



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İKTİSAT ANABİLİM DALI

**ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ALGISININ RİSK ALMA EĞİLİMİ VE
KARAR VERME DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

FULYA KIROĞLU

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. FEYZA ARICA**

ÇANAKKALE – 2023



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İKTİSAT ANABİLİM DALI

**ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ALGISININ RİSK ALMA EĞİLİMİ VE KARAR
VERME DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Doktora Tezi

Fulya Kıroğlu

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Feyza ARICA

Çanakkale – 2023



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Fulya KIROĞLU tarafından Prof. Dr. Feyza ARICA yönetiminde hazırlanan ve 28/08/2023 tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “Çevresel Belirsizlik Algısının Risk Alma Eğilimi ve Karar Verme Davranışı Üzerindeki Etkisi” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı’nda DOKTORA olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Feyza ARICA

(Danışman)

Prof. Dr. Burcu KILINÇ SAVRUL

Doç. Dr. Ünzüle KURT

Doç. Dr. Nazife Özge BEŞER

Doç. Dr. Ahmet Tayfur AKCAN

.....

.....

.....

.....

.....

Tez No : 10576809

Tez Savunma Tarihi : 28/08/2023

Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL
Enstitü Müdürü

.././20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Fulya KIROĞLU

28/08/2023

TEŞEKKÜR

Çalışmanın ortaya çıkmasında değerli vaktini ayıran ve eğitim sürecim boyunca desteğini esirgemeyen kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Feyza Arıca'ya, değerli geri dönütleriyle çalışmamın olgunlaşmasına katkı sunan sayın Prof. Dr. Burcu Kılınç Savrul'a, Doç. Dr. Ünzüle Kurt'a, Doç. Dr. Nazife Özge Beşer'e ve Doç. Dr. Ahmet Tayfur Akcan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimine başlamam için beni teşvik eden değerli hocalarım Prof. Dr. Bünyamin Bacak ve Doç. Dr. Ebru Kanyılmaz Polat'a desteklerinden ötürü şükranlarımı sunarım. Ayrıca doktora sürecimde değerli bilgi ve görüşleriyle desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Cüneyt Kılıç'a, Prof. Dr. Meliha Ener'e, Dr. Öğr. Üyesi Rüya Ataklı Yavuz'a ve Öğretim Görevlisi Bahattin Hamarat'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmayı hazırlama sürecimde her zaman yanımda olan hem maddi hem de manevi olarak desteğini bir an olsun esirgemeyen annem İsmet Kiroğlu'na, ablam Funda Kiroğlu'na ve abim Hasan Bora Kiroğlu'na minnettarım. Ayrıca her daim manevi olarak yanımda hissettiğim sevgili babam Ali Kiroğlu'na sonsuz teşekkür ederim.

Fulya KIROĞLU
Çanakkale, Ağustos 2023

ÖZET

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ALGISININ RİSK ALMA EĞİLİMİ VE KARAR VERME DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Fulya KIROĞLU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İktisat Anabilim Dalı Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Feyza ARICA

28/08/2023, 272

Bu çalışmada çevresel belirsizlik algısı ile risk alma eğiliminin karar verme tarzı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ve çevresel belirsizlik algısı ile karar verme tarzları arasında risk alma eğiliminin aracılık etkisinin belirlenmesi amaç edinilmiştir. Söz konusu amaç doğrultusunda çalışma verileri nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Çalışma Çanakkale Ticaret Odasına kayıtlı örgütlerde işveren ve işveren vekili olan 367 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin hem pazar ve talebe yönelik belirsizlik algısı hem de hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimlerinin azaldığı bulunmuştur. Benzer şekilde ekonomik belirsizlik algısı artarken risk alma eğiliminin azaldığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışmada, risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzının arttığı buna karşın rasyonel karar verme tarzının azaldığı belirlenmiştir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzının azaldığı, ekonomik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzının arttığı bulunmuştur. Ayrıca ekonomik belirsizlik ile karar verme tarzları arasında risk alma eğiliminin aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Değişkenlere göre farklılıklar incelendiğinde hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısında ve sezgisel karar verme tarzında örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin eğitim durumlarına göre farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca örgütlerde karar verici konumunda olan kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre rasyonel karar verme tarzını daha fazla kullanma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Belirsizlik, Çevresel Belirsizlik Algısı, Risk Eğilimi, Sezgisel, Rasyonel, Karar Verme Tarzı.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY PERCEPTION ON RISK TAKING TENDENCY AND DECISION-MAKING BEHAVIOR

Fulya KIROĞLU

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Doctoral Dissertation in Economics

Advisor: Prof. Dr. Feyza ARICA

28/08/2023, 272

In this study, it is aimed to determine the effect of environmental uncertainty perception and risk taking tendency on decision making style and the mediating effect of risk taking tendency between perception of environmental uncertainty and decision-making styles. In order to achieve this aim, the study data were obtained by using the survey technique, one of the quantitative research methods. The study was carried out with 367 people who are employers and administrator in organizations registered with Çanakkale Chamber of Commerce. According to the study, it was found that while both the perception of uncertainty about the market and demand and the perception of uncertainty about the government and policies of individuals in the decision-making position in organizations increased, their tendency to take risks decreased. Similarly, it was determined that while the perception of economic uncertainty increased, the tendency to take risks decreased. At the same time, it was found that while the tendency to take risks increased, the intuitive decision-making style increased on the other hand, it was determined that rational decision-making style decreased. It has been found that while the perception of uncertainty towards services and resources increases, rational decision-making style decreases in individuals who are in decision-making positions in organizations, while the perception of economic uncertainty increases, rational decision-making style increases. In addition, it has been determined that the tendency to take risks has a mediating effect between economic uncertainty and decision-making styles. When the differences according to the variables are examined, it has been determined that there are differences in the perception of uncertainty towards the government and policies and in the intuitive decision-making style according to the educational status of the individuals who are decision-makers in the organizations. In addition, it was determined

that female participants, who are decision-makers in organizations, tend to use rational decision-making style more than male participants.

Keywords: Uncertainty, Perception of Environmental Uncertainty, Risk Tendency, Intuitive, Rational, Decision Making Style.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

4

2.1. Örgütsel Çevre, Belirsizlik ve Çevresel Belirsizlik	4
2.1.1. Örgütsel Çevre Kavramı.....	5
İç Çevre.....	8
Dış Çevre.....	10
Uluslararası Çevre.....	21
2.1.2. Belirsizlik Kavramı.....	22
İktisadi Düşüncede Belirsizlik.....	25
Belirsizlik Türleri.....	35
Belirsizlik Kaynakları.....	41
2.1.3. Çevresel Belirsizlik Kavramı.....	43
Çevresel Belirsizliğin Türleri.....	46
Çevresel Belirsizliğin Boyutları.....	49
Çevresel Belirsizliğe Zemin Hazırlayan Bileşenler.....	51

2.2. Risk Alma Eğilimi ve Karar Verme Davranışı.....	55
2.2.1. Risk Kavramı.....	55
Risk Türleri.....	58
Risk Boyutları.....	61
Risk ve Belirsizlik.....	66
Risk Eğilimi.....	66
Risk Eğilimini Etkileyen Faktörler.....	70
2.2.2. Karar Verme Kavramı.....	79
Karar Verme Tarzı.....	82
Karar Verme Davranışında Rasyonel Tarz.....	93
Karar Verme Davranışında Sezgisel Tarz.....	96
Karar Verme Davranışında Rasyonel ve Sezgisel Tarzı Etkileyen Faktörler.....	99
Karar Verme Davranışında Zihinsel Kestirmeler ve Gizli Tuzaklar.....	105
Belirlilik, Risk ve Belirsizlik Ortamında Karar Verme Teknikleri.....	114
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	
123	
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	123
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	124
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	125
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	126
3.5. Veri Toplama Araçları.....	137
3.5.1. Çevresel Belirsizlik Algısı Ölçeği.....	137
3.5.2 Risk Eğilim Ölçeği.....	139
3.5.3. Rasyonel ve Sezgisel Karar Verme Tarzı Ölçeği.....	140
3.6. Veri Analiz Yöntemi.....	142
3.6.1. Kısmi En Küçük Kareler Modellemesi.....	142
3.6.2. Kovaryans Temelli Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	143
3.6.3. Aracılık Etkisi.....	144

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARI 149

4.1. Tanımlayıcı Bulgular.....	149
4.2. Farklılık Testlerine Yönelik Bulgular.....	151
4.3. Yapısal Eşitlik Modeline Yönelik Bulgular.....	166
4.4. Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular.....	194

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER 223

5.1. Sonuç.....	223
KAYNAKÇA	237
EKLER	I
EK 1. ANKET FORMU	I
EK 2. ETİK KURUL KARARI	IV
EK 3. MODELLERE YÖNELİK YOL GRAFİKLERİ VE t İSTATİSTİKLERİ.....	V

SİMGELER VE KISALTMALAR

EB	Ekonomik Belirsizlik
HKB	Hizmet ve Kaynak Belirsizliği
HPB	Hükümet ve Politikalar Belirsizliği
PTB	Pazar ve Talep Belirsizliği
RAE	Risk Alma Eğilimi
RB	Rekabet Belirsizliği
RE	Risk Eğilimi
RKT	Rasyonel Karar Verme Tarzı
SKT	Sezgisel Karar Verme Tarzı
TB	Teknoloji Belirsizliği

TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Yatırım giderlerine yönelik karar matrisi	114
Tablo 2	Üretim süreci ve talep düzeylerine yönelik beklenen değer	115
Tablo 3	Konaklama alternatifleri	116
Tablo 4	Konaklama alternatifleri yönelik beklenen ve en yüksek fırsat kayıpları	116
Tablo 5	Giyim firmasına yönelik karar matrisi	117
Tablo 6	Çay üretimi yapan firmaya yönelik bilgiler	117
Tablo 7	Çay üretimi yapan firmaya yönelik tam bilginin beklenen değeri	118
Tablo 8	Kötümserlik kriterini içeren karar matrisi	118
Tablo 9	İyimserlik kriterini içeren karar matrisi	119
Tablo 10	Ayakkabı üretimi yapan firmaya yönelik alternatifler ve kazanç matrisi	120
Tablo 11	Ayakkabı üretimi yapan firmaya yönelik fırsat kayıpları matrisi	120
Tablo 12	Seyahat acentesine yönelik beklenen değerler ve kazanç matrisi	121
Tablo 13	Paket getirilerine yönelik beklenen değer ve kazanç matrisi	122
Tablo 14	Katılımcıların özellikleri ve dağılımları	150
Tablo 15	Normallik testi sonuçları	152
Tablo 16	Cinsiyete göre farklılık testi	154
Tablo 17	Medeni duruma göre farklılık testi	156
Tablo 18	Yaş dağılımına göre farklılık testi	158
Tablo 19	Eğitim durumuna göre farklılık testi	161
Tablo 20	Deneyim durumuna göre farklılık testi	163
Tablo 21	Örgütte çalışan sayısına göre farklılık testi	165
Tablo 22	Ekonomik belirsizlik değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik kritik değerler	167

Tablo 23	Ekonomik belirsizlik değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları	169
Tablo 24	Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik kritik değerler	171
Tablo 25	Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları	173
Tablo 26	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik kritik değerler	175
Tablo 27	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları	177
Tablo 28	Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik kritik değerler	179
Tablo 29	Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları	181
Tablo 30	Rekabet belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik kritik değerler	183
Tablo 31	Rekabet belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları	185
Tablo 32	Teknoloji belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik kritik değerler	187
Tablo 33	Teknoloji belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları	189
Tablo 34	Model uyum ölçüleri	190
Tablo 35	Çevresel belirsizlik değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları	193
Tablo 36	Ekonomik belirsizliğin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi	197
Tablo 37	Ekonomik belirsizliğin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisine yönelik sobel testi	198
Tablo 38	Ekonomik belirsizliğin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi	201
Tablo 39	Ekonomik belirsizliğin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisine yönelik sobel testi sonuçları	201

Tablo 40	Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi	203
Tablo 41	Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi	205
Tablo 42	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi	207
Tablo 43	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi	209
Tablo 44	Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi	211
Tablo 45	Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi	213
Tablo 46	Rekabet belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi	215
Tablo 47	Rekabet belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi	217
Tablo 48	Teknoloji belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi	219
Tablo 49	Teknoloji belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi	221
Tablo 50	Değişkenlerin aracılık etkisine yönelik hipotezlerin sonuçları	222

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Ekonomik belirsizliğin dışsal olduğu modele yönelik yollar ve hipotezler	126
Şekil 2	Hükümet ve politikalar belirsizliğinin dışsal olduğu modele yönelik yollar ve hipotezler	127
Şekil 3	Hizmet ve kaynaklar belirsizliğinin dışsal olduğu modele yönelik yollar ve hipotezler	128
Şekil 4	Pazar ve talep belirsizliğinin dışsal olduğu modele yönelik yollar ve hipotezler	128
Şekil 5	Rekabet belirsizliğinin dışsal olduğu modele yönelik yollar ve hipotezler	129
Şekil 6	Teknoloji belirsizliğinin dışsal olduğu modele yönelik yollar ve hipotezler	129
Şekil 7	Çevresel belirsizlik değişkeninin dışsal olduğu model için yollar ve hipotezler	130
Şekil 8	Ekonomik belirsizlik ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları	131
Şekil 9	Ekonomik belirsizlik ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları	131
Şekil 10	Hükümet ve politikalar belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları	132
Şekil 11	Hükümet ve politikalar belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları	132
Şekil 12	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları	133
Şekil 13	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları	133
Şekil 14	Pazar ve talep belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları	134
Şekil 15	Pazar ve talep belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları	134

Şekil 16	Rekabet belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları	135
Şekil 17	Rekabet belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları	135
Şekil 18	Teknoloji belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları	136
Şekil 19	Teknoloji belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları	136
Şekil 20	X' in Y'ye toplam etkisi	145
Şekil 21	Aracılık modeli	146
Şekil 22	X'in Y üzerindeki etkisi	146
Şekil 23	X değişkeninin aracı değişken M üzerindeki etkisi (a yolu)	147
Şekil 24	B yolu için çoklu regresyon analizi	147
Şekil 25	C' yolu için çoklu regresyon analizi	147
Şekil 26	Ekonomik belirsizlik değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik yol grafiği ve etkiler	168
Şekil 27	Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik yol grafiği ve etkiler	172
Şekil 28	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik yol grafiği ve etkiler	176
Şekil 29	Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik yol grafiği ve etkiler	180
Şekil 30	Rekabet belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik yol grafiği ve etkiler	184
Şekil 31	Teknoloji belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik yol grafiği ve etkiler	188
Şekil 32	Çevresel belirsizlik değişkeninin dışsal olduğu model için yol ve etkiler	191
Şekil 33	Ekonomik belirsizlik ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler	194

Şekil 34	Ekonomik belirsizlik ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler	199
Şekil 35	Hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler	202
Şekil 36	Hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler	204
Şekil 37	Hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler	206
Şekil 38	Hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler	208
Şekil 39	Pazar ve talep belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler	210
Şekil 40	Pazar ve talep belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler	212
Şekil 41	Rekabet belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler	214
Şekil 42	Rekabet belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler	216
Şekil 43	Teknoloji belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler	218
Şekil 44	Teknoloji belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler	220

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Dünya üzerindeki konumlarda karşılıklı etkileşimin giderek artış göstermesi ve derinleşmesi küreselleşme olgusunu beraberinde getirmektedir. Küreselleşme ile birbirlerine uzak konumlarda bulunan pek çok örgüt yerel oluşumlarını etkileyen yıkıcı teknolojilere, ürün arz ve talebindeki hızlı değişimlere, kaynaklara erişimde yaşanan sıkıntılara, ezici rekabetin etkilerine ve bunlar gibi birçok hususa maruz kalmaktadır. Söz konusu hususlar örgütlerde görev alan karar verici konumdaki bireylerin içinde buldukları koşullara ait emarelerden mahrum kalmasına, birçok emarenin varlığını anlamlandıramamasına ya da mevcut emarelerin varlığının yol açtığı paradokslarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Örgütlerin karşı karşıya kaldığı emarelerin farkına varılamaması, emarelerin çatışması ya da doğru anlamlandırılmaması karar verici konumundaki bireyler için zihinsel süreçlerde belirsizliklerin yaşanmasına yol açmaktadır.

Dış çevreden üretim için gerekli olan kapitali, gereçleri, işgücünü alan ve tekrar dış çevreye söz konusu girdileri sunan örgütlerde belirsizlikler yaşanmaktadır. Yaşanan belirsizlikler incelendiğinde karar verici konumundaki bireylerin sıklıkla çevresel belirsizlik ile karşılaştığı görülmektedir. Çevresel belirsizliğin hâkim olduğu örgüt yapılarında meydana gelebilecek olayların olma ihtimallerinin değerlendirilmesinde eksiklik, alınması planlanan kararların oluşturacağı sonuçların tahmin edilmesinde yetersizlik, mevcut bağlantılarda gerekçe ve neticeler arasında enformasyon noksanlığı yaşanabilmektedir (Milliken, 1987a: 134). Ekonomik etkileşim içerisinde arz ve talebin karşılaştığı alanda örgütler için asimetrik bilgi ve sınırlı rasyonalite söz konusu olduğunda kârlarını maksimize etme noktasında risk alma eğilimleri ve karar verme davranışları farklılık gösterebilmektedir.

Örgütlerdeki karar verici konumundaki bireylerin sıklıkla karşı karşıya kaldığı çevresel belirsizlik nedeniyle tam bilgiden mahrum kalması, risk alma eğilimi ve karar verme süreçleri açısından bireylere alınacak kararların fayda seviyesini ölçmekte güçlük yaşatmaktadır. Bireyler örgüt açısından getirisi en iyi alternatif seçimini sezgisellikten arındırılmış fayda maliyet analizi ile gerçekleştirememektedir.

Tez çalışmasının konusunu örgütlerde karar verici konumundaki bireylerin sahip olduğu çevresel belirsizlik algısının, bireylerin risk alma eğilimleri ile karar verme davranışına yön veren unsurlardan biri olan karar verme tarzlarına etkisi ve bireylerin çevresel belirsizlik algısı ve karar verme tarzları arasında risk alma eğiliminin aracılık etkisi oluşturmaktadır. Bu konu kapsamında örgütsel çevre, belirsizlik, çevresel belirsizlik, risk alma eğilimi ve karar verme tarzları incelenecektir.

Araştırmanın problemleri:

- Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerin çevresel belirsizlik algısındaki artış yönündeki değişim risk alma eğiliminde bir değişime neden olur mu?
- Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerin çevresel belirsizlik algısındaki artış yönündeki değişim karar verme tarzında bir değişime neden olur mu?
- Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerin risk alma eğilimdeki artış yönündeki değişim karar verme tarzında bir değişime neden olur mu?
- Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerin çevresel belirsizlik algısı ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk eğiliminin aracılık rolü var mıdır?
- Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerin çevresel belirsizlik algısı ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk eğiliminin aracılık rolü var mıdır?

Araştırmanın amacı, çevresel belirsizlik koşullarının hâkim olduğu piyasalarda karar verici konumundaki bireylerin çevresel belirsizlik algısının, risk alma eğilimlerine ve karar verme tarzlarına ne şekilde tesir ettiğinin açıklanması ve söz konusu değişkenler arasındaki bağlantıların ortaya konulmasıdır.

Karar verici konumundaki bireyler mal ve hizmetlerin üretimi, dağıtımını, pazarlanması gibi faaliyetleri gerçekleştirirken ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, politik ve yasal çevrenin bilgilerine gereksinim duymaktadır. Söz konusu bilgilere dair gereksinimlerin karşılanamaması ya da bilgilerin eksik veya yanlış anlamlandırılması karar verici konumundaki bireylerin risk alma eğilimleri ve karar verme tarzları üzerinde etkili olmaktadır. Bu bağlamda araştırma, örgütlerdeki karar verici konumundaki bireylerin sahip olduğu çevresel belirsizlik algısının, risk alma eğilimleri ve karar verme tarzlarına etkisinin ortaya konulması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmada karar verici konumundaki bireylerin çevresel belirsizlik algısı, risk alma eğilimi, karar verme tarzları arasındaki bağlantıların tespit edilmesi ve nicel verilerle desteklenmesi bakımından veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Bu bağlamda örnekleme grubuna kolayda örnekleme ile bizzat ulaşılarak, anketlerin muhataplar tarafından doldurulması sağlanmıştır.

Araştırmanın nicel verilere dayalı gerçekleştirilecek olması nedeniyle ülke genelinde tüm işverenlere ve işveren vekili yöneticilere anket uygulamanın ağır mali yükümlülük taşıması, yoğun iş gücü gerektirmesi ve çalışmanın zaman kısıtına sahip olması uygulama yeri bakımından sınırlılıkları beraberinde getirmektedir. Bu bakımdan araştırma Çanakkale ilinde Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odası'na mensup işveren ve işveren vekili yöneticiler ile gerçekleştirilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Belirli hadiselerin, vakaların, gelişimlerin yaşandığı alt sistemlerden oluşan birbirleri ve birbirleri dışındaki sistemlerle ilişkili olan örgütler, tutarlı bir bütünü oluşturacak şekilde çevre ile etkileşim içerisine girmektedir. Örgütler söz konusu sistemlerle bağlantılar kurarak belirli hedeflere varmak için doğal kaynaklar, sermaye ve işgücü gibi unsurları bir arada kullanmakta ve sınırsız olan insan gereksinimlerini karşılanmaya çalışmaktadır. Örgütler birçok girdiyi süreç içerisinde bir dizi işleme tabi tutarak üretim yapmakta ve hizmet sunmaktadır.

Örgütlerin hedeflerine ulaşması ve sağlıklı bir işleyişle faaliyetlerini sürdürmesi açısından çevre, örgütler için kritik bir önem taşımaktadır. Örgütlerde çevre ile ilgili belirsizliklerin yaşanması, çevreden elde edilen verilerin doğru değerlendirilememesi ve yorumlanamaması karar verici konumundaki bireylerin risk alma eğilimlerini ve karar verme davranışına yönelik süreçlerini etkilemektedir. Bu bağlamda ikinci bölümde örgütsel çevre, belirsizlik, çevresel belirsizlik, risk alma eğilimleri ve karar verme davranışlarına dair kuramsal çerçeveye ve söz konusu konularla ilgili ulusal ve uluslararası alanda yapılmış çalışmalara yer verilecektir.

2.1. Örgütsel Çevre, Belirsizlik ve Çevresel Belirsizlik

Küreselleşme, sürekli yenilenen teknolojiler, rekabet şartlarının değişimi, salgın hastalıkların yaşanması gibi pek çok unsur örgütler için çevreyi belirsiz bir hale getirmektedir. Belirsizliğin hâkim olduğu çevre koşullarında örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için ortaya çıkan belirsizliği tolere etmeye çalışmakla birlikte yeni stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır.

Örgütlerin yaşam süresi ve belirsizlikle baş etme yeterliliği, karmaşıklık ve belirsizlik şartları söz konusu iken doğru zamanda risk alma eğilimlerine ve gerektiği biçimde karar verme davranışlarına bağlıdır. Bu süreçleri başarılı şekilde mücadele ederek atlatan örgütler iktisadi hayat içerisinde faaliyetlerine devam ederken süreçleri başarılı şekilde yönetemeyen örgütler ise iktisadi faaliyetlerine ya ara vermekte ya da faaliyetlerini tamamen durdurma kararı almaktadır. Bu bağlamda örgütlerde karar verici konumundaki bireylerin risk alma eğilimleri ve karar verme davranışları çevre ve mevcut belirsizliklerden etkilendiği için

konunun alt başlıklarında çevre, belirsizlik ve çevresel belirsizlik kavramları ayrıntılı biçimde incelenecektir.

2.1.1. Örgütsel Çevre Kavramı

Fertlerin, örgütlerin veya toplulukların yaşam sürecini etkileyen toplumsal, kültürel, iktisadi ve maddesel hususların bütünü çevre olarak tanımlanmaktadır (Can vd., 2011b: 81). Örgütsel açıdan incelendiğinde dar anlamda çevre, örgüt limitlerinin dışında kalan doğrudan veya dolaylı unsurları ifade etmektedir (Dinçer, 1998: 167). Geniş anlamda ise örgüt sınırları içerisinde kalan örgütün misyonunu, vizyonunu, temel kabiliyetlerini, yapısını ve kültürünü oluşturan alt sistemler bütünü ile örgütün sınırları dışında kalan örgütü direkt ya da endirekt etkileyen farklı unsurları içeren üst sistemler bütünü birleşimini ifade etmektedir (Ağlargoç, 2018: 38). Çevre ile ilgili çalışmalarda kavram daha çok çevre koşullarındaki denge, değişim, karmaşıklık, belirsizlik boyutlarıyla incelenmektedir. Bu bağlamda ulaşılabilen literatürde gerçekleştirilen çalışmalara ve çevre ile ilgili tanımlamalara yer verilecektir.

Emery ve Trist'in çalışmalarında çevre kavramını "nedensel doku" başlığı altında durgun-dağınık çevre, durgun-kümelenmiş çevre, dengesiz tepki gösteren çevre ve çalkantılı çevre olmak üzere dört grupta tanımlanmaktadır. Çevresel unsurlar arasında bağlantıların sınırlı olduğu örgüt hedeflerinin ve örgüte zarar verecek unsurların değişmediği, rastgele dağıldığı ortam için durgun-dağınık çevre ifadesi; çevresel unsurların birbirleri ile bağlantılı olduğu örgüt hedeflerinin ve örgüte zarar verecek unsurların belirli bir şekilde kümelenmediği ortam için durgun-kümelenmiş çevre ifadesi; bir dizi benzer örgütün hem rekabet içerisinde olduğu hem de birbirlerinin hareketlerine tepki verdiği ortam için dengesiz tepki gösteren çevre ifadesi; örgüt bağlarının karmaşık ve dinamik olduğu ortam için de çalkantılı çevre ifadesi kullanılmaktadır (Emery ve Trist, 1965: 24-26). Ayrıca aynı çalışmada "nedensel doku" başlığı altında kategorize edilmiş olan durgun-dağınık çevrenin iktisat biliminde tam rekabet piyasasına, durgun-kümelenmiş çevrenin eksik rekabet piyasasına, dengesiz tepki gösteren çevrenin ise oligopol piyasasına karşılık geldiği belirtilmektedir.

Burns ve Stalker'ın 1961 yılında ayrıntılı mülakat kullanarak 20 endüstri işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada çevre kavramı, teknoloji ve pazardaki değişim hızı olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014: 356). Gerçekleştirilen çalışmada çevre koşullarındaki değişim hızı ve çevre yapısının sergilediği özellikler dikkate alınarak uygun örgüt yapıları önerilmektedir. Çevrenin durağan özellikler sergilemesi durumunda mekanik

örgüt sisteminin uygun olabileceği buna karşın çevrenin hareketli ve hızla değişen özellikler sergilemesi durumunda da organik örgüt sisteminin uygun olabileceği ifade edilmektedir (Can vd., 2011b: 89). Bu bağlamda çevre yapısının sergilediği özellikler örgüt yapılarının bulunduğu sistemler üzerinde etkili olabilmektedir.

Lawrence ve Lorsch çalışmalarında örgütleri alt sistemlere ayırarak çevreyi belirsizlik kapsamında incelemektedir (Koçel, 2014: 361). Endüstriyel örgütlerdeki üretim, satış, araştırma ve geliştirme alt sistemlerin görev dağılımında örgüt çevresini, bilimsel alt çevre, ekonomik-teknik alt çevre ve piyasa alt çevresi olmak üzere üç bölümde kategorize etmekle birlikte yazarlar alt çevrelerde meydana gelebilecek olan belirsizlik tespiti için çevre koşullarının zaman içindeki değişim oranını, herhangi bir zaman diliminde alt çevre koşulları hakkında bilgilerin netliğini ve alt sistemlerin karar sonuçlarına dair geri dönüt sağlamasında geçen süreyi gösterge olarak kullanmaktadır (Lawrence ve Lorsch, 1967: 5-8).

Açık sistemler içerisinde yer alan örgütler için çevreyi kritik öneme sahip belirsizlik kaynaklarından biri olarak değerlendiren bir başka araştırmacı Hambrick ise örgütlerin yapısına yönelik çevreyi dört başlıkta kategorize etmektedir. Pazar eğilimlerinin ve olaylarının oluşturduğu ortamı çıktı çevresi; ürünlerin, hizmetlerin işlenmesi veya teslimi ile ilgili harici gelişmelerin oluşturduğu ortamı veri çevresi; örgütlerdeki rollerin ve ilişkilerin belirlenmesine ilişkin dış gelişmelerin oluşturduğu ortamı idari çevre; hükümet düzenlemeleri, vergiler, yaptırımlar, akreditasyonlar ve benzeri kalemlerin oluşturduğu ortamı ise düzenleyici çevre olarak tanımlamaktadır (Hambrick, 1981: 257). Bu bağlamda tanımlanan çevrelerin iyi analiz edilmesi, örgütlerde görev alan karar vericiler için belirsizliğin azaltılmasında ve örgütlerin hedeflerine ulaşmasında etkili olmaktadır.

Karar vermede belirsizlik yaşayan karar verici konumundaki bireylerin faaliyette bulunduğu çevrenin özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla altı örgütte yirmi iki karar grubunu inceleyen Duncan çevreyi, basit-karmaşık ve statik-dinamik olmak üzere iki boyuta ayırmaktadır. Karar vermede göz önünde bulundurulmuş unsurların sayısı çevrenin basit-karmaşık boyutunu oluştururken karar verici konumundaki bireylerin bulunduğu ortamdaki söz konusu unsurların zaman içinde sabit kalması ya da değişim gösterme derecesi çevrenin statik-dinamik boyutunu oluşturmaktadır. Çevrenin statik-dinamik boyutu basit-karmaşık boyutuna göre daha fazla belirsizliğe yol açmakla birlikte karar verici konumundaki bireyler

en fazla belirsizliği çevrenin dinamik karmaşık boyutunda yaşamaktadır (Duncan, 1972: 313).

Child, örgütler ve çevre arasında bir bağımlılık ilişkisinin var olduğunu ve örgütlerin belirli bir noktaya kadar söz konusu bağımlılık ilişkisini çeşitli önlemler alarak tolere edebildiğini fakat belirli bir noktadan sonra bağımlılık ilişkisinin doğası gereği çevre koşullarının örgüt yapısı üzerinde etkilerinin tolere edilemediğini belirtmektedir. Bunun yanında çevresel değişkenlik, çevresel karmaşıklik ve çevresel dar görüşlülüğün örgüt ve çevre ilişkisini zedeleyici, belirsizliği artırıcı etkileri olduğunu ifade etmektedir (Child, 1972: 3-4).

Thompson ve McEwen, çevreyi hedeflerin belirlenmesinde kısmi rol oynayan önemli unsurlardan biri olarak kabul etmektedir. Ayrıca örgütün çevre hakkında doğru, yeterli ve hızlı bilgi edinme yeteneğinden yoksun olması durumunda ticari yaşamdaki varlığının tehlikeye düşebileceğini ifade etmektedir (Thompson ve McEwen, 1958: 29).

Açık bir sosyal sistem olarak betimlenen örgütler, sanayi toplumundan insansız teknoloji toplumuna evrilme sürecinde ticari yaşamda varlıklarını devam ettirebilmek için çevre ile arasındaki karşılıklı etkileşimi değişen şartlara göre çeşitli teknikler ve davranışlar geliştirerek sürdürmektedir. Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerin, örgütün kuruluş aşamasından itibaren hem iç yapılarını oluşturma ve ayarlama hem de faaliyetlerini idare etme aşamasında iç ve dış çevreyi aralıksız olarak gözetmeleri ve çevrede mevcut farklı unsurlara göre örgüt sistemleri oluşturmaları veya oluşturulan sistemleri revize etmeleri gerekmektedir (Tuncer vd., 2011: 42).

Örgütleri etkileyen çevre faktörleri bazı kaynaklarda iş çevresi, ulusal çevre ve global çevre kavramları ile tasnif edilirken (Dinçer, 1998: 169), bazı kaynaklarda ise iç çevre, dış çevre ve küresel çevre kavramı altında tasnif edilmiştir (Ağlargoğ, 2018: 38). Bu bağlamda örgütleri etkileyen çevre faktörleri farklı başlıklar altında tasnif edilerek incelenmiştir. Bu çalışmada ise örgütleri etkileyen çevre, örgüt sınırları içerisinde veya dışarısında yer alma durumuna göre iç çevre, dış çevre ve uluslararası çevre kavramları altında tasnif edilerek irdelenecektir. Bu doğrultuda örgütlerin iç çevresini etkileyen faktörlerin incelenmesi daha sonrasında ise dış çevreyi ve uluslararası çevreyi etkileyen faktörlerin incelenmesi konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

İç Çevre

Örgütün yönetimini etkileyen ve örgüt sınırları içerisinde kalan faktörlerden oluşmaktadır (Mondy ve Premeaux, 1995: 50). İç çevre örgütün elinde bulundurduğu varlık ve kabiliyetleri kapsamaktadır (Akgemci, 2008: 136). İç çevreyi oluşturan faktörler örgüt misyonu, örgüt vizyonu, yönetim tarzı, çalışanlar ve örgüt kültürü şeklinde sıralanabilmektedir (Ağlargoç, 2018: 38). Ayrıca literatürdeki bazı kaynaklar sendikaları da iç çevreyi oluşturan faktörlerden biri olarak incelerken bu çalışmada sendikalar mikro çevreyi oluşturan faktörlerden biri olarak dış çevre altında incelenecektir. İç çevreyi oluşturan faktörlere yönelik açıklamalara aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Misyon, bir örgütün mevcudiyet sebebini ifade eden başka bir deyişle örgütün gerçekleştirmekte olduğu işi niçin yaptığına açıklık getiren, örgütün toplumdaki varlık sebebinin ve topluma kattığı değerin saptanmasına fayda sağlayan ifade olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2003: 345). Örgütün dış çevresi ile iç çevresini kapsayan unsurlar dikkate alınarak örgütler için bir projeksiyon oluşturulmakta ve bu bağlamda belirlenen misyon örgütler için yol gösterici özelliği taşımaktadır (Taş vd., 2019: 548).

Örgüt hedeflerinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi bakımından örgütün her kademesi örgütün sahip olduğu misyonu açıkça anlamalı ve örgüt misyonuna uyumlu hareket etmelidir (Mondy ve Premeaux, 1995: 51). Örgüt için iyi oluşturulmuş bir misyon örgütün rekabet edebilirlik açısından güç kazanmasına, ortak bir örgüt kültürünün oluşturulmasına, çalışanlar ve örgüt arasındaki bağların kuvvetlenmesine, örgütün değişen koşullara adaptasyonunun kolaylaşmasına, yeni stratejiler belirlenmesine yardımcı olmakta ve karar verici konumundaki bireyler için fütüristik bakış açısı kazandırmaktadır (Muslu, 2014:169).

Vizyon, örgütlerin gelecekte meydana gelmesini arzuladıkları durumu belirtmekle birlikte örgüt stratejilerinin geliştirilmesinde ve gerçekleştirilmesinde bir pusula vazifesi icra etmektedir (Akgemci, 2008: 21). Başka bir deyişle belirli bir zaman diliminde karar verici konumundaki bireylerin zihninde yer alan ve çalışanlarla paylaşılan örgütün ilerideki konumunu ve görünümünü sergileyen resmi ifade etmektedir (Budak, 2013: 24).

Vizyon, ileri dönük bir betimlemeyi, örgüte yönelik amaçları, örgütsel öncelikleri, örgütü nadir ve eşsiz kılan duyguları, örgütün varoluş sebebini oluşturan kaideleri ve örgütsel başarıyı tespit etmeyi sağlayan zorlayıcı ölçütleri kapsamaktadır (Özer, 2011b: 456). Aynı zamanda geleceğin dünyasında örgütün faaliyette bulunduğu endüstrinin ve sektörün formuna dair bilgilerin yanı sıra gelecekte örgütün müşterileri için yaratacağı değer ve rekabetteki konumu hakkında bilgileri de içermektedir (Abell, 2006: 312).

Yönetim tarzı, örgütlerde gerçekleştirilen tüm faaliyetler, işgücü verimliliği, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi unsurlar üzerinde büyük bir etki oluşturmaktadır. Bu bağlamda yönetim tarzı, örgütlerde karar birimlerinde görev alan yöneticilerin fonksiyonlarını yerine getirme şeklini, iş idaresini, örgütlerde üstlendikleri rolü, hedeflenen vizyonu gerçekleştirmek için örgüt çalışanlarını eğitime ve teşvik etme şeklini yansıtmaktadır (Bucata ve Rızescu, 2016: 159). Karmaşık, dinamik ve rekabetçi ortamda faaliyet gösteren örgütlerin, çevresel değişime karşılık verebilmesi, istikrarlı bir şekilde uyum sağlaması, değişken ve belirsizlik içeren koşullar karşısında örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirerek karlılıklarını arttırması, örgüt için doğru yönetim tarzının benimsemesi ile mümkün olmaktadır (Kanten vd., 2017: 85).

Çalışanlar, örgüt içi temel işlemlerin çoğunu gerçekleştirmek için fiziksel ya da zihinsel olarak emeklerini ortaya koyan işgücüdür. Çoğu zaman örgütlerde işgücü ve işveren arasındaki temel ilişkinin boyutu işe alma ve bunun karşılığında işveren tarafından işçiye ücret ödemesi olarak ele alınmaktadır (Jaffee, 2001: 22). Fakat günümüzde örgütlerin rakiplerine karşı fark yaratmalarını sağlayan, inovatif fikirlerle örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye bir adım daha yakınlaştıran ve büyük katkılar sunan temel faktörlerden biri işgücüdür (Doğan ve Demiral, 2008: 146).

Ekonomik, politik ve çevresel koşulların değişmesiyle karar verici konumundaki bireylerin, örgütte işgücüne olan gereksiniminin belirlenmesi ve söz konusu gereksinimlerinin giderilmesine yönelik politikaları yürürlüğe koyması iç ve dış çevre koşulları tarafından doğrudan etkilenmektedir (Budak, 2013: 79). Örgüt hedeflerine ulaşmada iç ve dış çevre koşullarının iyi analiz edilip işletme gereklerine uygun işgücü temin edilmesi, örgütlerin ticari yaşamdaki başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgüt kültürü, örgütlerin yaşam süreçlerini ve gelişimlerini stratejik olarak etkileyen ve örgütleri kuşatan toplumsal çevre şartlarının mühim unsurlarından birisidir (Güçlü, 2003: 148). Örgüt üyelerinin birbirlerine davranış biçimlerini önemli ölçüde belirleyen, örgüt üyeleri tarafından sahip olunan değerler, semboller, ritüeller, mitler ve uygulamalar gibi ortak anlam ve inançların oluşturduğu bir sistem ve ortak algı şeklinde tanımlanmaktadır (Robbins ve Coulter, 2005: 52).

Örgüt kültürünün içerisinde barındırdığı değerler, çalışanların aralarında kurdukları iletişim ile kazanılmakla birlikte çalışanların istenilen ve istenilmeyen davranışlarını belirlemektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 179). Örgüt içerisinde birliği ve beraberliği kuvvetlendiren örgüt kültürü, çalışanların benzer davranışlar göstermesini desteklemekte ve çalışanlar arasında iletişimi hızlandırmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 53). Bu doğrultuda örgüt kültürü çalışanların davranışlarını yönlendirmekle birlikte çalışan davranışlarından etkilenerek örgütün yaşam süreci içerisinde gelişmektedir.

Dış Çevre

Örgütlerin faaliyetlerini yürüttükleri kompleks ve rekabetçi yapı içerisinde yer alan sistem ve sistemin dışında kalan pek çok faktörün etkisiyle şekillenen dinamikler olarak tanımlanmaktadır (Bahar, 2011: 56). Örgütlerin dış çevresi; gerçek dış çevre, algılanan dış çevre ve uygulama dış çevresi olmak üzere üç farklı biçimde ele alınmaktadır. Bu doğrultuda amaçların gerçekleştirilebilmesinde ve stratejik kararların uygulanmasında örgüt ile sürekli etkileşim halinde bulunan ve örgüt dışında yer alan örgüt ile ilgili etkenlerin tamamından oluşan çevre gerçek dış çevre; stratejik açıklığın doğuracağı riskin belirlenmesinde etkili olan ve karar verici konumundaki bireylerin dış çevreye dair sezgisine yönelik betimlenen çevre algılanan dış çevre; karar verici konumundaki bireylerin gerçekleştirmeyi arzuladığı amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili algılanan çevre içerisinde tercih ettiği alan ise uygulama çevresi olarak açıklanmaktadır (Dinçer, 1998: 168).

Farklı tanımlamalara sahip olan örgüt dış çevresi dengeli bir izlenim göstermeyebilir bununla birlikte öngörülemeyen gelişmelerin ve değişimlerin yaşanması örgütün amaçlarına ulaşma sürecinde örgüt için pozitif ya da negatif etkiler yaratabilmektedir. Bu bağlamda örgüt dış çevresi ulusal sınırlar içerisinde makro ve mikro dış çevre olmak üzere iki kategoride incelenebilmektedir. Örgütün makro çevresi, örgütün kuruluşundan başlayarak faaliyetlerini sürdürmesiyle birlikte doğrudan veya dolaylı bağlantılı olduğu ulusal mikro çevresindeki kişi ve kuruluşlarında içerisinde bulunduğu genel çevresi ve bu çevreyi

oluşturan faktörler olarak tanımlanmaktadır (Tuncer vd., 2011: 48). Örgütlere etki eden başlıca makro çevre faktörlerine yönelik açıklamalara aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Demografik çevre, içerisinde barındırdığı avantaj ve dezavantajlar sebebiyle kritik önem taşıyan öğelerden birisini oluşturmaktadır. Örgütler, kuruluş öncesi ve sonrasındaki süreçlerde demografik çevreyi oluşturan faktörlere dair verilere gereksinim duymakta ve söz konusu verileri değerlendirip verilerden elde edilenlere yönelik stratejiler geliştirmektedir. Demografik çevre faktörleri, genel anlamda örgütün faaliyet gösterdiği bölgelerde nüfusun yapısı ve özellikleriyle ilgili olan yaş, cinsiyet, etnik köken, gelir dağılımı, eğitim seviyesi gibi faktörlerle alakalı çevreyi ifade etmektedir (Mirze, 2010: 47).

Demografik faktörler, özellikle tüketim malına yönelik üretim yapan örgütler başta olmak üzere çoğu örgütün yatırım ve pazarlama karmalarını etkilemektedir (Tek, 1999: 169). Demografik faktörlerin sahip olduğu özelliklerin örgütler üzerindeki etkileri sadece yatırım ve pazarlama karmasıyla sınırlı kalmayıp aynı zamanda örgütlerin ürün veya hizmet üretiminde ihtiyaç duydukları işgücü temininde de önemli rol oynamaktadır. Örneğin, örgütlerin faaliyet gösterdiği dönemde demografik fırsat penceresi olgusunun yaşanması beşerî sermaye birikimin artmasına yol açarak örgütler açısından emek piyasasında işgücü tedarik sürecini daha kısa hale getirmektedir. Bu doğrultuda örgütler etkileşim içerisinde oldukları toplumların demografik özelliklerini iyi değerlendirdiklerinde söz konusu durumu örgüt çıkarları doğrultusunda kullanıp örgüt için birer fırsat haline getirebilmektedir.

Doğal (Ekolojik) çevre, örgütler için önem taşıyan unsurlardan biridir. Doğal çevre genel olarak toprak, su ve havaya bağlı koşullardan oluşmaktadır (Mucuk, 2005: 33). Örgütler doğal çevre içinde ticari yaşamlarına başlamakta ve yine doğal çevrede yaşamlarını sürdürmektedir. Doğal çevre örgütlerin ihtiyacı olan doğal üretim kaynaklarını sağlamakta ve enerji ihtiyacını karşılamaktadır (Tuncer vd., 2011: 55).

Sanayi devrimi ile başlayan kaynakların örgütler tarafından aşırı kullanımı çevre kalitesinde bozulmalar yaşanmasına neden olmakta ve çevreye salınan zararlı gazlar da sera etkisi yaratarak küresel ısınmayı giderek arttırmaktadır (Balan, 2016a: 57). Ciddi boyutlara ulaşan çevre tahribatının etkileri başta kaynak tedariki olmak üzere birçok farklı alanda örgütlerin çevreye dair konularda tahmin edebilirliklerini azaltmakta ve belirsizliklerin artmasına yol açmaktadır. Doğal çevre koşulları ve çevrenin sürdürülebilirliğinin sağlanması gayesiyle alınan tedbirler örgütleri doğrudan etkilemektedir (Bahar, 2011: 60). Bu sebeple

doğal çevre faktörlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için örgütler, ekosistemler ve biyolojik çeşitliliğin korunmasını destekleyebilir, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını arttırabilir, tükenbilir kaynaklara ikame kaynaklar üretebilir, zararlı salınımlarını yasaların belirttiği kritik sınırların altına çekebilir ve ozon tabakasının korunmasına katkıda bulunabilir (Akıncı ve Akıncı, 2010: 195).

Ekonomik çevre faktörleri, toplumun ekonomik yapısı, uygulanmakta olan ekonomik sistemler, söz konusu sistemlerle oluşan piyasa yapıları, iktisadi piyasa düzenini oluşturan fiyat ve fiyat dışındaki iktisadi unsurlar, milli gelir ve milli gelirin paylaşımı gibi başlıca ekonomik kalemlerden oluşmaktadır (Tuncer vd., 2011: 50).

Örgütler, liberalizm, kapitalizm ve karma ekonomik sistemler başta olmak üzere sosyalizm, emperyalizm gibi çeşitli ekonomik sistemler içerisinde tam rekabet ya da aksak rekabetin hâkim olduğu piyasalarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu bağlamda söz konusu piyasaların tanımlarına kısaca yer verilmektedir. Çok sayıda satıcı ve alıcının varlığıyla birlikte piyasa içerisinde alıcı ve satıcıların serbestçe dolaştığı, dilediği şekilde her türlü bilgiye sahip olabildiği, üretilen mal ve hizmetlerin homojen olduğu piyasa türüne tam rekabet piyasası adı verilirken söz konusu koşulların bir veya birkaçının eksik olması halinde ortaya çıkan mevcut piyasaya ise aksak rekabet piyasası adı verilmektedir (Savrul, 2018: 146). Aksak rekabet piyasası kendi içerisinde monopol, monopolcü ve oligopol rekabet piyasası olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Piyasaya girişlerin bloke edilmesi neticesinde ikamesi zor olan bir malın arzının tek bir örgüt tarafından kontrol edildiği piyasa türüne monopol rekabet piyasası; aynı ihtiyaçları gidermeye yönelik üretilen malların homojenlikten çeşitli teknikler kullanılarak uzaklaştırılmasıyla örgütün kendine has bir alıcı kitlesi bulması halinde görülen piyasaya monopolcü rekabet piyasası; piyasaya katılımının engellenmesi neticesinde satıcı konumunda olan örgüt sayısının birbirini etkileyecek kadar az sayıda olması halinde görülen piyasaya oligopol rekabet piyasası denilmektedir (Dinler, 2019: 207). Oligopol rekabet piyasasında satıcı konumunda olan örgüt sayısının iki olması halinde rekabet piyasası düopol ismini alırken söz konusu sayının üç olması halinde ise triopol ismini almaktadır.

Örgütler hedeflerini gerçekleştirme ve kârlarını maksimize etme aşamasında içerisinde buldukları piyasaların ve diğer ekonomik çevre faktörlerinin doğrudan ya da dolaylı etkisi altında kalmaktadır. Günümüzde küreselleşen çevre, ülke ekonomilerinin birbirine sıkı sıkıya bağlanmasına yol açtığı için ekonomik faktörleri daha karmaşık hale getirmekte söz konusu durum ise karar verici konumundaki bireyler için daha fazla belirsizlik yaratmaktadır (Daft, 2000a: 77).

Politik çevre faktörleri, örgütleri etkileyen basınç gruplarından ve söz konusu basınç gruplarının etki alanından oluşmaktadır (Kotler, 2000: 150). Basınç grupları dar anlamda asgari ücretler, fiyat kontrolleri, organize sanayi bölgeleri, iş sağlığı ve güvenliği, istihdam koşulları, teşvik politikaları, çevre sağlığı gibi unsurlara yönelik izledikleri politikalarla geniş anlamda ise dış ticaret, yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili parasal yardımlar, işgücü arz ve talebi gibi unsurlara yönelik izledikleri politikalarla örgütlerin işleyişine müdahalede bulunmaktadır (Dinçer, 1998: 181).

Politik çevre faktörlerinde istikrarsızlık yaşanması ve siyasi krizlerin ortaya çıkması örgütleri faaliyette buldukları alanda direkt olarak etkilemektedir (Akdemir, 2009: 122). Bu bağlamda örgütlerdeki karar verici konumundaki bireyler siyasi kurum ve kuruluşların izledikleri politikaları ve gerçekleştirdikleri açılımları yakından analiz etmeli, örgütün başarısızlığına yol açacak faktörler karşısında tedbirler alarak örgütün olumsuz etkilenmesinin önüne geçmelidir (Mirze, 2010: 47).

