

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BAŞARI GÜDÜSÜNÜN, KRİZ
DÖNEMLERİNDE BİREYSEL KARAR
VERME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
UYGULAMA

Özcan SARIÇAM
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
Doç. Dr. Nihat KAYA

GEBZE
2011

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BAŞARI GÜDÜSÜNÜN, KRİZ
DÖNEMLERİNDE BİREYSEL KARAR
VERME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
UYGULAMA

Özcan SARIÇAM
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
Doç. Dr. Nihat KAYA

GEBZE
2011

KABUL ve ONAY SAYFASI

JÜRİ

ÜYE (BAŞKAN) :

ÜYE :

ÜYE :

ÖZET

Bu araştırma kriz dönemlerinde çalışanların, başarı güdülerinin karar vermeleri üzerindeki etkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket 2010 yılı Aralık ayında Gebze’de özel sektörde çalışan 166 kişi üzerinde uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistik paket programında analiz edilmiştir. Çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden, karar verme streslerinin ve başarı güdü düzeylerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Çalışanların karar vermeleri ile başarı güdeleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizinden, başarı güdülerinin karar verme üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde regresyon analizinden faydalanılmıştır. Çalışanların karar verme streslerinin ve başarı güdülerinin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşmasında ise Kruskal Wallis testi ve Mann Whitney U testlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; çalışanların bireysel başarı güdülerinin karar vermeleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkilerinin olduğu ve çalışanların karar verme streslerinin ve başarı güdülerinin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaştığı ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Başarı Güdüsü, Kriz, Karar Verme

SUMMARY

This study aims to determine the effects of success impulse of employees on their decision making.

The survey prepared accordingly was made among 166 people employed in private sector in Gebze, in December of 2010.

The data acquired through surveys were analyzed in computer environment on SPSS 17.0 statistical package software. Frequency and percentage statistics were used to determine defining characteristics of employees, mean and Standard deviation statistics were used to determine decision making stress and success impulse levels. Likewise, correlation analysis for the relations between making decisions and success impulse, and regression analysis for the effects of success impulse on decision making. The differentiation between employees based on the definitive characteristics of decision making stress and success impulse is mapped out by the use of Kruskal Wallis and Mann Whitney U tests.

The results indicate that personal power impulse of employees has statistically significant effects on their decisions and that employees differ from one another based on the defining characteristics of decision making stress and success impulse.

Keywords: Success Impulse, Crisis, Decision Making.

TEŞEKKÜR

Değerli bilgi ve deneyimleri ile bu çalışmanın her aşamasında desteğini ve yardımını esirgemeyen tez danıőmanım Doç.Dr.Nihat KAYA'ya teőekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince bana destek veren ve her zaman yol gösteren Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Bölüm Başkanı Prof. Dr. Oya ERDİL ve değerli öğretim üyelerine teşekkür ederim.

Ayrıca araőtırmama katılan tüm işletme çalıőanlarına teőekkürü bir borç bilirim.

Çalıőmamın her aşamasında fedakârlıkta bulunan ve eğitimim için hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen aileme ve eőime teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. GÜDÜ ve BAŞARI GÜDÜSÜ KAVRAMI	2
2.1. GÜdü ve GÜdülenme Kavramı	2
2.2. GÜdü Çeşitleri	4
2.3. GÜdü Kuramları	5
2.4. Başarı GÜdüsü	7
2.4.1. Başarı GÜdüsünü Etkileyen Faktörler	9
2.4.2. Başarı GÜdüsünün İş Hayatındaki Yeri	12
3. KRİZ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	15
3.1. Krizin Tanımı ve Özellikler	15
3.2. Krizin Kapsamı ve Türleri	17
3.3. Krizin Nedenleri	19
3.3.1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri	20
3.3.2. İşletme İçi Faktörler ve Yetersiz Yönetim	21
3.4. Krizin Oluşumu ve Kriz Süreci	21
3.4.1. İç ve Dış Değişiklikleri Farkedememe (Körlük)	24
3.4.2. Harekete Geçememe (Atalet)	25
3.4.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler	26
3.4.4. Kriz (Acute / Breakout) Aşaması	26
3.4.5. Çözüm veya Çöküş (Abatement) Aşaması	27
3.5. Krizin Olası Sonuçları	27
3.5.1. Krizin Olumlu Sonuçları	27
3.5.2. Krizin Olumsuz Sonuçları	28
4. KARAR VERME	31
4.1. Karar Verme Kavramı	31

4.2.	Karar Verme Süreci	33
4.3.	Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	38
4.4.	Karar Verme Stilleri	40
5.	UYGULAMA	42
5.1.	Araştırmanın Kapsamı	42
5.1.1.	Araştırmanın Amacı	42
5.1.2.	Araştırmanın Modeli	42
5.1.3.	Araştırmada Kullanılan Metodoloji	43
5.2.	Verilerin İstatistiksel Analizi	45
5.2.1.	Başarı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	45
5.2.2.	Karar Verme Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	47
5.2.3.	Analiz Bulguları	48
	SONUÇLAR	65
	ÖNERİLER	68
	KAYNAKLAR	70
	ÖZGEÇMİŞ	76
	EKLER	
	Error! Bookmark not defined.	

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
2.1. Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkış Sebepleri	22
2.2. Kriz Sürecinin Başlaması ve Gelişimi	24
5.1. Araştırmanın Modeli	43

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Başarı GÜdüsü Yüksek ve DÜsük Olanlar Arasındaki Farklılıkla	9
Başarı Ölçeği Faktör Yapısı	46
5.2. Karar Verme Stresi Ölçeği Faktör Yapısı	47
5.3. Yaş Dağılımı	48
5.4. Cinsiyet Dağılımı	48
5.5. Medeni Durum Dağılımı	48
5.6. Eğitim Durumu Dağılımı	49
5.7. Görev Süresi Dağılımı	49
5.8. Pozisyon Dağılımı	49
5.9. Başarı Ölçeğine İlişkin Tanımsal Bulgular	50
5.10. Karar Verme Ölçeğine İlişkin Tanımsal Bulgular	50
5.11. Başarı İle Karar verme stresi Arasındaki İlişk. İlişkin Korelasyon Analizi	51
5.12. Karar Verme Stresi Düzeyinin Başarı Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi	52
5.13. Karar Verme ve Başarı Alt Boyutlarının Yaş Grubuna Göre Dağılımı	53
5.14. Karar Verme ve Başarı Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı	54
5.15. Karar Verme ve Başarı Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı	56
5.16. Karar Verme ve Başarı Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	57
5.17. Karar Verme ve Başarı Alt Boyutlarının Görev Süresine Göre Dağılımı	60
5.18. Karar Verme Stresi ve Başarı Alt Boyutlarının Pozisyona Göre Dağılımı	62

1. GİRİŞ

Bireysel başarı güdüsü bireyin başarıma arzusunu ifade eden başarıma güdüsü olarak ele alındığında; bireysel arzulama, bireysel ve profesyonel hedeflere meydan okumayla üstesinden gelerek çalışma eğilimi olarak tanımlanabilir.

Kriz ise beklenmedik bir anda iç ve dış faktörlerden kaynaklanan işletmenin rutin sistemini bozan acil bir durumdur. Küresel rekabet ortamında işletmeler zaten yoğun bir baskı altında olup, yoğun rekabet ve belirsizlikler de işletmelerin karşısına zaman zaman tehdit, zaman zaman da fırsat olarak çıkmakta ve onları sarmaktadır.

İşletme faaliyetlerinin sürdürülmesi bir dizi kararlar alınmasını gerekli kılar. Karar verme sonuçlarının ne olacağı kesin olmayan durumlarda eylem için gerekli olan alternatiflerden birini seçme işlemi olarak tanımlanabilir. Karar verme ortaya çıkan bir sorunun çözümlenme sürecini içerir. Ortaya çıkan kriz ile verilecek kararlar stratejik önem taşıyıp, işletmenin önündeki engel niteliğinde olan kriz durumunda alınacak kararlar da, işletmenin amacına ulaşmadaki engelleri aşarak, olumsuz koşulların ortadan kaldırılması açısından büyük önem arzeder.

Bu çalışmada; çalışanların bireysel güç güdülerinin kriz dönemlerinde karar vermeleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırmada öncelikle başarıma güdünden bahsedilmiş, ardından kriz kavramı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Sonrasında ise karar verme tanımlanarak karar verme süreci ve karar stratejileri açıklanmıştır.

Araştırmanın son bölümünde, Gebze’de faaliyet gösteren işletme çalışanlarının, kriz dönemlerinde bireysel güç güdülerinin, karar vermeleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan, anket çalışmasına dair bilgiler ve ardından elde edilen bulgular sunulmuştur.

2. GÜDÜ ve BAŞARI GÜDÜSÜ KAVRAMI

2.1. GÜDÜ ve GÜDÜLENME KAVRAMI

Uzun yıllardır, güdü hem önemli bir öğrenme ürünü olması hem de öğrenme sürecinin niteliğini arttırması nedeniyle birçok araştırmacının ilgi odağı olmuş ve hakkında çeşitli sınıflamalar, kuramlar geliştirilmiştir. Şerif ve Şerif (1996), insanın güdülerinin, davranışlarına amaca yönelik bir nitelik kazandırdığını ve bu niteliğin de yine davranışlardan çıkarsandığını belirtmektedirler.

Güdü ile ilgili geçmişteki çalışmaların birçoğuna göre güdü, içgüdü, irade (karar yetisi), dürtü, kişisel özellikler gibi iç güçlerle ilgilidir. Davranışçı kuramlar güdüyü, verilen destek (ödülleri) sayesinde ortaya çıkan uyarıcılara artan ya da devam eden bir seviyede cevap verme olarak görmektedirler. Çağdaş bilişselciler ise bireyin düşüncelerinin, inançlarının ve duygularının güdüyü etkilediğini varsaymaktadırlar.

Güdü, bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, etkinlik veya işin gizli nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda bireyleri bilinçli ve amaçlı davranışlarda bulunmaya iten dürtü ve dürtüler bütünü olarak da adlandırılmaktadır.

Güdülenme kavramı ise kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için işinin yönünü, öncelik sırasını belirleyerek eyleme dönüştürmesidir. Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdüler insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir, çünkü davranışlarımızı yönetirler. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında yani güdünün gereği yerine geldiğinde ortadan kalkar. Ancak güdü dinamik bir yapıya sahip olduğundan yeni doğacak bir gereksinim güdüleri yeniden uyarabilir (Baymur, 1994).

Pintrich'e göre güdü, içerisinde amaçlarla yönetilen aktivitelerin olduğu ve yaşatıldığı bir süreçtir. Tanımdan da anlaşıldığı gibi güdü bir ürün değil bir süreçtir. Güdü bir süreç olduğu için güdüyü direkt olarak gözlemleyemeyiz; ancak seçtikleri

islerden, çabalarından ve dile getirdiklerinden güdülü olduklarını anlayabiliriz (Pintrich ve Schunk, 2002, s. 2).

Güdü, sürecin işlemlerini teşvik eden ve sürece yön kazandıran amaçlar içerir. Amaçlar tam olarak belirlenmemiş olabilir ve süreç içinde değişebilir fakat kişiler bu amaçlar sayesinde bir şeye ulaşmaya çalışırlar ya da yapmaktan kaçınırlar.

Güdü, fiziksel ya da zihinsel aktiviteler içerir. Fiziksel aktiviteler çabave ilgi gerektirirken, zihinsel aktiviteler planlama, organize etme, izleme, kararverme, problem çözme ve program değerlendirme gibi bilişsel aktiviteler içerir. Son olarak, bir amaç doğrultusunda başlamak çok önemlidir. Bazı amaçlar uzun dönemli amaçlardır; mesela, üniversiteyi bitirmek, iyi bir meslek edinmek, emeklilik için para biriktirmek gibi. Güdü neyin, ne zaman, nasıl öğrenileceğini belirler (Pintrich ve Schunk, 2002, s.5).

Dörnyei ve Otto'ya göre genel anlamda güdü, bilişsel ve motor süreçleri başlatan, yönlendiren, koordine eden, ayrıntılandıran, sonlandıran ve değerlendiren kişinin aktif bir şekilde değişen ve birikimli uyarılmasıdır ki; bunun yardımıyla dilekleri ve güduları seçilir, öncelikleri belirlenir, planlanır ve (başarılı ya da başarısız bir şekilde) uygulanır (Dörnyei, 2001, s.32).

Brophy'ye göre güdü, başlatma, yön, yoğunluk ve davranışı -özellikle hedefe dayalı davranışı- açıklamada kullanılan teorik bir yapıdır (Brophy, 1998).

Açıkgöz (2003) güdüyü, kendini verme, zaman ayırma, hoşlanma vb. birçok duyguyu içeren karmaşık yapıyı bir özellik olarak açıklamaktadır.

Slavin'e göre güdü, gereksinimlerin ve isteklerin hareketlerin yoğunluğu ve yönü üzerindeki etkisidir (Okumuş, 2003, s.25).

Okumuş'un Williams ve Burden'dan aktardığına göre güdü, bir işi yapmak için bilinçli karar vermeye yönelen ve daha önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için devam eden zihinsel ve fiziksel çaba süresini arttıran bilişsel ve duyuşsal açıdan canlanma durumudur. Güdü kuramlarını iyi anlamak ve güdü çeşitlerini bilmek

öğrenme ve öğretme ortamlarında güdünün rolünü daha iyi anlayabilmeyi sağlayacaktır. Güdü kuramları davranışların açıklanmasına, tahmin edilmesine ve etkilenmesine yardımcı olmak için ortaya atılmıştır. Eğer bireylerin sergiledikleri davranışların nedenleri bilinirse bu davranışları değiştirebilir.

2.2. Güdü Çeşitleri

Güdüler, birincil ve ikincil, durumluk ve sürekli, dışsal ve içsel olarak adlandırılmıştır. Ancak aynı anda çeşitli güdü türlerinin etkili olması ya da bir kişide bir tür güdünün diğerlerine göre daha baskın olması mümkündür (Açıkgöz, 2003;Elliott ve ark., 2000). Tablo 1’de yer alan güdü çeşitleri ile ilgili açıklamalar Açıkgöz (2003) ve Şerif ve Şerif (1996) ‘ten özetlenmiştir.

Tablo 2.1. Güdü Türlerinin Kaynağı ve Özellikleri

Güdü Çeşitleri	Kaynağı ve Özellikleri
Birincil Güdü	Biyolojik kaynaklıdır, evrenseldir, bütün canlılarda gözlenebilir. (Açlık, susuzluk, nefes alıp verme vb).
İkincil Güdü	Psikolojik ve sosyal temellidir, öğrenilmiş yanları vardır (Başarı güdüsü, tutkular, belli bir sosyal konuma ulaşma arzusu vb).
Durumluk Güdü	Belli bir durumun etkisi ile ortaya çıkar ve geçicidir.
Sürekli Güdü	Kalıcı bir durumun etkisiyle ortaya çıkar, uzun süre devam eder.
İçsel Güdü	İçten duyulan gereksimler ve istekler sonucunda ortaya çıkar.
Dışsal Güdü	Dışından gelen etkiler sonucunda ortaya çıkar. Ödül, ceza, baskı vb. etkiler gelişmesinde önemli rol oynar.

Reeve (2001)’in Deci ve Ryan’dan aktardığına göre içsel güdü, bireyin ilgisini bir işe yönlendirmek için ya da yeteneklerini uygulamak için duyulan içsel eğilim ve bu eğilim sayesinde en iyiyi yapmaya çalışmasıdır. İçsel güdü, psikolojik ihtiyaçlar kişisel merak, ve gelişmek için duyulan içsel çaba sayesinde ortaya çıkar. Eğer

bireyler kendi kendilerine karar verebiliyorlarsa ve kendilerini o konuda yeterli hissediyorlarsa doğal olarak içsel güduları var demektir ve dıştan gelen ödüller ya da baskılar olmaksızın o işi yapmaya isteklidirler (Ellis, 2003)

Dışsal güdü çevresel dürtüler sonucu ortaya çıkar. Birey dersten iyi not almak istediğinde, bir ödül kazanmaya çalıştığında, işi bitiş tarihine kadar yetiştirmeye çalıştığında, davranışları dışsal olarak güdüdür. Dışsal güdü bireyi, işi başlatmaya ve azimle sürdürmeye yönelten çevre tarafından yaratılan nedendir (Rogers, Ludington ve Graham, 1999). Genellikle dışsal güdünün içsel güdüyü yok ettiği düşünülmüştür. Birçok araştırmaya göre, dışsal bazı gereksinimleri karşılaması gereken öğrenci doğal içgüdüsünü kaybetmektedir. Diğer araştırmalara göre ise, iki güdü modeli arasında negatif bir ilişkiye rastlanmamıştır. Deci ve Ryan'ın özkararlılık kuramına göre, birçok düzenleme vardır ve bunları ne kadar içselleştirdiklerine bağlı olarak öz-karar (içsel) ya da kontrollü (dışsal) olarak niteleyebiliriz. Deci ve Ryan'a göre bu düzenlemelere birey kendisi karar vermiş ve içselleştirmişse dışsal ödüller içsel güdüyle bağdaştırılabilir hatta içsel güdüye dönüşebilir (Dörnyei, 2001, s. 35).

2.3. Güdü Kuramları

Güdü kuramlarının geliştirilmesi güdü çalışmalarının odak noktalarından birini oluşturmaktadır. Yüzyılın başında öğrenme kuramlarının içinde incelenen güdü, 1930'larda ayrı bir çalışma alanı durumuna gelmiştir. Buna başlı olarak güdü kuramlarının gelişimi, öğrenme kuramlarının gelişimine benzemekte, davranışçılıktan bilişselciliğe doğru uzanan bir çizgi izlemektedir (Açıkgöz, 2003).

Güdü konusu üzerinde birçok kuram geliştirilmiştir. Başlıcaları aşağıdaki: Davranışçı, Gereksinim, Beklenti-Değer, Hümanistik ve Sosyal Öğrenme ve gibi sıralanabilmektedir.

Genel olarak bakıldığında güdü kuramlarının güdünün nasıl oluştuğu, güdüyü hangi etkenlerin etkilediği gibi konularda sistematik açıklamalar sağladığı görülmektedir(Açıkgöz, 2003).

