

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN İŞE İLİŞKİN KAYGI DÜZEYLERİ
İLE KARAR VERME STİLLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİYİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Melih BAŞTAN
ORCID: 0000-0002-2180-5786**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme (İ.Ö)**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ
ORCID: 0000-0003-0572-8327**

EYLÜL – 2025

Melih BAŞTAN tarafından hazırlanan “Çalışanların İşe İlişkin Kaygı Düzeyleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Çalışma” başlıklı bu tez, 11/09/2025 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY

Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Fazilet NOHUT

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK
BEYAN FORMU

Sayfa: 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı : Melih BAŞTAN

Öğrenci Numarası : Y219037002

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme (İ.Ö)

Programı : Yüksek Lisans

Tezin Başlığı : Çalışanların İşe İlişkin Kaygı Düzeyleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Çalışma

Benzerlik Oranı : % 10

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

27 / 08 / 2025
Melih BAŞTAN

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbsite@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

27 / 08 / 2025
İmza
Dr. Ahmet KARAKİRAZ

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet
KARAKİRAZ

Tarih: 27 / 08 / 2025

İmza:

☐ Kabul Edilmiştir

☐ Reddedilmiştir

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

EYK Tarih ve No: / / 20.... /

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, çalışanların işe ilişkin kaygıları ile karar verme stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu çalışmanın hayata geçirilmesi sürecinde bana danışmanlık eden Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ'a, bana sen yapamazsın, senden olmaz deyip beni daha fazla motive eden Sakarya Üniversitesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığı Sistem Yönetimi Şube Müdürü Öğr. Gör. Eren Safa TURHAN'a ve sürecin başından beri bana destek olan aileme sonsuz teşekkürler.

Melih BAŞTAN

11.09.2025

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	iii
ŞEKİLLER.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER	5
--	---

1.1. Karar Verme Kavramı	5
--------------------------------	---

1.2. Karar Verme Süreci.....	7
------------------------------	---

1.2.1. Karar Probleminin Tanımlanması	7
---	---

1.2.2. Amaç ve Hedeflerin Saptanması	7
--	---

1.2.3. Seçeneklerin Ortaya Konulması.....	7
---	---

1.2.4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi	8
---	---

1.2.5. En Uygun Seçeneğin (Alternatifin) Belirlenmesi	8
---	---

1.2.6. Kararın Etkinliğinin Değerlendirilmesi	8
---	---

1.3. Karar Verme Modelleri	8
----------------------------------	---

1.3.1.Rasyonel Model	9
----------------------------	---

1.3.2.Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	9
---	---

1.3.3.Sezgisel Model	10
----------------------------	----

1.4. Karar Verme Stilleri	10
---------------------------------	----

1.4.1.Rasyonel Karar Verme Stili	12
--	----

1.4.2.Sezgisel Karar Verme Stili	12
--	----

1.4.3.Bağımlı Karar Verme Stili.....	12
--------------------------------------	----

1.4.4.Kaçıngan Karar Verme Stili	12
--	----

1.4.5.Kendiliğinden (Ani) Karar Verme Stili	12
---	----

1.5. Kaygı (Anksiyete) Kavramı.....	13
-------------------------------------	----

1.6. İşe İlişkin Kaygı Kavramı.....	14
-------------------------------------	----

1.7. Kaygı ve Karar Verme İlişkisi ve Hipotezler	17
--	----

BÖLÜM 2. ÇALIŞANLARIN İŞE İLİŞKİN KAYGI DÜZEYLERİ İLE KARAR VERME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA	21
---	----

2.1. Araştırmanın Problemi	21
----------------------------------	----

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	21
---	----

2.3. Araştırmanın Örneklemi ve Verilerin Toplanması	22
2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	23
2.5. Normallik Testi Bulguları.....	24
2.6. Ölçeklerin Güvenilirliği.....	24
2.7. Bulgular	25
2.7.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri	25
2.7.2.Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular	26
2.7.3.Fark Analizleri	26
2.7.4.İlişki Analizleri	30
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	32
KAYNAKÇA.....	36
EKLER.....	41
ÖZGEÇMİŞ	45

TABLÖLAR

Tablo 1: Normallik Testi Bulguları.....	24
Tablo 2: Ölçeklerin İçsel Tutarlılık Katsayıları.....	25
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri	25
Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler.....	26
Tablo 5: Kadro Durumuna Göre Farklılıklar.....	27
Tablo 6: Cinsiyete Göre Farklılıklar	28
Tablo 7: Lisansüstü Duruma Göre Farklılıklar.....	29
Tablo 8: İş Deneyimine Göre Farklılıklar	30
Tablo 9: Korelasyon Matrisi.....	30
Tablo 10: Hipotezlerin Kabul-Ret Durumları	31

ŞEKİLLER

Şekil 1: Araştırma Modeli	22
---------------------------------	----



ÖZET

Baştan, M. (2025). *Çalışanların işe ilişkin kaygı düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.

Bu çalışmada, karar verici pozisyonlarda görev yapan çalışanların, işe yönelik kaygı düzeyleri ile benimsedikleri karar verme stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında, çalışanların işe ilişkin deneyimledikleri kaygının, onların karar verme stillerine nasıl yansiyabileceği karar verme literatürü ve kaygı literatüründen faydalanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın evrenini bir kamu üniversitesinde karar verici pozisyonunda bulunan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme tekniği ile 97 çalışana ulaşılmıştır. Veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Katılımcıların işe yönelik kaygı düzeyleri ve benimsedikleri karar verme stilleri öz-bildirim yöntemiyle ve literatürde bulunan standardize ölçekler aracılığı ile değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde frekans analizleri, fark analizleri ve ilişki analizlerinden faydalanılmıştır.

Verilerin analizinden elde edilen bulgulara göre; katılımcıların en sık bağımlı karar verme stilini ve sezgisel karar verme stilini benimsedikleri, kendiliğinden (ani) karar verme stilinin ise az benimsenen karar verme stili olduğu saptanmıştır. Katılımcıların karar verme stillerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği ancak rasyonel karar verme alt boyutunda katılımcıların kadro durumlarına, lisansüstü eğitim alma durumlarına ve iş deneyimlerine farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. İdari kadroda bulunan katılımcıların, lisansüstü eğitim almamış katılımcıların ve 20 yıl altında iş deneyimine sahip katılımcıların rasyonel karar verme stilini diğer katılımcılara nazaran daha çok benimsedikleri bulunmuştur. Katılımcıların işe ilişkin kaygı düzeylerinin herhangi bir değişkene göre farklılık göstermediği de tespit edilmiştir. İşe ilişkin kaygı düzeyi ile rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, kaçınan karar verme stili ile kendiliğinden (ani) karar verme stilleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karar Verme, Karar Verme Stilleri, Kaygı, İşe İlişkin Kaygı

ABSTRACT

Baştan, M. (2025). *A study on the relationship between employees' work-related anxiety levels and their decision-making styles* (Unpublished master's thesis). Sakarya University.

This study explores the relationship between the levels of work-related anxiety and the decision making styles of employees holding decision making positions. Drawing upon both decision-making and anxiety literature, the study analyzes how employees' experiences of work-related anxiety may influence their decision-making tendencies. The study sample consists of academic and administrative staff occupying decision-making roles at a public university. Using a convenience sampling method, data were collected from 97 participants through a structured questionnaire. Participants' levels of work-related anxiety and their preferred decision-making styles were measured via self-report using standardized scales found in the literature. Frequency analyses, difference tests, and correlation analyses were conducted to examine the data.

According to the findings, participants most frequently adopted the dependent and intuitive decision-making styles, while the spontaneous (impulsive) style was the least preferred. No significant differences were found in decision-making styles based on participants' gender; however, significant differences emerged in the rational decision-making dimension depending on participants' employment category, level of postgraduate education, and years of work experience. Specifically, administrative personnel, employees without postgraduate education, and those with less than 20 years of experience were found to adopt the rational decision-making style more frequently than others. Furthermore, no significant differences were observed in participants' levels of work-related anxiety based on demographic variables.

Correlation analysis revealed no significant relationships between work-related anxiety and rational, intuitive, or dependent decision-making styles. However, positive and statistically significant relationships were identified between work-related anxiety and avoidant and spontaneous decision-making styles. These results suggest that higher levels of anxiety may lead employees to avoid making decisions or act more impulsively during the decision-making process.

Keywords: Decision Making, Decision Making Styles, Anxiety, Work-Related Anxiety

GİRİŞ

Giderek artan sosyal, ekonomik ve çevresel belirsizlikler, bu belirsizliklerin yanında teknolojide yaşanan hızlı dönüşüm, iş dünyasını daha belirsiz ve karmaşık bir hale sokarken, çalışanları da her zaman olduğundan daha kaygılı bir durumda bırakmaktadır. Yaşanan bu hızlı dönüşüm ve içerisinde bulunulan belirsizlik ortamı, örgütsel yapı ve süreçleri etkilediği gibi çalışanların iş yaşamına yönelik algılarını, tutumlarını ve beklentilerini de güçlü bir şekilde etkilemektedir. Özellikle örgütlerde karar verici pozisyonlarında bulunan çalışanların bu belirsiz ve karmaşık ortamda sağlıklı ve etkili kararlar alabilmeleri hem birey hem de örgüt açısından değerli bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır.

Karar verme, yönetsel faaliyetlerin özünü oluşturan ve örgütsel amaçlara ulaşmayı mümkün kılan karmaşık bir süreçtir. Karar süreci, sadece objektif verilerin ve bilgilerin toplanıp analiz edildiği rasyonel bir süreç değil, karar vericinin deneyimlerini, değer yargılarını, sosyal çevresini ve içerisinde bulunulan psikolojik durumun da etkileşim halinde olduğu karmaşık bir süreçtir.

Karar verme sürecinde etkili olduğu öne sürülen psikolojik faktörlerden biri de kaygıdır. Özellikle günümüz iş dünyasında karşı karşıya kalınan belirsizlikler, zaman baskısı, sürekli artan performans beklentisi ve hızlı değişimlere uyum sağlama çabaları çalışanların işe ilişkin kaygı düzeylerini artırmaktadır. Bu kaygı hali içerisinde karar verme durumunda olan çalışanlar da bazı sorunlar yaşamakta, bu sorunlar hem kendilerini hem de örgütü olumsuz etkileyebilmektedir. Kaygı (anksiyete), bireyin tehdit olarak algıladığı durumlara karşı geliştirdiği bilişsel, duygusal, fizyolojik ve davranışsal tepkileri içeren çok boyutlu bir duygudur. İş bağlamında ele alındığında ise, çalışanların iş ortamında ve çalışma sürecinde karşı karşıya kaldıkları belirsizlikleri, farklılaşan beklentileri ve artan talepleri tehdit olarak algılaması ile ortaya çıkan "işe ilişkin kaygı", örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanında önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. İşe ilişkin kaygının hem çalışanlar hem de örgüt için doğurabileceği olumsuz sonuçlar hem araştırmacıları hem de uygulamacıları bu olguyu kapsamlı bir şekilde incelemeye teşvik etmiştir.

Karar verme süreci, klasik bakış açısına göre rasyonel nitelik taşısa da güncel yaklaşımlar bu süreçte duygusal faktörlerin de rol oynadığını öne sürmektedir (Doğru, 2024). Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen Genel Karar Verme Stilleri modeline göre,

bireylerin rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden (ani) gibi farklı karar verme eğilimleri olabilir. Bu karar stillerinin her biri, bireyin bilişsel yaklaşımı, duygusal durumu ve çevresel koşullara verdiği tepkiyle yakından ilişkilidir. İş ortamında uyarlandığında; çalışanın içerisinde bulunduğu duygusal durum, işin özellikleri, iş ortamının özellikleri ve örgütsel yapının karar verme stillerini belirlemede etkili olabileceği öne sürülebilir.

Literatürdeki araştırmalar özellikle stres ve kaygı gibi durumların, bireylerin karar verme süreçlerinde rasyonelliği bozucu etki gösterebileceğini, kararların daha temkinli ve kaçınmacı bir tarzda alınmasına yol açacağını öne sürmektedir. Bu nedenle, özellikle örgütlerde yönetsel pozisyonlarda yer alan çalışanların işe yönelik kaygı düzeyleri ile karar verme stilleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı anlamlı bir araştırma sorusu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, örgütlerde karar verici pozisyonda olan çalışanların işe yönelik kaygı düzeyleri ile benimsedikleri karar verme stilleri arasındaki ilişkiler incelenecektir. Böylece, hem karar verici pozisyonlarda bulunan çalışanların hem de kurum yöneticilerinin işe yönelik kaygıya ilişkin farkındalıklarının artırılması, kaygının karar süreçlerini nasıl etkilediğinin ortaya konularak daha sağlıklı ve etkili kararlar verilmesine yardımcı olunması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, karar verici pozisyonda bulunan çalışanların işe ilişkin kaygı düzeyleri ile benimsedikleri karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada kapsamında, çalışanların işe ilişkin deneyimledikleri kaygının, onların karar verme stillerine nasıl yansıyabileceği karar verme literatürü ve kaygı literatüründen faydalanılarak analiz edilecektir. Literatürde farklı psikolojik değişkenlerle (örneğin özsaygı, öznel iyi oluş, duygusal zekâ, iş stresi) bireylerin karar verme stilleri arasındaki ilişkiler sıklıkla araştırılmış olsa da çalışanların işe yönelik kaygı düzeyleri ile karar verme tercihleri arasındaki ilişki yeterince ele alınmamıştır.