Politik çevre faktörleri örgütler üzerinde olumsuz etkiler oluşturabileceği gibi örgütler üzerinde olumlu etkiler de oluşturabilmektedir. Basınç grupları, örgütlere vergi indirimleri sağlama, örgütlerin eğitim giderlerini karşılama, iflasın eşliğine gelen örgütlerin hisselerini satın alma veya örgütlere ödeme kolaylıklarıyla donatılmış krediler sunma gibi pek çok imkân vererek örgütlerin ticari yaşamdaki varlıklarını sürdürebilmeleri için destekleyebilmektedir (Dinçer, 1998: 181). Örgütlerin yaşam sürecinde politik çevre kimi zaman destekleyici rol üstlenirken kimi zamanda örgütlerin yaşam sürecini sekteye uğraticı bir rol üstlenmektedir.

Yasal çevre, devletlerin yürürlüğe koyduğu yasa, tüzük ve yönetmeliklerden oluşan ve örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmesi için uymakla yükümlü olduğu tüm kanunları kapsayan çevreyi tanımlanmaktadır (Yiğit ve Yiğit, 2011: 122). Örgütler, kuruluş aşamasından başlayarak birçok yasal yükümlülüğü gerçekleştirdiği gibi faaliyet süresi boyunca da yerine getirmekle yükümlü olduğu birçok yasal süreçle karşı karşıya kalmaktadır (Akdemir, 2009: 122). Küreselleşme ile birlikte yasal süreçler örgütlerin faaliyet gösterdiği ülke veya bölgede alınan yasal düzenlemelerle sınırlı kalmayıp diğer ülkelerin gerçekleştirdiği yasal düzenlemelerden de büyük ölçüde etkilenmektedir (Akgemci, 2008: 130).

Yasal düzenlemeler, örgütlerin ticari yaşamda devamlılığını sağlama yolunda çarpıcı bir öneme sahip olup örgütlerin amaçlarına ulaşmada yapabilirlik sınırlarını çizmektedir (Hitt vd. 2005: 85). Zaman içerisinde toplumsal olgulardaki dönüşümler göz önünde bulundurularak yasal düzenlemelerin yeni oluşan şartlara adaptasyonu sağlanır veya yeni yasal düzenlemeler yürürlüğe konular bu nedenle yasal düzenlemelerin ve yasal kurumların doğası gereği devamlı değişim içerisinde olması örgütlerin yaşam sürecinde yasal düzenlemelere uyumunu zorunlu kılmaktadır (Can vd., 2002c: 32).

Yasal düzenlemelerin arttığı ve düzenleyici bütçelerin küçüldüğü günümüzde devlet kurumları düzenlenen yasalara uyumu özendirmekte ve belirlenen hedeflere ulaşmalarına destek vermektedir. Sağlam temellere sahip yasal düzenlemeler örgütlerin pazarlık güçlerini arttırmakta, gerçekleştirmiş olduğu yatırımlardan beklenen getirisini iyileştirmekte ve yeni yatırımlar yapmaya teşvik etmektedir (Li vd., 2021: 2).

Örgütleri ticari yaşamda rakiplerinin bir adım ilerisine taşıyabilecek önemli çevresel öğelerden birini oluşturan teknoloji, açık ve net olarak sınırlandırılmış veya kararlaştırılmış olan bir amaç için bir ürün veya üretim şekilleri hakkında tüm bilimsel bilgilerin, metotların, esas ilkelerin, yönetim usullerinin, bilgi sistemlerinin uygulamaya aktarılma sanatı olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 1988: 154). Örgüt içerisindeki süreçlerin emeğe dayalı olduğu bir sistemden makineye dayalı olduğu bir sisteme geçiş süreciyle birlikte örgütlerin iktisadilik, verimlilik ve kârlılık kurallarına uygun yürütülebilmesi ve karar birimlerine özgü işlerde yeni yöntemlerin, materyallerin, hesap, planlama ve denetim araçlarının kullanılması başka bir deyişle daha genel anlamda örgütlerin sahip olduğu sorunlara bilimsel yollarla çözümler aranması bu doğrultuda bilimsel teknik ve analizlerin geliştirilmesi teknoloji kullanımı ile mümkün olmaktadır (Can vd., 2002c: 35).

Schumpeter iktisadi hayatı durağan durumdan dinamik duruma geçiren tetikleyici etkenin teknolojik ilerleme olduğunu ve teknolojik ilerlemenin bölgesel, ulusal ve uluslararası alanda farklı zamanlarda farklı derecelerde işlerlik kazandığını ifade etmektedir (Kitapçı, 2019: 59). Teknolojik ilerlemeler ile mevcut ürünlerin üretiminde kullanılan yeni buluşların ortaya çıkması, yeni özelliklere sahip ürünlerin üretilmesi, pazarlama ve yönetim alanında yeniliklerin yaşanması örgütleri rekabet ortamında öne çıkartarak ekonomik büyümeye katkı sağlamaktadır (Balan, 2018b: 443).

Örgütler ticari yaşamlarını sürdürdükleri çevrede sosyal sistemi oluşturan önemli parçalardan biridir (Bahar, 2011: 59). Sosyal ve kültürel çevre, örgütleri sarmalayan, direkt ya da endirekt bağlantı içerisinde olmayı gerektiren kültür, alt kültür ve sosyal tabakalardan oluşan faktörler kümesi olarak tanımlanmaktadır (Tuncer vd., 2011: 49). Sosyal ve kültürel çevrede ortaya çıkan değişimler sahip oldukları nitelik ve nicelik bakımından kısa veya uzun vadede örgütler üzerinde farklı yoğunlukta etkilere sahip olabilmektedir (Müftüoğlu, 2003: 17). Söz konusu etkileşimin durumu, örgütlerin bünyesinde oluşturduğu örgütsel yapıdan başlayarak mal ve hizmetleri ulaştırdığı nihai tüketicinin de içerisinde bulunduğu topluma kadar örgütü etkisi altında bırakacak boyutlarda olabilmektedir (Can vd., 2002c: 30).

Şehir nüfuslarında yoğunlaşma yaşanması, büyük aile yapılarından çekirdek aile yapılarına dönüşler, kadın çalışanların aktif nüfus içerisinde giderek artması, popüler kültürün etkisinin hız kazanması, alışverişlerin internet üzerinden gerçekleştirilmesi gibi pek çok etken satın alma alışkanlıklarını değiştirmekle beraber örgütlerde de modernizeyi gerektirmektedir (Bahar, 2011: 60). Ek olarak tüketicilerin, toplumun ve örgüt içerisinde çalışanların, eğitim seviyesi, kültürel değerleri, inançları, değer yargıları, gelenek ve görenekleri gibi sosyokültürel faktörlerde meydana gelen değişimler örgütlerde karar birimlerinin stratejik karar verme davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Akgemci, 2008: 132).

Makro çevre faktörlerinde ortaya çıkan yeniliklerin ve değişimlerin örgüt üzerinde yaratacağı etkinin şiddeti ve tesiri her örgütte farklı hissedilmekle birlikte örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü endüstri bakımından da farklılık göstermektedir (Hitt, 2005: 78). Bu doğrultuda endüstri; makine, teçhizat gibi araçlar kullanılarak nesnelere veya birim zamanda yapılan işin niteliğinin veya yapısının değiştirilerek toplu üretimde bulunma işi olarak tanımlanmaktadır (Önsal, 2017: 129). Endüstrilerde aynı, tamamlayıcı ya da ikame ürünler üreten girdileri temin ederek dağıtımını sağlayan bunları gerçekleştirirken de iş

birliği veya rekabet içerisinde olan örgütler üzerinde makro çevreye göre daha direkt etkiye sahip olan ve makro çevrenin altında yer alan çevreye mikro çevre denilmektedir (Mirze, 2010: 49). Örgütlere etki eden başlıca mikro çevre faktörlerine yönelik açıklamalara aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Tüketiciler, örgütlerin sunduğu mal ve hizmetlerin niteliğinin, nakdi değerinin, pazarlama süreçlerinin ve dağıtım kanallarının belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır. Örgütün müşterilerini de bünyesinde barındıran kavram mal ve hizmetlerin sunulduğu kitleleri ifade etmek için kullanılmaktadır (Aktaş ve Karđın, 2018: 14). Tüketici kavramı, mal ve hizmetleri satın alma gayesine göre nihai tüketiciler ve endüstriyel alıcılar olmak üzere iki başlık altında tasnif edilmektedir. Mal ve hizmetleri bireysel ya da ailevi gereksinimlerini gidermek gayesiyle talep eden ve satın alanlara nihai tüketici, söz konusu mal ve hizmetleri bireysel ya da ailevi ihtiyaçlarını gidermek dışında gayeler ile talep eden ve satın alanlara endüstriyel alıcılar denilmektedir (Mucuk, 2005: 237). Örgütlerin sürdürülebilirliği için gerekli kaynaklardan birini oluşturan müşteri kavramı ise belirli bir örgütten mal veya hizmet satın alan kişi veya kuruluşları ifade etmektedir (Daft, 2000a: 78).

Örgütlerin sunduğu mal ve hizmetler karşında tüketiciler, satın alma öncesinde ve sonrasında yer alan süreçlerde sergiledikleri davranış ve tutumlar ile örgütlerin ticari yaşamda alacağı kararlar açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütlerdeki karar verici konumundaki bireyler, tüketicilerin satın alma sürecinden başlayarak satın alma sonrasında da içine alan süreçte sunulan mal ve hizmetlere yönelik yaklaşımlara dair bilgilere ihtiyaç duymakta ve söz konusu bilgileri farklı kanallar kullanarak toplamaktadır (Can ve Güney, 2018a: 341). Tüketicilerin, örgütlerin sunduğu mal ve hizmetlere yönelik davranışlarının belirlenmesi örgütlerin rakipleri karşısındaki hareket kabiliyetini olumlu yönde desteklemektedir.

Rakipler ve ikame ürünler, mikro çevreyi oluşturan önemli unsurlardan biridir. Direkt veya endirekt şekilde faaliyet gösterdiği piyasaya mal veya hizmet arz etmeye çalışan örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin tümüne rekabet denilmektedir (Dinçer, 1998: 190). Rekabet söz konusu olduğunda ortaya çıkan ortamın en temel özelliği örgütlerin hedeflerine ulaşmak için rakiplerine zarar verecek biçimde faaliyetlerini sürdürmeleri ve kıt kaynaklara ulaşmak için çeşitli yöntemlere başvurmaları biçiminde görülmektedir (Korkmaz vd., 2017: 108).

Örgütler arasındaki rekabet genellikle marka, sanayi, form ve jenerik rekabet olmak üzere dört farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin ürettikleri mal ve hizmetleri aynı müşterilere benzer fiyatlarla satmak istemesi ile pazarda ortaya çıkan rekabet marka rekabeti; birbirine yakın veya aynı ürün ve hizmetler grubu üzerinde faaliyet gösteren örgütler arasında yaşanan rekabet sanayi rekabeti; aynı işlevi gerçekleştiren örgütlerin arasındaki rekabet form rekabeti; farklı işlevleri gerçekleştiren örgütlerin arasındaki rekabet jenerik rekabeti olarak adlandırılmaktadır (Erin, 2020: 46-47).

Rekabet eden örgütler, pazardaki payını genişletmek amacıyla söz konusu mücadelesini üretim, fiyatlandırma, özendirme, inovasyon, dağıtım alanı dahil tüm esas ve yardımcı faaliyet alanlarında verebilmektedir (Mirze, 2010: 50). Örgütler rakipleri tarafından üretilen aynı gereksinimin giderilmesinde birbirleri yerine kullanılabilen ikame mallar olarak adlandırılan (Dinler, 2019: 20) ürünler içinde rakipleri ile mücadele etmektedir. Bu bağlamda rakiplerin pazardaki gücü ve rakip malların ikame derecesi örgütler için ticari hayatın sürdürülebilirliği etkilemektedir.

Tedarikçiler, üretim ve maliyetler üzerinde önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte üretim ve hizmetlerin devamlılığı için örgütlere hammadde, mamul, yarı mamul, enerji gibi kaynakları sağlayan kişi ve kuruluşlardan oluşmaktadır (Bahar, 2011: 62). Günümüzde örgütlerin çoğu satış hacminin büyük bir bölümünü tedarikçilerden sağladığı parça ve hizmetlerden elde ettiğinden örgüt ve tedarikçi arasındaki ilişkilerin verimli ve yapıcı olması, kısa vadede örgütlerin mali durumlarını, uzun vadede rekabet güçlerini olumlu yönde etkilemektedir (Weele, 2014: 3).

Örgütler için kârlılığını artırma ve rekabet üstünlüğü sağlama açısından tedarikçiler gibi araçlar da önem taşımaktadır. Araçlar, örgütlerin sunduğu ürün ve hizmetlerin nihai tüketiciye tanıtımının yapılmasına ve satışının gerçekleştirilmesine yardımcı olan acente, broker, imalatçı temsilcileri, komisyoncu, bayiler, tüccarlar, yetkili satıcılar ve bağımsız satıcılardan oluşmaktadır (Tek, 1999: 165).

Aracı kişi ve kurumlar taşıdıkları nitelikler ve örgüte sağladıkları yarar bakımından farklılıklar taşıyabilmektedir. Örgütlerin nihai tüketiciye ulaşmak için ihtiyaç duyduğu aracı sayısı değişiklik gösterebilmektedir. Ürün ve hizmetlerin nihai tüketiciye ulaştırılmasında kullanılan aracı sayısının giderek artması örgüt ve nihai tüketici arasındaki ilişkilerin açılmasına başka bir ifade ile tüketici profili hakkında veri toplamanın zorlaşmasına ve toplanan verilerin kontrol edilebilirliğinin azalmasına sebep olmaktadır (Eroğlu, 2011: 55).

Örgütler söz konusu durumun önüne geçebilmek ve rekabet avantajını elde edebilmek amacıyla nihai tüketici ile arasındaki bağları kuvvetlendirecek önlemler almakta ve uygulamaktadır. Örgütler için rekabet avantajını elde etmenin yollarından biri stratejik iş birlikleri gerçekleştirmektir.

İş birliği, iki veya daha fazla örgütün bir araya gelerek rekabet avantajı elde etmek gayesi ile birlikte hareket etme, riskleri bölüşme ve ortak bir kültür meydana getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Akgemci, 2008: 262). Örgütler arasındaki iş birliği franchising, konsorsiyum, ortak girişim, lisans verme gibi pek çok farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bu bakımdan iş birliği, birbirini tamamlayan örgütler arasında olabileceği gibi birbirine rakip örgütler arasında da gerçekleşebilmektedir (Çelik, 1999: 28).

Finansal kurumlar, mali açıdan örgütler için önem taşımaktadır. Örgütler hem kuruluş aşamasında hem de faaliyetlerine devam ederken örgütlerden fon fazlası olanlar tasarruflarını değerlendirmek için fon açığı olanlar ise bu açığı giderebilmek için finansal desteğe başvurmaktadır. İhtiyaç duyulan finansal destek banka ve yatırım kuruluşları gibi finans kurumları tarafından karşılanmaktadır.

Finansal kurumlar, tasarruf sahibi ve yatırımcı konumundaki örgütler için finansal piyasalara ulaşımı sağlamak ve finansal destek alımına aracı olmaktadır (Gündoğdu, 2021: 59). Başka bir deyişle eksik rekabet koşullarının hâkim olduğu piyasalarda örgütler, bilgiye tam olarak ve istedikleri anda ulaşmaları mümkün olmadığından söz konusu bilgi eksikliğini gidermek ve ortaya çıkan problemleri çözüme kavuşturmak amacıyla finansal kuruluşlardan destek almaktadır (Günel, 2019: 77).

Örgütler kurumlardan finansal destek alma kararı verirken bu karar sonucunda ortaya çıkabilecek çeşitli maliyetleri göz önünde bulundurmaktadır. Bu bağlamda merkez bankasının zorunlu karşılık oranlarını arttırması ve faiz oranlarının yükseltmesi gibi durumların yaşanması sermayenin maliyetini arttırmakta iken teşvik uygulamaları, vergi borçlarının ertelenmesi ve vergi indirimleri gibi durumlar ise sermayenin maliyetini düşürmektedir (Dinçer, 1998: 197). Örgütler, sermaye maliyetlerini ve kârlılık oranlarını kıyaslayarak finansal destek kullanımı hususunda olumlu veya olumsuz bir karar vermektedir. Finans ihtiyacını rasyonel bir şekilde piyasa şartlarını dikkate alarak planlayan örgütler ortaya çıkabilecek risklere karşı finansal açıdan daha aktif tedbirler alabilmektedir (Kirtiş, 2013: 68). Örgütler aldıkları tedbirler ile risklerin ortaya çıkarılabileceği zararları

tamamen ortadan kaldırabilmekte veya örgüt üzerindeki etkisini en aza indirgeyebilmektedir.

İş gücü piyasası, örgütlerin emek talebinin karşılanması bakımından kritik öneme sahiptir. İstihdam, ücret düzeyi ve gelir dağılımı gibi önemli konuları içeren iş gücü piyasası emek arz edenler ve talep edenleri bir araya getirmektedir. Örgütler, belirledikleri amaçları ve faaliyetleri gerçekleştirmek için iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda iş gücü kavramı, bir ülkenin nüfusunun ekonomik etkinliklere katılan kısmı olarak ifade edilmektedir (Işığışok, 2011: 14).

İş gücü hem emek yoğun üretim ve hizmet gerçekleştiren örgütler için hem de teknoloji yoğun üretim ve hizmet gerçekleştiren örgütler için vazgeçilmez unsurlardan birini oluşturmaktadır. Emek yoğun veya teknoloji yoğun üretim ve hizmet gerçekleştiren örgütlerin içerisinde yer aldığı çevresel koşullar çeşitli faktörlerin etkisiyle sürekli değişim göstermektedir. Değişen çevresel koşullar içerisinde örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, örgütlerin ihtiyacı olan iş gücünün belirlenmesini ve bu duruma yönelik planlama ve programlama yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Budak, 2013: 79).

İş gücünün planlanması, gelecekte örgütün gereksinim duyacağı emeğin sayısal olarak tahmin edilmesinin yanı sıra seçme, istihdam etme, ücret yönetimi ve performans değerlendirme gibi fonksiyonlarında dikkate alındığı bir planlama sürecini içermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 250). Örgütlerde iş gücüne yönelik niteliksel ve niceliksel analizler içeren planlamanın doğru şekilde gerçekleştirilmesi, örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken gereğinden fazla iş gücü kullanarak neden olacağı maliyet artışının önüne geçerek iş gücü maliyetlerini dengede tutacak optimal iş gücü ihtiyacını ayarlama noktasında örgüt yararına kararlar almasını kolaylaştırmaktadır (Budak, 2013: 79). Örgütlerin istihdam ettiği iş gücünün sahip olduğu entelektüel sermayesi örgütlerin misyonunu ne derece gerçekleştirebileceği hususunda etkili olmaktadır (Mondy ve Premeaux, 1995: 36).

Sendikalar, mevcut çalışma koşullarının geliştirilmesi ve korunması amacıyla bütün meslekler için kurulabilen bireysel ve toplu hakları destekleyen ve üzerinde çalışmalar yapan örgütler olarak tanımlanmaktadır (Tokol, 2017: 22). Sendikalar, örgütlerdeki çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla işçiler veya işverenler tarafından kurulabilmektedir. Çalışma ilişkisini oluşturan her iki tarafın haklarının savunulmasında ve yeni hak kazanımlarının gerçekleştirilmesinde taraflarca kurulan veya üye olunan sendikalar önemli bir rol üstlenmektedir.

Sendikalar buldukları ülkenin mevcut koşullarına bağlı olarak çalışma ilişkisinin taraflarından biri olan işçiler açısından çeşitli hizmet ve olanaklar sağlamaktadır. Bu bağlamda toplu pazarlık, grev, eğitim, hukuki danışmanlık, iş güvencesi sendikalar tarafından işçilere sağlanan başlıca hak ve olanaklar arasında sıralanmaktadır (Özer vd., 2017c: 497-498). Sendikalar sayesinde işçiler birçok konuda hak ve özgürlük kazanabildiği gibi örgütleri kuran işverenlerde sendikalar kurarak veya daha önceden kurulmuş olan sendikalara üye olarak birçok hak ve kazanım elde edebilmektedir. Bu doğrultuda sendikalar, işverenlerin lehine kamuoyunu etkileme, ulusal ve uluslararası arenada işverenleri temsil etme, hukuki ve teknik destek sağlama, eğitimler ve danışmanlıklar verme gibi pek çok konuda işverenlere hizmet sunmaktadır (Tokol, 2017: 85).

Sendika üyeliği işçi ve işveren bakımından değerlendirildiğinde her iki taraf içinde farklı avantajlar sunmaktadır. Söz konusu avantajlara rağmen bazı durumlarda işçi veya işverenler sendika üyesi olmayı tercih etmemektedir. Bu duruma bireysel pazarlık gücünün giderek arttığı iş ilişkilerinde daha sık rastlanmaktadır. Günümüzde değişen teknoloji, küreselleşme, ezici rekabetin yaşanması gibi unsurlar sendikalara katılım oranlarını etkilemektedir.

Yerel yönetimler, ülkelerin iktisadi, siyasi ve hukuksal yapılarında yer alan günlük yaşamı etkileyen pek çok kararın alındığı, uygulamaların gerçekleştirildiği kritik kuruluşlardır (Ökmen, 2015: 5). Ülke sınırları içerisinde köy, kasaba, kent gibi iskân mahallerinde yaşamını sürdüren tüm canlıların ortak ve yerel gereksinimlerini gidermek gayesiyle belirli bir hukuk düzenine tabi tutulmuş anayasal kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Varcan, 2019: 3).

İktisadi, siyasi ve hukuksal yönü bulunan yerel yönetimler ile örgütler arasında karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır. Bu bağlamda yerel yönetimlerin örgütlere birtakım destek ve teşvikleri olduğu gibi örgütlerden de birtakım beklentileri söz konusu olmaktadır. Yerel yönetimler, örgütlerin faaliyet yerlerinin tespit edilmesi, iş sağlığı ve güvenliği, istihdam şartları, çevresel koşulların korunması gibi konularda örgütlere imkanlar sunma veya kısıtlamalar getirme şeklinde düzenlemelerde bulunabilmektedir (Bahar, 2011: 63). Buna karşın yerel yönetimler örgütlerden faaliyet gösterdiği bölgedeki insanların istihdamına katkı sunması, yeni teknolojileri geliştirme konusunda katılım sağlayan yaklaşımlar göstermesi, vergi ve benzeri yükümlülüklerini dürüstçe ve zamanında yerine getirmesi, bölgesel kalkınma çabalarında yerel yönetimlere destek olması, yasal düzenlemelere uygun

davranması gibi davranış ve yükümlülükleri gerçekleştirmelerini isteyebilmektedir (Tuncer vd., 2011: 62). Karşılıklı ilişki içerisinde örgütlerin yerel yönetimlerin beklentilerini karşılamaması örgütlerin faaliyetlerinin devamı bakımından aksamalara yol açabilmektedir. Örgütlerin ticari yaşamda sürdürülebilirliği açısından yerel yönetimlerin karar ve düzenlemelerine paralel kararlar alınması ve uygulanması önemlidir.

Uluslararası Çevre

Küreselleşmenin etkisi ve gelişen teknolojilerle birlikte örgütler faaliyetlerini sadece ulusal alandaki sınırlar ile kısıtlamamakta aynı zamanda faaliyetlerini uluslararası alanda da devam ettirmektedir. Uluslararası alanda faaliyetlerine devam eden örgütler ithalat ve ihracat ilişkileri üzerine yoğunlaşmakla birlikte farklı ülke ve bölgelerde iktisadi faaliyet gösteren diğer örgütlerle rakip konuma gelmektedir (Dinçer, 1998: 175). Bu doğrultuda uluslararası çevrenin sahip olduğu özellikler örgütlerin faaliyetleri için tehditleri veya fırsatları içeren kompleks bir mozaik oluşturmaktadır (Tek, 1999: 254).

Örgütler uluslararası çevrede farklı hedef ve sebepleri gerçekleştirmek amacıyla faaliyet gösterebilmektedir. Örgütlerin gerçekleştirmek istedikleri başlıca hedef ve sebepler aşağıdaki gibidir (Tek, 1999: 255):

- Küresel pazarlarda mevcut potansiyelin yüksek olması,
- Coğrafi çeşitlendirmenin uzun vadede örgütlerin kârlılığına olumlu etkileri,
- Üretim imkânlarının değerlendirilmesi,
- Atıl durumda olan ölçek ekonomilerinden faydalanma isteği,
- Örgütlerin faaliyet gösterdiği sınırlar içerisinde yaşam döneminin sonunda olan bir ürünün küresel pazarda gelişimi,
- Küresel pazarların yeni ürün ve fikirlere referans olabilmesi,
- Rakip örgütleri dışlama veya karşı misilleme yapma isteği,
- Farklı ülkelerin kaynaklarından faydalanma arzusu,
- Çok uluslu faaliyetlerin sunduğu fırsatlar aracılığıyla işlerlik kazanımı.

Bu bağlamda örgütler uluslararası alanda gerçekleştirdikleri faaliyetler ile kârlılıklarını arttırabilmekte ve müşteri portföyünü genişletebilmektedir.

Örgütler, ithalat ve ihracat yapma, farklı ülkelerde yatırımlar gerçekleştirme, uluslararası e-ticarete katılma, anlaşmalarla dışa açılma ve stratejik ortaklık kurma yoluyla uluslararası piyasalara dahil olabilmektedir (Tuncer, 2011: 64). Başka bir deyişle örgütler, mal ve hizmet alım satımından başlayarak farklı bir ülkede yatırım yapmaya kadar bir dizi faaliyeti gerçekleştirerek uluslararası alanda ticaret ve yatırım yapmaktadır (Güler, 2018: 37).

Uluslararası alanda ticaret ve yatırım faaliyeti gösteren örgütler için çevre ve çevreyi oluşturan faktörler kavramsal bakımdan ulusal çevre ile özdeş olsa dahi ulusal sınırların aşılmasıyla söz konusu faktörler değişik özelliklere sahip olmakta ve farklılaşmaktadır (Tuncer vd., 2011: 64). Bu bakımdan uluslararası piyasalara çeşitli stratejiler kullanarak dahil olan örgütler bu piyasalarda önceden dahil oldukları ülkelerden farklı çevre koşullarıyla karşı karşıya kalabilmektedir.

Örgütler için fırsat ve tehditleri içeren siyasi, hukuki, iktisadi ve endüstriyel olayları ve oyuncuları kapsayan uluslararası çevre, ulusal çevreyi oluşturan makro ve mikro çevre faktörlerine ek olarak harp ihtimalleri, serbest ticaret alanları, ekonomik birlikler, küreselleşme eğilimleri, ambargo ve kotalar, iktisadi birleşmeler ve ayrışmalar gibi faktörlerden oluşmaktadır (Yeşil, 2012: 27).

Örgütlerin faaliyette bulunduğu ülkelerin tarihi geçmişi, ekonomik gelişme düzeyi, gelir seviyesi, yabancı yatırımlara karşı tutum ve tavırları, satın alma alışkanlıkları ve sahip oldukları kültürel değerleri birbirinden farklı olabilmektedir (Dinçer, 1998: 177). Bu bağlamda uluslararası çevrede örgütler ticari ve yatırım faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek için tüm faktörleri değerlendirmelidir.

2.1.2. Belirsizlik Kavramı

Tek bir disiplinin çatısı altına sığdırılmayan belirsizlik kavramı, entelektüel medeniyetin sahip olduğu tüm alanlara yayılmıştır (Smithson, 2008: 13). Ekonomi, organizasyon, yönetim ve psikoloji gibi bilim dalları başta olmak üzere diğer bilim dalları içinde önem arz eden kavram, literatürde birçok disiplin tarafından ilgi çekici bir konu olarak görülmektedir. Belirsizlik kavramı gerçekleştirilen çalışmalarda “boşluk”, “kararsızlık”, “hata”, “anlam bulanıklığı”, “durumsal kaygı” (Teboul, 1994: 193), “bilgi eksikliği”, “karişiklik”, “cehalet” kavramları kullanarak ifade edilmektedir (Townsend vd., 2018: 661).

Dervin, anlam oluşturmaya yönelik bilgi arama ve bilgi kullanımını incelediği çalışmada insan olmanın bir koşulu olarak anlam oluşturma bir zorunluluk olduğunu belirtmektedir. Çeşitli ve değişen farklılıkları içeren insan toplumunun anlam oluşturma esnasında bilgileri belirli zaman ve uzaydan edindiğini ve bilgiyi anlamlandırma esnasında kısmen zaman ve uzayda boşluklar yaşadığını ifade etmektedir (Dervin, 1998: 36). Söz konusu boşlukların varlığı bireyler açısından tam bilgiye sahip olma ve bilgiyi anlamlandırma yolunda bariyerler oluşturmaktadır. Bu bağlamda boşluk kavramı belirsizlik kavramına eşdeğer olarak görülmektedir.

Norton, belirsizlik toleransının ölçülmesine yönelik gerçekleştirdiği çalışmada bir durumun, olayın ve etkileşimin sonucunun yarattığı ruh halindeki bilinmezliği belirsizlik olarak değerlendirmiştir (Norton, 1975: 608). Aynı çalışmada katılımcıların uyarınları değerlendirilmesi bakımından muğlaklık, sistemsizlik ve uyumsuzluk gibi durumlar belirsizlik olarak kabul edilmektedir. Belirsizlik olarak kabul edilen uyarınlara kavramsallaştırılmasına yönelik ifadeler aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Norton, 1975: 608):

- Çoklu anlam, uyarınlara en az iki anlam içerdiğinde bireylerin uyarınlara söz konusu anlamları hakkında farkındalığı ya da söz konusu uyarınlara hakkında açık veya net olmadığı durumları kapsamaktadır. Çalışma verilerine göre %28'lik kullanım yüzdesi ile ilk sırada yer almaktadır.
- Muğlaklık, eksiklik, bölünmüşlük bir bütüne ait olan parçaların bir veya birkaçının eksik olması durumunu kapsamaktadır.
- Olasılık, uyarınlara olasılığın bir fonksiyonu olarak ele alınması durumunu kapsamaktadır.
- Sistemsizlik, uyarınlara görünür bir organizasyona dahil olmaması ya da kısmi bir organizasyonun parçası olması durumunu kapsamaktadır.
- Bilgi eksikliği, bilginin mevcut olmadığı ya da yetersiz olduğu durumu kapsamaktadır.
- Uyumsuzluk, çelişkili ve beklenmedik olma hali uyarınlara setinin ya da herhangi bir uyarınlara tutarsız bilgiler içerdiği durumu kapsamaktadır.
- Bulanık, netliğin mevcut olmadığı durumu kapsamaktadır. Çalışma verilerine göre bulanık, belirsiz olarak kabul edilen ifadeler arasında %5'lik kullanım ile son sırada yer almaktadır.

Kagan'a göre belirsizlik bilişsel yapıların kendi içerisinde, bilişsel yapılar ile elde edilen deneyimler arasında ya da bilişsel yapılar ile gerçekleştirilen davranışlar arasında yaşanan uyumsuzlukları tanımlamaktadır (Kagan, 1972: 54). Bilişsel yapıların organizasyonunda yaşanan aksaklıklar ve bozulmalar belirsizlik yaşama ihtimalini harekete geçirmektedir. Bireylerin belirsizlikle başa çıkmasında bilişsel algıları, yorumlama kabiliyetleri ve ağırlıklandırma süreçleri etkili olmaktadır (Norton, 1975: 607). Bireyler için belirlenen taslağın dışında bir durumla karşılaşmak, fikirler arasında ya da fikirler ile davranışlar arasında uyumsuzluk, geleceğin tahmin edilememesi gibi belirsizliğin oluşumuna kaynaklık eden faktörlerin yaşanması ve söz konusu faktörlere çözüm bulunamaması bireylerde sıkıntı, endişe, korku, utanç veya suçluluk gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Kagan, 1972: 55).

Berkeley ve Humphreys belirsizliği eylem-olay dizemi, olay-olay dizemi, sonuçların değeri, uygun karar süreci, gelecekteki tercihler ve eylemler, bireylerin gelecekteki olayları etkileme yeteneği (Lipshitz ve Strauss, 1997: 150) gibi değişkenler arasındaki özün, önemin, niteliğin veya niceliğin belirlenmesi bakımından yaşanan zorluk olarak tanımlamaktadır (Küçükkömürler, 2017: 331). Bu bağlamda karar verme sürecinde yedi farklı belirsizlik ile karşılaşıldığı belirtilmiştir. Bunlar (Berkeley ve Humphreys, 1982: 206-207):

- Dolaysız eylemler ve sonuçlar arasındaki eylem olay diziminde kendinden önce ne olduğuna bağlı olarak sonraki olayların sonuçlarının ne olacağı hakkında yaşanan belirsizlik,
- Birbirini takip eden olayların meydana gelme olasılıkları hakkında dizimlere dışarıdan diğer olayların katılması durumundaki belirsizlik,
- Bir sonraki olayın gerçekleşme olasılığını belirlemede eldeki bilgilerin hesaplamaya nasıl dahil edileceğine dair yaşanan belirsizlik,
- Sonuçlara dair elde edilen değerlerin nasıl kavramsallaştırılacağı hakkında yaşanan belirsizlik,
- Hangi bilgiye hangi kaynaktan ulaşılabileceği, alternatiflerin nasıl belirleneceği ve sonuçların nasıl değerlendirileceği gibi kararları uygulamaya koymak ile ilgili araçlarda belirsizlik,
- Bireyler ve durumlar arasındaki ilişkilerin değişimi yoluyla ortaya çıkabilecek sonraki olayların, olasılık hesaplamalarında değişikliklere yol açma olasılığı hakkında yaşanan belirsizlik olarak sıralanabilmektedir.

Dequech, temelde belirsizliği, gelecekteki olaylara dair gerekli bilgilerin, karar verme davranışı sırasında bilinemediği durumu veya gerekli bilgilerin mevcut veri kaynaklarından elde edilemediği durumu tanımlamak için kullanmaktadır (Dequech, 1999a: 416). Aynı çalışmada belirsizliğin farklı derecelerinin varlığı ve belirsizliğin tam bilgisizliği ifade eden cehalet ile bir tutulamayacağı belirtilmektedir. Ayrıca toplumda kabul görmüş olan gelenek, kanun, yasa gibi olguların da belirsizliğin azaltılmasında rol oynadığı ifade edilmektedir.

Anderson ve arkadaşlarına göre belirsizlik, doğanın içinde bulunduğu koşulların veya doğanın sahip olduğu niteliklerin hangisinin meydana geldiğinin bilinmemesi ya da hangisinin gerçekleşeceği hakkında kimsenin bilgi sahibi olmadığı durumu ifade etmektedir (Lipshitz ve Strauss, 1997: 150). Başka bir deyişle belirsizlik, farklı doğa durumlarının yaşanma olasılığının bilindiği fakat hangisinin gerçekleşeceğinin bilinmediği durumu veya doğada hangi durumların ortaya çıktığı ya da çıkacağı hakkında bilgi yetersizliğini belirtmek için kullanılmaktadır.

İktisadi Düşüncede Belirsizlik

Ana akım iktisadi düşüncede bireylerin rasyonel davrandığı, bilgiye tam ve doğru olarak eriştiği ve bu doğrultuda özel çıkarlarını maksimize etmeye çalıştığı kabul edilmektedir (Altan, 2021: 17). İnsan doğası gereği iktisadi yaşam içerisinde her daim bilgiye tam ve doğru olarak erişim mümkün olmamakla birlikte bireyler en iyi olanı tercih etmek yerine yeteri kadar iyi olana kanaat getirilebilmekte ve sezgisel kararlar verilebilmektedir. Bu bağlamda iktisadi yaşamda tüketici, üretici, yatırımcı gibi çeşitli roller üstlenen karar verici konumundaki bireyler, iktisadi analizleri gerçekleştirirken sınırları net olarak çizilemeyen zaman, denge ve belirsizlik gibi kavramlarla karşı karşıya kalmaktadır (Alada, 2015b: 209).

İktisadi düşüncede bazı iktisatçılar belirsizlik kavramını yok sayarak iktisadi analizlerine dahil etmezken bazı iktisatçılar belirsizlik kavramını önemli bir unsur olarak yorumlamakta ve belirsizlik kavramına yönelik tanımlamalarda ve çıkarımlarda bulunmaktadır. Bu bağlamda ulaşılabilen literatürde belirsizlik kavramına yönelik görüş birliği bulunmamakla birlikte belirsizlik kavramına ait farklı birçok tanım bulunmaktadır. Belirsizlik kavramının farklı özelliklerine vurgu yaparak inceleyen iktisatçılar kimi zaman belirsizliğin girişimciliğin doğasından kaynaklandığı ifade ederken kimi zamanda objektif değerlerin sürdürülememesinden, geleceğin belirsizlik içermesinden ya da olasılıkların

hesaplanmasının mümkün olmadığı durumların yaşanmasından kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu doğrultuda iktisatçıların belirsizlik ile ilgili tanımlamalarına ve çıkarımlarına yer verilecektir.

Cantillon, iktisadi düşünce tarihinde iz bırakmış isimlerden biridir. 1755 yılında yayınlanan üç bölümden oluşan "Essai Sur La Nature Du Commerce Général" adlı eserinin bir bölümünde girişimcilik ve risk arasındaki ilişkiye değinmektedir. Üretim faktörlerini bir araya getirerek riski üstlenen girişimcilerin kâr elde edebilmek niyetiyle girdileri çiftçiden satın aldıklarını ve girişimcinin girdileri satın alırken girdilerin satışını gerçekleştireceği fiyatın belirsiz olduğunu ifade etmektedir (Thornton ve Çetin, 2015: 162-163). Bu bağlamda kâr elde etme beklentisi içerisinde olan girişimci, ticarete konu olan malların satış fiyatı hakkında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan gelir belirsizliği ile karşı karşıya kalmakta ve risk üstlenmektedir (Savaş, 2007: 201). Ayrıca Cantillon'a göre ayakkabıcılık, terziilik ve marangozluk gibi belli bir zanaatla uğraşan ustaların belirsizlikle her daim karşı karşıya kaldığı ve bunun sebebinin de müşteri sürekliliğinin kesintiye uğrama ihtimalinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Alada, 2000a: 16).

18. yüzyılda ortaya çıkan Fیزیokrat düşüncenin önde gelen temsilcilerinden biri olan Boisquibert, zenginliğin kaynağı olarak toprak ve tarımsal ürünleri göstermektedir. Tarımsal üretimi sanayi üretiminden üstün tutmaktadır. Tarımsal üretimin desteklenmesi gerektiğini belirtmekle birlikte sanayi üretiminin desteklenmesinin toplum açısından maddi kayıplara yol açabileceğini ifade etmektedir. Boisquibert, Fیزیokrat düşünce içerisinde belirsizlik kavramına da yer vermektedir. Bu bağlamda belirsizliği, tahıl fiyatlarındaki dalgalanmaların şiddetini arttıran başlıca unsurlar arasında değerlendirmektedir (Aydın ve Özel, 2020: 68). Tarım sektöründe yaşanan dalgalanmaları yoğunlaştıran belirsizlik ve bilgi eksikliği gibi unsurların ekonomide var olan dengenin bozulmasına yol açtığını ve azaltılmasında devletin aktif rol alarak ekonominin tekrar dengeye gelmesine katkıda bulunması gerektiğini savunmaktadır.

Condillac, dış dünyanın bireylerin belleğine yansımalarının duyumsama yoluyla olduğunu ileri sürmektedir (Kale, 2014: 286). Bu bağlamda karar verme ve eyleme geçme sürecinde belirsizliğin, hataların, alışkanlıkların, kabullenilmiş gelenek ve göreneklerin etkili olduğunu ifade etmektedir (Gürkan, 2020: 22). Bireyler karar verme süreçlerinde eksik bilginin etkisi altında olduğundan bireylerin geleceği öngörmesi mümkün olmamakta ve yatırımlar hususunda alternatif seçeneklerin başarı oranlarını önceden

değerlendirememektedir (Sungur, 2021: 45). Ayrıca 1776 yılında yayınlanan “Le Commerce Et Le Gouvernement” adlı eserinde bireylerin karar verme ve harekete geçme sürecinde subjektif değer teorisinin geçerli olduğunu belirtmekle birlikte hükümetlerin dış ticarete yönelik uygulamalarda karar değiştirme hızlarının yüksek olmasının karar birimi konumundaki iş insanları için neden olabileceği istikrarsızlıklara değinmektedir (Alada, 2000a: 17).

Hume göre aritmetik ve cebir gibi fikir bağlantılarıyla uğraşan bilimler kesin bilgiler elde etmemize imkân sağlarken olgularla uğraşan doğa bilimleri kesin olmayan bilgiler elde etmemize neden olmaktadır (Öktem, 2004: 31). Bu bağlamda belirsizlik ve akli ayrılmaz bir bütünün parçası olarak değerlendiren Hume, akla argümanlar ve kanıtlar yoluyla ulaşıldığını ifade ederken söz konusu argümanların ise belirsizlik düzeyine bağlı olasılıklara ve bilgiye dayandığını belirtmektedir (Köhn, 2017: 19). Söz konusu duruma ek olarak insanların çevreden duyular yardımıyla edindikleri deneyimleri zihinsel çağrışımlar yoluyla karşılaştıkları durumlar sırasında kullandıklarını (Buğra, 2013:137) ve insan davranışları üzerinde sevgi, cesaret, korku, şefkat ve ümit gibi faktörlerin etkili olduğunu ifade etmektedir (Ersoy, 2008: 220).

Smith, 1776 yılında yayınlanan “The Wealth of Nations” adlı eserinde ekonomik anlamda karar verme davranışında kişisel çıkarların etkili olduğunu vurgularken 1759 yılında yayınlanan “The Theory of Moral Sentiments” adlı eserinde ise karar verme davranışında tarafsız gözlemcinin, tutku, açlık gibi dürtülerin ve korku, öfke gibi duyguların etkili olduğunu vurgulamaktadır (Ashraf vd., 2005: 131). Davranış direkt olarak duygu ve dürtüler tarafından denetlenirken bireylerin tarafsız gözlemci rolüyle söz konusu davranışları gizleyecekleri düşünülmektedir (Kamilçelebi, 2019: 15). Bu doğrultuda bireylerin karar verme davranışı üzerinde duygu ve dürtü gibi faktörlerin etkili olduğunun ifade edilmesi bakımından Hume ve Smith benzerlikler göstermektedir.

İktisadi gelişim için belirsizliği önemli bir unsur olarak değerlendiren Smith, iktisadi bölüşüm sorunlarının hem kaynakların kıt olmasından hem de belirsizlikten kaynaklandığını ifade etmekle birlikte söz konusu belirsizliğe sınırlı insan bilgisinin neden olduğunu belirtmektedir (Köhn, 2017: 15). Smith için belirsizlik terimi kanıt değişkenin ağırlığına ve epistemolojik belirsizliğe göndermede bulunmaktadır (Brady, 2014: 2). Bu bakımdan iktisadi bilgi kesinlik ve netlik içermemekle birlikte şüpheli, dalgalı, muğlak ve düzensiz özellikler gösterdiğinden ekonomik anlamda karar verici konumundaki bireyler çoğu

durumda kusurlu bilgilerle karşı karşıya kalmaktadır (Köhn, 2017: 20). Smith'e göre olağan durumun dışında kasti olarak kusurlu bilgilerle karşı karşıya kalan karar verici konumundaki bireylerin doğal belirsizlik kanallarının bilerek kapatılması ise iktisadi süreçte düzensiz ve dengesizliğe neden olan yapay belirsizliğin yaşanmasına yol açmaktadır (Alada, 2000a: 31). Yapay belirsizlik, tarafların rekabet koşullarını kendi lehlerine uygun hale getirmek amacıyla sürece müdahil olması durumunda ortaya çıkarken doğal belirsizlik, tarafların rekabet koşullarına dışarıdan müdahalesi olmadan ortaya çıkmaktadır.

Avusturya Okulu, bireylerin farklı koşullar altında tepkilerini, tercihlerini, fikirlerindeki ve görüşlerindeki değişimleri inceleyen iktisat bilimi için geleceğin tahmin edilemez olduğunu ileri sürmektedir (Savaş, 2007: 1028). Avusturya Okulu'nun düşünsel temellerini inşa eden Menger (Yay ve Aktan, 2021: 130), belirli faaliyetler ve işlemler neticesinde yeni bir mal ve hizmet üretme sürecinde ortaya çıkan belirsizliğe vurgu yapmaktadır. Bu doğrultuda iktisadi anlamda mal kavramı iki grupta sınıflandırılmaktadır. Tüketici ihtiyaçlarına dolaylı olarak cevap veren ve birbirine tamamlayıcılık yönünden bağımlı olan mallar "üst düzey mallar" statüsünde kategorize edilirken tüketici ihtiyaçlarına doğrudan cevap veren mallar "alt düzey mallar" statüsünde kategorize edilmektedir (Savaş, 2007: 540). Üst düzey malın üretim sürecinde kullanılan tamamlayıcı faktörlerden bir veya birkaçının eksik veya yetersiz olması halinde üst düzey malın çıktısında düşüşler yaşanabilmektedir. Üst düzey kategorisinde yer alan malların yönetimi ile alt düzey kategorisinde yer alan malların mülkiyeti arasındaki geçen süre telafi edilemezse üretim sürecinde doğal bir belirsizlik oluştuğu belirtilmektedir (Salerno ve Çetin, 2016: 65).

Avusturya Okulu'nun düşünsel temellerine katkı sunan önemli iktisatçılardan biri olan Hayek, insanların sınırlı bilgiye sahip olduğunu ve söz konusu sınırlı bilginin toplam bilgi demetinin sadece küçük bir kısmını oluşturduğunu ifade etmektedir (Aktan ve Eroğlu, 2018: 118). Hayek, bilgiyi subjektif olarak tanımlamakla birlikte bilginin zamanda ahenkli bir şekilde bulunmadığını, bireylerin kendi bilgi sistemine sahip olduğunu, bilginin bireylerin zihninde dağınık, çelişkili ve yetersiz olarak bulunduğunu belirtmektedir (Savaş, 2007: 1025). Bireylerin mevcut bilgiler doğrultusunda aldığı iktisadi kararların neticeleri ile bireylerin özellikleri arasında direkt olarak ilişki bulunmaması, öngörülemez durum ve sonuçlarla karşılaşılabilmesine başka bir deyişle bireylerin belirsizlik yaşamasına yol açabilmektedir (Aytekin, 2013: 152-153).

Chicago Okulu'nun oluşumuna katkı sağlayan Knight "Risk, Uncertainty and Profit" adlı eserinde iktisadi kararların belirsizlik altında alındığına değinmektedir (Akalın ve Dilek, 2007: 46). Yaşanılan dünyanın belirsizliği ve değişimi içerisinde barındırdığını ve insanların tam bilgi sahibi olmadığını bunun yerine kısmi bilgiye sahip olduğunu belirtmektedir (Knight, 1921: 199). Bu doğrultuda Knight bir olayın gerçekleşme olasılığının ölçülebilirliğine göre risk ve belirsizliği iki kategori altında incelemektedir. Risk, örneklem grubunda incelenen bir veya birden çok özelliğin herhangi bir değişkene göre hesaplanan sayısal veya oransal dağılımının önceden bilinebildiği durumu ifade ederken belirsizlik, örneklem grubunu oluşturmanın mümkün olmadığı başka bir deyişle hesaplama yoluyla ya da geçmiş deneyimlerden elde edilen istatistiklerle sayısal ve oransal dağılımın önceden bilinemediği durumu ifade etmektedir (Alada, 2000a: 71). Rekabet ortamında belirsizlik girişimciler için birtakım fırsatları da beraberinde getirmektedir. Belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda bilgi boşluklarını doğru kararlar olarak dolduran girişimciler, Knight'a göre akitlerinden kaynaklı tüm tediye işlemlerini yerine getirdikten sonra arta kalan kısım olan kâr ile ödüllendirilmektedir (Savaş, 2007: 1025).

"The Nature of the Firm" adlı makalesinde firmaların ortaya çıkış nedenlerini açıklarken Knight'ın belirsizlik hakkındaki görüşlerine ayrıntılı bir şekilde yer veren Coase, belirsizliğin firmalar için önemine vurgu yapmaktadır. Belirsizliğin genellikle firma dengesi ile ilişkilendirildiğini ifade etmekle birlikte belirsizlik olmadan bir firmanın ortaya çıkmasının olanaksız görüldüğünü belirtmektedir (Coase, 1937: 392). Firma tanımını kaynakların idaresinin girişimciye ait olduğu ilişkiler sistemi olarak yapan Coase, belirsizliği ilişkiler sistemi içerisinde bireylerin gelecekteki isteklerini tahmin etme zorunluluğu olarak ifade etmektedir (Coase, 1937: 400). Belirsizlikte yaşanan artış girişimcinin kaynakları yönlendirmesinde etkili olan maliyetlerin artmasına yol açabilmektedir. Coase göre maliyetlerde yaşanan artış ise girişimcin piyasadaki konumunu korumasını zorlaştırmaktadır.

