kaçınmacı karar verme stili arasında olduğu keşfedilmiştir. Elde edilen bu sonuç Öneren ve Çiftçi (2013)'nin yapmış olduğu çalışmayla benzer sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Korelasyon ilişkileri göz önüne alındığında turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin öz yeterlilik inançları, yönetsel güçlülük düzeyleri ve karar verme stilleri arasında pozitif ilişkilerin olduğu ifade edilebilir.

Araştırma dahilinde ortaya konulan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizlerini gerçekleştirirken aracı değişken etkisini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulan aracılık modelinden faydalanılmıştır. Model kapsamında; ilk adımda öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda yöneticilerin sahip oldukları öz yeterlilik inancının karar verme stillerinin bütün boyutları ve alt boyutları üzerinde pozitif ve güçlü ilişkiler meydana getirdiği fakat en yüksek pozitif ve güçlü ilişkinin rasyonel karar verme stili ile olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan bu sonuç öz yeterliliğin karar verme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İkinci adımda öz yeterliliğin yönetsel güçlülük üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda yöneticilerin sahip oldukları öz yeterlilik inancının yönetsel güçlülük ile pozitif ve güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Ortaya çıkan bu sonuç öz yeterliliğin yöneticilerin sahip oldukları yönetsel güçlülük düzeyleri üzerinde pozitif ve güçlü etkiler meydana getirdiğini göstermektedir. Üçüncü adımda yönetsel güçlülüğün karar verme stilleri üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla

basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda yöneticilerin sahip oldukları yönetsel güçlülük düzeylerinin karar verme stillerinin bütün boyutları ve alt boyutları ile pozitif ve güçlü ilişkiler meydana getirdiği fakat en yüksek pozitif ve güçlü ilişkinin rasyonel karar verme stiliyle olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu sonuç yönetsel güçlülüğün karar verme stilleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dördüncü adımda öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüğün karar verme stilleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüğün karar verme stillerine etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen çoklu regresyon analiz sonuçları incelendiğinde öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük aynı anda analize tabi tutulduklarında karar verme davranışındaki değişimin %61'ini açıkladığını ortaya koymuştur. Analizin birinci adımında öz yeterlilik ile karar verme davranışı arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu, analizin ikinci aşamasında öz yeterlilik ile yönetsel güçlülük arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, analizin üçüncü aşamasında yönetsel güçlülük ile karar verme stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İlk üç adımda değişkenlerin birbirleriyle pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olmasına bağlı olarak dördüncü adım olan öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde bağımsız değişken (öz yeterlilik) ile bağımlı değişken (karar verme stilleri) arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) belirlemiş oldukları modelde; bağımsız değişken ile aracı değişkenin regresyon analizine birlikte dahil edildiklerinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamsız ilişki çıkmasını tam aracılık etkisi, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden bahsetmektedirler. Baron ve Kenny referans alındığında analiz sonuçlarında öz yeterliliğin karar verme stilleri ile olan ilişkisinin ( $\beta=0,747$ 'den  $0,468$ 'e) azaldığı belirlenmiştir. Bu nedenle öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün kısmi aracılık etkisi meydana getirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan analizler ve ortaya çıkan sonuçlar neticesinde literatürde tanımlanan ve güvenilir sonuçların ortaya çıkmasına katkı sağlayan sobel testi ile aracılık etkisinin kesin olarak belirlenmesine çalışılmıştır. Hesaplamalar sonucunda öz yeterliliğin

karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, Mau (2000), Öneren ve Çiftçi (2013) ve Yalçın (2016)'ın yapmış olduğu çalışmalardan elde edilen sonuçlarla benzerlikler göstermektedir. Yapılan çalışmalarda da öz yeterliliğin karar verme stillerinin toplam boyutu üzerinde etkili olduğu belirlenmiş ama karar verme stillerinin alt boyutlarındaki ilişkilerde farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Fakat Alver (2004), Çoban ve Hamamcı (2006)'nın çalışmaları incelendiğinde bireylerin farklı karar verme stillerine sahip oldukları, bazı bireylerin mantıklı ve planlı kararlar verirken, bazılarının ise bağımlı, aşırı titiz, sezgisel ve kaderci karar biçimlerini seçtikleri belirlenmiştir. Her bireyin kullanmış olduğu karar verme stili belirlediği amaç ve hedeflere göre değişim göstermektedir. Thunholm (2004) karar verme stilleri boyutlara indirgense de bu stillerin birbirinden tamamen farklı olmadıklarını, bireylerin karar verirken tek bir stil kullanmadıklarını bunun yerine bütün stillerin kombinasyonunu kullandıklarını vurgulamıştır. Sonuç olarak çalışmanın asıl amaçlarından olan öz yeterliliğin karar verme üzerinde etkili olduğu yapılan önceki çalışmalarla benzerlik göstermiştir. Bunun yanı sıra bu çalışma kapsamında öz yeterliliğin yönetsel güçlülük üzerinde etkili olduğu da belirlenmiştir. Kanungo ve Menon (2004; 2005) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda öz yeterlilik ile yönetsel güçlülük arasında bulunan ilişkiye benzer ilişki bulunmuştur. Son olarak ise yönetsel güçlülüğün karar verme davranışı üzerinde etkili olduğu ve öz yeterliliğin karar verme üzerinde etkisinde yönetsel güçlülüğün kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Yönetsel güçlülüğün karar verme davranışı üzerinde etkisi konusunda bir çalışmaya rastlanılmadığı için bu çalışmanın literatürdeki bu boşluğu doldurmaya katkı sağlayacağı ve ileride yapılacak çalışmalara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Elde edilen veriler dahilinde yöneticiler işletmenin stratejik planları ile bağlantılı, gelişmeye dönük kararlar verirken temkinli ve tedbirli davranmalı, sahip oldukları yetenek, yeterliliklerine güvenmeli ve yönetsel açıdan güçlü olmalıdırlar. Thunholm (2004)'e göre kararlar bazen akılcı, bazen sezgisel, bazen bağımlı, bazen de kaçınmacı veya anlık olabilir. Çünkü karar verme esnasında bulunulan durum ve problemin niteliği oldukça önemlidir. Bu nedenle öz yeterlilik inancı yüksek olan ve yönetsel açıdan güçlü olan yöneticiler içinde bulunulan yapıya uygun kararlar

vermelidirler. Bu nedenle Öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük yöneticilerin sahip olması gereken psikolojik unsurlardır ve her yönetici de farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışma Kapadokya bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan yöneticilerin sahip oldukları öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüklerinin karar verme davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler meydana getirdiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda otel işletmeleri, yöneticilerinin, öz yeterlilik inançları ve yönetsel açıdan güçlü olmalarına yönelik tutum içerisinde olursa yöneticilerine etkili kararlar vermelerinde yardımcı olabilirler. Bunun yanı sıra öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük düzeyleri yüksek olan yöneticilerin iş güçlülüklerinin de yüksek olacağı araştırılabilir. İşletmelerde görev yapan yöneticiler öz yeterlilik inançlarını geliştirirse yönetsel açıdan da güçlü olacakları için problem çözme becerilerini de geliştirebilirler ve etkili problem çözebildikleri içinde verdikleri kararlarda daha başarılı sonuçlara ulaşabilirler. İşletme açısından incelendiğinde yönetsel açıdan güçlü olan ve öz yeterlilik inancı gelişmiş yöneticiler kendilerine güvenen ve gerekli koşullarda risk alabilen bir yapıya sahiptir. Gerekli zamanlarda alınan riskler akılcı bir biçimde alındığında işletmeye faydalı olmaktadır. Kendine güvenen yöneticiler de belirli zamanlarda sezgileri ve mantıkları sayesinde risk alarak işletmenin yaşam ömrünü uzatabilir. Bunun yanı sıra etkili karar verme işi problem durumunda en iyi çözümü üretmek için gereklidir. En iyi çözüm yolunu bulmada bilgi, beceri ve yetenek son derece önemlidir. Öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüğün temelinde ise bu kavramlar yer almaktadır. Bu nedenle yöneticiler etkili kararlar verebilmek için yönetsel açıdan güçlü bir özelliğe ve öz yeterlilik inancına sahip olmalıdırlar.