Bu çalışmada, Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen Genel Karar Verme Stilleri modeline dayalı olarak çalışanların benimsedikleri beş farklı karar verme stili (rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden-ani) işe yönelik kaygı düzeyleri ile ilişkisi ampirik olarak test edilmiştir. Böylece, örgütlerde sağlıklı ve etkili kararları ortaya çıkaracak faktörlerin anlaşılması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

İşe yönelik kaygı, günümüz iş yaşamı koşullarında yaygın olarak deneyimlenen bir olgu olmasına rağmen, bu olgunun karar verme süreçleri ve stilleri üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalar sınırlıdır. Oysa, işe yönelik kaygı deneyimleyen çalışanların, karar süreçlerinde sistematik önyargılar geliştirebildikleri, riskten ve belirsizlikten kaçınma eğilimi sergileyebildikleri, bu nedenle de örgütsel ve bireysel etkinliği azaltabilecek karar stillerini tercih etme eğiliminde oldukları çeşitli çalışmalarda öne sürülmektedir (Hartley ve Phelps, 2012; Raghunathan ve Pham, 1999).

Literatürde bireylerin karar verme stillerini etkileyen faktörlere ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bireylerin karar verme stilleri ile özsaygı (Izgar ve Yılmaz, 2007), öznel iyi oluş (Dilmaç ve Bozgeyikli, 2009), mental iyi oluş (Tekdursun Demir vd., 2018), duygusal zekâ (Sarıkaya ve Atilla, 2018) ve iş stresi (Akdağcık ve Polat, 2022) değişkenlerinin ilişkileri incelenmiştir. Ancak hem çalışanların hem de örgütlerin performansında önemli bir faktör olan işe yönelik kaygının, karar verme stilleri ile ilişkisini ele alan yeterli sayıda çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle, çalışanların kaygı düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Bu çalışma, örgütlerde karar verme olgusunun sadece çalışanların bilişsel yetkinlikler ile değil, aynı zamanda psikolojik durumlarıyla da şekillendiğini ortaya koymasına bakımından önemlidir. Çalışmanın bulguları, örgütlerde daha sağlıklı ve etkili kararlar alınabilmesi için çalışanların kaygı düzeylerinin dikkate alınmasının gerekliliği ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, örgütsel başarıya katkı sağlamak amacıyla karar süreçlerinde çalışanların psikolojik durumlarının göz önünde bulundurulmasının önemini vurgulamaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışma kesitsel nitelikte tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini bir kamu üniversitesinde karar verici pozisyonda bulunan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme tekniği ile mümkün olan en fazla sayıda çalışana ulaşılmaya çalışılmıştır. Veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. 30 ifade ve beş adet demografik sorudan oluşmuş anket formu çevrimiçi (online) ve basılı olarak sunulmuş, gelen yanıtlar Google Tablolar olarak kayıt edilmiştir. Çalışmada, katılımcıların karar verme stillerindeki farklılıklar Scott ve Bruce (1995)

tarafından geliştirilen, 25 madde ve 5 alt boyuttan oluşan Genel Karar Verme Ölçeği (General Decision-Making Style Inventory) ile belirlenmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Taşdelen (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların işle ilgili kaygı düzeyleri Parker ve DeCotiis (1983) tarafından geliştirilen beş maddeden ve tek boyuttan oluşan İşle İlgili Kaygı Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Gül ve Koçak (2021) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında 97 katılımcıya ulaşılmış, elde edilen veriler Jamovi istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz aşamasında; sıklık (frekans), tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik testi (içsel tutarlılık), bağımsız örneklem T-testi ve korelasyon analizi yapılmıştır.



BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Bu bölümde öncelikle karar verme kavramı genel hatları ile tanıtılacak, karar verme süreci ve literatürde en sık başvurulanan karar verme modellerinden bahsedilecektir. Daha sonrasında ise çalışmanın ana değişkenlerinden olan karar verme stilleri, Scott ve Bruce (1995)'un modeli esas alınarak açıklanacaktır. İzleyen kısımda, kaygı (anksiyete) kavramı ve işe ilişkin kaygı kavramı tanıtılarak, literatürdeki çalışmaların bulguları ışığında araştırmanın hipotezleri oluşturulacaktır.

1.1. Karar Verme Kavramı

Genellikle çeşitli alternatifler arasından seçim yapmak olarak tanımlanan karar verme aslında her bireyin günlük yaşamında her an içerisinde bulunduğu kapsamlı bir süreçtir. Bu süreç; sorunların tanımlanması ile başlayan ve kararın etkinliğinin değerlendirilmesi ile nihayete eren, pek çok faktörden etkilenen bir nitelik taşır (Robbins vd., 2013, s. 72). “Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” olarak tanımlanan karar (TDK, n.d.) kapsamında hem bir muhakemeyi hem de bir tercihi barındırmaktadır. Örgütler açısından ele alındığında ise karar; yöneticinin herhangi bir konuda yaptığı seçimi ifade eder. Örgütte yöneticiler belirli bir amaca ulaşmak ya da belirli bir problemi çözmek için seçim yapmak durumunda olurlar. Bu yönüyle, yöneticiliğin temelinde karar verme sürecinin olduğu söylenebilir (Koçel, 2014, s. 134).

Mintzberg (1973) yöneticinin rollerini ortaya koyduğu çalışmasında, yöneticinin üç kategoride 10 farklı rolü olduğunu saptamıştır. Bu kategorilerden biri de “karar verici rolleri” dir. Karar verici roller kategorisi kapsamında yöneticilerin; girişimci rolü, sorun çözücü rolü, kaynak dağıtım rolü ve uzlaştırıcı rolü yer almaktadır (Can vd., 2016, ss. 39-40). Bu roller, örgütün amaçlara ulaşmasında yöneticinin çeşitli tercihler yapmak durumunda olduğu, yani karar vermek zorunda olduğunu göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında; örgütte kaynakların nasıl dağıtılacağı, işleri kimin yapacağı, hangi alanlara yatırım yapılacağı, hangi alanlardaki yatırımlardan çıkılacağı, yeni projelerde hangi departmanların yer alacağı, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde hangi firmalarla iş birliği yapılacağı gibi pek çok alanda yöneticinin çeşitli düzey ve önemde kararlar almak durumunda olduğu görülmektedir. Aslında, yönetici yönetme faaliyetini kararlar vererek gerçekleştirmektedir.

Örgütlerde tek tür kararlardan bahsedemeyiz. Alınan bu kararlar pek çok farklı nitelikte olmaktadır. Örneğin bazı kararlar, programların ortaya çıkış sıklığı ve rutini baz olarak programlandırılabilirler. Bu kararlar, “*programlanmış kararlar (rutin)*” olarak adlandırılır (Robbins vd., 2013, s. 81). Programlanabilir kararlar rutin, belirli süreler ile tekrarlanan, çeşitli prosedürleri takip eden, kişisel olmaktan ziyade sisteme dayanan, algoritması belirli kararlardır (Koçel, 2014, s. 136). Örneğin bir üretim işletmesinde; beklenen üretim miktarına, mevcut stoğa ve nihai ürünlerin teslimatı için öngörülen süreye dayalı olarak ne kadar hammadde sipariş edileceğine karar vermek programlanmış karara bir örnektir (Bright ve Cortes, 2019). Benzersiz, sık tekrarlanmayan, yöneticinin önceden hazırlanmış bir çözüme sahip olmadığı, karşı karşıya kalınan probleme özgü üretilen kararlar ise “*programlanmamış kararlar (rutin dışı)*” olarak adlandırılır (Robbins vd., 2013, s. 82). Bu tür kararlar; prosedürlere bağlanması zor, kişisel yönü ağır basan ve yaratıcılığa dayalı kararlardır (Koçel, 2014).

Kararlar “*stratejik kararlar*” ve “*operasyonel kararlar*” olarak da sınıflandırılabilir. Stratejik kararlar; örgülerin uzun vadeli yönelimlerini belirleyen, üst yönetim düzeyinde alınan ve genellikle yeni faaliyet alanlarına girme, önemli yatırım kararları alma ya da pazara ilişkin temel stratejileri şekillendirme gibi yüksek etkili konuları kapsamaktadır. Operasyonel kararlar ise örgütün önceden belirlenmiş strateji ve politikaları doğrultusunda günlük işleyişi düzenlemeye yönelik, daha kısa vadeli ve alt düzey yöneticiler tarafından alınan kararları ifade eder. Bu kararlar; üretim, insan kaynakları, pazarlama ve benzeri işlevsel alanlarda plan ve programların etkin biçimde uygulanmasını sağlamaya yöneliktir (Sökmen, 2021). Bunun yanında kararlar, karar süreçlerini tek kişinin kullanımını ifade eden “*kişi kararları*” ve karar verme süreçlerini birden fazla kişinin kullanmasıyla ortaya çıkan “*grup kararları*” olarak da sınıflandırılabilir (Koçel, 2014). Özellikle, örgüt faaliyetleri ve çalışanları üzerinde derin etkiler oluşturacak nitelikteki kararlar grup olarak verilir. Bu tür grup kararlarında komiteler, özel görev grupları, paneller kullanılabilir (Robbins vd., 2013).

Kararlar belirlilik durumlarında verilebileceği gibi genellikle belirsizlik ve risk koşulları altında verilir. Karar vericinin, karar ile ilgili tüm alternatifler, sonuçlar ve tüm olasılıklar hakkında tam bilgi sahibi olduğu durumlar “*belirlilik şartları altında verilen kararlar*”ı ifade eder. Alternatiflerin, sonuçların ya da karara ilişkin tüm olasılıkların tam olarak bilinemediği durumlarda alınan kararlar ise “*belirsizlik koşulları altında alınan kararlar*”

olarak adlandırılır. Dinamik ve karmaşık çevrede yer alan örgütler kararlarını genellikle belirsizlik koşulları altında alırlar (Koçel, 2014; Robbins vd., 2013).

Örgütlerde belirli amaçlara ulaşmak için çeşitli seçenekler arasından tercih yapan ve bu tercihlerinin sorumluluğunu taşıyan yöneticiler karar verici rolüne sahiptirler (Lezki, 2019). Yöneticiler; planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirirlerken karar vermek durumunda olurlar. Örneğin; örgütün stratejilerinin ne olacağına karar verilmesi, örgüt yapısının nasıl olacağına karar verilmesi, çalışanların nasıl motive edileceğine karar verilmesi ve örgüt içinde denetlenecek faaliyet ve süreçlerin belirlenmesi gibi bir yöneticinin yönetim faaliyeti kapsamında gerçekleştirdiği işlerin hep karar verme temelli olduğu görülmektedir (Robbins vd., 2013).

1.2. Karar Verme Süreci

Karar verme, anlık bir faaliyet değil, kapsamlı bir sürece işaret eder. Karara temel teşkil eden problemin tanımlanması ile başlayan karar verme süreci, karar etkinliğinin değerlendirilmesi ile sonuçlanır. Karar verme süreci aşağıda kısaca sunulmuştur (Lezki, 2019; Robbins vd., 2013; Koçel, 2014);

1.2.1. Karar Probleminin Tanımlanması

Karar verme sürecinin ilk adımı, karşı karşıya olunan problemin (sorunun) varlığını tespit etmek ve bu problemi net bir şekilde tanımlamaktır. Karar verici, bu problemin karar vermeyi gerektirdiği bir durum olduğunu algılamalı ve kabul etmelidir. Bu aşamada, problemle ilgili tüm bilgilerin ve verilerin elde edilerek açık ve kapsamlı bir problem tanımına ulaşmak hedeflenir. Burada yapılacak bir hata ya da eksiklik, karar verme sürecinin diğer aşamalarını zedeler.

1.2.2. Amaç ve Hedeflerin Saptanması

Bu aşamada, karar verici, gelecekte nerede, hangi durumda, hangi konumda olunması istenildiğini bugünden ortaya koymaya çalışır. Belirlenen amaç ve hedefler, karar sürecinin diğer tüm basamakları için belirleyici olur. Bu amaç ve hedeflerin, örgütün her düzeyinde benimsenmesi arzulanır.

1.2.3. Seçeneklerin Ortaya Konulması

Bu aşamada, saptanan problemin çözümüne dair olası alternatifler belirlenir. Bu alternatiflerin, karar vericinin kaynakları ile uyumlu ve uygulanabilir olmasına dikkat

edilmelidir. Burada önemli olan, seçeneklerin (alternatiflerin) daha önceden saptanan amaç ve hedeflerle uyumlu olmasıdır. Yöneticilerin ve karar vericilerin yaratıcılıklarının ve farklı bakış açılarını ortaya koyabildikleri bu aşamada standart, alışlagelmiş, denenmiş çözümler yerine sıra dışı, yaratıcı ve denenmemiş seçenekler (alternatifler) ortaya çıkabilir. Problem çözümüne ilişkin seçeneklerin (alternatiflerin) belirlenmesinde istatistiksel modellerden ve beyin fırtınası gibi çeşitli tekniklerden faydalanılabilir.

1.2.4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Daha önceden belirlenen amaç, hedef ve karar kriterleri doğrultusunda seçeneklerin değerlendirildiği aşamadır. Karar kriterleri, seçeneklerin (alternatiflerin) birbirlerine kıyasla hangi açılardan avantajlı olduğunu belirlemede kullanılır. Bu kriterler, probleme özgü olarak oluşturulabilir ve çeşitlilik gösterilebilir. Değerlendirme sürecinde, karar vericinin risk algısı ve riske yönelik tutumu kritik rol oynar. Burada, karar vericinin risk profili, seçeneklerin değerlendirilmesinde belirleyici olur.