Davranışçılar hayvanların gözlenebilir ve ölçülebilir davranışları üzerine yaptıkları çalışmalara dayanarak güdünün öğrenmeyi nasıl etkilediğini açıklamaya ve elde ettikleri sonuçları insanların öğrenmesini uygulamaya çalışmışlardır (Açıkgöz,2003).

Davranışçı psikologlar öğrenmeyi açıklamak için “pekiştirme”, “ceza” ve “örnekleme” gibi kavramları geliştirmişlerdir. Davranışçı kurama göre, okulda öğrencilerin başarılarının yüksek notla, yıldızla ya da aferin, kurdele vb. ile ödüllendirilmesi öğrenciyi öğrenmeye karşı güdüler (Erden ve Akman, 1997).

Güdü konusuna getirilen hümanistik yorumların odak noktasını kişisel özgürlük, seçim, kendi kendine karar verme ve kişisel gelişme için savaş verme ya da Maslow’un deyimiyile “kendini gerçekleştirme” oluşturur. Hümanistik psikologlar içsel motivasyonun önemini vurgularlar. Hümanistik kuramcıların birçoğunda gereksinmelerin rolü çok önemlidir (Woolfolk, 1993).

Maslow’a göre bireyin güdülenmesinin temelinde gereksinimler vardır ve bu gereksinimler aşamalı olarak sınıflandırılır (Erden ve Akman,1997). Maslow, temel biyolojik gereksinimlerden başlayıp, ancak temel gereksinimler doyurulduktan sonra önem kazanan daha karmaşık psikolojik güdülere doğru yükselen bir gereksinimler hiyerarşisi belirlemiştir.

Bilişsel yaklaşım, davranışçı yaklaşıma tepki olarak gelişmiştir. Bilişsel kuramcıların temel varsayımlarından birisi insanların dış kaynaklı olaylara ya da açlık gibi fiziksel koşullara değil, daha çok bu olayların yorumlan biçimlerine göre tepkide bulunmalarındır. Bu nedenle bilişsel kuramcılar dıştan güdülenme yerine, içten güdülenme üzerinde durmaktadırlar. Örneğin bir kişi kendisi için önemli ve ilginç bir proje üzerinde çalışıyorsa, açlığını ya da susuzluğunu fark etmeyebilir. Diğer bir deyişle, bireyin davranışlarını ceza ve pekiştirme gibi dış uyarıcılardan çok, bireyin inançları, beklentileri, amaçları, değerleri vb. belirler (Erden ve Akman,1997; Woolfolk, 1993).

Güdüye ilişkin sosyal öğrenme kuramları davranışçı ve bilişsel yaklaşımların birleştirilmiş halidir. Bu kavramlar hem davranışçuların ilgi alanı olan “davranışların

sonuçlarının etkileri” konusunu, hem de bilişselcilerin ilgi alanı olan “bireyin inançlarının etkileri” konusunu göz önünde bulundurmaktadır (Woolfolk, 1993).

Sosyal öğrenme kuramcılarına göre, güdülenmeyi etkileyen üç temel öge vardır. Bunlar, bireyin amacına ulaşma beklentisi, amacın birey için değeri ve bireyin yapılan işe yönelik duygusal tepkisidir.

2.4. Başarı Güdüsü

Başarılı ve daha üstün olmak arzusu başarı gereksinimi olarak adlandırılmaktadır. Başarı gereksinimi arkadaşlarının saygısını kazanma, uzmanlarca onaylanma, para kazanma, kendi başına başarma isteği gibi pek çok faktörden oluşur. Bu faktörler günümüzde başarılı insanı tanımlarken sıkça kullanılan niteliklerdir. Başarı güdüsü, başarı beklentisi ya da başarı şeydir.

Güdü, gereksinimlerin yanı sıra merak, rekabet ya da özyeterlik inancı gibi pek çok kaynaktan doğabilir. Atkinson insanlara bir şeyler yaptıran bu davranışları belirleyen üç etmenden söz eder. Bunlar (Umay, 2002, s. 148- 149);

1. Başarı umudu ve başarısızlık korkusu arasındaki çatışmanın sonucu, başarma ve başarısızlıktan kaçınma gereksiniminin gücüne bağlıdır.
2. Yüksek düzeyde güdülenmiş başarılı kişi karmaşık bilişsel stratejiler kullanır; ister “hayalci” bir iyimser, isterse “savunmacı” bir kötümser olsun zor görevlerden hoşlanır, sonunda hayal kırıklığı bile olsa kontrol edebilmek için olayın ortasına dalar.
3. Dürtülerimiz, olası sonuçların bizim için ne kadar çekici olduğuna bağlıdır

Başarı güdüsü, bireylerin mükemmel sonuçlara ulaşmak için çabalamalarına neden olan saik olarak tanımlanmıştır. Temelde bireysel farklılık olarak, bireyin sahip olduğu karakteristik bir nitelik olarak ele alınmıştır. Bu güdüye sahip bireylerin bireysel ve profesyonel hedeflere yönelik olarak istekli ve gayretli çalışma ile zorluklara meydan okuma eğilimlerinin yüksek olduğu belirtilebilir. Bu nedenle

başarı güdüsünde mükemmellik, kazanma ve içsel başarı duygusu ön plana çıkar (Kaya ve Selçuk, 2007, s.176).

Başarı güdüsü kavramıyla, bireyin amaçlarını, ulaştığı bir mükemmellik anlayışına uygun bir biçimde saptaması ve bu mükemmellik ölçütüne uyarak o amacın peşinden koşması anlatılmak istenmektedir (İsen ve Batmaz, 2002).

Başarı güdüsü kuramı özünde bir beklenti-değer kuramıdır ve beklentilerle, özendiricilerin taşıdığı değerler gibi temel kavramlara dayanır. Başarı güdüsü Murray'ın gereksinim sınıflaması ile dikkati çekmiş, daha sonra Atkinson tarafından sistematize edilerek sınıflandırılmıştır. Başarı umudunun yüksek, başarısızlık korkusunun düşük olduğu durumlarda kişinin başarı güdüsü oldukça yüksektir. Bu iki duygu gücünün eşit (ikisi de yüksek ya da ikisi de düşük) olduğu durumlarda başarı güdüsü orta; başarısızlık korkusunun daha yüksek olduğu durumlarda ise düşük düzeydedir (Gök ve Sılay, 2009, s.15).

McClelland ve Atkinson başarı güdüsü kuramı üzerine ayrıntılı çalışmalar yapmışlardır. Onlara göre insanlar başarıyı sadece ödül almak için değil, başarı ihtiyacından dolayı da isterler (Stipek, 1998).

McClelland'a göre, kişiler hoş duygu ve durumlar ararlar. Hoş olan bu duygularla birlikte oluşan bu uyaranlar, bu duygusal durumla birleşerek, gelecekte tekrar kişinin karşısına çıktıklarında o kişiyi yine hoş olan o duruma yönelmeye güdülerler (Gibsonet al., 1997).

Atkinson, bu kurama göre güdünün başarıya yaklaşma ya da başarısızlıktan kaçınma eğilimleri ya da başarı umudu ile başarısızlık korkusu arasındaki çatışmanın sonucu olduğunu belirtmektedir. Eğer başarı ihtiyacı durumu, başarısızlıktan kaçınma durumundan fazla ise başarı için çabalayarak risk alınır. Diğer bir deyişle başarısızlıktan kaçınma ihtiyacı (başarısızlık korkusu) fazla ise işi yapmaktan çekinebilir. Bunun nedeni başarısızlığı istememidir (Wigfield, 1994; Woolfolk,1993).

Başarı güdüsü yüksek ve başarı güdüsü düşük olan bireyler arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Tüm insanlar kendini güvende hissetme, kabul edilme ve etkili olma ihtiyacı duyarlar. Bazı insanlar ise güçlü bir biçimde başarıma ihtiyacı duyarlar. Bir işi başardığını hissetmek ya da başarı konusunda gelişme göstermek güdülenmeyi artırır (Açıkgöz, 2003; Koçel, 1998).

Tablo 2.2. Başarı Güdüsü Yüksek ve Düşük Olanlar Arasındaki Farklılıklar

Yüksek Güdülüler	Düşük Güdülüler
Öğrenmiş olmak için öğrenir	Öğrenmiş görünmeye çalışır.
Orta güçlükte amaçlar koyar.	Çok kolay ya da çok zor amaçlar koyar.
Yeterlilik duyguları gelişmiştir.	Yeterlilik duyguları gelişmemiştir.
Çabaya yükleme yapar.	Dışsal etkenlere yükleme yapar.
Güçlkle karşılaşınca onu aşmaya çalışır	Güçlkle karşılaşınca yılmınlığa kapılır.

2.4.1. Başarı Güdüsünü Etkileyen Faktörler

Başarı güdüsüne yön veren birçok faktör yer almaktadır. Bu bölümde başarı güdüsünü ve başarıyı etkileyen başlıca faktörler anlatılacaktır.

McClelland başarı güdüsünün iki faktörünü birbirinden ayırmıştır. Bunlar başarı umudu (hope of success) ve başarısızlık korkusudur(fear of failure). Bazı insanlar öncelikle başarısızlık korkusu üzerine güdülenmişken bazıları da başarı umudu üzerine güdülenmiştir. Her iki bakış açısı da başarıya yönlendirebilir ama değişik iki faktördeki kişilerin risk alma eğilimleri değişmektedir. Başarı umudu yüksek kişiler kendilerine ortalama ödüller kazandıracak orta güçlükte görevler seçerken, başarısızlık korkusu yüksek kişiler kendilerine ya ödülü önemsiz olan çok kolay görevler seçerler ya da ödülleri çok yüksek olan ve başarısızlık ihtimali kesin ya da çok yüksek zor görevler seçerler.

Tanaka ve Yamauchi (2001) bu faktörlerin seçilen hedeflere etkisini 292 öğrenci arasında yaptığı araştırma ile göstermiştir. Hakimiyet gerektiren hedefler ile

başarısızlıktan kaçınma güdüsü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Diğerlerinden daha iyisini yapmayı gerektiren hedeflerin (performance-approachgoals) başarıya ulaşma güdüsü ile başarısızlıktan kaçma güdülerini tarafından harekete geçirildiği; diğerlerin daha kötüsünü yapmama çabası gerektiren hedeflerin (performance-avoidancegoals): ise başarısızlıktan kama güdüsü tarafından harekete geçirildiği görülmektedir.

Atkinson'un başarı güdüsüne olan yaklaşımı ise McClelland'ın kuramının yeniden yorumu olarak görülebilir. Atkinson'a göre, başarı kazanma eğilimi aşağıdaki maddelerin sonucudur (Clayton, 2004):

1. Bireyin başarıya ilişkin motivasyonu (başarı umudu ve başarısızlık korkusu arasındaki çatışmanın sonucu, başarıma ve başarısızlıktan kaçınma gereksiniminin gücüne bağlıdır)
2. Bireyin başarı beklentileri (yüksek düzeyde güdülenmiş başarılı kişi karmaşık bilişsel stratejiler kullanır; ister "hayalci" bir iyimser, isterse "savunmacı" bir, kötümser olsun zor görevlerden hoşlanır, sonunda hayal kırıklığı bile olsa kontrol edebilmek için olayın ortasına dalar)
3. Başarıya verdiği değeri (başarılı olmaya özendirilen etmenlere verilen değer ile başarısız olmanın olumsuz sonuçlarına verilen değer)

Bu kuram iki önemli doğurguya sahiptir (Clayton, 2004);

1. Başarısızlık korkusu başarıyı yönlendiren bir güç olarak rol oynayabilir
2. Uzun vadede, kariyer yönelimli çabalar başarı sağlamada önemli bir faktör haline gelir.

Jackson, Ahmed ve Heapy (1976) başarı güdüsünün çok boyutlu yapısını araştırmaya başladılar. Yaptıkları araştırmaların sonuçlarından başarı güdüsünü oluşturan 6 değişik bileşene ulaştılar. Bunlar:

1. **Mükemmellik kaygısı (ConcernforExcellence):** Bu faktör daha önce McClelland tarafından da tanımlanan mükemmelliğe ulaşma isteğidir.
2. **Rekabetçilik (Competitiveness):** Bu faktör kazanmak için diğerleri ile rekabet etmekten alınan zevktir
3. **Emsallere Göre Statü (Statuswithpeers):** Bu faktör ödüllendirme olarak arkadaşlarının saygısını kazanma isteğidir.
4. **Bağımsızlık Yolu ile Başarı (AchievementviaIndependence):** Bu faktör kişisel inisiyatif almanın ödüllendirdiği görev ve ortamlarda işin daha iyi yapılmasıdır.
5. **Kazançlılık (Acquisitiveness):** Bu faktör maddi ödüller ile takviye edilen motivasyonları ölçmektedir.
6. **Uzmanlara Göre Statü (Statusvithexperts):** Bu faktör uzmanlarca onaylanma ve uzmanlardan saygı görme isteği ile ilgilidir.

Buna göre bir yüksek başarı güdüsüne sahip kişi daha çok kazanç elde etme üzerine yoğunlaşırken diğeri saygınlık kazanma üzerine yoğunlaşabilir.

Başarı motivasyonunun alt bölümlere ayıran diğeri bir yaklaşımda da şu ayırım yapılmaktadır:

1. **Uygunluk Yolu ile Başarı (Achievementvia conformance - Ac):** Görevler ve ortamın iyi tanımlandığı durumda daha iyi performans gösterme.
2. **Bağımsızlık Yolu ile Başarı (Achievementvia Independence - Ai):** Kişisel inisiyatifin sağlandığı görevlerde ve ortamda daha iyi performans gösterme.

Uygunluk yolu ile başarı skoru yüksek olan kişi yetenekli, verimli, organize olmuş, sorumlu ve samimi olarak nitelendirilir. Bağımsızlık yolu ile başarı skoru yüksek olan kişi olgun, ileri görüşlü, dikkatli ve özgüveni sağlam olarak

nitelendirilir. Bu faktörlerin ölçümü Kalifornia Psikolojik Envanteri(CPI) ile ölçülmektedir.

Cassidy ve Lynn (1989) başarı güdüsünün tüm faktörlerini dikkate alan bir ölçüm tekniği olmadığını düşünmüş ve kendi araştırmaları için farklı ölçekleri olan bir ölçüm tekniği geliştirmiştir. 49 maddelik anketi geliştirerek şu maddelerin ölçümlerini yapmışlardır:

- İş Ahlakı (workethic)
- Para ve Maddi Varlık Kazanç İsteği (acquisitiveness for money and material wealth)
- Baskınlık(dominance)
- Mükemmellik Takibi (pursuit of excellence)
- Rekabetçilik (competitiveness)
- Statü Tutkusu (statusaspiration)
- Hakimiyet (mastery)

2.4.2. Başarı Güdüsünün İş Hayatındaki Yeri

Başarı güdüsü yüksek kişiler sürekli daha iyisini yapmak ve kusursuzluğa ulaşmak için büyük çaba göstermektedirler. Önemli mevkilerde olan kişilerin belli oranda başarı güdüsüne sahip olmaları firmanın gelişmesine katkıda bulunacaktır. Bu tip çalışanlardaki özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Muradi, 2004)

- Her işi daha çabuk, daha kaliteli ve en az maliyette yapmanın yollarını ararlar ve bu sayede verimliliği artırırlar.
- Kendilerine özgü standart ve yöntemler geliştirirler.
- Zorlayıcı hedefler koyarlar.
- Kendilerini sürekli geliştirmeye çalışan yenilikçi ve girişimci özelliklere sahiptirler.

- Kendilerinden beklenenden veya işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmak için inisiyatif kullanırlar.
- Muhtemel sorunları önceden görerek engellemek için önlem alırlar ve sorumluluk yüklenirler.

Başarı güdüsü yüksek kişilerin başarılarını değerlendirmede kullandıkları beş ölçütten söz edebilmektedir (McClelland, 1962).

- **Kendini aşma:** Başarılarını, kendi geçmiş performanslarına bakarak ilerleme kaydedip kaydetmedikleri ile değerlendirirler.
- **Rekabet:**Başkalarının performansları ile kendi performanslarını karşılaştırarak başarılarını sınarlar.
- **Sonuç odaklılık:** Gösterilen çaba karşılığı aldıkları nesnel sonuçlar ile başarılarını değerlendirirler.
- **Girişimcilik:** Başarıya odaklanmış bir şekilde kişisel hedeflere ulaşarak başarılarını kanıtlarlar.
- **Yenilikçilik:** Daha önce kimsenin yapmadığı yeni bir şeyi deneyerek başarılarını gösterirler.

Başarı güdüsü yüksek kişiler sürekli hedef artırarak kendilerini sınırlar ve sorumluluk üstlenirler. İşyerinde kalite anlayışında, verimlilikte, satışlarda ve diğer ekonomik ölçütlerde sürekli bir iyileştirme çabası içinde olurlar. Atılımcı ve girişimci tavırlarını yeni bir ürün ya da hizmet geliştirmek için en üst düzeyde kullanırlar. Başarı güdüsü iş dünyasında üstün performansın, verimliliğin ve başarının önemli bir belirleyicisidir (McClelland, 1987). Şirketler açısından her kademedeki bu tip çalışanlara sahip olmak oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple işe alımlarda şirketler başarı güdüsü yüksek kişileri işe almak isterler, çünkü tam tersi başarı güdüsü düşük bir kimsenin işe alımı daha düşük performans, daha

yavaş ilerleme, daha az girişkenlik ve yeni ürün ve hizmet anlamında daha az fikir demektir (Muradı, 2004).

3. KRİZ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

3.1. Krizin Tanımı ve Özellikler

Farklı disiplinler tarafından ele alınan ve kökeni Yunanca'ya dayanan kriz kavramı, bu disiplinlere ait bilim adamları arasında tartışmalara yol açmıştır. Bu nedenle; tıp, psikoloji, politika ve iktisat bilimlerinde farklı kriz tanımlarına rastlanması şaşırtıcı değildir (Ataman, 2001, s.27).