Son olarak bu çalışmada turizm sektöründe görev yapan yöneticilerin öz yeterlilik, yönetsel güçlülük ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. İleride kavramlarla alakalı farklı alanlarda ve farklı zamanlarda ve farklı konularla ilişkili çalışmalar yapılabilir. Öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüğün iş güçlülüğüne, psikolojik sermaye'nin yönetsel güçlülüğe, öz yeterliliğin problem çözme becerisine ve sosyal sermaye'nin yönetsel güçlülüğe etkileri incelenebilir. Bunun yanı sıra öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük kavramlarının ortaya çıkmasında önemli bir fonksiyona sahip olan öğrenilmiş güçlülüğün karar verme davranışıyla ilişkisinin olup olmadığı incelenebilir. Bu sayede yöneticilerin psikolojik özellikleri ile işletme de etkili işler

yapmaları arasındaki ilişkiler keşfedilebilir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ve ileride yapılacak çalışmalar yöneticilerin işletme içerisinde başarılı olmaları açısından önemlidir. Yöneticiler öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük gibi özelliklere sahip olduklarında işletmelerde görev yapan personel ile daha profesyonel ilişkiler kurabileceklerdir ve bunun sonucunda da işletmelerin yaşam süresi uzayacaktır. Verilen etkili kararlar sayesinde işletmeler karlılıklarını artıracak ve işten personel çıkarma gibi olaylarda da bir azalma meydana gelecektir. İşletmeden çıkarılma korkusu yaşamayan personel ise bu sayede işletmeye bağlılığını sürdürecektir ve daha verimli olabilecektir. Sonuç olarak öz yeterliliği ve yönetsel güçlülük düzeyi yüksek olan yöneticiler işletmeyi başarıya taşımada önemli bir fonksiyona sahiptir. Güçlü yöneticisi olan işletme çalışanları da işletmeye bağlı oldukları için iş doyumunu yaşayabilecek ve işletme karlılığını artırmaya katkı sağlayacaklardır.

## KAYNAKÇA

Adair J (2000) Karar verme ve problem çözme (Gazi Kitabevi. Ankara).

Aktan CC (2008) Stratejik yönetim ve stratejik planlama. Alıntı:

[www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf](http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf)

Altunışık R (2008) Anketlerde veri kalitesinin iyileştirilmesi için öntest (pilot test) yöntemleri. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi 1-17.

Al-Omari AA (2013) The relationship between decision making styles and leadership styles among public schools principals. International Education Studies. 6(7):100-110.

Al Shra'ah MEA (2015) The impact of decision making styles on organizational learning: An empirical study on the public manufacturing companies in Jordan 6(4): 55-62.

Alver B (2004) Güzel sanatlar eğitimi alan öğrencilerin empatik beceri ve karar verme stratejilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 4(2): 93-108.

Andersen JA (2000) Intuition in managers: Are intuitive managers more effective? Journal of managerial psychology 15(1):46-67.

Anderson JR (2000) Cognitive psychology and its implications (5. Edition. Worth Publishers, New York).

Arık İA (1996) Motivasyon ve Heyecana Giriş (Çantay Yayınevi, İstanbul).

Appelbaum SH, Hare A (1996) Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance. Journal of Managerial Psychology 11(3): 33-47.

Ashkanasy NM, Daus CS (2002) Emotion in the workplace: The new challenge

for managers. *Academy of Management Executive* 16(1):76-86.

Austin EJ, Saklofsk DH, Huang SHS, Mckenney D (2004) Measurement of

trait emotional intelligence: Testing and cross-validating a modified version of shutte et al.'s (1998) measure. *Personality and Individual Differences* (36):555-562.

Avşaroğlu, S (2007) Üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başa çıkma stillerinin benlik saygısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Balcıoğlu İ, Yılmaz Ö (2010) Heyecan ve Adli Psikiyatri. Geniş Açık

[http://medicalnetwork.com.tr/2008\\_dosya/Geni%C5%9F%20A%C3%A7%204%B1%20mart%202010.pdf](http://medicalnetwork.com.tr/2008_dosya/Geni%C5%9F%20A%C3%A7%204%B1%20mart%202010.pdf). Alıntı Tarihi: 26/10/2016.

Bandura A, Kupers CJ (1964) Transmission of patterns of self-reinforcement through modeling. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 69: 1-9.

Bandura A (1977) Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84: 191-215.

Bandura A (1986) Social foundations of thought and action: a social cognitive theory (Englewood Cliffs, Prentice-Hall).

Bandura A (1994) Self-efficacy. VS Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* 4: 71-81. New York: Academic Press.

Bandura A (1995) Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. Bandura A (Ed). *Self-efficacy in Changing Societies*. s: 1-45 Cambridge University Press.

Bandura A (2001) Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology* 52: 1-26

Bandura A (2004) Swimming against the mainstream: the early years from chilly tributary to transformative mainstream. *Behavior Research and Therapy* (42): 613-630.

Barhorst TW (2003) Integrating delayed gratification into elementary classroom

guidance. Master Thesis. Truman State Universty. (Departmen of Arts Missouri).

Bateman TS, Crant JM (1993) The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior* 14(2):103-118.

Bavolar J, Orosova O (2015) Decision making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgement and Decision Making* 10:115-122.

Becker TE, Billings RS, Eveleth OM, Gilbert NL (1996) Foci and bases of employee commitment: İmplications for job performance. *Academy of Management Journal* 39(2):464-482.

Benligiray S (2014) Yönetmel bir araç olarak çok kaynaklı geribildirim (Nobel Yayıncılık, Ankara).

Berenice N (1999) Listening to infants: Emotional literacy and the child care setting. *International of Early Childhood* 31(2):99-104.

Betz NE, Hackett G (1981) The relationship of career-related self-efficacy exception to perceived career options in college women and men. *Journal of Conseling Psychology* 28: 399-410.

Bierhoff HW (2002) Prosocial behavior. (Hove, East Sussex: Psychology Press).

Bingham A (2004) Çocuklarda problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi. Çev: A.F Oğuzkan. (Milli Eğitim Basımevi, İstanbul)

Boyatzıs RE (1982) The Competent Manager: A model for effective performance. (New York: John Wiley and Sons).

Bridge B (2003) Duyguların eğitimi. (Beyaz Yayınları, İstanbul).

Buckingham M ve Vosburg RM (2001) The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! Identifying and devoloping talent, one person at a time, becomes our defining challenge. *Human Resource Planning* 24(4): 17-23.

Budak G (2008) Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi (Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir).



- Chen G, Gully SM, Eden D (2000) Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods* 4(1): 62-83.
- Chen C ve Chien C (2009) What constitutes a quality decision? *Journal of Quality* 16(2): 87-94.
- Chia R (1994) The concept of decision: a deconstructive analysis. *Journal of management studies* 31(6): 781-806.
- Chowdhury S, Endres M ve Lanis TW (2002) Preparing students for success in team work environments: the importance of building confidence. *Journal of Managerial Issues* 14(3): 346-359.
- Compeau DR, Higgins CA (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. *MIS Quarterly* 19(2): 189-211.
- Cooper RK, Saway A (2010) *Liderlikte duygusal zeka (Sistem Yayıncılık, İstanbul)*.
- Coscarelli WC, Burk J, Cotter A (1995) HRD and decision-making styles. *Human Resource Development Quarterly* 6(4): 383-395.
- Covey RS (2013) *Etkili insanların 7 alışkanlığı. Çev: Filiz Nayır Deniztekin ve Osman Deniztekin. (Varlık Yayınları, İstanbul)*.
- Cramm JM, Strating MMH, Nieboer AP (2013) The importance of general self-efficacy for the quality of life of adolescents with diabetes or juvenile rheumatoid arthritis over time: a longitudinal study among adolescents and parents. *Journal Frontiers in Pediatrics* 1(40): 1-8.
- Crant JM (1995) The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology* 80(4): 532-537.
- Crant JM (2000) Proactive behavior in organization. *Journal of Management* 26(3):435-462.
- Çakır Ö (2009) Çalışma yaşamında öğrenilmiş güçlülük ve iş stresi ile başa çıkmada

rolünü belirlemeye yönelik bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 21-23 Mayıs. Eskişehir

Çetinkaya M (2009) Yöneticilerin yönetsel yetkinlik algılamalarına ilişkin bir araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi. *İ.İ.B.F Dergisi* 11(2): 219-239.