1.2.5. En Uygun Seçeneğin (Alternatifin) Belirlenmesi

Seçeneklerin (alternatiflerin) saptanan karar verme ölçütleri doğrultusunda ve seçilen karar modeli çerçevesinde sistematik olarak değerlendirilmesi ile en yüksek faydayı sağlayacak seçenek nihai karar olarak belirlenir. Bu adım, karar verme sürecinin rasyonel analiz ve karşılaştırmaya dayalı neticelendirme safhasını temsil eder. Tercih edilen seçenek (alternatif) kararı temsil eder ve örgütün kaynaklarını nasıl temin edeceği, bu kaynakları nasıl dağıtacağı, hangi işlerin yapılacağı ve bu işleri kimin yapacağı belirlenmiş olur ve uygulama sürecine geçilir.

1.2.6. Kararın Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Son aşamada, verilen karar neticesinde söz konusu problemin çözülüp çözülmediği değerlendirilir. Sorunun nasıl ve ne ölçüde çözüldüğü, amaca ulaşıp ulaşılmadığı göz önünde bulundurulur. Bu eylem, verilen kararın sonuçlarının değerlendirilmesi olarak adlandırılır ve örgütlerde yönetsel denetim sürecinin bir parçasını oluşturur.

1.3. Karar Verme Modelleri

Yöneticiler karar verirken temelde şu üç farklı modeli benimseyebilirler (Robbins vd., 2013, ss. 79-82);

1.3.1. Rasyonel Model

Çoğunlukla yöneticilerin en mantıklı ve rasyonel seçenekleri tercih ettikleri düşünülür. Bu nedenle, karar verme rasyonel bir süreç olarak görülür. Rasyonel karar modeli, yöneticilerin elde edilecek değeri maksimize etmek için mantıklı ve tutarlı tercihler yapmasını ifade eder (Robbins vd., 2013, s. 79). Rasyonel karar modeli, karar vericinin en iyi sonuca ulaşmak amacıyla sistematik adımlar izlenmesini önerir. Kaliteli ve etkili bir karara, bilinçli ve yapılandırılmış bir süreç izlenerek ulaşılabileceği ön görülür. Rasyonel karar modeli; karar vericilerin problemi bütünüyle anladığı, tüm seçeneklere hâkim olduğu, algısal yanlılıklara kapılmadığını ve her durumda en rasyonel kararı vermenin amaçlandığı gibi varsayımlara dayanır. Bu varsayımların gerçek hayatta uygulanmasının zorluğu, bu modelin eleştirilere maruz kalmasına neden olmuştur. Karara ilişkin alternatiflere ulaşılabilirdiği ve bu alternatiflerin ayrıntılı bir şekilde değerlendirilebildiği, karar neticesinde elde edilecek sonuçların maksimize edilmesi amaçlandığında rasyonel karar modeli uygun olmaktadır (Westmaas, 2022).

1.3.2. Sınırlı Rasyonel Karar Modeli

Yöneticilerden kararlarında rasyonel olmaları beklenir ancak yöneticilerin karar için gerekli tüm alternatifleri analiz etmeleri, tüm bilgilere ulaşabilmeleri ve elde ettikleri tüm veriler işlemeleri mümkün değildir. Bu nedenle yöneticiler maksimum çıktılarına ulaşmaktansa yeterince iyi olan (tatminkâr) çözümlere yönelirler. Yöneticilerin sınırlı beceri, yetenek ve kapasitelerini kabul edip belirli sınırlı dahilinde rasyonel kararlara yönelmesi sınırlı rasyonellik ile ifade edilir (Robbins vd., 2013, s. 79).

İnsanın sınırlı bilgiye ve hesaplama olanaklarına sahip olduğunu kabul eden bu modele göre gerçek insan maksimum çıktıyı (sonucu) seçemez çünkü insanın karar verme sürecini etkileyen ve mükemmel karar vermesini engelleyen unsurlar vardır (Kırmızıaltın, 2021). İnsan zihni, aynı anda işleyebileceği bilgi miktarı açısından doğal sınırlılıklara sahiptir. Ayrıca, yöneticiler her ne kadar bilişsel kapasiteye sahip olsalar da çoğu zaman karar vermeleri gereken koşullarda gerekli verileri toplamak için yeterli zamanları bulunmaz. Bu nedenle kararlar, çoğu durumda eksik bilgi temelinde alınmak zorunda kalınmaktadır (Bright ve Cortes, 2019). Bu nedenle yöneticiler kararlarını sınırlı bir rasyonalite altında verirler.

Karar vermek için yeterli zaman olmadığında ya da bu sürece fazla zaman ayırmak istenilmediğinde, amaç en yüksek faydayı elde etmek yerine yeterli düzeyde tatmin edici

bir sonuca ulaşmak olduğunda sınırlı rasyonel karar modeli uygun olmaktadır (Westmaas, 2022).

1.3.3. Sezgisel Model

Sezgisel karar modeli, karar vericinin deneyimlerine, duygularına ve geçmiş yargısal birikimlerine dayanır (Robbins vd., 2013, s. 79). Sezgisel karar verme, rastlantısal ya da şansa dayalı bir tercih gibi algılsa da aslında deneyim ile şekillenmiş sistematik bir sürece dayanır. Karar verici, geçmiş deneyimlerine dayalı olarak zihinsel bir eylem planı geliştirir ve bu planın uygulanabilirliğini değerlendirir. Eğer plan mantıklı görünmüyorsa, karar öncesinde zihinsel düzeyde değiştirilir veya tamamen elenir ve başka bir alternatif değerlendirilir. Bu süreç, işe yarar bir çözüm bulunana kadar devam eder ve yalnızca uygulanabilir bulunan çözüm hayata geçirilir. Sezgisel karar modelini, yeterli düzeyde bilgi birikimi ve deneyimi olan uzmanların kullanması önerilir. Çünkü bu profesyonellerin daha önceden karşılaştıkları benzer durumlar ile oluşan zihinsel kalıplar, yeni kararlar ile örtüşerek karar sürecini destekleyebilir. Hedefler net olmadığında, zaman baskısı yüksek olduğunda ve karar problemine ilişkin deneyim sahibi olunduğu durumlarda sezgisel karar modeli uygun olmaktadır (Westmaas, 2022).

1.4. Karar Verme Stilleri

Karar vermek, yöneticilerin en temel faaliyetlerinden biridir. Örgütsel faaliyetleri sürecinde yöneticiler taktik kararlardan stratejik kararlara kadar çok farklı nitelikte ve düzeyde kararlar vermek durumunda olurlar. Yöneticilerin karar süreçlerinde en uygun çözüme yönelik tercihleri farklılık göstermektedir (Eser, 2023, s. 33) ve bu farklılıklar çeşitli karar verme stilleri olarak kendini göstermektedir. Karar verme stili, bireyin bir karar durumuyla karşılaştığında sergilediği öğrenilmiş ve alışkanlık haline gelmiş tepki örüntülerini ifade eder (Scott ve Bruce, 1995, s. 820). Ancak bu karar verme stilleri, yöneticilerin kişilik özelliklerini ifade etmez. Karar verme stilleri, belirli bir karar durumu bağlamında belirli bir şekilde tepki verme alışkanlığına dayalı bir eğilimdir (Scott ve Bruce, 1995). Yöneticilerin kararlarına temel oluşturan bilgiyi nasıl elde ettikleri, bu bilgileri nasıl değerlendirip işledikleri, karar sürecinde belirsizlikle nasıl başa çıktıkları karar verme stillerinde belirleyici olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında; yöneticilerin kişilik özelliklerini yansıtır şekilde tek bir tarzda karar verme stili benimsemeyecekleri, çeşitli karar durumlarında öğrenilmiş ve alışkanlık haline gelmiş tepkiler verdikleri

söylenbilir. Bu tepkiler de her zaman rasyonel olmayacağı gibi yöneticilerin bilişsel stillerini yansıtır nitelikte olmaktadır.

Literatürde çok sayıda ve birbirinden farklı karar verme stili yaklaşımları tanımlanmıştır. Harren (1979) üniversite öğrencilerinin kararlarını incelediği çalışmada rasyonel, sezgisel ve bağımlı olmak üzere üç temel karar verme stili belirlemiştir. Bu çalışmada karar verme stili, bireylerin karar süreçlerinde nasıl hareket ettiklerini, bilgiye nasıl ulaştıklarını ve sorumluluk almaya yönelik yaklaşımlarını açıklayan bir yapı olarak ele alınmıştır. Johnson (1978)'un geliştirdiği karar verme stilleri modeli ise bireylerin karar verme süreçlerinde bilgi toplama ve bilgiyi analiz etme biçimlerine dayanır. Bu doğrultuda Johnson (1978) şu dört karar verme stilini geliştirmiştir; dışsal spontane, içsel spontane, dışsal sistematik ve içsel sistematik.

Karar verme sürecini sadece bilişsel bir olgu olarak değil ancak duygusal ve sosyal faktörlerin etkisi ile şekillenen bir olgu olarak ele alan Janis ve Mann (1977), bireylerin deneyimledikleri stres düzeylerinin karar verme stilleri üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu modelde, bireylerin şu temel karar verme stillerini benimseyebileceklerini ifade edilmiştir; uyumlu stil, savsaklayıcı stil, kayıtsız kabul, kaçınmacı stil, ani eylem ve rasyonel yoğunluk. Driver ve diğerleri (1990) ise kişilerin karar verme stillerinin şekillenmesinde, karar vericinin topladığı bilgi miktarının belirleyici olduğunu öne sürmüşler ve beş temel karar verme stili ortaya koymuşlardır. Bu karar verme stilleri şu şekildedir; karar vericinin hızlı ancak mantıklı karar vermeyi amaçladığı kararlı stil, karar alırken güncel bilgiyi göz önünde bulundurup çevresel koşulları dikkate alan esnek stil, karar vermede çok yönlü ve ayrıntılı analize yer veren hiyerarşik stil, karar vermede farklı bakış açılarını bir araya getiren bütünleştirici stil ve planlı, kurallı ve yapılandırılmış bir şekilde karar vermeyi ifade eden sistematik stildir. Driver ve diğerleri (1990) bu karar verme stillerini sabit birer kişilik özelliği olarak değil, karar verme durumuna göre değişebilen tercihler olarak değerlendirmişlerdir.

Önceki karar verme stili çalışmalarını analiz ederek Genel Karar Verme Stili Envanterini oluşturan Scott ve Bruce (1995) beş farklı karar verme stili tanımlamışlardır. Bu karar verme stilleri şu şekildedir (Bilgiç, 2024; Eser, 2023; Scott ve Bruce, 1995; Taşdelen, 2002; Thunholm, 2004);

1.4.1. Rasyonel Karar Verme Stili

Karar sürecinde kapsamlı ve sistematik bilgi arama, alternatifleri ortaya koyma, alternatiflerin mantıksal değerlendirilmesi ile karakterize edilen stildir. Karar verme, bilgi ve veri temelli bir süreç olarak görülür. Bu stilde, karar verici, tercihlerinin ortaya çıkaracağı tüm sonuçları bilerek ve tüm alternatifleri görerek tercih yapmak ister ancak sınırlı rasyonelite nedeniyle bu tam olarak mümkün olmaz.

1.4.2. Sezgisel Karar Verme Stili

Karar verme süreçlerinde sistematik bilgi arama ve bilgi işleme yerine sezgilere ve hislere güven ile karakterize edilen bir stildir. Bu karar verme stilinde karar verici, karara etki eden faktörleri mantıksal olarak değerlendirmeyi ve geleceğe yönelik bütüncül bir tahmin yapmayı amaçlamaz. Bunun yerine önsezi ve duyguları ile tercih yapmaya çalışır. Sezgisel karar stilinde, karar vericinin geçmiş deneyimleri, geçmiş yaşantıları, tecrübeleri de etkili olmaktadır. Geçmiş deneyimlerden temellenmesi nedeniyle karar vericiye rasyonel stilden daha düşük bilişsel yük getirir.

1.4.3. Bağımlı Karar Verme Stili

Önemli kararlar vermeden önce diğerlerinden tavsiye ve rehberlik arayışında olmak ile karakterize edilen bir stildir. Genellikle tavsiye ve yönlendirmeye ihtiyaç duyan karar vericiler tarafından benimsenen bu stilde karar verici pasif bir pozisyon alarak diğerleri ile uyumlu olmayı önceler. Karar vericinin bu stili benimsemesinde, kararın doğrulacağı sorumluluğu paylaşma güdüsü de etkili olmaktadır.

1.4.4. Kaçınan Karar Verme Stili

Mümkün olduğunca karar almaktan kaçınma ile karakterize edilen bir stili ifade eder. Bu stil kapsamında karar verici, kararı geciktirme ya da mümkün olduğunca kararların sorumluluğunu diğerlerine devretme eğilimindedir. Karar verdiğinde hata yapacağından çekinen karar vericinin bu stili benimseme eğilimi yüksektir.

1.4.5. Kendiliğinden (Ani) Karar Verme Stili

Karar sürecini mümkün olduğunca hızlı tamamlama isteği ve anında harekete geçme duygusuyla karakterize edilen spontane bir stildir. Aniden gelişen durumlarda, alternatifleri detaylı olarak inceleyip analiz etmeden çok hızlı bir şekilde karar vermeyi

içerir. İçinde bulunan duruma uygun, aceleci bir şekilde ilk seçenek tercih edilir. Bu stilde karar vericinin dürtüselliliği etkili olur.