Tıp ve psikoloji bilimleri, krizi, akut bir hastalığın gidişinde kötüye doğru ani ve şiddetli değişiklik olarak tanımlar (Meydan Larrouse, 1998).

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir (Tüz, 2008, s.3).

Kriz, kelime olarak, bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha içinden çıkılması zor durum, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an demektir. Yine kriz, önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık anlamına gelmektedir (Dinçer, 2008, s.405).

Örgütsel açıdan ise kriz, örgütün temel amaç ve ilkeleri, değerleri ve yapısını etkileyen, işletmede huzursuzluk, korku ve panik yaratan, varlığı ile karar verme birimlerini şaşırtan ve kararsızlığa sürükleyen, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek onun yok olmasına neden, acil ve olumlu tedbirlerle zamanında ortadan kaldırılacak plansız bir gerilim süreci olarak tanımlanabilmektedir (Soysal ve ark., 2009, s.433).

Krizler teknoloji, insan davranışları ve örgütsel kültür gibi unsurlar arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Dolayısıyla krizin hemen hemen her türü

insan, teknoloji ve örgütün diğer unsurları arasındaki etkileşimin eş zamanlı olarak bozulmasına sebep olur (Tutar, 2000, s.17-18).

Kriz yönetimi konusunda adı sıkça duyulan araştırmacılardan Mitroff ise krizi; çevreye, çalışanlara, imalata, proseslere, hizmetlere veya firmanın ürünlerine yönelik bir tıkanma şeklinde ifade etmektedir (Türk, 1995, s.10).

Krizi tanımlayan diğer bir araştırmacı C.F. Hermann'a göre ise Kriz; örgütün yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizleri önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan bir durumdur (Haşit, 2000, s.7).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi farklı yazarlar, krizin farklı özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. Ancak bu konuda krizin özelliklerini de içerecek şekilde kapsamlı bir tanımlama Dinçer (2008, s.406) tarafından şu şekilde yapılmaktadır: Kriz; beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. Bu tanıma göre krizi normal durumlardan ayıran belli başlı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;

1. Kriz önceden tahmin edilmesi ve sezilmesi mümkün olmayan ani bir değişikliği ifade etmektedir (Türk, 1995, s.2). Krizle ilgili bazı belirtiler olabilir. Ancak bu noktada önemli olan, örgütün bu belirti ve işaretleri sezememiş olmasıdır.
2. Kriz, çabuk ve acele karar vermeyi gerektirir. Ancak krize karşı verilecek cevap, hızlı olmanın yanı sıra aynı zamanda etkili, ölçülü ve güçlü olmalıdır (Haşit, 2000, s.11).
3. Standart karar yöntemleri ile krizin oluşturduğu sorunları çözmek mümkün olmamaktadır. Çünkü önceden başarıya götüren veya başarısızlık getiren faaliyetlerin yeni durumda değişmesi söz konusudur. Bu nedenle kriz durumunda genellikle takip edilecek, genel kabul görmüş tek bir faaliyet

yoktur (Dinçer, 2008). Burada önemli olan krizi doğru olarak saptayıp ona uygun doğru çözümler üretebilmektir.

4. Kriz, meydana getirdiği gelişme ve değişmelerle örgütün devamlılığını ciddi bir şekilde tehdit etmektedir (Türk, 1995, s.11). Bu sebeple örgüte fırsat sunan veya onu çıkmaza sokan değişme veya gelişmelerin neden olduğu her sıkıntı ve gerilim durumuna kriz denilmeyebilir. Ancak bu tür olumlu veya olumsuz şartlar, örgütün temel felsefe, amaç, yaklaşım ve değerlerinin değişmesini zorunlu kılıyorsa, kazanma veya kaybetme riski çok yüksek olacağı için kriz yaratabilecektir (Dinçer, 2008).

Çevresel ya da örgütsel etmenlerden kaynaklanan krizin temel özellikleri de şu şekilde sıralanabilmektedir; (Baran, 2011, s.26).

- Kriz örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit eder.
- Krizde, örgütün tehlikeleri öngörme ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Krizde işletme zamanın baskısı altındadır.
- Kriz döneminde beklenmedik ve ani değişiklikler söz konusudur.
- Yöneticiler ve işletme sahipleri gerilim içindedir.
- İşletmede korku ve panik vardır.
- Kriz döneminde kontrol gücü yaşanır.
- Firmanın imajı, insan kaynakları, finans yapısı ya da doğal kaynakları kriz tarafından tehdit edilir

3.2. Krizin Kapsamı ve Türleri

Krizin kapsamı ve örgütsel kriz kavramının oluşumu ile ilgili olarak aşağıdaki süreçler önem taşımaktadır. (Asunakutlu ve ark.,2003,s.143).

1. Krizin oluşmasına yol açan ortamlar; dışsal ve içsel çevre.
2. Krize karşı gelişen tepkiler; bireysel ve örgütsel tepkiler.
3. Krizi giderici önlemlerde bulunma; krizi önleyici veya giderici yolda gelişen ilişkiler

Krizin kapsamı içinde genel iyimserlik hali, enflasyon, spekülasyon, savaş vb. halin oluşumu, kredi kaynaklarındaki ani daralma, nakit sıkıntısının baş göstermesi, beklenen fiyat dengesizlikleri belli başlı banka veya işletme iflasları gibi bir çok olumsuzluk bulunabilmektedir

Krizler; örgütün içinde bulunduğu hayat safhasına, hiyerarşik seviyesine ve krizin nedenlerine göre değişik şekillerde sınıflandırılabilir.

- **Örgütün İçinde Bulunduğu Hayat Safhasına Göre Kriz Türleri:** Örgütün gelişme evresi içinde 5 safha ele alınabilir. Bu safhalar sırasıyla başlangıç, varoluş, büyüme, genişleme ve olgunluk safhalarıdır. Örgütün bir safhadan diğer safhaya geçmesi, yapısındaki güçlü ve/veya güçsüz özelliklere bağlı olarak çeşitli krizler meydana getirebilir; (Hatch, 1997, s.175-176).
- Başlangıç safhasında yaratıcılık potansiyelinin artmasını izleyen liderlik krizi,
- Varoluş safhasında yönetim yapısının büyümesini izleyen özerklik krizi,
- Büyüme safhasında iş dağıtımını ile büyümeyi izleyen kontrol krizi.
- Genişleme safhasında koordinasyon ile büyümeyi izleyen bürokrasi krizi.
- Son olarak da olgunluk safhasında işbirliği ile büyümeyi izleyen çıkar çatışmaları krizi örgütün karşılaşması mümkün olan krizlerdir.
- **Hiyerarşik Seviyeye Göre Kriz Türleri:** Krizlerin hiyerarşik seviyeye göre sınıflandırılmaları sonucunda üç tür kriz ortaya çıkar. Bunlar; stratejik krizler, fonksiyonel krizler ve likidite krizleridir.

Stratejik krizler; stratejik açıklık sonucu ortaya çıkan ve örgütün stratejik amaçlarını tehdit eden krizlerdir. Fonksiyonel krizler; örgütün fonksiyonel amaçlarına ulaşmada başarısız olması veya bu amaçlara ulaşamama tehlikesinin varlığı durumunda ortaya çıkar. Amaca uygun olmayan bir pazarlama politikası, iktisadi olmayan üretim yöntemleri veya yanlış yatırımlar fonksiyonel krizlerin nedenlerindedir. Likidite krizleri ise örgütün borçlarının mevcut varlıklardan fazla olması, borçlarını ödeyememesi durumunda ortaya çıkar. Başarısız nakit yönetimi,

likidite planlamasında yapılan hatalar, kredi anlaşmalarının feshi gibi durumlar likidite krizine neden olur.

Stratejik krizler, fonksiyonel krizler ve likidite krizlerinde örgütün krize karşı mücadelede sahip olduğu süre farklılık gösterir. Örneğin, örgütün stratejik krizle karşılaşması durumunda gerekli önlemleri alarak krizi ortadan kaldırmak için çoğunlukla gereken zamanı varken, bu süre fonksiyonel krizde biraz daha azalmakta ve likidite krizlerinde de asgariye düşmektedir.

Ancak hiyerarşik seviyeye göre belirlenen üç kriz türü birbirinden bağımsız olarak ele alınmamalıdır, örgüt yukarıda belirtilen kriz türlerinden herhangi biriyle karşılaşabilir. Bununla birlikte likidite krizi içinde olan bir örgüt çoğunlukla, daha önce fonksiyonel ve stratejik krizle karşılaşmış fakat bu krizlerin farkına varamamış ya da yeterince önemsememiştir (Ataman, 2001, s.237). Fonksiyonel amaçların, stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmesi ile belirlendiği de hatırlanacak olursa bu durumda fonksiyonel krizle karşılaşan bir örgütün stratejik amaçlarının da tehlikeye gireceği açıktır (Eren, 1997, s.65).

3.3. Krizin Nedenleri

Krizi ortaya çıkaran çeşitli faktörler vardır, hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk, plansızlık, farklı değer sistemlerinin varlığı ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel çatışma gibi olumsuzluklar, örgütlerde krize kaynaklık eder. Bu faktörlerin yanında organizasyonlarda krizi ortaya çıkaran en önemli nedenler şunlardır (Tutar, 2000, s.17):

- Finansal problemlerin bir sonucu olarak gelişen kriz; (borçların artması, sermaye problemleri)
- Ürün ve piyasa krizi; (Pazar payının azalması ve piyasaya girememe)
- İnsan ve organizasyonel kriz; (istihdam ve yönetim problemleri, etkin olmayan yönetim, nitelikli emek problemi vb.)

Bunların yanında, örgütlerde krize yol açan başka kriz kaynakları da vardır. Bunlar (Tutar, 2000, s.17):

- Büyük ürün kayıpları
- Büyük fabrika/ekipman kayıpları ve endüstriyel kazalar
- Büyük bilgisayar arızaları (çökmeleri)
- Yanlış şayia, kötü maksatlı karalamalar
- Terörizm
- Yetersiz ve hatalı eğilim faaliyetleri
- Bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları

İnsanlar ve örgütler kriz karşısında, mali ve insan kaynakları itibarıyla eşit imkanlara sahip değildir. Bu nedenle örgütlerde kriz ortaya çıkaran faktörler farklı ve çok çeşitli olabilir. Ayrıca bu faktörlerin krizdeki ağırlığı farklı boyutlarda ve tehlikeli olabilir.

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Kriz nedenleri çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler işletme dışı çevre faktörleri ve işletme içi faktörler olmak üzere iki temel grupta toplanabilir.

3.3.1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri, işletmenin kontrolü dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği makro faktörlerdir. Aynı anda bütün ülkeyi hatta dünyayı etkisi altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilirler. Çevrenin, sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkansız hale gelmesi, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır. Bu durumda, çevre faktörünün hızlı değişmesi karşısında işletmelerinde bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. Uyum sağlanamazsa kriz söz konusu olur. Değişimin gerisinde kalma, krizin şiddetinin artmasına neden olur.

İşletmelerde krize yol açacak çevresel faktörler; doğal felaketler, ekonomik değişiklikler, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyo-kültürel faktörler, uluslararası çevre etmenleri, politik ve hukuki düzenlemelerdir.

Bu faktörlerin dışında, işletmeye, yöneticilere, personele ve bunların ailelerine yönelik olarak yapılan terörist eylemlerde krize neden olabilmektedir.

3.3.2. İşletme İçi Faktörler ve Yetersiz Yönetim

İşletme dışı çevre faktörleri tamamıyla kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilir. Diğer bir deyişle dış çevreden kaynaklanan değişkenliklerin krize yol açması büyük ölçüde yönetim yetersizliği ve örgütün yapısal özelliklerine bağlıdır. Bu açıdan işletmelerin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğunu söylemek yanlış olmaz. Örgüt içi faktörlerde güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişme hızlı uyum yoluyla krizden kurtulabilirler. İç çevre faktörlerini üst düzey yönetim yetersizliği ve insan faktörü, bilgi toplama ve değerlemede yetersizlik, örgütsel yapı, işletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri, işletmenin hayat safhası ve örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili sorunlar olmak üzere altı grupta toplamak mümkündür.

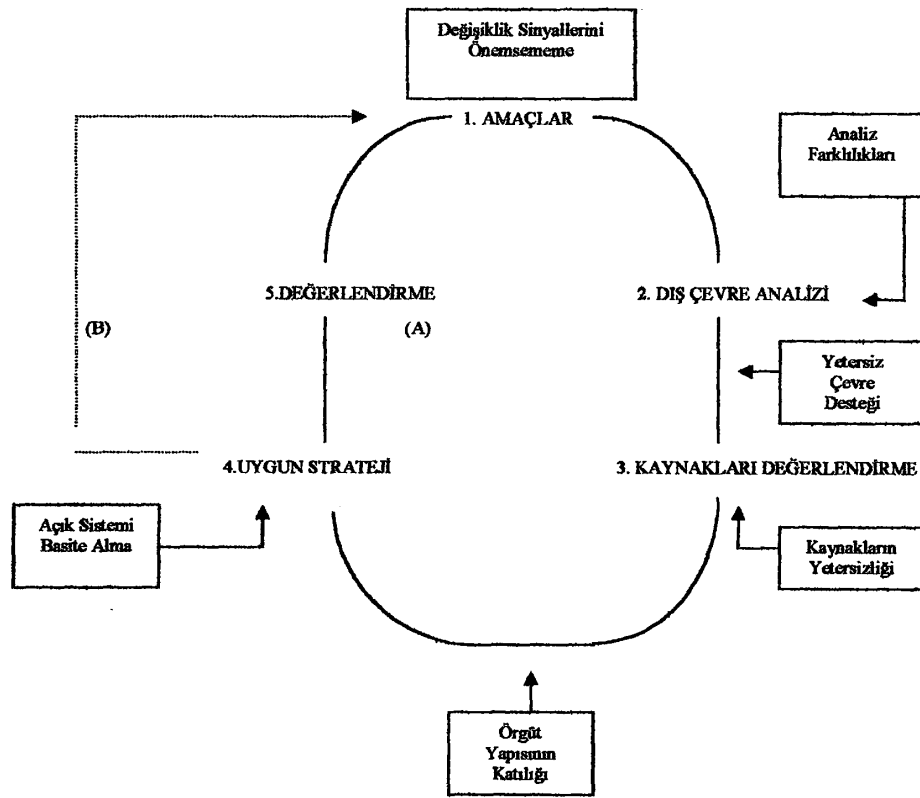
3.4. Krizin Oluşumu ve Kriz Süreci

Krizler, nakit sıkıntısı, satışların düşüşü, ani pazar değişikliği, uluslararası olumsuz olaylar, yeni hükümet düzenlemeleri ve olumsuz kamu imajı gibi pek çok farklı nedenden kaynaklanabilir (Callahan, 1988, s.32). Küreselleşme eğilimlerinin hızlandığı bu süreçte, uluslararası gelişmelerin kriz oluşturma etkisi önemli ölçüde artmıştır. Ekonomik ve siyasal alandaki gelişmeler, coğrafi uzaklık ve siyasal yapı gözetmeksizin tüm işletmeleri, küresel eğilimler doğrultusunda strateji geliştirmeye, tüm yöneticileri de yapacakları stratejik planlan çevresel değişiklikler doğrultusunda gözden geçirmeye zorlamaktadır. Aksi takdirde stratejiler beklenen sonucu vermeyeceğinden işletmelerin krizle karşı karşıya kalması kaçınılmaz olacaktır.

Yukarıda ifade ettiğimiz küreselleşme eğilimlerinin örgütsel açıdan yansımaları ise, dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması ile birlikte,

yönetimin bu değişimi takip etmede başarısızlık göstermesi, örgüt ile çevre arasında bir “stratejik açıklık” ortaya çıkarması şeklinde olacaktır (Tutar, 2000, s.52).

Stratejik açıklığın ortaya çıkmasına sebep olacak faktörleri ve stratejik açıklığın oluşumu aşağıda bir şekil üzerinde gösterilmektedir. Şekildeki A, işletmedeki mevcut durumu, B olması gereken durumu, aradaki fark ise stratejik açıklığı ifade etmektedir.