Çoban AE ve Hamamcı Z (2006) Kontrol odakları farklı ergenlerin karar stratejileri açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 14(2): 393-402.

Çokluk Ö, Şekercioğlu G ve Büyüköztürk Ş (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS VE LISREL uygulamaları (Pegem Akademi. Ankara).

Çolakoğlu O, Güçray SS (2007) Ergenlerde Karar Verme Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *Euroasian Journal of Educational Research* 26:61-71.

Daft RL (1994) *Managerial decision making management* (3 th edition. The Dryden Press. Orlando)

Dağ İ (1991) Rosenbaum'un öğrenilmiş güçlülük ölçeği'nin üniversite öğrencileri için güvenilirliği ve geçerliliği. *Türk Psikiyatri Dergisi* 2(4): 269-274.

Davut L (1997) Tüketici davranışları ve rasyonellik. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi 52(1-4): 169-179.

Dawes ME, Horan JJ, Hackett G (2000) Experimental evaluation of self-efficacy treatment on technical/scientific career outcomes. *British Journal of Guidance and Counseling* 28(1): 87-99.

Demir C, Yılmaz MK (2010) Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 25(1):69-88.

Demirel Ö (1999) Planlamadan değerlendirmeye öğretme sanatı (Pegem Yayıncılık, Ankara).

Deniz ME (2002) Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejileri ve sosyal beceri düzeylerinin TA-baskın ben durumları ve bazı özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.*

- Dessler G (2004) Management. Principles and practices for tomorrow's leaders. (New Jersey, Prentice Hall).
- Doğan S, Şahin F (2011) Yönetmel güçlölük ve etkililik: Kavramsal bir çalışma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 25(2): 61-85.
- Dökmen Ü (1987) Empati kurma becerisi ile sosyometrik statü arasındaki ilişki. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 20(1-2):183-207.
- Drucker PF (2001) The effective decision. Harvard Business Review On Decision Making. (Harvard Business Review Paperpack).
- Eagles M, Wolitzky DL (1999) Empathy: A psychoanalytic perspective. Emathy: Reconsidered: New directions in psychotherapy. Ed: Bohart, AC ve Greenberg, LS. (Washington. D.C American Psychiatric Press 217-244)
- Ellstrom P (2001) Integrating learning and work: problems and prospects. Human Resource Development Journal 14(4): 421-435.
- Emhan A (2007) Karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanılması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 6(21): 212-224.
- Ensari H, Tuzcuoğlu S (1995) Marmara üniversitesine bağlı fakültelerde görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının meslekten yılmnlıklarında kişilik özelliklerinin rolü. Öneri Dergisi 2(11): 51-63.
- Eren E (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (Beta Basım, İstanbul).
- Eren E (2011) Yönetim ve organizasyon. Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (Beta Basım, İstanbul).
- Erkuş A (2014) Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme-1 (Pegem Akademi, Ankara).
- Ertürk S (1972) Eğitimde program geliştirme (Hacettepe Üniversitesi Basımevi, Ankara).
- Fitness J (2002) Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. Journal of Organizational Behaviour 21:147-162.
- Fischer AH ve Manstead AS (2008) Functions of emotion from an organizational

perspective. Ed: Ashkanasy, NM ve Cooper, CL. Research Companion to Emotion in Organizations. Cheltenham. UK: Elgar:605-616.

French JR ve Raven B (1996) The basis of social power. Ed: JO Ott. Classic

Readings in Organizational Behaviour. USA: Harcourt Brace. 395-405

Gianakos I (2002) Issues of anger in the workplace: Do gender role matter? The

Career Development Quarterly 51: 155-171.

Gist ME ve Mitchell TR (1992) Self-efficacy: a theoretical analysis of its

determinants and malleability. Academy of Management Review 17(2): 183-211.

Goodstein LD, Nolan TM, Pfeiffer JW (1993) Applied strategic planning

McGraw-Hill. Singapore.

Gökkaya Ö (2003) Bilgi çağında organizasyon ve dönüştürücü liderlik. Kocaeli

Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. 17-18 Mayıs. Derbent-İzmir. 793-800

Gözüm S ve Aksayan S (1999) Öz-etkililik-yeterlilik ölçeğinin Türkçe formunun

güvenirlilik ve geçerliliği: öz-etkililik ile stresle başa çıkma algısı arasındaki ilişki. Atatürk Üniversitesi. Hemşirelik Yüksekokul Dergisi 2(1):21-43.

Gubta VK ve Bhawe NM (2007) The influence of proactive personality and

stereotype threat on women's entrepreneurial intentions. Journal of Leadership and organizational studies 13(4): 73-85.

Güloğlu B ve Aydın G (2007). İlköğretim 5. sınıf öğrencilerinin öğrenilmiş

güçlülük ve otomatik düşünce biçimi arasındaki ilişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 33:157-168.

Gümüştekin GE, Öztemiz AB (2005) Örgütlerde stresin verimlilik ve

performansla etkileşimi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 14(1):271-288.

Güney S (2001) Yönetim ve Organizasyon (Nobel Yayıncılık, Ankara).

Harris R (1988) Introduction to decision making (VirtualSalt

<http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>).

- Harrison JK, Chadwick M ve Scales M (1996) The relationships between cross-cultural adjustment and the personality variables of self-efficacy and self monitoring. *International Journal of Intercultural Relations* 20(2): 167-188.
- Hathaway R, Loesch E, Sharp S ve Davis CS (2003) Factor influencing first year undergraduate science and engineering academic confidence. *WEPAN Conference. Chicago-III*
- Herold DM, Greller MM (1977) Feedback: The definition of a construct. *Academy of Management Journal* 20(1):142-147.
- Hoerger M (2010) Delayed gratification inventory. Doctoral Thesis. Central Michigan Universty, Department of Psychology, Michigan.
- Hoy WK ve Miskel CG (1991) Educational administration: Theory, research, and practise. 4th edition (USA: McGraw-Hill).
- İsrael E (2007) Özdüzenleme eğitimi, fen başarısı ve özyeterlilik. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İzmir.
- James J (1997) Gelecek zamanda düşünmek. Çev: Z. Dicleli (Boyner Holding Yayınları. İstanbul).
- James H (2000) Reinforcing Ethical decision making through organizational structure. *Journal of Business Ethics* 28: 43-58.
- Jose PE (2003) MedGraph-I: A programme to graphically depict mediation among three variables: The internet version 2.0 (Victoria Universty of Wellington. Wellington. New Zell).
- Jose PE (2003). MedGraph-I: A programme to graphically depict mediation among three variables: The internet version version 2.0. Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand. Retrieved [26.09.2013] from <http://www.victoria.ac.nz/staff/paul-jose-files/medgraph/medgraph.php>.
- Kanfer FH (1977) The many faces of self-control or behavior modification changes its focus. RB Stuart (ed). *Behavioral Self-Management*. (New York: Brummer Mazel).
- Kanungo RN, Misra S (1992) Managerial Resourcefulness: A reconceptualization