Belirsizlik konusunda Knight ile aynı dönemde Keynes'te çalışmalar gerçekleştirmiştir (Gürgün, 2020: 26). Keynes geleceğe yönelik bilgilerimizin dalgalı, karışık ve belirsiz özellikler taşıdığını belirtmektedir (Keynes, 1937: 213). "General Theory" ve sonrasında yazılan eserlerinde belirsizliği karar verici konumundaki bireylerin kaygı, korku, bilgisizlik ve güvensizlik derecelerine denk gelecek biçimde kullanmakla birlikte yatırım kararlarında bireylerin öznel ve psikolojik özelliklerinin etkili olduğuna dikkat

çekmektedir (Alada, 2000a: 78). Keynes'e göre karar verici konumundaki bireylerin içgüdü, arzu, şüphe, korku gibi sahip olduğu özellikler ile şekillenen seçim süreçleri rasyonel bir görünüm sergilememektedir (Seçilmiş, 2017: 50). Başka bir deyişle geleceğe dair belirsizlik yaşayan bireyler bazı malların gelecekteki değerini hesaplayamamakta ve rasyonellikten uzak bir şekilde içgüdülerini, duygularını, korkularını ve geleneklerini dikkate alarak tercihlerini gerçekleştirebilmektedir (Köhn, 2017: 3). Söz konusu duruma ek olarak Keynes belirsizlik derecesinde meydana gelecek bir artışın bireylerin likidite tercihinde artışa, belirsizlik derecesinde meydana gelecek bir azalmanın ise yatırımlarda artışa yol açabileceğini vurgulamaktadır (Alada, 2000: 80).

Keynes'in hocası olarak da bilinen Alfred Marshall, ahlaki motifler ile ekonomik faaliyetleri yönlendiren insan davranışları arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Duran ve Çamlı, 2020: 609). Zaman içerisinde değişim gösteren ahlaki motiflerin etkisiyle insan davranışları dönüşmekte ve çeşitlenmektedir. Bu bağlamda davranışları değişime uğrayan bireylerin eğilimlerinin belirsizlik ve hatalar barındırdığına vurgu yapmaktadır (Ersoy, 2008: 513). Belirsizliği, bilgi sahibi insanların benzer şekilde varlığını kabul ettiği bir özellik olarak belirtmektedir (Alada, 2000a: 169). Bireylerin belirsizlik ve hatalar barındıran eğilimlerini öne çıkararak gerçekleştirdiği ekonomik davranışlar bireyi rasyonel davranışlar sergilemekten uzaklaştırmaktadır. Dolayısıyla ekonomik davranışların açıklanması ve iktisat biliminde ilerlemenin gerçekleştirilebilmesi için bünyesinde insan davranışlarına yönelik veriye yer veren yeni varsayımların geliştirilmesini desteklemektedir (Buğra, 2013: 350).

Tarihsel ve konumsal hakikatlerden yararlanarak ekonomik davranışların açığa kavuşturulmasının önemine dikkat çeken Hutchison, bireylerin faydasını veya kârını maksimize etmek için rasyonel davranışlar sergilediği ve tam bilgiye sahip olduğu varsayımını kabul etmemektedir (Yalçınkaya, 2004: 9). Dinamik bir ekonomi içerisinde yer alan bireylerin karar verme sürecinde sezgisel özelliklerini dikkate almaları gerektiğini belirtmektedir (Hutchison, 1937: 74). Bu doğrultuda insan olmanın doğal bir neticesi olarak geleceğin ve davranışların her zaman tam ve doğru olarak tahmin edilmesinin mümkün olmadığı gibi kesinlikle tahmin edilememesi ve tahminlerin yönlendirilememesi de mümkün olmamaktadır (Buğra, 2013: 370). Karar verici konumundaki bireyler seçimlerini mutlak kesinlik ve mutlak belirsizliğin oluşturduğu iki uç nokta arasında gerçekleştirmektedir

(Hutchison, 1937: 72). Başka bir deyişle bireylerde karar verme tam bilgi ve tam belirsizlik arasında hayata geçirilmektedir.

Belirsizlik koşullarının hâkim olduğu ortamda bireylerin karar ve tercihlerinin ortaya çıkışını ve gelişimini inceleyen eserler veren Shackle, belirsizliği bireyin zihninde aramakla birlikte belirsizliğin eksik bilgi yönünü dikkate alarak bilgi ile yeri doldurulamayan boşluk şeklinde tanımlamaktadır (Alada, 2000a: 102-105). Belirsizliği, zaman olgusunu ve eksik bilgiyi, bireylerin rasyonel davranmasına engel teşkil eden birer unsur olarak ele almaktadır (Parasız vd., 2015: 15). Shackle, belirsizliğin mevcut olduğu bir evrende matematiksel modellerin kullanılarak bireylerin mantıksal kararlar alabileceğini düşünmenin gerçek yaşama uygun bir davranış olarak kabul edilmesinin mümkün olmadığını belirtmektedir (Sungur., 2021: 46). Bu bağlamda karar verici konumundaki bireylerin ekonomiye dair oluşturdukları beklentiler, belirlilik olgusu ile çeliştiğinden bireyler kararlarında rasyonel davranmamaktadır (Soylu, 2020: 486).

Belirlilik olgusu ile beklentilerin çelişkili bir görünüm sergilediği ve bireylerin karar verme süreçlerinde rasyonel davranmadığı görüşünün aksine rasyonel beklentiler hipotezini savunan Muth, Lucas, Sargent gibi iktisatçılar, karar verici konumundaki bireylerin beklentilerinin rasyonel bir veri kullanımını sonucu oluşturduğunu ileri sürmektedir (Buğra, 2013: 338). Rasyonel beklentiler hipotezini savunanlara göre belirsizlik olgusu sayısal olarak ölçülebilir bir olasılık durumunu ifade ederken olasılık, dışsal maddi gerçekliğin bir özelliği olan bilginin nesnesini oluşturmaktadır (Lawson, 1988: 48). Dışsal maddi gerçekliğe dair olasılıklar hesaplanabildiğinden bireyler sahip olduğu bilgiyi muhakeme ederek titiz bir şekilde değerlendirmektedir. Rasyonel bir süreç içerisinde değerlendirilen bilgi, ekonomiye dair izlenen politikaların yaratacağı sonuçların doğru tahminin edilmesine ve bireylerin tahminlerine paralel bir şekilde hareket etmesine olanak sağlamaktadır (Buğra, 2013: 339).

Belirsizliğin tasvir edilmesinde rasyonel beklentiler hipotezi savunucuları ile görüş birliği içerisinde olan Friedman ve Savage gibi iktisatçıların içerisinde bulunduğu öznalciler, belirsizliğin karşılık olarak geldiği ölçülebilir olasılık durumunun tasvir edilmesinde görüş ayrılığına düşmektedir. Öznalciler, belirsizliği tanımlamak için kullanılan olasılık kavramını bilginin nesnesi olarak görmekten ziyade bireyin düşünce ve duygularına dayanan bilginin veya inancın bir niteliği olarak değerlendirmektedir (Lawson, 1988: 48). Friedman ve Savage belirsizlik ile beklenen faydanın maksimizasyonu hipotezini ilişkilendirmekte ve bu bağlamda karar verici konumundaki bireylerin faydalarını maksimum hale getirmek için

sahip oldukları bilgi veya inançlar doğrultusunda olası seçimlerine potansiyel sonuçlar atadıklarını ifade etmektedir (İğdeli ve Sever, 2018: 3).

Rasyonel beklentiler hipotezine yönelik eleştiriler yönelten Post Keynesyen iktisatçılar belirsizlik olgusunun ekonomik hayat içerisinde önemli bir yeri olduğunu ileri sürmektedir (Yavuz ve Tokucu, 2006: 148). Realizmi ekonomik analizin merkezi olarak değerlendiren Post Keynesyen iktisatçılar belirsizliği gerçek dünyanın ayrılmaz bir parçası olarak incelemenin iktisadi olayları açıklığa kavuşturmada yardımcı olabileceğini belirtmektedir (Esen ve Yıldırım, 2010: 77). Önemli Post Keynesyen iktisatçılardan biri olan Davidson, belirsizlik kavramına ekonomik kararların alındığı birbirinden bağımsız ortamları sınıflandırırken değinmektedir. Söz konusu sınıflandırma içerisinde yer alan gerçek belirsizlik ortamını ise karar verici konumundaki bireyin karar anında geleceğe ilişkin herhangi bir bilgisinin mevcut olmadığı ve bundan ötürü geleceği hesaplamayacağı durumu ifade etmek için kullanmaktadır (Davidson, 1991: 131). Gerçek belirsizlik ortamında bireyin geleceğe dair karar sürecinde etkili olabilecek hem güvenilir istatistiki verilerin mevcudiyetinden hem de geleceğe dair beklentilerine yönelik öznel olasılıklar mevcudiyetinden söz edilememektedir.

Gerçek durumları tayin eden başlıca niteliklerden biri olan bilgi eksikliğinin sınırsız rasyonalite varsayımına aykırı olduğunu ileri süren Simon, bireylerin karar süreçlerinin sınırlı rasyonalite temelinde gerçekleştiğini belirtmektedir (Buğra, 2013: 298). Çoğu rasyonel seçim modelinde yer alan tüm alternatiflerin değerlendirilmesinin aksine gerçek yaşamda bireylerin karar verme sürecinde alternatifleri sırayla incelediğini ifade etmektedir (Simon, 1955a: 110). Tüm veri ve bilgilerin değerlendirilmesinde bireylerin bilgi ve hesap yapma kapasitesi sınırlı kalmaktadır (Ersoy, 2008: 658). Söz konusu durum bireylerin karar verme sürecinde belirsiz gelecek karşısında istese de iktisadi davranışlarının maksimizasyonuna yönelik hareket etmesinin önünde engeller oluşturmaktadır. Bu bağlamda bireylerin sahip olduğu sınırlı bilginin ulaşılabilirliğinden ziyade işlenebilirliği önem kazanmakta ve bireyler arzuları doğrultusunda belirlediği “yetinmeciliğe” yönelik işlenebilir bilgileri derleyerek iktisadi davranışlarını uygulanır duruma getirmektedir (Büyükakın vd., 2010: 185). Ayrıca Simon’a göre bireylerin edindiği tecrübeler karar verme süreçlerini etkileyerek iktisadi davranışlara yansıtılabilirken bireylerin belirsizlik ile karşılaşması halinde edinilen tecrübeler karar verme süreçlerinde yetersiz kalabilmektedir (Yalçınkaya, 2004: 14).

Çevresel faktörler ile belirsizlik arasındaki ilişkilerin muhtemel piyasa başarısızlığına yol açabileceğini belirten Williamson, belirsizliği işlemleri karakterize etmede kullanılan kritik bir boyut olarak (Williamson, 1979b: 239) incelemekle birlikte sınırlı rasyonellik ve küçük sayıların oportünizmi ile ilişkilendirmektedir (Williamson, 1975a: 9). Williamson, sınırlı rasyonel kavramını Simon ile benzer şekilde ele almaktadır. Bireylerin sınırlı rasyonel davranışlar sergilemesinin temelinde nörofizyolojik ve dil sınırlılıklarının var olduğunu belirtmektedir (Williamson, 1975a: 9). Belirsizlik ile ilişkilendirilen bir diğer unsur olan küçük sayıların oportünizmi, gerçekleştirilmek istenen işleme yönelik piyasada az sayıda firma olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Küçük sayıların oportünizmi, karar verici konumundaki bireylerin birbirinin alternatifi olan sözleşmeler arasında firma çıkarlarından ziyade kişisel çıkarlarını ön planda tutarak önemli bilgileri manipüle etmesi, doğru olmayan ve asılsız taahhütlerde bulunması gibi davranışlar sergilemesini içermektedir. Belirsizlik halinde sınırlı rasyonel ve küçük sayıların oportünizmi geçerli olduğunda gelecekteki beklenmedik durumların tespiti ve alınacak önlemlerin önceden belirlenmesi ya mümkün olmamakta ya da firma maliyetlerinde aşırı yükselişe neden olmaktadır (Williamson, 1975a: 9).

Tüketici, işçi ve girişimci konumundaki ekonomik karar vericilerin seçimlerinde rasyonellikten ziyade güdü, tutum ve beklentilerini ön planda tutarak karar verdiklerini ileri süren Katona (Hosseini, 2011: 980), belirsizliğin birden fazla anlam taşıyabileceğini ifade etmektedir. “Psychological Analysis of Business Decisions and Expectations” adlı makalesinde belirsizlik kavramına yönelik iki tanıma yer vermektedir. Belirsizlik kavramına ait ilk tanım kesin beklentilerin mevcut olmaması durumu iken ikinci tanım, gelecekteki olaylara yönelik kaygı, korku, endişe ve menfi beklentilerin varlığını ifade etmektedir (Katona, 1946: 55-56). Bu bağlamda ilk tanım belli şart ve durumların alacağı biçimlere ait öngörüler ile bağlantılı iken ikinci tanım geleceğe duyulan inanç ve bağlanma duygusunda yaşanan eksiklik ile ilişkilendirilebilmektedir.

Bireylerin seçimlerinde rasyonel davranmadıklarını öne süren bir başka iktisatçı Scitovsky, bireylerin tercihlerinde belirsizliğin, duyguların ve önyargıların etkili olduğunu bu açıdan psikolojik unsurların, iktisadi durumlar incelenirken göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtmektedir (Savaş ve Çılbant, 2021: 20). Belirsizliği, yenilik ve tüketim becerisi ile ilişkilendirmektedir. Bireylerin sahip olduğu tüketici özelliklerinin ve yeniliğe bağlı olarak ortaya çıkan birleşenlerin etkisiyle belirli bir seçeneğin tercih edilmesinin

sonuçlarının bilinmediği durumları belirsizlik olarak ele almaktadır (Pugno, 2014: 4-5). Ayrıca, bireylerin belirsizliği tercih etme veya belirsizliğe katlanmak zorunda kalmasının uyarılma düzeyleri üzerindeki etkisine değinmektedir. Bu doğrultuda, bireyler tarafından özgürce tercih edilmiş belirsizlik bireyleri en uygun uyarılma düzeyine ulaştırırken uzun süre devam eden ve dış etkenlerin baskısıyla gerçekleşen belirsizlik bireyleri en uygun uyarılma düzeyinden uzaklaştırmaktadır (Kamilçelebi, 2019: 24).

Tversky ve Kahneman'a göre işaretlerin ve uyaranların önem derecesi veya bireylerin eylemlerinin olası sonuçları gibi yaşamsal karmaşanın tüm boyutlarında belirsizlikle karşı karşıya kalınabilmektedir (Kahneman vd., 2008b: 509). Tversky ve Kahneman, belirsizlik koşullarının hâkim olduğu durumlarda yargıda bulunma ve karar verme süreçlerinin işleyişine dair üç zihinsel yönteme değinmektedir. Bireylerin, bir nesnenin veya bir olayın, bir sınıfa veya sürece ait olma ihtimalini değerlendirerek yargıya vardıkları zihinsel yöntemi temsiliyet; bir sınıfın tekrarlanması veya belirli bir gelişmenin akla uygunluğunun sorgulanması gerektiğinde mevcut senaryoları ve örnekleri değerlendirerek yargıya vardıkları yöntemi kullanılabilirlik; durumla ilgili bir değer mevcut olduğunda genellikle sayısal tahminlerini hesaba katarak yargıya vardıkları yöntemi ayarlama ve çıpalama olarak tanımlamaktadır (Tversky ve Kahneman, 1974: 1131). Bu bağlamda iktisadi ve olasılıklı değerlendirme gerektiren durumlarda çoğu bireyin durumu tam anlamıyla analiz edemediği ve bireylerin durumları değerlendirmede zihinsel yöntemleri kullanarak yargısal kestirmelere başvurduğu ifade edilmektedir (Büyükakın vd., 2010: 610). Ayrıca bireylerin karar verme sürecinde kesin kazançlar içeren durumlar söz konusu olduğunda çoğu bireyin riskten kaçınma eğilimiyle hareket ederek tercihlerini gerçekleştirdiği, kesin kayıplar içeren durumlarda ise bireylerin riskli durumlara daha eğilimli tercihler gerçekleştirdikleri belirtilmektedir (Kahneman ve Tversky, 1979c: 263).

Belirsizlik, zaman zaman göz ardı edilse de iktisadi düşünce içerisinde önemini korumaktadır. İktisadi düşüncede belirsizliğe dair farklı tanımlamalara ve belirsizlik kavramına ait farklı kullanım yerlerine rastlamak mümkündür. Çeşitli faktörlerin etkisi ile iktisadi yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelen belirsizlik, çeşitli roller üstlenen bireylerde algılanabilirlik derecesine ve türüne bağlı olarak karar verme süreçlerini şekillendirmektedir. Kaynakların kıt olduğu iktisadi yaşamda ortaya çıkan belirsizlikler bireylerin bilgi düzeylerini sınırlamakla birlikte kaynakların dinamik kullanımı ve gerçekleştirilen seçimlerin başarı oranları üzerinde etkili olabilmektedir. Ayrıca iktisadi düşüncede

belirsizlik derecesinde yaşanan artışların duygu durumları üzerinde de çeşitli etkilere sahip olduğuna değinilmektedir.

Belirsizlik Türleri

İktisadi, siyasal ve sosyal alanlar başta olmak üzere belirsizlik kavramının türlere ayrılarak sınıflandırılması eylem planlarının hazırlanmasında, izlenecek politikaların belirlenmesinde ve stratejilerin geliştirilmesinde etkin rol oynamaktadır (Morone ve Tartiu, 2015: 160). Belirsizlik kavramı birçok disiplin tarafından incelendiğinden literatürde araştırmacıların farklı yönleri göz önünde bulundurarak belirsizlik türlerini sınıflandırdığı görülmektedir. Bu doğrultuda ulaşılabilen literatürde açıklanan belirsizlik türlerine yönelik sınıflandırmalara yer verilecektir.

İktisadi alanda farklı belirsizlik anlayışlarını ve derecelerini kapsayan özgün belirsizlik türleri olduğunu belirten Dequech, bilgi alışverişinde yaşanabilecek sıkıntılara engel olmak için belirsizlik kavramını niteleyerek “esas ve usul belirsizliği”, “güçlü ve zayıf belirsizliği”, “çoklu anlam ve temel belirsizliği” olmak üzere üç başlıkta sınıflandırmakla birlikte söz konusu sınıflandırmaya yönelik açıklamalara aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir (Dequech, 2011b: 621- 632):

- Zayıf ve Güçlü Belirsizliği: Birlikte ya da ayrı ayrı tesir gösteren ve belli bir neticeye ulaştıran güçlerden, koşullardan, öğelerden her birinin benzersiz, toplamsal ve tamamen güvenilir olasılık dağılımı oluşturduğu hallerde yaşanan belirsizlik, zayıf belirsizlik olarak tanımlanmaktadır. Dequech, zayıf belirsizliği Knight riski ve Savage'nin belirsizliği olarak iki alt kategoride incelemektedir. Knight riski olarak tabir ettiği belirsizlik durumunda bireylerin risk altında kararlarını istatistiksel olasılıkları veya apriori olasılıkları dikkate alarak verdiklerini ya da mantıklı bireylerin karar üzerinde hemfikir olacağı şekilde verdiklerini belirtmektedir. Savage belirsizliğinde ise bireyler, hemen hemen her durum veya konu için düşüncelerini ve inançlarını dikkate alarak durum ya da konuya yönelik olasılıklar atamaktadır. Bu bağlamda bireylerin seçimlerinden elde edilen olasılık yargıları, bireylerin dünyaya dair durum ve konuları tanımlamasına müsaade etmektedir. Zayıf belirsizliğin tam tersi olan güçlü belirsizlik ise benzersiz ve toplamsal dağılım koşullarının sağlanamadığı ve güvenilir olasılık dağılımından söz edilemediği hallerde ortaya çıkan belirsizlik türü olarak tanımlanmaktadır. Her iki belirsizlik türü de konu veya duruma yönelik kaliteli bilginin mevcudiyetine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

- Çoklu Anlam ve Temel Belirsizliği: Karar verici konumundaki bireyin, durum ya da konu ile ilgili önceden belirlenmiş bilgilere sahip olmaması nedeni ile durum veya konuya dair olasılık atamada yaşadığı belirsizliğe çoklu anlam belirsizliği denilmektedir. Karar verici konumundaki bireyin konu ya da duruma yönelik kayıp bilgileri söz konusu olduğundan her olay için açık ve belirgin şekilde olasılık atayamamaktadır. Temel belirsizliği ise sosyal gerçeğin bir parçası olan ve bildikleriyle gerçekleri etkileme gücünü elinde bulunduran bireylerin, yeni bilgi yaratma ve öğrenme yeteneğini kullanarak geleceği tahmin etmede oluşturduğu belirsizlik olarak tanımlanmaktadır.
- Esas ve Usul Belirsizliği: Belirli bir neticeye ulaşmak için gereken tüm bilgilerin eksik olması halinde ortaya çıkan belirsizlik esas belirsizliği olarak tanımlanmaktadır. Usul belirsizliği ise karar verici konumundaki bireyin matematiksel ve bilişsel kabiliyetlerinin sınırlı olması sebebiyle karmaşıklık hali söz konusu olduğunda ortaya çıkan belirsizlik türü olarak tanımlanmaktadır. Ekonomide karşılıklı ilişkilerde alınan kararların, bağımlılığı arttırması ve karmaşıklığa neden olması yaşanan usul belirsizliklerinde artışa yol açmaktadır.

Çeşitli çevre ve karar problemlerinin farklı belirsizlik türlerini beraberinde getirdiğini öne süren Dosi ve Egidi, Dequech'in açıklamasında yer verdiği gibi esas ve usul belirsizliği olmak üzere iki tür belirsizliğin var olduğuna değinmektedir. İnceledikleri belirsizlik türlerini, Simon'un rasyonelliği ayırma biçimi olan esas ve usul rasyonelliği ile bağdaştırmaktadır (Dosi ve Egidi, 1991: 146). Esas belirsizliğinde belirli sonuçlara sahip olmak için bilgi seti eksikliği söz konusu iken usul belirsizliğinde karar verici konumundaki bireylerin bilgiyi tanımlama ve yorumlamadaki yetersizlikleri söz konusu olmaktadır (Dosi ve Egidi, 1991: 145).

Karar verici konumundaki bireyler için belirsizlik çevrede gerçekleştirilen yenilikler sonucunda da ortaya çıkabilmektedir. Schumpeter'in "yaratıcı yıkım" teorisinde belirtildiği gibi yaratılan yeni bilgi ile gerçekleştirilen yenilikler, rekabet açısından girişimcilere yönelik içsel baskıyı arttırmaktadır (Dequech, 2011b: 632). Artan baskı ise bireyin çevresinde yaşanan belirsizlikleri kuvvetlendirmektedir. Bu bağlamda inovasyonu ön planda tutarak belirsizlik kavramını türlerine ayıran Morone ve Tartiu, "teknolojik belirsizlik", "piyasa belirsizliği", "kurumsal çerçeveye ilişkin belirsizlik", "siyasi belirsizlik", "onama belirsizliği", "yönetimsel belirsizlik", "zamanlama belirsizliği" ve "kaynak belirsizliği"

olmak üzere sekiz başlıkta sınıflandırmaktadır. Söz konusu sınıflandırmaya yönelik açıklamalara aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir (Morone ve Tartiu, 2015: 160-161);

- **Teknolojik Belirsizlik:** Bir sanayi dalına yönelik üretim yöntemlerinde, üretim için kullanılan araç ve gereçlerde veya araç gereçlere ait kullanım şekillerini içeren uygulamalarda meydana gelen belirsizlikleri içermektedir. Teknolojik belirsizlik ile üç durumda karşı karşıya kalılabilmektedir. Bu durumların ilki piyasaya yeni çıkan bir teknolojinin ilgili taraflarca yeterince değerlendirilememesidir. İkincisi taraflarca kullanılan teknolojiye ait altyapının yeni çıkan teknoloji ile uyum sağlayamamasıdır. Söz konusu durumda yeni teknoloji var olan altyapı ile entegre edilememekte ve altyapının gerekliliklerine dair belirsizlikler yaşanabilmektedir. Üçüncü durum ise yeni teknolojilerin geliştirilme, mevcut teknolojilerin ise iyileştirilme hızında yaşanan belirsizliklerdir. Bu bağlamda üç durumda ortaya çıkabilen teknolojik belirsizlik taraflar için piyasa içerisindeki konumlarının değişmesine ve beklenmeyen maliyet artışlarına yol açabilmektedir.
- **Piyasa Belirsizliği:** Arz ve talebin karşılaştığı alanda tüketici, tedarikçi ve rekabetten kaynaklanan belirsizlikleri içermektedir. Tüketici belirsizliği, sunulan hizmet ve ürünlere yönelik tüketici talebinde meydana gelebilecek olası değişikliklerin öngörülememesi ve zamanın kestirilememesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Tedarikçi belirsizliği, örgütlerin ürün ve hizmetleri üretebilmeleri için işgücü, hammadde başta olmak üzere çeşitli girdileri sağlayan gerçek ve tüzel kişilerden oluşan (Tek, 1999: 165) iş birliklerinde ortaya çıkan belirsizlikleri kapsamaktadır. Örgütler için tedarikçi belirsizliği daha çok yeni kurulacak olan ilişkilerde söz konusu olmaktadır. Rekabet Belirsizliği, rakipler arasında ortaya çıkış biçimine göre iki grupta incelenmektedir. Bu doğrultuda aynı amaca ulaşmaya çalışan örgütler arasında farkındalık eksikliğinden ötürü yaşanan belirsizlik saf rekabet belirsizliği olarak adlandırılırken rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla rakiplerden birinin diğerini yanıltıcı davranışlar sergileyerek oluşturduğu belirsizliğe ise stratejik rekabet belirsizliği denilmektedir.
- **Kurumsal Çerçeveye İlişkin Belirsizlik:** Örgütlerin sahip olduğu kurumsal sınırlar, yenilikler karşısında belirsizlik yaşanmasına yol açabilmektedir. Örgütler için çizilen kurumsal çerçevenin ortaya çıkan yeniliklerle uyum sağlamaması durumunda yeniliğin terk edilmesi veya sahip olunan kurumsal sınırların yeniliğe entegre edilmesinin ileri bir tarihe ertelenmesi söz konusu olabilmektedir.

- **Siyasi Belirsizlik:** Örgütlerin faaliyet gösterdiği ulusal veya uluslararası alanda örgütlere yönelik uygulanan amaç, yöntem, içerik olarak farklı düzeylerde düzenleme ve gerçekleştirme usullerinde yaşanan belirsizlikleri içermektedir. Yenilikleri destekleyen siyasi uygulamalar örgütlerin yeniliklere yaklaşımını teşvik edici rol oynarken tam tersi uygulamalar ise yeniliklerin önünde engeller oluşturmaktadır.
- **Onama Belirsizliği:** Mevcut bilgi ve becerilerin yeniliğin gerektirdiği bilgi ve becerilerle örtüşmemesi ve geçersiz kalması durumunda ortaya çıkan belirsizlikleri kapsamaktadır.
- **Yönetimsel Belirsizlik:** Örgüt yaşamı için riskli olan bir yeniliğin uygulanmasına yönelik bilgi eksikliği halinde veya yeniliğin tabiatından kaynaklanan risklerin bertaraf edilmesinde kullanılacak uygulamalara yönelik yönetim araçlarının eksik olması halinde ortaya çıkan belirsizlikleri içermektedir.
- **Zamanlama Belirsizliği:** Söz konusu belirsizlik ile yeniliğin üç aşamasında karşılaşılabilmektedir. Zaman belirsizliğinin yaşandığı ilk durum yeniliğin erken aşamalarında yaşanan bilgi eksikliği hali; ikinci durum yeniliğin son aşamalarında yaşanan bilgi belirsizliği hali; üçüncü durum ise yeniliği uygulayanların yaşadığı geçici kaos halidir.
- **Kaynak Belirsizliği:** Yeniliğin geliştirilmesi ve piyasaya sürülmesi için gerekli kaynakların varlığına ilişkin tahminlerin tutarlılığı hakkında yaşanan belirsizlikleri içermektedir.

Bireyler, çevrelerinde gerçekleştirilen yeniliklerin oluşturduğu belirsizlik türlerinin yanında özün, stratejilerin veya kurumsal düzenlemelerin neden olduğu belirsizliklerle de mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Bu doğrultuda karar verme davranışına yönelik süreçlerde Dewulf ve Biesbroek, belirsizliğin yaşam içerisinde dokuz türünün varlığına değinmektedir. Söz konusu dokuz türün ise belirsizliğin doğasından ve nesnelere kaynakladığını belirtmektedir. Belirsizliğin doğasının ve nesnelere dikkate alınarak oluşturulduğu sınıflandırmaya yönelik açıklamalara aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir (Dewulf ve Biesbroek, 2018: 447- 453):

- **Özün Epistemik Belirsizliği:** Durumun veya konunun özü hakkında bilgi eksikliği yaşanması halinde ortaya çıkan belirsizlik türüdür. Söz konusu durumda tarafların bir araya gelerek bilgi paylaşımı gerçekleştirmeleri ve bilgiye erişimde ortak hareket etmeleri özün epistemik belirsizliğinin azaltılmasında etkili olabilmektedir.
- **Stratejilerin Epistemik Belirsizliği:** Tarafların eylemleri ve birbiri üzerinde sahip olduğu güç hakkında bilgi eksikliği yaşanması halinde ortaya çıkan belirsizlik türüdür. Taraflar arasında gerçekleştirilen yetersiz bilgi paylaşımları, örgüt içerisinde otoritenin ekonomik, politik ve idari kullanımına yönelik konular, hangi görevlerin yerine getirildiği hangilerinin yerine getirilmediği gibi net olmayan hususlar stratejik epistemik belirsizliğin artmasında etkili olabilmektedir. Bu doğrultuda taraflar arasında görev dağılımlarına, hedeflere ve planlara yönelik bilgi akışının artırılması belirsizlikle mücadele açısından önem taşımaktadır.
- **Kurumsal Düzenlemelerin Epistemik Belirsizliği:** Durum veya konuya yönelik kurallar hakkında bilgi eksikliği olması halinde ortaya çıkan belirsizlik türüdür. Taraflar, örgütte geçerli olan resmi kurallar hakkında tam bilgi sahibi olabilirken örgüt iklimi ve kültürüne dair kurallar hakkında bilgi boşlukları yaşayabilmektedir. Söz konusu bilgi boşluklarına dair belirsizliği azaltmak için taraflarla uyumlu stratejiler izlemek ve süreç içerisinde ilişkileri geliştirmek faydalı olabilmektedir.
- **Özün Ontolojik Belirsizliği:** Durumun ya da konunun özünün, gelecekteki halinin tahminlerle öngörülememesi söz konusu olduğunda ortaya çıkan belirsizlik türüdür. Taraflar, karmaşık yapılarda sistemin ilerleyişi hakkında tam bilgiye sahip olmasa dahi seçim yapmak durumunda kalabilmektedir. Bu doğrultuda öngörülemeyen geleceğe dair kararların değişen duruma uyarlamaya müsait olması başka bir deyişle kararların değişen duruma göre esnemeye imkân tanınması önem taşımaktadır.
- **Stratejilerin Ontolojik Belirsizliği:** Tarafların geleceğe yönelik eylemlerine olasılıklar atanamaması halinde ortaya çıkan belirsizlik türüdür. Tarafların geleceğe yönelik eylemleri hakkında her daim tam olarak bilginin mevcut olması veya kesin olarak tahmin edilebilmesi pek mümkün olmamaktadır. Tarafların amaçları, kullanacakları yöntemler, geleceğe yönelik planları kesin olarak tahmin edilemediğinden taraflara ait stratejik kararlar belirli bir seviyeye kadar önceden bilinmemektedir.

- Kurumsal Düzenlemelerin Ontolojik Belirsizliği: Durum ya da konuların gelecekteki etkilerinin tahminlerle öngörülememesi halinde ortaya çıkan belirsizlik türüdür. Yeni yürürlüğe konan ve mevcut kuralların zaman içinde uygulama ve yorumlamaya bağlı değişiklikler göstermesi tarafların kurallara yönelik belirsizlikler yaşamasına sebebiyet verebilmektedir. Belirsizlikle mücadelede hangi kuralların yürürlüğe konulacağına ve hangi kuralların değiştirileceğine tek taraflı karar verilmesi halinde kontrol stratejileri, müzakere edilerek karar verilmesi halinde ise uyum stratejileri etkili olabilmektedir.
- Özü Çoklu Anlam Belirsizliği: Durumun ya da konunun özüne ilişkin farklı bakış açılarının mevcut olması halinde ortaya çıkan belirsizlik türüdür. Farklı bakış açıları durumu ya da konuyu daha karmaşık hale getirebilmektedir. Bu gibi durumlarda belirsizliğin azaltılmasında taraflar, kendi bakış açısını karşı tarafa dayatarak baskın iletişim stratejisini; bakış açısının doğruluğuna inandırmaya çalışarak ikna edici iletişim stratejisini; karşı tarafı yönlendirerek manipülasyon stratejisini kullanabilmektedir. Ayrıca söz konusu stratejiler dışında taraflar arasında belirsizliğin çözümünde öğrenme ve müzakere stratejileri kullanılarak uyum yakalama süreci izlenebilmektedir.
- Stratejilerin Çoklu Anlam Belirsizliği: Tarafların eylemlerine ilişkin farklı bakış açılarının mevcut olması halinde ortaya çıkan belirsizlik türüdür. Tarafların eylemlerine yönelik birçok farklı yorum bulunmakla birlikte taraflar arasında yapıcı iletişimin kurulması söz konusu belirsizliğin etkisinin azaltılmasında etkili olabilmektedir.
- Kurumsal Düzenlemelerin Çoklu Anlam Belirsizliği: Durum ya da konu ile ilgili kuralların uygulanmasına yönelik farklı bakış açıları olması halinde ortaya çıkan belirsizlik türüdür. Taraflar için kuralların hangi durumlara uygulanacağı hususunda karışıklık söz konusudur. Alışılmış durumlar için kuralların uygulanabilirliği netlik kazansa da olağandışı durumlar için kuralların uygulama alanı belirsizlik oluşturabilmektedir. Söz konusu belirsizliği azaltmak için taraflar arasında iletişimi artırıcı stratejiler uygulanabilmektedir.

Belirsizliği karar verme süreci içerisinde inceleyen Bradley ve Drechsler, ayırt edilmeye yarayan özelliklere sahip üç tür belirsizlikle karşılaştıldığını belirtmektedir. Bu bağlamda karar vericinin sonuçlara kesin faydalar atayamaması durumunu etik belirsizliği; karar vericinin gerçekleştirmeyi planladığı bir eylemin her durumda ne gibi sonuçlar doğuracağını kesin olarak bilemediği durumu seçenek belirsizliği; karar vericinin durum uzayını teferruatlı biçimde nasıl oluşturacağını bilemediği durumu durum uzay belirsizliği olarak tanımlamaktadır (Bradley ve Drechsler, 2014: 1225).

Farklı durum veya konular dikkate alınarak belirsizlik türlerinin sınıflandırılması alana özgü olarak çeşitlendirilebilmektedir. Belirsizlik türlerinin tespit edilmesi bireylerin belirsizlik kaynaklı maruz kaldığı baskıyı azaltabilmekte, etkin ve verimli politika oluşturulmasını, iletişimin kuvvetlendirilmesini destekleyebilmekte ve belirsizliğin yarattığı sorunların çözümünde etkili olabilmektedir.

Belirsizliğin Kaynakları

Belirsizlik, karar verici konumundaki bireylerin geleceğe yönelik alacağı kararları ertelemesine ya da alacağı kararlardan tamamen vazgeçmesine neden olabilmektedir. Belirsizliğe yol açan kaynağın ya da kaynakların tespit edilmesi ve soruna yönelik çözüm önerileri geliştirilmesi bireyler açısından sağlıklı kararlar alınmasında faydalı olmaktadır.

Lipshitz ve Strauss, belirsizliğe neden olabilecek birçok kaynağın varlığına değinmektedir. Bu bağlamda karar verici konumundaki bireylerin eksik bilgi sahibi olması, farklılaşmamış alternatifler arasında kalması, konu ya da durumu yeterli düzeyde anlamlandıramaması, fikir uyuşmazlıklarına düşmesi belirsizlik yaşamasına neden olan unsurlar arasında sayılmaktadır (Lipshitz ve Strauss, 1997: 151).

Grote, genel karar verme çerçevesinde incelenen belirsizlik kaynaklarından eksik bilginin karar verici konumundaki bireyin kişisel görüşünden bağımsız olarak meydana geldiğini belirtmektedir. Farklılaşmamış alternatifleri ve yetersiz anlamlandırmayı ise alınacak kararın nitelikleri, kararın gömülü olduğu çevre ve karar verici konumundaki birey arasındaki karşılıklı etkileşimden kaynaklandığını belirtmektedir (Grote, 2009: 15).

Belirsizliği, bir değişkenin gerçek değerleri ile ilgili bilgi eksiliği olarak tanımlayan Darbra, Eljarrat ve Barceló, karar verici konumundaki bireylerin rastgelelik ve bilgi eksikliğini sonucunda belirsizlik yaşadığını ileri sürmektedir (Darbra vd., 2008: 379). Bu bağlamda karar verici konumundaki bireyler için rastgelelik ve bilgi eksikliğinde artış yönlü gelişmeler proaktif yaklaşımların sergilenmesini güçleştirmektedir.

Dosi ve Egidi, belirsizlik kaynaklarını bireyin sahip olduğu bilgi durumuna ve bilgiyi işleme kabiliyetine göre incelemektedir. Bireylerin anlamlı neticelere sahip kararlar alabilmesi için gerekli tüm bilgilerin eksik olmasını ya da mevcut bilgiler değerlendirildiğinde bireylerin hesaplama ve zihinsel kabiliyetlerinin sınırlı olmasını belirsizliğe kaynaklık eden başlıca iki etken olarak göstermektedir (Dosi ve Egidi, 1991: 145).

Duncan, karmaşıklık ve dinamizmi belirsizlik ile ilişkilendirmektedir. Bu doğrultuda çevresel faktörler ve alınan kararların sonuçlarının ne olacağı hakkında yaşanan bilgi eksikliğini, belirli bir etkenin başarıya ulaştırma yolundaki etkisine yönelik olasılık atama hızı ve çevikliğini belirsizliğin başlıca kaynakları arasında göstermektedir (Downey ve Slocum, 1975: 566).

Lawrence ve Lorsch, belirsizliğin üç kaynağı olduğuna değinmektedir. Bu bağlamda bilginin anlaşılır olmaması, kesin geri bildirimlerde zaman aralığının uzun tutulması ve nedensel ilişkilerde kesinlik olmaması belirsizliğe yol açan unsurlar arasında gösterilmektedir (Duncan, 1972: 318).

Brashers, belirsizliğin kaynağının yalnızca eksik bilgi ya da tutarsızlık olmadığını aynı zamanda durumun detaylarının çok anlamlılık içermesinin, karmaşık yapıya sahip olmasının, tahmin edilmeye imkân vermemesinin, genel bilgilerin ve sahip olduğu bilgilerin doğruluğundan kuşku duymasının da belirsizliğe yol açtığını belirtmektedir (Brashers, 2001: 478).

Kagan, geleceği tahmin edememenin, alışıl gelmişin dışında bir konu veya durumla karşılaşmanın, fikirler arasında çatışmanın, fikir ve davranışlar arasında uyumsuzluğun belirsizliğe kaynaklık eden unsurlar olduğunu ifade etmektedir (Kagan, 1972, 55). Bu bağlamda karar verici konumdaki bireylerin beklenmedik olaylarla karşılaşması, sahip olduğu fikir ve ortaya koyduğu davranışlar arasında çelişki yaşaması bireylerin belirsizlikle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır.

Schuler ve Jackson, belirsizlik kaynaklarını örgüt, birim, grup ve birey bazında analiz etmektedir. Örgüt seviyesinde belirsizlik kaynaklarını tedarikçiler, müşteriler, rakipler, devlet kurumları, sendikalar gibi paydaşların bulunduğu çevre olarak belirtirken birim seviyesindeki belirsizlik kaynaklarını teknoloji ve örgüt politikaları olarak belirtmektedir. Norm, statü, rol dağılımları, hiyerarşi ve lider davranışları gibi etkileşim modellerini grup seviyesinde, görevler, kazanımlar, işlerin ve bireylerin nitelikleri gibi unsurları ise bireysel seviyede yaşanan belirsizliklerin kaynağı olarak değerlendirmektedir (Schuler ve Jackson, 1986: 186).

Downey ve Slocum, belirsizlik kaynaklarını belirsizlik, birey ve çevre ilişkisini dikkate alarak değerlendirmektedir. Belirsizliğin ortaya çıkışında çevrenin algılanan nitelikleri, bilişsel süreçlerde ortaya çıkan bireysel farklılıklar, bireylere özgü davranışsal tepkiler ve belirsizlik algısına yönelik sosyal beklentilerin etkin rol oynadığını belirtmektedir (Downey ve Slocum, 1975: 573).

Belirsizliğin anlaşılması, tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması açısından belirsizliğin kaynağında ne olduğunun tanımlanması karar verici konumundaki bireylerin daha sağlıklı kararlar alabilmesi ve geleceğe daha güvende bakabilmesi açısından önem taşımaktadır.

2.1.3. Çevresel Belirsizlik Kavramı

Örgüt ve çevre ilişkisini izah eden açık sistem yaklaşımı, çevreyi sadece örgütlerin kaynak elde ettiği bir alan olarak yorumlamamakta aynı zamanda örgütler için belirsizliğe de yol açan unsurlardan biri olarak yorumlamaktadır (Anderson ve Thusman, 2001: 682). Örgütler için çevresel belirsizlik, literatürde bazen çevrenin nesnel bir özelliği olarak kabul görülürken bazen de karar verici konumundaki bireylerin algısal bir özelliği olarak görülmektedir (Sund, 2015: 592).

Çevresel belirsizlik, örgüt çevresinin unsurlarını ve çevresel boyutları oluşturan değişkenleri tanımlamak için kullanıldığında çevresel durumu kapsarken örgütte yer alan karar verici konumundaki bireylerin algısal özelliklerini ifade etmek için kullanıldığında bireysel durumu kapsamaktadır (Buchko, 1994: 411). Bu bağlamda doğası gereği kırılgan ve istikrarsız bir yapıya sahip olan çevresel belirsizlik, örgütün çevresindeki değişimin sonucu (Buchko, 1994: 421) ya da karar verici konumundaki bireylerin algısının sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir.

Çevresel belirsizlik kavramını literatürde kullanım sıklığına göre inceleyen Milliken, çevresel belirsizlik kavramına yönelik tanımların üç ana grupta yoğunlaştığını belirtmektedir. Bunlar (Milliken, 1987a: 134-135);

- Gelecekte yaşanması muhtemel durum veya olayların meydana gelme ihtimallerine olasılık atayamama,
- Bir olayın veya durumun meydana gelme gerekçeleriyle söz konusu olay veya durumun ortaya çıkardığı neticeler arasında bilgi eksikliği,
- Verilen bir kararın olası sonuçlarının akla, mantığa ve gerçeğe uygun bir şekilde tahmin edilememesidir.

Çevresel belirsizlik, karar verici konumundaki bireylerin davranışlarının ve açık sistemler içerisinde yer alan örgütsel yapıların bir yordayıcısıdır (Chen, 2013: 245). Çevresel belirsizlik durumu söz konusu olduğunda çevrenin değişen koşulları örgüt için öngörülemezdir (Costantini vd., 2018: 150). Bu bağlamda Chen, çevresel belirsizliği çevrenin öngörülemezliği, çevresel değişimin örgüt ve diğer unsurlar üzerindeki etkilerinin öngörülememesi ve örgütün performansını etkileyen çevreye ait temel boyutlar hakkında karar verici konumundaki bireyler tarafından algılanan bilgi eksikliği olarak ifade etmektedir (Chen, 2013: 246). Örgüt çevresinde yaşanan gelişmelerin sebepleri, neticeleri, örgüt üzerindeki etkileri ve çevreyi oluşturan faktörlerin örgüte yönelik geliştirdiği tepkiler hakkında örgütün elinde bulundurduğu malumat derecesini yansıtmaktadır (Üsdiken, 1979: 160). Kavrama yönelik gerçekleştirilen tanımda hem olması muhtemel olaylara olasılık atayamama hem de algısal bir süreçte yaşanan bilgi yetersizliğine vurgu yapılmaktadır.

Krishnan ve Martin çevresel belirsizliği, örgütün kendi kontrolü dışında ortaya çıkan ve öngörülmesi güç olan ekonomik koşullarda karşılaştığı bir değişiklik olarak tanımlamaktadır (Berrich ve Benkaddour, 2016: 20). Söz konusu tanımda çevresel belirsizlik kavramı ekonomik çevreyi oluşturan faktörler ile sınırlı kalmakla birlikte ileriki bir zaman diliminde gerçekleşmesi beklenen durum veya olaylara olasılık atayamamayı kapsamaktadır.

Çevresel belirsizliği algısal bir fenomen olarak gören Ashill ve Jobber, kavramı karar verici konumundaki bireylerin bir özelliği olarak ifade etmektedir (Ashill ve Jobber, 2010: 1279). Koberg de çevresel belirsizliği karar verici konumundaki bireylerin dış çevrelerinde öngörülemeyen değişiklikleri algılama derecesi olarak ifade etmektedir (Koberg, 1987: 800). Çevresel belirsizlik algısal özellikleri tanımlamak için kullanıldığında çevreyi açıklama,

yorumlama ve öğrenmeyle ilgili aşamaları ön plana çıkarmaktadır (Gerloff vd., 1991: 750). Karar verici konumundaki bireylerin sahip olduğu bilişsel süreçler, önyargılar, sahip olduğu değerler, beklentiler ve davranışsal birikimler gibi özellikler çevresel belirsizlik algısının farklılaşmasına yol açmaktadır (Buchko, 1994: 421).

Karar verici konumundaki birey, çevre algısını etkileme potansiyeline sahip bir dizi özelliği dikkate alarak çevreye yönelik değerlendirmeyi çevresel özelliklerden ziyade bireysel özellikleri baz alarak şekillendirmektedir (Lorenzi vd., 1981: 29). Başka bir deyişle çevre özelliklerine yönelik uyaranların karar verici konumundaki bireyler tarafından algılanması, içsel anlam eksikliği ve sonsuz veri işleme kapasitesinin yoksunluğundan ötürü yorumlayıcı bir süreç olarak ilerlemektedir (Downey ve Slocum, 1975: 571). Bu doğrultuda Duncan, karar verici konumundaki bireylerin algısal özelliklerinin çevresel özellikleri algılamada farklılık gösterebildiğini ifade etmektedir (Downey ve Slocum, 1975: 566).

Çevresel belirsizliği algısal olarak inceleyen Duncan, gerçekleştirdiği çalışmada katılımcıların belirsizliği oluşturan üç bileşenin varlığına değindiğini ifade etmektedir. Söz konusu bileşenler (Duncan, 1972: 318):

- Karar vermeyi gerektiren belirli bir durumla bağlantılı çevresel faktörlere ilişkin bilgi eksikliği,
- Verilen kararın yanlış olması halinde örgütün ne kadar kayıp yaşayacağını bilinememesi,
- Çevresel faktörlerin, karar verici konumundaki bireylerin fonksiyonlarını yerine getirmedeki başarı durumunu hangi yönde etkileyeceği hususunda güven derecesinde olasılık atayamama olarak sıralanmaktadır.

Benzer şekilde Duncan'ın çevresel belirsizliği işlevselleştirmesi gibi Lawrence ve Losch da çevresel belirsizliği algısal olarak işlevselleştirmektedir (Downey ve Slocum, 1975: 567). Lawrence ve Losch çevresel belirsizliğe birbiri ile ilişkili olan unsurların neden olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda çevre koşullarında bilgi eksikliği, sebep sonuç ilişkilerinde bilgilerin berrak olmaması ve örgüt birimleri arasında bilgi alışverişinde geçen süre çevresel belirsizliğe yol açmaktadır (Üsdiken, 1979: 162).

Karar verici konumundaki bireyler için algılanan çevresel belirsizlik derecesinin yüksek olması örgüt üzerinde planlama, kontrol (Dwirandra ve Astika, 2020: 1216) ve bütçe hedeflerinin sabitlenmesini zorlaştırmaktadır (Elhamma, 2011: 36). Ayrıca bireylerin risk alma eğilimini ve güven ihtiyacını arttırmaktadır (Zanini ve Almedia, 2009: 313). Örgüt ve paydaşlar arasında bilgi asimetrisine yol açmaktadır (Habib vd., 2011: 256). Bununla birlikte örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için gerekli olan dışsal bilgi, finansal olmayan bilgi ve ön bilgiye olan ihtiyacı artmaktadır (Gordon ve Narayanan, 1984: 43).

Çevresel belirsizlik içerisinde örgütler çevreye uyum sağlamak gayesiyle geri dönüşü zor yatırımlar yapabilmekte, başarıları daha kırılgan hale gelebilmekte ve iç politik kısıtlamalara girebilmektedir (Anderson ve Tushman, 2001: 683). Ayrıca örgütler çevresel belirsizliğin örgüt üzerindeki etkisini azaltabilmek için birleşme, ortak girişim, seçici işe alım, siyasi faaliyetler gibi farklı çözüm arayışlarına yönelebilmektedir (Pfeffer, 1976: 38). Karar verici konumundaki bireylerin çevresel belirsizlik derecesini düşük algılaması piyasaya yönelik doğru öngörülerde bulunabilme ihtimalini arttırmaktadır (Sunarta vd., 2020: 671).

Çevresel Belirsizliğin Türleri

Örgütler yaşam süresi boyunca çevresel belirsizliğin birden fazla türüyle karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerin karşılaştıkları çevresel belirsizlik türleri ulaşılabilen literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı başlıklar altında incelenmektedir.