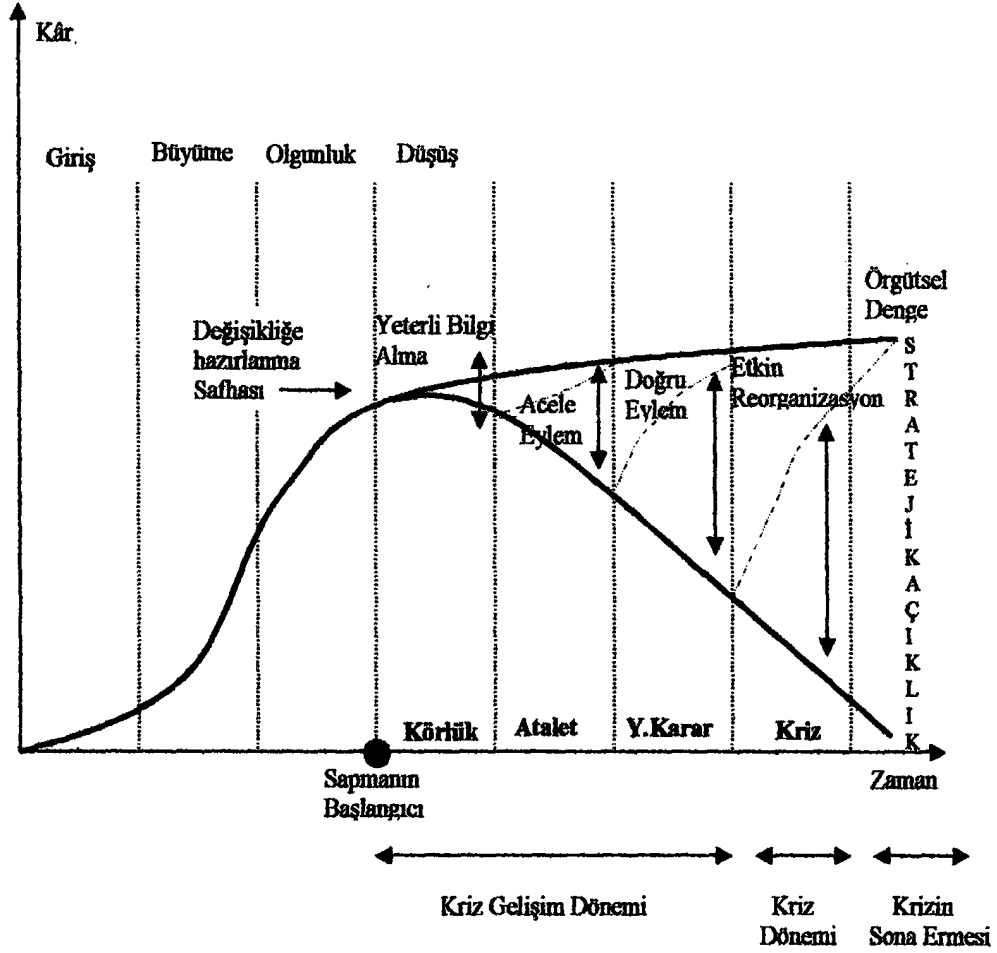
Şekil 2.1. Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkış Sebepleri

Kaynak: Dinçer (2008, s.415)

Stratejik açıklığa neden olan aktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir: (Can, 1994, s.12)

- **Eksik ve Yanlış Çevre Analizi:** Çevrede meydana gelen değişmelerin işletme üzerindeki potansiyel etkisi ancak iyi bir çevre analiziyle belirlenebilir. Bu yüzden işletme çevresiyle sürekli haberleşmeli ve analiz etmelidir. Dış çevre analizinin tam ve doğru olarak yapılabilmesi için de haberleşmedeki eksikliklerle, bilgi toplamadaki yetersizliklerin giderilmesi gerekmektedir.
- **Örgüt Yapısının Emek Olmaması:** Örgüt, yapısının esnek olmaması nedeniyle fırsatları değerlendirmede ve değişikliklere cevap vermede yetersiz kalabilir ve sonuçta stratejik açıklık oluşabilir, örgüt yapısının esnek olmamasının en önemli nedeni tepe yönetiminin mevcut tutum ve felsefesidir.
- **Yetersiz Çevre Desteği:** İşletmenin özellikle yakın dış çevresinden beklediği desteği görememesi ve ek mali kaynaklar bulamaması gibi engeller de stratejik açıklığa neden olabilir.
- **Kaynakların Yeterli ve Uygun Olmaması:** Strateji geliştirme sürecinin en kritik basamağı, kaynak değerlendirilmesidir. Kaynakların yeterli ve düzgün olmamasının yarattığı stratejik açıklık, örgütün önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmasını güçleştirir.
- **Açık Sistemi ve Çevre Etkisini Basite Alma:** Stratejik açıklığın en önemli nedenlerinden birisi de; dış çevre ile basit bir sebep sonuç ilişkisi kurarak strateji oluşturmaya çalışmaktır. Oysa, oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan çevre ile örgüt arasında karşılıklı bağımlılık ve etkileşim vardır.
- **Değişiklikle İlgili Sinyalleri Önemsizleme:** Çevreden gelen belirti ve işaretleri yanlış değerlendirmek, zayıf sinyalleri alamamak veya sinyalleri önemsememek, stratejik açıklığı meydana getiren bir diğer faktördür. Stratejik açıklık, yukarıda saydığımız faktörlerden hangisi nedeniyle oluşursa oluşsun, yönetimi ve dolayısıyla işletmeyi çevreden uzaklaştıracak ve gerilemeye neden olacaktır. Bu durum da uzun vadede işletmenin varlığını tehdit edecek noktaya gelecektir.

Stratejik açıklığın ortaya çıkması ile krizin baş göstermesi sürecini, beş temel safhada inceleyebiliriz. Krizin başlaması ve şiddetlenmesiyle ilgili sürecin safhaları aşağıdaki gibi bir şekil üzerinde gösterilebilir.



Şekil 2.2. Kriz Sürecinin Başlaması ve Gelişimi

Kaynak: Dinçer (2008, s.416).

3.4.1. İç ve Dış Değişiklikleri Farkedememe (Körlük)

Kriz sürecinin ilk aşamasını örgütsel körelme ve gizli kriz aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada işletme, dış çevresinde ortaya çıkan değişme ve gelişmeleri teşhis etme ve tanımlamada yetersiz kalmaya başlamıştır. Olayları önceden sezme ve tahmin etmek zorlaşmıştır. Bu aşamada krize yönelik somut belirtiler olmamakla birlikte, personel sayısında artış, eskimiş yönetim süreçleri veya

örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmesi gibi krize yönelik bir takım problemler ortaya çıkmaya başlamıştır (Dinçer, 2008, s.416).

İşletme yöneticileri, yukarıda saydığımız değişime yönelik ilk sinyalleri zamanında kavrayıp yerinde tedbirler aldıkları ölçüde krizi önleme şansına sahiptirler. Aksi takdirde işletme kriz sürecinin ikinci aşamasına geçecektir. Bunu engellemek için de bu aşamada daha çok işletmelerin örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesi, bilgi toplama ve analiz yöntemlerinin gözden geçirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.

3.4.2. Harekete Geçememe (Atalet)

Kriz sürecinin ikinci aşaması, başarının düşmesine rağmen, işletme içinde bu duruma karşı hiçbir faaliyetin olmaması yani hareketsizlik durumudur. Bu durumda işletmeler, mevcut tehdit ya da fırsatın geçici olduğunu ve strateji değiştirmenin maliyetinin yüksek olacağını düşünerek, mevcut faaliyetlerine bağlı kalma eğilimi sürdürürler.

İşletmede krizin etkileri artık görünür bir hal almaya başladıkça işletme üst yönetimi tarafından krizlerin yalanlanması başlamaktadır. Bu nedenle kimi yazarlar bu aşamayı krizi yalanlama aşaması olarak da ifade etmektedir. İşletme yöneticileri, kriz belirtilerinin işletmenin değişme çabalarından ileri geldiğini ve örgütsel performansın bir süre sonra eski durumuna döneceğini ya da örgütteki kötü performansın, işletmenin kontrolü dışındaki (kur dalgalanmaları, ekonomik durgunluk gibi) kısa vadeli çevresel baskılardan kaynaklandığını, bu baskılar ortadan kalktığında örgütün eski gücüne kavuşabileceğini ve dolayısıyla herhangi bir yönetim tedbiri almaya gerek olmadığını savunmaktadırlar.

Ancak zaman geçtikçe, çevredeki değişikliklerin işletmeyi zorlaması nedeniyle masrafların artması, kaynakların yetersizleşmesi, amaçların gerçekleştirme olasılığının düşmesi gibi olumsuzlukların ölçülebilir hale gelmesi ile yönetim de başarısızlığı fark etmeye başlar. Bu noktada işletme içinde liderliğin rolü ve önemi artmaya başlar. Çünkü tehlike veya fırsatların geçici olup olmadığını belirlemek, değişikliğin kısa ve uzun dönemde işletmeye yapacak etkiyi tahmin etmek ve bunları giderici

faaliyetleri uygulamaya koymak liderliği ön plana çıkarmaktadır (Dinçer, 2008, s.417).

3.4.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler

Kriz sürecinin üçüncü aşamasında, işletme yönetimi arak bir kriz olduğunu görmekte, ancak çevredeki değişiklikler ve örgüt içi problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü ve kapsamı konusunda ortak bir görüşe varmasını güçleştirmektedir. Diğer taraftan kararların merkezileşmesiyle birlikte daha az ve daha eksik bilgi sağlanması ve gerilimin artması kararların niteliğini bozmaktadır. Başarısızlığın ölçülebilir hale gelmesi, gizliliği ve koordinasyonu zayıflatmaktadır. Ayrıca yöneticiler alt kademedeki gelen şikayet ve ikazları önemsememekte ve bu da krizin nedenini oluşturmaktadır.

Örgüt içindeki belirsizlik ve söylentiler çalışan personelin morali üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. İşletme personeli yöneticilerinin yeterlilikleri konusunda şüpheye düşmekte hatta ilerleme imkanının olmadığı düşünerek yetenekli personelden bir bölümü işten ayrılma eğilimi göstermektedir. Bu aşamada verilmesi gereken en uygun cevap, doğru ve tam bilgi toplamaya özen göstererek, uygun stratejileri seçmektir.

3.4.4. Kriz (Acute / Breakout) Aşaması

Bir örgütün ilk üç aşamayı geçirmeden, çevresel bir felaket vb. dolayı beklenmedik bir şekilde kriz durumuyla karşılaşması da mümkündür. Ancak çoğu örgüt, krizi önceden tahmin etme ve önleme imkanına sahiptir. İlk üç aşamada ortaya çıkan sorunlar daha önceden yeterli düzeyde cevaplandırılmamışsa ve değişikliklere uyum sağlanamamışsa, kriz ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada genellikle planlama yapmak gereksiz görülmeye başlanır ve günlük faaliyetler önem kazanır. Personelde tatminsizlik başlar, devamsızlık, işe geç gelme, personel devri artar ve verim düşer. Örgütte çalışanların ve özellikle krizi çözmekle sorumlu olan kişilerin stres düzeyleri

yükselir, bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür. Herkesin çok çalışmasına rağmen, örgüt iklimi de bozulduğundan basan bir türlü gerçekleşmez.

3.4.5. Çözüm veya Çöküş (Abatement)Aşaması

Bu dönem işletmenin, içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Yöneticiler, uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Ancak, bu şekilde tedbirler alınırsa kriz, en az zararla atlatılabilir. Aksi taktirde işletme için sorunların çözüm ihtimali kalmaz, sermaye yetersizliği, pazar payında düşme ve tecrübeli elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut sorunlar ortaya çıkar ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelebilir (Türk, 1995, s.26).

3.5. Krizin Olası Sonuçları

Daha önce de belirtildiği gibi, bir kriz durumu hem olumlu hem de olumsuz olarak görülebilir. İşletmeler nasıl algılasa algılasınlar kriz, işletmenin plansız ve hazırlıksız bir şekilde değişiklikler yapmasına neden olmaktadır. Doğal olarak bu da işletmeyi ve çalışanları etkilemektedir. Bu anlamda krizin örgütün eksik yönlerini tespiti yönelik sonuçları olumlu, işletmede gerginlik, stres yaratan sonuçlarını da olumsuz olarak ifade etmek mümkündür.

3.5.1. Krizin Olumlu Sonuçları

Kriz işletmelerin durağan faaliyetlerini derinden etkilemektedir. Kriz bazen yıkıcı bir güç olabileceği gibi, işletmenin bazı eksikliklerinin giderilmesi ve daha etkin çalışma koşullarının yaratılması için bir fırsat da olabilir (Arıkboğa, 2001, s.53-54). Bu da göstermektedir ki krizler, dirayetli yönetim sayesinde, örgütün güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasına olanak sağlar. Yöneticiye düşen, krizi korku krizi olarak değerlendirip olumsuzlukları görmek yerine, fırsat krizi olarak görüp, krizden yararlanmanın yollarını aramaktır.Krizin işletmeler açısından olumlu sonuçlarını aşağıda ifade edilen başlıklar altında incelemek mümkündür:

Örgütün Zayıf Yönlerinin Ortaya Çıkması: İşletmelerde iyi yönetilen bir kriz, örgütün mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça tespit edilmesine, dolayısıyla yöneticilerin stratejik seçimlerini iyileştirmesine olanak tanımaktadır. Yönetim aynı zamanda örgütün şimdiki güçlü ve zayıf tarafların analiz ederek mevcut ve gelecekteki strateji ve politikaları değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşabilecektir.

Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi: Günümüzde rakipler ya da ürün gibi çeşitli nedenlerden dolayı stratejik sorunlarla karşılaşan işletmelerin, bu sorunları çözebilmesi için etkin stratejilere gereksinimi vardır. İşletmeler de yaşadıkları kriz dolayısıyla durumlarını değerlendirme, gelebilecek bir başka kriz için tedbirler alma ve değişen durumlara uygun stratejiler geliştirme imkanına sahip olabilmektedir.

Takım Ruhu Oluşturulması: Kriz döneminde çalışanlar, yorucu bir tecrübe geçirmekle birlikte, zorluklara birlikte göğüs gerip onu yenmenin verdiği huzur içindedirler. Bu dönemde çalışanların takımla daha fazla kaynaşması yaratıcılık ve etkinliği arttırdığı gibi örgütü benimsemelerine de yardımcı olacaktır. Yönetici bu durumu iyi değerlendirmeli, takımı tekrar harekete geçirmek gerektiğinde oluşan bu ortamı, onları motive etmek için kullanmalıdır.

Gelecekteki Krizlere Hazırlıklı Olma: Bütün krizler, aynı özelliklere sahip olmayıp nedenleri farklı farklıdır. Ancak bir kriz yönetim planı hazırlanırken ilk ihtiyaç, muhtemel krizlerin yazılı olarak saptanması ve böyle bir durumla karşılaşıldığında, kuruluşun başa çıkabilme yeteneğinin belirlenmesidir (Peltekoğlu, 1993, s.206).

3.5.2. Krizin Olumsuz Sonuçları

Kriz sonrası ortaya çıkan etkiler, olumlu olduğu gibi olumsuz da olabilmektedir. İç ve dış çevrede oluşan beklenmedik değişiklikler, işletmeyi mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya zorlamaktadır. İşletmelerde meydana gelen buna benzer olumsuzluklar, aşağıda kısaca incelenmektedir.

Kararların Merkezileşme Eğilimi: Kriz dönemlerinde bilgi toplama kabiliyetlerinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucunu doğurur. Bunda ortak karar verme zamanının olmaması ve acil hareket etme zorunluluğunun da etkili olduğu düşünülebilir. Ancak aşın otorite, kendi kendini yönetme becerisi olan nitelikli ve profesyonel elemanlar üzerinde bir stres yaratırken, otorite yetersizliği de kararların zamanında alınmamasına, dolayısıyla krizin daha da şiddetlenmesine neden olabilir. Bu nedenle otorite kullanımının kriz yönetimi süresince boyutlarının iyi ayarlanması gerekmektedir.

Çabuk Karar- Alma Zorluğu: Kriz ortamında çalışan işletmelerde en önemli ihtiyaç, çabuk ve doğru karar almaktır. Ancak çabuk karar alma zorunluluğu, sağlıklı bir karar verilmesi için gereken bilgileri toplamaya, analiz etmeye, alternatifleri tanımlamaya ve uygun stratejileri seçmeye olanak tanımamaktadır. Bununla birlikte acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz haberleşmeyi gerektirir.

Örgütte Çalışanlarda Gerilimin Artması: Kriz ortamında, örgüt içindeki stresen üst düzeye ulaşmaktadır. Bir yanda krizi çözebilmek için uygun davranışlar gösterebilme zorunluluğu, öte yanda belirsizliğin ve başarısızlıktan sorumlu olma duygusunun yarattığı gerilim ile artan stres, örgütün temel kaynakları olan insanların gerilim ve endişe nedeniyle başarılı bir şekilde çalışmasını önlemektedir.

Zihni Süreçlerin Daralması ve Kararların Niteliğinin Bozulması: Kriz süresince kişiler gerilim altında kaldığı ve kısa zamanda karar alınması gerektiği için üyelerde zihni süreçlerin kullanımında zayıflama görülür. Karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde, hesap hataları, belirli problemler üzerinde yoğunlaşma gibi rahatsızlıklar ortaya çıkar (Dinçer, 2008).

İç ve Dış Değişikliklere Uyum Kabiliyetinin Zayıflaması: İşletmelerde krizin şiddeti ve süresi arttıkça, özellikle yöneticilerin bilişsel performansı düşer ve bu nedenle de, örgütün iç ve dış değişikliklere uyum yeteneği önemli ölçüde zayıflar (Tutar, 2000, s.75).

Kriz Sonrasında Güvenin Sarsılması: Kriz sonrasında ortaya çıkan olumsuz bir etki de, karşılıklı güvenin sarsılmasıdır. Özellikle, bazı elemanlar kendilerinin veya tüm grubun başkaları tarafından düş kırıklığına uğratılıp ortada bırakıldığını düşünebilir. Eskiden işbirliği yapanlar, kriz sonrasında birbirlerine kuşku ile bakabilirler. Tüm bunlar da, işletmelerin çalışma atmosferini olumsuz yönde etkilemektedir (Tack, 1994, s.61).

4. KARAR VERME

4.1. Karar Verme Kavramı

Karar verme, sonuçlarının ne olacağı her zaman kesin olmayan durumlarda eylem için gerekli olan alternatiflerden birini seçme işlemidir. Karar vermede, alternatifler arasında olabildiğince en iyiyi seçmek için “bilgi” ve “bilginin işlenmesi” kavramları, stratejik anlam ve önem taşımaktadır (Gönenç ve Wolfli, b.t., s.4).

Karar verme, sorun çözme ve çevrenin sunduğu fırsatları tanımlama sürecidir. Karar verme bir sorun çözme sürecidir; sorun, karşımıza çıkmış olan bir engeli ifade etmektedir. Amaca giden yol üzerindeki, yani işletmenin amaca ulaşmadaki çalışmalarını etkileyen bu engeli yok etmek, durumun ortaya çıkarmış olduğu olumsuz koşulları ortadan kaldırmak ve yerine olumlu olanlarını bulmak hususunda birtakım önlemler alınması sürecini kapsamaktadır.

Karar verme işlemi değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: İşletme yönetiminin bir kuramı olarak karar; bir seçimi ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim karar alma işlemidir. O halde tercih etme, tavır alma, benimseme ile karar verme çok yakından ilişkilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder (Emhan, 2007, s.213- 214).

Karar verme belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, bir süreçtir. Bu bağlamda karar verme (decision-making) süreci birden fazla seçenek bulunması durumunda, bunlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır şeklinde tanımlanmaktadır. Olay ve olayların boyutlarının artması durumunda karar verme karmaşık, zaman alıcı ve pahalı bir işlem olabilir. Karar verme, her yönetim seviyesinde çözümlenmesi zorunlu olan bir veya bir dizi sorunun çözümü konumunda olan farklı seçeneklerin tüm yönleriyle değerlendirilerek en uygun sonuca götürecek olanın belirlenmesidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005, s. 25).