- of Management skills. *Human Relations* 45(2): 1311-1332.
- Kanungo RN, Menon ST (2004) Managerial resourcefulness: The construct and its measurement. *The Journal of Entrepreneurship* 13(2): 129-152.
- Kanungo RN, Menon ST (2005) Managerial resourcefulness: Measuring a critical component of leadership effectiveness. *The Journal of Entrepreneurship*. 14(1): 39-55
- Kara M, Mirici A (2002) KOAH öz-etkililik ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliği. *Atatürk Üniversitesi Tıp Dergisi* 34: 61-66.
- Karagöz Y (2016) Spss ve Amos 23 uygulamalı istatistiksel analizler. (Nobel Yayıncılık, Ankara).
- Katz RL (1955) Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* 52(5):90-102.
- Kennet DJ, Morris E ve Bangs AM (2006) Learned resourcefulness and smoking cessation revisited. *Patient Education and Counseling* 60(2): 206-211.
- Kenny RF, Park CL, Van Neste-Kenny JMC, Burton P, Qayyum, A (2012) Using self-efficacy to assess the readiness of nursing educators and students for mobile learning. *IRRODL* 13(3): 277-296.
- Kılıç KC (2010) Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların iş davranışlarına etkileri üzerine ampririk bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19(1): 20-35.
- Kıngır S ve Şahin M (2005) Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler. Ed: Mehmet Tikici. (Nobel Yayın, Ankara).
- Kirby PC, Paradise LV (1992) Extra-ordinary leaders in education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research* 85:303-310.
- Kiefer J (2001) A cross validation of the self-control schedule. Unpublished Doctoral Thesis. The Faculty of he California School of Professional Psychology.

- Koçel T (2003) İşletme yöneticiliği (Beta Yayınları, İstanbul)
- Koçel T (2007) İşletme Yöneticiliği. 11. Baskı (Arıkan Basım, İstanbul)
- Koch R (1999) 80/20 ilkesi. Daha azıyla daha çoğunu elde etmenin sırrı. Çev: Kerem Özdemir (Varlık Yayınları, İstanbul).
- Koparal C (2001) Yönetim ve organizasyon. Ed: İnan Özalp (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).
- Kökdemir D (2003) Belirsizlik durumlarında karar verme ve problem çözme. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kuru A, Akın B (2012) Entegre yönetim sistemlerinde çok kriterli karar verme tekniklerinin kullanımına yönelik yaklaşımlar ve uygulamaları. <http://dspace.marmara.edu.tr/bitstream/handle/11424/1200/215-567-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kuzgun Y (1992) Karar stratejileri ölçeği: geliştirilmesi ve standardizasyonu. VII. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*. Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 161-170.
- Kuzgun Y (2000) Meslek danışmanlığı (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara)
- Lee SM ve Peterson SJ (2000) Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business* 35(4):401-416.
- Lee WS (2005) *Encyclopedia of school psychology*. Sage Publication
- Leiter MP (1992) Burnout as a crisis in self-efficacy: conceptual and practical implications. *Work and Stress* 6(2): 107-115.
- Lemos MS (1999) Students' goals and self-regulation in the classroom. *International Journal of Educational Research* 31: 471-485.
- Leithwood K, Jantzi, D (2008) Linking leadership to student learning: the contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly* 44: 496-528.
- Locke EA, Latham GP (2006) New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science* 15(5): 265-268.

- Lodewijk N, Mastenbroek R (2008) Initial screening: A talent's qualities within the matching process between employer and talent in the business sector. Unpublished Master's Thesis. Baltic Business School At The University of Kallmar, Sweden.
- Losey MR (1999) Masterings competencies of hr management. *Human Resource Management* 38(2): 99-102.
- Lowe JP (2004) The effects of cooperative group work and assesment on the attitudes of students towards science in New Zeland. Doctoral Thesis, Curtin University of Technology, Australia.
- Lu C, Siu O, Cooper LC (2005) Managers' occupational stres in China: The role of self-efficacy.
- Luszczynska A, Gutie Rrez-Don AB, Schwarzer R (2005) General self-efficacy in various domains of human functioning: evidence from five countries". *International Journal of Psychology* 40(2): 80-89.
- Luthans F ve Peterson S (1998) Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 124(2):240-261.
- Luthans F ve Peterson S (2002) Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development* 21(5): 376-387.
- Maddux JE (1995) Self-efficacy, adaptation and adjusment: theory, research and application (New York, Plenum, 3-33).
- Maibach E, Murphy DA (1995) Self efficacy in health promotion research and practice: conceptualization and measurement. *Health Education Research* 10(1): 37-50.
- Malone JW (2001) Shining a new light on organizational change: improving self-efficacy through coaching. *Organizational Development Journal* 19(2): 27-36.
- Mann L, Harmoni R, Power C (1989) Adolescent decision-making: The development of competence. *Journal of Adolescence* 12: 265-278.
- Mann L, Radford M, Burnett P, Ford S, Bond M, Leung K, Nakamura H,



- Vaughan G, Yang KS (1998) Cross-cultural differences in self-reported decision making style and confidence. *International Journal of Psychology* 33(5): 325-335.
- March JG (1994) *Primer on decision making: How decisions happen* (The Free Press, New York London Toronto Sydney).
- Maslach C, Jackson SE (1981) *Manual burnout inventory*, (Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. 1-17).
- Mau WC (2000) Cultural differences in career decision-making styles and self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior* 57:365-378.
- Mayer P, Salovey JD (1997) What is emotional intelligence? Ed: P. Salovey ve D. Sluyter. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educations* (New York: Basic Books. 3-3).
- McLaughlin JD (1995) Strengthening executive decision making. *Human Resource Management* 34(3): 443-461.
- McLaughlin K, Moutray M, Muldoon O (2008) The role of personality and self-efficacy in the selection and retention of succesful nursing students: a longitudinal study. *Journal of Advanced Nursing* 61(2): 211-221.
- Meichebaum D (1977) *Cognitive-behavior modifications: An Integrative Approach* (New York, Plenum).
- Mety MT (2014) *Self-efficacy and the gender-specific behaviors of women leaders*. Doctoral Thesis. Baker College, Flint, Michingan.
- Mintzberg H, Westley F (2001) Decision making: It's not what you think. *Sloan Management Review* 42(3): 89-93.
- Morgül T (2014) *Karar verme türleri*. York University. Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü, Yalova.
- Moore BS (1990) The origins and development of empathy. *Motivation and Emotion* 14(2):75-80.

- Meyer JP ve Allen NJ (1997) *Comitment in the workplace: Theory, research, and aplication* (Sage Publications, USA).
- Nas S (2010) *Karar verme stillerine bilimsel yaklaşımlar*. Dokuz Eylül Üniversitesi. Denizcilik Fakültesi Dergisi 2(2):43-65.
- Öneren GE, Çiftçi M (2013) *Yöneticilerin öz yeterlilik ve karar verme tarzlarına İlişkin özel bankalarda bir araştırma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 27(3): 305-321.
- Öz E ve Baykoç ÖF (2004) *Tedarikçi seçimi problemine karar teorisi destekli uzman sistem yaklaşımı*. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi 19(3): 275-286.
- Özdemir MS, Saaty TL (2006) *The unknown in decision making what to do about it*. European Journal of Operational Research 174: 349-359.
- Özer MA (2016) *Herbert Simon'un yönetim bilimine katkıları üzerine değerlendirmeler*. Hak-iş Uluslar arası Emek ve Toplum Dergisi 5(11):160-185.
- Parker AM, Bruine de Bruin W, Fischhoff B (2007) *Maximizers versus satisficers: decision making styles, competence, and outcomes*. Judgement and Decision Making 2(6): 342-350.
- Pavic I (2008) *Nature of managerial decision making along the continium of the decision making pyramid*. The Business Review. Cambridge 10(2):199-206.
- Payne JW, Bettmen JR, Johnson EJ (1993) *The adaptive decision-maker* (Cambridge Universty Press, New York).
- Pekdoğan, S (2015) *Karar verme stilleri araştırmaları: 2009-2013 yüksek lisans tezlerinin incelenmesi*. The Journal of Academic Social Science Studies 34:321-331.
- Philips SD, Friedlander ML, PaziENZA NJ, Kost P (1985) *A factor analytic investigation of career decision-making styles*. Journal of Vocational Behavior 26: 106-115.
- Price J (2001) *Reflection on the determinants of voluntary turnover*. International