1.5. Kaygı (Anksiyete) Kavramı

Kaygı (anksiyete), bireyin belirsizlik, tehdit veya kontrol kaybı durumları ile karşı karşıya kaldığında ortaya çıkan; bilişsel (örn; olumsuz otomatik düşünceler, tehdit odaklı değerlendirmeler), duyuşsal (örn. endişe, huzursuzluk), fizyolojik (örn. otonom sinir sistemi aktivasyonu, kas gerginliği) ve davranışsal (örn. kaçınma, güven arayışı) boyutları olan oldukça karmaşık bir duygu durumudur (Barlow, 2002; Cheng ve McCarthy, 2018; Hofmann vd., 2012). Günlük hayatta bireylerin belirli bir düzeyde kaygı deneyimlemeleri uyarıcı ve fonksiyonel olabilirken, kaygının şiddetinin ve sürekliliğinin artması durumunda olumsuz sonuçlar görülebilir (Cüceloğlu, 2022; Hofmann vd., 2012). Yani kaygıyı tıbbi bir teşhis olarak ele alan kategorik yaklaşımların yerine, kaygıyı sürekli bir değişken olarak değerlendiren psikometrik yaklaşımın daha açıklayıcı olduğu öne sürülmektedir (Endler ve Kocovski, 2001). Bu nedenle kaygı, olumlu ve olumsuz iki uç arasında yer alabilen bir olgu olarak değerlendirilmelidir.

Kaygının ortaya çıkışı, bireyin çevresel uyaranları nasıl algıladığı ve yorumladığı ile ilişkilidir (Cüceloğlu, 2022). Özellikle özyeterlilik algısının zayıflaması, bireyin geleceğe yönelik belirsizlik algısının artması ve sosyal desteğin azalması gibi faktörler kaygı düzeylerini yükseltebilmektedir (Cüceloğlu, 2022; Çiçek ve Almalı, 2020). Bu çerçevede kaygı, sadece dışsal stresörlere verilen tepki değil, aynı zamanda bireyin bilişsel değerlendirme süreçlerinin bir çıktısı olarak ele alınmalıdır (Lazarus ve Folkman, 1984).

Kaygı, genellikle *durumsal (state)* ve *sürekli (trait)* boyutlarıyla ele alınır (Endler ve Kocovski, 2001). Sürekli kaygı (trait), bireyin belirli durumlara tutarlı bir şekilde kaygılı tepkiler verme eğilimini ifade eder. Kaygıya yönelik genel ve kalıcı bir yatkınlığı temsil eden sürekli kaygı, kişinin birçok benzer durumda benzer düzeyde kaygı göstereceğini öne sürer. (Endler ve Kocovski, 2001; Martínez Valera vd., 2024). Sürekli kaygı düzeyi yüksek bireylerin bir kişilik eğilimi olarak çevrelerindeki tehditleri ve belirsizliği daha fazla algılama ve olumsuz sonuçlar öngörmeye daha yatkın oldukları söylenebilir. Durumsal kaygı (state) boyutu ise belirli bir durumda ve zamanda ortaya çıkan geçici bir duygusal duruma işaret eder. Bu kaygı boyutu, fizyolojik uyarılmaya eşlik eden endişe, korku ve gerginlik gibi bilinçli duyguları içerir. Bireyin belirli bir durumda ya da zamanda, özgül bir durumu tehdit edici olarak algılaması ile ortaya çıkan geçici ve

bağlama duyarlı bir kaygı durumudur (Cheng ve McCarthy, 2018; Endler ve Kocovski, 2001; Martínez Valera vd., 2024; Hofmann vd., 2012). Kaygı (anksiyete) kavramını değerlendirirken, kavrama tek bir bütün olarak bakmak, kavramın zenginliğini ortadan kaldıracığından, sürekli kaygı ve durumsal kaygı ayrımını göz önünde bulundurmak önem arz eder.

Kaygı, günlük yaşamda genellikle stres ve korku ile karıştırılmakta ve bu kavramlarla birlikte kullanılmaktadır. Stres, genellikle dışsal ve belli bir stresöre (örn; yüksek iş yükü, zaman baskısı) verilen bilişsel-fizyolojik tepki olarak tanımlanır. Söz konusu tehdit ortadan kalktığında ise stresin etkisi görece azalır (Karasek, 1979; Lazarus ve Folkman, 1984; Selye, 1976). Kaygı ise çoğu zaman kaynağı belirsiz, geleceğe yönelik ve sürekli bir endişe durumudur. Belirli bir stresöre kaynaklı değildir ve kronikleşme eğilimi gösterebilir (Barlow, 2002; Cheng ve McCarthy, 2018). Korku ise kaynağı belli ve mevcut bir tehdide verilen daha şiddetli ve görece kısa süreli bir tepkidir. Korku sırasında gözlenen fizyolojik belirtiler (kalp atış hızında artış, nefes alıp vermede hızlanma) kaygı durumunda da gözlenebilmekle birlikte, kaygı çoğunlukla belirsizlik ve geleceğe yönelik olumsuz beklentilerle ilişkilidir (Cüceloğlu, 2022). Kaygı ile başa çıkma ve kaygının olumsuz etkilerini azaltmak için bu kavramların doğru ve yerinde kullanılması önem taşımaktadır.

1.6. İşe İlişkin Kaygı Kavramı

Kaygı (anksiyete), özellikle çalışanlar arasında yaygın olarak görülen, çalışanların ruh sağlığını olumsuz etkileyen temel psikolojik sorunlardan biridir ve depresyonla birlikte en sık görülen psikolojik rahatsızlıklardandır (Kim vd., 2021). Kaygının işe özgü bir alt boyutu olan *işe yönelik kaygı* (work-related anxiety), çalışanların iş ortamında ve iş bağlamında karşı karşıya kaldıkları talepleri tehdit olarak algılamaları neticesinde oluşan psikolojik nitelikte bir gerilim durumudur. Bu bağlamda işe yönelik kaygı, bireyin işine ve iş yaşamına ilişkin sürekli, tekrarlayıcı ve kontrol edilmesi zor endişeler duyması olarak tanımlanabilir (McCarthy vd., 2016). İşe yönelik kaygı sadece stresli iş koşullarından değil, aynı zamanda işte olumlu deneyim eksikliğinden (örn; işte coşku ve bağlılık eksikliği) kaynaklanabilir (Innstrand vd., 2012). İşe yönelik kaygı, bireylerin iş performansı, kariyer gelişimi, iş güvencesi ve iş ortamındaki sosyal ilişkiler gibi spesifik alanlarda olumsuz beklentilere sahip olmalarına yol açmaktadır (Cheng ve McCarthy, 2018). Çalışana yönelik olumsuz etkilerinin yanında işe yönelik kaygı hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütü de olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu nedenle işe yönelik kaygı,

hem çalışan iyi oluşunu hem de örgütsel etkililiği ve verimliliği olumsuz şekilde etkileyen bir olgu olarak ele alınmalıdır.

İşe yönelik kaygının anlaşılması ve açıklanmasında çeşitli kuramsal yaklaşımlar mevcuttur. Bu alanda, Kaynakların Korunması Kuramı (COR) ve İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli yaygın olarak benimsenmiştir. Kaynakların Korunması Kuramına göre bireyler, değerli kaynaklarını korumak, sahip oldukları kaynaklarını sürdürmek ve değerli buldukları yeni kaynaklar edinme eğilimindedirler. Bireyin kaynaklarının kaybı veya kaynaklarına yönelik tehdit algıları, beraberinde kaygı ve stres oluşturur (Hobfoll, 1989). Kaynakların Korunması Kuramı (COR), işe yönelik kaygıyı çalışanların sahip olduğu kaynakların (örneğin zaman, statü, enerji) kaybına yönelik algılanan tehdit sonucu ortaya çıkan bir stres tepkisi olarak tanımlar (Hobfoll, 1989). Örneğin; çalışanın algıladığı iş güvencesizliği, rol belirsizliği, ücret adaletsizlikleri bir kaynak kaybı ya da kaynaklara yönelik bir tehdit olarak değerlendirilebilir ve neticede çalışanın kaygı deneyimlemesine neden olabilir.

İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modeli, işin talepleri çok yüksek olduğunda ve çalışanın bu talepleri karşılayabilecek yeterli kaynağa sahip olmadığında, olumsuz psikolojik sonuçlar, özellikle de kaygı durumu ortaya çıktığını öne sürer (Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu model, işe yönelik kaygıyı, yüksek iş talepleri (örneğin iş yükü, rol belirsizliği) ve bunları karşılamaya yönelik kaynakların yetersizliğinden kaynaklanan bir durum olarak kavramsallaştırmaktadır. Yapılan araştırmalarda, çalışanların görevleriyle ilgili karar verme yetkisine sahip olmamalarının, özellikle karmaşık görevler gibi yüksek talepli durumlarda işe yönelik kaygıyı anlamlı derecede artırdığı bulunmuştur (Kim vd., 2021).

Genel kaygıdan farklı olarak, işe yönelik kaygının ortaya çıkışında çalışanın kişisel özelliklerin yanı sıra örgütsel koşullar ve işin bağlamı da etkilidir (Linden ve Muschalla, 2007). Bu kapsamda, iş ortamında yetersiz iletişim, belirsiz rol beklentileri, destekleyici olmayan çalışma koşulları gibi faktörler işe yönelik kaygıyı artırabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2008). Çalışanlar ne yapmaları gerektiğini ve onlardan ne beklendiğini net bir şekilde bilmediklerinde, ihtiyaç duydukları geri bildirim ulaşamadıklarında ya da yöneticilerinden yeterli desteği alamadıklarında işlerine yönelik belirsizlik ve endişe duymaları muhtemeldir. Bu durum da çalışanların kaygı durumunu tetikleyebilmektedir. Ayrıca, dijital dönüşümün getirdiği belirsizlikler ve hızla değişen iş beklentileri gibi modern iş ortamına özgü faktörler de çalışanların kaygı düzeylerini yükseltmektedir.

(Pfaffinger vd., 2020). Çalışanların yeni teknolojileri takip etme ve bu teknolojilere uyum sağlama gerekliliği, yeni teknolojilerin sürekli öğrenmeyi gerekli kılması nedeniyle çalışanlar kendilerini yetersiz hissedebilirler ve geleceğe yönelik endişe duyabilirler. Bunun yanında, işe yönelik kaygının ortaya çıkmasında, çalışanların kişilik özellikleri ve bu kapsamda mükemmeliyetçilik eğilimleri gibi bireysel faktörler de rol oynayabilir (Hofmann vd., 2012). Bu nedenle işe yönelik kaygının, bireylerin kişisel yetkinlikleri ile örgütsel faktörlerin etkileşimi sonucunda şekillendiği söylenebilir.

İşe yönelik kaygı, genel kaygıdan farklı olarak özellikle işle ilgili konulara özgü olup (Zeidner ve Matthews, 2005), yetersizlik korkusu, sosyal kaygı ve hipokondriyakal endişeler gibi farklı biçimlerde ortaya çıkabilir (Dolanbay vd., 2024). Örneğin, bir çalışanın hata yapmaktan çekinmesi işe yönelik kaygısının bir göstergesidir. Cheng ve McCarthy (2018), durumsal kaygı ve sürekli kaygı ayrımına benzer bir şekilde, işe yönelik kaygının da hem kronik (sürekli) hem de belirli bir görev veya durum karşısında geçici (durumsal) olarak ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Çalışanın yeni bir göreve ya da projeye başlarken yaşadığı geçici endişenin durumsal kaygıyı ortaya çıkarabileceği, çalışanın uzun süredir yaşadığı performans baskısı ve iş güvencesizliği algısının kronik kaygıyı ortaya çıkarabileceği söylenebilir.

İşe yönelik kaygının hem bireysel ve hem de örgütsel sonuçları oldukça yaygın ve belirgindir. Çalışan açısından bakıldığında işe yönelik kaygı; psikolojik rahatsızlıklara, depresyona, uyku bozukluklarına ve düşük özsaygıya neden olabilir (Maslach ve Leiter, 2008). Örgütsel açıdan ise işe yönelik kaygı; örgütsel performansta düşüş, motivasyon kaybı, düşük işe bağlılık ve yüksek çalışan devri gibi sonuçlara yol açarak, örgütsel performansı ve sürdürülebilirliği olumsuz etkilemektedir (Cheng ve McCarthy, 2018; Jones vd., 2016). Ayrıca işe yönelik kaygı, çalışanların devamsızlık oranlarını artırmakta ve üretkenlikte azalmaya neden olmaktadır (De Olivera vd., 2023; Plaisier vd., 2012). Bunlara ek olarak işe yönelik kaygı, bireyin meslekle ilgili performansına dair olumsuz beklentiler geliştirmesine neden olabilir. Mesleki yeterliliğe olan inancın azalması, işe adapte olamama veya erken tükenmişliğe yol açabilir (Cabı ve Yalçınalp, 2013).

İşe yönelik kaygının etkili biçimde yönetilmesi, çalışanların psikolojik sağlığı ve örgütün başarısı açısından öneme sahiptir. İşe yönelik kaygıyı azaltmaya yönelik öneriler arasında, çalışanlara yönelik psikolojik destek programları, eğitimler, yönetici-çalışan iletişiminin güçlendirilmesi ve belirsizliği azaltıcı stratejilerin geliştirilmesi bulunmaktadır (Çiçek ve Almalı, 2020; Hofmann vd., 2012; Plaisier vd., 2012). Bu

nedenle işe yönelik kaygının hem çalışan sağlığı hem de örgütsel performans bağlamında önemli bir değişken olarak ele alınması ve uygun stratejilerle ve tekniklerle yönetilmesi gerekmektedir.