Karar verme çeşitli olaylar hakkında göz önünde tutulan alternatiflerin seçiminde sadece bu alternatiflerin tanımlanmasını değil; aynı zamanda en uygun olanı hedeflerimiz, istekleri, yaşam tarzını, değerleri vb. ile birlikte gerçekleştirir. Karar verme, seçenekler arasındaki uygun seçimi yaparken şüphe ve belirsizlikleri de yeterli bir şekilde azaltma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım karar vermenin bilgi toplama fonksiyonu üzerinde yoğunlaşır. Burada belirsizlikleri elemekten çok azaltmak önemlidir. Çok az karar tam bir kesinlik içinde verilir. Çünkü tüm seçenekler hakkında tam bilgi toplama nadiren olasıdır (Tekin ve ark., 2009, s.43).

Karar verme, belli bir eylem biçimine adapte olmaktır. Karar verme; başkaları adına sorumluluk alma, vaatte bulunma, söz verme, diğer insanlardan karara katkı ve destekte bulunmalarını istemektir. Karar verme, insanlarda çok yönlü düşünme yeteneğini gerektirir. Karar verme aşamasında düşünmeyi engelleyen bazı önyargılar mevcut olabilir. Bu önyargılar; sorunların temelini basite alma, kararı kısa vadeli görme, tahminlere fazlaca güvenme olarak gruplanabilir. Bazen de karar verici durumundaki kişiler düşünmeye vakit ayırmamak için bazı bahaneler bulabilirler. Bunlar ise; düşünmek için fazla vakit yok, zaten düşünüyorum, düşünmek boşa zaman kaybı, düşünmek benim işim değil şeklinde olabilir. Karar verme, hem uzmanlık, hem deneyim gerektirir. Karar verme bir tasarım sürecidir. İnsanlara, yeteneğe, amaca, zamana, uzmanlığa, o ana bağlı olarak karar verilir (Kıranlı ve İlğan, 2007, s.151).

Karar verme durumunda, bireylerin farklı stratejiler kullandıkları belirlenmiştir. Karar verme stratejisi, bireyin, karar vermesi gereken bir durumla karşılaştığında, nasıl davranacağını belirlemesi işlemine denir. Bu stratejilerin birbiriyle birleşik olarak kullanılmasının mümkün olduğu belirtilmektedir. Karar verme durumunda kullanılan stratejiler daha önceden planlanarak uygulanabildiği gibi, karar verme durumuyla yüzleşildiği anda da belirlenebilmektedir. Karar verme stratejileri, kullanımlarında harcanılan çaba ve etkililikleri açısından farklılıklar gösterebilmektedir. Karar verme durumunda kullanılan dört temel strateji bulunmaktadır (Alver, 2004, s. 95- 96). Bunlar:

1. **Bağımsız Karar Verme Stratejisi:** İsteklerin doğrultusunda, kendi başına karar vermedir.
2. **Mantıklı Karar Verme Stratejisi:** Karar verme durumunda, bireyin, akılcı ve rasyonel düşünerek, olası seçenekler hakkında bilgi toplaması, her seçeneğin avantajlarını ve dezavantajlarını dikkate alması ve yaptığı değerlendirmelerin sonucunda, kendisine en uygun seçeneğe yönelmesidir.
3. **İçtepisel Karar Verme Stratejisi:** Karar verme durumunda, bireyin, olası seçenekler üzerinde yeterince düşünmeden, ani, tepkisel ve aceleci davranarak, karar verme sorununu ortadan kaldıracak bir seçeneğe yönelmesi durumuna denir.
4. **Kararsızlık:** Kararsız olma durumu, tereddüt; düzensizlik, istikrarsızlık (Alver, 2004, s. 95- 96).

4.2. Karar Verme Süreci

Yönetimin bir süreci ve/veya işlevi olan karar verme süreci (Decisionmakingprocess) bazı kaynaklarda iletişim veya haberleşmeyle birlikte yönetimin bağlantı süreci olarak değerlendirilmektedir. Bunun nedeni, yöneticilerin planlama, örgütlenme, yöneltme, denetim, personel, finans ve eşgüdüm gibi yönetim süreçlerini, diğer bir deyişle örgütsel bütün etkinlikleri harekete geçirirken, sürekli olarak karar verme durumunda kalmalarıdır (Yılmaz ve Talas, 2010, s.198).

Karar verme süreci bir anlamda bireyin iç dünyasında denge sağlama süreci olarak görülebilir. Karar verme durumunda olan birey, hem iç dünyasına yönelik ihtiyaçlarını, hem de çevresel beklentileri karşılamaya ve doyumaya yönelmektedir. Bunu yapabilmek için de bireyin kişisel ve çevresel kaynaklarını etkili ve olumlu bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bir yaşantı ya da problem karşısında karar verme durumunda olan bireyler; sezgilerine dayanma, karar vermeyi erteleme, kadercı davranma, karar üzerinde aşırı düşünme ve zaman kaybetme, vereceği kararla ilgili sorumluluk ve risk almaktan kaçınma gibi stratejileri kullanabilmektedirler. Bu aşamada karar verme sürecinde bireysel farklılıklar ve öğrenilmiş beceriler devreye

girmekte ve genel olarak aceleci-duygusal ya da bilgiye dayalı-akılcı karar verme şeklinde iki temel strateji ortaya çıkmaktadır. Bu stratejilerin seçilişinde ve kullanılışında ise temel kişilik özellikleri, eğitim düzeyi, geçmiş yaşantılar ve alışkanlıklar etkili olmaktadır (Sardoğan ve ark., 2006, s.79).

Kuzgun (2000)'e göre karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için üç koşulun bulunması gerekmektedir:

1. Karar verme ihtiyacını ortaya çıkaran bir güçlüğün varlığı ve bu güçlüğün birey tarafından hissedilmesi.
2. Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin bulunması.
3. Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olması.

Karar verme süreci ideal olarak, problemi tanımlama ya da anlama amacıyla bilgi toplama süreci ile başlar. Elde edilen her iki bilgi türü ve başlangıçtaki yorumları;

- Bir problemin var olduğunu,
- Problemi ele alırken hangi hedef ve stratejilerin uygun olacağını saptayacaktır.

Bilinçli farkındalığın kapasite sınırları ele alındığında, karar vermedeki ön yargılar çevresel kanıtları ya da daha ileriki süreç için seçilen uyaranları belirleyen değişkenlerle başlar.

Karar verme süreci çeşitli adımları içermektedir. Bu adımlar aşağıdaki gibi şekilde sıralamak mümkündür: (Yılmaz ve Talas, 2010, s.200- 201)

1. **Bir karar noktasına ulaşma (Problemin tanımı):** Etkinliklerle ilgili karar verme gereksinimi görüldüğünde ya da özel bir problemin farkına varıldığında bir karar noktasına ulaşılır. Bir problemi çözmeden önce o

problemin ne olduğunun bilinmesi ve aynı zamanda problemin açık bir şekilde anlaşılması için tüm bileşenlerin dikkatle yorumlanması gerekmektedir.

- 2. Problemin incelenmesi (Bilgi toplama):** Problem ve kararlar ilgili olasılıkların tümü üzerinde düşünüldüğünde, bu adım karar vermenin başlangıç etkinliği olarak ortaya çıkmaktadır. Karar vermeden önce bütün seçeneklerin incelenmesi ve değerlendirilmesi zorunludur. Bu çalışma ancak konuyla ilgili bilgilerin toplanmasıyla yapılabilmektedir.
- 3. Bilginin değerlendirilmesi (Kanıtların değerlendirilmesi):** Seçeneklerin tümü üzerinde dikkatli bir şekilde düşünülmeli ve bunların kararlarla nasıl ilgili oldukları ortaya konulmalıdır. Bu adım, her bir bilginin elde edildiği ve onların üzerinde ayrı ayrı ve bütün olarak düşünüldüğü adımdır. Bu çalışmaların yapılmasıyla, bireysel ve genel alanda nerede durulduğuna ilişkin değerlendirmeler yapılabilir.
- 4. Hareket için bir planın seçimi (Olası seçeneklerin seçimi):** Bu adımda belirlenen seçenekler arasından uygun olanı seçilir. Bununla birlikte bu adımda daha önce toplanan bilgiler uygun olanlarla da değiştirilebilir.
- 5. Plan doğrultusunda hareket etme:** Bu adımda 4. adımda yapılan plan üzerinden harekete geçilir.
- 6. Planın gözden geçirilmesi ve açıklığa kavuşturulması (Ayrılan-devam eden):** Bu adımda planlar ve seçim üzerinde periyodik olarak denemeler yapılır. Mümkün olan en iyi zamanda kararın verilip verilmediği, sürekli olarak kontrol edilmelidir. Yeni deneyimlere ve bilgilere bağlı olarak kararlar tekrar gözden geçirilmelidir. Bu çalışmayla zaman zaman planın değişime gereksinimi olup olmadığı görülebilir.

D’Zurilla ve Nezu (1982) karar vermeyi, problem çözme sürecinin bir evresi olarak ele almakta ve problem çözmeyi beş ögeden oluşan bir süreç olarak değerlendirmektedirler. Bu ögeler; probleme bakış açısı, problemi tanımlama ve

formüle etme, seçenekler oluşturma, karar verme ve çözümü uygulamadır (Akt: Çolakkadıoğlu, 2003, s.4).

Naftel ve Driscoll (1993, s.177) ve Byrnes (2002, s.210), karar verme ve problem çözme becerilerinin iç içe geçmiş süreçler olduğunu belirtmekte, etkili problem çözme ve karar verme becerilerinin geliştirilmesi için bir takım işlemlerin gerekliliğinin önemini vurgulamaktadırlar. Bu işlemler;

1. Problemin çözümünde duyguların dikkate alınması,
2. Çıkış noktasının belirlenmesi,
3. Bir amaç doğrultusunda bireyin yönlendirilmesi,
4. Yapılabilecek şeyler üzerinde düşünülmesi,
5. Her seçenek için sonuçların değerlendirilmesi,
6. En iyi çözüm yolunun seçilmesi ve karar verilmesi,
7. Prosedürün planlanması,
8. Sonucun ne olduğuna bakılması ve hafızaya yerleştirilmesidir.

Seçeneklerin kişi açısından istenirlik derecesi, kararın yönünü belirleyen en önemli faktördür. Steern ve Porter, bir seçeneğin kişi tarafından istenirlik derecesinin tercihte önemli rolü olduğu görüşündedirler. Bu yazarlara göre bir şeyi yapmak için hissedilen ihtiyacın şiddeti, beklentilerin fonksiyonudur. Vroom ise seçme işlemini, “seçenekler arasında istenilen yönleri en fazla, istenmeyen yönleri en az ve erişme olasılığı en yüksek olan birine yönelme” olarak tanımlamaktadır. Bireyin bir seçeneğe yönelişi onun tercih ettiği sonuca erişebileceği yolundaki inancının derecesini ifade eder. Özetle insanlar, seçenekler arasında gerçekleşme olasılığı en güçlü olan seçeneğe yönelirler (Kuzgun, 2003, s.152).

Carney ve Wells ve Acıbozlar (2005; Akt: Dülger, 2008, s.38-39) yaptıkları çalışmada, gerçekçi bir mesleki karar verme sürecini birbirleriyle ilişkili halka olarak düşünmüş ve bu süreç ile ilgili yedi halka tanımlamışlardır. Bunların açıklaması kısaca şu şekildedir:

- 1. Farkında Olma:** Artan rahatsızlık duygusu ve hissi, değişikliklerle karar vermeye hazır olma durumudur. Bu his, iç ya da dış baskıların her ikisine de neden olabilir.
- 2. Kendini Değerlendirme:** Kariyerle ilişkili kararlar vermede dikkat etmek zorunda olunan, kendi kendini tanımının önemli bir kriter olmasıdır. Bu kriter, ilgi, yetenekler, değerler, beceriler ve istekleri içerir.
- 3. Araştırma:** Farkında olarak karar verme süreci, mutlaka doğru, geniş ve konuyla ilişkili bilgiyi gerektirir. Bu bilgiler; çalışma hayatına yönelik bilgi ve önceden söz konusu olan kendini anlamaya amaçlı bilgilerin her ikisi ile de ilişkilidir.
- 4. Bütünleştirme:** Mesleki kriter (Örn; görevler, çevreler, ödüller, maliyet vb.) ve kişisel kriter (ilgi, değer, yetenek vb.) arasında uygunluğun değerlendirilmesi, ihtiyaç ve arzuların karşılanacağı mesleklerde çalışma fırsatlarını arttırmak için yardımcı olunması durumudur. Ne istenildiği ile ne elde edileceği arasında bazı kıyaslamalar yapılması gereklidir.
- 5. Sorumluluk:** Pek çok konuda karar ve harekete geçme ihtiyacı vardır. Sorumluluk alma zamanı geldiğinde, bilinçli bir seçim için yeterli bilgi gereklidir ancak seçeneklerin tamamen güvenli ya da garantili olduğu bilgilere ulaşamayabileceği de bilinmelidir.
- 6. Uygulama:** Bir plana dayanmaksızın sorumluluk almak ve karar vermek başarıya götürmez. Plan; karar verme noktasında, ne, niçin, ne zaman ve nasıl sorularının cevaplarını içerir. İyi bir planlama, uygulama sırasında karşılaşılabilecek sürpriz ve zorlukları en aza indirmeli ve güven vermelidir. Fakat planların bütün ihtimalleri eksiksiz hesaba katması çok olay değildir.
- 7. Yeniden Değerlendirme:** Kararları yeniden değerlendirmek ve düzeltmeler yapmak için kişiye izin verilirse istenilen sonuçlara ulaşmak kolaylaşır. Bu verilen kararların mutlaka kötü olduğu anlamına gelmez ancak daha fazlasını

öğrenmek ya da farklı kararlar gerekmesi durumunda uyum göstermek için gereklidir.

4.3. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar verenler, birtakım etmenlerden etkilenmektedir. Bu etmenler yöneticiler üzerinde baskılar oluşturabilir. Karar verme eylemini gerçekleştiren yöneticinin, çevresinden, içinde bulunduğu toplumdan ve değer yargılarından etkilenmesi doğal karşılanmaktadır. Bu nedenle verilen karar bir kişi tarafından verilmiş olsa da birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır.

Karar verme sürecini etkileyen faktörler aşağıdaki şu şekilde sıralanabilmektedir (Tekin, 2009, s.14- 15);

- **İyi kararlar verebilme kaygısı:** Yöneticiler olanağı elverdiği ölçüde doğru ve tutarlı karar vermek isterler. Bu durum ise yöneticiler üzerinde büyük baskılar ve iyi karar verememe kaygıları yaratır. Bu tip baskı ve kaygılar verilecek kararın niteliğini etkiler(Tekin, 2009, s.14- 15).Örgütün amaçlarına ulaşılmasında alınacak kararların etkililiği ve yeterliliği kuskusuz çok önemlidir. Bu da karar vermek durumunda olan yöneticileri, kaygılandırmaktadır. Bu sorumluluğun yöneticiler üzerinde yarattığı baskılar, yöneticilerin aldıkları kararları çeşitli biçimlerde etkilemektedir. Oysa yöneticiler, yukarıda da sözü edildiği gibi, iyi karar denilebilecek bir kararın olmadığını, buna insanların ussallığının engel olduğunu, bunun yerine en tatmin edici kararın bulunması gerektiğini unutmamalıdır (Can, 1992, s.233).
- **Kararların çevresi:** Örgütsel ve fiziksel çevre kararın verilme biçimini ve niteliğini etkiler. Etkili bir karar verilmesini sağlayacak çevrenin yaratılması yöneticinin temel görevlerindedir. Kararın çevresi amaç ile fiziksel ve toplumsal çevre öğelerinden oluşur ve karar bu öğeler arasındaki ilişkiyi düzenlemeyi gerektirir. Karar veren yöneticinin görevi çevresel değişiklikleri örgütsel amaçlarla uyum içinde tutabilmektir(Tekin, 2009, s.14- 15).

- **Kararlarda zaman etmeni:** Yöneticinin karar verme sürecine ayıracağı zaman ve kararın öğrenilme zamanı kararı etkiler. Zamanlamada kararı gerektiren durumun ivedi olup olmadığı konusundaki duyarlılık ile örgüt içindeki ve dışındaki diğer olaylara kararın uyarlanabilmesi göz önünde bulundurulmalıdır.
- **Kararların iletilmesi:** Kararın ilgililere iletilme zamanı ve biçimi önemlidir. Kararların, karardan etkilenecek olan kişilere hemen iletilmesi gereklidir. Bu sırada yanlış anlaşılmanın olmaması için, kararların bildirilme yöntemi ve kullanılacak dil özenle seçilmelidir. Ayrıca, örgütteki iletişim ağı, karar için gerekli bilgilerin örgüt içindeki akısının etkili bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacak biçimde olmalıdır. Aksi halde, hem alınan kararlar sorunun çözümünde etkili olmayacaktır, hem de kararın uygulanması istenen düzeyde gerçekleşmeyecektir (Can, 1992, s.235).
- **Karar vermede psikolojik sorunlar:** Karar veren kişinin kişilik özellikleri, değer yargıları, inançları, içinde bulunduğu psikolojik durum kararı etkiler.
- **Karar verme ve hüristik:** Sorun çözme ve karar verme eylemi çok zaman aldığı ve aşırı dikkat gerektirdiği için, bireyler çoğu kez zihinsel birtakım kestirme yollara başvurarak karmaşık sorun çözme yöntemlerini basit yargılara dönüştürürler. Karar vermede kişiye yardımcı olan bu tür kestirme yollara hüristik denilmektedir.
- **Katılma:** Katılma kararlarla ilgili örgüt üyelerinin karar sürecine katılmaları hatta bazen kararı başlatmaları durumudur.

İyi karar verebilmek için, karar verme sürecinin nasıl oluştuğunu, hangi evrelerden geçmek yoluyla karara ulaşıldığını bilmek gereklidir. Karar süreci aslında bir fikir meydana getirme, yani idrak ve yargılama sürecidir ve bu niteliğiyle de psikolojik yöne sahiptir. Ancak, etkin ve verimli bir davranış biçimi seçebilmek için gerekli araştırmaları yapmak ve bilgileri toplamakta gereklidir (Tekin, 2009, s.14-15).