- Journal of Manpower 22(7): 600-624.
- Rader LA (2005) Goal setting for students and teachers. *Clearing House* 78(39): 123-126.
- Rausch E (2003) Guidelines for management and leadership decision. *Management Decision* 41(10): 979-988.
- Raven BH (1992) A power/interaction model of interpersonal influence: French and raven thirty years later. *Journal of Social Behavior Personality* 7: 217-244.
- Reid WJ (1992) *Task strategies: An empirical approach to clinical social work* (Columbia University Press, New York).
- Robbins S (1998) *Organizational behaviour. Eighth Edition* (Prentice Hall International Inc).
- Robbins SP, Coulter M (2002) *Management. Introduction to management and organization. Management skills* (New Jersey, Prentice Hall).
- Robbins SP, Decenzo DA (2004) *Fundamentals of management* (New Jersey, Prentice Hall).
- Rosenbaum M (1980) A schedule for assessing self-control behaviours: Preliminary findings. *Behavioral Therapy* 11: 109-121.
- Rosenbaum M (1983) Learned resourcefulness as a behavioral repertoire for the self-regulation of internal events: Issues and speculations. In M. Rosenbaum, C.M. Franks ve Y. Jaffe (Eds) *Perspectives on Behavior Therapy in The Eighties* (New York, Springer).
- Rowe AJ, Boulgarides JD (1992) *Managerial decision making: A guide to successful business decisions* (New York, Macmillan).
- Sağır C (2006) Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve etkin karar verme sürecindeki önemi: uygulamalı bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sardoğan ME, Karahan TF, Kaygusuz C (2006) Üniversite öğrencilerinin

kullandıkları kararsızlık stratejilerinin problem çözme becerisi, cinsiyet, sınıf düzeyi ve fakülte türüne göre incelenmesi. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2(1):78-97.

Saaty TL (1990) How to make a decision: the analytic hierarchy process. European Journal of Operation Research

Sayadi MK, Heydari M, Shahanaghi, K (2009) Extention of VIKOR method for decision making problem with interval numbers. Applied Mathematical Modelling 33: 2257-2262.

Scherbaum CA, Charash YC, Kern MJ (2006) Measuring general self efficacy: A comparison of three measures using item response theory. Educational and Psychological Measurement 66(6): 1047-1063.

Schunk DH (1991) Self efficacy and academic motivation. Educational Psychologist 26(3-4):207-231.

Schunk DH (2008) Learning theories: An educational perspective (Pearson Education, Upper Saddle Hill, NJ).

Schwarzer R, Jerusalem M (1995) Generalized self-efficacy scale. J. Weinman, S. Wright ve M Johnston (Ed.) Measures in Health Psychology: A user's Portfolio. Causal and control beliefs (35-37) (Windsor UK Nfer-Nelson).

Scott SG ve Bruce RA (1995) Decision-making style: The development and assessment of a new measure. Educational and psychological measurement 55(5):818-831.

Schwarzer R, Fuchs R (1995) Changing risk behaviors and adopting health behaviors the role of self-efficacy beliefs. In: Self-Efficacy in Changing Societies. Ed: Bandura A. (New York, Cambridge University Press: 259-288).

Seker SE (2014) YBS ansiklopedisi. Cilt:1(4), 9-11.

Seligman ME ve Maier SF (1967) Failure to Escape Traumatic Shock. Journal of Experimental Psychology 74: 1-9.

Seligman ME (1975) Helplessness: On depression, development and death (San Francisco, Freeman).

- Selznick P (1984) Leadership in administration: A sociological interpretation. (Berkeley, University of California Press).
- Semmer N (2003) Individual differences, work stress and health. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst ve C.L. Cooper (ed). Handbook of work and health psychology. 2. Baskı (Chichester: John Wiley ve Sons. 83-120).
- Sezen HK (2004) Yöneylem araştırması (Bursa, Ekin Kitabevi).
- Sherer M, Maddux JE, Mercandante B, Prenticedunn S, Jacobs B, Rogers RW (1982) The self efficacy scale: construction and validation. Psychological Reports 51: 663-671.
- Shiloh S, Karen S, Zakay D (2001) Individual differences in compensatory decision-making style and need for closure as correlates of subjective decision complexity and difficulty. Personality and Individual Differences 30(4): 699-710.
- Siebert SE Crant JM, Kraimer ML (1999) Proactive personality and career success. Journal of Applied Psychology 84(3): 416-423.
- Simon HA (1987) Making management decisions: The role of intuition and emotion. Academy of Management Executive. February: 57-64.
- Smith J (1998) Zaman yönetimi. Çev: Ali Çimen (Timaş Yayınları, İstanbul).
- Staats JW (1968) Learning, language and cognition (New York: Holt, Rinehart and Winston).
- Stajkovic AD, Luthans F (1998) Self-efficacy and work related performance: A meta analysis. Psychological Bulletin (124): 240-261.
- Story LB, Bradbury TN (2004) Understanding marriage and stress: Essential questions and challenges. Clinical Psychology Review 23(11): 1139-1162.
- Szentagotai A, Freeman A (2007) An analysis of the relationship between irrational beliefs and automatic thoughts in predicting distress. Journal of Cognitive and Behavioral Psychotherapies 7(1):1-9.
- Şahin M, Koparal C, Berberoğlu, G (2004) Yönetim organizasyon (Anadolu

Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).

Şahin F (2009) Yönetimsel güçlülük: Etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak

kavramsallaştırılması ve ölçülebilmesine ilişkin bir araştırma. Doktora Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Şahin F, Köksal O, Ucak H (2015) Measuring the relationship between managerial

resourcefulness and job performance. Procedia Economics and Finance 23: 878-884.

Şimşek ÖF (2007) Yapısal eşitlik modellemesine giriş. Temel ilkeler ve lirselle

uygulamaları (Ekinoks Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, Ankara).

Tabachnick BG, Fidell LS (2012) Using multivariate statistics. 6th Edition (USA,

Peason).

Tak B, Sayılar Y, Kaymaz K (2007) Yetkinliklere dayalı insan kaynakları

yönetimi ve ücretlendirme sistemi üzerine bir inceleme. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 8(2): 233-266.

Tampe A, Krishnan VR (2000) Leadership in decision-making. Indian

Management 39(5): 69-79.

Tekin AÖ ve Ehtiyar RV (2010) Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesindeki

otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. Journal of Yaşar University 20(5): 3394-3414.

Tengilimoğlu D, Atilla A, Bektaş M (2008) İşletme Yönetimi (Seçkin

Yayıncılık, Ankara).

Thunholm P (2004) Decision-making style: Habit, style or both? Personality and

individual differences 36(4): 931-944.

Tutar T (2007) Zaman Yönetimi. 2. Baskı. (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Uğur A (2000) Çalışma hayatında zaman yönetimi. Anahtar Dergisi. MPM Yayını 12:143

Uğur E (2010) Yönetici hemşirelerin koçluk becerileri ve öz-etkililik yeterlilik

algılamaları. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Ulrick D, Nrockbank W, Johnson D, Sandholtz K (2009) İK yetkinlikleri. Çev: Nazlı Şahinbaş Köksal (Hümanist Kitap Yayıncılık, İstanbul).
- Ulusoy İT (1996) Zaman yönetimi ve yönetici açısından zaman yönetiminin araştırılması. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülküer NS (1998) Çocuklarda problem çözme becerisi nasıl kazandırılır? Yaşadıkça Eğitim 5:28-31.
- Ünal C, Atılgan T (2007) Konfeksiyonda karar verme teknikleri. Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi 4: 256-263.
- VonWinderfeldt D, Edwards W (1986) Decision analysis and behavioral research (Cambridge Press, New York).
- Wagner JA, Hollenbeck JR (2010) Organizational behavior (Routledge, New York).
- Wakabayashi M, Kondo M, Chen Z (2001) Cross-cultural managerial skill practices: Filipino and Chinese managers under Japanese-style management. Global Business Review 2(1):15-35.
- Wann-Yih W, Chinho L, Li-Yeuh, L (2000) Personal characters, decision-making patterns and leadership styles of female managers: A comparative study of American, Taiwanese, and Japanese female managers. Cross Cultural Management-An International Journal 7(4):18-32.
- Waters JA (1980) Managerial skill development. Academy of Management Review 5:449-553.
- Westcot A (1991) The assessment of career decision-making. Guidance and Counseling 6(4):28-35.
- Wise JB, Trunnell EP (2001) The influence of sources of self-efficacy upon efficacy strength. Exercise Psychology 23:268-280.
- Wong KM (1995) Towards a framework of pastoral care for marriage and family, ministry to the middle-aged in Hong Kong, facing 1997. Unpublished Doctoral Thesis. Faculty of Fuller Theological Seminary.