1.7. Kaygı ve Karar Verme İlişkisi ve Hipotezler

İşe yönelik kaygı, bireylerin karar alma süreçlerinde önemli rol oynayan ve karar süreçlerinde rasyonaliteyi ortadan kaldırabilen psikolojik bir faktördür. Bireylerin düşünme, bilgi toplama ve anlamlandırma faaliyetlerinde beynin ön lobunda yer alan prefrontal korteks etkin olmaktadır. Bireyin deneyimlediği kaygının (anksiyete) ise prefrontal kortekste faaliyetleri yavaşlattığı, dolayısıyla kişinin karar verme sürecini de yavaşlattığı öne sürülmüştür. Diğer yandan, beyin fazla enerji gerektiren işlemleri öteleme ya da askıya alma eğiliminde olduğundan, bir tür enerji tüketici durum olan kaygı durumunu bir an önce sona erdirmek için detaylı bir muhakeme süreci yürütmeden olabildiğince hızlı bir şekilde sonlandırmayı amaçlayabilmektedir (Doğru, 2024, ss. 58-59). Bu açıdan bakıldığında; kaygı durumunun bireyin karar süreçlerini ve karar etkinliğini etkileyebileceği, farklı kaygı düzeylerinde bireylerin karar süreçlerinin ve kararlarını etkinliğinin farklılaşabileceği öne sürülebilir.

Literatürde kaygının, bilişsel işlevlerde bozulmalara ve duygusal tepkilerde değişimlere neden olarak kararların kalitesini düşürebileceği ifade edilmektedir (Hartley ve Phelps, 2012; Robinson vd., 2013). Bu bağlamda, kaygı bir yandan bilgi arama davranışını artırabilir ve sistematik düşünmeyi teşvik edebilirken (Maner ve Schmidt, 2006), diğer yandan riskten kaçınma eğilimini yükselterek kararların daha temkinli ya da savunmacı biçimde alınmasına yol açabilmektedir (Raghunathan ve Pham, 1999).

İş yaşamında karar verme bağlamında kaygı, bireyde sistematik önyargıların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu önyargılar, genellikle tehdit algısıyla ilişkilidir ve bireylerde riskten kaçınma, belirsizlikten rahatsız olma ve kayıplara aşırı duyarlılık gibi eğilimler ortaya çıkarmaktadır (Hartley ve Phelps, 2012). Özellikle yüksek düzeyde kaygıya sahip bireyler, belirsiz ya da nötr durumları olumsuz değerlendirme eğilimindedir ve çevrelerindeki tehdit unsurlarından dikkatlerini uzaklaştırmakta güçlük yaşarlar (Hartley ve Phelps, 2012). Karar verme sürecinde kaygının ortaya çıkarabileceği bazı yaygın önyargılar şu şekildedir (Raghunathan ve Pham, 1999; Hartley ve Phelps, 2012; Maner ve Schmidt, 2006);

Riskten kaçınma: Kaygının en belirgin etkilerinden biri riskten kaçınma davranışıdır. Yüksek kaygıya sahip bireyler, iş yaşamında yatırım yapma, yeni projeler üstlenme ya da liderlik pozisyonlarına talip olma gibi riskli kararları almaktan kaçınmaktadır (Maner ve Schmidt, 2006). Bu durum, çalışanların yenilikçilik, sorumluluk üstlenme ve liderlik gibi alanlarda geride kalmasına neden olmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma: Kaygılı bireyler için görev tanımlarının net olmadığı veya belirsizliğin yüksek olduğu durumlar önemli bir kaygı tetikleyicisidir. Böyle durumlarda çalışanların yeni sorumluluklar üstlenmekte isteksiz davrandıkları gözlemlenmektedir. Bu davranış biçimi, çalışanların kariyer gelişimlerinde ve yeni yeteneklerin kazanılmasında önemli engeller oluşturabilir.

Kayıptan kaçınma: İşe yönelik kaygı, bireylerin iş hayatındaki potansiyel kayıpları abartılı bir biçimde algılamasına neden olabilir. Bu durum, çalışanların yenilikleri denemekten kaçınmalarına, statükoyu koruma eğilimi göstermelerine ve yeni girişimlerden geri durmalarına yol açabilir (Raghunathan ve Pham, 1999).

Kaygılı bireylerin karar verme davranışları, özellikle iş ortamlarında, olumsuz sonuçların olasılığı ve bu olumsuz sonuçların etkisinin olduğundan daha yüksek algılanmasıyla farklılık gösterebilmektedir (Maner ve Schmidt, 2006). Bu durumda çalışanlar hata yapma korkusuyla yaratıcı çözümler üretmekten kaçınabilirler ve yenilikçi çözümler üretmekte zorluk yaşayabilirler. Yüksek kaygı, çalışanların olumsuz geri bildirim alma ya da başarısızlık olasılığını abartarak değerlendirmeye iter ve bu durum da onları yeni sorumluluklardan veya kariyer ilerlemesi sağlayabilecek fırsatlardan uzaklaştırabilir (Maner ve Schmidt, 2006).

Sonuç olarak işe yönelik kaygı, karar verme süreçlerinde karmaşık bir rol üstlenmektedir. Bir yandan bilgi arayışını teşvik ederek sistematik düşünmeyi sağlarken, diğer yandan da riskten kaçınma, belirsiz durumlarda güvensizlik ve kayıplara aşırı duyarlılık gibi eğilimleri artırarak karar kalitesini düşürebilmektedir. Bu durumun iş yaşamında uzun vadede hem çalışanların performansına ve iyi oluşlarına hem de örgütün performansına olumsuz etkileri olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Karar verme stilleri literatürü incelendiğinde, bireylerin benimsedikleri karar verme stillerinde çeşitli psikolojik özelliklerin etkili olduğu görülmektedir. Bu psikolojik özellikler; özsaygı (Izgar ve Yılmaz, 2007), öznel iyi oluş (Dilmaç ve Bozgeyikli, 2009), mental iyi oluş (Tekdursun Demir vd., 2018), duygusal zekâ (Sarıkaya ve Atilla, 2018)

ve iş stresi (Akdağcık ve Polat, 2022) şeklindedir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; yüksek özsaygı düzeyinin dikkatli karar verme stili ile pozitif yönlü ilişkili iken kaçınan, panik ve erteleyici karar verme stili ile negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır (Izgar ve Yılmaz, 2007). Kaçınan karar verme stilinin Izgar ve Yılmaz (2007)'ın çalışmasına benzer şekilde öğretmen adaylarında öznel iyi oluş ile negatif yönlü ilişkide olduğu bulunmuştur (Dilmaç ve Bozgeyikli, 2009). Sporcular örnekleminde yürütülen araştırmada da mental iyi oluş ile rasyonel ve sezgisel karar verme stili pozitif yönlü ilişkili, bağımlı karar verme stili ile de negatif yönlü ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Tekdursun Demir vd., 2018).

Tüm bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde çalışmada test edilecek hipotezler şu şekilde olacaktır;

Bireylerin deneyimlediği kaygının prefrontal kortekste bilişsel işlevleri yavaşlattığı ve muhakeme süreçlerini olumsuz etkilediği bilinmektedir (Doğru, 2024). Yüksek kaygıya sahip bireyler, rasyonel ve sistematik değerlendirme süreçlerini yeterince etkin kullanmakta zorlanabilirler. Aynı zamanda, mental iyi oluş ile rasyonel karar verme stilinin pozitif yönde ilişkili olduğu (Tekdursun Demir vd., 2018) göz önünde bulundurulduğunda, kaygı düzeyi yüksek olan çalışanların, rasyonel karar verme stilini daha az tercih etmesi beklenmektedir. Böylece, çalışmanın ilk hipotezi şu şekilde kurulmuştur;

H1: *Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile rasyonel karar verme stili arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.*

Sezgisel karar verme, bireyin geçmiş deneyimlerine dayalı olarak hızlı ve genellikle olumlu duygu durumlarıyla beslenen bir stildir. Kaygı durumunda bireylerin karar verme sürecinde hızlı olsa dahi olumlu sezgilerine güvenmeleri zordur. Çünkü bireyin deneyimlediği kaygı, tehdit algısını yükselterek bireylerin belirsiz durumları daha olumsuz değerlendirmelerine neden olur (Hartley ve Phelps, 2012). Dolayısıyla, yüksek kaygıya sahip çalışanların sezgisel karar stiline daha az başvurmaları beklenmektedir. Böylece, çalışmanın ikinci hipotezi şu şekilde kurulmuştur;

H2: *Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile sezgisel karar verme stili arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.*

Bağımlı karar verme stili, bireyin karar vermekten kaynaklanan sorumluluğu ve riski başkalarına devretme eğilimini yansıtır. Bireyin deneyimlediği kaygının risk ve

belirsizlikten kaçınma eğilimini yükselttiği dikkate alındığında (Maner ve Schmidt, 2006), yüksek kaygı düzeyine sahip çalışanların sorumluluktan kaçınmak ve kendilerini güvende hissetmek amacıyla bağımlı karar verme stilini daha sık tercih etmeleri muhtemeldir. Ayrıca kaygı düzeyinin mental iyi oluş ile yakın ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, Tekdursun ve diğerleri (2018) mental iyi oluş ile bağımlı karar verme stili arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu nedenle işe yönelik kaygı düzeyi yüksek çalışanların bağımlı karar verme stilini benimseyecekleri öne sürülebilir. Böylece, çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekilde kurulmuştur;

H3: *Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile bağımlı karar verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Kaçınan karar verme stili, kararları mümkün olduğunca ertelemek ya da karar almaktan kaçınmakla ilişkilidir. Kaygı düzeyi yüksek bireyler, olumsuz sonuçların olasılığını ve etkisini olduğundan daha yüksek algıladıkları için hata yapma korkusuyla karar almaktan kaçınabilirler (Maner ve Schmidt, 2006). Bu nedenle kaygı düzeyi yüksek çalışanların kaçınan karar verme stilini daha fazla kullanmaları beklenmektedir. Böylece, çalışmanın dördüncü hipotezi şu şekilde kurulmuştur;

H4: *Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile kaçınan karar verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Kaygının bireyde ortaya çıkardığı yüksek bilişsel yük ve enerji tüketimi, bireylerin bu durumu bir an önce sonlandırma eğilimini tetikleyebilir (Doğru, 2024). Bu durumda çalışanlar, kapsamlı değerlendirme ve muhakeme süreçlerine girmeden hızlı ve anlık kararlar verme eğiliminde olabilirler. Dolayısıyla yüksek kaygı düzeyine sahip çalışanların kendiliğinden (anlık) karar verme stilini daha sık tercih etmeleri beklenmektedir.

H5: *Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile kendiliğinden (anlık) verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

BÖLÜM 2. ÇALIŞANLARIN İŞE İLİŞKİN KAYGI DÜZEYLERİ İLE KARAR VERME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

2.1. Araştırmanın Problemi

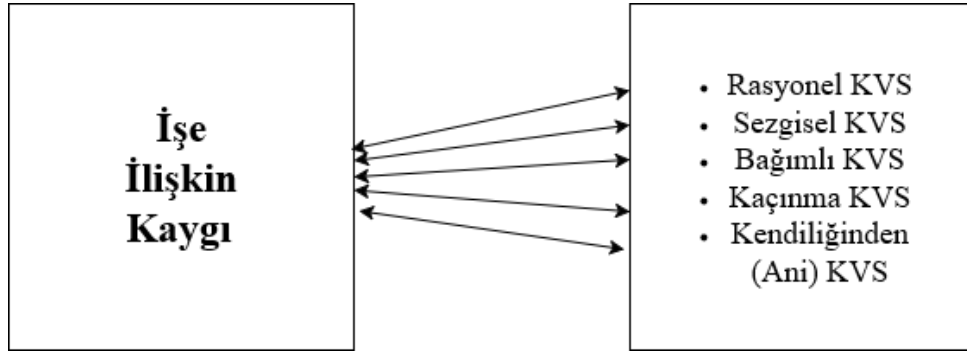
Çalışanların örgütsel bağlamda aldıkları kararların niteliğinin ve karar verme stillerinin, çalışanların psikolojik durumları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Daha önceden yapılan araştırmalarda, çalışanların işe yönelik kaygılarının, beyinlerindeki prefrontal kortekste yürütülen bilişsel fonksiyonları yavaşlatarak karar verme süreçlerinde rasyonelliği azalttığı ortaya konulmuştur (Doğan, 2024). Günümüz çalışma yaşamının öne çıkan nitelikleri olarak belirsizlik ve yüksek performans beklentisi, çalışanların işe yönelik kaygı durumlarını tetiklemektedir. Kaygı durumları tetiklenen çalışanlar; artan düzeyde riskten kaçınma, güvensizlik duygusu ve kayıplara karşı duyarlılık yaşayacaklarından karar verme süreçlerinde bazı sistematik önyargılar oluşabilmekte (Hartley ve Phelps, 2012; Raghunathan ve Pham, 1999) ve bu önyargılar da çalışanların karar verme stillerini etkileyebilmektedir. Literatürde bireylerin karar verme stillerini etkileyen faktörlere ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bireylerin karar verme stilleri ile özsaygı (Izgar ve Yılmaz, 2007), öznel iyi oluş (Dilmaç ve Bozgeyikli, 2009), mental iyi oluş (Tekdursun Demir vd., 2018), duygusal zekâ (Sarıkaya ve Atilla, 2018) ve iş stresi (Akdağcık ve Polat, 2022) değişkenlerinin ilişkileri incelenmiştir. Ancak hem çalışanların hem de örgütlerin performansında önemli bir faktör olan işe yönelik kaygının, karar verme stilleri ile ilişkisini ele alan yeterli sayıda çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle, çalışanların işe yönelik kaygıları ile karar verme stilleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemek anlamlı bir katkı olacaktır. Bu kapsamda bu çalışmada yanıt aranan soruşu şekilde ifade edilmiştir; “*Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyleri ile benimsedikleri karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*”

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma sorusu göz önünde bulundurularak hazırlanan model Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1

Araştırma Modeli



Araştırma modeli kapsamında test edilecek hipotezler ise aşağıdaki gibidir;

H1: Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile rasyonel karar verme stili arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile sezgisel karar verme stili arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile bağımlı karar verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile kaçınan karar verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile kendiliğinden (anlık) verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.3. Araştırmanın Örneklemi ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini Sakarya Üniversitesi'nde karar verme pozisyonunda olan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Bu kapsamda dekanlara, dekan yardımcılara, enstitü müdürlerine, enstitü müdür yardımcılara, bölüm başkanlarına, bölüm başkan yardımcılara, yüksekokul ve meslek yüksek okulu müdürlerine, fakülte sekreterlerine, enstitü sekreterlerine, araştırma merkezi müdürlerine, daire başkanlarına, şube müdürlerine ve şeflere ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmada herhangi bir örnekleme gidilmemiş, kolayda örnekleme tekniği ile mümkün olan en fazla sayıda katılımcıya ulaşmaya çalışılmıştır. Veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. 30 ifade ve beş adet demografik sorudan oluşmuş anket formu çevrimiçi (online) olarak sunulmuş, gelen yanıtlar Google Tablolar olarak kayıt edilmiştir. Araştırma için Sakarya Üniversitesi

Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan (E-61923333-050.99-339393 sayılı) izin, anketlerin Sakarya Üniversitesi personeline uygulanabilmesi için de Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü'nden izin (E-35955870-044-342958 sayılı) izin alınmıştır. Gerekli izinlerin alınmasından sonra, anket formu çevrimiçi (online) olarak personelin elektronik posta adreslerine gönderilmiş ve gelen yanıtlar takip edilmiştir. Gelen yanıtların 85 adet anket ile sınırlı kalması neticesinde anket formu bazı katılımcılara elden dağıtılmış ve daha sonrasında toplanmıştır. Bu yolla da 12 adet ankete ulaşılmıştır. Belirli zamanlarda çevrimiçi olarak yapılan hatırlatmalar ve elden dağıtılan anket formları neticesinde toplam 97 adet katılımcıya ulaşılmıştır. 97 katılımcıdan elde edilen veriler Jamovi istatistik paket programına aktarılmış, gerekli analizler gerçekleştirilmiştir.