4.4. Karar Verme Stilleri

Karar verme stili; karar alma durumunda bir kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu duruma denir. Dolayısıyla bireylerin karar verme sürecindeki tutumu ve olaylara karşı tavrı önemlidir. Bireyin karar verme sorununa yaklaşımını ve karar verirken izlenen yöntemleri içeren karar verme stratejisi kararın niteliğini etkileyecektir (Oğuz, 2009, s.416).

Scott ve Bruce (1995) karar vermede, karar verme görevi ve çevrenin etkisinden daha çok, karar vermedavranışındaki münferit farklarla ilgilenmişler ve beş farklı karar verme stili tanımlamışlardır (Akt: Tekin ve Ehtiyar, 2010, s.3399). Bunlar:

- 1. Rasyonel Stil (Rational):** Karar vermeye mantıksal ve yapısal bir yaklaşımın olduğu durumdur.
- 2. Sezgisel Stil (Intuitive):** Karar vermede sezgilerin, duyguların ve diğer soyut faktörlerin etkin olduğu durumdur.
- 3. Bağımlı Stil (Dependent):** Karar vermede diğer kişilerin yönlendirme ve desteğinin etkin olduğu durumdur.
- 4. Kaçınma Stili (Avoidant):** Karar verme davranışından kaçınmanın ve karar vermeyi ertelemenin baskın olduğu durumdur.
- 5. Kendiliğinden-Anlık Stil (Spontaneous):** Fazla düşünmeksizin ve ani karar

verme davranışının baskın olduğu durumdur.

Scott ve Bruce (1995) her bir karar verme stilini davranışsal temeller üzerine şekillendirmişlerdir. Buna göre rasyonel karar verme stili 'kişinin

alternatifleri mantıklı bir değerlendirme sürecinden geçirmesi', sezgisel karar verme stili 'kişinin karar verme sürecinde ağırlıklı olarak duygu ve sezgilerini kullanması', bağımlı karar verme stili 'kişinin karar verme sürecinde diğer kişilerin tavsiye ve yönlendirmelerine odaklanması', kaçınma karar verme stili 'kişinin karar verme davranışından kaçınma eğilimi göstermesi', kendiliğinden-anlık karar verme stili ise

'kişinin acilen karar verme sürecini sonlandırma eğilimi göstermesi' olarak tanımlanmıştır (Aktaran: Tekin ve Ehtiyar, 2010, s.3399- 340).

Nunnally (1978)'e göre, çeşitli karar verme stillerinin kavramsal olarak içerdiği ilk teorik açıklamalar; karakteristik özelliklerden daha çok davranışlar üzerinde odaklanırken, birkaç karar verme stili araştırmacısı da, bireylerin topladıkları bilgiler ile süreç bilgileri üzerinde odaklanmaktadır. McKenney ve Keen (1974), bireylerin karar verme için topladıkları bilgilerin organizasyonunun birbirlerinden farklılaştığını ileri sürmüşlerdir. Bireyler karar verme sürecinde bilgi toplarken bu bilgileri özümsemek için hem kavramların hem de bilgilerin ayrıştırılması için daha önceden yerleşmiş bilişsel stillerini temel alırlar. Bilgi işleme sürecinde karar vericiler problemi bir yapı olarak sistematik bir çözülemeye çalışırlar ya da tekrarlayan deneme yanılmalarla (sezgisel) çözüme ulaşırlar (Aktaran:Taşdelen, 2001, s. 41).

5. UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Kapsamı

5.1.1. Araştırmanın Amacı

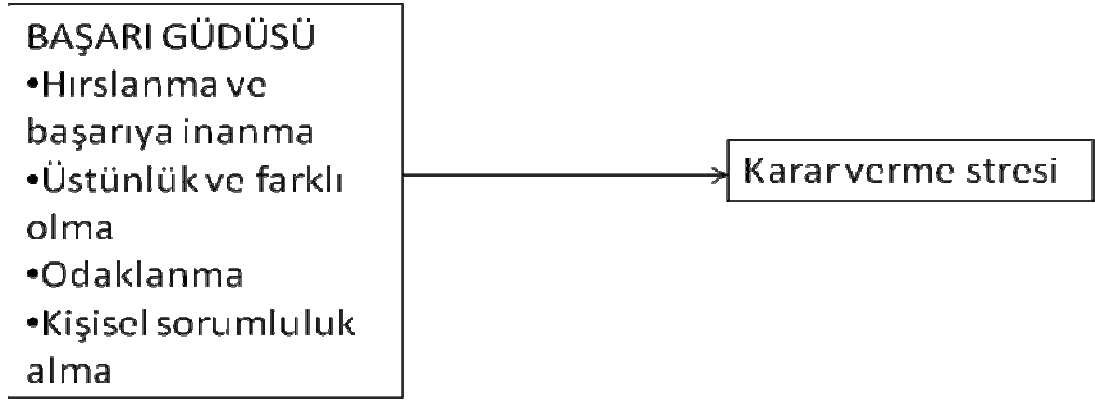
Bu araştırmanın temel amacı; başarı güdüsünün, kriz dönemlerinde bireysel karar verme üzerindeki etkilerini özel sektör çalışanları üzerinde belirlemektir.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Örneklem grubunun bireysel başarı güduları ne düzeydedir?
- Örneklem grubunun karar verme stresleri ne düzeydedir?
- Örneklem grubunun bireysel başarı güdüsü düzeyleri tanımlayıcı özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev, kıdem, vb.) göre farklılaşmakta mıdır?
- Örneklem grubunun karar verme stresleri tanımlayıcı özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev, kıdem, vb.) göre farklılaşmakta mıdır? ,
- Örneklem grubunun bireysel başarı güduları ile karar verme stresleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Örneklem grubunun bireysel başarı güduları karar verme streslerini istatistiksel açıdan etkilemekte midir?

5.1.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilemez. Bilmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2009, s.77). Araştırmanın modeli şekil 5.1’de görülmektedir.



Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli

5.1.3. Araştırmada Kullanılan Metodoloji

5.1.3.1. Araştırmanın Dizaynı

Çalışmanın ana konusu; literatür taraması bölümünde belirtilen araştırma sürecinde kullanılan değişkenleri özel sektör şirket çalışanlarının bireysel başarı güdülerinin karar vermeleri üzerindeki etkilerini tanımlamaktır.

5.1.3.2. Veri Toplamada Kullanılan Yöntem ve Araçlar

Araştırma verileri, başarı güdüsü ile ilgili kullanılan sorular, Doç Dr. Nihat KAYA'nın çalışmalarından alınmıştır(Kaya ve Selçuklu). 6 demografik soru, 28 sorudan oluşan "Başarı Ölçeği" ve 13 sorudan oluşan "Karar Verme Ölçeği" yardımıyla toplanmıştır. Katılımcılara sorulan sorular, anketin cevaplandırılmasını kolaylaştırmak, araştırmacının verileri daha hızlı değerlendirmesini sağlamak amacıyla kapalı uçludur. Araştırmada kullanılan Likert Ölçeği, kolaylığı nedeni ile tercih edilmiştir. Anketi yanıtlayan kişilere verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumsuzdan çok olumsuza kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre;

- (5) kesinlikle katılıyorum
- (4) katılıyorum
- (3) kararsızım
- (2) katılmıyorum

(1) kesinlikle katılmıyorum.

şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek Ekip liderlerinin çatışmayı yönetim biçimleri düzeyi aralıkları belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir.

5.1.3.3. Verilerin Toplanması

Çalışmada kullanılan veri toplama tekniği anket olarak belirlenmiştir. Katılımcılara dağıtılan anketlerin önemli bir kısmı bireysel olarak ulaştırılarak cevap alınmıştır.

5.1.3.4. Örneklemin Oluşturulması

Araştırmanın evrenini Kocaeli ili Gebze ilçesinde faaliyet gösteren özel sektör yöneticileri; örneklemini ise tesadüfi olarak seçilmiş 50 firmanın 168 yönetici oluşturmaktadır. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde:

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q \text{ (Salant ve Dillman, 1994, s.55)}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 10 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 96$ olarak hesaplanmıştır.

5.2. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için İstatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Başarı ve Karar verme ölçeklerinin Yapı geçerliliğini ortaya çıkarmak için Faktör Analizi kullanılmıştır. Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha kullanılmıştır.

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin Bağımlı değişkene etkisini incelemek için Lineer Regresyon analizi kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Mann Whitney U test kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U test kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

5.2.1. Başarı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Başarı ölçeğindeki 23 maddenin genel güvenilirliği 0,932 olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,710 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %67,02 olan 4 faktör oluşmuştur.

Tablo 5.1. Başarı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Hırslanma ve başarıya inanma	6.Başarısızlıktan kaçmak yerine, başarı güdümü tatmin eden görevleri yapmayı isterim	0,818	18,781	0,875
	28.İş arkadaşlarıma ve çevremdeki kimselere yardım etmekten hoşlanırım	0,712		
	16.Genellikle başardığım şeyler için uzun süre bir memnuniyet duymam, onun yerine bir sonraki seferde daha iyi olmayı denerim	0,661		
	26.Yaptığım işlere hakim olduğuma inanırım	0,581		
	7.Başarıyı garanti etmek için gereğinden fazla çaba harcarım.	0,551		
	5.Yaratıcılık gerektiren görevleri yapmayı tercih ederim.	0,522		
Üstünlük ve farklı olma	2.Belirsizlik içeren görevleri yapmak isterim.	0,797	18,257	0,860
	1.Zor görevleri yapmak isterim	0,780		
	9.Engeller olsa bile, bu engelleri aşım başarılı olacağım konusunda kendime güvenirim.	0,634		
	21. Zor bir göreve atanmak beni gururlandırır ve mutlu eder.	0,625		
	3.Sorumlulukları paylaşmak yerine, kişisel sorumluluk içeren görevleri tercih ederim.	0,587		
	4.Hesaplanmış riskleri içeren görevleri yapmak isterim	0,566		
	12.İş arkadaşlarım, işimde çok gayretli olduğumu ve sıkı çalıştığımı söylerler	0,554		
	27.Diğerlerini harekete geçirme konusunda kendimi güçlü bir insan olarak görürüm	0,481		
Odaklanma	20. Zor bir görev olsa bile, başarmak için uzun süreler çalışmayı göze alırım	0,763	15,518	0,824
	19. Bir şeyi yapmaya karar verdiğim zaman, üstesinden gelmek için her şeyi yaparım.	0,743		
	14.Yeni olan her şeye açığım.	0,736		
	8.Bulduğum görevde, diğerlerinden daha hızlı ve daha iyi olmayı isterim	0,499		
Kişisel sorumluluk alma	24.Prestij ve pozisyon içeren işleri yapmaktan zevk alırım.	0,815	14,461	0,806
	23.Beş yıl içinde daha üst bir pozisyonda olmayı isterim	0,737		
	17.Zor bir göreve giriştiğim zaman, sorumlulukları diğerleri ile paylaşmaktan ziyade kendi başıma taşımayı tercih ederim	0,656		
	22. Bugün yapmam gereken şeyleri yarına bırakmam	0,592		
	15.İlginç bir şey ile meşgul olduğum zaman, bu şeye oldukça yoğun bir şekilde odaklanırım.	0,592		
Toplam Varyans %67,02				

Hırslanma ve başarıya inanma oluşturan 6 maddenin güvenilirliği 0,875 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %18,8 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. Üstünlük ve farklı olma oluşturan 8 maddenin güvenilirliği 0,860 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %18,3 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. Odaklanma oluşturan 4 maddenin güvenilirliği 0,824 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %15,5 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür. Kişisel sorumluluk alma oluşturan 5 maddenin güvenilirliği 0,806 olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %14,5 varyans oranı ile tek faktör olduğu görülmüştür.

5.2.2. Karar Verme Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

“37.İş yoğunluğum, yeni fikirler geliştirmeme izin verecek kadar fazladır”, “38.İşlerimi yapmak için yeterli zamana sahip olduğumu biliyorum.”, “39.İşlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş yüküm ve bunun için de yeterli zamanım var”, “40.Kurumumla ilgili problemleri düşünme fırsatı ve zamanı tanıyan bir iş yapımız var”, “41.İşlerimi daima, bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam.”, “42.İş arkadaşlarım ve ben, her zaman uzun vadeli olarak problemleri çözmek için yeterli zaman bulabiliyoruz” maddeleri faktör analizinde %40’ın altında faktör yüküne sahip olduğu için çalışmadan çıkarılmıştır.

Tablo 5.2. Karar Verme Stresi Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Varyans	Cronbach's Alpha
Karar verme stresi	33.Kendimi savunmasız hissediyorum	0,915	66,177	
	34.Kötümser kanaatler düşüncelerime hakim oluyor	0,898		
	35.Zamanımı iyi yönetemiyorum	0,817		
	36.Bazı sağlık problemlerim ortaya çıkıyor	0,812		
	31.Gereksiz tepkiler verebiliyorum	0,808		
	30.Duygusal yönden oldukça yıpranıyorum	0,748		
	29.İşimi yaparken yaptığım işin sonuçları hakkında endişeleniyorum	0,671		

Başarı ölçeğindeki 7 maddenin genel güvenilirliği 0,913 olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,821 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %66,177 olan 1 faktör oluşmuştur.

5.2.3. Analiz Bulguları

5.2.3.1. Demografik Özellikler

Tablo 5.3. Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
20-29	48	28,6
30-39	68	40,5
40-49	44	26,2
50 +	8	4,8
Toplam	168	100,0

Örneklem grubunun yaşa göre dağılımı Tablo 5.3'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 48'i (% 28,6) 20-29, 68'i (% 40,5) 30-39, 44'ü (% 26,2) 40-49, 8'i (% 4,8) 50 ve üstü yaş grubundadır.

Tablo 5.4. Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	92	54,8
Kadın	76	45,2
Toplam	168	100,0

Örneklem grubunun cinsiyete göre dağılımı Tablo 6'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 92'si (% 54,8) erkek, 76'sı (% 45,2) kadındır.

Tablo 5.5. Medeni durum Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	104	61,9
Bekar	64	38,1
Toplam	168	100,0

Örneklem grubunun medeni duruma göre dağılımı Tablo 5.5'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 104'ü (% 61,9) evli, 64'ü (% 38,1) bekarıdır.

Tablo 5.6. Eğitim Durumu Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Lise	36	21,4
Üniversite	100	59,5
Yüksek lisans-doktora	32	19,0
Toplam	168	100,0

Örneklem grubunun eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 5.6'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 36'sı (% 21,4) lise, 100'ü (% 59,5) üniversite, 32'si (% 19,0) Yüksek lisans-doktora mezunudur.

Tablo 5.7. Görev Süresi Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
0-5yıl	52	31,0
6-10yıl	52	31,0
11-15yıl	40	23,8
16-20yıl	16	9,5
20+yıl	8	4,8
Toplam	168	100,0

Örneklem grubunun görev süresine göre dağılımı Tablo 5.7'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 52'si (% 31,0) 0-5yıl, 52'si (% 31,0) 6-10yıl, 40'ı (% 23,8) 11-15yıl, 16'sı (% 9,5) 16-20yıl, 8'i (% 4,8) 20 yıl ve üstü görev süresine sahiptir.

Tablo 5.8. Pozisyon Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Çalışan	52	31,0
Alt kademe yönetici	32	19,0
Orta kademe yönetici	48	28,6
Üst kademe yönetici	36	21,4
Toplam	168	100,0

Örneklem grubunun pozisyona göre dağılımı Tablo 5.8'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 52'si (% 31,0) çalışan, 32'si (% 19,0) altkademeye yönetici, 48'i (% 28,6) orta kademe yönetici, 36'sı (% 21,4) üst kademe yöneticidir.

5.2.3.2. Başarı Ölçeği ve Karar Verme Ölçeğine İlişkin Bulgular

Tablo 5.9. Başarı Ölçeğine İlişkin Tanımsal Bulgular

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Hırslanma ve başarıya inanma	168	4,044	0,707	2,667	5,000
Üstünlük ve farklı olma	168	3,685	0,787	1,875	5,000
Odaklanma	168	4,048	0,757	2,500	5,000
Kişisel sorumluluk alma	168	3,757	0,758	2,000	4,800

Hırslanma ve başarıya inanma değişkeninin Aritmetik Ortalaması 4,04; Standart Sapması 0,71; üstünlük ve farklı olma değişkeninin Aritmetik Ortalaması 3,68; Standart Sapması 0,79; odaklanma değişkeninin Aritmetik Ortalaması 4,05; Standart Sapması 0,76; kişisel sorumluluk alma değişkeninin Aritmetik Ortalaması 3,76; Standart Sapması 0,76 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5.10. Karar Verme Ölçeğine İlişkin Tanımsal Bulgular

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Karar verme stresi	168	2,595	0,888	1,000	5,000

Karar verme stresi değişkeninin Aritmetik Ortalaması 2,60; Standart Sapması 0,89 olarak hesaplanmıştır.

Hipotez 1

Hırslı olma ve başarıya inanma, karar verme stresini artırır.

Hipotez 2

Üstünlük ve farklı olma hırslı, karar verme stresini artırır.

Hipotez 3

Odaklanma, karar verme stresini artırır.

Hipotez 4

Kişisel sorumluluk alma, karar verme stresini artırır.

Hipotez 5

H0: Başarı ile karar verme stresi arasında anlamlı ilişki yoktur.