- Wood RE, Bandura A (1989) Impact of conceptions of ability on self regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology* 56: 407-415.
- Wright G (1985) *Behavioral Decision Making* (Plenum Press, New York).
- Yazıcı T, Yazıcı İ, Topalak Ş (2013) Yaratıcı düşünme becerilesinin müzik öğretiminde kullanılrlığı ile ilgili öğretmen görüşleri. *JRET* 2(4): 195-204.
- Yıldız AS (2004) Ebeveyn tutumları ve saldırganlık. *Polis Bilimleri Dergisi* 6(3-4): 131-149.
- Yılmaz M, Talas M (2010) Bilgi merkezinde karar verme süreci. *Journal of World of Turks ZfWT* 2(1):197-216.
- Yukl G (2010) *Leadership in organization. Chapter 2. Managerial Traits and Skills.* Pearson
- Yürekli ÜB (2008) Sınıf öğretmeni adaylarının matematiğe yönelik öz-yeterlik algıları ve tutumları arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Zausznieswki J, Bekhet AK (2011) Measuring use of resourcefulness skills: Psychometric testing of a new scale. Erişim: <https://www.researchgate.net>
- Zeldin AL, Pajares, F (2000) Against the odds: self-efficacy beliefs of women in mathematical, scientific and technological careers. *American Educational Research Journal* 37(1): 215-246.
- Zeleny M (1982) The practise of decision analysis. *The Journal of Operational Research Society* 33(4): 313-318.
- Zulkosky K (2009) Self-efficacy: A concept analysis. *Nursing Forum* 44(2): 93-102. <http://samples.jbpub.com/9781449689742/Chapter2.pdf>. Alıntı tarihi: 18/07/2016
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.580db3005a2243.01672526](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.580db3005a2243.01672526). Alıntı tarihi: 24.10.2016





## **EKLER**

## EK 1: Çalışma Kapsamında Kullanılan Anket Formu

**Sayın Katılımcı,** bu anket, turizm işletmeciliği alanında yapılan bir doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler yalnızca bilimsel çalışmalar için kullanılacaktır. Otel ya da şahıs ismi **kesinlikle kullanılmayacaktır**. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Öğr. Gör. Emrah KESKİN

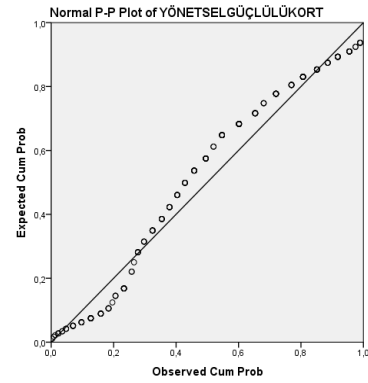
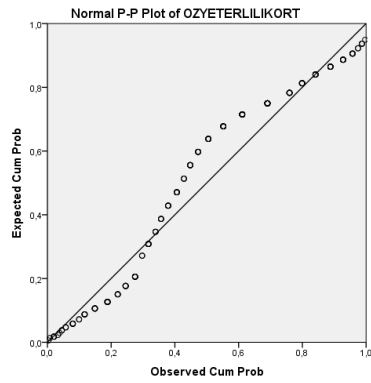
<i>Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum,5=Kesinlikle Katılıyorum</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Plan yaparken onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.	1	2	3	4	5
Sorunlarımdan birisi bir işe zamanında başlayamadım.	1	2	3	4	5
Eğer bir işi ilk denememde yapamazsam, başarana kadar uğraşırım.	1	2	3	4	5
Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada pek başarılı olamam.	1	2	3	4	5
Her şeyi yarım bırakırım.	1	2	3	4	5
Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.	1	2	3	4	5
Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım.	1	2	3	4	5
Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim.	1	2	3	4	5
Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.	1	2	3	4	5
Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.	1	2	3	4	5
Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
Başarısızlık benim azmimi artırır.	1	2	3	4	5
Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.	1	2	3	4	5
Kendine güvenen biriyim.	1	2	3	4	5
Kolayca pes ederim.	1	2	3	4	5
Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.	1	2	3	4	5
Ayrıntılara çok fazla önem vermem.	1	2	3	4	5
Bir meslektaşım bir sorununu konuştuğunda, konuyu başka tarafa (yöne) çeviririm	1	2	3	4	5
İşlerin zamanında bitirilmesi konusunda aşırı titiz davranan insanlardan hoşlanmam.	1	2	3	4	5
Başkalarına istediğim bir şeyi yaptırmak için resmi makam yetkisini kullanmak gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Mevcut durumun geçmiş durumlarla ne gibi benzerlik gösterdiğine bakmak için zaman harcamam	1	2	3	4	5
Bana yöneltilen eleştirileri rahatsız edici bulurum ve insanların fikirlerini kendilerine saklamalarını isterim.	1	2	3	4	5
Süresi yaklaştığında (geldiğinde) ve toplantı/sunum hazırlığını yapmadığımda/bitirmediğimde, yaklaşan tarih için yoğunlaşma zorluğu çekecek kadar gergin ve kaygılı olurum.	1	2	3	4	5
Bir problemi çözerken, duygularımı bir kenara bırakarak eldeki işe yoğunlaşmayı kısmen kolay yaparım.	1	2	3	4	5
Kişisel başarısızlığımdan çok fazla üzüntü duyarım	1	2	3	4	5
Başka biri işime karıştığında ona kızarım	1	2	3	4	5
Yapmakta olduğum işte başarıya yakın olduğumda genellikle heyecanımı kontrol edemem	1	2	3	4	5
Bir işi başarıyla yapabileceğimden emin olmadığımında onu yapmama eğilimi gösteririm	1	2	3	4	5
Bir işi yaparken, eğer daha ilginç bir iş önüme gelirse ona yönelme eğilimi gösteririm.	1	2	3	4	5
Büyük zorluklar ortaya çıktığında bir işi yapmaktan tereddüt ederim/ durdurma eğilimi gösteririm	1	2	3	4	5
Bir işi yaparken bazen amacımı unuturum.	1	2	3	4	5
Önemli kararlarımı dikkatle planlarım.	1	2	3	4	5
Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki defa kontrol ederim.	1	2	3	4	5
Kararlarımı mantıklı ve sistematik bir şekilde veririm.	1	2	3	4	5
Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.	1	2	3	4	5