2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada işe yönelik kaygı ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla iki farklı ölçekten faydalanılmıştır. İlerleyen kısımda bu ölçekler ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

Genel Karar Verme Ölçeği (Scott ve Bruce, 1995): Bu çalışmada, katılımcıların karar verme stillerindeki farklılıklar Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen, 25 madde ve 5 alt boyuttan oluşan Genel Karar Verme Ölçeği (General Decision-Making Style Inventory) ile belirlenmiştir. Ölçekte şu beş alt boyut yer almaktadır; rasyonel karar verme stili (5 ifade), sezgisel karar verme stili (5 ifade), bağımlı karar verme stili (5 ifade), kaçınma karar verme stili (5 ifade) ve kendiliğinden (ani) karar verme stili (5 ifade). Ölçekte yer alan maddeler; Asla (1) ile Her zaman (7) arasında sıralanan 7'li Likert tipi derecelendirme esas alınarak puanlandırılmıştır.

Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Taşdelen (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkçe uyarlama çalışmasında da beş boyutlu yapıya ulaşılmış ve her alt boyutun içsel tutarlılık katsayıları şu şekilde saptanmıştır; rasyonel karar verme stili ($\alpha=0,76$), sezgisel karar verme stili ($\alpha=0,78$), bağımlı karar verme stili ($\alpha=0,76$), kaçınma karar verme stili ($\alpha=0,79$) ve kendiliğinden (ani) karar verme stili ($\alpha=0,76$). Tüm ölçek için içsel tutarlılık katsayısı ise $\alpha=0,74$ olarak hesaplanmıştır.

İşle İlgili Kaygı Ölçeği (Parker ve DeCotiis, 1983): Çalışmada, katılımcıların işle ilgili kaygı düzeyleri Parker ve DeCotiis (1983) tarafından geliştirilen beş maddeden ve tek boyuttan oluşan İşle İlgili Kaygı Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçekte yer alan maddeler;

Kesinlikle katılmıyorum (1) ile Kesinlikle katılıyorum (5) arasında sıralanan 5’li Likert tipi derecelendirme esas alınarak puanlandırılmıştır.

Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Gül ve Koçak (2021) tarafından gerçekleştirilmiştir. Uyarlama çalışmasının neticesinde, orijinal ölçeğin tek faktörlü yapısının desteklendiği bulunmuştur. Ölçeğin içsel tutarlılık katsayısı $\alpha=0,86$ olarak hesaplanmıştır.

2.5. Normallik Testi Bulguları

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri bu verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınarak incelenmiştir. Basıklık ve çarpıklık katsayıları ± 2 arasında değerler aldığından verilerin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010). Tablo 1’de araştırma değişkenlerinin basıklık ve çarpıklık değerleri sunulmuştur.

Tablo 1

Normallik Testi Bulguları

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Rasyonel stil	0,14	-0,81
Sezgisel stil	0,18	0,29
Bağımlı stil	-,87	1,14
Kaçınma stili	-,46	-,59
Kendiliğinden (ani) stil	-,14	-,50
İşe ilişkin kaygı	0,45	0,16

N=97; İşe İlişkin Kaygı değişkeninin ölçümü 5’li Likert ölçeğinde, Karar Verme Stilleri değişkenine ait alt boyutların ölçümü 7’li Likert ölçeğinde yapılmıştır.

2.6. Ölçeklerin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach’s Alpha (α) içsel tutarlılık katsayısı ile incelenmiştir. Tablo 2’de ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin içsel tutarlılık katsayıları sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan Karar Verme Stilleri Ölçeği’nin genel içsel tutarlılığı yüksek bulunmuştur ($\alpha = .83$). Alt boyutlardan üçü (Rasyonel, Bağımlı, Kaçınma) kabul edilebilir düzeyde güvenilirlik gösterirken; Sezgisel ve Kendiliğinden karar verme stili boyutlarının güvenilirlik düzeyleri düşük kalmıştır. İşe ilişkin kaygı ölçeğinin içsel tutarlılığı da yeterli bulunmuştur.

Tablo 2*Ölçeklerin İçsel Tutarlılık Katsayıları*

Değişkenler	Madde sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Rasyonel stil	5	0,87
Sezgisel stil	5	0,58
Bağımlı stil	5	0,77
Kaçınma stili	5	0,75
Kendiliğinden (ani) stil	5	0,60
Karar verme stili (Tüm ölçek)	25	0,83
İşe ilişkin kaygı	5	0,79

2.7. Bulgular**2.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Çalışmada 97 katılımcıdan elde edilen anket formu analiz edilmiştir. Katılımcıların %63'ü erkek, %38'i kadın, %52'si akademik kadroda görev yaparken %48'i idari kadroda görev yapmakta, %46'sı doktora düzeyinde, %20'si yüksek lisans düzeyinde ve %31'i lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların %50'si 21 yıl ve üzerinde, %25'i de 11-15 yıl arası iş deneyimine sahiptirler. Katılımcılara ait ayrıntılı demografik bulgular Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Değişken	Kategori	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	60	63,0
	Kadın	36	38,0
Kadro	Akademik	50	52,0
	İdari	46	48,0
Eğitim Durumu	Ön lisans ve altı	3	3,0
	Lisans	30	31,0
	Yüksek lisans	19	20,0
	Doktora	49	46,0
İş Deneyimi	1-5 yıl	8	8,0
	6-10 yıl	6	6,0
	11-15 yıl	24	25,0
	16-20 yıl	10	10,0
	21 yıl ve üzeri	48	50,0
Yaş	Ortalama	44,06 yıl	

2.7.2. Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Verilerin analizi neticesinde elde edilen tanımlayıcı istatistikler Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4

Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
Rasyonel stil	3,99	1,49	2,21
Sezgisel stil	4,72	0,86	0,74
Bağımlı stil	4,97	1,10	1,20
Kaçınma stili	4,12	1,20	1,43
Kendiliğinden (ani) stil	3,63	0,96	0,93
İşe ilişkin kaygı	2,59	0,79	0,62

N=97; İşe İlişkin Kaygı değişkeninin ölçümü 5’li Likert ölçeğinde, Karar Verme Stilleri değişkenine ait alt boyutların ölçümü 7’li Likert ölçeğinde yapılmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; katılımcıların karar verme süreçlerinde en sık bağımlı karar verme stilini ($\bar{x}=4,97$) ve sezgisel karar verme stilini ($\bar{x}=4,72$) benimsedikleri görülmektedir. Katılımcıların en az kullandıkları karar verme stili ise kendiliğinden (ani) karar verme stili ($\bar{x}=3,63$) olmuştur. Katılımcıların işe yönelik kaygı ölçeğinden aldıkları puan ortalaması ($\bar{x}=2,59$) incelendiğinde, çalışanların orta düzeyde işe yönelik kaygı yaşadıkları ifade edilebilir.

2.7.3. Fark Analizleri

Katılımcıların karar verme stillerinin ve işe ilişkin kaygı düzeylerinin; kadro durumlarına, cinsiyetlerine, lisansüstü eğitim alıp almalarına ve iş deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi uygulanmıştır. Analiz bulguları ve bu bulguları özetleyen tablolar izleyen kısımda sunulmuştur.

Tablo 5*Kadro Durumuna Göre Farklılıklar*

Değişken	Kategori	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Rasyonel stil	Akademik	50	3,75	1,42	-1,68	0,096
	İdari	46	4,26	1,54		
Sezgisel stil	Akademik	50	4,52	0,85	-2,39	0,019*
	İdari	46	4,93	0,83		
Bağımlı stil	Akademik	50	5,03	1,02	0,59	0,559
	İdari	46	4,90	1,19		
Kaçınma stili	Akademik	50	4,21	1,22	0,76	0,451
	İdari	46	4,02	1,18		
Kendiliğinden (ani) stil	Akademik	50	3,68	0,96	0,58	0,563
	İdari	46	3,56	0,99		
İşe ilişkin kaygı	Akademik	50	2,60	0,77	0,30	0,763
	İdari	46	2,55	0,79		

N=96, *p<0,05, **p<0,01

Katılımcıların kadro durumuna göre karar verme stilleri ve işe ilişkin kaygı düzeylerindeki farklılıkları Bağımsız Örneklem t-Testi ile incelenmiştir. Analiz bulgularını özetleyen Tablo 5 incelendiğinde; rasyonel karar verme stiline, bağımlı karar verme stiline, kaçınma karar verme stiline ve kendiliğinden (ani) karar verme stiline katılımcıların kadro durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Kadro durumuna göre anlamlı bir farklılık sadece sezgisel karar verme stili boyutunda görülmüştür (t=-2, 39; p<0,05). İdari personel, sezgisel karar verme stilini akademik personele göre anlamlı bir şekilde daha fazla benimsemektedir. İşe ilişkin kaygı düzeyinin de kadro durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre karar verme stilleri ve işe ilişkin kaygı düzeylerindeki farklılıkları Bağımsız Örneklem t-Testi ile incelenmiştir. Analiz bulgularını özetleyen Tablo incelendiğinde; katılımcıların karar verme stillerinin ve işe ilişkin kaygı düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 6*Cinsiyete Göre Farklılıklar*

Değişken	Kategori	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Rasyonel stil	Kadın	36	3,99	1,47	-0,02	0,986
	Erkek	60	4,00	1,52		
Sezgisel stil	Kadın	36	4,58	0,84	-1,21	0,230
	Erkek	60	4,80	0,87		
Bağımlı stil	Kadın	36	5,01	1,13	0,25	0,801
	Erkek	60	4,95	1,10		
Kaçınma stili	Kadın	36	3,98	1,13	-0,92	0,362
	Erkek	60	4,21	1,25		
Kendiliğinden (ani) stil	Kadın	36	3,39	0,87	-1,90	0,061
	Erkek	60	3,78	1,00		
İşe ilişkin kaygı	Kadın	36	2,49	0,78	-0,82	0,416
	Erkek	60	2,63	0,79		

N=96, *p<0,05, **p<0,01

Katılımcıların lisansüstü eğitim alma durumlarına göre karar verme stilleri ve işe ilişkin kaygı düzeylerindeki farklılıkları Bağımsız Örneklem t-Testi ile incelenmiştir. Analiz bulgularını özetleyen Tablo 7 incelendiğinde; katılımcıların rasyonel karar verme stili lisansüstü eğitim alma durumuna göre farklılaştığı ($t=3,30$; $p<0,001$), lisansüstü eğitim almayan katılımcıların rasyonel karar verme puan ortalamalarının lisansüstü eğitim alanlardan anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında diğer karar verme stilleri ve işe ilişkin kaygı düzeylerinin ise katılımcıların lisansüstü eğitim alma durumlarına göre farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 7*Lisansüstü Eğitim Alma Durumuna Göre Farklılıklar*

Değişken	Kategori	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Rasyonel stil	Lisansüstü yok	33	4,65	1,39	3,30	0,001
	Lisansüstü var	64	3,65	1,43		
Sezgisel stil	Lisansüstü yok	33	4,95	0,83	1,89	0,062
	Lisansüstü var	64	4,60	0,85		
Bağımlı stil	Lisansüstü yok	33	5,08	1,25	0,71	0,482
	Lisansüstü var	64	4,91	1,01		
Kaçınma stili	Lisansüstü yok	33	4,08	1,23	-0,24	0,811
	Lisansüstü var	64	4,14	1,19		
Kendiliğinden (ani) stil	Lisansüstü yok	33	3,63	1,10	0,03	0,980
	Lisansüstü var	64	3,63	0,90		
İşe ilişkin kaygı	Lisansüstü yok	33	2,70	0,82	1,04	0,302
	Lisansüstü var	64	2,53	0,77		