H1: Başarı ile karar verme stresi arasında anlamlı ilişki vardır. **(Kabul)**

Tablo 5.11. Başarı İle Karar Verme Stresi Arasındaki İlişkilere İlişkin Korelasyon Analizi

		Karar verme	Hırslanma ve başarıya inanma	Üstünlük ve farklı olma	Odaklanma	Kişisel sorumluluk alma
Karar verme	r	1	-,122	,172*	-,255**	-,019
	p		,117	,025	,001	,809
	N	168	168	168	168	168
Hırslanma ve başarıya inanma	r	-,122	1	,704**	,714**	,605**
	p	,117		,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168
Üstünlük ve farklı olma	r	,172*	,704**	1	,553**	,481**
	p	,025	,000		,000	,000
	N	168	168	168	168	168
Odaklanma	r	-,255**	,714**	,553**	1	,570**
	p	,001	,000	,000		,000
	N	168	168	168	168	168
Kişisel sorumluluk alma	r	-,019	,605**	,481**	,570**	1
	p	,809	,000	,000	,000	
	N	168	168	168	168	168

Hırslanma ve başarıya inanma alt boyutu ile karar verme stresi alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,122$; $p=0,117>0,05$).

Üstünlük ve farklı olma alt boyutu ile karar verme stresi alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %17,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,172$; $p=0,025<0,05$). Buna göre üstünlük ve farklı olma alt boyutu puanı arttıkça karar verme stresi alt boyutu puanı da artmaktadır.

Odaklanma alt boyutu ile karar verme stresi alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %25,5 negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=-0,255$; $p=0,001<0,05$). Buna göre odaklanma alt boyutu puanı arttıkça karar verme stresi alt boyutu puanı azalmaktadır.

Kişisel sorumluluk alma alt boyutu ile karar verme stresi alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,019$; $p=0,809>0,05$).

Hipotez 6

H0: Başarı boyutları karar verme stresi düzeyini etkilememektedir.

H1: Başarı boyutları karar verme stresi düzeyini etkilemektedir. (**Kabul**)

Tablo 5.12. Karar Verme Stresi Düzeyinin Başarı Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Karar verme stresi	Sabit	3,209	8,392	0,000	12,53	0,000	0,216
	Hırslanma ve başarıya inanma	-0,340	-2,265	0,025			
	Üstünlük ve farklı olma	0,609	5,560	0,000			
	Odaklanma	-0,513	-4,318	0,000			
	Kişisel sorumluluk alma	0,157	1,505	0,134			

Karar verme düzeyinin başarı boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=12,528$; $p=0,000<0,05$).

Hırslanma ve başarıya inanma 1 birim arttığında karar verme -0,340 birim azalmaktadır. ($\beta=-0,340$; $t=-2,265$; $p=0,025<0,05$). Üstünlük ve farklı olma 1 birim arttığında karar verme 0,609 birim artmaktadır. ($\beta=0,609$; $t=5,560$; $p=0,000<0,05$). Odaklanma 1 birim arttığında Karar verme -0,513 birim azalmaktadır. ($\beta=-0,513$; $t=-4,318$; $p=0,000<0,05$). Kişisel sorumluluk alma Karar vermeni istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=1,505$; $p=0,134>0,05$).

Hırslanma ve başarıya inanma, üstünlük ve farklı olma, odaklanma ve kişisel sorumluluk alma karar vermeyi 0,216 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,216$).

Hipotez 7

H0: Karar verme stresi yaş grubuna göre değişim göstermemektedir.

H1: Karar verme stresi yaş grubuna göre değişim göstermektedir. (**Kabul**)

Hipotez 8

H0: Başarı boyutları yaş grubuna göre değişim göstermemektedir.

H1: Başarı boyutları yaş grubuna göre değişim göstermektedir. (**Kabul**)

Tablo 5.13. Karar Verme ve Başarı Alt Boyutlarının Yaş Grubuna Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Karar verme stresi	20-29	48	2,583	0,923	7,416	0,025
	30-39	68	2,429	0,724		
	40 +	52	2,824	1,008		
Hırslanma ve başarıya inanma	20-29	48	4,083	0,761	0,699	0,705
	30-39	68	4,069	0,654		
	40 +	52	3,974	0,732		
Üstünlük ve farklı olma	20-29	48	3,604	0,830	0,253	0,881
	30-39	68	3,721	0,779		
	40 +	52	3,712	0,766		
Odaklanma	20-29	48	4,083	0,942	2,034	0,362
	30-39	68	4,015	0,655		
	40 +	52	4,058	0,701		
Kişisel sorumluluk alma	20-29	48	3,683	0,847	8,376	0,015
	30-39	68	3,941	0,701		
	40 +	52	3,585	0,702		

Araştırmaya katılanların Karar verme puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=7,416; $p=0,025<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş grubu 40 + olanların Karar verme puanı, yaş grubu 30-39 olanların Karar verme puanından yüksektir (Mann Whitney U=1248,000; $p=0,006<0,05$).

Araştırmaya katılanların hırslanma ve başarıya inanma puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=0,699; p=0,705>0,05).

Araştırmaya katılanların üstünlük ve farklı olma puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=0,253; p=0,881>0,05).

Araştırmaya katılanların odaklanma puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,034; p=0,362>0,05).

Araştırmaya katılanların kişisel sorumluluk alma puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=8,376; p=0,015<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; yaş grubu 30-39 olanların kişisel sorumluluk alma puanı, yaş grubu 40 + olanların kişisel sorumluluk alma puanından yüksektir (Mann Whitney U=1208,000; p=0,003<0,05).

Hipotez 9

H0: Karar verme düzeyi cinsiyete göre değişim göstermemektedir. (**Kabul**)

H1: Karar verme düzeyi cinsiyete göre değişim göstermektedir.

Hipotez 10

H0: Başarı boyutları cinsiyete göre değişim göstermemektedir. (**Kabul**)

H1: Başarı boyutları cinsiyete göre değişim göstermektedir.

Tablo 5.14. Karar Verme ve Başarı Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Karar verme stresi	Erkek	92	2,665	0,969	3264,000	0,458
	Kadın	76	2,511	0,776		
Hırslanma ve başarıya inanma	Erkek	92	4,022	0,715	3352,000	0,645
	Kadın	76	4,070	0,702		
Üstünlük ve farklı olma	Erkek	92	3,810	0,703	3000,000	0,113
	Kadın	76	3,533	0,858		
Odaklanma	Erkek	92	4,120	0,628	3280,000	0,487
	Kadın	76	3,961	0,884		
Kişisel sorumluluk alma	Erkek	92	3,757	0,729	3480,000	0,959
	Kadın	76	3,758	0,796		

Araştırmaya katılanların Karar verme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=3264,000$; $p=0,458>0,05$).

Araştırmaya katılanların hırslanma ve başarıya inanma puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=3352,000$; $p=0,645>0,05$).

Araştırmaya katılanların üstünlük ve farklı olma puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=3000,000$; $p=0,113>0,05$).

Araştırmaya katılanların odaklanma puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=3280,000$; $p=0,487>0,05$).

Araştırmaya katılanların kişisel sorumluluk alma puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=3480,000$; $p=0,959>0,05$).

Hipotez 11

H0: Karar verme stresleri medeni duruma göre değişim göstermemektedir. **(Kabul)**

H1: Karar verme stresleri medeni duruma göre değişim göstermektedir.

Hipotez 12

H0: Başarı boyutları medeni duruma göre değişim göstermemektedir. **(Kabul)**

H1: Başarı boyutları medeni duruma göre değişim göstermektedir.

Tablo 5.15. Karar Verme ve Başarı Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Karar verme stresi	Evli	104	2,698	0,946	2936,000	0,199
	Bekar	64	2,429	0,762		
Hırslanma ve başarıya inanma	Evli	104	4,013	0,695	3080,000	0,416
	Bekar	64	4,094	0,730		
Üstünlük ve farklı olma	Evli	104	3,688	0,769	3192,000	0,656
	Bekar	64	3,680	0,821		
Odaklanma	Evli	104	3,981	0,714	2760,000	0,061
	Bekar	64	4,156	0,816		
Kişisel sorumluluk alma	Evli	104	3,746	0,722	3136,000	0,529
	bekar	64	3,775	0,818		

Araştırmaya katılanların karar verme puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=2936,000$; $p=0,199>0,05$).

Araştırmaya katılanların hırslanma ve başarıya inanma puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=3080,000$; $p=0,416>0,05$).

Araştırmaya katılanların üstünlük ve farklı olma puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=3192,000$; $p=0,656>0,05$).

Araştırmaya katılanların odaklanma puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=2760,000$; $p=0,061>0,05$).

Araştırmaya katılanların kişisel sorumluluk alma puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney $U=3136,000$; $p=0,529>0,05$).

Hipotez 13

H0: Karar verme stresleri eğitim durumuna göre değişim göstermemektedir.

H1: Karar verme stresleri eğitim durumuna göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**

Hipotez 14

H0: Başarı boyutları eğitim durumuna göre değişim göstermemektedir.

H1: Başarı boyutları eğitim durumuna göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**

Tablo 5.16. Karar Verme ve Başarı Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Karar verme stresi	Lise	36	3,460	0,819	49,400	0,000
	Üniversite	100	2,497	0,753		
	Yüksek lisans-doktora	32	1,929	0,562		

Hırslanma ve başarıya inanma	Lise	36	3,648	0,692	26,597	0,000
	Üniversite	100	4,033	0,693		
	Yüksek lisans-doktora	32	4,521	0,452		
Üstünlük ve farklı olma	Lise	36	3,667	0,779	6,558	0,038
	Üniversite	100	3,575	0,859		
	Yüksek lisans-doktora	32	4,047	0,347		
Odaklanma	Lise	36	3,472	0,712	29,317	0,000
	Üniversite	100	4,120	0,746		
	Yüksek lisans-doktora	32	4,469	0,390		
Kişisel sorumluluk alma	Lise	36	3,422	0,791	8,292	0,016
	Üniversite	100	3,824	0,776		
	Yüksek lisans-doktora	32	3,925	0,537		

Araştırmaya katılanların karar verme puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=49,400; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim düzeyi lise olanların Karar verme puanı, eğitim düzeyi üniversite olanların Karar verme puanından yüksektir (Mann Whitney U=768,000; $p=0,000<0,05$). Eğitim düzeyi lise olanların Karar verme puanı, eğitim düzeyi yüksek lisans-doktora olanların Karar verme puanından yüksektir (Mann Whitney U=48,000; $p=0,000<0,05$). Eğitim düzeyi üniversite olanların Karar verme puanı, eğitim düzeyi yüksek lisans-doktora olanların Karar verme puanından yüksektir (Mann Whitney U=896,000; $p=0,000<0,05$).

Araştırmaya katılanların hırslanma ve başarıya inanma puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=26,597; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim düzeyi üniversite olanların hırslanma ve başarıya inanma puanı, eğitim düzeyi lise olanların hırslanma ve başarıya inanma puanından yüksektir (Mann Whitney U=1272,000; $p=0,009<0,05$). Eğitim düzeyi yüksek lisans-doktora olanların hırslanma ve başarıya inanma puanı, eğitim düzeyi lise olanların

hırslanma ve başarıya inanma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=176,000$; $p=0,000<0,05$). Eğitim düzeyi yüksek lisans-doktora olanların hırslanma ve başarıya inanma puanı, eğitim düzeyi üniversite olanların hırslanma ve başarıya inanma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=896,000$; $p=0,000<0,05$).

Araştırmaya katılanların üstünlük ve farklı olma puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=6,558$; $p=0,038<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim düzeyi yüksek lisans-doktora olanların üstünlük ve farklı olma puanı, eğitim düzeyi lise olanların üstünlük ve farklı olma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=376,000$; $p=0,013<0,05$). Eğitim düzeyi yüksek lisans-doktora olanların üstünlük ve farklı olma puanı, eğitim düzeyi üniversite olanların üstünlük ve farklı olma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=1168,000$; $p=0,021<0,05$).

Araştırmaya katılanların odaklanma puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=29,317$; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim düzeyi üniversite olanların odaklanma puanı, eğitim düzeyi lise olanların odaklanma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=976,000$; $p=0,000<0,05$). Eğitim düzeyi yüksek lisans-doktora olanların odaklanma puanı, eğitim düzeyi lise olanların odaklanma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=128,000$; $p=0,000<0,05$). Eğitim düzeyi yüksek lisans-doktora olanların odaklanma puanı, eğitim düzeyi üniversite olanların odaklanma puanından yüksektir (Mann Whitney $U=1224,000$; $p=0,044<0,05$).

Araştırmaya katılanların kişisel sorumluluk alma puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=8,292$; $p=0,016<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Buna göre; eğitim düzeyi üniversite olanların kişisel sorumluluk alma puanı, eğitim düzeyi lise olanların kişisel sorumluluk alma puanından yüksektir (Mann Whitney U=1272,000; p=0,009<0,05). Eğitim düzeyi yüksek lisans-doktora olanların kişisel sorumluluk alma puanı, eğitim düzeyi lise olanların kişisel sorumluluk alma puanından yüksektir (Mann Whitney U=368,000; p=0,010<0,05).

Hipotez 15

H0: Karar verme stresleri görev süresine göre değişim göstermemektedir. (**Kabul**)

H1: Karar verme stresleri görev süresine göre değişim göstermektedir.

Hipotez 16

H0: Başarı boyutları görev süresine göre değişim göstermemektedir.

H1: Başarı boyutları görev süresine göre değişim göstermektedir. (**Kabul**)

Tablo 5.17. Karar Verme ve Başarı Alt Boyutlarının Görev Süresine Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Karar verme Stresi	0-5yıl	52	2,407	0,873	1,623	0,444
	6-10yıl	52	2,703	0,817		
	11-15yıl	40	2,871	0,879		
	16-20yıl	16	2,679	0,894		
	20+yıl	8	1,571	0,611		
Hırslanma ve başarıya inanma	0-5yıl	52	4,256	0,585	4,873	0,087
	6-10yıl	52	3,936	0,766		
	11-15yıl	40	3,933	0,767		
	16-20yıl	16	4,000	0,531		
	20+yıl	8	4,000	0,891		
Üstünlük ve farklı olma	0-5yıl	52	3,750	0,784	1,542	0,463
	6-10yıl	52	3,683	0,706		
	11-15yıl	40	3,738	0,917		
	16-20yıl	16	3,281	0,843		
	20+yıl	8	3,813	0,067		
Odaklanma	0-5yıl	52	4,385	0,661	19,436	0,000
	6-10yıl	52	3,750	0,863		
	11-15yıl	40	3,975	0,560		
	16-20yıl	16	3,938	0,739		
	20+yıl	8	4,375	0,668		
Kişisel sorumluluk alma	0-5yıl	52	3,892	0,770	6,536	0,038
	6-10yıl	52	3,815	0,798		
	11-15yıl	40	3,420	0,710		

	16-20yıl	16	3,850	0,675		
	20+yıl	8	4,000	0,214		

Araştırmaya katılanların karar verme puanı ortalamalarının görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=1,623; p=0,444>0,05).

Araştırmaya katılanların hırslanma ve başarıya inanma puanı ortalamalarının görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=4,873; p=0,087>0,05).

Araştırmaya katılanların üstünlük ve farklı olma puanı ortalamalarının görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=1,542; p=0,463>0,05).

Araştırmaya katılanların odaklanma puanı ortalamalarının görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=19,436; p=0,000<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; görev süresi olanların odaklanma puanı, görev süresi olanların odaklanma puanından yüksektir (Mann Whitney U=736,000; p=0,000<0,05). Görev süresi olanların odaklanma puanı, görev süresi olanların odaklanma puanından yüksektir (Mann Whitney U=1080,000; p=0,001<0,05).

Araştırmaya katılanların kişisel sorumluluk alma puanı ortalamalarının görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=6,536; p=0,038<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; görev süresi olanların kişisel sorumluluk alma puanı, görev süresi olanların

kişisel sorumluluk alma puanından yüksektir (Mann Whitney U=1216,000; p=0,012<0,05).

Hipotez 17

H0: Karar verme stresleri pozisyona göre değişim göstermemektedir.

H1: Karar verme stresleri pozisyona göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**

Hipotez 18

H0: Başarı boyutları pozisyona göre değişim göstermemektedir.

H1: Başarı boyutları pozisyona göre değişim göstermektedir. **(Kabul)**

Tablo 5.18. Karar Verme Stresi ve Başarı Alt Boyutlarının Pozisyona Göre Dağılımı

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Karar verme	Çalışan	52	2,824	0,543	35,797	0,000
	Alt kademe yönetici	32	3,071	0,963		
	Orta kademe yönetici	48	2,381	0,985		
	Üst kademe yönetici	36	2,127	0,795		
Hırslanma ve başarıya inanma	Çalışan	52	3,718	0,706	25,167	0,000
	Alt kademe yönetici	32	3,854	0,716		
	Orta kademe yönetici	48	4,375	0,588		
	Üst kademe yönetici	36	4,241	0,602		
Üstünlük ve farklı olma	Çalışan	52	3,538	0,857	7,951	0,047
	Alt kademe yönetici	32	3,297	1,087		
	Orta kademe yönetici	48	3,948	0,517		
	Üst kademe yönetici	36	3,889	0,416		
Odaklanma	Çalışan	52	3,558	0,749	44,398	0,000
	Alt kademe yönetici	32	3,875	0,648		
	Orta kademe yönetici	48	4,313	0,669		
	Üst kademe yönetici	36	4,556	0,444		
Kişisel sorumluluk alma	Çalışan	52	3,692	0,711	5,574	0,134
	Alt kademe yönetici	32	3,675	0,868		
	Orta kademe yönetici	48	3,733	0,608		
	Üst kademe yönetici	36	3,956	0,886		

Araştırmaya katılanların karar verme puanı ortalamalarının pozisyon değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=35,797; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; pozisyonalt kademe yönetici olanların Karar verme puanı, pozisyonu çalışan olanların Karar verme puanından yüksektir (Mann Whitney U=584,000; $p=0,021<0,05$). Pozisyonu çalışan olanların Karar verme puanı, pozisyonu orta kademe yönetici olanların Karar verme puanından yüksektir (Mann Whitney U=688,000; $p=0,000<0,05$). Pozisyonu çalışan olanların Karar verme puanı, pozisyonu üst kademe yönetici olanların Karar verme puanından yüksektir (Mann Whitney U=392,000; $p=0,000<0,05$). Pozisyonu alt kademe yönetici olanların Karar verme puanı, pozisyonu orta kademe yönetici olanların Karar verme puanından yüksektir (Mann Whitney U=376,000; $p=0,000<0,05$). Pozisyonalt kademe yönetici olanların Karar verme puanı, pozisyonu üst kademe yönetici olanların Karar verme puanından yüksektir (Mann Whitney U=248,000; $p=0,000<0,05$).