Milliken, çevresel belirsizliğin yöneticiler üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında çevresel belirsizliği etki, tepki ve durum belirsizliği olmak üzere üç türde incelemektedir (Milliken, 1987a: 133). Bu bağlamda belirsizlik türlerine yönelik açıklamalara aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Kısmen örgüt çevresinin özelliğinin bir fonksiyonu olan durum belirsizliği, çevresel belirsizliğin özünü oluşturan öğelerin açıklanmasında algısal sürecin ağırlık kazandığı bir belirsizlik türüdür (Buchko, 1994: 411). Karar verici konumundaki birey, örgütsel ortamı ve söz konusu ortamı oluşturan bileşenleri tahmin edilemez olarak algıladığında durum belirsizliği ortaya çıkmaktadır (Milliken, 1987a: 136). Başka bir deyişle çevreyi oluşturan öğelerin değişim biçimini ve söz konusu öğelerin birbiri ile etkileşimlerini anlamlandıramama hali olarak tanımlanabilmektedir (Samsami vd., 2015: 219).

Durum belirsizliğine örnek olarak, bilişim teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren örgütte görev alan üst düzey bir yöneticinin, rakip örgütün yeni bir yazılım tanıtımını yapmayacağını algılaması hususunda yaşadığı belirsizlik verilebilir. Örgütün faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan sosyokültürel, demografik, teknolojik, politik değişimlerin ya da tedarikçiler, rakipler, meslek grupları gibi organizasyonel bileşenlerin olası eylemlerinin öngörülemezliği durum belirsizliğinin yaşanmasına yol açabilmektedir (Milliken, 1987a: 136).

Durum belirsizliği ortaya çıktığında karar verici konumundaki bireyin yaşadığı belirsizliğin şiddeti belirsizlikten duyulan şüphe ve güvensizlik duygusuyla ilişkili olmakla birlikte birey “Ne olacak?” sorusuna yanıt aramakta ve çevresindeki temel eğilimleri, olayları tanımlamak, anlamlandırmak ve olasılıksal terimlerle değerlendirme gereği duymaktadır (Gerloff vd., 1991: 754). Durum belirsizliği arttıkça karar verici konumundaki bireyler örgütte koordinasyon ve kontrolü sağlayabilmek için daha fazla bilgi edinmeye çalışmaktadır (Gordon ve Narayanan, 1984: 36). Hatta birey, belirsizliği azaltabilmek amacıyla uzman yardımına da başvurabilmektedir.

Etki belirsizliği, karar verici konumundaki bireyin çevrede gerçekleşen olayların ve değişimlerin örgüt üzerindeki etkisini öngörebilme yeteneğinin yetersizliği sonucu ortaya çıkan belirsizlik türüdür (Gerloff vd., 1991: 755). Etki belirsizliği, nedensel ilişkileri anlamlandırma eksikliğini ifade etmektedir (Samsami vd., 2015: 219-220).

Etki belirsizliği yaşandığında örgüt çevresinde ortaya çıkan bir durumun veya değişimin odak örgüt üzerindeki etkisi, söz konusu etkinin doğası ve zamanlaması tahmin edilememektedir (Milliken, 1987a: 137). Etki belirsizliğine örnek olarak, rakip örgüt tarafından çıkarılan yeni yazılımın satışlarının odak örgütün satışlarını nasıl etkileyeceği hususunda yaşanan belirsizlik verilebilir.

Etki belirsizliğinde, karar verici konumundaki birey “Bu olay ve eğilim örgütü nasıl etkileyecek?” sorusuna yanıt aramakla birlikte çevresel eğilimlerin ve olayların içerdiği fırsat ve tehditlerin örgüt üzerinde bırakacağı etkiyi anlamlandırmaya ve değerlendirmeye çalışmaktadır (Gerloff vd., 1991: 755).

Tepki belirsizliği, örgüt için birden fazla yanıt seçeneğinin mevcut olup olmadığı ve her bir yanıt seçeneğinin örgüt için değerinin veya fayda derecesini anlama girişimleri ile ilgilidir (Milliken, 1987a: 137). Tepki belirsizliği, örgüte yönelik herhangi bir etki karşısında mevcut tepki seçeneklerine yönelik bilgi yoksunluğu veya eksikliği, etkiye yönelik geliştirilen tepkinin sonuçlarının öngörülememesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Gerloff vd., 1991: 755). Karar teorisyenlerinin stratejik olarak verilen tepkilerin aralığını anlama ve olası alternatiflerin göreceli faydasının üzerinde düşünmeyi deneyimledikleri belirsizliğe benzetilmektedir (Ashill ve Jobber, 2010: 1279).

Örgüt için beklenen bir olay veya değişikliğin tehdit kaynağı veya fırsat olanağı olarak algılanması acil karar verme ihtiyacını tetikleyerek tepki belirsizliği yaşanmasına yol açabilmektedir (Milliken, 1987a: 137). Tepki belirsizliğine örnek olarak, karar verici konumundaki üst düzey bir yöneticinin rakip yazılım karşısında nasıl bir hamle yapacağının belirsiz olması verilebilir.

Tepki belirsizliğinin yaşanması durumunda karar verici konumundaki birey, “Hangi önlemi almalıyız?” sorusuna yanıt aramakla birlikte müdahaleye yönelik alternatif seçenekler araştırmakta ve en etkili alternatif seçimini değerlendirmeye çalışmaktadır (Gerloff vd., 1991:755).

Milliken, çevresel belirsizlik türlerini Daft ve Weick’in örgüt çevresini yorumlama sistemlerini oluşturan aşamalara benzetmektedir (Milliken, 1990b: 43). Söz konusu aşamalar çevrenin izlenmesi ve çevresel verilerin sağlanma sürecini belirttiğinde tarama; verilere anlam yükleme sürecini belirttiğinde yorumlama; örgüt ve çevre arasında eylem ve sonuç ilişkileri hakkında bilginin geliştirildiği süreci belirttiğinde öğrenme aşaması olarak adlandırmaktadır (Daft ve Weick, 1984b: 286). Bu bağlamda örgütlerde karar verici konumundaki bireyler tarama aşamasında durum belirsizliği, yorumlama aşamasında etki belirsizliği, öğrenme aşamasında ise tepki belirsizliği yaşayabilmektedir (Milliken, 1990b: 43-45).

Miller ise karar verici konumundaki bireylerin genel çevresel değerşkenleri, endüstriyel değerşkenleri ve firmaya özgü değerşkenleri belirsizlik olarak algılayabildiğini ifade etmektedir (Miller, 1992a: 313). Bununla birlikte söz konusu değerşkenleri değerlendirerek Milliken’nin etki, tepki ve durum belirsizliğinden farklı bir sınıflandırma gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda (Miller, 1992a: 314-319):

- Genel çevresel değişkenler, hükümet politikalarında yaşanan belirsizlikleri, makroekonomik belirsizlikleri, politik belirsizlikleri, sosyal ve doğal belirsizlikleri,
- Endüstriye özgü değişkenler rekabet, girdi ve üretim piyasasında yaşanan belirsizlikleri,
- Firmaya özgü değişkenler, çalışma ilişkilerinde belirsizlikleri, yükümlülük belirsizliklerini, araştırma geliştirme faaliyetlerine yönelik belirsizlikleri, kredi kullanımına yönelik belirsizlikleri ve örgüt içerisinde çalışanların davranışsal belirsizlikleri içermektedir.

Çevresel Belirsizliğin Boyutları

Çevresel belirsizlik, çevrenin özelliği olarak ele alındığında genellikle karmaşıklık, dinamizm, cömertlik gibi çevrenin belirli boyutlarını ön plana çıkaran yapılar kullanılmaktadır (Sund, 2015: 592). Çevresel belirsizliğin boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı başlıklar altında incelenmektedir. Bu bağlamda çevresel belirsizlik boyutlarını inceleyen bazı araştırmacıların sınıflandırmalarına değinilecektir. Child çevresel belirsizliği değişkenlik, karmaşıklık ve bilgisizlik (Child, 1972: 3-4); Shortell karmaşıklık, çeşitlilik, istikrarsızlık, belirsizlik, bağımlılık, düşmanlık (Shortell, 1977: 275); Chen türbülans, yenilik, karmaşıklık, cömertlik, düşmanlık (Chen, 2013: 248); Tung karmaşıklık, değişim oranı, problem veya fırsat durumlarının rutinliği (Tung, 1979: 672) boyutlarıyla incelemektedir. Bu çalışmada ise çevresel belirsizliğin karmaşıklık, dinamizm, bilgisizlik, düşmanlık ve cömertlik boyutuna yer verilecektir.

Çevresel karmaşıklık kavramı geniş bir yelpazeye sahip olup risk, bağımlılık ve örgütlerle ilişkilerde yaşanan etkileşimler gibi unsurları içermektedir (Osborn ve Hunt, 1974: 231). Örgütlerin faaliyet alanına giren çevresel faktörlerin heterojenliğini ve çeşitliliğini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Child, 1972: 3).

Toplumların modernleşmesiyle birlikte çevresel faktörlerin içeriğinin yoğunlaşması ve karşı karşıya kalınan kombinasyonların sayısının artması örgütlerde karar verici konumunda yer alan bireylerin, ilişkileri kavrama hususunda bilişsel yeteneklerini sınırlandırmaktadır (Tung, 1979: 675). Bu bağlamda örgüt çevresini oluşturan faktörlerin içeriği ve kombinasyonları çevresel karmaşıklığın artmasına yol açabilmektedir (Shortell, 1977: 281).

Yüksek karmaşıklığa sahip örgüt çevreleri aralarında yüksek farklılıklar bulunan birçok rakibi, müşteriyi, tüketiciyi bir arada bulundurabilmektedir (Ashill ve Jobber, 2010: 6). Aynı zamanda yüksek karmaşıklığa sahip örgüt çevreleri karar verici konumundaki bireylerin sade bir çevreye nazaran hem daha fazla bilgiye ihtiyaç duymasına hem de olduğundan daha fazla belirsizlik algılamasına neden olmaktadır (Chen, 2013: 248).

Örgütte karar verici konumunda yer alan bireylerin sıklıkla karşılaştığı ana boyutlardan biri olarak dikkat çeken ve örgütsel eylemlerle ilgili çevresel faaliyetleri şekillendiren çevresel dinamizm, çevresel karmaşıklık boyutuna kıyasla çevresel belirsizliğe daha fazla etki etmektedir (Üsdiken, 1979: 161). Çevresel dinamizm kısaca çevrenin değişim derecesini ifade etmektedir (Child, 1972: 3). Çevresel dinamizm çeşitli yazarlar tarafından türbülans, değişkenlik, doygunluk, değişim oranı gibi adlar altında incelenmektedir.

Çevresel dinamizm, çevresel faaliyetlerde yaşanan değişimin frekansından, her bir değişiklikte mevcut olan farklılığın derecesinden ve karar verici konumundaki bireylerin genel değişimde mevcut olan karışıklığın derecesinden etkilenmektedir (Child, 1972: 3). Örgüt çevresini oluşturan faktör bileşenlerinin sürekli bir değişim içerisinde olması halinde karar birimlerinin tüm değişimleri takip etmesi ve olumsuz etkilerine yönelik tedbirleri güncellemesi giderek zorlaşmaktadır (Tung, 1979: 675). Örgüt çevresindeki değişim oranının düşük olması, birbirine benzer durumların tekrarlanması karar verici konumundaki bireylerin durumu analiz etmelerini kolaylaştırarak bilişsel yüklerini azaltmaktadır.

Çevresel bilgisizlik (dar görüşlülük), örgütlerde karar verici konumundaki bireylerin örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmada rekabet, düşmanlık veya ilgisizlikten kaynaklanan tehdit derecesini ifade etmektedir (Child, 1972: 4). Karar verici konumundaki bireyler zaman baskısı, rekabet, iş stresi, yorgunluk, ergonomik olmayan koşullar gibi nedenlerle çevresel faktörlerde gerçekleşen değişimlere bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde bilişsel olarak kendini kapatabilmekte başka bir deyişle çevrede gerçekleşen veya gerçekleşmesi muhtemel durumlara ilgisiz kalabilmektedir. Karar verici konumundaki bireyin çevresel değişimler karşısında ilgisiz kalması örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tespitinde, örgüt için fırsat ve tehditlerin algılanmasında, diğer örgütler karşısında rekabet üstünlüğü sağlanmasında çeşitli sorunlara yol açabilmektedir.

Çevresel düşmanlık, çevresel faktörlerin, örgüt hedeflerini gerçekleştirmede ne derece gerekli olduğunu belirtmenin yanı sıra çevresel faktörlerin örgüt için ne derecede tehdit oluşturduğunu ifade etmektedir (Shortell, 1977: 280). Çevresel düşmanlık söz konusu olduğunda örgütler sert ve ezici koşulların hâkim olduğu piyasalarda faaliyetlerini sürdürmede zorlanabilmekte, güvencesiz piyasalarla karşı karşıya kalabilmekte ve göreceli fırsat eşitliğinden faydalanamamaktadır (Kreiser ve Marino, 2002: 899-900). Çevresel düşmanlık örgütlerin problemleri fark edebilmesi, fırsatları keşfedebilmesi ve kendini geliştirebilmesi için artan bilgi ihtiyacını harekete geçirmekle birlikte daha fazla kaynak tahsisine neden olabilmektedir (Daft ve Weick, 1984b: 288).

Çevresel cömertlik, örgütler açısından çevrenin sürdürülebilir büyümeyi destekleme derecesini ifade etmektedir (Chen, 2013: 248). Aynı zamanda çevresel cömertlik, örgütlerin çevreye bağımlılıklarına da vurgu yapmaktadır (Freel, 2005: 50). Kaynak bolluğu ve çevresel kapasiteye atıfta bulunan kavram, çevresel kaynakların bulunabilirliği anlamına da gelmektedir (Keats ve Hitt, 1988: 578). Çevresel cömertlik, örgütlerin kaynak bağımlılıklarını, pazarda tutunma ve yeni pazarlar bulma süreçlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu bağlamda çevresel cömertlik örgütleri strateji, performans ve organizasyon açısından etkisi altında bırakabilmektedir (Keats ve Hitt, 1988: 573).

Çevresel Belirsizliğe Zemin Hazırlayan Bileşenler

Örgütler sadece rekabette dayalı ilişkilerde öngörülemeyen durum ve eylemlerle karşılaşmamakta aynı zamanda karşılıklı bağımlılıktan kaynaklanan rekabete dayalı olmayan ilişkilerde de öngörülemeyen eylem ve durumlarla karşılaşmaktadır (Pfeffer, 1976: 38). Tüketiciler, tedarikçiler, rakipler, toptancılar, teknolojik yenilikler, işverenler, işçiler gibi çeşitli çevresel bileşenler çevresel belirsizliği şekillendirebilmektedir (Darvishmotevali vd., 2020: 2). Çevresel belirsizliğin zihindeki soyut ve genel tasarımı için rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler, ekonomik göstergeler, hükümetler, politikalar, ürün pazarı, talep koşulları, kaynak ve hizmetler gibi birleşenlerin incelenmesi gerekmektedir (Kaya vd., 2018: 772).

Rekabet koşulları, örgütlerin yaşadığı belirsizlik süresi üzerinde etkili olabilmektedir (Arieftiara vd., 2017: 117). Rekabet, sektörde faaliyet gösteren veya faaliyet gösterme potansiyeli taşıyan ve aynı amaca ulaşmaya çalışan örgütler arasında yaşanan çekişme olarak tanımlanmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren örgütler ve sektörde faaliyet gösterme

potansiyeli taşıyan örgütler arasında gerçekleşen veya gerçekleşmesi muhtemel rekabet birçok belirsizliği de içerisinde barındırmaktadır (Miller, 1992a: 317).

Rekabet koşullarının örgütler için zemin hazırladığı belirsizlik büyük süreç yeniliklerinin benimsenmesinde güçlü ve zayıf olumsuzluklara yol açmaktadır (Ettlie ve Bridges, 1982: 2). Örgütler arası rekabette karşı tarafın görelisi olarak daha güçlü olması, etkili plan ve stratejiler geliştirmesi odak örgütün gelecekte yaşanması muhtemel yoğun rekabet ortamında tepki verememesine neden olabilmektedir (Darvishmotevali vd., 2020: 2).

Teknolojik gelişmeler, yapısal ve coğrafik engellerin örgüt üzerindeki etkileri sınırlandırılmakta veya tamamen ortadan kaldırılmakla birlikte örgütlerin bilgi aktarımı ve muhafazası kolaylaşmaktadır. Örgütlerin araştırma geliştirme aşamasından başlayarak satış sonrası hizmetlere kadar birçok aşamasında yer alan teknoloji, bireylerin maddi çevresini kontrol etmek ve değiştirmek gayesiyle geliştirdiği araç gereçler ile söz konusu araç ve gereçlere yönelik bilgilerin tümü olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022).

Teknolojide meydana gelen değişim ve yeniliklerin örgüt tarafından öngörülememesi, öngörülse bile yeniliğe adapte olunamaması veya yeniliğin reddedilmesi örgütler arasında rekabet temellerini zayıflatma potansiyeli taşımaktadır (Darvishmotevali vd., 2020: 2). Teknolojik yeniliklerin yoğun olduğu veya hızla değiştiği çevrelerde örgütler için teknoloji kaynaklı çevresel belirsizlik yüksek olmaktadır (Chen, 2013: 246).

Ürün pazarı ve talep koşulları, örgütler için önemli bir unsurdur. Bir ürün veya hizmeti daha öncesinde satın almış olan veya satın alma potansiyeli taşıyan birey veya örgütlerin oluşturduğu küme pazar olarak ifade edilmektedir (Tek, 1999: 8). Örgütler için pazarlar hem ürün ve hizmet tedariki hem de ürün ve hizmet satışı açısından bir dizi belirsizliği barındırabilmektedir. Başka bir deyişle örgütler ürün ve hizmetlere yönelik müşteri tercihlerinde, ikame ürünlerin temininde veya tamamlayıcı ürünlerin temininde öngörülemeyen değişikliklerle karşı karşıya kalabilmektedir (Brouthers vd., 2002: 497).

Müşteri ihtiyaçlarının hızla değişmesi veya katılaşması, ürün pazarı ve talep koşullarının tetiklediği belirsizliği arttırmaktadır (Chen, 2013: 246). Bu bağlamda müşterilerin düzensiz satın alma ve sipariş verme davranışları söz konusu duruma örnek olarak verilebilir (Ganbold ve Matsui, 2017: 39).

Örgütün faaliyet gösterdiği pazar dinamikleri ve söz konusu dinamiklerin örgütün satışları başta olmak üzere diğer faaliyetleri üzerindeki etkilerinin öngörülememesi çevresel belirsizliğin artmasına yol açabilmektedir (Darvishmotevali vd., 2020: 2). Örgütler ile hedef müşteri kitlesi arasındaki ilişkinin sıkı tutulması, ürün ve hizmet yönelimlerinin yakından takibi çevresel belirsizliğin azaltılmasında etkili olabilmektedir.

Çevresel belirsizliğe zemin hazırlayan bir diğer unsurda örgütlerde kullanılan kaynak ve hizmetlerdir. Örgütlerin sunduğu ürün ve hizmetlerin sürdürülebilirliği açısından kaynak ve hizmetlerin bulunabilirliği, tedariki, fiyatlandırılması ve lojistiği büyük önem taşımaktadır. Örgütler, kaynak ve hizmetler hususunda zaman ve mekâna bağlı farklı sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir.

Örgütler süreç içerisinde üretimin veya hizmetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan eğitilmiş işgücünü bulmakta zaman zaman sıkıntı yaşayabilmektedir. Örgütün ihtiyacı olan eğitilmiş işgücünün maliyetinin yüksek olması, örgütün faaliyet gösterdiği konum ile eğitilmiş işgücünün konumunun uyuşmaması, ihtiyaç duyulan eğitilmiş işgücünün sınırlı olması, işgücüne yönelik sendikal problemler yaşanması gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir.

Gerekli işgücü tedarik edilse bile kaynak ve hizmetlere yönelik sıkıntılar örgütler için devam edebilmektedir. Bu doğrultuda örgüt için gerekli girdilerin piyasadan sağlanamaması, girdilerin kalitesinde düşüşler yaşanması ya da girdi fiyatlarında yüksek rakamlarla karşı karşıya kalınması, yurt içinde veya yurt dışında sevkiyatı gerçekleştirecek araçlarda sorun yaşanması gibi örnekler çoğaltılabilmektedir. Kaynak ve hizmetlere yönelik sorunların karar birimleri tarafından kısa zamanda çözüme kavuşturulamaması çevresel belirsizliğin giderek derinleşmesine neden olabilmektedir.

Hükümet ve politikalar, örgütleri etkileyen önemli unsurlardan biridir. Örgütler hükümetlerin durumlarından, gerçekleştirdiği düzenlemelerden ve yürüttüğü politikalardan dolayı veya dolaysız olarak etkilenebilmektedir. Örgütleri etkileyen hükümet politikalarındaki dengesizlik örgütlerin yaşadığı belirsizliği arttırıcı yönde ortaya çıkabilmektedir (Brouthers vd., 2002: 497).

Kanunlarda değişiklik, yeni yönetmeliklerin kabulü, mal ve hizmetlere ilişkin tarifeler, savaş veya darbe tehdidi, siyasi kargaşa, öngörülmeven mali ve parasal reformlar, fiyat düzenlemeleri, ticaret engellerin arttırılması, kazançların transferinde zorluklar örgütlerde belirsizliği dolaylı veya dolaysız etkileyen unsurlara örnek olarak verilebilmektedir (Miller, 1992a: 314-315).

Karar verici konumundaki bireylerin hükümet ve politikalarda belirsizliği yüksek olarak algılaması, örgütün yeni yöntem veya aletleri benimsenmesinde riskten kaçınarak belirsizliği azaltmak amacıyla birden fazla yeni yöntem ve aleti benimsemesine neden olmaktadır (Kaya vd., 2018: 786). Söz konusu durum örgütlerde maliyeti arttırıcı yönde gelişebilmektedir.

Ekonomik koşullar, örgütlerin fiyat veya üretim düzeyinde ya da her ikisinde değişikliklere neden olmakla birlikte üretim ve hizmetler üzerinde farklı etkiler gösteren ekonomik etkinlikleri, enflasyon, döviz kurları ve faiz oranlarını ifade etmektedir (Brouthers vd., 2002: 498). Ekonomik koşullar kısa ve uzun dönemde örgüt üzerinde farklı etkilere sahiptir.

Enflasyon oranlarında belirsizlik yaşanması, görelı fiyatların bozulmasına, risk primlerinde artış yönlü değişimlere, karar verici konumundaki bireylerin uzun vadeli yatırımlardan ziyade kısa vadeli yatırımlara yönelmesine neden olabilmektedir (Omay, 2008: 82). Ayrıca örgütlerin maliyetlerinin ve faiz yüklerinin artmasına, sahip olduğu mali tabloların zaman içerisinde anlamını yitirmesine yol açmaktadır (Altınışık, 2019: 5).

Döviz kurlarında yaşanan hareketlilikler, örgütlerin ürettiği veya tedarik ettiği mal ve hizmetlere yönelik taleplerde, fiyatlar seviyesinde, faiz oranları ve yatırım kararları üzerinde doğrudan etkilere sahiptir (Mutluay ve Turaboğlu, 2013: 60). Özellikle ithal ürüne bağımlı faaliyet gösteren örgütler için döviz kurlarında yaşanan artış yönlü hareketlenmeler üretim maliyetlerini artış yönlü etkileyebilmektedir. Söz konusu durum fiyatlandırma politikalarını da artış yönlü etkileyebildiğinden müşteri kayıpları yaşanabilmekte ve örgütlerin pazar payları daralabilmektedir.

Faiz oranları ise örgütte yer alan karar verici konumundaki bireylerin yatırım kararları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Yüksek faiz oranlarının mevcudiyeti örgütlerin yeni yatırımlar için ihtiyaç duyduğu para desteğinin sağlanmasında borçlanma maliyetini arttırıcı bir etki gösterebilmektedir. Düşük faiz oranları

ise borçlanma maliyetini azalttığı için karar verici konumundaki bireyler için yatırımları teşvik edici bir etkiye sahip olabilmektedir.

2.2. Risk Alma Eğilimi ve Karar Verme Davranışı

Gelişen teknolojiler ve küreselleşmenin etkisiyle örgütte karar verici konumunda yer alan bireyler, karar verme davranışı üzerinde önemli etkilere sahip olan risklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Karşı karşıya kalınan riskler örgütler için kimi zaman iktisadi ve toplumsal bir katalizör görevi görürken kimi zamanda geri hamle yapılması gereken bir unsur olarak görülmektedir (Özer, 2010a: 210).

Örgüt için riskleri barındıran fırsat ve tehditlerin algılanması, fırsatların değerlendirilebilmesi ve tehditlerin bertaraf edilebilmesi hayati önem taşımaktadır. Söz konusu aşamada karar verici konumundaki bireylerin risk eğilimleri ve karar verme davranışları etkin rol oynamaktadır. Riskli durumlarda karar verme davranışının yanlışları içerisinde barındırması etiğe uygun olmayan davranışların yaşanmasına, örgütü tamamıyla etkileyebilecek mali kayıplara, örgüt içerisinde huzursuzluklara, örgüt güvenilirliğinin zedelenmesine ve yasal zorunlulukların ihlal edilmesine yol açabilmektedir (Özkul ve Özdemir, 2011: 4).

2.2.1.Risk Kavramı

Risk kavramı, ekonomi, psikoloji, yönetim gibi birçok disiplin için ilgi çekici bir konu olarak atfedilmiştir. Kavramın giderek artan kullanımına rağmen disiplinlerarası literatürde kavramın kullanımı heterojenlik göstermektedir (Zinn, 2008: 3). Kavrama yönelik disiplinlerarası üzerinde anlaşılmış ortak bir tanım bulunmamaktadır.

Kavram farklı topluluklarda farklı anlamlara gelmekle beraber kavramının kökenine inildiğinde Arapçada rızık, Yunancada neticelerin şansla bağlantısını, Latince raslantısal ve istenmeyen olayları, Çince fırsat ve tehditleri ifade etmek için kullanıldığı görülmektedir (Kızıldağ, 2011: 15-16).

Risk kavramı, ekonomik ve toplumsal koşulların modernleşmeye başlamasından önce kumar ya da verilen bir çaba sonucunda bireyler için önemli bir kayıpla karşı karşıya kalma veya ödül kazanma potansiyeli taşıyan tarafsız bir ifade olarak kullanılmaktadır (Lupton, 1999: 12). Modernleşme sonrasında ise kavramın günlük yaşam içerisinde tehlike, yaralanma, tahribat ve avantajlı olmama durumlarını tabir etmek için sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Doyle ve Ericson, 2003: 50). Kavram tehlike ve kırılğanlığın birleşimi olarak

ifade edilebilmektedir (Darbra vd., 2008: 378). Tehlike ile risk ilişkilendirildiğinde söz konusu ilişkinin fiili bir kayba veya zarara dönüşme olasılığı artmaktadır (Kaplan ve Garrick, 1981: 12).

Rosa, risk kavramını bireyin kendisi de dahil olmak üzere birey için değerli olan herhangi bir unsurun tehlike altında ve sonucun belirsiz olduğu bir durum veya olay olarak tanımlamaktadır (Rosa, 1998: 28). Başka bir deyişle risk, olası sonuçlar ve sonuçların ne olacağına ilişkin belirsizliklerin birleşimi olarak değerlendirilmektedir (Aven vd., 2007: 434). Söz konusu tanımlama potansiyel kayıpların büyüklüğünde ve meydana gelme olasılıklarında boşluk bırakmaktadır (Weber ve Milliman, 1997a: 128).

Forlani ve Mullins, risk kavramını belirli bir davranış veya birbirini takip eden davranışlardan kaynaklanan sonuçlarla ilişkili belirsizlik derecesi ve potansiyel kayıp olarak tanımlanmaktadır (Forlani ve Mullins, 2000: 309). Risk, davranış veya davranış dizisinden etkilendiğinde dolaylı olarak içsel ve durumsal faktörlerinde etkisi altında kalmaktadır başka bir deyişle bireyin doğasında var olan özellikler ve çevresel faktörler risk kavramını şekillenmesinde rol almaktadır (Abad vd., 2011: 393).

Misra, risk kavramını bireylerin belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmasında etkili olabilecek tehlikeli bir olayın meydana gelme olasılığı olarak tanımlamaktadır (Misra, 2008: 667). Bu bakımdan risk, hedef ve amaçlara yönelik faaliyetlere özgü değerlendirildiğinden ulaşılmaya çalışılan hedef ve amaçların bireye olası kazanç sağlamasının yanı sıra olası maliyetleri de söz konusu olmaktadır (Weinstein ve Martin, 1969: 499).

Beck'e göre risk basitçe ölçülebilen bir olgu olmaktan ziyade bireylerin verdikleri kararlar ve gerçekleştirdikleri müdahaleler neticesinde kısmen olumlu kısmen olumsuzluk içeren iki zıt yönü bulunan sonuçları temsil etmektedir (Beck, 2006: 333). Bu bağlamda herhangi bir olay veya durumun sonucunu müspet veya menfi şekilde etkileyebilen belirsizliği ifade ettiği görülmektedir (Cox, 2022: 1). Kavram söz konusu açıdan hem olumlu hem olumsuz sonuçları içerisinde barındırırken olasılıklar ve beklenen değerler yerine belirsizlikleri ve sonuca yönelik ortaya çıkabilecek durum veya olayları ele almaktadır (Aven ve Renn, 2009: 3)

Olasılıklarla ağırlıklandırılmış zarar olarak yapılan risk tanımlamalarında eylem veya aktivitenin meydana gelme olasılığından ziyade söz konusu eylem veya aktivitenin meydana gelme olasılığı ile ağırlıklandırılmış zarar üzerine yoğunlaşmaktadır (Campbell, 2005: 569-570). Örnek olarak, ihracata konu olan ürünleri taşıyan bir geminin batma tehlikesinden ziyade geminin batma olasılığı ile ağırlıklı olarak geminin battığında neden olacağı zarar, örgüt açısından riski oluşturmaktadır. Bu bakımdan belirli birimler ve ölçüm araçları kullanılarak hesaplanabilen muhtemel olumsuz ilişkileri ifade etmektedir (Doyle ve Ericson, 2003: 53).

Risk kavramı, bireylere ait algıları ve karar süreçlerini derinden etkileyen ve birçok boyutu bulunan psikolojik bir fenomen olarak da kabul edilmektedir (Cheron ve Ritchie, 1982: 140). Klasik karar teorisinde genellikle kabul gören risk kavramı olası neticelerin, olasılıklarının ve kişisel bakış açısına yönelik değerlerin dağılımındaki çeşitliliği yansıtmaktadır (March ve Shapira, 1987: 1404). Modern karar teorisinde ise risk kavramı belirli bir durumdaki belirsizlik derecesini yansıtmaktadır (Roumasset vd., 1979: 4).

Riski kararların bir özelliği olarak inceleyen Sitkin ve Pablo risk kavramını bireyin yaşamında henüz ortaya çıkmamış olan ortaya çıktığında ise birey için mutluluğa ya da hayal kırıklığına neden olacak sonuçların vukuu bulma hususundaki belirsizliğin derecesi olarak tanımlamaktadır (Sitkin ve Pablo, 1992a: 10). Bu bakımdan risk bireyin algılarını, alternatifleri değerlendirmesini, gerçekleştirdiği seçimleri ve diğer eylemlerini yönlendirerek karar verme davranışında etkin rol oynamaktadır (Pablo vd., 1996: 724).

Risk altında karar verme davranışına rulet ve barut oyunları gibi farklı bahis türlerindeki alternatifleri örnek veren Lopes risk kavramını sonuçları bilinen olasılıklara sahip gelecekte ortaya çıkması beklenen olayların sonuçlarını etkileyecek bir kararın verildiği durum olarak tanımlamaktadır (Lopes, 1987: 255). Kahneman ve Tversky ise risk kavramını beklenen değeri sabit tutarak sonuçlardaki değişkenlik olarak değerlendirmektedir (Zhang vd., 2019: 153).

Risk kavramını stokastik süreçlerle ilişkilendiren Morone ve Tartiu, kavramı bir durum veya olayın birden fazla sonuçla ayırt edildiği ve her bir sonuca dair olasılıkların karar verici konumundaki bireyler tarafından bilindiği bir durum olarak tanımlamaktadır (Morone ve Tartiu, 2015: 153). Bu bakımdan risk, alternatifin beklenen değeri ile bireyin alternatifleri değerlendirilmesinde kullanılan özelliklerden biri olarak ifade edilebilmektedir (March ve Shapira, 1987: 1404).

Risk kavramının psikolojik kategorizasyonu ve sahip olduğu özelliklerin rasyonel sıralaması üzerinde çalışan Vlek ve Stallen kavrama yönelik gerçekleştirdikleri incelemeler sonucunda kavramın ifade ettiği altı tanıma yer vermektedir. Çalışmalarında yer verdikleri risk kavramına yönelik tanımlar özetle aşağıdaki gibidir (Vlek ve Stallen, 1980: 276-277):

- Risk kayıp ihtimalidir,
- Risk kaybın kapsamıdır,
- Risk muhtemel kayıp ihtimalinin olası kaybın faydasının çarpımını ifade eden beklenen kayıptır,
- Risk kayıp ve kazançlar dahil olmak üzere olması muhtemel tüm neticelerin faydaları üzerindeki olasılık dağılımının varyansıdır,
- Risk, istenmeyen sonuçlarla sınırlı olan fayda dağılımının yarı varyansıdır,
- Risk, beklenen değerin ve sonuçların bölüşümünün doğrusal bir fonksiyonudur.

Ulaşılabilen literatürde risk kavramına yönelik yapılan tanımlarda ağırlıklı olarak kavramın durum veya olaylara yönelik belirsizliklerle, beklenen değerlere yönelik olasılıklarla ve ortaya çıkması muhtemel tehlikelerle ilişkilendirildiği görülmektedir.

Risk Türleri

Risk, yaşamı boyunca her bireyin karşı karşıya kalabileceği unsurlardan birisidir. Bireyler, günümüzde giderek gelişen ve karmaşıklaşan süreçlerin hâkim olduğu farklı risk türlerine maruz kalabilmektedir. Farklı zamanlarda, şekillerde ve derecelerde karşımıza çıkabilecek olan risk türlerine yönelik özelliklerin tam olarak tanımlanabilmesi, açıklanabilmesi, bireylerin maruz kaldıkları etkilerin belirlenebilmesi ve kontrol altına alınabilmesi bakımından önem taşımaktadır (Kızıldağ, 2011: 21). Risk kavramına yönelik tanımların heterojenliği gibi risk türlerine yönelikte ulaşılabilen literatürde de görüş birliği bulunmamaktadır.

Risklerin örgütler için fırsat, kayıp ve belirsizlikleri beraberinde getirebildiğini ifade eden Hopkin riskleri zaman çerçevesinde değerlendirerek riskleri uzun, orta ve kısa vadeli olmak üzere üç grupta sınıflandırmaktadır. Söz konusu sınıflandırmaya yönelik açıklama aşağıdaki gibidir (Hopkin, 2017: 35):

- Uzun vadeli riskler, örgütte yer alan karar verici konumundaki bireylerin karar vermesiyle başlayan ve bir ila beş yıl arasında etkisi ortaya çıkabilen riskler olarak tanımlanmaktadır.
- Orta vadeli riskler, örgütte karar verici konumundaki bireyin kararı vermesinden yaklaşık bir yıl sonra ortaya çıkabilen riskler olarak tanımlanır ve genellikle proje ve çalışma programlarıyla ilişkilendirilmektedir.
- Kısa vadeli riskler, olay veya durum meydana gelir gelmez örgütlerin iş akışında aksamalara neden olabilecek riskler olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu risk grubuna örnek olarak örgütlerde yaşanan iş kazaları verilebilmektedir.

Vaughan ve Vaughan, bireyler için riskleri “statik ve dinamik riskler”, “temel ve özel riskler”, “saf ve spekülâtif riskler”, “sistemik riskler” olmak üzere dört grupta incelemektedir (Vaughan ve Vaughan, 2014: 5-8). Rejda, riskleri “saf ve spekülâtif riskler”, “temel ve özel riskler” ve “kurumsal riskler” olmak üzere üç grupta incelemektedir (Rejda, 2008: 6). Gupta, riskleri “finansal ve finansal olmayan riskler”, “bireysel ve grup riskleri”, “saf ve spekülâtif riskler”, “statik ve dinamik riskler”, “ölçülebilir ve ölçülebilir olmayan riskler” olmak üzere beş grupta incelemektedir (Gupta, 2008: 5-6). Özer, genel hatlarıyla riskleri “toplam risk”, “belirlenmiş risk”, “kabul edilebilir risk”, “kabul edilemeyen risk”, “belirlenmemiş risk”, “kalan risk” olarak altı grupta incelerken örgütsel olarak riskleri “finansal riskler”, “pazar riskleri”, “teknoloji riskleri” ve “insan riskleri” olarak dört grupta incelemektedir (Özer, 2010a: 215-216).

İncelenen literatür doğrultusunda bu çalışmada risk türleri “temel ve özel riskler”, “saf ve spekülâtif riskler”, “statik ve dinamik riskler”, “finansal ve finansal olmayan riskler”, “ölçülebilir ve ölçülebilir olmayan riskler”, “sistemik riskler” olmak üzere altı grupta incelenecektir.

Temel ve Özel Riskler: Risklerin ortaya çıkış kökeni ve sonuçları birbirinden farklıdır. Temel riskler genellikle toplumun çoğunluğunu etkisi altına alan ekonomik, sosyal ve politik olayların yol açtığı grup riskler olmakla birlikte köken ve sonuç bakımından kişisel olmayan riskleri içermektedir (Vaughan ve Vaughan, 2014: 6). Temel risklere örnek olarak doğal afetler, ekonomik krizler verilebilmektedir. Özel risk ise kökeni bireysel olay veya durumlar olan ve sonuç bakımından da ortaya çıkan kayıpların sadece bireyler tarafından hissedildiği risk türüdür. Özel risklere bir evi su basması ya da bir ticarethanede hırsızlık yapılması örnek olarak verilebilmektedir.

Saf ve Spekülatif Riskler: Sonuçlar bakımından riskler birbirinden farklılık göstermektedir. Saf risk söz konusu olduğunda birey ya mevcut durumunu korur ya da sonuç olarak kayıpla karşı karşıya kalmaktadır (Williams, 1966: 577). Saf riskle karşı karşıya kalan bireyin kazanma durumu söz konusu değildir. Saf risk kendi içerisinde kişisel risk, mülkiyet riski ve sorumluluk riski olarak üç grupta sınıflandırılmaktadır. Bireyi direkt etkisi altına alan bireyde gelir kaybı, fazladan harcamalar ve finansal varlıklarda azalmaya yol açan riskler kişisel riskler olarak tanımlanmakta ve erken ölüm riski, emeklilik halinde yetersiz gelir riski, sağlık koşullarının giderek kötüleşmesi ve işsizlik riski başlıca kişisel riskler arasında gösterilmektedir (Rejda, 2008: 8). Bireyin mülkiyetinde olan varlıkların tahrip olması veya tamamen yitirilmesi riski mülkiyet riski olarak tanımlanmaktadır. Mülkiyet riski sonuçlar itibariyle bireyi doğrudan veya dolaylı kayba maruz bırakabilmektedir. Bireylerin kasıtlı olarak veya ihmali sonucunda gerçekleştirdikleri haksız fiillerden veya hak ihlallerinden doğan zarar veya yasal yükümlülük nedeniyle mevcut bulunan varlıkların yitirilmesi ya da gelecekteki muhtemel gelirlerin yitirilmesi riski sorumluluk riski olarak tanımlanmaktadır (Vaughan ve Vaughan, 2014: 8). Spekülatif risk ise bireyler için sadece kazanç değil aynı zamanda kayıp olasılığı taşıyan riskler olarak tanımlanmaktadır (Gupta, 2008: 6). Bireyin piyango bileti alması durumunda bireyin ikramiyeyi kazanma olasılığı bulunmakla beraber ikramiyeyi kazanamaması durumunda bileti satın almak için ödediği miktarı da kaybetme olasılığı spekülatif risklere örnek olarak verilebilmektedir.

Statik ve Dinamik Riskler: Enflasyon, teknoloji, üretim seviyeleri gibi makro ekonomik değişkenlerden ve çevresel değişimlerden kaynaklanan riskler dinamik riskler olarak ifade edilmektedir (Gupta: 2008: 6). Dinamik risklere göre öngörülme ihtimali yüksek olan statik riskler ise ekonomik değişkenlerin veya çevresel değişimlerin etkisiyle değil doğanın neden olduğu tehlikeler veya bireylerin diğer bireyleri kasıtlı olarak yanıltması nedeniyle varlığın yok edilme ihtimalini ve mülkiyetinde değişikliği içeren riskler olarak tanımlanmaktadır (Vaughan ve Vaughan, 2014: 6).

Finansal ve Finansal Olmayan Riskler: Ekonomik kaynaklardan doğan riskler finansal riskler olarak tanımlanmaktadır (Kızıldağ, 2011, 22). Piyasa içerisinde aktif olarak rol alan gerçek veya tüzel kişilerin nakde yönelik işlemleri ve finansal sorumluluklarını tam olarak gerçekleştirilmede sorunlar yaşaması durumunda karşı karşıya kaldıkları bir risk türüdür (Akyol ve Ağırman, 2021: 10). Söz konusu riskler örgütlerin finansal piyasalar içerisinde yer almasından, diğer gerçek veya tüzel kişilerle gerçekleştirilen işlemlerden,

mevcut sistemlerden ve süreçlerle olan bağımlılık ilişkilerinden kaynaklanmaktadır (Horcher, 2005: 45). Finansal olmayan riskler ise finansal risklerin dışında kalan mali kayıp olasılığının mevcut olmadığı riskleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Gupta: 2008: 5).

Ölçülebilir ve Ölçülebilir Olmayan Riskler: Doğası bakımından nicelikleri kendi cinslerinden seçilmiş bir birimle karşılaştırıp kaç birim geldiği ifade edilebilen riskler ölçülebilir riskler olarak tanımlanmaktadır. Nicelik bakımından ifade edilemeyen riskler ise ölçülebilir olmayan riskler olarak tanımlanmaktadır. Ölçülebilir risklere nicelik bakımından ifade edilebilen finansal riskler örnek olarak verilebilmektedir. Bireyde yansımaları gerginlik ve huzursuzluk gibi tepkimelere neden olan riskler ölçülemez risklere örnek olarak verilebilmektedir (Gupta: 2008: 6).

Sistemik Riskler: Genel bir ifadeyle bütünü oluşturan parçalarda veya bileşenlerde tek tek bozulmanın aksine bütünün tamamında bozulma riski sistemik risk olarak tanımlanmaktadır (Moosa, 2007:15). Bir örgüt, piyasa veya enstrümanda ortaya çıkan bozulma ya da başarısızlığın yayılması sonucu ekonomik büyüme ve refahın maddi olarak zarar görmesi ve sistemin işleyişinin bozulması şeklinde de ifade edilebilmektedir (Karadağ, 2015: 295). Büyük finans kurumlarının başarısızlıkları, teknolojik başarısızlıklar veya büyük felaketler sistemik risklerin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir (Horcher, 2005: 45). Ortaya çıkan riskler domino etkisi yaratarak tüm sistem üzerinde derin etkiler bırakabilmektedir. Sistemik risklere 2008 yılında yaşanan küresel mali kriz örnek olarak verilebilir söz konusu kriz sonuçları itibariyle çoğu ülkenin ekonomik sistemi üzerinde derin etkilere neden olmuştur.

Yukarıda yer verilen risk türleri meydana geliş biçimleri, etkilediği birey ve gruplar, zaman gibi dikkate alınan unsurlar bakımından farklı özellikler ve hususlar doğrultusunda çeşitlendirilebilir.

Risk Boyutları

Risk kavramı farklı birçok boyut dikkate alınarak incelenmektedir. Bireylerin veya örgütlerin maruz kalabilecekleri riskleri değerlendirebilmesi ve olası zararlarına karşı proaktif yaklaşımlar sergileyebilmesi için risk boyutlarının bilinmesi bireyler ve örgütler açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda risk mekân, zaman, aktörler, teknoloji, disiplinler, bireysel değerlendirmeler, kültürel değerler, güvenlik, sürdürülebilirlik ve etik ile ilişkilendirilmektedir (Karabağ, 2020: 102).

Risk, belirli bir çevrede olay ve sonuçların belirsiz ve tehlikede olduğu durum olarak tanımlanmaktadır (Aven ve Renn, 2009: 2). Gerçekleştirilen tanım çevre bakımından mekânsal boyutu ile dikkat çekmektedir. Mekânsal boyut, bireyler ve örgütler için risk oluşturma potansiyeli taşımaktadır. Doğal afetler, iklim değişikliği, temiz su kaynaklarına ulaşım ve salgınlara yönelik riskler söz konusu olduğunda mekânsal boyut daha da ön plana çıkmaktadır. Söz konusu riskler ortaya çıktığında risklerin etkileri kimi zaman yerel boyutla sınırlıyken kimi zaman da etkileri küresel boyutlara ulaşabilmektedir. Mekânsal boyut sonuçları itibariyle yerel ve küresel bağlamda bireyleri ve örgütleri etkisi altında bırakabilmektedir.

Mekânsal boyut iki açıdan incelenmektedir. Riskin meydana gelme olasılığının fiziksel karakterizasyonunu ifade eden mutlak mekân, riskin potansiyel sonuçlarını ve etkilediklerini karakterize eden ilişkisel mekân olarak ele alınmaktadır (Karabağ, 2020: 107). Nesnel ve öznel unsurların bir arada bulunduğu mekânsal boyutun söz konusu açılardan belirlenmesi risklerin bireyleri ve örgütleri nerede etkileyeceğine, risklerin etkilerini azaltmaya yönelik kriterlerin belirlenmesine ve önlemler geliştirilmesine açıklık getirmektedir. Risklerin değerlendirilmesinde ve çözüm önerileri geliştirilmesinde mekânsal boyutun doğru açıdan incelenmesi önem kazanmaktadır.

Risk hem oluşum hem de sonuçları itibariyle zaman kavramıyla yakın ilişki içerisinde bulunmaktadır. Bu bakımdan risk kavramının değişim göstermesinde zaman boyutu önem taşımaktadır. Başka bir deyişle, risk kavramının oluşumu bakımından bireylerin ve toplulukların kavrama yönelik kabul ettikleri tanımlar zamanın etkisiyle değişime uğramıştır. Zaman içinde toplumların modernleşmesi ve küreselleşme kabul edilen risk tanımlarını farklılaştırmıştır. Modern toplum öncesi kayıp ihtimaline vurgu yapan kavram toplumda modernleşmeyle sadece kayıplara değil aynı zamanda fırsatlara da vurgu yapar hale gelmiştir. Kavramın içerik olarak kapsamı daha da genişlemiştir.

Bireyler veya örgütler için riskler gerçekleştiğinde etkileri zaman içerisinde ortaya çıkabilmekle birlikte bireyleri veya örgütleri etkileme derecesi artış veya azalış gösterebilmektedir. Başka bir deyişle risk ve risk derecesine yönelik etkiler değişebilmekte ve söz konusu etkiler zaman içerisinde yayılabilmektedir. Riskin zaman içerisinde yayılan etkilerine nükleer patlama riski örnek olarak verilebilir. Nükleer patlama riski gerçekleştiğinde ortaya çıkan sonuçların insan sağlığına ve doğaya olan zararlı etkileri yıllar boyunca gözlemlenebilmektedir.

Disiplinlerarası boyut, risk kavramının farklı disiplinler tarafından incelenmesiyle ilişkilendirilmektedir. Yaşamın hemen hemen her alanında karşımıza çıkma potansiyeli taşıyan risk kavramıyla ilgili farklı disiplinler tarafından çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Ekonomi, psikoloji, sağlık, yönetim ve organizasyon gibi birçok disiplin içerisinde kavram gerek ortaya çıkışı itibariyle gerekse sonuçları ve alınacak önlemler itibariyle ilgi çekici bir konu olarak görülmektedir.

Risklerin sadece bir disipline ait olduğuna odaklanmak ve riskleri bütünsel olarak değerlendirmemek birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir (Kızıldağ, 2011: 13). Risklerin tek disipline ait olduğu yaklaşımını benimsemek risk kaynağının belirlenmesi, riskin tanımlanması, olası sonuçlarının değerlendirilmesi ve çözüm önerileri geliştirilmesi bakımından yetersiz kalmaktadır. Sonuçları itibariyle hem fırsatları hem de tehditleri bünyesinde barındıran risk kavramı karmaşık bir yapıda olup disiplinlerarası bağdaştırıcı özelliğe sahiptir.

Teknolojik gelişmeler risklerin farklılaşmasına yol açarak risklerin teknoloji boyutuyla ilişkilendirilmesine neden olmuştur. Günümüzde genetik teknolojiler, nanoteknolojiler ve robotik teknolojiler gibi sonuçları bakımından birçok belirsizliği barındıran teknolojilerin geliştirilmesi ve yaşam içerisine entegre edilmeye çalışılması riskleri beraberinde getirmektedir (Beck, 2006: 338-339). Bilimin hızlı ilerlemesi, teknolojilerin sürekli gelişimi ve değişimi, bireyler ve örgütler için sadece fırsatları değil aynı zamanda tehditleri de barındırmaktadır (Karabağ, 2020: 117).

Teknolojide gerçekleşen değişimler, teknolojinin yoğun şekilde kullanıldığı ürünlerin yaşam süresini kısaltarak güncelliğini tehdit etmekle birlikte pazar kaybetme ve rekabet gücünün yitimi gibi riskleri de taşımaktadır (Fıkrkoca, 2003: 9). Ayrıca gerçekleşen teknolojik değişimlere entegre sorunlar yaşanması güvenlik açıklarının oluşumunu da tetikleyebilmektedir. Buna karşın bireyler ve örgütler açısından teknoloji kullanımı altyapı maliyetlerinin azalması, kullanıma elverişli bilgilerin artması ve teknolojik altyapı gerektiren hizmetlerin yaygınlaşması gibi fırsatları da sunmaktadır (Kızıldağ: 2011: 25).