N=96, *p<0,05, **p<0,01

Katılımcıların iş deneyimlerine göre karar verme stilleri ve işe ilişkin kaygı düzeylerindeki farklılıkları Bağımsız Örneklem t-Testi ile incelenmiştir. Analiz bulgularını özetleyen Tablo 8 incelendiğinde; katılımcıların rasyonel karar verme stili iş deneyimine göre farklılaştığı ($t=-3,40$; $p<0,001$), 20 yıl ve altında iş deneyimine sahip katılımcıların rasyonel karar verme puan ortalamalarının 20 yıl ve üzerinde iş deneyimine sahip katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 8*İş Deneyimine Göre Farklılıklar*

Değişken	Kategori	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Rasyonel stil	20 yıl altı	48	4,49	1,36	-3,40	<.001
	20 yıl üzeri	48	3,51	1,47		
Sezgisel stil	20 yıl altı	48	4,75	0,86	-0,28	0,778
	20 yıl üzeri	48	4,70	0,87		
Bağımlı stil	20 yıl altı	48	4,95	1,24	0,17	0,869
	20 yıl üzeri	48	4,99	0,95		
Kaçınma stili	20 yıl altı	48	4,12	1,27	0,10	0,919
	20 yıl üzeri	48	4,14	1,13		
Kendiliğinden (ani) stil	20 yıl altı	48	3,66	1,02	-0,31	0,754
	20 yıl üzeri	48	3,60	0,93		
İşe ilişkin kaygı	20 yıl altı	48	2,66	0,80	-0,93	0,355
	20 yıl üzeri	48	2,51	0,78		

N=96, *p<0,05, **p<0,01

2.7.4. İlişki Analizleri

Araştırma kapsamında, katılımcıların karar verme stilleri ile işe ilişkin kaygı düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiştir. Korelasyon analizinde Pearson Korelasyon Katsayısı (r) dikkate alınmıştır. Değişkenler arası ilişkiler ile aynı zamanda bu araştırmanın hipotezleri de test edilmiş ve bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9*Korelasyon Matrisi*

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Rasyonel	-					
(2) Sezgisel	0,34***	-				
(3) Bağımlı	0,03	0,26*	-			
(4) Kaçınma	-0,09	0,37***	0,59***	-		
(5) Kendiliğinden (Ani)	0,03	0,24*	0,38***	0,66***	-	
(6) Anksiyete	0,04	0,11	0,10	0,18*	0,20*	-

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Korelasyon analizinden elde edilen bulgular incelendiğinde; rasyonel karar verme stili ile işe ilişkin anksiyete arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı (H1 reddedildi), sezgisel karar verme stili ile işe ilişkin anksiyete arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı (H2 reddedildi) ve bağımlı karar verme stili ile işe ilişkin anksiyete arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı (H3 reddedildi) tespit edilmiştir. Bunun yanında, kaçınma karar verme stili ile işe ilişkin anksiyete arasında ($r=0,18$; $p<.05$) ve kendiliğinden-ani karar verme stili ile işe ilişkin anksiyete arasında ($r=0,20$; $p<.05$) istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Böylece H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 10

Hipotezlerin Kabul-Ret Durumları

Hipotez	Sonuç
H1: Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile rasyonel karar verme stili arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedildi
H2: Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile sezgisel karar verme stili arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedildi
H3: Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile bağımlı karar verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Reddedildi
H4: Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile kaçınan karar verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H5: Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile kendiliğinden (anlık) verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul edildi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, karar verici pozisyonunda olan çalışanların işe ilişkin kaygı düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki irdelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, katılımcıların en sık bağımlı karar verme stilini ve sezgisel karar verme stilini benimsedikleri, kendiliğinden (ani) karar verme stilinin ise az benimsenen karar verme stili olduğu saptanmıştır. Katılımcıların karar verme stillerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği ancak rasyonel karar verme alt boyutunda katılımcıların kadro durumlarına, lisansüstü eğitim alma durumlarına ve iş deneyimlerine farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. İdari kadroda bulunan katılımcıların, lisansüstü eğitim almamış katılımcıların ve 20 yıl altında iş deneyimine sahip katılımcıların rasyonel karar verme stilini diğer katılımcılara nazaran daha çok benimsedikleri bulunmuştur. Katılımcıların işe ilişkin kaygı düzeylerinin herhangi bir değişkene göre farklılık göstermediği de tespit edilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerinde, çalışanların işe ilişkin kaygı düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki test edilmiştir. Hipotez testi sonuçlarına göre; işe ilişkin kaygı düzeyi ile rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, kaçınan karar verme stili ile kendiliğinden (ani) karar verme stilleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Böylece H1, H2 ve H3 hipotezleri reddedilirken H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmiştir.

Karar verme stillerine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, katılımcıların içerisinde yer aldıkları sektöre ve pozisyona göre farklı karar verme stillerini benimseyebildikleri görülmektedir. Kamuda görev yapan sağlık kurumu yöneticileri (Şen vd., 2019; Küçükkendirci vd., 2016), özel sektörde görev yapan yöneticiler (Alparslan vd., 2015; Büyükaslan vd., 2016), ilköğretim okulu yöneticileri (Yıldız, 2012) en sık rasyonel karar verme stilini benimsemektedir. Turizm sektöründe görev yapan departman yöneticileri en sık sezgisel karar verme stilini (Tekin ve Ehtiyar, 2010), şantiyede görev yapan mühendislerin en sık kaçınma karar verme stilini (Çelik ve Uğural, 2024), eğitim kurumlarında hiyerarşi algısı yüksek öğretmenlerin ise bağımlı karar verme stilini benimsemektedirler (Meydan ve Yaşar, 2019). Bu çalışmada ise katılımcıların en sık bağımlı karar verme stilini ve sezgisel karar verme stilini benimsedikleri saptanmıştır. Bu durum, çalışma kapsamındaki örgütte yerleşmiş karar süreçlerinin ve prosedürlerinin eksikliği ve karar vericilerin arzu ettikleri özerkliğe sahip olmamaları ve belirsizliğin

yüksek düzeyde olmasından kaynaklanmış olabilir. İhtiyaç duyulan karar mekanizmalarının eksikliği, katılımcıları sezgisel bir stil benimsemeye sevk ederken, kendilerine yeterli düzeyde özerklik sağlanmayan karar vericiler, sosyal onay arayışı ile bağımlı karar verme stiline yönelmiş olabilirler. Katılımcıların bağımlı karar verme stillerini benimsemelerinin bir diğer nedeni de araştırmanın yürütüldüğü örgütte kararların bireysel olmaktan çok grup kararı olarak alınması olabilir. Böylece katılımcılar kararlarını bağımlı bir stilde verme alışkanlığı edinebilirler.

Katılımcıların rasyonel karar verme alt boyutunda kadro durumu, lisansüstü eğitim alma durumu ve iş deneyimine göre farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Özellikle idari kadroda yer alan çalışanların akademik kadroda bulunan çalışanlara göre rasyonel karar verme stilini daha fazla benimsedikleri tespit edilmiştir. İdari kadrolarda çalışan karar vericilerin pozisyonları gereği üzerlerinde daha fazla bürokratik sorumluluk ve hesap verebilirlik hissetmeleri, genellikle mevzuat ve kanunlar gibi çerçevesi belirli tam bilgi ile çalışmaya alışık olmaları onların akademik kadrodaki çalışanlardan daha rasyonel karar verme stilini benimsemelerine neden olmuş olabilir. Lisansüstü eğitim almamış katılımcıların rasyonel karar verme stilini lisansüstü eğitim almış olan katılımcılardan daha fazla benimsemelerinin bir nedeni, lisansüstü eğitim almamış katılımcıların sahip oldukları yetki ve bilgilerini daha dikkatli ve temkinli kullanma eğilimlerinden kaynaklanabilir. Lisansüstü eğitim almayan katılımcıların büyük çoğunluğu idari kadroda yer alan çalışanlardan oluştuğundan, idari kadronun karar verme sürecine bakışlarına yönelik önceki değerlendirmeler göz önünde bulundurulduğunda, bu grubun rasyonel karar verme stilini benimsemeleri anlaşılabilir. Akademik personel ise daha çok özgün ve yaratıcı sonuçlar elde etmek amacıyla, rasyonel tarzdan ziyade diğer karar verme stillerini benimsiyor olabilir. İş deneyimi daha az olan çalışanların rasyonel karar verme stiline daha çok başvurmalarının nedeni, algıladıkları deneyim eksikliği nedeniyle karar alırken daha fazla bilgi arayışında olmaları, detaylı düşünme ve analize daha çok zaman ayırmaları nedeniyle olabilir. İşteki deneyim arttıkça çalışanlar sezgilerine ve geçmiş deneyimlerine daha fazla güvenerek daha farklı karar verme stilleri benimseyebilirler.

Araştırmada işe ilişkin kaygı düzeyi ile rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, kaçınan karar verme stili ile kendiliğinden (ani) karar verme stilleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Kaygı düzeyi yüksek çalışanların, kararlarının muhtemel sonuçlarının olumsuz olacağına yönelik inançları güçlü olduğundan, hata yapma korkusu ile karar vermeyi mümkün olduğunca

erteledikleri ya da karar durumlarından kaçındıkları (Maner ve Schmidt, 2006) bilinmektedir. Bunun yanında, Kaynakların Korunması Kuramı (Hobfoll, 1989) kapsamında, birey deneyimlediği kaygının etkisiyle kaynaklarını koruma eğiliminde olacağından, mümkün olduğunca karar vermekten kaçınma eğiliminde olabilir. Bu nedenle araştırmanın H4 hipotezi olan “Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile kaçınan karar verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir. Araştırmanın kabul edilen bir diğer hipotezi ise H5: “Çalışanların işe yönelik kaygı düzeyi ile kendiliğinden (anlık) verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklindedir. Yine Kaynakların Korunması Kuramına (Hobfoll, 1989) göre, bireyin mevcut kaynaklarını korumak amacıyla karar sürecini en az çaba ile nihayete erdirmeye eğiliminde olması beklenir. Çalışan, vereceği kararlar için bir muhakeme sürecini kaynaklarını korumak adına hiç başlatmadan hızlı ve anlık karar verme yoluna gidecektir (Doğru, 2024). Dolayısıyla, işe ilişkin kaygı deneyimleyen çalışanlar, kaynaklarını korumak adına kendiliğinden (ani) karar verme stilini benimsemektedirler.

Rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar verme stilleri ile işe ilişkin kaygı arasında anlamlı ilişkilerin saptanamamış olmasının nedeni, bu karar verme stillerinin durumsal duygu durumlarından ziyade kişinin daha uzun dönemli kişilik özelliklerine daha fazla dayanması (Scott ve Bruce, 1995) olabilir. Yani, işe ilişkin kaygı gibi süreklilik arz etmeyen bir faktör, söz konusu karar verme stilleri üzerinde etkili olmuyor olabilir.

Sonuçta, işe yönelik kaygının tüm karar verme stillerinde değil ancak daha çok duygusal tepki nitelikli stiller olan kaçınma ve kendiliğinden (ani) karar verme üzerinde etkili olabilmektedir.

Bu çalışma bulguları göz önünde bulundurulduğunda uygulamacılara şu önerilerde bulunulabilir;

Örgütlerde sağlıklı karar verme süreçlerinin önemi göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların karar verme süreçlerini geliştirici ve destekleyici eğitimler düzenlenebilir ve çalışanların karar verme süreçlerinde olumsuz etkileri olan faktörler hakkında farkındalık oluşturulabilir.

Çalışanların iş kaynaklı kaygılarının önüne geçebilmek ve kaygının olumsuz etkilerini hafifletmek için bireysel ve örgütsel müdahaleler oluşturulabilir.

Örgütlerde çalışanların kaygı düzeylerini ve karar kalitelerini artırabilmek amacıyla örgüt içinde açık iletişim ve sosyal destek sağlanabilir. Bunun yanında örgüt içinde iş yükünün

adil dağılımı ve belirsizliğin azaltılması da çalışanların işe ilişkin kaygı düzeylerinin azaltılmasına ve daha kaliteli kararlar alabilmelerine yardımcı olabilir.

Kaygı düzeyinin karar süreçlerine verebileceği olumsuz etkiler göz önünde bulundurulduğunda, kaygı düzeyi yüksek çalışanlara psikolojik destek ve danışmanlık hizmeti sunulabilir.

Araştırmacılara sunulacak öneriler ise şu şekildedir;

Bu çalışmada karar verme stillerini etkileyebilecek bir değişken olarak sadece işe ilişkin kaygı esas alınmıştır. Gelecek çalışmalarda, karar verme stilleri ile ilişkili olabilecek diğer değişkenler de göz önüne alınarak yeni araştırma tasarımları yapılabilir. Bu kapsamında karar vericiler ile yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilerek karar verme stilleri üzerinde etkili olabilecek diğer faktörler keşfedilebilir.