Araştırmaya katılanların hırslanma ve başarıya inanma puanı ortalamalarının pozisyon değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=25,167; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; pozisyonu orta kademe yönetici olanların hırslanma ve başarıya inanma puanı, pozisyonu çalışan olanların hırslanma ve başarıya inanma puanından yüksektir (Mann Whitney U=624,000; $p=0,000<0,05$). Pozisyonu üst kademe yönetici olanların hırslanma ve başarıya inanma puanı, pozisyonu çalışan olanların hırslanma ve başarıya inanma puanından yüksektir (Mann Whitney U=552,000; $p=0,001<0,05$). Pozisyonu orta kademe yönetici olanların hırslanma ve başarıya inanma puanı, pozisyonu alt kademe yönetici olanların hırslanma ve başarıya inanma puanından yüksektir (Mann Whitney U=416,000; $p=0,000<0,05$). Pozisyonu üst kademe yönetici olanların hırslanma ve başarıya inanma puanı, pozisyonu alt kademe yönetici olanların hırslanma ve başarıya inanma puanından yüksektir (Mann Whitney U=400,000; $p=0,029<0,05$).

Araştırmaya katılanların üstünlük ve farklı olma puanı ortalamalarının pozisyon değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=7,951; $p=0,047<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; pozisyonu orta kademe yönetici olanların üstünlük ve farklı olma puanı, pozisyonu alt kademe yönetici olanların üstünlük ve farklı olma puanından yüksektir (Mann Whitney U=544,000; $p=0,027<0,05$). Pozisyonu üst kademe yönetici olanların üstünlük ve farklı olma puanı, pozisyonu alt kademe yönetici olanların üstünlük ve farklı olma puanından yüksektir (Mann Whitney U=400,000; $p=0,029<0,05$).

Araştırmaya katılanların odaklanma puanı ortalamalarının pozisyon değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=44,398; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; pozisyonu orta kademe yönetici olanların odaklanma puanı, pozisyonu çalışan olanların odaklanma puanından yüksektir (Mann Whitney U=584,000; $p=0,000<0,05$). Pozisyonu üst kademe yönetici olanların odaklanma puanı, pozisyonu çalışan olanların odaklanma puanından yüksektir (Mann Whitney U=272,000; $p=0,000<0,05$). Pozisyonu orta kademe yönetici olanların odaklanma puanı, pozisyonu alt kademe yönetici olanların odaklanma puanından yüksektir (Mann Whitney U=480,000; $p=0,004<0,05$). Pozisyonu üst kademe yönetici olanların odaklanma puanı, pozisyonu alt kademe yönetici olanların odaklanma puanından yüksektir (Mann Whitney U=224,000; $p=0,000<0,05$).

Araştırmaya katılanların kişisel sorumluluk alma puanı ortalamalarının pozisyon değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=5,574; $p=0,134>0,05$).

SONUÇLAR

Çalışanların kriz dönemlerinde bireysel başarı güdülerinin karar vermeleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik Gebze’de özel sektörde çalışan 168 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Araştırma 2008 yılında başlayan dünya çapında krizin tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de etkilerini gösterdiği 2010 yılı Aralık ayında gerçekleştirilmiştir. Yaşanan küreselleşmeyle ile ABD’de ortaya çıkan kriz tüm dünya ülkelerini sarmış, hatta komşumuz Yunanistan’ı iflasın eşiğine getirmiştir. Böyle belirsiz kriz ortamlarında işletmelerin alacakları kararlar, varlıklarını devam ettirmelerinde stratejik önem taşımaktadır. Yaşanan belirsizliklerin çalışanların karar verme streslerini etkileyerek yanlış kararlar alınmasında etkili olacağı düşünülmekte, bu tür durumlarda çalışanların bireysel başarı güdülerinin aldıkları kararlar üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmada çalışanların bireysel başarı güdülleri hırslanma ve başarıya inanma, üstünlük ve farklı olma, odaklanma ve kişisel sorumluluk alma boyutları olarak dört faktörde incelenmiştir. Araştırmaya katılanların 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre en yüksek 4,048 ortalama puanla odaklanma başarısına sahip oldukları, en düşük ise 3,757 ortalama puanla kişisel sorumluluk alma başarısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre 2,595 ortalama düzeyde karar verme stresine sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların hırslanma ve başarıya inanma ve kişisel sorumluluk alma güdülleri ile karar verme stresleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olmadığı, üstünlük ve farklı olma ve odaklanmaya ilişkin başarı güdülleri ile karar verme stresleri arasında ise anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada alışanların başarı boyutlarından kişisel sorumluluk alma dışında kalan başarı güdülerinin karar verme streslerini istatistiksel olarak etkilediği saptanmıştır. Buna göre çalışanların hırslanma ve başarıya inanma ile odaklanma güdüleri arttıka karar verme stresleri azalmakta, üstünlük ve farklı olma güdüleri arttıka da karar verme stresleri yükselmektedir.

Araştırmada alışanların karar verme streslerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre 40 ve üzeri yaş grubunda bulunanların daha küçük yaştaki çalışanlara göre daha fazla karar verme stresi yaşadıkları belirlenmiştir.

Araştırmada alışanların kişisel sorumluluk alma güdüleri dışında kalan başarı güdüleri yaşlarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre kişisel sorumluluk alma 30-39 yaş aralığındakilerde daha küçük ve daha büyük yaşlardaki çalışanlardan yüksek, farklı yaşlardaki çalışanların başarı güdülerinin ise birbirlerine benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların karar verme streslerinin ve başarı güdülerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre kadın ve erkek çalışanların karar verme stresleri ve başarı güdüleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların karar verme streslerinin ve başarı güdülerinin medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre evli ve bekar çalışanların karar verme stresleri ve başarı güdüleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların karar verme streslerinin ve başarı güdülerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yüksek lisans/doktora mezunlarının karar verme stresleri düşük, başarı güdüleri yüksektir. Diğer bir ifade ile eğitim durumu yükseldikçe karar verme stresi düşmekte, başarı güdüsü yükselmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların karar verme streslerinin görev sürelerine göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile farklı görev sürelerine sahip çalışanlar birbirine benzer düzeyde karar verme stresi yaşamaktadırlar.

Araştırmaya katılan çalışanların görev sürelerine göre hırslanma ve başarıya inanma ve üstünlük ve farklı olma güdüleri istatistiksel olarak farklılaşmadığı, odaklanma ve kişisel sorumluluk alma güdülerinin ise görev sürelerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; 0-5 yıl ve 20 yıl üzeri görev süresine sahip çalışanların odaklanma güdüleri diğer görev süresine sahip çalışanlardan yüksek, 20 yıl üzeri çalışanların da kişisel sorumluluk alma düzeyleri daha az görev süresine sahip çalışanlardan yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların pozisyonlarına göre yaşadıkları karar verme stresleri istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre en yüksek karar verme stresini alt kademe yöneticiler, en düşük karar verme stresini de st kademe yöneticiler yaşamaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların pozisyonlarına göre başarı güdülerinden kişisel sorumluluk alma dışında kalan güdülerinin pozisyonlarına göre istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre farklı pozisyonda bulunan çalışanların kişisel sorumluluk alma düzeyleri benzerlik gösterirken, orta kademe yöneticilerin hırslanma ve başarıya inanma ile üstünlük ve farklı olma güdüleri diğer pozisyonlarda çalışanlardan yüksek, st kademe yöneticilerin de odaklanma güdüleri diğer pozisyonlarda çalışanlardan yüksektir.

ÖNERİLER

Kriz durumu ortaya çıktığında genellikle beklenilmeyen bir anda ortaya çıkan ve işletmelerde önemli kayıplara sebep olan bir durumdan bahsedilir. Aslında durum öyle değildir. Çoğu zaman kriz ben geliyorum diye sinyaller gönderirken yöneticiler bunu dikkate almazlar ve krize girerler. Bu açıdan krizi önlemeye yönelik olarak geliştirilen teknikler işletmenin hayatiyetinin devamını sağlaması için önemlidir. Yakın zamana kadar krizlerin, işletmeleri tehdit eden küçük dış etkenler olduğu ve bu etkenler için önlem alınmasının gereksiz olduğu düşünülmekte iken, ekonomik durgunlukların şiddetinin son yıllarda giderek artmasıyla krizlerin etkileri gözardı edilemeyecek boyutlara ulaşmış ve krizlerin sanıldıkları kadar basit oluşumlar olmadığı anlaşılmaya başlanmıştır.

Özellikle yoğun değişimlerin ve belirsizliklerin yaşandığı günümüzde, işletmelerin krizlere her an hazır olabilmeleri için, çalışanların etkili ve başarılı kararlar alması gerekmektedir.

Olası bir kriz durumunda çalışanların düşük karar verme stresi yaşamaları, daha başarılı kararlar alarak, krizden etkilenmemeleri veya en az oranda etkilenmelerini sağlayacaktır.

Sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren, gerek ulusal gerekse de uluslararası rekabet alanında bulunan işletmelerinin, gerek değişimlerden en az oranda etkilenmeleri gerekse de oluşan rekabet ortamından kaynaklı fırsat ve tehditleri lehlerine kullanabilmeleri için istisnasız olarak tamamının doğru kararlar alarak, başarılı olmaları kaçınılmazdır. Aksi halde işletmeler rekabette ön planda olmak bir yana yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır.

Araştırmada çalışanların bireysel başarı güdülerinin karar verme üzerinde etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur. Her an olası bir krize hazırlıklı olmak isteyen işletmelerin stratejik kararlar alacak noktada bulunan çalışanlarını eğitim düzeyi yüksek bireylerden seçmeleri, işletmenin doğru kararlar almasında öncü rol

oynayacaktır. Araştırma sonuçlarından genelleme yapılabilmesi için daha geniş örneklemler üzerinde araştırmanın benzerlerinin yapılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Açıköz, Ü. K. (2003). **Etkili öğrenme ve Öğretme**, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Alver, B. (2004).“Güzel Sanatlar Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4, (2), 93- 108.

Arıkboğa, Ş. (2001). “Kriz Ortamlarında İşletme Yönetim”, **İktisat Dergisi**,(41), Şubat- Mart.

Asunakutlu, Tuncer ve ark.,(2003). “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5, (1), 141- 163.

Ataman, G. (2001). **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Bakan, İ. ve Tuba, B. (2005). “Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, VII, (2), 23- 47.

Baran, H. (2011). İşletmelerde Kriz Yönetimi, A& G Bülten Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Kasım / II, <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf>

Baymur F. (1994). “Genel Psikoloji”, İnkılap Kitapevi, 11. Baskı, İçinde Ateş, M. (1998). Güdülenme, **Eğitim Bilimleri Fakültesi**, 7, (3), 65- 72.

Brophy, J. (1998). **Motivating Students To Learn**, United States of America: McGrawHill.

Byrnes, Ph.D. and James P. (2002). “The Development of Decision-Making”, **Journal of Adolescent Health**,(31), 208- 215.

Callahan, M. J. (1998).“How to manage a Crisis”, **Automotive Industries**,September 1, (9).

Can, E. N. (1994). **Kriz Döneminde İşletme Stratejileri**,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Can, H. (1992).**Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım Yayıncılık.

Clayton, E. (2004). **Psychological Self-Help**. <http://www.psychologicalselfhelp.org/>

Çolaklıoğlu, O. (2003). **Ergenlerde Karar Verme Ölçeği'nin Uyarlama Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Dinçer, Ö. (2008). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 8. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

Dörnyei, Z. (2001). **Teaching and Researching Motivation**, Harlow: Pearson Education.

Dülger, Ö. (2008). **Ergenlerin Algıladıkları Sosyal Destek ile Karar Verme Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Elliot, S. N. ve ark.,(2000). **Educational Psychology**, Boston: McGraw-Hill Companies.

Ellis, R. (2003). **Second Language Acquisition**, 8. Baskı. Bristol: Oxford University Press.

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

Erden, M. ve Akman, Y. (1997). **Eğitim Psikolojisi**, Ankara: Arkadaş Yayınevi.

Eren, E. (1997).**İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Der Yayınları, İstanbul.

Gibson, J. ve ark., (1997). **Behavior Structure Processes**, London: McgrawHill.

Gök, T. ve Sılay, İ. (2009).“İşbirlikli Problem Çözme Stratejileri Öğretiminin Öğrencilerin Başarısı ve Başarı Güdüsü Üzerindeki Etkileri”, **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11, (1), 13-27.

Gönenç İ. E. ve Wolflin, J. (b.t.). Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Yönetim ve Karar Verme Süreci,
http://www.igemportal.org/Resim/Surdurulebilirlik_kavrami_ve_karar_verme.pdf.

Haşit, G. (2000).**İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.

Hatch, M. J. (1997). **Organization Theory**, Oxford University Pres.

İsen, G. ve Batmaz, V. (2002). **Ben ve Toplum**, İstanbul: Om Yayınevi.

Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8, (2), 175-190.

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

Koçel, T. (1998). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kuzgun, Y. (2000). **Meslek Danışmanlığı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kuzgun, Y. (2003). **Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Meydan Larrousse Büyük Lügat ve Ansiklopedi, (1998).Cilt.14.

Muradı, Patricia (2004). Başarı Güdümlü İnsan ve Başarının Kökleri, <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=2438>

Naftel, M. ve ark.,(1993).“Problem SolvingandDecisionMaking in an Eight-Grade Class”,**TheClearing House**, 66, (3), 177-180.

Oğuz, E. (2009).“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri (1)”,**Kastamonu Eğitim Dergisi**,17, (2), 415- 442.

Okumuş, N. (2003). **The relationship between Zonguldak Karaelmas University Alaph Vocational CollegeStudents’ Motivational BeliefsAndTheirUse Of Motivational Self-Regulation Strategies**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Bilkent Üniversitesi, Ankara.

Peltekoğlu, F. R. (1993).“Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin İşlevi”, **Verimlilik Dergisi**,(2), Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

Pintrich, P. R. ve Schunk D.H. (2002). **Motivation İn Education: Theory, Research, and Applications**,2. Baskı. New Jersey: PearsonEducation.

Sardoğan, M. E. ve ark.,(2006). “Üniversite Öğrencilerinin Kullandıkları Kararsızlık Stratejilerinin Problem Çözme Becerisi, Cinsiyet, Sınıf Düzeyi ve Fakülte Türüne Göre İncelenmesi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, (1), 78-97.

Soysal, A. ve ark.,(2009). “Kobi’lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lerde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (21), 431-446.

Stipek, D. (1998). **MotivationToLearn**, London: Allynand Bacon.

Şerif, M. ve Şerif, C. W. (1996). **Sosyal Psikolojiye Giriş**, İstanbul: Sosyal Yayınları.

Tack, P.B. (1994).**Kriz Zamanı Yönetim**,Çev: Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayıncılık.

Tanaka, A., ve Yamauchi H. (2001). A Model For Achievement Motives, Goal Orientations, İntrinsic Interest, AndAcademic Achievement”, **PsychologicalReports**, 88, (1), 123-135.

Taşdelen, A. (2001).“Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (10), 40-52.

Tekin, İ. (2009). **İşletmelerin Karar Verme Düzeylerinde Stratejik Planlamanın Yeri ve Ticari Bankalarda Uygulanırlığı Üzerine Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Isparta.

Tekin, M. ve ark.,(2009). “Özel Yetenek Sınavlarına Katılan Öğrencilerin Karar Verme ve Düşünme Stillерinin İncelenmesi”, **Atabesbd**, 11, (3), 42-56.

Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, R. (2010). “Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, **Journal of Yasar University**, 20, (5), 3394-3414.

Tutar, H. (2000). **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları.

Türk, M. (1995).**İşletmelerde Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümü Üzerine Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Tüz, M. (2008).**Kriz Yönetimi**,4. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel.

Umay, A. (2002). “Matematik Öğretmen Adaylarının Başarı Güdüsü Düzeyleri, Değişimi ve Değişimi Etkileyen Faktörler. Araştırma”,**Hacettepe Üniversitesi Makaleleri Eğitim Fakültesi Dergisi**,(22), 148- 149.

Wigfield, A. (1994). **The Role Of Children’s Achievement Values In The Self-Regulation Of Their Learning Outcomes. Self-Regulation Of Learning And Performance**, (Ed. Schunk, D.H. ve Zimmerman, B.J.). Hove, UK: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Woolfolk, A. E. (1993). **Education Psychology**, Boston: Allynand Bacon.

Yılmaz, M. ve Talas, M. (2010).“Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci”,**ZfWT**, 2, (1), 197 -216.

ÖZGEÇMİŞ

10 Temmuz 1967’de, Ardahan merkez doğdu. İlkokulu ve Ortaokulu Kocaeli Gebze İstasyon ilköğretim Okulunda, Liseyi ise İstanbul Kartal Ticaret Lisesi’nde tamamladıktan sonra, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Aydın Turizm ve Otelcilik Y.O.’na kaydoldu. Bu bölümden 1991 yılında mezun olduktan sonra, bir süre turizm sektöründe çalıştı. 1994 yılında Gebze’de kendi adına Özel Hazar Bilgisayar Eğitim Kurumlarını kurdu. O yıl, Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesinden Öğretmenlik Formasyon Sertifikası aldı. 1995 yılından beri, Kocaeli İli Gebze ilçesinde bulunan Özel Hazar Eğitim Merkezi Müdürlüğünü yapmakta ve aynı kurumda Bilgisayarlı Muhasebe Öğretmeni olarak da 16 yıldır görev yapmaktadır.

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bölümünde yüksek lisans eğitimini sürdürmektedir.

Özel ilgi alanları, satranç, sinema, yerli ve yabancı müzikler, resim, öğrenci velileri ile diyalog, yayın ve makaleler, çeşitli yayınevlerine Muhasebe soru yazarlığı, görev yaptığı Özel Öğretim Kurumlarında ve özel sektöre Muhasebe Programları MRP ve ERP veritabanı alanında danışmanlık hizmetleri vermektedir

Yabancı dili İngilizce olup, evli ve iki çocuk babasıdır..