Değerlendirme boyutu, birey veya örgütler için risklerin önemine dair öngörüle bulunma ve mevcut değerleri dikkate alarak söz konusu risklerin kabul edilebilirliğine yönelik karar verme sürecini kapsamaktadır (Ceylan ve Başhelvacı, 2011: 26). Söz konusu süreçte riskin ortaya çıkmasına vesile olan tehlikeye yönelik faktörler belirlenerek risk derecelendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Risk derecelendirilmesi gerçekleştirildikten sonra

mevcut önlemlerin yeterliliği değerlendirilerek riskin kabul edilebilirliği kontrol edilmektedir (Akpınar ve Çakmakkaya, 2014: 276).

Bireyler veya örgütler tarafından kabul edilebilir risklerin seviyesi değişebilmektedir. Kabul edilebilir risklerin seviyesi, kararları etkileyen durum ve olayların geçmiş, şimdiki ve gelecekte beklenen etkilerinin birleşiminden kaynaklanan önyargılar ve duygular gibi tüm kişisel normlar tarafından belirlenmektedir (Assailly, 2010: 28). Diğer bir ifade ile kabul edilebilir risklerin referans noktasının belirlenmesinde geçmiş deneyimler, şimdiki yaşantı, gelecekteki beklentiler ve sahip olunan değerler etkili olmaktadır.

Riskler hem oluşumları açısından hem de riske maruz kalanlar bakımından birçok aktör tarafından etkilenebilmektedir. Aktör boyutu, toplumun en temel yapı taşı olan bireyden başlayarak aileleri, milletleri, ulusları içerisine almaktadır. Başka bir ifadeyle bireyselden başlayarak küresele doğru genişleyen bir yelpazeye sahiptir (Karabağ, 2020: 120).

Aktörler kimi zaman riskin oluşumunda rol alırken kimi zamanda riske maruz kalan veya risklere yönelik düzenlemeleri gerçekleştiren tarafta yer alabilmektedir. Bu bakımdan bireylerin oluşturduğu şirketler, devletler, kurumlar, sivil toplum kuruluşları ve daha birçok örgüt risk oluşturan, riske maruz kalan veya düzenleyici taraf olarak süreçte yerini alabilmektedir.

Nesilden nesile aktarılan ortak tecrübelerin, değerlerin, inançların ve normların bireyler arasında paylaşılması sosyo kültürel boyutu oluşturmaktadır (Bilgütay ve Deniz, 2019: 131). Kültürel değerler, bir durum veya olayın risk olarak kabul edilmesinde, risklerin kaynağının belirlenmesinde, risklerin değerlendirilmesinde ve risklere yönelik önlemler geliştirilmesinde toplum veya toplumsal bir grup için önemli bir yer tutmaktadır.

Farklı toplumlar veya toplumsal gruplar çeşitli olay biçimlerini ve durumlarını risk olarak kabul etmekle birlikte kendilerine özgü farklı kültürel varsayım kümelerini benimsemektedir (Gaffney, 1984: 614). Toplumları bir arada tutan ve toplumlar tarafından kabul görmüş varsayım kümelerine yönelik tehditler, toplumlar için problem olarak algılanmakta ve risk olarak görülmektedir.

Mevcut neslin, gelecek neslin ihtiyaçlarına karşılayacak olan kaynaklara zarar vermeden kaynakları doğru kullanarak ihtiyaçlarını karşılaması sürdürebilirlik boyutunu oluşturmaktadır (Yavuz, 2010: 64). Bireyler ve örgütlerin belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşılabilmesi için sürdürülebilirlik önem taşımaktadır. Kavramının evresel ve ekonomik alanda daha ağırlıklı olarak kullanıldığı görülmektedir.

Çevresel bakımdan doğal kaynakların bilinçsizce kullanımı birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamada başlıca çevresel risklerden biri olan küresel ısınma hem ekolojik dengeleri hem de ekonomik dengeleri tehdit etmektedir. Çevresel risklerde olduğu gibi ekonomik sistemlerde ortaya çıkan krizler de toplumsal refahın sürdürülebilmesini tehdit etmektedir. Riskler sonuçları itibariyle çevresel, ekonomik ve toplumsal sürdürebilirliği doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir.

Güvenlik boyutu, bireylerin ve örgütlerin toplumsal yaşam içerisinde belirledikleri hedef ve amaçlara endişe duymadan ulaşabilmeleri arzu edilen bir durumdur. Başka bir deyişe bireyler ve örgütler için güvenlik, ihtiyaç duyulan temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Riskler, taşıdığı tehditler bakımından birey ve örgütlerin güvenliğinde ihlallere yol açabilmektedir. Risklerin azaltılması birey ve örgütlerin güvenli şekilde devam etmelerine katkıda bulunurken risklerin artması birey ve örgütler için güvenli ortamın yok olmasına neden olabilmektedir. Bu bakımdan risk ve güvenlik arasında ters bir orantı olduğu ifade edilebilmektedir.

Bireylerin risk davranışlarının ahlaka uygunluğunu sorgulayan bilim dalı etik olarak tanımlanmaktadır. Risklerin kabul edilebilirliğine yönelik etik ilkeler toplumlar arasında değişiklik gösterebilmektedir. Risklerin toplumda kabul gören etik ilkelere uygunluğu risklerin kabul edilebilirliği açısından etik boyutunu oluşturmaktadır.

Etik ilkeler göz ardı edilerek alınan riskler, sonuçları bakımından toplum için birtakım belirsizlikleri ve tehlikeleri beraberinde getirebilmektedir. Riskler söz konusu olduğunda etik ilkelerin dikkate alınarak sürecin yürütülmesi tehlikelerin ve olası felaketlerin önüne geçilmesinde etkili olmaktadır.

Risk ve Belirsizlik

Risk ve belirsizlik kavramı günlük yaşam içerisinde sıklıkla birbiri yerine kullanılan kavramlar olmakla birlikte anlam bakımından aralarında farklılıklar bulundurmaktadır. Risk durumunda bireyler ortaya çıkabilecek olaylar ve olayların ortaya çıkma olasılıklarına dair varsayımlarda bulunabilirken belirsizlik durumunda bireyler ortaya çıkma potansiyeline sahip olayların bir kısmını veya tümünü tanımlayamadığı gibi olayların ortaya çıkma olasılıklarına da değerler atayamamaktadır (Toma vd., 2012: 978).

Risk ve belirsizlik ayrımını belirginleştirmek amacıyla literatürde kumar örneğine yer verilmektedir. Yazı tura gibi adil bir kumar oyununda olasılık dağılımı bilindiğinden söz konusu örnek riski barındırırken olasılık dağılımının net olarak bilinemediği ve ağırlıklı olarak kasanın kazandığı adil olmayan bir kumar oyunu da belirsizliği barındırmaktadır (İğdeli ve Sever, 2018: 9-10).

Bireylerin karar verme davranışlarının bir özelliği olan risk, verilen kararların potansiyel sonuçlarına yönelik olumlu veya olumsuz getiriler hakkında belirsizlikler taşımaktadır (Sitkin ve Pablo, 1992a: 10). Verilen kararlar sonucunda ortaya çıkan olumsuz sonuçların belirsizliği, bireylerin olumsuz sonuçlara yükleyeceği anlam ve geleceğin tam olarak bilinmemesi maruz kalınan riskin yapısını etkilemektedir. Bireyler tarafından algılanan riskin artması ortaya çıkması muhtemel kayıplarında belirsizliğini arttırmaktadır (Erdem, 2001: 44).

Karar verici konumundaki bireyler için riskli durumlar veya olaylar söz konusu olduğunda bireyler çeşitli önlemlerle riskin ortaya çıkarabileceği istenmeyen sonuçları belirli bir noktaya kadar engelleyebilirken belirsizlik söz konusu olduğunda olay veya duruma yönelik hesaplamalar yapılamadığından gereken önlemler alınamamaktadır (Şenkardeşler, 2016: 371).

Risk Eğilimi

Tarihsel sürece bakıldığında risk üzerine birçok farklı çalışma gerçekleştirildiği görülmektedir. Risk kavramına yönelik çalışmaların kökeni Rönesans döneminde olasılık hesaplamalarına dayanmakla birlikte kavrama yönelik çalışmalar bilişsel, psikolojik ve kültürel açıdan zenginleştirilerek günümüzde de devam etmektedir (Harwood vd., 2009: 564). Gerçekleştirilen çalışmalar bireylerin rasyonel kriterleri baz alarak karar verdiğini varsayan oyun teorisinden, risk eğiliminin istikrar gösteren davranışsal yönelimden

kaynakladığını varsayan teorilere kadar birçok farklı perspektiften incelenmektedir (Abad vd. 2011: 393).

Risk eğilimiyle ilgili ulaşılabilen literatürde kavrama yönelik farklı tanımlar bulunmaktadır. Risk eğilimi, bireylerin kazanma olasılıklarının yanı sıra kaybetme olasılığı da taşıyan davranışlarda bulunma eğilimi olarak ifade edilmektedir (Josef vd., 2016: 431). Söz konusu davranışlar doğrultusunda bireyler seçimleri sonrasında kazançlar ve kayıplarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bir başka tanıma göre ise risk eğilimi, başarı olasılığının başarısız olma olasılığına nazaran daha düşük olduğu daha büyük mükafatları olan seçenekleri tercih etmeye yönelik istikrar gösteren yatkinlik olarak tanımlanmaktadır (Abad vd., 2011: 392). Söz konusu tanıma göre bireyin alternatifler arasında getirisi ve kaybetme olasılığı yüksek opsiyonu seçme kararlılığına vurgu yapılmaktadır.

Risk eğilimi, bireylerin mevcut risk alma ve riskten kaçınma yönelimini de ifade etmektedir (Sitkin ve Weingart, 1995b: 1575). Bu bakımdan karar verici konumundaki bireylerin risk almayı kabullenme veya risk almaktan kaçınma isteğine vurgu yapılmaktadır (Pavić vd. 2014: 1115). Ayrıca risk eğilimi, bireylerin karar verme davranışı üzerinde ciddi etkileri olan risklerle yüzleşme arzusunu belirtmek içinde kullanılmaktadır (Sulphey, 2021: 1). Söz konusu tanım bireylerin risk içeren durumlarda ilerleme güvenine sahip olma derecesine dikkat çekmektedir (Nooraie, 2012: 11047).

Risk alma ve riskten kaçınma yönündeki davranışların kümülatif eğilimi olan risk eğilimi karar verici konumundaki bireylerin risk değerlendirmesini ve risk yönetimini etkilemektedir (Harwood vd., 2009: 565; Wang vd., 2016: 1295; Erdem, 2001: 45). Tehlike içeren ve belirsiz durumlar altında risklere yaklaşma ve risklerden kaçınma sürecinde bireylerin davranışlarına yön verebilmektedir (Lyu vd., 2022: 1).

Karar verme sürecinde bireylerin risk eğilimleri farklılık gösterebilmektedir. Söz konusu farklılıkların bireylerin sahip olduğu özelliklerden mi, bireylerin riske yönelik geliştirdiği tutumlardan mı yoksa durumsal faktörlerden mi kaynaklandığı ihtilaf konusu olmuştur (Horcajo vd., 2014: 459). Risk eğilimi bir görüşe göre bireysel bir özellik olarak istikrarlı ve sabit bir nitelik gösterirken (Aguado vd., 2011: 862) bir görüşe göre verilen kararlar doğrultusunda deneyime bağlı değişebilen bir özellik göstermekte (Wang vd., 2016: 1295) başka bir görüşe göre ise hem bireysel özelliklerden hem de durumlardan etkilenen bir özellik göstermektedir (Das ve Teng, 2004: 107). Deneyime bağlı olarak değişen risk eğilimlerinin yönünün belirlenmesinde, bireylerin öğrenme sürecinde kazanımları etkili

olmaktadır (Hamid vd., 2013: 138). Bu bakımdan karar verici konumundaki bireyin deneyim kazanması zaman içinde risk eğilimini kümülatif olarak geliştirebilmektedir (Hung ve Tangpong, 2010: 88-89).

Ulaşılabilen literatürde risk eğilimini açıklamaya yönelik girişimler beklenti teorisinde yoğunlaşmaktadır. Beklenti teorisi, Bernoulli tarafından ileri sürülen beklenen fayda teorisine alternatif olarak Kahneman ve Tversky tarafından geliştirilmiştir. Teoride fayda fonksiyonu yerine bireyin referans noktasından sapan kazanç ve kayıplarını ifade eden değer fonksiyonu kullanılmaktadır (Kamilçelebi, 2019: 38). Beklenti teorisi bireylerin risk alma eğilimini bir referans noktasına göre gerçekleştirmesinin asimetri içerdiğine vurgu yapmaktadır (Nicholson vd., 2005: 158). Teori içerisinde yer alan kesinlik etkisine göre kesin kazanç içeren alternatif durumların karar verici konumundaki bireylerin riskten kaçınma eğilimine, kesin kayıp içeren alternatif durumların ise bireylerin risk alma eğilimine katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Kahneman ve Tversky, 1979c: 263). Aynı teori içerisinde yer alan refleksiyon etkisi, bireylerin alternatifler içerisinde yer alan pozitif olasılıkların negatif yansımalarının neticesi olarak seçim sırasını değiştirmesini ifade etmektedir (Kamber, 2018: 186). Söz konusu etki karar verici konumundaki bireylerin pozitif olasılıkları değerlendirdiği alanda riskten kaçınma eğilimi gösterdiklerine negatif olasılıkları içeren alanlarda ise risk alma eğilimi gösterdiklerine vurgu yapmaktadır (Kahneman ve Tversky, 1979c: 268). Beklenti teorisine göre karar verici konumundaki bireyler risk içeren farklı durumlar karşısında çelişkili davranışlar sergileyebilmekte ve bu bakımdan bazı durumlarda risk almayı tercih ederken bazı durumlarda riskten kaçınmayı tercih edebilmektedir (Nicholson vd., 2005: 158).

Ulaşılabilen literatürde ağırlıklı olarak beklenti teorisine değinilmekle birlikte tehdit ve katılık tezi, risk homeostaz teorisi ve biyolojik teorilere yer verildiği ifade edilebilir. Tehdit ve katılık tezi, tehdit edici durumların varlığında karar verici konumundaki bireylerin ağırlıklı olarak önceki beklentilerine güvenme eğilimi gösterdiklerini, belirgin ipuçlarını takip ettiklerini ve riskten kaçınma eğilimini destekleyici davranışlarla uyumlu olan iyi öğrenilmiş tepkiler vermeye yatkın olduklarını ifade etmektedir (Hamid vd., 2013: 137). Beklenti teorisinin aksine bireyler kayıplar içeren durum karşısında risk almayı tercih etmek yerine açık emareleri takip ederek önceki beklentilerini değerlendirmekte ve riskten kaçınma eğilimi göstermektedir.

Risk homeostaz teorisi, bireylerin kabul edilebilir sabit bir risk dengesine ve risk uyarımına sahip olduğunu ifade etmektedir (Nemeth, 2009: 10). Tehlikeli durumlar karşısında alınan güvenlik önlemleri arttıkça bireylerde pekişen korunma duygusu bireylerin daha fazla risk alma eğilimi göstermesine neden olmaktadır. Başka bir deyişle bireylerde algılanan riskin azalması durumunda uyarılma ihtiyacının artarak bireylerin riskli davranışlar sergilemesine neden olduğunu ifade etmektedir (Nemeth, 2009: 10). Örnek olarak araçlara can ve mal güvenliğini artırıcı güvenlik önlemleri eklendikçe sürücülerde oluşan daha iyi korunma hissi kaza riskine daha fazla maruz kalma olasılıklarını arttırmaktadır (Wilde, 2002: 1149).

Biyolojik teoriler, soy devamlılığının risk alma eğilimde önemli bir rol oynadığı vurgulamaktadır. Soy devamlılığı için başarının en üst düzeye çıkarılmasında risk alma eğilimini davranışsal bir strateji veya fonksiyonel bir ahenk olarak değerlendirmektedir (Josef vd. 2016: 432). Biyolojik teorilere göre bireylerin yaşam boyunca risk alma eğilimleri farklılık gösterebilmektedir. Bu bakımdan genç erkeklerin risk alma eğilimi kadınlara ve yaşlı bireylere göre daha fazla olabilmektedir (Josef vd. 2016: 432). Yaşam süresi boyunca bireylerde biyolojik olarak ortaya çıkan değişimler risk eğilimi üzerinde farklı etkilere sahip olmaktadır.

Risk eğilimi bireyler için söz konusu olan tehdit ve fırsatların göreceli olarak belirginliğini etkilemektedir (Sitkin ve Weingart, 1995b: 1577). Tehdit ve fırsatlar karşısında karar verici konumdaki bireylerde risk eğilimi risk alma, riskten kaçınma ve riske karşı nötr olma şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Hisam ve Otham, 2018: 1591). Karar verici konumundaki bireylerin risk almaya istekli olması karar sonucunda olumlu getirilerin olumsuz getirilerden daha öncelikli algılandığını gösterirken bireylerin riskten kaçınmaya istekli olması verilen karar sonucunda olumsuz getirileri olumlu getirilerden daha öncelikli algılandığını göstermektedir (Erdem, 2001: 45). Başka bir deyişle riskten kaçınma eğilimi gösteren karar verici konumundaki bireylerin olumsuz sonuçlara daha fazla odaklandığı, risk alma eğilimi sergileyen bireylerin ise kazanç olasılığını olduğundan fazla değerlendirerek olumlu sonuçlara daha fazla odaklandığı ifade edilebilmektedir (Giunipero vd., 2008: 400). Yüksek risk alma eğilimine sahip bireylerin daha az bilgi ve durum üzerinde daha az kontrole sahip olmasına rağmen getirilerde yüksek değişkenliği ve yüksek kayıpları tercih ettiği belirtilmekle birlikte riskten kaçınma eğilimine sahip bireylerin daha fazla bilgi ve kontrole ihtiyaç duyduğu minimum kayıp ve getirilere yol açacak fırsatları daha makul gördüğüne

vurgu yapılmaktadır (Linnas, 2012: 11-12). Riskten kaçınma eğilimine sahip bireylerin risk alma eğilimi yüksek bireylere kıyasla daha fazla bilgi ihtiyacına sahip olduğu ifade edilmektedir (Meertens ve Lion, 2008: 1515). Ayrıca yüksek risk alma eğilimine sahip bireylerle kıyaslandığında daha düşük risk alma eğilimine sahip bireylerin karar verme sürecinde daha fazla aktif oldukları bulunmuştur (Giunipero vd., 2008: 404).

Mevcut koşulların karar verici konumundaki bireyler tarafından olumlu olarak algılanması bireylerin duruma yönelik fırsatlara odaklanmasına neden olmakla birlikte bireylerin geçmiş başarılarını göz önünde bulundurarak bireyleri risk almaya daha istekli hale getirmektedir (Hamid vd., 2013:137). Risk alma eğilimi yüksek bireyler heyecan arama ve dürtüleriyle hareket ettiğinden olumsuz sonuçlarla karşılaşma olasılıkları artarken riskten kaçınma eğilimi yüksek bireylerin kararlarını müzakere sürecinden geçirerek hareket etmeleri olumsuz sonuçlarla karşılaşma olasılıkları azaltmaktadır (Lee ve Blais, 2014: 59).

Risk alma eğilimi örgütler açısından değerlendirildiğinde yüksek risk eğilimine sahip örgütlerin bireysel özgürlüklere ve örgütteki bireylerin inisiyatif almasına önem verdiği riskten kaçınma eğiliminin baskın olarak hissedildiği örgütlerde ise uyum ve istikrara önem verildiği bilinmektedir (Harwood vd., 2009: 568).

Risk Eğilimini Etkileyen Faktörler

Bireylerin risk eğilimi çeşitli faktörler tarafından olumlu veya olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Risk eğilimini etkileyen faktörler araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla değerlendirilerek farklı başlıklar altında sınıflandırılmaktadır. Tuzcu, risk eğilimini etkileyen faktörleri yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir, servet, mensup olunan grup ve kültür olmak üzere sınıflandırmaktadır (Tuzcu, 2021: 66-72). Işık, risk algısını ve eğilimini etkileyen faktörleri çocuk ve ergenleri baz alarak yaş, cinsiyet, bilişsel süreçler, deneyim, mizaç, kişilik, ebeveynler, akranlar ve kültür olarak gruplandırmaktadır (Işık, 2021: 7- 20). Saraç ve Kahyaoğlu, yatırımcıları baz alarak risk alma eğilimini etkileyen faktörleri yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, meslek, eğitim durumu ve aylık gelir olmak üzere yedi grupta toplamaktadır (Saraç ve Kahyaoğlu, 2011: 153). Bu çalışmada ise risk eğilimini etkileyen faktörler yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, deneyim, örgüt büyüklüğü, gelir ve servet olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Söz konusu faktörlere yönelik açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

- Yaş: Bireylerin demografik özelliklerinden biridir. Bireylerin doğumundan itibaren dünyada geçirdiği zaman risk alma eğilimi üzerinde etkili olabilmektedir. Bireylerin doğumundan başlayarak ilerleyen zaman ile birlikte serbest hareket alanlarının genişlemesi ve bununla birlikte pek çok faktörün etkileşim içerisinde girmesi risk eğilimlerinde değişiklikler yaşanmasına yol açmaktadır. Bireylerin ergenlik evrelerini içeren yaşlarda korkunun azalması ve heyecan arayışının artmasının bireylerde risk alma eğilimini artış yönlü etkilediği belirtilmektedir (Işık, 2021: 8). Ergenlik evrelerini içeren yaşlarda bireylerin bilişsel kontrol yeteneklerinin yapısal ve farmakolojik bakımdan olgunlaşmaması bireylerin hayatta kalma olasılıklarını azaltan riskli davranışlarda bulunmalarına neden olabilmektedir (Geier ve Luna, 2009: 213). Bireylerde yaşın ilerlemesiyle birlikte ergenlik evrelerinin sona ermesi ve bilişsel kontrol yeteneklerinin olgunlaşması risk alma eğiliminde azalmalara yol açabilmektedir. Bu bakımdan yetişkinler arasında gerçekleştirilen kumar paradigmaları içeren bazı deneysel çalışmalar yaşlı yetişkinlerin genç yetişkinlere kıyasla risk almaktan kaçındıkları sonucunu desteklemektedir (Albert ve Duffy, 2012: 7).
- Cinsiyet: Bireylerin sahip olduğu biyolojik özelliklerden biridir ve risk alma eğilimini artış ya da azalış yönünde etkileyebilmektedir. Cinsiyetlere göre risk alma eğilimiyle ilgili olarak toplumda yaygın bir inanç olduğu öne sürülmektedir. Bu bakımdan belirsizlik koşullarının hakim olduğu bir ortamda erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla risk aldığı ya da kadınların erkeklere nazaran risk almaktan kaçındığına değinilmektedir (Baffour vd., 2019: 631). Ulaşılabilen literatürde söz konusu inancı destekleyen kadın ve erkekler arasında farklılıklar olduğunu ileri süren çalışmalar bulunmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmaların büyük bir kısmında erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha fazla risk alma eğilimine sahip olduğu belirtilmektedir. Kadınların riskli durumlar karşısında erkeklere nazaran daha temkinli davrandıkları vurgulanmaktadır. Bazı çalışmalarda ise yaygın inancın aksine kadın katılımcıların erkek katılımcılardan daha fazla risk alma eğilimine sahip olduğu ileri sürülmektedir.
- Eğitim: Bireylerin yaşam içerisinde gerekli bilgi, beceri ve anlayışla donatılması olarak ifade edilebilmektedir. Eğitim, bireylere bilgiyi anlama, işleme, yorumlama ve problem çözme gibi birçok kolaylık sağlamaktadır. Bireylerin aldıkları eğitimin düzeyi risk alma eğilimlerini etkileyebilmektedir (Hallahan vd., 2003: 485). Bireyler

eğitimle birlikte edindikleri kazanımlar sayesinde daha fazla risk alma eğilimi sergileyebilmekte ve yeniliklere daha çabuk adaptasyon gösterebilmektedir. Başka bir deyişle bireylerde eğitim seviyesi risk alma eğilimlerini pozitif yönlü etkileyebilmekte ve bireylerin eğitim seviyesi arttıkça risk alma eğilimlerinde de artışlar yaşanması daha olası hale gelmektedir (Shaw, 1996: 626).

- Medeni Durum: Bireylerin risk alma eğilimi üzerinde evlilik, boşanma, eşlerden birinin vefatı, çocuk sahibi olunması gibi aile yapısında değişikliğe yol açan durumlar etkili olabilmektedir. Evli bireylerin sorumluluklarının fazla olması ve bakmakla yükümlü olunan kişi sayısında yaşadıkları artış bekar bireylere göre daha az risk alma eğilimi göstermelerine yol açabilmektedir (Hallahan vd., 2003: 484). Evli bireylerin bekar bireylere göre yatırımlar söz konusu olduğunda portföylerinde bekar bireylere nazaran daha az riskli varlıklara yer verdiği belirtilmektedir (Cohn vd., 1975: 610). Gerçekleştirilen bir çalışmada bekar bireylerin evli bireylere kıyasla riskten kaçınma eğiliminin daha düşük olduğu bulunmakla birlikte eşi vefat etmiş ve ayrılmış bireylerin riskten en çok kaçınan grup olduğu vurgulanmaktadır (Riley Jr ve Chow, 1992: 34). Sağlık ve güvenlik konuları baz alındığında ise evli veya çocuk sahibi bireylerin bekar ve çocuksuz bireylere kıyasla daha düşük risk alma eğiliminde olduğu ifade edilmektedir (Browne vd., 2021: 190).
- Gelir ve Servet: Risk alma eğiliminin potansiyel belirleyicilerinden biridir. Bireylerin gelir veya servetlerinde meydana gelen artışlar karar sürecinde bireyin kendisini psikolojik açıdan daha güvende ve cesur hissetmesine yol açarak risk alma eğiliminde artışa neden olabilmektedir (Alpay vd., 2015: 211). Söz konusu durumu destekler nitelikte olan bir çalışmada hanehalkı gelirinin artmasıyla birlikte göreceli olarak riskten kaçınmanın azaldığına dikkat çekilmektedir (Jianakoplos ve Bernasek, 1998: 629). Başka bir çalışmada ise yüksek gelire sahip bireylerin daha düşük gelire sahip bireylere göre daha az riskten kaçınma eğilimi sergiledikleri belirtilmektedir (Pak ve Mahmood, 2015: 375).
- Deneyim: Bireylerin belirli bir zaman aralığında edindiği bilgilerin tamamını ifade etmektedir. Deneyim ve risk alma eğilimi arasındaki ilişkinin sonuçları hakkında görüş birliği bulunmamakla birlikte gerçekleştirilen çalışmalarda kimi zaman deneyimin risk alma eğilimini negatif olarak etkilediği kimi zamanda pozitif olarak etkilediği vurgulanmaktadır (Menkhoff vd., 2006: 1754). Bireylerin olay, durum veya problemlerin çözümüne yönelik yeteri kadar deneyim sahibi olmaması

bireylerde aşırı özgüvene neden olabilmekte ve riskli kararlar almasına yol açabilmektedir. Bu bakımdan deneyim yetersizliği bireylerde risk eğilimini artış yönlü etkileyebilmektedir. Olumsuz deneyimler sonucu bireylerin durumu az hasarla atlatması ve uyarıcı sonuçları doğru yorumlayamaması benzer olay, durum veya problemler karşısında yine risk alma eğilimlerini artış yönlü etkileyebilmektedir. Buna karşın olumsuz deneyimin yarattığı hasarın ve uyarıcı sonuçlarının birey tarafından doğru yorumlanması benzer durumlar karşısında bireyin risk alma eğilimini azalış yönlü etkileyebilmektedir.

- **Örgüt Büyüklüğü:** Nitelik ve nicelik bakımından örgütü diğer örgütlerden ayırmaya yarayan ölçüt olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt büyüklüğünün belirlenmesinde sıklıkla örgütteki çalışan sayısı temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Özdaşlı, 2010: 101). Örgütte çalışan sayısı örgüt büyüklüğü hakkında bir kaniya varmayı sağlaması bakımından örgütte yer alan karar verici konumundaki bireylerin risk alma eğiliminde etkili olmaktadır. Bu bağlamda örgüt büyüklüğü ve bireylerin risk alma eğilimi arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Pavic ve Vojinic, 2012: 171). Örgüt büyüklüğü arttıkça karar verici konumunda bulunan bireylerin risk alma eğilimlerinin azaldığı ifade edilebilir.

Literatürde gerçekleştirilen çalışmalarda risk eğilimi farklı perspektiflerden incelenmiştir. Bu doğrultuda aşağıda ulaşabilen literatürde risk eğilimini etkileyen faktörlere yönelik gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmektedir.

Josef ve arkadaşları yetişkinler arasında risk alma eğiliminin seyrini incelemektedir. Gerçekleştirdikleri çalışmada bireylerin risk alma eğilimlerinin yaşları ile ters orantılı olduğu tespit edilmiştir (Josef vd., 2016: 431). Bu doğrultuda bireylerin yaşı ilerledikçe risk alma eğilimleri azalma yönlü seyretmektedir. Aynı çalışmada karar verici konumundaki bireylerin bazı bireysel özellikleri ile risk alma eğilimi ilişkili bulunmuştur. Bireylerin risk alma eğiliminin deneyime açık olması, dışa dönüklük, heyecan arama özelliği ile pozitif ilişkili, bireylerin uyumluluk ve nevrotik olma özelliği ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Josef vd., 2016: 433). Genel risk eğilim ölçeği geliştirilmesi üzerine çalışan Zhang ve arkadaşları, gerçekleştirdikleri çalışmada benzer şekilde bireylerin risk alma eğilimlerinin yaşın ilerlemesiyle birlikte azaldığını, risk eğiliminin bireysel özelliklerden olan dışadönüklük, deneyime açıklık ile pozitif vicdanlılık ile negatif ilişki sergilediğini tespit etmiştir (Zhang vd., 2019: 157-159).

Bireylerin risk alma eğilimlerinin ölçülmesi üzerine çalışan Meertens ve Lion risk alma ve kaçınma eğilimi üzerinde başarı motivasyonu ve heyecan arayışı dahil pek çok bireysel özelliğin etkili olduğunu tespit etmiştir (Meertens ve Lion, 2008: 1506).

İnşaat sektöründe görev alan proje yöneticilerinin risk eğilimini, risk algısını ve risk davranışını inceleyen Wang ve arkadaşları gerçekleştirdikleri çalışmada risk eğiliminin bireysel özelliklerle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Çalışmada risk eğilimi ile bireylerin dışadönüklük özelliği arasında pozitif ilişki bulunurken uyumluluk özelliği arasında negatif ilişki tespit edilmiştir (Wang vd., 2015: 171).

Bireysel risk tutumlarını inceleyen Dohmen ve arkadaşları, gerçekleştirdikleri çalışmada cinsiyet, yaş, aile eğitimi, gelir, fiziksel özellikler, medeni hal, çocuk sayısı, sağlık durumu ile risk eğilimi arasında ilişki tespit etmiştir. Çalışmada kadın katılımcıların risk alma konusunda erkek katılımcılara kıyasla daha isteksiz olduğu ve söz konusu durumun yaşın ilerlemesiyle birlikte arttığı ifade edilmekle birlikte aynı çalışmada risk alma eğiliminin katılımcıların aile eğitimi, gelir veya servet seviyesi ile pozitif, sahip olduğu çocuk sayısı, evlenip boşanma hali ve öznel sağlık durumunun kötü olmasıyla negatif ilişkili olduğu belirtilmektedir (Dohmen vd., 2011: 527-531).

Otoriter, yetkili, hoşgörülü ve ilgisiz aile yapısının bireylerin risk eğilimiyle olan ilişkisini inceleyen Wijaya ve Rinaldi, yetkili aile yapısının diğer aile yapılarına kıyasla bireylerin risk alma eğilimini pozitif olarak etkilediğini tespit etmiştir (Wijaya ve Rinaldi, 2018: 299).

Macera turizmine katılan bireylerin riske karşı geliştirdikleri tutum ve davranışları inceleyen Th ve arkadaşları, gerçekleştirdikleri çalışmada risk alma eğilimi ile cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyini ilişkili bulmuştur. Erkek katılımcıların kadın katılımcılara kıyasla, genç katılımcıların yaşça büyük katılımcılara kıyasla, iyi eğitilmiş katılımcıların daha az eğitim alan katılımcılara kıyasla risk alma eğilimlerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir (Th vd. 2015: 2).

Finansal karar verme davranışında risk eğilimini araştıran Powell ve Ansic, gerçekleştirdikleri araştırmada cinsiyet farklılıklarının risk eğilimi üzerinde etkili olduğunu ifade etmekle birlikte kadın katılımcıların erkek katılımcılara kıyasla daha az risk alma eğiliminde olduğunu tespit etmiştir (Powell ve Ansic, 1997: 605).

Kadınların finansal karar verme davranışında risk alma eğilimini inceleyen Schubert ve arkadaşları gerçekleştirdikleri deneyde kazanç kumar çerçevesinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara kıyasla daha fazla riskten kaçınma eğilimi sergilediklerini, kayıp kumar çerçevesinde ise kadın katılımcıların erkek katılımcılardan daha fazla risk alma eğilimi sergilediklerini tespit etmiştir (Schubert, 1999: 384).

Risk algılarını ve risk davranışlarını inceleyen Weber ve arkadaşları gerçekleştirdikleri çalışmada sosyal boyut dışında finansal, sağlık, güvenlik, eğlence ve etik boyutlarında kadın katılımcıların daha fazla riskten kaçınma eğilimi gösterdiklerini tespit etmiştir (Weber vd., 2002b: 263).

Bireysel ve alana özgü risk alma eğilimini araştıran Nicholson ve arkadaşları sosyal ve kariyer boyutları dışında erkek katılımcıların kadın katılımcılara kıyasla daha fazla risk aldığını, yaş arttıkça katılımcılar arasında risk alma eğiliminin azalış gösterdiğini ve ayrıca biyografik faktörlerin, bireysel özelliklerinin, mesleki ve endüstriyel kategorilere üyeliğin risk alma eğilimi üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir (Nicholson vd., 2005: 163-170).

Kişilerarası güvensizlik ve risk alma eğilimini araştıran Lu ve arkadaşları güvensizlik ve risk alma eğilimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Lu vd., 2018: 1). Bu bakımdan bireyler arasında güvensizlik arttıkça risk alma eğilimi de artış göstermektedir. Ayrıca aynı çalışmada erkek katılımcıların kadın katılımcılara nazaran daha fazla risk alma eğilimine sahip oldukları ifade edilirken bireylerin yaşları ve risk eğilimleri arasında bir ilişki bulunamadığı belirtilmektedir (Lu vd., 2018: 4).

Karar verme davranışının belirleyicilerinden biri olarak risk eğilimini inceleyen Sitkin ve Weingart, gerçekleştirdikleri çalışmada risk eğilimi ve karar verme arasında anlamlı bir ilişki bulmakla beraber geçmişte başarılı şekilde kararlar veren katılımcıların benzer durumlar karşısında risk alma eğilimlerinin yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir (Sitkin ve Weingart, 1995b: 1582-1583).

Karar verme aşamasında yöneticilerin stratejik kararları üzerinde dogmatizm, risk alma eğilimi ve zekanın görelî etkisini inceleyen Taylor ve Dunnette, gerçekleştirdikleri çalışmada bireylerin risk alma eğilimi ile zekâ ve dogmatizm arasında ilişki bulamazken risk eğiliminin karara varmak için gereken süre ve bilgi miktarı ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Taylor ve Dunnette, 1974: 422). Bu bağlamda riskten kaçınma eğilimi sergileyen bireylerin karar verme sürecini uzun zamana yaydığı ve karar verme sürecinde daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğu ifade edilebilmektedir.

Risk tutumu ve piyasa davranışı arasındaki ilişkiyi ikili piyango seçimini kullanarak inceleyen Fellner ve Maciejovsky, gerçekleştirdikleri çalışmada kadın katılımcıların erkek katılımcılara kıyasla riskten kaçınma eğilimi gösterdiğini ve bireylerin riskten kaçınma eğilimi ne kadar yüksekse gözlemlenen piyasa faaliyetlerinin o kadar düşük olduğunu tespit etmiştir (Fellner ve Maciejovsky, 2007: 338).

Kuşaklar arasında karar verme stilleri ve risk alma eğilimini araştıran Sarıkaya ve Atsan, gerçekleştirdikleri çalışmada X ve Y kuşağının risk alma eğilimi arasında anlamlı farklar bulmakla birlikte Y kuşağındaki bireylerin X kuşağındaki bireylere kıyasla daha yüksek risk alma eğilimi sergilediklerini tespit etmiştir (Sarıkaya ve Atsan, 2021: 606). Bu doğrultuda yaş bakımından daha küçük bireylerin yaş bakımından daha büyük bireylere göre daha fazla risk alma eğilimi sergiledikleri ifade edilebilmektedir.

Kanada askeri personeli üzerinde risk alma eğiliminin farklı boyutlarda bağlantılarını araştıran Lee ve Blais eğlence, sağlık ve güvenlik boyutlarında demografik faktörlere göre farklılıklar olduğunu bildirmektedir. Gerçekleştirilen araştırmada yaş ve cinsiyet bakımından genç katılımcıların daha yaşlı katılımcılara göre erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha yüksek risk alma eğilimine sahip olduğu tespit edilmekle birlikte yüksek eğitim seviyelerine sahip olanlara nazaran daha düşük eğitim seviyesine sahip olan askeri personelin risk alma eğiliminin yüksek olduğu ve resmi dili İngilizce olan askeri personelin ilk resmi dili farklı bir dil olanlara kıyasla daha fazla risk alma eğilimi gösterdikleri ifade edilmektedir (Lee ve Blais, 2014: 58).

Zinkhan ve Karande, farklı ulusal kimliğe sahip karar verici konumundaki bireylerin kültür ve cinsiyete bağlı farklılıklarının risk alma eğilimi ile ilişkisini araştırmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmada İspanyol katılımcıların Amerikalı katılımcılara nazaran; Amerikalı erkek katılımcıların Amerikalı kadın katılımcılara nazaran; İspanyol erkek katılımcıların İspanyol kadın katılımcılara nazaran daha fazla risk alma eğilimine sahip olduğu tespit edilmiştir (Zinkhan ve Karande, 1991: 742).

Farklı ulusal kimliklere sahip gençlerin risk alma eğilimini inceleyen Sulphey, gerçekleştirdiği çalışmada az gelişmiş ve belirsizlik düzeyi yüksek olan ülkelerde ikamet eden katılımcıların gelişmiş ülkelerde ikamet eden katılımcılara göre daha yüksek risk eğilimine sahip olduğunu tespit etmekle birlikte yüksek belirsizlik veya risk ortamlarının hâkim olduğu ülkelerde yaşayan vatandaşların yüksek risk eğilimine sahip olduğunu ifade etmektedir (Sulphey, 2021: 7-8).

Üst düzey yöneticilerin risk alma ve kaçınma eğiliminde etkili olan özellikleri araştıran MacCrimmon ve Wehrung, yaş, eğitim, ulusal kimlik ve başarı faktörünün risk eğilimi üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Gerçekleştirilen çalışmada düşük eğitime sahip Kanadalı yöneticilerin bireysel yatırımlarını gerçekleştirirken net varlıklarının yarısını kaybedeceği varsayımında Amerikalı yöneticilere ve daha yüksek eğitime sahip Kanadalı yöneticilere göre daha fazla risk alma eğilimi sergilediklerini vurgulamaktadır (MacCrimmon ve Wehrung, 1990: 431). Aynı çalışmada yatırım, kişisel varlıkların korunması ve ticari riskler açısından yöneticilerin risk alma eğilimi de incelenmiştir. Bu bakımdan net servetlerinin %10'u kadarlık yatırım yapmaya yönelik bir varsayımda başarılı yöneticilerin daha az başarılı yöneticilere nazaran; kişisel varlıklarını koruma söz konusu olduğunda yaş bakımından büyük olan yöneticilerin daha küçük olan yöneticilere nazaran; ticari riskler söz konusu olduğunda ise yaş bakımından küçük olan yöneticilerin daha büyük olan yöneticilere nazaran daha fazla risk alma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (MacCrimmon ve Wehrung, 1990: 431).

Finli ve Amerikalı küçük işletme sahiplerinin risk eğilimi üzerinde araştırma yapan Hyrsky ve Tuunanen, cinsiyet, ulusal kimlik ve risk alma eğilimi arasında ilişki bulmuştur. Gerçekleştirilen çalışmada erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre risk alma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ve Finlilere göre Amerikalı girişimcilerin daha fazla risk alma eğilimine sahip olduğunu tespit etmiştir (Hyrsky ve Tuunanen, 1999: 238-239).

Hırvat konaklama sektöründe gurbetçi ve yerel yöneticilerin özellikleri ile risk alma eğilimleri inceleyen Matić ve arkadaşları yöneticilerin cinsiyeti, eğitim düzeyleri ve yöneticilere bağlı çalışan sayısının risk alma eğilimi ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Gerçekleştirilen çalışmada yabancı yöneticilerin Hırvat yöneticilere nazaran; kadın yöneticilerin de erkek yöneticilere nazaran daha fazla risk alma eğilimi gösterdikleri ifade edilmektedir (Matić vd., 2014: 483).

Yöneticilerin risk, kader, uzlaşma ve güven boyutlarına ilişkin inançlarını inceleyen Cummings ve arkadaşları gerçekleştirdikleri çalışmada Yunanistan, İspanya, Orta Avrupa, İskandinav ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri'nde görev alan yöneticiler arasında yaptığı karşılaştırmada en yüksek risk alma eğilimine sahip grubun Amerikalı yöneticiler olduğunu belirtirken en yüksek riskten kaçınma eğilimine sahip grubun Orta Avrupalı yöneticiler olduğunu tespit etmiştir (Cummings vd., 1971: 292).

Demografik ve mesleki özelliklerin risk eğilimi üzerindeki etkisini araştıran Pavic ve Vojinic risk alma eğilimi ile yaş, eğitim, gelir düzeyi, otorite arasında pozitif, bağlı çalışan sayısı ve örgüt büyüklüğü arasında negatif ilişkiler olduğunu bulmuştur. Küçük ölçekli otellerde üst düzey yöneticilik yapan yükseköğrenim mezunu, bağlı çalışan sayısı az, geliri yüksek ve yetki alanı geniş yaşça büyük olan yöneticilerin, orta ve büyük ölçekli otellerde çalışan bağlı çalışan sayısı fazla, geliri düşük ve yetki alanı sınırlı yöneticilere kıyasla daha fazla risk alma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir (Pavic ve Vojinic, 2012: 172).

Tarım sektöründe eğitimin risk alma ve yenilik üzerindeki etkisini araştıran Knight ve arkadaşları risk alma ve eğitim arasında ilişki olduğunu bulmuştur (Knight vd., 2003: 1). Gerçekleştirilen çalışmada Etiyopya'da faaliyet gösteren eğitilmiş çiftçilerin eğitimsiz çiftçilere göre önemli ölçüde daha az riskten kaçındıkları ifade edilmekle birlikte yenilikleri daha kolay benimseme eğilimine sahip oldukları belirtilmektedir.

Benzer statüye sahip bireylerin karar vermede risk alma eğilimini araştıran Brown, işletmelerde ve devlet okullarında görev alan yöneticilerin risk eğilimlerini karşılaştırmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmada statü bakımında benzerlik göstermesine rağmen organizasyon açısından farklılıklar gösteren özel örgütlerde çalışan yöneticilerin, devlet okulunda görev alan yöneticilere kıyasla daha fazla risk alma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Brown, 1970: 473).

Yönetici statüsünde bulunan karar verici konumundaki bireylerin risk eğilimini ve stratejik karar verme süreçlerini araştıran Nooraie, genç yöneticilerin kendisinden yaşça büyük yöneticilere kıyasla daha fazla risk alma eğilimine sahip olduğunu ve risk eğiliminin karar verme sürecinde rasyonalite ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Nooraie, 2012: 11051). Bu bakımdan bireylerin risk alma eğiliminde gerçekleşen artış yönlü eğilimler bireylerin rasyonel karar verme sürecinde azalmalara yol açmaktadır.

Gelişmekte olan çok uluslu şirketlerin doğrudan yabancı yatırım kararında risk eğiliminin yerini araştıran Buckley ve arkadaşları karar verici konumundaki bireylerin riskler sonucunda karşılaşılabileceği kayıpların güvence altında olma durumuna göre risk alma veya riskten kaçınma eğilimi gösterdiklerini bulmuştur. Gerçekleştirdikleri çalışmada yöneticilerin geçkeşebilecek kayıpların güvence altına alınması başka bir deyişle korunması durumunda risk alma eğilimlerinin arttığını güvence altına alınamayan risklerin ise risk alma eğilimlerini azalttığı ifade edilmektedir (Buckley vd., 2018: 153).

Bireylerin değişen finansal koşullar altında risk alma eğilimlerini inceleyen Bucciol ve Miniaci, ekonomik konjonktürün risk eğilimi üzerinde etkili olduğu bulmuştur. Gerçekleştirdikleri çalışmada ekonomik büyüme dönemlerinde bireylerin risk eğilimlerinin yüksek olduğunu ekonomik durgunluk dönemlerinde ise bireylerin risk eğilimlerinin düşük olduğunu ifade etmektedir (Bucciol ve Miniaci, 2018: 160).

Gerçekleştirilen çalışmalarda risk eğiliminin yoğunluklu olarak demografik faktörlerden, bireysel ve duygusal özelliklerden, geçmiş deneyimlerden, rasyonellikten, güvencelerden, ekonomik konjonktürden, ülkelerin gelişmişlik düzeyinden, örgüt yapısı ve büyüklüğünden etkilendiği ifade edilmektedir.

2.2.2. Karar Verme Kavramı

Yaşam boyunca bireyler çeşitli sebeplerle karar vermek durumunda kalmaktadır. Yaşamın başlangıcından yaşamın sonuna kadar devam eden söz konusu süreçte bireyler gerek özel hayat içerisinde gerekse çalışma hayatı içerisinde çeşitli kararlar vermektir. Yaşamın her alanında bireylerin karşısına çıkan karar kavramı, bireylerin bir konu veya problem üzerinde düşünerek ulaştığı kesin hüküm olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Başka bir tanıma göre ise bireylerin, grupların veya örgütlerin olası eylemler arasında gerçekleştirdikleri seçim olarak tanımlanmaktadır (Anderson, 2014: 126).

Bireylerin, grupların veya örgütlerin sahip olduğu özellikler fark etmeksizin bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşılmasından kaynakların kullanımına kadar bireyler seçimlerle karşılaşmakta ve karar vermek durumunda kalmaktadır (Yaşar, 2016: 1). Bu bakımdan karar verme kavramı, karar verici konumundaki bireylerin seçimleri doğrultusunda alternatifler arasından birini tercih etme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Ecer, 2020: 19).

Karar verme sürecinde bireyler belirlediği kriterleri ve izledikleri stratejileri baz alarak bir dizi alternatif arasından bir seçeneği belirleme veya bir eylem planını yürürlüğe koymayı tercih etmektedir (Wang ve Ruhe, 2007: 73). Başka bir deyişle bireyler hedeflerine ulaşmak gayesiyle benimsedikleri kriterlere bağlı kalarak alternatifler arasından seçimlerini gerçekleştirmektedir (Özbek, 2021: 15). Bir süreç içerisinde gerçekleşen karar verme davranışının özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Bireylerin, grupların veya örgütlerin yaşadığı problem veya problemleri çözmeye odaklanan bir faaliyettir,

- Karar verme davranışı sadece bir değerlendirme süreci değil aynı zamanda yeni olay veya durumların ilk adımıdır,
- Karar verme davranışı fırsat maliyetlerini beraberinde getirmektedir,
- Karar verme süreç içerisinde gerçekleşen planlama ve programlama faaliyetidir,
- Karar verme davranışının sonuçları bireylerin, grupların veya örgütlerin geleceğini etkilediğinden ileriye dönük bir davranış biçimidir (Işığışık, 2015: 4-5).
- İleriye dönük olan karar verme davranışı geleceğin belirsizlik barındırmasından ötürü birtakım riskleri beraberinde taşımaktadır,
- Geleceğin belirsizlik veya risklerle dolu olması kararın sonuçlarının müspet veya menfi olması bakımından karar verici konumundaki bireye sorumluluk yüklemektedir,
- Karar verme davranışı gerçekleştiikten sonra yeni bir durum söz konusu olduğundan aynı zamanda örgütler veya bireyler için bir maliyet unsurudur,
- Karar verme davranışı verilen kararın özelliğine göre değişmekle birlikte belirli bir zaman dilimini ve söz konusu zaman diliminde meydana gelecek eylemleri içermektedir (Yaralıoğlu, 2010: 3).