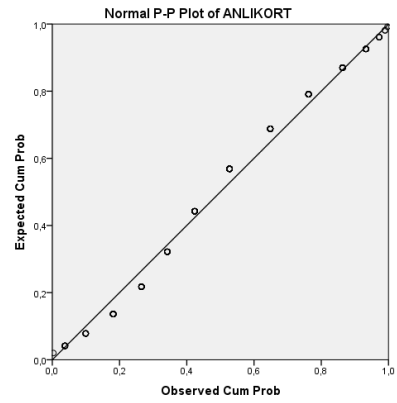
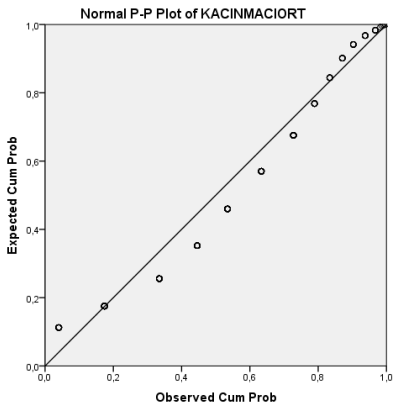
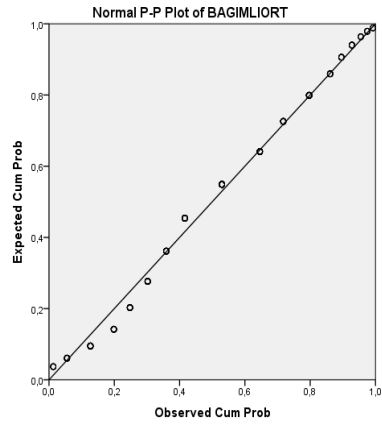
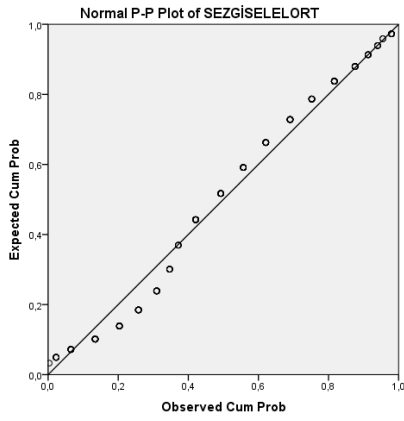
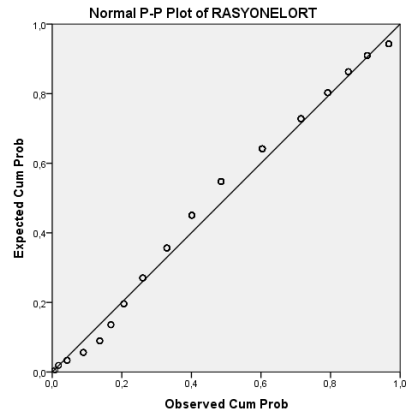
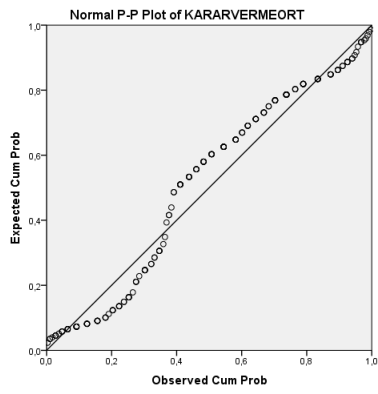
Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde tutarım.	1	2	3	4	5
Karar verirken içgüdülerime güvenirim.	1	2	3	4	5
Karar verirken sezgilerime güvenirim.	1	2	3	4	5
Genellikle doğru olduğunu hissettiğim kararlar veririm.	1	2	3	4	5
Karar verirken akılcı bir nedenden daha çok verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.	1	2	3	4	5
Karar verirken hislerime ve tepkilerime güvenirim.	1	2	3	4	5
Önemli kararlar verirken sık sık başkalarının yardımına ihtiyaç duyarım	1	2	3	4	5
Nadiren başkalarının fikrini almadan karar veririm	1	2	3	4	5
Başka insanlar destek olduğunda önemli kararları almak daha kolaydır	1	2	3	4	5
Önemli kararlar verirken başkalarının tavsiyelerinden faydalanırım	1	2	3	4	5
Önemli kararlar verirken birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider	1	2	3	4	5
Üzerimde baskı hissedene kadar önemli kararları vermekten kaçınırım	1	2	3	4	5
Kararlarımı mümkün olduğunca ertelerim	1	2	3	4	5
Önemli kararları verme zamanı gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim	1	2	3	4	5
Önemli kararları genellikle son anda veriririm	1	2	3	4	5
Vereceğim kararların üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için çoğu kararımı ertelerim	1	2	3	4	5
Genellikle anlık kararlar veririm	1	2	3	4	5
Genellikle önceden üzerinde düşünmediğim kararlar veririm	1	2	3	4	5
Çabuk/hızlı kararlar veririm	1	2	3	4	5
Genellikle kararlarımı düşünmeden veririm	1	2	3	4	5
Karar verirken o an doğal olan neyse onu yaparım	1	2	3	4	5
Önemli kararlarımı dikkatle planlarım.	1	2	3	4	5
Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki defa kontrol ederim.	1	2	3	4	5
Kararlarımı mantıklı ve sistematik bir şekilde veririm.	1	2	3	4	5
<b>Cinsiyetiniz</b> <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek					
<b>Yaşınız</b> <input type="checkbox"/> 18-24 <input type="checkbox"/> 25-34 <input type="checkbox"/> 35-44 <input type="checkbox"/> 45-54 <input type="checkbox"/> 55 ve üzeri					
<b>Medeni Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr					
<b>Öğrenim Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Lisansüstü					
<b>Çalıştığınız Departman</b> <input type="checkbox"/> Ön büro <input type="checkbox"/> Kat hizmetleri <input type="checkbox"/> Yiyecek-içecek <input type="checkbox"/> Diğer					
<b>Çalıştığınız Pozisyon</b> <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Departman Müdürü <input type="checkbox"/> Departman Şefi					
<b>Sektördeki Çalışma Süreniz</b> <input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü					
<b>Çalıştığınız Otel Yıldızı</b> <input type="checkbox"/> 4 yıldızlı <input type="checkbox"/> 5 yıldızlı					

Ek 2: Tek Değişkenli Normallik Dağılımı ve P-P test sonuçları

İfadeler	Standart Sapma (Std. Dev.)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
<b>Öz Yeterlilik ile İlgili İfadeler</b>			
Plan yaparken onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.	,071	1,407	1,637
Sorunlarımdan birisi bir işe zamanında başlayamamdır.	-,087	-,333	-1,039
Eğer bir işi ilk denememde yapamazsam, başarıma kadar uğraşırım.	,057	-1,124	,140
Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada pek başarılı olamam.	,092	-1,332	,453
Her şeyi yarım bırakırım.	,064	-,886	-,091
Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	,073	-1,191	,645
Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.	,079	-1,129	,584
Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım.	,053	-1,231	,332
Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim.	,097	-,530	-,997
Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.	,088	-,951	-,072
Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.	,073	-,170	-,604
Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmekten kaçınırım.	,065	-1,152	1,091
Başarısızlık benim azmimi artırır.	,089	-,463	-,851
Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.	,100	-,027	-1,381
Kendine güvenen biriyim.	,066	-1,308	1,620
Kolayca pes ederim.	,074	-1,191	,807
Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.	,075	-,312	-,618
<b>Yönetmel Güçlülük ile İlgili İfadeler</b>			
Ayrıntılara çok fazla önem vermem.	1,44	-,618	-1,004
Bir meslektaşım bir sorununu konuştuğunda, konuyu başka tarafa (yöne) çeviririm	1,14	-1,520	1,607
İşlerin zamanında bitirilmesi konusunda aşırı titiz davranan insanlardan hoşlanmam.	1,48	-,164	-1,466
Başkalarına istediğim bir şeyi yaptırmak için resmi makam yetkisini kullanmak gerektiğini düşünüyorum.	1,47	,138	-1,426
Mevcut durumun geçmiş durumlarla ne gibi benzerlik gösterdiğine bakmak için zaman harcamam	,097	-1,066	-1,067
Bana yöneltilen eleştirileri rahatsız edici bulurum ve insanların fikirlerini kendilerine saklamalarını isterim.	1,36	-,253	-1,339
Süresi yaklaştığında (geldiğinde) ve toplantı/sunum hazırlığını yapmadığımda/bitirmediğimde, yaklaşan tarih için yoğunlaşma zorluğu çekecek kadar gergin ve kaygılı olurum.	1,49	-,253	-1,339
Bir problemi çözerken, duygularımı bir kenara bırakarak eldeki işe yoğunlaşmayı kısmen kolay yaparım.	,077	1,39	1,31
Kişisel başarısızlığımdan çok fazla üzüntü duyarım	,094	,781	-,371
Başka biri işime karıştığında ona kızarım	,099	,568	-1,033
Yapmakta olduğum işte başarıya yakın olduğumda genellikle heyecanımı kontrol edemem	1,25	,169	-1,166
Bir işi başarıyla yapabileceğimden emin olmadığımında onu yapmama eğilimi gösteririm	1,36	-,048	-1,121
Bir işi yaparken, eğer daha ilginç bir iş önüme gelirse ona yönelme eğilimi gösteririm.	1,41	-,351	-1,202
Büyük zorluklar ortaya çıktığında bir işi yapmaktan tereddüt ederim/ durdurma eğilimi gösteririm	1,29	-,734	-,518
Bir işi yaparken bazen amacımı unuturum.	1,41	-,804	-,691
<b>Karar Verme Stilleri ile İlgili İfadeler</b>			
Önemli kararlarımı dikkatle planlarım.	,066	-1,214	1,629

Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki defa kontrol ederim.	,085	-,214	-,836
Kararlarımı mantıklı ve sistematik bir şekilde veririm.	,074	-,627	-,097
Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.	,070	-,952	,608
Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde tutarım.	,077	-,999	,445
Karar verirken içgüdülerime güvenirim.	,092	-,014	-1,100
Karar verirken sezgilerime güvenirim.	,099	,053	-1,346
Genellikle doğru olduğunu hissettiğim kararlar veririm.	,094	-,353	-,994
Karar verirken akılcı bir nedenden daha çok verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.	,092	264	-1,128
Karar verirken hislerime ve tepkilerime güvenirim.	,075	-,204	-,807
Önemli kararlar verirken sık sık başkalarının yardımına ihtiyaç duyarım	,075	,639	-,180
Nadiren başkalarının fikrini almadan karar veririm	,086	,681	-,546
Başka insanlar destek olduğunda önemli kararları almak daha kolaydır	,083	,005	-,946
Önemli kararlar verirken başkalarının tavsiyelerinden faydalanırım	,083	-,462	-,720
Önemli kararlar verirken birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider	,078	-,695	-,122
Üzerimde baskı hissedene kadar önemli kararları vermekten kaçınırım	,081	1,008	,194
Kararlarımı mümkün olduğunca ertelerim	,059	1,332	2,369
Önemli kararları verme zamanı gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim	,061	,981	1,149
Önemli kararları genellikle son anda veriririm	,072	1,298	,970
Vereceğim kararların üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için çoğu kararımı ertelerim	,069	1,097	,616
Genellikle anlık kararlar veririm	,075	,950	,082
Genellikle önceden üzerinde düşünmediğim kararlar veririm	,054	,192	-1,321
Çabuk/hızlı kararlar veririm	,099	-,721	-,941
Genellikle kararlarımı düşünmeden veririm	,054	1,284	,500
Karar verirken o an doğal olan neyse onu yaparım	,085	,191	-1,090





**Ek3: Öz Yeterlilik Ölçeği Madde Korelasyon (Pearson) Analiz Sonuçları**

	Madde Korelasyonları	
	Madde1	-
Madde2	,570	
Madde3	,570	
Madde4	,598	
Madde5	-	
Madde6	-	
Madde7	,555	
Madde8	,618	
Madde9	,617	
Madde10	,664	
Madde11	,614	
Madde12	,587	
Madde13	,538	
Madde14	,604	
Madde15	,571	
Madde16	,707	
Madde17	,647	

\* \*Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

**Ek4: Yönetmel Güçlülük Ölçeği Madde Korelasyon (Pearson) Analiz Sonuçları**

Yönetmel Güçlülük	Madde Korelasyonları	
	Madde1	,670
Madde2	,702	
Madde3	,574	
Madde4	,694	
Madde5	,637	
Madde6	,586	
Madde7	,673	
Madde8	-	
Madde9	-	
Madde10	,529	
Madde11	,642	
Madde12	,671	
Madde13	,516	
Madde14	,684	
Madde15	,769	

\* \*Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).



**EK 5:** Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Madde Korelasyon (Pearson) Analiz Sonuçları

<b>Karar Verme</b>	<b>Rasyonel</b>	<b>Sezgisel</b>	<b>Bağımlı</b>	<b>Kaçıncacı</b>	<b>Kendiliğinden/Anlık</b>
<b>Rasyonel</b>					
Madde1	<b>,755</b>	,554	,467	,303	,457
Madde2	<b>,814</b>	,583	,513	,285	,446
Madde3	<b>,858</b>	,584	,591	,331	,485
Madde4	<b>,746</b>	,471	,489	,217	,347
Madde5	<b>,679</b>	,507	,532	,198	,496
<b>Sezgisel</b>					
Madde1	,645	<b>,882</b>	,604	,441	,612
Madde2	,650	<b>,890</b>	,646	,482	,632
Madde3	,671	<b>,823</b>	,609	,470	,599
Madde4	,517	<b>,777</b>	,484	,484	,508
Madde5	,360	<b>,727</b>	,480	,327	,458
<b>Bağımlı</b>					
Madde1	,401	,429	<b>,773</b>	,425	,401
Madde2	,416	,489	<b>,719</b>	,428	,523
Madde3	,571	,516	<b>,780</b>	,344	,565
Madde4	,576	,557	<b>,748</b>	,353	,602
Madde5	,465	,500	<b>,690</b>	,288	,408
<b>Kaçıncacı</b>					
Madde1	,272	,396	,325	<b>,775</b>	,430
Madde2	,294	,516	,459	<b>,723</b>	,520
Madde3	,293	,334	,404	<b>,690</b>	,342
Madde4	,145	,416	,366	<b>,724</b>	,454
Madde5	,278	,337	,341	<b>,752</b>	,405
<b>Kendiliğinden/ Anlık</b>					
Madde1	,297	,450	,496	,437	<b>,680</b>
Madde2	,331	,432	,386	,313	<b>,628</b>
Madde3	,662	,633	,612	,419	<b>,741</b>
Madde4	-	-	-	-	-
Madde5	,254	,367	,399	,435	<b>,719</b>

\* \*Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

**Ek6: Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Alt Ölçek Korelasyon Analiz Sonuçları**

<b>Karar Verme</b>	<b>Rasyonel</b>	<b>Sezgisel</b>	<b>Bağımlı</b>	<b>Kaçınmacı</b>	<b>Kendiliğinden/Anlık</b>
<b>Rasyonel</b>	-	,701**	,673**	,346**	,580**
<b>Sezgisel</b>	,701**	-	,690**	,541**	,688**
<b>Bağımlı</b>	,673**	,690**	-	,509**	,695**
<b>Kaçınmacı</b>	,346**	,541**	,509**	-	,584**
<b>Kendiliğinden/Anlık</b>	,580**	,688**	,695**	,584**	-

\* \*\*Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

**Ek7: Karar Verme Stilleri Ölçeğindeki Boyutların Kendi Aralarındaki Korelasyon (Pearson) Analizi Sonuçları**

<b>Boyutlar</b>	<b>Rasyonel</b>	<b>Sezgisel</b>	<b>Bağımlı</b>	<b>Kaçınmacı</b>	<b>Anlık</b>
<b>Rasyonel</b>	-	,701	,673	,346	,580
<b>Sezgisel</b>	,701	-	,690	,541	,688
<b>Bağımlı</b>	,673	,690	-	,509	,695
<b>Kaçınmacı</b>	,346	,541	,509	-	,584
<b>Anlık</b>	,580	,688	,695	,584	-

\* \*\*Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Ad-Soyad** : Emrah KESKİN  
**Uyruğu** : Türkiye Cumhuriyeti  
**Doğum Yeri/Tarihi** : Nevşehir/1981  
**Tel** : 0384-341 44 21  
**E-posta** : ekeskin@nevsehir.edu.tr  
**Adres** : Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Ürgüp Sebahat ve Erol Toksöz MYO

### Eğitim Bilgileri

**Yüksek Lisans** : Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2010-2012  
**Lisans** : Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi 2001-2005  
**Lise** : Nevşehir Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, 1996-2000

### İş Deneyimleri

İçişleri Bakanlığı, V.H.K.İ, 2008-2010  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Öğretim Görevlisi, 2010-2017