Kaygı genellikle stres, tükenmişlik ve benzeri duygusal durumlar ile aynı anlama gelecek şekilde kullanılmakta ve bu kavramlar birbirleriyle karıştırılmaktadır. Gelecekteki çalışmalarda bu farklı değişkenler birlikte ele alınarak, karar süreçleri ve karar verme stilleri üzerindeki etkileri karşılaştırmalı olarak ortaya konulabilir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle araştırmanın yürütüldüğü kurum içerisinde sınırlı sayıda katılımcıya ulaşılmış, neticede arzu edilen örneklem büyüklüğüne ulaşılamamıştır. Aynı zamanda, araştırma sadece bir üniversitede görev yapmakta olan karar verici pozisyonundaki çalışanlar ile sınırlı tutulduğundan, elde edilen bulguların farklı sektörler, kurumlar ya da farklı pozisyonlardaki çalışanlar için genellenebilirliğinden bahsedilemez. Araştırmanın bir diğer kısıtı da kesitsel bir tasarım ile yürütülmesidir. Bu nedenle değişkenler arasında bir nedensellik ilişkisi kurulması mümkün değildir. Değişkenler arasındaki ilişki sadece ilişki düzeyinde yorumlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akdağcık, İ. Ü., ve Polat, B. (2022). Voleybol hakemlerinin iş stres düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkide cinsiyet, yaş, kıdem ve hakem klasmanının aracılık etkisi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(4), 1048-1063.
- Alparslan, A. (2015). İşletme yöneticilerinin bireysel algılarına göre karar verme stillerinin incelenmesi. *ASOS Journal*, 3(20), 79-86.
- American Psychological Association (2022). *What's the difference between stress and anxiety?* <https://www.apa.org/topics/stress/anxiety-difference> adresinden 05 Nisan 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Barlow, D. H. (2002). *Anxiety and its disorders: The nature and treatment of anxiety and panic*. Guilford Press.
- Bilgiç, Y. (2024). *Yöneticilerin kişilik özellikleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici rolü*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi.
- Böyükaslan, H. D., Özkara, B. ve Özdemir, Ş. (2016). Kültürel değerlerin yöneticilerin karar verme stiline etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 64-84.
- Bozkurt, Ö. ve Ercan, A. (2019). Çalışanların işe adanmışlıklarında karar verme tarzları belirleyici olabilir mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 882-902.
- Bright, D. S. ve Cortes, A. H. (2019). *Principles of management*. Open Stax Publishing.
- Cabı, E. ve Yalçınalp, S. (2013). Öğretmen adaylarına yönelik mesleki kaygı ölçeği (MKÖ): Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 85-96.
- Can, H. ve Güney, S. (2018). *Genel işletme*. Siyasal Kitabevi.
- Çavuş, M. F. ve Biçer, M. (2016). Finans yöneticilerinin karar verme davranışları üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 45-63.
- Çelik, F. ve Uğural, M. N. (2024). Şantiye mühendislerinin karar verme davranışlarının incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 31(1), 93-106.
- Cheng, B. H., ve McCarthy, J. M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 537-560.
- Cheng, B. H., ve McCarthy, J. M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 537-560.

- Çiçek, B. ve Almalı, V. (2020). COVID-19 pandemisi sürecinde kaygı öz-yeterlilik ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki: özel sektör ve kamu çalışanları karşılaştırması. *Turkish Studies*, 15(4), 241-260.
- Cüceloğlu, D. (2022). *İnsan ve davranışı: Psikolojinin temel kavramları*. Remzi Kitabevi
- De Oliveira, C., Saka, M., Bone, L., ve Jacobs, R. (2023). The role of mental health on workplace productivity: A critical review of the literature. *Applied Health Economics and Health Policy*, 21(2), 167-193.
- Dilmaç, B. ve Bozgeyikli, H. (2009). Öğretmen adaylarının öznel iyi olma ve karar verme stillerinin incelenmesi. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 171-187.
- Doğru, C. E. (2024). *Stratejik aklın el kitabı: İşte ve hayatta doğru kararlar vermek için bir rehber*. Epsilon Yayınevi.
- Dolanbay, T., Vural, A., Altay, M. C., ve Çınaroglu, N. S. (2024). Level of work-related anxiety and potential causes of anxiety in healthcare workers in the emergency department. *Psychiatry Investigation*, 21(11), 1299-1307.
- Driver, M. J., Brousseau, K. E. ve Hunsaker, P. L. (1990). *The dynamic decisionmaker*. Harper ve Law.
- Durmuş, İ. (2019). Çalışanların işlerine yönelik tutumları ile kişilik özelliklerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 43, 321-345.
- Endler, N. S., ve Kocovski, N. L. (2001). State and trait anxiety revisited. *Journal of Anxiety Disorders*, 15(3), 231-245.
- Eser, G. (2022). Karar verme ilişkileri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(2), 146-161.
- Eser, G. (2023). *Yöneticiler için karar verme rehberi*. Nobel Yayıncılık
- George, D. ve Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Pearson.
- Gül, E. ve Koçak, D. (2021). İşle ilgili kaygı ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve dönüştürücü liderlik ile performansı arasındaki ilişki: İş özerkliğinin aracı ve işle ilgili kaygının düzenleyici rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(3), 821-841.
- Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 119-133.
- Hartley, C. A., ve Phelps, E. A. (2012). Anxiety and decision-making. *Biological Psychiatry*, 72(2), 113-118.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

- Hofmann, S. G., Asnaani, A., Vonk, I. J., Sawyer, A. T., ve Fang, A. (2012). The efficacy of cognitive behavioral therapy: A review of meta-analyses. *Cognitive Therapy and Research*, 36(5), 427-440.
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., ve Falkum, E. (2012). A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. *Stress and Health*, 28(1), 1-10.
- Izgar, H. ve Yılmaz, E. (2007). Pío ve Yibo’nda görev yapan okul yöneticilerinin karar vermede özsayı ve karar verme stilleri arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 341-351.
- Janis, I. L., ve Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. Free Press.
- Johnson, R. H. (1978). Individual styles of decision making: A theoretical model for counseling. *The Personnel and Guidance Journal*, 56(9), 530-536.
- Jones, M. K., Latreille, P. L., ve Sloane, P. J. (2016). Job anxiety, work-related psychological illness and workplace performance. *British Journal of Industrial Relations*, 54(4), 742-767.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kim, S.-W., Ha, J., Lee, J.-H., ve Yoon, J.-H. (2021). Association between Job-Related Factors and Work-Related Anxiety, and Moderating Effect of Decision-Making Authority in Korean Wageworkers: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 5755.
- Kırmızıaltın, E. (2021). *Davranışsal iktisat-kısa bir giriş: Kurucu düşünürler*. Heretik Yayınları.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. Beta.
- Küçükkendirci, H., Şakır, A., Arıkan, A. ve Güler, Y. R. (2016). Kamu sağlık kurumları taşra yöneticilerinin karar verme stillerinin belirlenmesi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 201-218.
- Lazarus, R. S., ve Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lezki, Ş. (2019). Kararın temelleri. H. Durucasu (Ed.), *İşletmelerde karar verme teknikleri* içinde (ss. 2-25). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Linden, M., ve Muschalla, B. (2007). Anxiety disorders and workplace-related anxieties. *Journal of Anxiety Disorders*, 21(3), 467-474.
- Maner, J. K., ve Schmidt, N. B. (2006). The role of risk avoidance in anxiety. *Behavior Therapy*, 37(2), 181-189.

- Martínez Valera, P. E., Bouroncle, M. R., Gallegos, A., Aliaga Bravo, V. D. C., ve Valencia, J. (2024). State anxiety and trait anxiety associated with social anxiety in university students. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2356055.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
- McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., ve Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 279–291.
- Meydan, C. H. ve Yaşar, O. (2019). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü, güç algısı ve karar verme ilişkisi üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 50, 142-159.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper ve Row.
- Parker, D. F., ve DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160-177.
- Pfaffinger, K. F., Reif, J. A. M., Spieß, E., ve Berger, R. (2020). Anxiety in a digitalised work environment. *Gruppe Interaktion Organisation: Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(1), 25-35.
- Plaisier, I., De Graaf, R., De Bruijn, J., Smit, J., Van Dyck, R., Beekman, A., ve Penninx, B. (2012). Depressive and anxiety disorders on-the-job: The importance of job characteristics for good work functioning in persons with depressive and anxiety disorders. *Psychiatry Research*, 200(2-3), 382-388.
- Raghunathan, R., ve Pham, M. T. (1999). All negative moods are not equal: Motivational influences of anxiety and sadness on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(1), 56–77.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları*. Nobel Yayıncılık.
- Sarikaya, M. B. ve Atilla, G. (2018). Hekimlerde duygusal zekânın karar verme stilleri üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(4), 1351-1369.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Selye, H. (1976). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Şen, N., Özgen Narcı, H., ve Kalmuk, G. (2019). İl düzeyinde görev yapan kamu sağlık yöneticilerinin karar verme stilleri ve ilişkili faktörlerin araştırılması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 73-96.

- Sökmen, A. (2021). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Detay Yayıncılık.
- Taşdelen, A. (2001). Öğretmen adaylarının bazı psiko sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 40-52.
- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, V. R. (2010). Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 20(5), 3394-3414.
- Tekkurşun Demir, G., Namlı, S., Hazar, Z., Türkeli, A., ve Cicioğlu, İ. (2018). Bireysel ve takım sporcularının karar verme stilleri ve mental iyi oluş düzeyleri. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13 (1), 176-191.
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: Habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 36(4), 931-944.
- Türk Dil Kurumu (b.t). *Güncel Türkçe sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 02 Nisan 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Westmaas, L. (2022). *Psychology, communication and the Canadian workplace*. Fanshawe Open Publishing.
- Yıldız, K. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *The Journal of SAU Education Faculty*, 24, 104-133.
- Zeidner, M. ve Matthews, G. (2005). Evaluatin anxiety: Current theory and research. A. J. Elliot ve C. S. Dweck (Ed.), *Handbook of competence and motivation içinde* (ss. 141-163). Guildford Publications.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı çalışanların işe yönelik kaygıları ile karar verme stilleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmadan elde edilecek veriler, yüksek lisans tez çalışmasında tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Araştırmada sizden tahminen 7-8 dakika ayırmanız istenmektedir. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz ve içtenlikle cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir.

Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya@sakarya.edu.tr e- posta adresi ve numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Çalışmaya katıldığınız ve destek verdiğiniz için çok teşekkür ederim

Melih BAŞTAN (İşletme Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi)

Ahmet KARAKİRAZ (Tez Danışmanı)

	Lütfen aşağıda karar verme durumlarında sergilenen davranışları ne sıklıkla yaptığınızı belirtiniz.	Her zaman	Çoğunlukla	Sık sık	Bazen	Ara sıra	Nadiren	Asla
	<i>Karar Verme Stilleri Ölçeği</i>	7	6	5	4	3	2	1
1	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı birden fazla kez kontrol ederim.							
2	Karar vermeden önce doğru kabul ettiğim gerçeklerim vardır.							
3	Karar verirken mantıklı ve sistematik bir yöntem kullanırım.							
4	Karar vermek dikkatli düşünmeyi gerektirir.							
5	Karar verirken belirli bir amaca yönelik farklı seçenekleri göz önünde bulundururum.							
6	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.							
7	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.							
8	Genellikle, doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.							
9	Karar verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmek daha önemlidir.							
10	Karar verirken içsel duygu ve tepkilerime güvenirim.							
11	Önemli kararlar alırken sıklıkla başkalarının yardımına ihtiyaç duyarım.							

12	Başkalarına danışmadan önemli bir karar verdiğim nadirdir.							
13	Eğer başkalarının desteğini aldıysam önemli kararları almak benim için daha kolaydır.							
14	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.							
15	Önemli bir karar vermek zorunda olduğumda, birilerinin bana yol göstermesi hoşuma gider.							
16	Bir baskı hissetmediğim sürece önemli kararlar almaktan kaçınırım.							
17	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.							
18	Önemli kararları alırken, karar verme aşamasına gelinceye kadar sık sık ertelerim.							
19	Önemli kararlarımı genellikle son dakikada veririm.							
20	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.							
21	Genellikle ani kararlar veririm.							
22	Kararlarımı çoğunlukla o anda veririm.							
23	Çabuk karar veririm.							
24	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.							
25	Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım							

	Lütfen aşağıda yer alan her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	İş ile İlgili Kaygı Ölçeği	5	4	3	2	1
1	İşim yüzünden kendimi huzursuz veya gergin hissetmekteyim					
2	İşimi olması gerekenden daha fazla kafama takıyorum.					
3	Çoğu zaman işim beni çileden çıkarır.					
4	Bazen işimi düşündüğümde göğsümde bir sıkışma hissedirim.					
5	İşten izin aldığımda kendimi suçlu hissedirim.					

Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

Yaşınız ()

Eğitim Durumunuz

() Ön lisans ve altı () Lisans () Yüksek lisans () Doktora

Kadronuz

() İdari () Akademik

İş Deneyimiz

() 1-5 yıl () 11-15 yıl () 21 yıl ve üzeri

() 6-10 yıl () 16-20 yıl

ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ



Ek 2. Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 22.02.2024-E.339393



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-339393
Konu : 66/08 Melih BAŞTAN

22.02.2024

Sayın Melih BAŞTAN

İlgi : 08.02.2024 tarihli ve E--050.99-0 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 21.02.2024 tarihli ve 66 sayılı toplantısında alınan "08" nolu karar ile Melih BAŞTAN'ın başvurusu **uygun** görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Selim İNANÇLI
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSELL516LT Pin Kodu :47762

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5783&cD=BSELL516LT&cS=339393>

Adres:Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:

sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr

Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31

e-Posta:ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ:www.sakarya.edu.tr

Bilgi için: Hanife Babacan

Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Melih BAŞTAN

ÖĞRENİM DURUMU

Öğrenim Derecesi	Öğrenim Yeri	Öğrenim Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi / İşletme Enstitüsü / İşletme	2025
Lisans	Anadolu Üniversitesi / AÖF / Yönetim Bilişim Sistemleri	2021
Lise	Serdinan Ticaret Meslek Lisesi	2014

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2014	Sakarya Üniversitesi	Memur

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

Baştan, M. ve Karakiraz, A. (2025). Türkiye’de 2020-2024 yılları arasında yayımlanan uzaktan çalışma konulu makalelerin genel görünümü. C. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde Yeni Dönem: Dijitalleşme, İnovasyon ve İnsan Odaklı Yaklaşımlar* içinde (ss. 203-235). Bidge Yayınları.