Karar verme davranışı karar verici konumdaki birey veya gruplara ek olarak farklı bileşenleri bir arada bulundurmaktadır. Bu bakımdan bireyler, hedefler, karar koşulları, seçenekler, olaylar ve sonuçlardan oluşmaktadır (Can, 2018: 2). Söz konusu karar bileşenlerine yönelik açıklamalar aşağıdaki gibidir (Hallaç, 2001: 25-26):

- Mevcut alternatifler arasında seçim yapan birey veya gruplar “karar verici”,
- Karar verici konumundaki birey veya grupların eylemleri doğrultusunda elde etmeyi isteği nokta “hedef”,
- Karar verici konumdaki birey veya grupların tercihlerini belirlerken kullandığı değerler sistemi “karar koşulları”,
- Karar verici konumundaki birey veya grupların tercih edebileceği farklı alternatifler “seçenekler”,
- Karar verici konumundaki birey veya gruplardan bağımsız olarak gerçekleşen unsurlar “olaylar”,
- Tercih ve olaylardan ortaya çıkan değerlerde “sonuç” olarak tanımlanmaktadır.

Karar verici konumundaki bireylerin karar verme davranışını gerçekleştirme süreci birçok aşamayı içerisinde barındırmaktadır. Söz konusu süreç karar verici konumundaki bireylerin hedeflerini belirlemesi veya problemi tanımlamasından başlayarak sırasıyla hedef ve problemleri inceleme, seçenekleri belirleme, seçenekleri inceleme ve değerlendirme, seçim koşulunu belirleyerek seçenekler arasından uygun olanı tercih etmesi ile sonlandırılmaktadır (Koçel, 2014: 137).

Hedeflerin belirlenmesi ve problemin tanımlanması aşamasında karar verici konumundaki bireyler, karar verme davranışına yol açan durum, problem veya olayın farkındadır. Bu doğrultuda karar verici konumundaki bireyler ileride ulaşmak istediği hedefleri belirlemekte ve hedefe ulaşmaya mâni olan unsurları tespit etmektedir.

Hedeflerin ve problemlerin incelenmesi aşaması, hedeflerin belirlenme nedenlerinin, probleme yol açan sebeplerin, hedef veya problemlerin sahip olduğu özelliklerin, zorlukların, hedeflere ulaşamama veya problemlerin çözülememesi durumunda karşılaşılabilecek durumların ve önceliklerin ayrıntılı olarak analiz edilmesini içermektedir (Koçel, 2014: 149).

Seçeneklerin belirlenmesi aşamasında bireylerin kendine özgü değerlendirme unsurları ön plana çıkmaktadır (Yaralıoğlu, 2010: 4). Söz konusu aşamada belirlenen hedefler doğrultusunda bireyler tanımladıkları durum, olay veya soruna yönelik farklı yollar ve fikirler geliştirmektedir. Bireyler tarafından önceki aşamalarda durum, olay veya sorunun doğru anlaşılması seçeneklerin belirlenmesi aşamasında bireylerin sıkıntılarla karşılaşmasına yol açabilmektedir.

Seçeneklerin inceleme ve değerlendirme aşaması bireyler tarafından durum, olay veya probleme yönelik belirlenen seçeneklerin söz konusu durum, olay veya problem karşısında ne kadar etkili olabileceğinin irdelenmesini içermektedir. Ayrıca söz konusu aşamada seçeneklerin bireylere yükleyeceği maliyet, seçeneklerin uygulanabilirliği, güvenilirliği ve zamanlaması değerlendirilmektedir.

Seçim koşulunun belirlenerek seçenekler arasından uygun olanın tercih edilmesi aşaması karar verici konumundaki bireyler tarafından belirlenen kriterlere en uygun seçenek tercih edilerek karar verilmesini içermektedir. Bununla birlikte davranışa dönüşen karar sonrasında söz konusu olay, durum veya probleme yönelik belirlenen hedeflerin ne kadarına ulaşıldığı değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle belirlenen hedeflere ulaşılmasında karar verme davranışının etkisi ölçülmektedir.

Karar Verme Tarzı

Karar verme tarzı, görünüşte benzer durumlarla karşı karşıya kalan bireylerin, farklı karar verme süreçleri izlemelerinin ve farklı karar verme davranışı sergilemelerinin nasıl mümkün olduğunu anlamının bir yolunu sunmaktadır (Nutt, 1990: 174). Karar verici konumdaki bireylerin benimsedikleri karar verme tarzları kimi zaman bireylerin davranışındaki tutarlılıkları tanımlamak için bir etiket oluştururken kimi zamanda karar verici konumdaki bireylerden ziyade olaya, probleme veya duruma yönelik yaklaşımı, tepkiyi ve eyleme geçmeyi anlatan bir etiket olarak kullanılmaktadır (Arroba, 1977: 149-150).

Karar verme tarzı, bireylerin karar verme sürecinde olay, durum veya probleme yaklaşımını söz konusu olay, durum veya problem karşısında vereceği tepkileri, gerçekleştireceği davranışlarını içermektedir (Phillips vd., 1984: 497). Scott ve Bruce karar verme tarzına yönelik iki tanımdan bahsetmektedir. İlk tanım bireylerin karar verme davranışında kullandıkları süreklilik gösteren kalıpları ifade ederken ikinci tanım bireylerin olay, durum veya problem karşısında algılarının ve yanıtlarının karakterize edilmiş halini ifade etmektedir (Scott ve Bruce, 1995: 818). Başka bir tanıma göre ise bireylerin karar verme davranışlarının izahı ve söz konusu davranışlara karşılık verme konusuna özgü bir model olarak ifade edilmektedir (Baiocco vd., 2009: 964).

Literatürde farklı perspektifler incelendiğinde karar verme tarzının karar verici konumdaki bireylerin sahip olduğu bilişsel tarz ile ilişkilendirilerek açıklandığı görülmektedir (Tambe ve Krishnan, 2000: 71). Bilişsel tarz, karar verici konumundaki bireyin gerçekleştirdiği algısal ve entelektüel faaliyetler boyunca ortaya koyduğu ve kendi içerisinde tutarlılık gösteren karakteristik işleyiş biçimi olarak tanımlanmaktadır (Doktor ve Hamilton, 1973: 885). Başka bir tanıma göre ise kısmen durağan olan, istikrar gösteren ve doğuştan gelen bilgilerin hazırlanması, incelenmesi ve yansıtılmasında tercih edilen yollardaki bireysel farklılıklar olarak tasvir edilmektedir (Smith, 2011: 263).

Bilişsel tarzın iki boyutu bulunmaktadır. Bu doğrultuda ilki alıcı ve algısal davranışlardan oluşan bilgi toplama boyutu ikincisi ise sistematik ve sezgisel davranışlardan oluşan bilgilerin değerlendirilmesi boyutudur (Tambe ve Krishnan, 2000: 71). İlk boyutta bireyler hedefleri doğrultusunda olay, durum veya problemin çözümüne yönelik dış dünyadan öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla gerçekleri toplamaktadır. İkinci boyutta ise elde ettiği gerçekleri belirli ilkeler ve kurallar çerçevesinde veya sezgi yeteneğini dikkate

olarak değerlendirmektedir. Karar verici konumundaki bireyler elde ettikleri bilgileri ve kazandıkları deneyimleri sözü edilen iki boyutu kullanarak bireysel farklılıklarına göre karar verme davranışlarını şekillendirmektedir. Bu bakımdan bilişsel tarz, bireylerin fikirlerinin davranışa dönüştürülmesinde etkili olmaktadır (Thunholm, 2004: 932).

Göreceli bir olgu olan bilişsel tarz, bilgilerin ve deneyimlerin anlamlandırılması, hazırlanması, düzenlenmesi ve kullanılması hususunda bireylerin tercih ettiği ve alıştığı yaklaşımı ortaya koymaktadır (Kickul vd., 2009: 440). Karar verici konumda olan bireylerin genetik özelliklerinden sahip oldukları eğitim, deneyim gibi çevresel faktörlerden ve örgüt içerisinde karşı karşıya kaldıkları görevlerin yapısından etkilenmektedir (Doktor ve Hamilton, 1973: 887). Bu bağlamda karar verme süreçlerinde karar verici konumda olan bireylerin bilişsel özellikleri, birbirine benzeyen ve tekrarlanan özellikleri ile mekanizmaları paylaşırsa da bireylerin bilişsel kapasiteleri değişkenlik göstermektedir (Wang ve Ruhe, 2007: 74).

Karar verme literatüründe karar verme tarzları farklı yaklaşımlar altında sınıflandırılmaktadır. Coscarelli, Burk ve Cotter, karar verme yaklaşımını bireysel perspektif, sosyal perspektif ve Jung tipolojisi olarak üç grupta sınıflandırmaktadır (Coscarelli vd., 1995: 384). Benzer şekilde Tambe ve Krishnan da karar verme tarzlarını rehberlik perspektifi, sosyal perspektif ve Jung temelli teoriler adı altında üç grupta sınıflandırmaktadır (Tambe ve Krishnan, 2000: 71). Nas, karar verme tarzlarını disiplinlerarası yaklaşım, bilgi tabanlı yaklaşım, liderlik yaklaşımı, tüketici yönlü yaklaşım ve Jung temelli yaklaşım adı altında beş grupta sınıflandırmaktadır (Nas, 2010: 45). Karademir ise karar verme tarzlarını Jung temelli, bilgi temelli ve diğer sınıflandırmalar adı altında üç grupta sınıflandırmaktadır (Karademir, 2020: 34). Bu çalışmada ise karar verme tarzlarına yönelik sınıflandırma Jung temelli yaklaşım, bilgi temelli yaklaşım ve sosyal temelli yaklaşım olarak incelenmektedir.

Jung Temelli Yaklaşım: Bireylerin davranışlarına dışarıdan bakıldığında gelişigüzel olan varyasyonların aslında bireylerin yaklaşımlarındaki temel farklılıklardan kaynaklandığı ve davranışların kendi içerisinde tutarlı olduğunu ileri sürmektedir (Carlyn, 1977: 461). Gerçek hayatta bireylerin psikolojik tiplerinin pür formda bulunmadığını ifade eden Carl Gustav Jung, tipleri “içe dönük”, “dışa dönük” ve dört fonksiyon tipi olan “düşünme”, “hissetme”, “duyum” ve “sezgi” boyutlarıyla ilişkilendirmektedir (Jung, 2017: 492). Dışa dönük bireyler, olaylar, insanlar veya nesnelere karşısında ilgisiz değildir tam aksine onlarla

bağlar kurarken içe dönük bireyler, insanlar ve nesnelere ile ilişkiler kurmaktan çekinmekte ve harekete geçmek yerine düşünmeyi tercih etmektedir (Fordham, 1996: 34-35). Bireylerin duyu organları aracılığı ile algılamaları duyum, dışarıdan algıladıklarını analitik yöntemler kullanmadan bilinçaltı aracılığıyla anlamlandırılması sezgi olarak ifade edilmektedir (Nas, 2010: 50). Bireylerin kıyaslama, parçalara ayırma, bağlantılar kurma ve biçimleri kavrama yetisi düşünme, içeriğin nitelik ve nicelik bakımından değerlendirilmesi hissetme olarak belirtilmektedir. Jung söz konusu psikolojik tipleri tutumlar ve işlevler olmak üzere iki ögeye dayandırmaktadır (Andersen, 2000: 48). İşlevleri farklı koşullar altında aynı şekilde devam eden belirli psikik eylem olarak tanımlanmaktadır (Thunholm, 2004: 932). Bireylerin algılama ve yargılama işlevlerine sahip olduğunu ifade etmektedir. Algılama işlevi, bireyin çevresini tanımlama ve çevreden bilgi toplama yollarını vurgularken yargılama işlevi, algı işlevinin yerine getirilmesi sonucu toplanan verilerin değerlendirilmesini ve bir sonuca varılmasına dikkat çekmektedir (Tambe ve Krishnan, 2000: 71). Algılama işlevi duyum ve sezgi fonksiyon tipi ile yargılama işlevi düşünme ve hissetme fonksiyon tipi ile bağdaştırılmaktadır. Tutumlar ise içe dönük ve dışa dönük olarak değerlendirilmektedir (Andersen, 2000: 48). Karar verme süreçlerinde bireylerin genel tutumları fonksiyon tipleri üzerinde etkili olmakta ve fonksiyon tipleri genel tutuma göre değişiklik göstermektedir (Jung, 2017: 492). Literatürde Jung temelli yaklaşım baz alınarak geliştirilen karar verme tarzları mevcuttur. Bu bakımdan aşağıda Myers-Briggs karar verme tarzı, Mitroff ve Kilmann karar verme tarzı, Nutt karar verme tarzı, Keegan karar verme tarzı yer almaktadır.

- Myers-Briggs Karar Verme Tarzı: Carl Gustav Jung'un psikolojik tipleri üzerine inşa edilmiştir. Jung'un psikolojik tipleri kullanılarak her birinde diğer kutup için doğal bir tercih olan "dışa dönük-içe dönük", "duyum-sezgi", "düşünme-hissetme" ve "yargılama-algılama" çiftleri yer almaktadır (Carlyn, 1977: 461). Algı ve yargılarında çevreye ve ötekilere odaklı bireyler dışadönük olarak kendi düşüncelerine odaklı bireyler içe dönük olarak atfedilmektedir. Duyum ve sezgi çifti, bireylerin dünyayı duyular yahut gözlemlenemeyen ilişkiler ve kavramlar yoluyla algılamasına; düşünme ve hissetme çifti, bireylerin mantığı yahut kişisel ve sosyal değerleri kullanarak karara varmasına; yargılama ve algılama çifti ise bireylerin dış dünyayla ilişki kurmasına aracılık etmekle birlikte bireylerin dış dünyada hareket etmek için yargıya güvenmeleri halinde düşünme ve hissetmeye, algıya güvenmeleri halinde duyum ve sezgiye yöneldikleri belirtilmektedir (Coscarelli vd., 1995: 391).

- Mitroff ve Kilmann Karar Verme Tarzı: Mitroff ve Kilmann, Jung'un psikolojik tiplerini referans alarak bireylerin veri ve bilgi toplamalarının duyum ya da sezgi yoluyla; karar vermelerinin düşünme veya hissetme yoluyla mümkün olduğunu belirtmektedir. Veri ve bilgi toplama aşamasında duyum odaklı bireyleri sezgi odaklı bireylerden ayırarak duyum odaklı bireylerin rutin ve ayrıntı içeren sorunları tercih ettiğine, sezgi odaklı bireylerin ise yapılandırılmamış sorunları tercih ettiğine değinmektedir (Hunt vd., 1989: 438). Benzer şekilde edinilen verilerin ve bilgilerin değerlendirme aşamasında düşünme ve hissetme odaklı bireyleri de birbirinden ayırmaktadır. Bununla birlikte verileri ve bilgileri analitik akıl yürütme yoluyla değerlendirerek karara varan bireyleri düşünme odaklı, değer yargılarını kullanarak karara varan bireyleri ise hissetme odaklı olarak ifade etmektedir. Bilgi toplama aşaması ve edinilen bilgilerin değerlendirilmesi sentezlendiğinde “duyum-düşünme”, “duyum-hissetme”, “sezgi-düşünme” ve “sezgi-hissetme” olmak üzere dört farklı karar verme tarzından bahsedilmektedir (Mitroff ve Kilmann, 1975: 164). Duyum-düşünme karar tarzını benimseyen bireyler, kontrol odaklı olup belirsizliğe karşı duyarlıdır; duyum-hissetme karar tarzını benimseyen bireyler problemler karşısında gerçekçi olup samimi bir yaklaşım sergilemektedir; sezgi-düşünme karar tarzını benimseyen bireyler teoriye önem vermekle beraber yeni çözümler üretmektedir; sezgi-hissetme karar tarzını benimseyen bireyler ise teorik konulardan hazzetmemekle birlikte sezgileriyle hareket etmektedir (Coscarelli vd., 1995: 391-392).
- Nutt Karar Verme Tarzı: Nutt karar verici konumundaki bireylerin karar süreçlerinde çevreden bilgi toplama ve topladıkları bilgileri uygulama şekillerini incelemektedir. Bireylerin bilgi toplama sürecinde psikolojik tiplerden duyum ya da sezgiyi kullandıkları belirtilmekle birlikte topladıkları bilgileri uygulama sürecinde düşünme ya da hissetmeyi kullandıkları vurgulanmaktadır (Coscarelli vd., 1995: 392). Bilgi toplama ve uygulama süreci birleştirildiğinde ise bireylerin “duyum-düşünme”, “duyum-hissetme”, “sezgi-hissetme”, “sezgi-düşünme” gibi psikolojik tiplerden oluşan çiftleri kullandığı belirtilmektedir. Bireylerin olay, durum veya probleme yönelik alternatifler arasından seçimlerini gerçekleştirme ve uygulama aşamasında dördü seçime yönelik dördü uygulamaya yönelik toplamda sekiz tarzın olduğuna vurgu yapılmaktadır. Nutt söz konusu tarzları, “sistemik tarz”, “spekülatif tarz”, “yargısal tarz”, “sezgisel tarz”, “etkileyici tarz”, “ikna edici tarz”, “komisyoncu tarz”

ve “ayarlayıcı tarz olarak” sıralamaktadır (Coscarelli vd., 1995: 392-393). Sistematik karar tarzına sahip bireyler kararlarında analitik yöntemlere başvurmaktadır. Bireyler karar süreçlerinde nitel yöntemlerden ziyade nicel yöntemleri tercih etmektedir. Benzer şekilde spekülâtif tarza sahip bireylerde karar süreçlerinde analitik yöntemleri kullanmaya yatkınlık göstermektedir. Spekülâtif tarza sahip bireyler sezgilerine güvenmekten ziyade edindiği bilgileri akıl süzgecinden geçirerek karar vermeyi tercih etmektedir. Spekülâtif ve sistematik karar tarzını benimseyen bireylerin aksine yargısal tarzı benimseyen bireyler ise analitik yöntemleri güvenli bulmamaktadır. Karar süreçlerinde yargısal tarza sahip bireyler bilgi alışverişinde bulunarak fikir birliğine varmayı hedeflemektedir. Bireysel fikirlerinin diğer bireyler tarafından da kabul görmesi yargısal tarzı benimseyen bireyler için karar sürecinde önem arz etmektedir. Sezgisel karar verme tarzına sahip bireyler yaşam boyu edindiği tecrübelerle güvenerek kararlarını şekillendirmektedir. Söz konusu tarza sahip bireyler olay, durum veya problemler karşısında muhakeme yapmayı tercih etmekten ziyade sezgileri ile hareket etmeyi tercih etmektedir. Etkileyici karar tarzına sahip bireyler, toplum tarafından kabul gören değerleri erozyona uğratmak pahasına hedefleri doğrultusunda olay, durum veya problemlere yanıltıcı müdahalelerde bulunabilmektedir. Söz konusu tarza sahip bireyler hedeflerine ulaşabilmek amacıyla içinde buldukları koşulları kendi lehlerinde yönlendirebilmektedir. İkna edici karar tarzına sahip bireyler olay, durum veya problemin çözümüne yönelik parçalar barındıran küçük ipuçlarını karar verme sürecinde değerlendirmektedir. Ayrıca bu bireyler olay, durum veya problem karşısında edindikleri tecrübeleri bulunduğu ortamlarda diğer bireylerle paylaşma eğilimine sahiptir. Komisyoncu karar tarzına sahip bireyler, karar süreçlerine müdahil olan diğer bireyler arasında bağlantılar kurarak çıkabilecek olan anlaşmazlıklar üzerinde uzlaştırmacıdır. Karar süreçlerinde kabul edilebilir davranış ve tutum sergilemektedir. Ayarlayıcı karar tarzına sahip bireyler olay, durum veya problem karşısında en ince ayrıntısına kadar düşünmekte ve bulunduğu ortama uyum göstermektedir. Karar sürecinde diğer bireylerin iş birliğine ihtiyaç duymakta ve karar sürecine aktif katılım göstermelerini beklemektedir.

- Keegan Karar Verme Tarzı: Psikolojik tiplerden düşünme, hissetme, duyum ve sezgi ile çiftler oluşturarak sekiz karar verme tarzı geliştirmiştir. Kararları odak noktası olarak belirten Keegan'a ait karar verme tarzları, “düşünmeyle beraber sezgi”, “düşünmeyle beraber hissetme”, “duyumla beraber hissetme”, “sezgiyle beraber duyum”, “sezgiyle beraber düşünme”, “hissetmeyle beraber sezgi”, “hissetmeyle beraber düşünme”, “hissetmeyle beraber duyum” olarak gruplandırılmaktadır (Andersen, 2000: 51). Keegan karar verme tarzı Jung'a ait psikolojik tiplerle oluşturulan çiftler açısından Mitroff ve Kilmann karar verme tarzına benzemektedir.

Bilgi Temelli Yaklaşım: Sağlıklı bir karar sürecinin gerçekleşebilmesi için olay, durum veya problemin çözümüne yönelik bilgi toplama ve edinilen bilgilerin analiz edilmesi büyük önem arz etmektedir. Karar verme tarzına yönelik ulaşılabilen literatüründe bilgi toplama ve edinilen bilgilerin analizini odak noktasına alan birçok araştırma bulunmaktadır. Bu bakımdan aşağıda Scott ve Bruce karar verme tarzı, Arroba karar verme tarzı, Harren karar verme tarzı, Johnson karar verme tarzı, McKenney ve Keen karar verme tarzına yer verilmektedir.

- Scott ve Bruce Karar Verme Tarzı: Tutarlı ve psikometrik olarak desteklenen bir ölçek geliştirmeye çalıştıkları araştırmalarında “rasyonel”, “kaçınan”, “sezgisel”, “bağımlı” ve “spontane” olmak üzere beş karar verme tarzı belirlemişlerdir (Scott ve Bruce, 1995: 818). Rasyonel karar verme tarzı, olay, durum veya problemler karşısında karar verici konumdaki bireylerin çözüme yönelik alternatifleri derinlemesine araştırmasını ve akla uygun olarak değerlendirmesini içermektedir. Kaçınan karar verme tarzı, bireylerin herhangi bir karara varmaktan imtina etmesini ifade etmektedir. Sezgisel karar verme tarzı, karar sürecinde bireylerin sezgilerine güvenmesini ve bu doğrultuda hareket etmesini kapsamaktadır. Bağımlı karar verme tarzı, bireylerin karar verme sürecinde olay, durum ya da problemin çözümüne yönelik diğer bireylerden destek beklemesiyle karakterize edilmektedir. Spontane karar verme tarzı, karar verici konumundaki bireyin karar verme sürecini mümkün olan en kısa sürede ivedilikle sonlandırmasını içermektedir.

- Arroba Karar Verme Tarzı: Bireylerin sahip olduğu karar tarzının belirlenmesinde içinde bulunulan durum, durum üzerindeki hakimiyet ve kararın birey tarafından algılanan önemi belirleyici rol oynamaktadır (Arroba, 1977: 149). Ayrıca bireylerin karar verme tarzında olay, durum veya probleme yönelik harcadığı çaba başka bir deyişle bireyin karar sürecinde faal oluşu sahip olduğu karar tarzının belirlenmesinde etkili olmaktadır (Coscarelli vd., 1995: 384). Arroba, bireylerin karar verme sürecine yönelik “mantıksal”, “sezgisel”, “duygusal”, “itaatkâr”, “tereddütlü” ve “düşünmeden” olmak üzere altı karar verme tarzı belirlemiştir (Arroba, 1977: 151-152). Mantıksal karar verme tarzında olay, durum veya problem karşısında bireyler sakin bir tutum benimsemektedir. Söz konusu bireyler subjektif bir değerlendirme yerine objektif bir değerlendirme sürecini tercih etmektedir. Sezgisel karar verme tarzında olay, durum veya problemin çözümüne yönelik doğru bilginin kendi içlerinde var olduğunu düşünen bireyler bu bilgiye dayanarak karar vermenin kendilerini haklı çıkaracağına inanmaktadır. Bu bakımdan sezgisel karar verme tarzına sahip bireyler öznel bilgiler çerçevesinde hareket ederken mantıksal karar verme tarzına sahip bireyler nesnel bilgiler çerçevesinde hareket etme eğilimi göstermektedir. Düşünmeden karar verme tarzında bireyler benzer olay, durum veya problemle sıklıkla karşılaştıklarından objektif bir değerlendirmeye gerek duymadan karar vermektedir. Tereddütlü karar verme tarzında bireyler emin olamama duygusu ile karar verme davranışlarını erteleme eğilimi göstermektedir. Duygusal karar verme tarzında bireyler olay, durum veya problemin iç dünyasında uyandırdığı izlenime önem vermektedir. Bu doğrultuda çözüme yönelik alternatifler arasından seçimi de duygusal olarak bağ kurup iç dünyasında cazip kıldığı alternatifi seçerek gerçekleştirmektedir. İtaatkâr karar verme tarzına sahip bireyler ise hedefleri doğrultusunda kendinden önce verilen kararlara güvenme eğilimi göstermektedir.
- Harren Karar Verme Tarzı: Harren, üniversitede eğitim gören lisans öğrencilerinin mesleki ilerlemelerine yönelik kavramsal çerçeveler oluşturmaya imkan veren karar verme tarzları üzerinde çalışmıştır. Bu doğrultuda “rasyonel”, sezgisel” ve “bağımlı” olmak üzere üç karar verme tarzı olduğunu ileri sürmektedir (Harren, 1979: 125). Rasyonel karar verme tarzı, bireyin ideallerini ve zaman kavramını göz önünde bulundurarak kararlarında kasıtlı ve mantıklı davranmasını içermektedir. Söz konusu bireyler verdikleri kararın gelecekteki kararları üzerinde etkilere sahip olduğu düşüncesiyle hareket etmektedir. Sezgisel karar verme tarzı, bireylerin karar

verme sürecinde hayal güçlerini aktif olarak kullanmasını içermektedir. Sezgisel karar verme tarzını benimseyen bireyler karar verme sürecinde mantıksal olgulara fazla yer vermemekte ve çok fazla bilgi arayışına girmemektedir. Söz konusu bireyler verdikleri kararın doğruluğunu iç dünyasıyla uyumunu dikkate alarak değerlendirmektedir. Bağımlı karar verme tarzı, bireylerin karar sürecini başka bireylerin beklenti ve arzularından etkilenerek şekillendirmesini içermektedir. Söz konusu bireyler diğer bireylerin beklenti ve arzuları doğrultusunda hareket ederek karar verme davranışının getireceği yükümlülükten kaçınma eğilimi göstermektedir.

- Johnson Karar Verme Tarzı: Johnson, bireylerin karar verme tarzını bilgi toplama ve toplanılan bilgilerin analiz edilmesi süreçlerini baz alarak sınıflandırmaktadır. Bu bağlamda bireylerin bilgi toplama sürecinde “spontane” ya da “sistemik” karar verme tarzını; toplanılan bilgilerin analiz edilmesi sürecinde ise “dışsal” ya da “içsel” karar verme tarzının kullanılabileceğini belirtmekle birlikte bireylerin bilgi toplama ve edinilen bilgilerin analizinde mevcut duruma göre “dışsal-spontane”, “içsel-spontane”, “dışsal-sistemik” ya da “içsel-sistemik” şeklinde oluşan ikili karar verme tarzlarından biriyle karar sürecine müdahil olabileceğine vurgu yapılmaktadır (Johnson, 1978: 531-533). Spontane karar verme tarzı, bireyler olay, durum veya problemi parça parça değerlendirmek yerine bir bütün olarak değerlendirmektedir. Olay, durum veya problemin çözümüne yönelik belirledikleri alternatifleri değerlendirirken geçici ve güçlü duygular hissetmektedir. Alternatifler arasında geçişleri hızlıdır. Sistemik karar verme tarzı, karar verici konumundaki bireyler olay, durum veya problemi parçalarına ayırarak değerlendirmekte ve ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Olay, durum veya problemin çözümüne yönelik her alternatifi en ince ayrıntısına kadar değerlendirerek kendine uygun alternatifi kişiselleştirmektedir. Hedefleri doğrultusunda bir alternatiften diğerine geçiş mümkün olmasına rağmen ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyduklarından hedef yöneliminde metodik olmayı tercih etmektedir. Dışsal karar verme tarzı, bireyler olay, durum veya probleme yönelik bilgilerin analiz edilmesinde genellikle sesli olarak düşünmektedir. Söz konusu bireyler için hissettiklerinden emin olması sesli olarak düşünmelerine bağlıdır. İçsel karar verme tarzı, bireyler olay, durum veya problemin çözümüne yönelik sesli olarak ifade etmekten ziyade sesiz olarak düşünmeyi tercih etmektedir. Söz konusu bireyler beklemedikleri bir olay, durum veya problemle karşılaştıklarında uzun bir süre iletişim kurmaktan kaçınmaktadır.

- Mckenney ve Keen Karar Verme Tarzı: Mckenney ve Keen, karar verme tarzını bilişsel tarz ile ilişkilendirerek açıklamaktadır. Bireylerin karar verme tarzını bilgi toplama ve toplanılan bilgilerin değerlendirilmesi olmak üzere iki boyutta incelemektedir. Bilgi toplama boyutunu bireylerin zihninde karşılaştığı düzensiz halde bulunan sözel ve görsel uyaranları bir araya getirdiği algısal süreçlerle ilgili bir durum olarak ilişkilendirirken bilgi değerlendirme boyutunu problem çözme altında sınıflandırılan süreçlerle ilişkilendirmektedir (Mckenney ve Keen, 1974: 80-81). Bilgi toplama boyutu için “öğretici” ve “alıcı”, bilgi değerlendirme boyutu için “sistematik” ve “sezgisel” olmak üzere toplamda dört karar verme tarzına değinmektedir. Öğretici karar verme tarzında karar verici konumundaki birey ilkeleri doğrultusunda problemin çözümüne yönelik bilgileri ayrıştırarak kavramlar geliştirme ve öğeler arasındaki ilişkilere dikkat etme eğilimi göstermektedir. Beklentileri doğrultusunda problemin çözümüne yönelik alternatifler arasında sapmalar ya da uygunluk bulmaya çalışmaktadır. Alıcı karar verme tarzı, karar verici konumundaki bireyler problem karşısında önyargılarını bir kenara bırakarak uyarana ve ayrıntılara odaklanmaktadır. Sistematik karar verme tarzı, karar verici konumundaki bireyler problemin çözümleme yoluyla üstesinden gelme eğilimi göstermektedir. Sezgisel karar verme tarzı, karar verici konumundaki birey problemin çözümünde deneme yanılma yolunu tercih etmektedir. Aynı zamanda sezgisel karar verme tarzına sahip bireyler bilgi değerlendirme sürecinde farklı yöntemler deneme eğilimi göstermekle birlikte yöntemler arasında hızlı geçişler yapabilmektedir.

Sosyal Temelli Yaklaşım: Karar verme davranışı bireylerin birbiri ile ilişkilerinden ve kendini ait hissettiği toplumun veya örgütün kabul ettiği değerlerden etkilenmektedir. Bu bakımdan aşağıda Rowe ve Mason karar verme tarzı, Driver, Brousseau ve Hunsaker karar verme tarzı, Merrill ve Reid karar verme tarzına yer verilmektedir.

- Rowe ve Mason Karar Verme Tarzı: Karar verme tarzını belirlerken düşünmenin iki boyutu “bilişsel karmaşıklık” ve “değerler yönelimini” temel almaktadır (Coscarelli vd., 1995: 388). İlk boyut olan bilişsel karmaşıklık, belirsizliğe toleransı ifade ederken değerler yönelimi, görev, teknik, sosyal ve insani kaygılar karşısında bireyler tarafından kabul gören değerleri ifade etmektedir (Mann vd., 1997: 7). Söz konusu iki boyut temelinde “davranışsal”, “kavramsal”, “analitik” ve “direktif” olmak üzere dört karar tarzı saptamıştır (Baiocco vd., 2009: 964). Direktif karar tarzına sahip bireylerin belirsizliğe karşı toleransları düşük olmakla birlikte görev bilinçleri

yüksektir. Olay, durum ve problem karşısında çözüme yönelik sistematik şekilde davranmakta ve kısa vadeli hedefler belirlemektedir. Otoriter bir yapıya sahip olmakla birlikte güçlü olmayı önemserler. Analitik karar verme tarzına sahip bireyler görev odaklılıkta direktif karar tarzına sahip bireylere benzerken belirsizliğe karşı toleransta onlardan ayrılmaktadır. Analitik karar verme tarzına sahip bireylerin belirsizliğe karşı toleransları yüksek olmaktadır. Olay, durum ve problemin içerisinde barındırdığı zorluk karşısında mücadele etmekten vazgeçmezler ve mücadelelerinde planlı çalışmaya ve analiz yapmaya özen gösterirler. İnovatif fikirlere sahiptirler. Kavramsal karar verme tarzına sahip bireyler analitik karar verme tarzına sahip bireyler gibi belirsizliğe karşı yüksek tolerans göstermektedir. Kavramsal karar verme tarzına sahip bireylerin değer yönelimleri düşüktür. Olay, durum veya problem karşısında inovatif fikirlere sahiptir. Buldukları ortama kolay adapte olabilirler. Sahip oldukları görüş ve tutumlarda katı değillerdir. Davranışsal karar verme tarzına sahip bireyler direktif karar verme tarzına sahip bireyler gibi belirsizliğe karşı düşük toleransa sahiptir. Sosyal ve arkadaş canlısı olduklarından diğer insanlarla iletişimleri kuvvetlidir.

- Driver, Brousseau ve Hunsaker Karar Verme Tarzı: Driver ve arkadaşları karar verme tarzının öğrenilmiş bir alışkanlık olduğunu kabul etmekle birlikte karar verme tarzını bilgi miktarı ve alternatif sayısını dikkate alarak sınıflandırmaktadır (Scott ve Bruce, 1995: 820). Bu bakımdan “kararlı”, “hiyerarşik”, “esnek”, “bütünleştirici” ve “sistemik” olmak üzere beş karar verme tarzı olduğu belirtilmektedir (Tambe ve Krishnan, 2000: 71). Kararlı tarzda, bireyler karar sürecinde asgari düzeyde bilgi kullanmaktadır. Karar verici konumundaki birey örgüt hedeflerini bireysel hedeflerinin önüne koyarak karar sürecini şekillendirmektedir. Kararlı tarzı benimseyen bireyler için çabukluk ve verim artışı önemlidir. Karar süreçlerinde çelişkilerden hazzetmezler ve kontrollü davranırlar. Kararlı tarzla benzer şekilde esnek karar verme tarzını benimseyen bireyler farklı olay, durum veya problemler karşısında asgari bilgi ile çabuk şekilde harekete geçebilmektedir. Karar verici konumundaki bireyler karar süreçlerine sezgilerini dahil etmektedir. Bu bakımdan olay, durum veya problem karşısında farklı kararlar alabilmektedir. Kararlı ve esnek karar verme tarzına sahip bireylerin aksine hiyerarşik karar verme tarzına sahip bireyler, karar sürecinde çok fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bireyler kusursuz bir karar süreci için çok dikkatli ve özenli davranmaktadır. Hiyerarşik karar verme

tarzına sahip bireyler gibi bütünleştirici karar verme tarzına sahip bireyler de çok fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bütünleştirici karar verme tarzına sahip bireyler olay, durum veya probleme yönelik birden fazla çözüm üretmekle birlikte yeni gelişmeler doğrultusunda çözümleri revizyon edebilmektedir. Bütünleştirici ve hiyerarşik karar verme tarzının birleşimi olarak ifade edilen sistematik karar verme tarzında bireyler çok fazla bilgiye ihtiyaç duymakla beraber birden fazla alternatif üretebilmekte ve kriterleri doğrultusunda alternatifleri sıralayabilmektedir (Coscarelli vd., 1995: 389).

- Merrill ve Reid Karar Verme Tarzı: Bireyler arasında geliştirilen sosyal ilişkileri ve bireysel özellikleri dikkate alarak davranışları incelemektedir. Bireylerin “iddialı” ve “duyarlı” olma durumlarına göre “yönlendirici”, “dışa vuran”, “girişken” ve “analitik” olmak üzere dört tarzın varlığını vurgulamaktadır (May ve Gueldenzoph 2006: 6-7). Karar süreçlerinde diğer bireyleri etkilemek için çaba sarf eden bireylerin misyonunu iddialı olarak atfederken bireyin diğer bireylerle kurduğu ilişkilerden ve davranışlardan etkilenerek gerçekleştirdiği tepkileri duyarlılık olarak belirtmektedir. Yönlendirici tarza sahip bireyler ilişkilerinde daha iddialıdır fakat daha az duyarlıdır. Söz konusu bireyler olay, durum veya problem karşısında diğer bireylerden bağımsız ve sonuç odaklı davranmaktadır. Zaman zaman çözüm sürecinde diğer bireylerle iş birliği yapmaktan kaçınabilmekte ve dar görüşlü olabilmektedir. Dışa vuran tarza sahip bireyler hem duyarlı hem de iddialı olma eğilimine sahiptir. Olay, durum veya problem karşısında düşüncelerini karşı tarafa açık bir şekilde iletmekten çekinmezler. Girişken tarza sahip bireyler duyarlı yönleri ağır basmakla birlikte daha az iddialı davranışlar da bulunur. Söz konusu bireylerin insan ilişkileri kuvvetli olmakla birlikte diğer bireylerle ilişkilerinde zıt düşmekten kaçınırlar. Analitik tarza sahip bireyler, karar süreçlerinde diğer bireyleri etkilemek için çok fazla çaba sarf etmezler. Karar süreçlerinde diğer bireylerle kurdukları ilişkilerden ve gerçekleştirdikleri davranışlardan fazla etkilenmezler. Karar süreçlerini en ince ayrıntısına kadar değerlendirmekle birlikte aniden gelişebilecek olası durumlar karşısında önceden hazırlıklı olmayı tercih ederler.

Karar Verme Davranışında Rasyonel Tarz

İktisadi bilimlerde bireylerin rasyonel karar verme davranışının temelinde ekonomik insan paradigması yatmaktadır (Tozlu, 2016: 36). Ekonomik insan paradigmasına göre bireylerin ve örgütlerin rasyonel oldukları varsayılmakla birlikte amaçları doğrultusunda kararlarını söz konusu varsayımla uyumlu şekilde gerçekleştirdikleri ileri sürülmektedir (Dean ve Sharfman, 1993a: 590). Bireylerin zevk veya kazanımları mevzu olduğunda maksimize etme, acı veya kayıpları mevzu olduğunda ise minimize etme çabasıyla rasyonel davrandıkları vurgulanmaktadır (Raj ve Epstein, 1994:819). Rasyonel olduğu kabul edilen bireylerin bulunduğu zamanda mevcut bilgi miktarıyla alternatifler arasında optimal seçeneği seçerek hareket ettiği ve verdiği kararlar doğrultusunda faydalarını maksimize ettiği kabul edilmektedir.

Karar verme sürecinde rasyonellik, alternatiflerin nicelikleri ve değerleriyle ayrıntılı olarak incelenmesi ve akla uygun şekilde değerlendirilmesiyle karakterize edilmektedir (Bayram ve Aydemir, 2017: 906). Rasyonellik, bireyin mantığını kullanarak kanıtları takip etmesi ile işleyen müzakereye dayalı ve sözlü olarak temellendirilebilen bilinçli bir analitik sistem olarak ifade edilmektedir (Raj ve Epstein, 1994:819). Rasyonel yaklaşımı benimseyen bireyler, analitik ve mantıksal bağlantıları kullanarak ayrıntılı şekilde tüm bilgileri değerlendirmekte ve tasarlanmış sistematik prosedürleri kullanmaktadır (Dane ve Pratt, 2007: 40). Bireyler hedefleri doğrultusunda verdikleri kararın gerekçesini belirli bir referans çerçevesinde akla ve mantığa uygun olarak açıklayabilmektedir (Elbanna, 2006: 3).

Karar verme sürecinde rasyonellik, bireylerin dünya düzenini oluşturan kuralları geçmişte bilinmeyenleri aydınlatabilmek ve gelecekte olacakları öngörebilmek amacıyla kullanması olarak da tanımlanmaktadır (Sutherland, 2019: 4). Rasyonel karar sürecinde bireyler için üstün niteliklere sahip bilginin ve mükemmel koşulların var olduğu kabul edilmektedir (Tozlu, 2016: 37). Kararlarında rasyonel oldukları kabul edilen bireylerin aşamalı bir karar sürecini izlediği vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda bireyler karar sürecinde genel olarak aşağıdaki aşamaları takip etmektedir (Uzonwanne, 2016: 4):

- Çözüm gerektiren olay, durum veya problemin belirlenmesi,
- Olay, durum veya problemin çözümüne yönelik senaryoların belirlenmesi,
- Eksikliklerin tespitine yönelik analizlerin gerçekleştirilmesi,
- Olay, durum veya problemle ilgili gerçeklerin belirlenmesi ve çözüme yönelik farklı alternatiflerin toplanması,

- Alternatiflerin olası sonuçlarının analiz edilmesi,
- Çözüme yönelik en iyi alternatifin seçilmesi,
- Çözüm için kararın uygulanması ve sonucun değerlendirilmesidir.

Bireylerin hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilen rasyonel karar sürecine ait aşamalar olay, durum veya problemin tespiti ile başlayıp alternatiflerin tasarlanması ve etkilerinin değerlendirilmesiyle devam etmekte ve seçilen iyi alternatifin sonucunun değerlendirilmesini içeren bir dizi mantıksal adımı içerisinde barındırmaktadır (Kørnøv ve Thissen, 2012: 192). Bireylerin söz konusu aşamaları izleyerek kararlarında rasyonel yaklaşımı benimsemelerinin hem kendi namına hem de toplum namına pozitif katkı sağladığı ifade edilmektedir (Kamber, 2018: 172).

Rasyonel karar süreci, bireyler için nispeten duygudan bağımsız bilişsel bir tutumu içermekle birlikte ağırlıklı olarak mantığın kullanımını beraberinde getirmektedir (Kirman, 2013: 67). Bireyler rasyonel karar sürecini desteklemek amacıyla olay, durum veya probleme yönelik veri ve bilgi arayışına girmektedir (Spicer ve Smith, 2005: 147). Toplanan bilgiler bilinçli, nispeten yavaş ve analitik bir yaklaşımla kültürel olarak aktarılan muhakeme süzgecinden geçirilerek çıkarımlar elde edilmekte ve kaynağı sözel olarak ifade edilebilmektedir (Pacini ve Epstein, 1999: 972). Bireyler, rasyonel yaklaşım ile belirsizlik durumunda dahi eldeki verilerle yargı ve tercihleri arasında denge kurabilen çıkarımlar yapabilmektedir (Ünnü, 2014: 94).

Rasyonel bir karar verme sürecinde bireylerin olay, durum veya problemin doğasıyla ilgili hedefleri hakkında net bir anlayışa sahip olduğu ve çözüme yönelik alternatif eylem yollarının tespit edilmesi için kapsamlı araştırma yapma imkanı olduğu varsayılmaktadır (Heracleous, 1994: 16). Ayrıca bireylerin alternatif eylem yollarını objektif bir bakış açısıyla değerlendirdiği ve alternatif eylem yolları arasından hedefe ulaşma başarısı en yüksek olanı seçtiği belirtilmektedir. Alternatifler arasından gerçekleştirilen seçim ve değer arasındaki uyumla birlikte alternatifler arasında seçim sürecine dikkat çekilerek bireyler tarafından neticelerin değeri optimize edilmeye çalışılmaktadır (Oliveira, 2007: 13).

Rasyonellik kavramı farklı açılardan değerlendirildiğinde maddi ve prosedürel rasyonellik kavramları ön plana çıkmaktadır. Bireylerin karar verme sürecinde belirli kaideler ve kısıtlar altında amaçlarını gerçekleştirilmesinin belirgin hale gelmesi maddi rasyonellik, karar verme davranışının fikir alışverişini kapsayan bir süreç sonucunda gerçekleştirilmesi ise prosedürel rasyonellik olarak tanımlanmaktadır (Simon, 1976b: 66-67). Prosedürel rasyonellik, karar verme sürecinde bireyin olay, durum veya probleme yönelik alternatifler hakkında beklentiler oluşturmak amacıyla bilgi edinmesini ve edindiği bilgilerle gerçekleştirdiği analize güvenme derecesini karakterize etmektedir (Dean ve Sharfman, 1993b: 1071).

Geleneksel iktisatta rasyonel insan kavramıyla birlikte kendisine genişçe bir yer bulan maddi rasyonellik toplumsal düzende yaşanan değişimler ve gelişmelerle birlikte davranışsal iktisatta yerini prosedürel rasyonelliğe bırakmaktadır (Augier ve Kreiner, 2000: 660). Maddi rasyonelliğe dair kabul edilen öğretilerin aksine bireylerin zihinsel kapasite ve bilgi bakımından yetersiz olması, bazı gerçekçi olmayan duyguların bireyin tabiatında var olması ve eğitimle değiştirilememesi, bireyin sahip olduğu değerlerin, alternatiflerin ve tahminlerin etkileşim içerisinde olması gibi sebepler gerçek hayat içerisinde bireylerin kararlarında rasyonel yaklaşımdan uzaklaşmalarına neden olmaktadır (Brunsson, 1982: 31). Bu noktada prosedürel rasyonellikle desteklenen sınırlı rasyonellik kavramı maddi rasyonelliğin bir eleştirisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Dowding ve Taflaga, 2022: 920).

Sınırlı rasyonellik, karar verici konumundaki bireylerin olay, durum veya problem karşısında bilgi toplama, edinilen bilgileri değerlendirme ve doğru sonuç alma aşamasında dış dünyadaki belirsizlik ile sınırlandırılmasını ifade etmektedir (Beşkaya ve Ursavaş, 2014: 10). Sınırlı hesaplama gücü ve belirsizlikler genel ve tutarlı bir fayda analizinin gerçekleşmesinin önünde engeller oluşturabilmektedir (Simon, 1979c: 501). Daha geniş bir ifade ile bireylerin dünya hakkında sahip olduğu sınırlı bilgi, bilgi işleme kapasitelerinde yetersizlik, eylemlerin neticelerini çözümlenme ve olası eylem planlarını hayata geçirmede sınırlı yetenekler, belirsizlikle başa çıkmada eksiklikler ve benzer arzuları arasında seçim yapma konusunda yaşadığı tereddütler rasyonelliklerini sınırlandırabilmektedir (Yanoff, 2007: 543).

Karar Verme Davranışında Sezgisel Tarz

Dünya düzeninde yer alan karmaşıklık, zaman baskısı, eksik bilgi, tercih ve inançlardaki tutarsızlıklar, bireyler arasında yaşanan değer çatışmaları gibi sebepler bireylerin rasyonel yaklaşımlarını sınırlandırmaktadır (Simon, 1987d: 13). Çoğu zaman karar verme sürecindeki sınırlılıklar, bireylerin uzun soluklu düşünme süreci sonunda bir yargıya varmaları yerine hemen akla gelen makul bir yargıya güvenme eğilimi göstermelerine neden olmaktadır (Kahneman, 2003a: 699). Başka bir deyişle bireyler olay, durum veya probleme yönelik mümkün olan tüm karar alternatiflerini bulmaya çalışmak yerine bireysel tatmin seviyelerini karşılayan kararlara güvenme eğilimi göstermektedir (Walter vd., 2012: 1588). Bireylerin bu yöndeki eğilimi karar verme sürecinde sezgi kavramını dikkat çekici bir konu olarak ön plana çıkartmaktadır.

Sezgi kavramı farklı toplumlarda felsefi açılardan çeşitli şekillerde değerlendirilmektedir. Batı toplumlarında sezgi geleneğe dayanan salt gerçeğin bireyler tarafından herhangi bir aracı kullanmadan kavranmasıyla ilişkilendirilmektedir (Vaughan, 1979: 49). Batılı bilginler arasında bilmenin en saf ve dolaysız yolu olarak kabul edilen sezgi, bireylere ilahi olarak bahşedilen bilgiyi veya bireylerin doğuştan getirdiği mantıksal olarak açıklanamayan bilgiye erişimi ifade etmektedir (Dane ve Pratt, 2007: 34). Buna karşın Doğu toplumlarında sezgi, bireylerin ruhsal gelişim sürecinde olgunlaşan bir zihin yetisi olarak ifade edilmektedir (Vaughan, 1979: 49). Doğu toplumlarında sezginin bireylerin yaşam süresince edinimlerine ve tecrübelerine paralel olarak gelişebileceği kabul edilmektedir.

Literatürde sezgi kavramının paranormal bir güç, kişilik özelliği, bilinçsiz bir süreç, bir dizi eylem, damıtılmış deneyim, artık kategori olduğuna dair tanımlamalar bulunmaktadır (Behling ve Eckel, 1991: 46). Ulaşılabilen literatürde sezgi kavramına yönelik iki tanım üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sezgi, bireylerin bir olay, durum veya problem karşısında çıkarıma veya muhakemeye başvurmadan doğuştan getirdiği bilinç dışı bilgi veya bilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Vaughan, 1979: 45). Bireyler karar verme sürecinde bilinçli bir akıl yürütme kullanmadan bilişsel ve duyuşsal öğeler ışığında sıralı özellik taşımayan bir bilgi işleme modunu kullanarak doğrudan yargı sahibi olabilmektedir (Sinclair ve Ashkanasy, 2005a: 356). Bir başka tanıma göre ise sezgi, bireylerin kazandığı tecrübeler dayanan özne ile duyuşsal temas yoluyla edinilen ve bireyin kendisine veya bir başkasına sonuçlara nasıl ulaştığını açıkça belirtmediği bilgi olarak ifade edilmektedir (Berne, 1947: 205). Bireylerin geçmişte edindiği tecrübelerden faydalanarak öğrenme veya tecrübelerden

yararlanma yeteneğini belirtmektedir (Wally ve Baum, 1994: 935). Sezgiye yönelik gerçekleştirilen söz konusu tanımlar arasında edinim bakımından farklar bulunmaktadır. Bu bakımdan ilk tanımda sezginin doğuştan getirildiğine vurgu yapılırken ikinci tanımda tecrübelerle kazanıldığı ve duyuşal temas yoluyla edinildiğine değinilmektedir.

Sezgiler edinim bakımından farklılıklar barındırır da bireylere karar verme sürecinde durum, olay veya problemlere dair aşık olmayan yönleri imgeleme ve anlamlandırma imkanı sunmaktadır. Bilgiye ulaşmak için gerekli kaynaklara erişimin kısıtlı olduğu istikrarsız ortamlarda ve rasyonel karar tarzının benimsenmesinin mümkün olmadığı hallerde sezginin kullanımı bireylerin temellendirilmeyen duygular yoluyla bütünü kavranmasında etkili olmaktadır (Elbanna, 2006: 10). Sezgi, istikrarsız ortamda hızla değışen uyarılar ve gömülü bulunan belirsizlik karşısında bireylerin hızlı ve doğru tepkiler verebilmesini kolaylaştırmaktadır (Eisenhardt, 1989: 555).

Bireylerin farklı olayları, durumları veya problemleri analitik bir yapıya açık bir şekilde güvenmeden kavramasına, farklı düşünce biçimlerini birleştirmesine, açıkça görülmeyen bağlantılar arasında ilişkiler kurmasına olanak sağlamaktadır (Kuo, 1998: 90). Olay, durum veya problem karşısında bireyler sezgileri sayesinde gömülü olan unsurları algılayabilmekte ve belleklerinde sakladıkları bilgilere erişim sağlayarak yargı sahibi olabilmektedir (Simon, 1992e: 155). Karar verme sürecinde bireylerin benimsediğı sezgisel tarz, olanakların tanımlanması ve yeni fikirlerin üretilmesi bakımından bireylere farklı bakış açıları kazandırmakta, motivasyonlarını arttırmakta ve bireylerin vizyon gelişimlerine katkı sunmaktadır.

Sezgisel tarzı esas alan bireyler, düzensiz ve alışlagelmişin dışında bilgiler karşısında işaretleri ve uyarıları takip ederek bilgileri bütünsel şekilde işleyebilmekte ve fırsatları keşfedebilmektedir (Kickul vd., 2009: 441). Sezgileri sayesinde bireyler, işaretlerin geçerliliğı ve güvenilirliğı hakkında açık bir değerlendirmeye gereksinim duymadan söz konusu işaretlerin ve uyarıların etkisiyle kurulan bağlantılar sonucu karar verme davranışını gerçekleştirebilmektedir. Sezgisel tarzın benimsenmesi sonucu varılan yargının doğruluğı ise gerçekte birey tarafından okunulan ve görülenin ortaya çıkan durum veya nesne ile ne kadar eşleştiğıyle temsil edilmektedir (Jung, 2017: 339).

Olay, durum veya probleme dair çok az emsal olması halinde veya birkaç makul alternatif arasında kalınması durumunda güçlü bir beyin becerisi olarak kabul edilen sezginin kullanımı karar sürecine rehberlik etmektedir (Agor, 1986: 49). Sezgi sayesinde olası çözümler uzayından olay, durum veya probleme yönelik boşluklar veya eksik bilgi telafi edici şekilde işlenebilmektedir (Campo vd., 2016: 392). İzole edilmiş bilgi ve tecrübelerin tamamını bir resimde görme imkanı sunan sezgi, bireylere rasyonel bilme biçimlerini aşan bütüncül bir gerçeklik algısı sunmaktadır (Khatri ve Ng, 2000: 60).

Süreç içerisinde bireylere çeşitli açıdan imkanlar sunan sezgisel tarzın birtakım özellikleri bulunmaktadır. Söz konusu özelliklere yönelik açıklamalar aşağıdaki gibidir (Kuo, 1998: 90-92):

- Sezgi, bireyin sahip olduğu değer yargılarını, arzularını ve hedeflerini içermekle birlikte bireyin stres seviyesinden, duygusal durumundan, zihinsel ve bedensel yorgunluklarından etkilenmektedir.
- Sezgi, bilinen bir durum ile bilinmeyen bir durum arasında ilişki kurmayı sağlayan hayali benzerlikleri keşfetmeye imkan tanıyan analogik ve metaforik modelleri içermektedir.
- Sezgi, bireyler arasında duygusal bilgileri tanıyan ve kaydeden, algı ve eylemlerin kusursuz bir birleşimini oluşturmaktadır.
- Hem eksiltici hem de toplamsal olarak çalışabilen sezgi, bireyin yaşamı boyunca geliştirilebilmektedir.
- Genellikle sezgi elde olan verilerle analitik muhakemenin hem zaman hem mekan bakımından kısıtlı ve dinamiklerin kötü yapılandırılmış olduğu ortamlarda ortaya çıkmaktadır.
- Bireylerde problem veya duruma yönelik başarılı sezgilerin geliştirilmesi, birey ve çevre arasında kesintisiz iletişimi destekleyen bilişsel süreçlerin koordinasyon içerisinde hareket etmesini gerektirmektedir.

Günümüz iş dünyasında yer alan örgütlerde sezgisel yaklaşımın giderek daha fazla kabul görmeye başladığı ifade edilmektedir (Burke ve Miller, 1999: 91). Örgütlerde karar verici konumunda yer alan bireyler, çevresel belirsizlik, zaman baskısı ve maliyet artışı gibi çeşitli durumlarda sahip olduğu sezgiler doğrultusunda hareket edebilmektedir. Gerçekleştirilen çalışmalarda karar verici konumdaki bireylerin algıladıkları çevresel belirsizlikle karar verme davranışlarında sezgisel tarzı benimsemeleri arasında pozitif yönlü

ilişkiler olduğu belirtilmektedir (Dane ve Pratt, 2007: 46). Örgüt çevresinde algılanan belirsizliğin artması karar sürecinde ihtiyaç duyulan gerekli veri miktarını arttırmakla birlikte toplanan verilerin sadeleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Değişen dinamikler kavranması açısından karar verici konumundaki bireyler için sezgisel yaklaşımın kullanılması olay, durum veya problemlerin çözüme kavuşturulmasında yardımcı olmaktadır (Sinclair ve Ashkanasy, 2005a: 354).

Andersen, sekiz şirkette üç yüz yöneticiyle gerçekleştirdiği çalışmada yöneticilerin %32'sinin sezgisel karar verme tarzını kullandığını ifade etmektedir (Andersen, 2000: 61). Farklı araştırmacıların gerçekleştirdiği çalışmalarda sezgisel karar verme tarzının kullanım oranları ve alanları değişiklik gösterebilmektedir. Bu bağlamda Amerika Birleşik Devletleri'nde altmış profesyonel yönetici ile derinlemesine görüşme gerçekleştiren Burke ve Miller, katılımcıların %50'sinin deneyime dayalı sezgisel karar verdiğini ve yöneticilerin %40'ının sezgisel karar verme tarzını görüşme, işe alım, zamanlama, performans değerlendirmesi, taciz şikayeti ve güvenlik gibi konularda karar vermede kullandığını belirtmektedir (Burke ve Miller, 1999: 91-94).

Karar Verme Davranışında Rasyonel ve Sezgisel Tarzı Etkileyen Faktörler

Bireyler yaşam içerisinde olay, durum veya problemler karşısında karar vermek durumunda kalmaktadır. Bireylerin karar verme davranışı çeşitli faktörlerin etkisiyle şekillenebilmektedir. Bu bağlamda Onaran, karar verme davranışını etkileyen faktörleri, örgüt çevresi, örgüt yapısı, bireyler ve gruplar olarak sıralamaktadır (Onaran, 1971:100). Yaşar, karar verme davranışının bireysel, çevresel, örgütsel ve kararın özellikleri ile şekillendiğini belirtmektedir (Yaşar, 2016: 22). Gibson ve arkadaşları, karar verme davranışını bireysel bazda etik, değerler, kişilik, risk eğilimi, uyumsuzluk potansiyeli, taahhüdün yükseltilmesi gibi faktörlerin etkilendiğini ifade ederken grup veya örgütsel bazda örgüt kültürü, örgüt iklimi gibi faktörlerin etkilendiğini belirtmektedir (Gibson vd., 1991: 473-477). Bu bağlamda karar verme davranışını etkileyen faktörlerden risk eğilimi ve örgütsel çevre hakkında bilgiye daha önceki bölümlerde yer verildiği için tekrara düşmemek adına söz konusu faktörlere tekrar değinilmeyecek olup diğer faktörler açıklamalarıyla birlikte aşağıda yer almaktadır.

- Etik: Bireylerin bulunduğu toplumda ya da örgütte uyması veya kaçınması gereken davranışların tümü olarak ifade edilebilmektedir. Etik, bireylerin olay, durum veya problemin çözümüne yönelik kararlarının toplum veya örgüt nezdinde ahlaki bakımdan reddedilmesinde veya kabul görmesinde önemli rol oynamaktadır. Karar verme davranışında etiği bir kıstas olarak değerlendiren bireyler verecekleri kararın yasaya uygunluğu, toplum tarafından kabul edilen değerlerle örtüşmesi ve kararın diğer bireyler tarafından olumlu karşılanması gibi kriterleri karar sürecinde dikkate almaktadır.
- Değerler: Bireylerin alternatifler arasında seçim yapması gerektiğinde kullandığı yol göstericiler olarak tanımlanmaktadır (Schwartz, 1994: 20). Değerlerin bireylerin yaşamının erken dönemlerinde edinildiği düşünülmeyle beraber genellikle zaman içerisinde düşüncelerin temel parçası haline gelmektedir (Gibson vd., 1991: 474). Bireyler hedefleri doğrultusunda olayları, durumları veya problemleri yorumlamak ve alternatifler arasında seçimler gerçekleştirmek istediğinde sahip olduğu değerleri göz önünde bulundurmaktadır.
- Kişilik: Bireylerin doğumuyla başlayıp yaşam süresince devam eden ve bireyleri diğer bireylerden ayırt etmeye yarayan yapılaşmış ve tutarlı ilişki biçimi olarak tanımlanmaktadır (Oyur, 2019: 6). Bir başka tanıma göre ise bireylerin bulunduğu andaki biyolojik durumu ve sosyal çevresi ile açıklanamayan psikolojik tepkilerindeki ayrışmaları belirleyen devamlılık gösteren nitelikler ve yönelimler olarak tanımlanmaktadır (Taymur ve Türkçapar, 2012: 155). Kişilik kavramına yönelik literatürde farklı tanımlamalar ve geniş bakış açıları bulunmaktadır. Bu bakımdan kişilik kavramının kısaca karar süreci üzerindeki etkilerine değinilmektedir. Kişilik, karar süreçlerinde bireylerin farklı yetkinliklere farklı derecelerde sahip olmasına; olay durum veya probleme yönelik bilgi toplama sürecinde farklılaşmasına; belirsiz ve önemli karar süreçleriyle karşı karşıya kaldığında akran görüşlerine değer vermesine; cinsiyet, sosyal statü ve kültürel geçmiş gibi değişkenlerle birleştiğinde ise aralarında fark bulunan gruplar için çeşitli karar süreçlerinin gelişmesine neden olabilmektedir (Gibson vd., 1991: 475).
- Uyumsuzluk Potansiyeli: Literatürde pişmanlık teorisi olarak da yer almaktadır. Bireyin olay, durum veya problemin çözümüne dair alternatifler arasından gerçekleştirdiği seçim sonrasında verdiği kararın doğruluğundan şüphe duyması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle birey alternatifler arasından seçimi

gerçekleştikten sonra diğer alternatif ya da alternatiflerin seçiminin daha olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağına olan inancıyla pişmanlık duygusu yaşamaktadır. Söz konusu teoriye göre bireyler verdikleri kararlar doğrultusunda kendini suçlamakta ve seçim kararını diğer alternatiflerden yana kullanma eğilimi göstermektedir (Aren, 2019: 145).

- Taahhüdün Yükseltilmesi: Bireyin alternatifler arasından gerçekleştirdiği seçiminin getirdiği tüm olumsuzluklara rağmen söz konusu kararı sürdürmek uğruna ek maliyetlere katlanmasını ifade etmektedir. Söz konusu durum literatürde kendini haklı çıkarma teorisi ile desteklenmektedir. Kendini haklı çıkarma teorisi, bireyin kararı doğrultusunda kaynak dağılımını yanlış bir şekilde gerçekleştirdiğini reddettiği için yanlış kararı doğrultusunda eylem planına olan bağlılığının artmasına vurgu yapmaktadır (Gibson vd., 1991: 477).
- Örgüt İklimi: Örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarına etki etmekle birlikte örgüte özgü olan ve örgütü betimleyen özelliklerin toplamıdır (Karcıoğlu, 2001: 269). Örgüt iklimi, örgütün amaçları doğrultusunda örgüt üyelerinin karara katılımında önemli rol oynamaktadır. Kararlara aktif katılımı destekleyen bir örgüt ikliminin mevcut olması bireylerin karar verme becerilerinin gelişmesine, verimlilik artışına ve bireyler arasındaki ilişkilerin gelişimine olumlu katkılar sağlayabilmektedir.

Genel anlamda karar verme davranışını etkileyen faktörlerin sayısı zaman, mekan, kararı veren bireyin özellikleri, olay, durum veya problemin yapısı gibi birçok değişkenin etkisiyle artış ya da azalış gösterebilmektedir. Bireylerin karar verme tarzları ise bireyin durumuna, kararın önem derecesine ve bireyin olay, durum veya problem üzerindeki kontrolüne göre değişiklik gösterebilmektedir (Arroba, 1977: 149). Bu bağlamda aşağıda çalışmanın amacı doğrultusunda ulaşılabilen literatürde yer alan rasyonel ve sezgisel karar verme tarzını etkileyen faktörlerin bulunduğu çalışmalara değinilmektedir.

Baiocco ve arkadaşları, yaşları on beş ila on dokuz arasında değişen yedi yüz ergen katılımcının karar verme tarzlarını inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada karar verme tarzları ile cinsiyetler arasında fark bulunamamakla birlikte yaşça daha büyük olan ergen katılımcıların yaşça daha küçük olanlara kıyasla rasyonel karar verme tarzını daha fazla kullandığı vurgulanmaktadır (Baiocco vd., 2009: 963). Ayrıca aynı çalışmada okul başarısı ile rasyonel karar verme tarzı arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu belirtilmektedir.

Loo, işletme bölümünde öğrenim gören iki yüz yirmi üç lisans öğrencisinin karar verme tarzlarıyla ilgili psikometrik bir değerlendirme gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada yaş değişkeni ile sezgisel karar verme tarzı arasında ilişki olduğu vurgulanmakla birlikte yaşça büyük olan katılımcıların yaşça küçük olan katılımcılara kıyasla sezgisel karar verme tarzını daha az kullandıkları ifade edilmektedir (Loo, 2000: 904). Aynı çalışmada cinsiyet değişkeni dikkate alındığında karar verme tarzları arasında bir ilişki bulunamadığı belirtilmektedir.

Sarıkaya ve Atsan, karar verme tarzı ve risk eğilimini kuşaklar açısından inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada X kuşağının Y kuşağına kıyasla rasyonel karar tarzını daha fazla kullandığı belirtilmiştir (Sarıkaya ve Atsan, 2021: 606).

Bayram ve Aydemir devlet üniversitesinde öğrenimine devam eden üç yüz on iki öğrenci ile karar verme tarzları ve kişilik özellikleri üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada sezgisel karar verme tarzının cinsiyete göre farklılaştığı ifade edilmektedir. Bu bakımdan kadınların erkeklerden daha fazla sezgisel karar verme tarzını kullandığı belirtilmektedir. Ayrıca kişilik özelliklerinden olan dışadönüklük, uyumluluk, dürüstlük, açıklık ile rasyonel ve sezgisel karar verme tarzı arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu vurgulanmaktadır (Bayram ve Aydemir, 2017: 911).

Agor gerçekleştirdiği çalışmada sezgiyi kullanma becerisinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek puan aldığını tespit etmiştir (Agor, 1986: 50). Ayrıca aynı çalışmada sezgiyi kullanma becerisinin karar kademelerine göre farklılık gösterdiğine vurgu yapmakla birlikte Asya kökenli yöneticilerin diğer yöneticilere nazaran sezgisel karar verme tarzını daha çok benimsediklerini ifade etmektedir.

Pacini ve Epstein, rasyonel bilgi işleme tarzları ile kişilik, temel inanç ve oran yanlılık olgusu arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Rasyonel düşünme tarzının bireylerin ego, açıklık, vicdan, benlik ve inançlarıyla pozitif ilişkili, nevroitiklik ve muhafazakarlık ile negatif ilişkili olduğunu belirtmektedir (Pacini ve Epstein, 1999: 972). Ayrıca aynı çalışmada rasyonel yetenekler cinsiyetler açısından değerlendirildiğinde erkek katılımcıların kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek puanlar aldığı ifade edilmektedir.

Riaz ve arkadaşları, üç yüz üniversite öğrencisinin kişilik tipleri ile karar verme tarzları arasında ilişkiyi inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada sadece kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve deneyime açıklık ile sezgisel karar verme tarzı arasında değil aynı zamanda vicdanlılık ve rasyonel karar verme arasında da pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir (Riaz vd., 2012: 99).

Curşeu ve Schruijer, yüz iki orta düzey yönetici üzerinde rasyonellik ve kararsızlık değişkenlerinin karar verme tarzı ile olan ilişkisini inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada rasyonel karar verme tarzının kararsızlık ile negatif, rasyonellik ile pozitif ilişki içerisinde olduğu ifade edilmektedir (Curşeu ve Schruijer, 2012: 1058). Ayrıca aynı çalışmada cinsiyet ve sezgisel karar verme tarzı arasında ilişki bulunmadığı vurgulanmaktadır.

Scott ve Bruce karar verme tarzını ölçebilmek amacıyla dört örneklemlerle bir çalışma gerçekleştirmiştir. Söz konusu çalışmada rasyonel, kaçınan, sezgisel, bağımlı ve spontane olmak üzere beş karar verme tarzı olduğu tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada rasyonel karar verme tarzı ve kaçınan karar verme tarzı arasında negatif bir ilişki olduğu ve rasyonel karar verme tarzını benimseyen bireylerin problemlerden kaçmak yerine problemleri çözme eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Scott ve Bruce, 1995: 828). Devlet üniversitesinde öğrenim gören iki yüz kırk üç lisans öğrencisiyle gerçekleştirdiği çalışmada Phillips ve arkadaşları da benzer şekilde rasyonel karar verme tarzına sahip bireylerin problemi anlamlandırıp çözme eğiliminde olduğuna vurgu yapmaktadır (Phillips vd., 1984: 500).

Sjöberg, yüz kırk üç katılımcının karar verme tarzlarını incelemiştir. Gerçekleştirilen çalışmada katılımcıların profesyonel olmayan kişisel kararlarında sezgisel karar verme tarzını benimsedikleri tespit edilmiştir (Sjöberg, 2003: 25-26). Aynı çalışmada bireylerin riskli durumlar karşısında sezgisel veya analitik karar tarzını tercih etmedikleri belirtilmiştir.

Gambetti ve Giusberti, bireylerin yatırım algısı ve kararının kişilik ve karar verme tarzı ile ilişkisini incelemektedir. Gerçekleştirilen çalışmada bireylerin farklı türde hisse senetlerine yatırım yapma kararı ile rasyonel karar verme tarzı arasında pozitif ilişki bulunduğu ifade edilirken sezgisel karar verme tarzı ile anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmektedir (Gambetti ve Giusberti, 2019: 19).

Allwood ve Salo, karar verme tarzı ile stres göstergelerinin arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada çalışılan kuruma bağlı olarak bireylerin rasyonel karar verme tarzı ile stres göstergeleri arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Ulusal vergi kurulunda çalışan rasyonel karar verme tarzına sahip bireylerin daha az stres yaşadığı ifade edilmiştir (Allwood ve Salo, 2012: 41-42).

Sinclair ve arkadaşları, bireylerin duygularının sezgisel karar tarzı üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada kadın katılımcılarda duygusal farkındalığın sezgisel karar verme tarzı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Sinclair vd., 2010b: 382). Ayrıca bireylerin pozitif veya negatif ruh haline sahip olması sezgisel karar verme tarzının kullanımını yoğunluk bakımından etkilemektedir.

Smith, sezgisel karar verme tarzının eğitim ve öğretimle olan ilişkisini incelemiştir. Gerçekleştirilen çalışmada sezgisel karar verme tarzının batıl akıl yürütme ve doğaüstü inançlarla ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Smith, 2011:263).

Khatri ve Ng, Amerika Birleşik Devletleri'nde bilgisayar, bankacılık ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların üst düzey yöneticilerinin karar süreçlerinde sezgi kullanımını araştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada istikrarsız bir ortamda yöneticilerin sezgisel karar tarzı kullanımını örgütsel performansla pozitif ilişkili iken istikrarlı bir ortamda sezgisel karar tarzı kullanımını örgütsel performansla negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Khatri ve Ng, 2000: 57).

Dean ve Sharfman, yirmi dört şirkette elli yedi stratejik kararı inceleyerek bir araştırma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen araştırmada belirsizlik ve rasyonel karar verme arasında negatif bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir (Dean ve Sharfman, 1993a: 593).

Goll ve Rasheed, imalat sektöründe faaliyet gösteren altmış iki firmada rasyonellik ile örgütsel performans arasındaki ilişkide çevresel cömertlik ve çevresel dinamizmin düzenleyici rolünü araştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen araştırmada çevresel cömertlik ve dinamizmin, örgütsel performans ve rasyonellik arasında düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir (Goll ve Rasheed, 1997: 583).

Priem ve arkadaşları, imalat sektöründe faaliyet gösteren yüz bir firmada rasyonellik ve performans arasındaki ilişkide çevresel dinamizm etkisini araştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada dinamik bir çevrede faaliyet gösteren firmalarda rasyonellik ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilirken istikrarlı bir çevrede faaliyet gösteren firmalarda rasyonellik ve performans arasında bir ilişki bulunamadığı ifade edilmiştir (Priem vd., 1995: 913).

Tambe ve Krishnan, Hindistan'da imalat sektöründeki bir örgütte doksan sekiz çalışan ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü liderlik ve karar verme tarzlarının ilişkisi incelenmiştir. Söz konusu çalışmada dönüşümcü liderlik ile rasyonel karar verme tarzı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Tambe ve Krishnan, 2000: 69).

Karar Verme Davranışında Zihinsel Kestirmeler ve Gizli Tuzaklar

Bireyler karar verme sürecinde zaman baskısı, belirsizlik veya bilişsel kaynaklarda yetersizlik gibi durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu gibi durumlarla karşı karşıya kalan bireyler karar sürecinde genellikle ekonomik ve etkili olan ancak sistematik ve öngörülebilir hatalara yol açabilen zihinsel kestirmeleri ve önyargıları kullanabilmektedir (Tversky ve Kahneman, 1974: 1131).

Zihinsel kestirmeleri ve önyargıları Pompian “bilişsel hatalar” ve “duygusal önyargılar” olmak üzere iki gruba ayırmakla birlikte bilişsel hataları da kendi içerisinde “inançta ısrar eğilimi” ve “bilgi işleme önyargısı” olarak sınıflandırmaktadır. Bilişsel hataların bireylerin bilgi işlemeye yönelik bilinçaltı zihinsel prosedürlerinden ya da bireyin inançlarında mantıksız şekilde ısrar etmesinden kaynaklandığı belirtilirken duygusal önyargıların olay, durum, nesnelere ve arasındaki bağlar hakkındaki dürtü veya sezgilerden doğduğunu vurgulamaktadır (Pompian, 2012: 26).

İnançta ısrar eğilimi bireylerin olay, durum veya problem karşısında sahip olduğu düşüncelere gönülden bağlı olması hasebiyle akla uygun olmasa dahi inançları doğrultusunda ısrar etmesi olarak tanımlanmaktadır. Birey ilk inancının doğruluğuna güvenmekle birlikte söz konusu inancına ters düşen ya da inancının yanlış olduğunu destekleyen kanıtlara ulaşsa bile inancına bağlı kalma eğilimi göstermektedir (Siebert ve Siebert, 2023: 2). Başka bir deyişle bireyler inançlarını doğrulamayan kanıtlar karşısında bile inançlarına sıkı sıkıya sarılarak olay, durum veya probleme yönelik belirsiz bilgileri

inançlarını güçlendirecek şekilde yorumlamaktadır (Cohen vd., 2000: 1151). İnançta ısrar eğilimini temel alan zihinsel kestirmeler ve önyargılar “bilişsel uyumsuzluk”, “muhafazakarlık önyargısı”, “doğrulama önyargısı”, “temsiliyet”, “kontrol illüzyonu” ve “geri görüş önyargısı” olarak altı başlıkta sınıflandırılmaktadır (Pompian, 2012: 27-32). Bu doğrultuda aşağıda inançta ısrar eğilimini temel alan zihinsel kestirmelere ve önyargılara ait açıklamalar yer verilmektedir.

- **Bilişsel Uyumsuzluk:** Bireyin aralarında çelişki bulunan birden fazla bilgi parçasına yani bilişe sahip olmasının bireyde yarattığı psikolojik rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır (Yücel, 2018a: 13). Bilişsel uyumsuzluk ortaya çıktığında bireyin uyumlu ve tutarlı olan zihin yapısı bozulmakla birlikte söz konusu durumdan dolayı birey tedirginlik yaşamakta ve huzursuz hissetmektedir. Birey için çelişki yaratan durumların ortadan kaldırılması öncelik teşkil etmektedir. Bu bağlamda bilişsel uyumsuzluk yaşayan birey ilk etapta zihin yapısında uyumu sağlama odaklı davranarak uyumsuzluğa yol açan sebepleri azaltmaya çalışmaktadır. İkinci etapta ise birey bilişsel uyumsuzluğu daha da arttıracak ya da körükleyecek durum ve bilgileri önleme odaklı davranmaktadır (Yücel ve Çizel, 2018b: 151).
- **Muhafazakarlık Önyargısı:** Yeni bilgilere maruz kalan birey mevcut görüşlerini yavaş bir şekilde değiştirme eğilimine sahiptir (Doğan ve Faikoğlu, 2016: 57). Başka bir ifadeyle birey olay, durum veya problem karşısında bir görüşe sahip olmakla birlikte yeni bilgiler ışığında bireyin mevcut görüşünün değişmesi veya revize edilmesi zaman almaktadır. Bireyler önceki bilgilerine aşırı şekilde güvendiklerinden olay, durum veya problem karşısında faydalı olan istatistiki kanıtlar yerine geçmişte oluşturan ve birey için daha az fayda sağlayan bilgilere daha fazla değer vermekte ve yeni kanıtları daha yavaş benimsemektedir (Barberis vd., 1998: 315).
- **Doğrulama Önyargısı:** Bireylerin inançlarını destekleyen bilgileri araması ve inançlarıyla ters düşen bilgileri dikkate almaması ya da gerçek anlamından saptırması eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Peter, 2022: 1351). Bireyin mevcut inançları, beklentileri veya ortaya koyduğu hipotezler doğrultusunda kendi inançlarıyla örtüşen kanıtlar aramasını veya taraflı yorumlamasını vurgulamaktadır (Nickerson, 1998: 175). Bireylerin taraflı davranması ya da inanmak istedikleri yönde kendilerini ikna etme çabası doğal bir davranış olmakla birlikte söz konusu davranış seçici algının yönlerini kapsamaktadır (Pompian, 2012: 28).

- **Temsiliyet:** Karar süreçlerinde bireyler olasılık sorularına cevap ararken birinin diğerini temsil etme derecesine ya da birinin diğerine ne kadar benzerlik gösterdiğine göre yargıya varabilmektedir (Tversky ve Kahneman, 1974: 1124). Misal olarak bireylerin P ve R'ye yönelik olasılıkları değerlendirmesi P'nin R'yi temsil derecesine ya da benzerliğine göre gerçekleşmektedir. P ve R arasında birbirini andıracak ortak nitelikler bulunduğu anda bireylerde P'nin R'den gelme olasılığının güçlü olduğu kanısı oluşmaktadır. Aksi durumda bireyler P ve R arasında birbirini andıracak ortak nitelikler bulamıyorsa P'nin R'den gelme olasılığının zayıf olduğu kanısına varmaktadır. Temsiliyet kısayolunun bireyler tarafından kullanımı karar süreçlerinde çeşitli hataların yaşanmasına yol açabilmektedir. Bu bağlamda bireylerin olay, durum veya problemle ilgili yargıya varırken taban oran sıklığını göz ardı etmesine, örneklem boyutuna karşı hassasiyet göstermemesine, bir olayın olabilirliğine yönelik yanılgılar yaşamamasına, tahmin edilebilirliğe karşı duyarsızlık göstermesine, geçerlilik yanılması ve regresyonla ilgili yanılgılar yaşamamasına yol açabilir (Tversky ve Kahneman, 1974: 1124-1126).
- **Kontrol İllüzyonu:** Sonuçların büyük ölçüde şans eseri ortaya çıktığı durumlarda bireylerin sonuçlar üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduğunu düşünerek başarı olasılıklarını olduğundan büyük kabul etmelerini ifade etmektedir (Gino vd., 2011: 104). Kontrol illüzyonu bireylerin olay, durum veya problemler karşısında subjektif başarı olasılığını objektif başarı olasılığının garanti edebileceğinden daha yüksek seviyede algılamasına neden olmaktadır (Langer, 1975: 311). Söz konusu durumda bireyler durumlar arasında bağlantılar olmasa bile nedensel bağlantılar bulmakta veya rastgele gerçekleşen olayların sonuçlarına ilişkin tahminlerde kesinlik bildirmektedir (Pompian, 2012: 30).
- **Geri Görüş Önyargısı:** “Her şeyi biliyordum” etkisi olarak da bilinen önyargı bireylerin olay, durum veya problemin sonucunu öğrendikten sonra olay, durum veya problemin kaçınılmazlığına ilişkin algılarını değiştirme eğilimini ifade etmektedir (Szalansk ve Willham, 1991: 147). Olay, durum veya probleme yönelik bilgiye ulaşmadan yapılan hatalı olasılık tahminlerini ya da olasılık tahminlerinin doğru gerçekleşmesi sonucunda bireylerin inançlarını abartma eylemini içermektedir (Demirel ve Yelkikalan, 2020: 2589). Geri görüş önyargısı, bireyin geçmiş ile ilgili olumlu ya da olumsuz görüş belirtmesini ve geçmiş yaşamından öğrenme kabiliyetini önemli ölçüde kısıtlayabilmektedir (Fischhoff, 1975: 288).

Bilişsel hataların ikinci kategorisi olan bilgi işleme hataları ve önyargıları, bireylerin bilgiyi mantığa uygun olmayan veya irrasyonel bir şekilde işlemesi olarak tanımlanmaktadır (Pompian, 2012: 32). Bilginin mantığa uygun olmayan veya irrasyonel şekilde değerlendirilmesinin sebebi olarak bireylerin tüm bilgilere dikkat etme ve işleme konusundaki sınırlılıkları gösterilmektedir (Kruglanski ve Ajzen, 1983: 7). Bireylerde bilgi işleme hataları ve önyargıları “çıpalama ve ayarlama”, “zihinsel muhasebe”, “çerçeveleme”, “kullanılabilirlik”, “kendine atf önyargısı”, “sonuç önyargısı”, “yenilik önyargısı” olarak yedi başlıkta sınıflandırılmaktadır (Pompian, 2012: 32).

- Çıpalama ve Ayarlama: Çoğu durum, olay veya problem karşısında bireylerin çözüme yönelik bir başlangıç değeri belirlemesi ve söz konusu değer çevresinde aşağı ya da yukarı yönlü tahminler gerçekleştirilmesi “çıpalama” olarak ifade edilmektedir (Tversky ve Kahneman, 1974: 1128). Belirlenen çıpalama öğrenilmiş bir olgu, içsel veya dışsal bir işaret, bellekte yer edinmiş bir bilgi, zayıf bir fikir olabilmekle birlikte belirli şartlar altında birey için makul ve doyurucu olarak algılanan madde, eşya, söz, iş, olay, durum ve benzeri şekilde de gerçekleşebilmektedir (Exel vd., 2006: 840-841). Çıpa değeri olay, durum veya probleme yönelik uygun değer aralığının tespiti için referans görevi görmektedir (Furnham ve Boo, 2011: 37). Çıpalama karar sürecini hızlandırabildiği gibi karar sürecinde zayıflıklara ve önyargılara yol açabilmektedir. Tversky ve Kahneman, çıpalamanın yaratabileceği hatalardan biri olan yetersiz ayarlamayı sezgisel sayısal tahmin yöntemini kullanarak açıklamaktadır. Bu doğrultuda Tversky ve Kahneman, lise öğrencilerinden oluşan iki gruba kısa süreliğine çarpma işleminin yer aldığı problemler göstermektedir. Birinci gruba $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ şeklinde yazılan çarpma işlemi, ikinci gruba $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ şeklinde yöneltilerek cevap vermeleri beklenmiştir. Cevaplar değerlendirildiğinde yazılış bakımından farklılık taşıyan aynı işlem için ilk grubun ortalama tahmininin ikinci grubun ortalama tahmininden yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tversky ve Kahneman, 1974: 1128). Çıpalama etkisiyle ilk grup hesaplamada daha yüksek sayıları referans alırken ikinci grup hesaplamada daha düşük sayıları referans almaktadır. Çıpalama yetersiz ayarlamaya yol açmanın yanı sıra olayları birleşik ve ayrışık olma durumuna göre değerlendirmede önyargılara neden olabilmektedir. Bu bakımdan bireyler birleşik olayları olduğundan daha büyük ve daha çok gösterme eğilimindeyken ayrışık olayları azımsama eğiliminde olabilmektedir (Kamilçelebi, 2019: 37).

- Zihinsel Muhasebe: Mali hareketleri düzenlemek, izlemek, değerlendirmek amacıyla bireyler tarafından kullanılan bir dizi bilişsel işlem olarak tanımlanmaktadır (Thaler, 1999: 183). Bireylerin olay, durum veya problemin çözümüne yönelik geliştirdiği alternatiflerin avantajlarına ve dezavantajlarına ilişkin psikolojik hesaplamaları gerçekleştirdiği bir karar çerçevesi türüdür (Henderson ve Peterson, 1992: 92). Zihinsel muhasebe, bireylerin gerçekleştirdiği veya gerçekleştireceği her bir eylem, karar veya sonuca yönelik zihninde belirli bir bütçe ayırdığını ve bunu farklı zihinsel hesaplarda takip ettiğini varsaymaktadır (Güven, 2021: 256). Zihinsel muhasebenin etkisi ile bireyler rasyonel insan kavramıyla çelişmekle birlikte gelirin kaynağına ve planlanan kullanım alanına göre keyfi sınıflandırmalar gerçekleştirebilmektedir (Pompian, 2012: 33).
- Çerçeveleme: Bireylere olay, durum veya problemin çözümüne yönelik alternatiflerin nasıl sunulduğuyla alakalı bir tasarımdır. Olay, durum veya problemin içeriğinin sabit kaldığı fakat çözüme yönelik alternatiflerin pozitif veya negatif sunulma biçimine göre çerçevesi hallerde bireylerin karar verme davranışında farklılıklar yaşandığı belirtilmektedir. Literatürde çerçeveleme etkisi farklı yazarlar tarafından çeşitli örnekler kullanılarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıktığı varsayılan Asya hastalığı çerçeveleme etkisinin en bilindik örneklerinden biridir (Kahneman ve Tversky, 1984d: 343). Katılımcılara Asya hastalığına dair kazancı içeren alternatifler riskten kaçınma eğilimini destekleyen bir ifadeyle; kaybı içeren alternatifler risk alma eğilimini destekleyen bir ifadeyle yazıldığı iki program aktarılmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun kazancı içeren alternatiflerin bulunduğu programda kesin sonuçların yer aldığı seçeneği tercih ettiği belirtilirken kaybı içeren alternatiflerin bulunduğu programda ise kesinlikten ziyade riskli seçeneği tercih ettikleri belirtilmiştir. Bu bağlamda çerçeveleme etkisine göre aynı sonucu ifade eden bilgiler bireylere pozitif çerçevede sunulduğunda bireylerin riskten kaçınma eğilimi sergiledikleri ve daha kesin sonuçlara yöneldikleri, negatif çerçevede sunulduğunda ise bireylerin yüksek risk alma eğiliminde oldukları ve kesin sonuç yerine ihtimallere yöneldikleri ifade edilebilmektedir.

- Kullanılabilirlik: Bireyler bir grubun tekerrür etmesini veya bir olayın meydana gelme olasılığını, olay veya grupla ilgili emsalleri hatırlama kolaylığına göre değerlendirebilmektedir (Tversky ve Kahneman, 1974: 1127). Olay, durum veya problemlerin hatırlama kolaylığına göre değerlendirilmesi kullanılabilirlik olarak ifade edilmektedir. Kullanılabilirlik kısayoluna örnek olarak bireylerden yaşlılarda nörolojik bir rahatsızlık olan alzheimer hastalığına yakalanma riskini değerlendirmesi istendiğinde birey çevresinde söz konusu hastalığa yakalanmış yaşlı bireyleri hatırlayarak riski değerlendirebilmektedir. Kullanılabilirlik kısayolunun karar sürecinde aktif olması kolayca hatırlanabilen emsalleri olan olay veya grubun daha az hatırlanan emsallere sahip olay veya gruba kıyasla nicelik bakımından daha fazla algılanmasına yol açabilmektedir. Kullanılabilirlik etkisine yönelik gerçekleştirilen bir çalışmada deneklere duyurulmak üzere ünlü kadın ve erkeklerin isimlerinin de yer aldığı listeler hazırlanmış ve deneklerden listeyi dikkate alarak kadınlardan daha fazla erkek ismi olup olmadığının değerlendirilmesi istenmiştir (Tversky ve Kahneman, 1974: 1127). Deneklerden oluşturulan gruplara kadın ve erkek isimlerinin farklı yoğunluklarda olduğu listeler verilmiştir. Kimi gruplarla paylaşılan listelerde ünlü kadın isimleri erkek isimlerine göre fazladır kimi gruplarda paylaşılan listelerde ünlü erkek isimleri kadın isimlerine göre fazladır. Deney sonucunda bireyler kullanılabilirlik etkisiyle örneklerin geri alınabilirliğine yönelik önyargılı bir davranış sergilemiştir. Bireyler listelerinde yer alan tüm isimlere göre değil ünlü kişilerin isimlerinin ait olduğu cinsiyete göre yargıya varmıştır. Bireyler kullanılabilirlik kısayoluna belleğinde emsali olmayan ancak belirli kurallar çerçevesinde bellekte canlandırılabilen bir grubu değerlendirebilmek için başvurabilmektedir (Tversky ve Kahneman, 1974: 1127). Birey grubu değerlendirebilmek için emsaller oluşturabilmekte ve emsali oluşturulabilme kolaylığına göre sıklıklara veya olasılıklara ulaşabilmektedir. Ancak her daim gerçeği yansıtan sıklıklara ve olasılıklara ulaşmak pek de mümkün olmamaktadır. Kullanılabilirlik kısayolunun karar sürecine müdahil olmasından kaynaklanan bir başka yaklaşımda bireylerin bir arama kümesinin etkinliğine önyargılı davranmasıdır. Bu duruma örnek olarak bireylerin somut sözcüklerin soyut sözcüklere kıyasla somut sözcüklerin daha fazla olduğunu düşünmesi verilebilmektedir (Kamilçelebi, 2019: 35).

- Kendine Atıf Önyargısı: Bireylerin başarılarını kişisel yetenekler gibi iç faktörlere bağlamasını, başarısızlıklarını da kötü şans, çevresel koşullar gibi dış faktörlere atfetmesini ifade eden bir kavramdır (Kim, 2013: 2472). Kendine atıf önyargısı bireyler için aşırı özgüveni beraberinde getirmektedir. Bireyler aşırı özgüvenin etkisiyle yatırım projelerinin getirisini olduğundan yüksek düşünmekle birlikte yatırım projelerini gerçekleştirebilmek için kaynak kullanımında aşırıya kaçabilmektedir (Malmendier ve Tate, 2005: 2661). Bu bakımdan kendine atıf önyargısı karar sürecinde bireylerin hatalı davranışlar sergilemesine ve daha fazla risk almasına neden olabilmektedir (Pompian, 2012: 36).
- Sonuç Önyargısı: Bireyler sonuca götüren sürecin sistematik veya keyfi kurallar tarafından belirlendiğine bakmaksızın başka bir deyişle karar sürecini değerlendirmeksizin direkt olarak karar sonucuyla tutarlı çıkarımlar yapabilmektedir (Agrawal ve Maheswaran, 2005, 798). Diğer bireylerin olay, durum veya problemin çözümüne yönelik izlediği süreç karar verici konumdaki birey tarafından göz ardı edilip olay, durum veya problem sonuç odaklı değerlendirilmektedir. A ve B olmak üzere iki kişi olduğunu ve A kişinin lüks bir yaşam sürdürdüğünü varsayalım. B kişinin A'nın lüks yaşamını dikkate alarak diğer özelliklerine bakmaksızın sadece A kişinin yatırım yaptığı finansal enstrümanlara yatırım yapması, B kişinin karar sürecinde sonuç önyargısını kullanmasına örnek olarak verilebilir.
- Yenilik Önyargısı: Bireylerin yakın geçmişe ait verileri veya olayları uzak geçmişe ait veri ve olaylara kıyasla daha belirgin şekilde hatırlamasını vurgulayan bilişsel bir modeldir (Durand vd., 2021: 1). Yenilik önyargısı bireylerin olay, durum veya problem karşısında yakın tarihli verileri kullanarak alternatifleri değerlendirmesini içermektedir. Olay, durum veya problemin genel bir değerlendirmeden ziyade yakın tarihli veriler baz alınarak değerlendirilmesi karar sürecinde bireyin yanılgılar yaşamasına yol açabilmektedir. Eşit sayıda kırmızı ve sarı kiraz ağaçlarının yer aldığı bir bahçede A kişinin gezdiğini ve gezinin başında kırmızı kiraz ağaçlarının eşit dağılım gösterdiğini fakat gezinin sonuna doğru sarı kiraz ağaçlarının yoğunlaştığını varsayalım. Bu doğrultuda A kişisinden kiraz ağaçlarını nicelik bakımından değerlendirmesi istendiğinde yenilik önyargısı nedeniyle kırmızı kiraz ağacından çok sarı kiraz ağaçlarını hatırlayarak nicelik bakımından fazla olduğunu ifade etmesi muhtemeldir.

Bireylerin karar verme davranışını etkileyen önyargılar sadece biliş kaynaklı değil aynı zamanda bireylerin sahip olduğu duygulardan da kaynaklanabilmektedir. Bilişsel hataların çoğu bilinçli hesaplamaların bir sonucu olarak ortaya çıkarken duygusal önyargılar bireyin dürtü ve sezgilerinin bir sonucu olarak meydana gelebilmektedir. Bireylerde duygusal önyargılar “kayıptan kaçınma”, “aşırı güven önyargısı”, “öz denetim önyargısı”, “statüko önyargısı”, “bağış etkisi”, “pişmanlıktan kaçınma önyargısı” ve “yakınlık önyargısı” olmak üzere yedi grupta sınıflandırılmaktadır (Pompian, 2012: 38).

- **Kayıptan Kaçınma:** Bireylerin potansiyel kayıplardan duyacağı üzüntü potansiyel kazançlardan yaşayacağı hazla kıyaslandığında karar sürecinde kayıpların psikolojik açıdan daha etkili hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Faikoğlu, 2016: 25). Başka bir deyişle bireyler üzerinde olumsuz olayların bilinen büyüklükleri ile alakalı olarak olumlu olaylardan daha kuvvetli izlenimler bıraktığı belirtilmektedir (Tekin ve Cengiz, 2020b: 41). Risk ve belirsizlik altında verilen kararlarda bireyler uğrayacağı kayıpları elde edeceği kazançlardan daha önemli olarak algılamaktadır (Kıyılar ve Akkaya, 2020: 153). Risk içeren durumlarda bireylerin alternatifler arasından seçim işlemini kayıpları kazançlardan iki kat daha fazla önemseyerek gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir (Greene, 2011: 609).
- **Aşırı Güven Önyargısı:** Bireylerin sahip olduğu bilginin sınırlarını bilmemelerinden doğan aşırı güven önyargısı, bireylerin mevcut kabiliyetlerini, başarıya yönelik beklentilerini, olumlu dönütleri abartma eğilimleriyle birlikte sahip olduğu bilgilerin gerçeğe uygunluğu hususunda aşırıya kaçma eğilimlerini içermektedir (Tekin, 2019a: 294). Bireylerin sahip oldukları bilgiye aşırı güvenmesi durumunda yatırımlarında aşırıya kaçtıkları ve söz konusu yatırımdan bekledikleri getirileri abartma eğiliminde oldukları öne sürülmektedir (Mishra ve Metilda, 2015: 229).
- **Özdenetim Önyargısı:** Bireylerin disiplin yetersizliğinden kaynaklanan ve bireyi uzun süreli, kapsamlı, ayrıntılı hedeflerini gerçekleştirmede başarısız kılan önyargıyı ifade etmektedir (Pompian, 2012: 40). Uzun vadeli belirlenen hedefler kısa vadeli maddi ya da manevi doygunluk karşısında geçerliliğini yitirmektedir. Başka bir deyişle birey kısa vadede elde edilebileceği doygunluğu uzun vadede elde edebileceği hedeflere tercih etmektedir. Bu bağlamda bireyler hedefleri doğrultusunda verdikleri kararlarda istikrarı yakalayamamakta ve hedeflerini gerçekleştirmede başarısızlıklarla karşı karşıya kalmaktadır.

- Statüko Önyargısı: Olay, durum veya problem karşısında bireylerin hiçbir şey yapmaması ya da mevcut veya önceki kararını sürdürmesini ifade etmektedir (Samuelson ve Zeckhauser, 1988: 7). Bireyler olay, durum veya problem karşısında süregelen düzenden ayrılmanın avantajdan ziyade dezavantajları beraberinde getireceğine kanaat getirmektedir (Kahneman vd., 1991e: 197-198). Risk korkusu, alışılmış düzeni koruma isteği, değişimin potansiyel avantajlarını görememe, başarısız olma korkusu, değişimin getireceği iş yükünden kaçınma gibi sebepler bireyin statüko önyargısına kapılmasına yol açabilmektedir (Kambi, 2014: 2). Bu bakımdan birey süregelen düzenin devam etmesi ya da çok az değişmesi yönündeki kararları desteklemeyi uygun görmektedir.
- Bağış Etkisi: Bireyin bir metaya sahip olduğunda hem sahip olmadıklarına göre hem de sahip olamayanlara göre söz konusu metaya daha fazla değer verme eğilimini ifade etmektedir (Pompian, 2012: 41). Bağış etkisi çoğunlukla değişim ve değerlendirme paradigmalarıyla örneklendirilmektedir. Değişim paradigması tesadüfi olarak iki metadan birine sahip olan katılımcıların sahip olduğu metayı diğer metayla mübadele etme hususunda başlangıçtan daha isteksiz olması şeklinde açıklanırken değerlendirme paradigması, alıcı konumundaki bireylerin metayı elde etmek için ödemeyi kabul ettikleri en üst düzey para miktarı, satıcı konumundaki bireylerin metadan vazgeçmeye razı oldukları en alt düzey para miktarından daha düşük olmasıyla ifade edilmektedir (Morewedge ve Glibin, 2015: 339). Değerleme ve değişim paradigmalarından da anlaşılacağı üzere bireyler metaya sahip olmasının etkisiyle söz konusu metaya ilk durumdan daha fazla değer bahşetmektedir.
- Pişmanlıktan Kaçınma Önyargısı: Pişmanlık, gerçekleştirilen bir iş veya davranışın olumsuz neticelenmesi nedeniyle bireylerin söz konusu olumsuzluktan hüznün ya da üzüntü duyması hali olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin olumsuz neticelerle karşılaşmamak için eylemle sonuçlanacak kararlar vermekten uzak durması pişmanlıktan kaçınma önyargısı olarak ifade edilmektedir (Pompian, 2012: 41).
- Yakınlık Önyargısı: Olay, durum veya probleme yönelik alternatifler arasından seçim gerçekleştirirken bireyin seçimi, alternatifin asıl işlevinden ziyade seçilecek alternatifin kendi değerlerini nasıl yansıtacağını dikkate alarak karar verme davranışını gerçekleştirmesi olarak ifade edilebilmektedir. Başka bir deyişle birey seçimini, kendi değerini ve imajını yansıtan alternatifler arasından gerçekleştirmektedir.

Belirlilik, Risk ve Belirsizlik Ortamında Karar Verme Teknikleri

Karar verici konumundaki bireyler farklı durum, olay veya problemler ile farklı karar ortamlarında karşılaşabilmektedir. Karar ortamı, karar verici konumdaki bireylerin tabiat koşullarına ve söz konusu koşulların meydana gelmesine ilişkin bilgi derecesine bağlıdır (Tütek vd., 2012: 66). Bu bakımdan karar verme davranışı belirlilik, risk veya belirsizlik koşullarının hâkim olduğu karar ortamlarında gerçekleşebilmektedir.

Belirlilik ortamında karar verici konumdaki bireyler olay, durum veya probleme yönelik alternatifler ve alternatiflerin sonuçları hakkında tam bir bilgi sahibi olmaktadır (Gündüz vd., 2020: 3). Belirlilik ortamında karar verme problemi deterministik bir yapı göstermektedir (Esin ve Şahin, 2012: 398). Ayrıca belirlilik ortamında söz konusu olay, durum veya problemin ortaya çıkma olasılığı “1” olarak kabul edilmekle birlikte karar verici konumundaki bireylerin amacı maksimizasyon olduğunda mevcut alternatifler arasında getirisi en büyük olanı; amaç minimizasyon olduğunda götürüsü en küçük olanı seçtiği ifade edilmektedir (Can, 2018: 3).

Belirlilik durumunda karar verme davranışına örnek olarak bir teknoloji şirketinin tek koşul varsayımı altında yatırım alternatifleri ve söz konusu alternatiflere ait giderlerin bulunduğu bir karar matrisi varsayılmaktadır. Yatırım giderlerine yönelik alternatifleri içeren karar matrisi Tablo 1’deki gibidir:

Tablo 1

Yatırım giderlerine yönelik karar matrisi

Alternatifler	Olasılıklar
S ₁	3000
S ₂	2000
S ₃	8000

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Karar matrisine göre S₂ alternatifi karar verici konumdaki bireyler için giderleri minimum seviyede tutacak olan en iyi alternatifi oluşturmaktadır. Eğer söz konusu karar matrisi şirketin alternatif kârlarına yönelik verileri içeriyor olsaydı en yüksek değeri içeren S₃ en iyi alternatifi oluştururdu.

Risk ortamında karar verici konumundaki bireyler için olay, durum veya problemlere yönelik çeşitli olasılık dağılımları bulunmaktadır. Karar verici konumundaki bireyler söz konusu durum, olay veya problemler karşısında ağırlıklı olarak beklenen değer kriteri, beklenen fırsat kaybı kriteri, en yüksek olasılık kriteri ve tam bilginin beklenen değerini kullanmaktadır.

Beklenen değer kriterinde olay, durum veya probleme ilişkin değerler ile meydana gelme olasılıkları kullanılarak beklenen kârın maksimizasyonu veya beklenen maliyetin minimizasyonu incelemektedir (Işığışık, 2015: 51). Örnek olarak bir teknoloji firmasının yeni bir akıllı saat modeli üretmeyi düşündüğü varsayılmaktadır. Akıllı saatin üretim sürecinde X, Y, Z olmak üzere üç alternatif bulunmaktadır. Firma deneyimlerinden hareketle piyasaya yeni ürün arz ettiğinde söz konusu ürünlere 0,05 düşük düzeyde, 0,10 orta düzeyde, 0,50 yüksek düzeyde talep gerçekleşeceğini öngörmektedir. Örnek olayı beklenen değer kriterine göre irdelediğimizde üretim süreci ve talep düzeylerine yönelik beklenen değer Tablo 2'deki gibidir:

Tablo 2

Üretim süreci ve talep düzeylerine yönelik beklenen değer

Üretim Süreci	Talep			Beklenen Değer (Düşük*0,05) + (Orta*0,10) + (Yüksek*0,50)
	Düşük	Orta	Yüksek	
X	1000	3000	8000	4350
Y	2000	4000	7000	4000
Z	1500	5000	6000	3575

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Kârını en üst düzeyde tutmak isteyen karar verici konumdaki birey, beklenen değer kriterine göre piyasaya arz etmek istediği akıllı saati “X” üretim sürecini kullanarak gerçekleştirmelidir. Beklenen değer kriteri göz önünde bulundurularak verilen kazançla yönelik kararlarda en yüksek değer seçilirken maliyete yönelik gerçekleştirilen kararlarda en düşük değer seçilmektedir.

Beklenen fırsat kaybı kriterinde olay, durum veya probleme yönelik karar sonuçlarına ilişkin pişmanlık değerleri hesaplandıktan sonra olasılıklarla çarpılmakta ve en küçük fırsat kaybına neden olan maliyeti içeren seçenek tercih edilmektedir (Tütek vd., 2012: 74). Örnek olarak tatil amacıyla para biriktiren bir çiftin konaklama için çadır, karavan ve pansiyon alternatiflerinden birini tercih edeceği varsayılmaktadır. Konaklama süresini içeren X seçeneği 10 günlük paket fiyatını, Y seçeneği 15 günlük paket fiyatını, Z seçeneği

20 günlük paket fiyatını içermektedir. Çiftin 0,10 olasılıkla X paketini, 0,20 olasılıkla Y paketini, 0,40 olasılıkla Z paketini seçeceği düşünülmektedir. Örnek olayı beklenen fırsat kaybı kriterine göre değerlendirdiğimizde bu doğrultuda konaklama alternatifleri Tablo 3'teki gibidir:

Tablo 3

Konaklama alternatifleri

Konaklama Türü	Paketler		
	X	Y	Z
Çadır	100	400	600
Karavan	50	150	1000
Pansiyon	200	750	900
En Yüksek Değerler	200	750	1000

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

İlk aşama olarak karar verici konumundaki birey alternatif durumlara ait değerler arasında en yüksek değerleri belirlemektedir. Sonraki aşamada belirlenen duruma ait en yüksek değerden ait olduğu sütundaki değer çıkarılarak fırsat kayıpları bulunmaktadır. Bu doğrultuda konaklama alternatiflerine yönelik fırsat kayıpları matrisi Tablo 4'teki gibidir:

Tablo 4

Konaklama alternatifleri yönelik beklenen ve en yüksek fırsat kayıpları

Konaklama Türü	Paketler			En Yüksek Fırsat Kayıpları	Beklenen Fırsat Kaybı (X*0,10) + (Y*0,20) + (Z*0,40)
	X	Y	Z		
Çadır	100	350	400	400	240
Karavan	150	600	0	600	135
Pansiyon	0	0	100	100	-

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Karar verici konumundaki birey pişmanlık kriterine göre en yüksek fırsat kayıpları arasından en düşük değere sahip olan pansiyon alternatifini eleyerek çadır ve karavan alternatifleri için beklenen fırsat kaybı hesaplar. Söz konusu ölçüte göre konaklama türü olarak en küçük fırsat maliyetini veren karavan alternatifi seçilir.

En yüksek olasılık kriterinde karar verici konumundaki bireylerin karşılaştığı olay, durum veya problem maliyet yönlü ise yüksek olasılık değerleri arasından en düşük olan değeri, kazanç yönlü ise yüksek değerler arasından en yüksek değere sahip olan alternatifi tercih etmektedir (Atan ve Altan., 2020: 35). Örnek olarak bir giyim firmasının kaşe, kaşmir ve kadife kaban ürettiğini varsayılmaktadır. Taleplere yönelik X, Y, Z olmak üzere üç strateji geliştirilmiştir. Giyim firmasına yönelik karar matrisi Tablo 5'teki gibidir:

Tablo 5

Giyim firmasına yönelik karar matrisi

Stratejiler	Kabanlar			Olasılıklar	Beklenen Değer (X*0,20) ^ (Y*0,50) ^ (Z*0,30)
	Kaşe	Kadife	Kaşmir		
X	100	300	400	0,20	160
Y	700	600	200	0,50	750
Z	200	500	100	0,30	240

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

En yüksek olasılık kriterine göre ürünlere yönelik talepler değerlendirildiğinde firma tarafından Y stratejisi seçilmelidir.

Tam bilginin beklenen değeri kriterinde karar verici konumundaki bireylerin karar verme davranışı öncesinde tam bilgiye sahip olduğu kabul edilerek olay, durum veya probleme yönelik uzun dönemde beklenen veya ortalama kazanç hesaplanmaktadır (Işığışık, 2015: 55). Örnek olarak bir çay firmasının X, Y ve Z olmak üzere üç yeni ürünü piyasaya süreceği varsayılmaktadır. Söz konusu ürünlere yönelik düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç talep düzeyi olduğu bilinmektedir. Çay üretimi yapan firmaya ait ürünlere yönelik bilgiler Tablo 6'daki gibidir:

Tablo 6

Çay üretimi yapan firmaya yönelik bilgiler

Ürünler	Talep Düzeyleri		
	Düşük	Orta	Yüksek
X	50	80	100
Y	60	90	200
Z	70	100	300
Olasılıklar	0,10	0,20	0,30

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Çay firmasının X, Y ve Z ürünleri için ilk aşamada talep düzeyleri ve olasılıkları dikkate alınarak beklenen parasal değeri hesaplanmaktadır. İkinci aşamada ürünlerin beklenen parasal değeri hesaplandıktan sonra yüksek talep düzeyinde her bir ürün için geçerli olasılık değeri hesaplanmaktadır. Üçüncü aşamada söz konusu hesaplama sonucunda bulunan değerler toplanarak tam bilgi ile beklenen değer bulunmaktadır. Son aşamada tam bilgi ile beklenen değerden en yüksek beklenen parasal değere sahip olan ürün çıkarılarak

tam bilginin beklenen değeri bulunmaktadır. Çay üretimi yapan firmaya yönelik tam bilginin beklenen değeri Tablo 7’deki gibidir:

Tablo 7

Çay üretimi yapan firmaya yönelik tam bilginin beklenen değeri

Ürünler	X	Y	Z
Beklenen Parasal Değer	51	84	117
Yüksek Talep Düzeyi	100	200	300
Olasılıklar	0,30	0,30	0,30
Tam Bilgi ile Beklenen Değeri	$(100*0,30) + (200*0,30) + (300*0,30) = 180$		
Tam Bilginin Beklenen Değeri (Tam Bilgi ile Beklenen Değer-En yüksek beklenen parasal değer)	63		

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Belirsizlik altında karar ortamı söz konusu olduğunda olay, durum veya problemlerin gerçekleşme olasılıkları bilinmemektedir (Hallaç, 2001:50). Karar verici konumundaki bireyler belirsizlik ortamında ağırlıklı olarak aşağıdaki kriterleri kullanmaktadır.

Kötümserlik (Wald) kriteri, belirsizlik ortamında kötümser perspektifle hareket eden karar verici konumundaki bireyler, durum, olay veya probleme ilişkin alternatiflerin en kötülerini sıralayarak kötü alternatifler arasından en makul olanını seçmektedir (Akar, 2018: 319). Başka bir deyişle olumsuz alternatifler arasından kötünün iyisi seçilmektedir. Örnek olarak bir teknoloji firmasının öngörülen müşteri taleplerine bağlı kalarak 4 farklı bilgisayar modelini piyasaya arz etmek istediği varsayılmaktadır. Bu doğrultuda teknoloji firmasına yönelik kötümserlik kriterini içeren karar matrisi Tablo 8’deki gibidir:

Tablo 8

Kötümserlik kriterini içeren karar matrisi

Talep	Alternatif Bilgisayar Modelleri			
	X Modeli	Y Modeli	Z Modeli	W Modeli
Durum 1	5	7	3	2
Durum 2	9	8	2	5
Durum 3	4	9	1	8
En Küçük Değerler	4	7	1	2

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Karar verici konumundaki birey kötümserlik kriterine göre alternatifler arasından seçim yapmak istediğinde karar matrisinde yer alan en küçük değerler arasından en yüksek değere sahip olan Y modelini piyasaya sürme kararı vermelidir.

İyimserlik (Plunger) kriteri, belirsizlik ortamında iyimser bir perspektifle hareket eden karar verici konumundaki bireyler, durum, olay veya probleme ilişkin alternatiflerin en iyilerini sıralayarak alternatifler arasından en yüksek değere sahip olan seçeneği tercih etmektedir. Başka bir deyişle olumlu alternatifler arasında en iyisi seçilmektedir. Örnek olarak farklı materyaller kullanarak kapı üretimi yapan bir firmanın öngörülen müşteri taleplerine bağlı üç farklı kapı modelini piyasaya arz etmek istediği varsayılmaktadır. Bu doğrultuda kapı üretimi yapan firmaya yönelik iyimserlik kriterini içeren karar matrisi Tablo 9'daki gibidir:

Tablo 9

İyimserlik kriterini içeren karar matrisi

Talep	Alternatif Materyalleri İçeren Kapı Modeli		
	Ahşap	Çelik	Plastik
Durum 1	3	7	5
Durum 2	9	8	2
Durum 3	8	10	4
En Yüksek Değerler	9	10	5

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Karar verici konumundaki birey iyimserlik kriterine göre alternatifler arasından seçim yapmak istediğinde karar matrisinde yer alan yüksek değerler arasından en yüksek değere sahip olan çelik materyalini içeren kapı modelini piyasaya sürme kararı vermelidir.

Pişmanlık (Savage) kriteri, karar verici konumdaki bireylerin olay, durum veya probleme yönelik doğa durumu meydana geldikten sonra verdiği karardan pişmanlık duyabileceğini ve seçtiği alternatif yerine bir başkasını tercih etmek isteyebileceğine vurgu yapmakla birlikte en büyük pişmanlığını en küçüklemesi gerektiğini ifade etmektedir (Tütek vd., 2012: 71). Örnek olarak bir ayakkabı firmasının yağmur çizmesi üretimi yapmak istediğini ve yağış seviyesinin söz konusu durum üzerinde etkili olduğu varsayılmaktadır. Bu doğrultuda ayakkabı üretimi yapan firmaya yönelik alternatifler ve kazanç matrisi Tablo 10'daki gibidir:

Tablo 10

Ayakkabı üretimi yapan firmaya yönelik alternatifler ve kazanç matrisi

Üretim Ölçeği	Yağış Seviyesi		
	Durum 1	Durum 2	Durum 3
Küçük	250	200	300
Orta	150	280	400
Büyük	100	450	350
En Yüksek Değerler	250	450	400

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

İlk aşama olarak karar verici konumundaki birey alternatif durumlara ait değerler arasında en yüksek değerleri belirlemektedir. Sonraki aşamada belirlenen duruma ait en yüksek değerden ait olduğu sütundaki değerler çıkarılarak fırsat kayıpları bulunmaktadır. Bu doğrultuda ayakkabı üretimi yapan firmaya yönelik fırsat kayıpları matrisi Tablo 11'deki gibidir:

Tablo 11

Ayakkabı üretimi yapan firmaya yönelik fırsat kayıpları matrisi

Üretim Ölçeği	Yağış Seviyesi			En Yüksek Fırsat Kayıpları
	Durum 1	Durum 2	Durum 3	
Küçük	0	250	100	250
Orta	100	170	0	170
Büyük	150	0	50	150

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Karar verici konumdaki birey pişmanlık kriterine göre seçimini gerçekleştirdiğinde en yüksek fırsat kayıpları arasından en düşük değere sahip olan alternatifi seçmelidir. Bu bağlamda karar verici konumundaki birey fırsat kayıpları arasında en küçük olan 150 değerini seçerek büyük ölçekli üretimi tercih etmelidir.

Hurwicz kriterinde karar verici konumundaki bireylerin olay, durum veya problem hakkında sahip olduğu perspektif ne tamamıyla kötümser ne de tamamıyla iyimserdir. Karar verici konumundaki birey olay, durum veya probleme ilişkin 0 ile 1 arasında değişen katsayılar atamaktadır (Tütek vd., 2012: 71). Karar verici konumdaki bireyler ilk aşamada, her alternatif için en yüksek değerleri ve en düşük değerleri belirler; ikinci aşamada konu, durum veya olaya ilişkin iyimserlik ve kötümserlik derecesini belirler; üçüncü aşamada her bir alternatifin hesaplanmış olan iyimserlik ve kötümserlik derecesi kullanılarak beklenen değeri hesaplar; son aşamada beklenen değerler arasında amaca uygun olan en yüksek veya en düşük değeri seçer (Işığışçok, 2015: 41-42). Örnek olarak bir seyahat acentesinin Ankara, İstanbul ve İzmir olmak üzere üç farklı şehirde üç, dört ve beş yıldızlı otellerde konaklamalı

turlar düzenlediği varsayılmaktadır. Turlara yönelik taleplerin düşük ve yüksek olmak üzere iki farklı biçimde gerçekleşeceği öngörülmektedir. Taleplere yönelik iyimserlik kriteri 0,40 iken kötümserlik kriteri 0,20 olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda seyahat acentesine yönelik beklenen değerler ve kazanç matrisi Tablo 12'deki gibidir:

Tablo 12

Seyahat acentesine yönelik beklenen değerler ve kazanç matrisi

Oteller	Tur Talepleri			Getiriler		Beklenen Değer (Yüksek getiri*İyimserlik Kriteri) + (Düşük getiri*Kötümserlik Kriteri)
	Ankara	İstanbul	İzmir	Yüksek	Düşük	
3 Yıldızlı	50	20	30	50	20	24
4 Yıldızlı	100	50	30	100	30	46
5 Yıldızlı	10	70	90	90	10	38

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Hurwicz kriterine göre beklenen değerler arasında en büyük değer 46 olduğu için karar verici konumdaki birey 4 yıldızlı otele yönelik turları düzenlemeyi seçmelidir. Söz konusu kritere yönelik gerçekleştirilen seçimler subjektif yargıları barındırdığından iyimserlik ve kötümserlik derecelerinin saptanması zorluklar barındırmaktadır.

Laplace (Bayes) kriterinde karar verici konumundaki birey olay, durum veya problemin ortaya çıkma olasılığına ilişkin bir üstünlükten söz edememekte, olay durum veya problemin ortaya çıkma olasılığını eşit kabul ederek bu doğrultuda karar vermektedir (Akar, 2018: 321). Söz konusu kritere göre hesaplanan ortalamalar arasından en yüksek beklenen değere sahip olan ortalama seçilmektedir (Esin ve Şahin, 2012: 400). Örnek olarak bir kuryenin büyük, orta ve küçük olmak üzere üç boy paket dağıtımını gerçekleştirdiği varsayılmaktadır. Kurye, paket ağırlıklarına göre her durumda farklı getiriler elde etmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki tabloda paket getirilere yönelik beklenen değer ve kazanç matrisi Tablo 13'teki gibidir:

Tablo 13

Paket getirilerine yönelik beklenen değer ve kazanç matrisi

Paket Ağırlığı	Getiriler			Beklenen Değer (Durum1*0,33) + (Durum2*0,33) + (Durum3*0,33)
	Durum1	Durum2	Durum3	
Büyük	10	8	7	8,25
Orta	6	4	3	4,29
Küçük	5	3	2	3,30

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Laplace kriterine göre karar verici konumunda bulunan kuryenin tercihi en yüksek getiri için 8,25 ile büyük boy paket dağıtımını olmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma yaşamı içerisinde örgütlerde karar verici konumunda olan işveren ve işveren vekili yöneticiler çevre kaynaklı sayısız belirsizlikle karşı karşıya kalabilmektedir. Söz konusu bireyler çevresel belirsizliğin farklı boyutları karşısında kimi zaman risk almaya istekli iken kimi zamanda riskten kaçınan veya nötr bir tutum içerisinde olabilmektedir.

Örgütlerde karar verici konumunda bulunan işveren ve işveren vekili yöneticilerin çevresel belirsizlik algısından etkilenen risk alma eğilimi söz konusu bireylerin rasyonel karar verme tarzını ya da sezgisel karar verme tarzını benimsemesine yol açarak karar verme davranışı üzerinde etkili olabilmektedir.

Çalışmanın bu kısmında örgütlerde karar verici konumunda bulunan işveren ve işveren vekili yöneticilerin çevresel belirsizlik algısı, risk alma eğilimi ve karar verme davranışının en etkili belirleyicilerinden biri olarak kabul edilen karar verme tarzları arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Araştırmanın metodolojik çerçevesine yer verilen bu kısımda çalışmanın amacı, önemi, evreni, örnekleme, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Geleneksel iktisatta bireyler iktisadi insan olarak kabul edilmektedir. İktisadi insanın ise tüm işlemlerde bireysel çıkarlarını birincil insan güdüsü kabul ederek hareket ettiği varsayılmaktadır (Urbina ve Villaverde, 2019: 63). Başka bir deyişle iktisadi insanın tam bilgiye ve mükemmel öngörüye sahip olduğu ve çıkarları doğrultusunda rasyonel kararlar vererek faydasını ve kârını maksimize ettiği ileri sürülmektedir. Fakat son zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalar bireylerin her durumda rasyonel seçimler gerçekleştirmediklerini belirtmekle birlikte karmaşıklık, insan kapasitesinin sınırlılığı, eksik bilgi, inançlardaki tutarsızlıklar gibi sebeplerin rasyonel yaklaşımı sınırlandırdığını ifade etmektedir (Simon, 1987d: 13). Kahneman ve Tversky, belirsizlik ve risk altında karar verme davranışı söz konusu olduğunda bireylerin sezgisel, duygusal ve rasyonel olmayan özelliklerinin etkili olduğunu belirtmektedir (Ruben ve Dumludağ, 2018: 46).

Belirsizlik ve risk koşullarının hakim olduğu bireysel karar verme süreçlerinde öne çıkan sezgisel yargılar ile zihinsel kestirmeler, bireylerin örgüt içerisinde verdiği kararlarda da etkili olabilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın ilk amacı örgütlerde karar verici konumdaki bireyler için sıklıkla karşılaşılan belirsizlik türlerinden biri olan çevresel belirsizliğe yönelik algı ile bireylerin risk alma eğilimleri ve karar verme tarzları arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Çalışmanın ikinci amacını ise çevresel belirsizlik algısı ile rasyonel ve sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracı rolünün ortaya konulması oluşturmaktadır.

Çalışma örgütlerde karar verici konumda bulunan işveren ve işveren vekili olan yöneticilerin faaliyette buldukları piyasada algıladıkları çevresel belirsizlik koşullarının, risk alma eğilimlerine ve karar verme tarzlarına yönelik tespitler barındırması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca algılanan çevresel belirsizlik koşulları ile bir sürekliliğin iki ucunu temsil eden rasyonel ve sezgisel karar verme tarzı (Tambe ve Krishnan, 2000: 72) arasında bireylerin risk alma eğiliminin dolaylı etkisini ortaya koyması bakımından da önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırmayı gerçekleştiren bireyin çalışma alanını oluşturan modeli belirlediği ve ulaştığı sonuçları genelleştireceği grup olarak ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2012: 132). Örneklem ise evren hakkında çıkarım yapmak için evren içerisinde seçilen gruptan oluşan topluluğu vurgulamaktadır (Yıldırım, 2017: 71). Evrenin tamamına ulaşmak çeşitli faktörlerin etkisiyle her zaman mümkün olmayabilir. Söz konusu durumda evren hakkında çıkarım yapmaya imkan veren kabul edilebilir örneklem büyüklüklerine ulaşılmaktadır. Örneklem büyüklüğü evrendeki birim sayısına göre artış ya da azalış gösterebilmektedir. Misal olarak; sekiz bin birimin bulunduğu bir evrende örneklem büyüklüğünün üç yüz altmış yedi birim olarak belirlenmesinin evrenin sahip olduğu özellikleri yansıtabileceği kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2012: 137).

Araştırmanın evrenini Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı sekiz bin yedi yüz yirmi sekiz işletmede bulunan işveren ve işveren vekili yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise üç yüz altmış yedi işletmede bulunan işveren ve işveren vekili yöneticiler oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma ülke genelinde Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı işletmelerin iletişim ve konum bilgilerine ulaşmada yaşanacak zorluk, kısıtlı zaman, sınırlı finansman, yetersiz insan gücü nedeniyle Çanakkale ili ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma 20 Şubat 2023 ila 20 Nisan 2023 tarihleri arasında Çanakkale ilinde Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı işletmelerde yer alan işveren ve işveren vekili yöneticilerle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya yönelik saha çalışması sırasında bir takım zorluklarla karşılaşmıştır. Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odası'ndan talep edilen üye listesi ile işveren ve işveren vekili olan yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Söz konusu listede işletmelerin ünvanları, dahil oldukları meslek grupları ve Nace faaliyet alanları yer alırken işletmelere yönelik iletişim ve konum bilgileri yer almamaktadır. Listede iletişim ve konum bilgilerinin araştırmacıyla paylaşılmaması işletmelerle bağlantılar kurulmasında aksamalar yaşanmasına neden olmuştur. Listede işletme konumları ve iletişim bilgileri bulunamaması sorunu internette yer alan arama motorlarına işletme isimlerinin aratılmasıyla çözüme kavuşturulmuştur.

Araştırmacının karşılaştığı bir diğer zorluk ise iletişim kurulabilen işletmelerin bazılarında işveren veya işveren vekili yöneticiler tarafından yoğunluk başta olmak üzere çeşitli sebepler öne sürülerek çalışmaya katılımın reddedilmesidir. Söz konusu zorluk kısmi olarak çözüme kavuşturulmuştur. Yoğunluk sebebiyle katılım göstermek istemeyen bireylerden müsaitlik durumuna göre randevu talep edilmiştir. Randevu talebine olumlu dönüt veren bireylerle belirledikleri zamanda tekrar iletişime geçilerek anket formlarını doldurmaları sağlanmıştır.

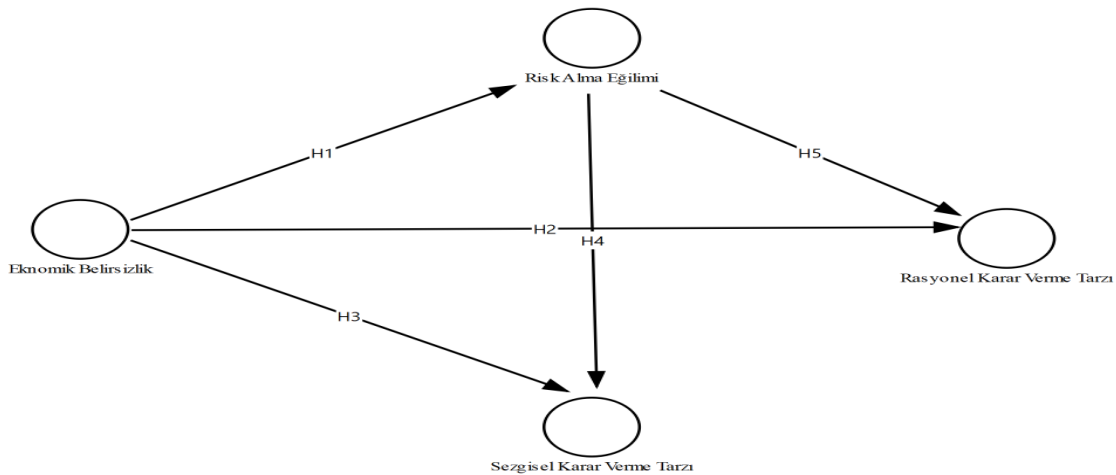
Anket uygulaması zaman bakımından genel seçim öncesine denk geldiğinden bazı katılımcılar çevresel belirsizlik ölçeğinin hükümet ve politikalar boyutunda yer alan ifadelerden ötürü sıkıntı yaşayabiliriz endişesiyle tedirgin olduklarını ve güvende hissetmediklerini dile getirmiştir. Söz konusu durum araştırmacının katılımcılara araştırmadan elde edilecek bulguların sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağını, araştırmada katılımcıların kimliklerine dair bilgilerin yer almadığını ve istedikleri zaman anketi cevaplamayı bırakabileceklerini temin ederek güvenlerini kazanmasıyla çözüme kavuşturulmuştur.

İşveren ve işveren vekili olan yöneticiler ankette yer alan gelir değişkenine yönelik soruyu cevaplamaktan kaçınmış veya olağan gelirinden daha az gelir beyanında bulunmuştur. Katılımcıların gelir durumuna yönelik elde edilen veriler gerçek gelir durumlarını yansıtmadığı düşünüldüğünden gelir durumuna yönelik değişken analize dahil edilmemiştir.

İşveren ve işveren vekili olan yöneticilerden bazıları anket formunda yer alan ifade sayısının çok olmasını öne sürmüş ve ifadelerin hepsini okuyarak anketi tamamlamak konusunda kararsızlık yaşamıştır. Söz konusu durum ankette yer alan ifadelerin araştırmacı tarafından katılımcılara okunması ve katılımcıların cevapları doğrultusunda anket formunun doldurulması yoluyla çözüme kavuşturulmuştur.

3.6. Araştırma Hipotezleri

Araştırmada işveren ve işveren vekili olan yöneticilerin, çevresel belirsizlik algısının risk alma eğilimi ve karar verme davranışı üzerindeki etkisinin yanı sıra risk alma eğilimleri ile rasyonel ve sezgisel karar verme tarzları arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırmada statüsü işveren veya işveren vekili olan yöneticiler “örgütlerde karar verici konumdaki bireyler” olarak anılmaktadır. Bu bağlamda aşağıda çevresel belirsizliğin alt boyutlarının dışsal olarak incelendiği hipotezler ve modellere yer verilmesinin yanısıra çevresel belirsizliğin alt boyutları ile sezgisel ve rasyonel karar verme tarzları arasında risk alma eğiliminin aracılık etkisine yönelik hipotezlere ve modellere yer verilmektedir.



Şekil 1. Ekonomik belirsizliğin dışsal olduğu modele yönelik yollar ve hipotezler

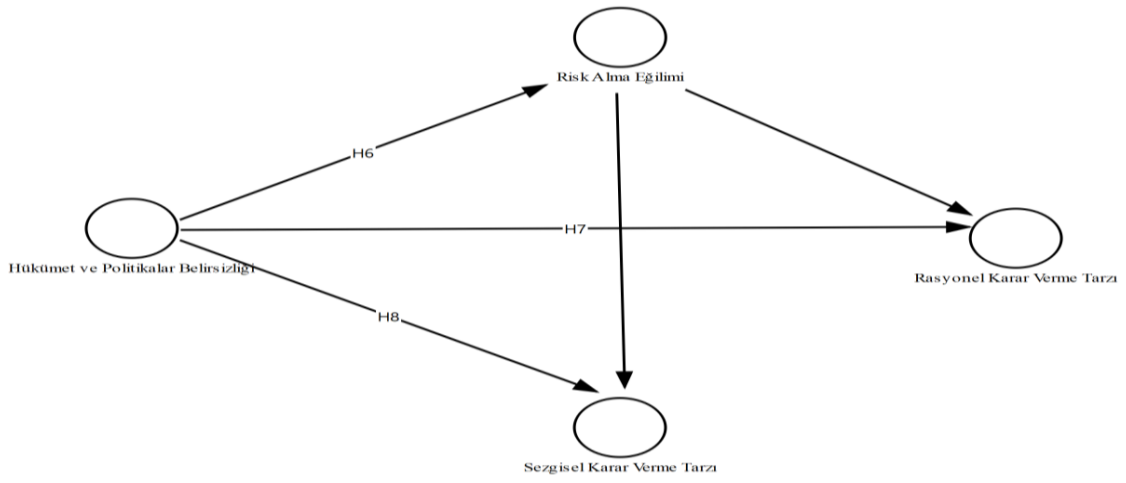
H₁: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin ekonomik belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi azalır.

H₂: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin ekonomik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzı artar.

H₃: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin ekonomik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzı azalır.

H₄: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artar.

H₅: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalır.

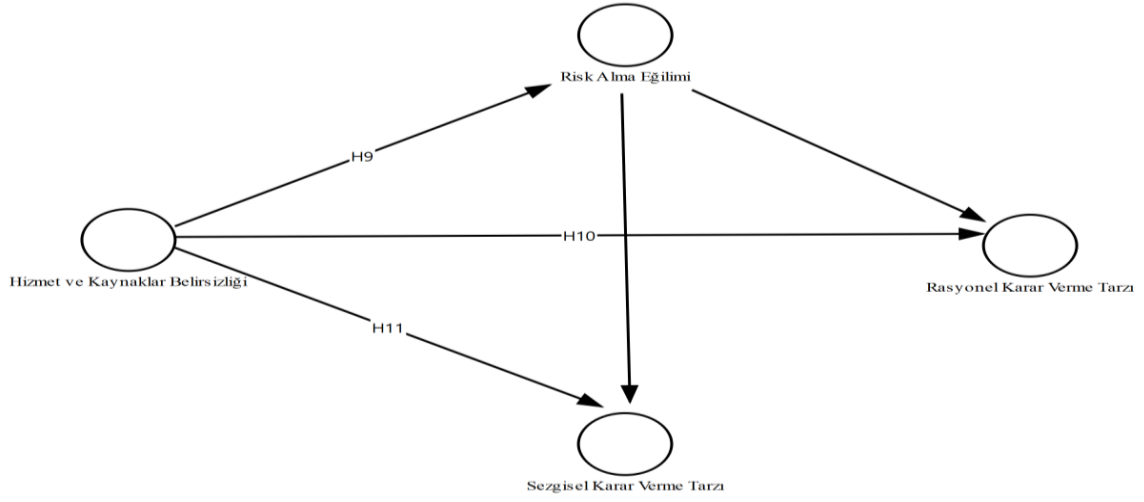


Şekil 2. Hükümet ve politikalar belirsizliğinin dışsal olduğu modele yönelik yollar ve hipotezler

H₆: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi azalır.

H₇: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzı artar.

H₈: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzı azalır.

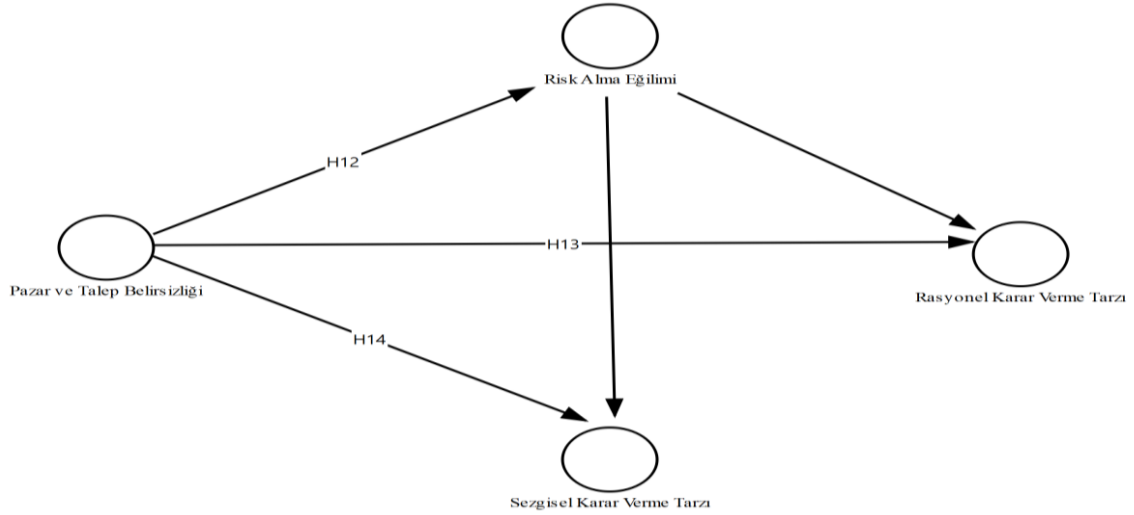


Şekil 3. Hizmet ve kaynaklar belirsizliğinin dışsal olduğu modele yönelik yollar ve hipotezler

H₉: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi azalır.

H₁₀: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzı azalır.

H₁₁: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzı azalır.

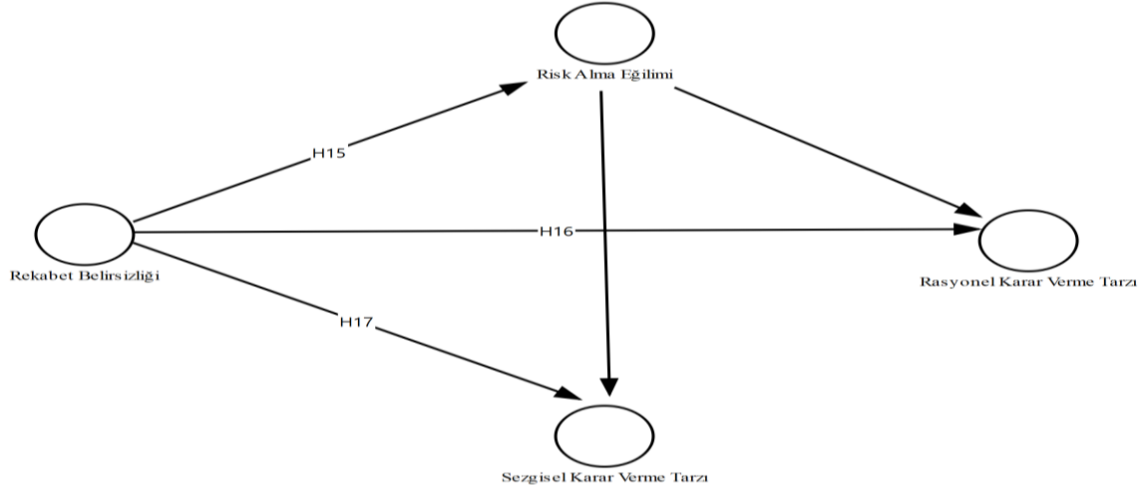


Şekil 4. Pazar ve talep belirsizliğinin dışsal olduğu modele yönelik yollar ve hipotezler

H₁₂: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talebe yönelik belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi azalır.

H₁₃: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talebe yönelik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzı azalır.

H₁₄: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talebe yönelik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzı artar.

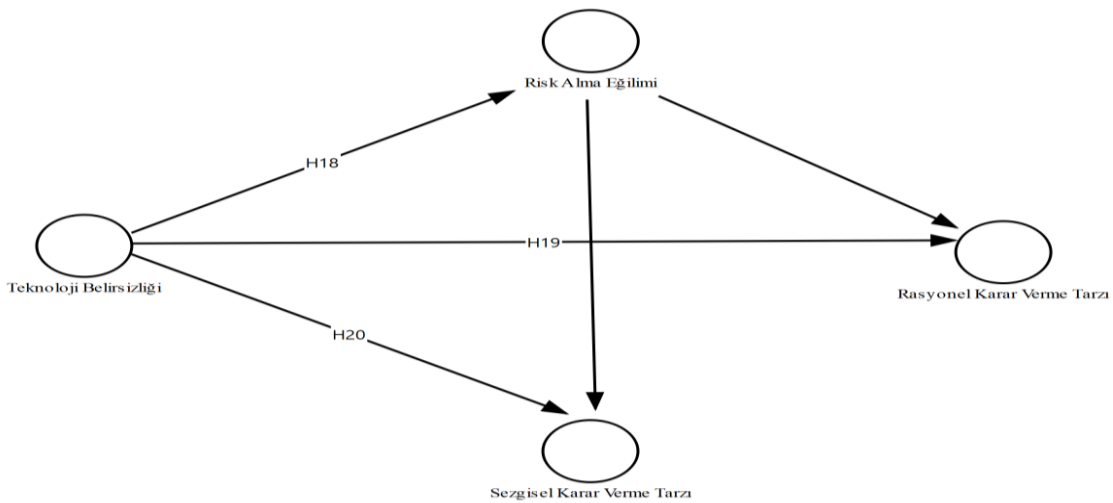


Şekil 5. Rekabet belirsizliğinin dışsal olduğu modele yönelik yollar ve hipotezler

H₁₅: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabet belirsizliği algısı artarken risk alma eğilimi artar.

H₁₆: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabet belirsizliği algısı artarken rasyonel karar verme tarzı azalır.

H₁₇: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabet belirsizliği algısı artarken sezgisel karar verme tarzı azalır.



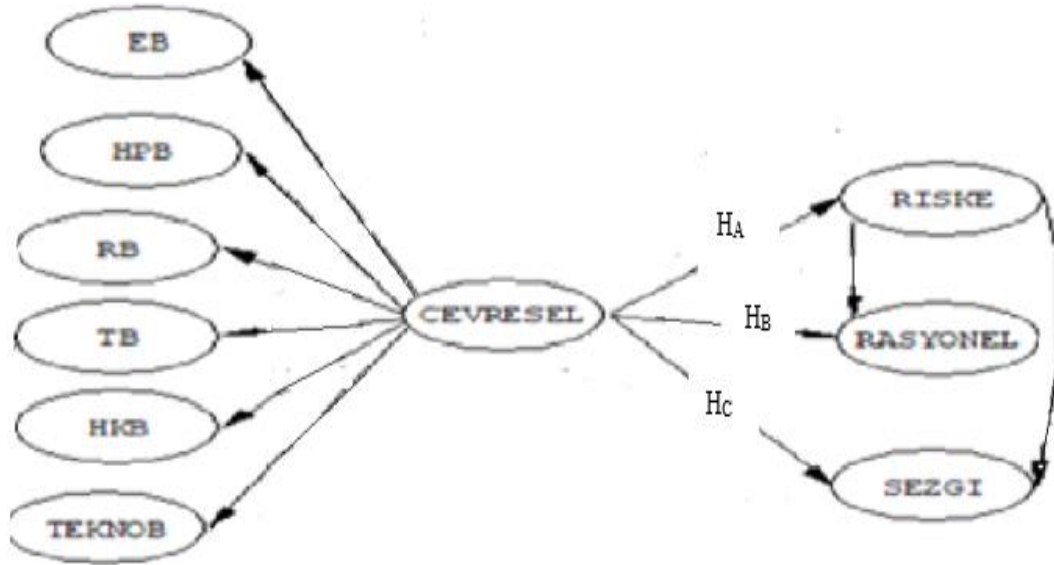
Şekil 6. Teknoloji belirsizliğinin dışsal olduğu modele yönelik yollar ve hipotezler

H₁₈: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknoloji belirsizliği artarken risk alma eğilimi artar.

H₁₉: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknoloji belirsizliği artarken rasyonel karar verme tarzı azalır.

H₂₀: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknoloji belirsizliği algısı artarken sezgisel karar verme tarzı azalır.

Araştırmada çevresel belirsizlik ölçeğinin boyutları ikinci düzey olarak ele alınarak çevresel belirsizlik gizil değişkeni altında toplanmıştır. Böylelikle iki düzeyli yapısal eşitlik modeli yönelik incelenen hipotezler ve model aşağıdaki gibidir.

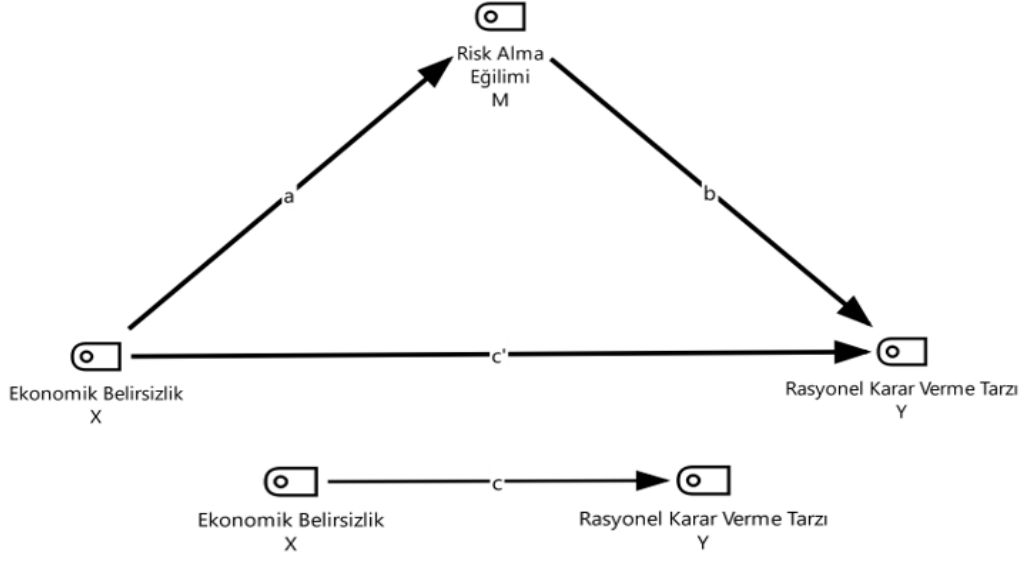


Şekil 7. Çevresel belirsizlik değişkeninin dışsal olduğu model için yollar ve hipotezler

H_A: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi azalır.

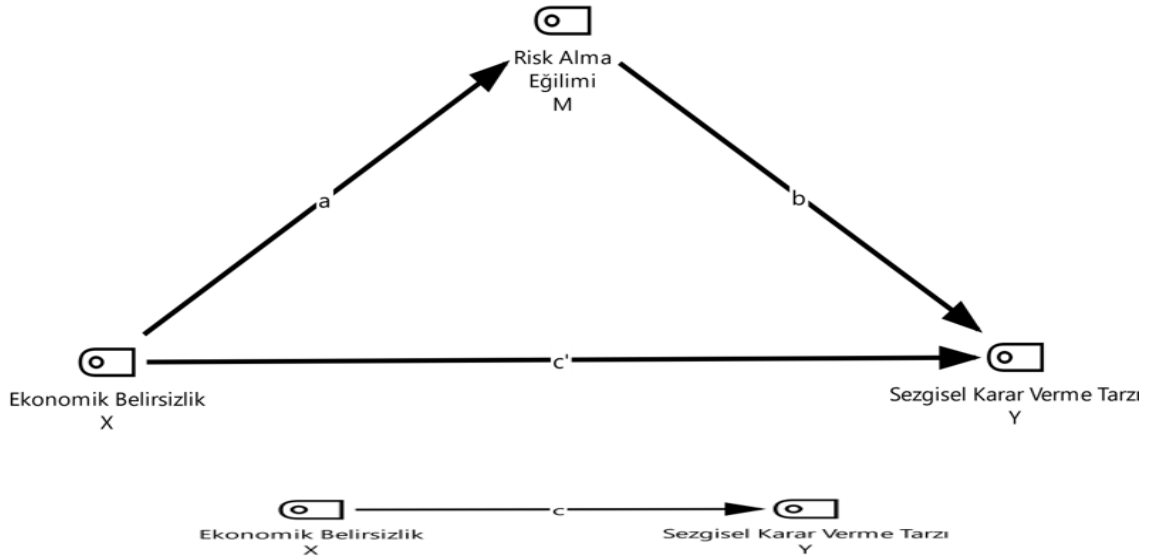
H_B: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzı azalır.

H_C: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzı azalır.



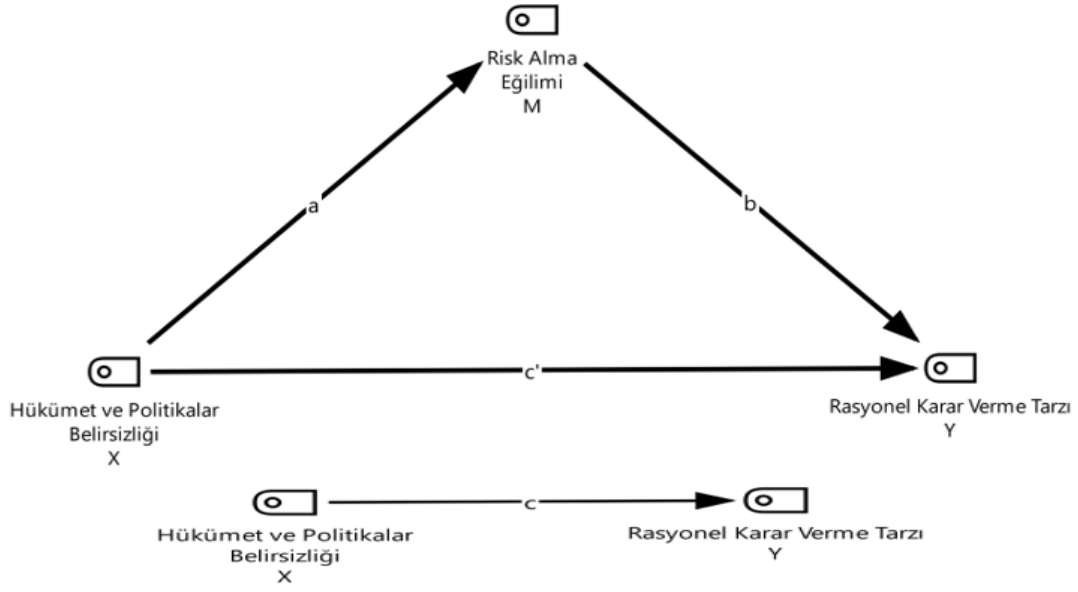
Şekil 8. Ekonomik belirsizlik ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları

H_D: Ekonomik belirsizliğin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.



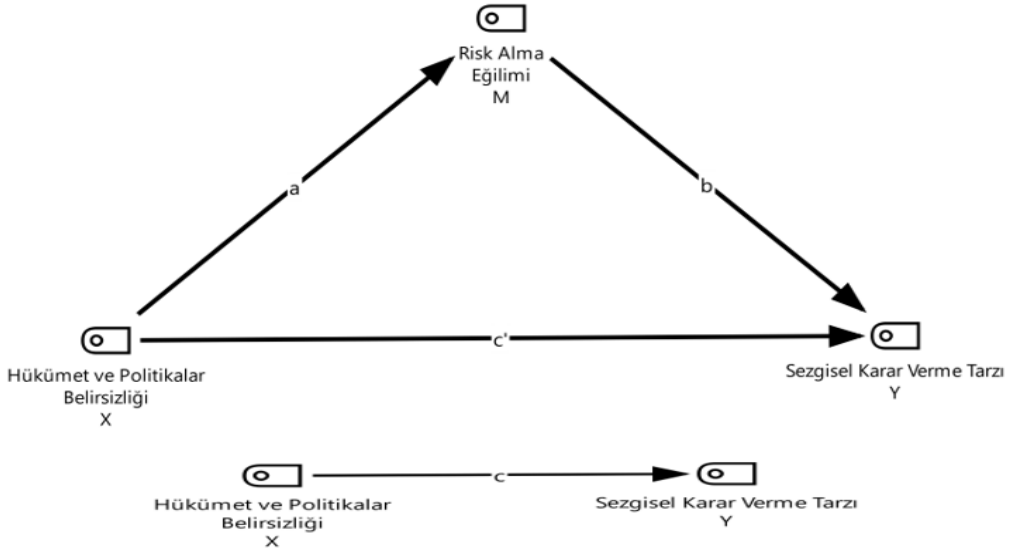
Şekil 9. Ekonomik belirsizlik ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları

H_E: Ekonomik belirsizliğin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.



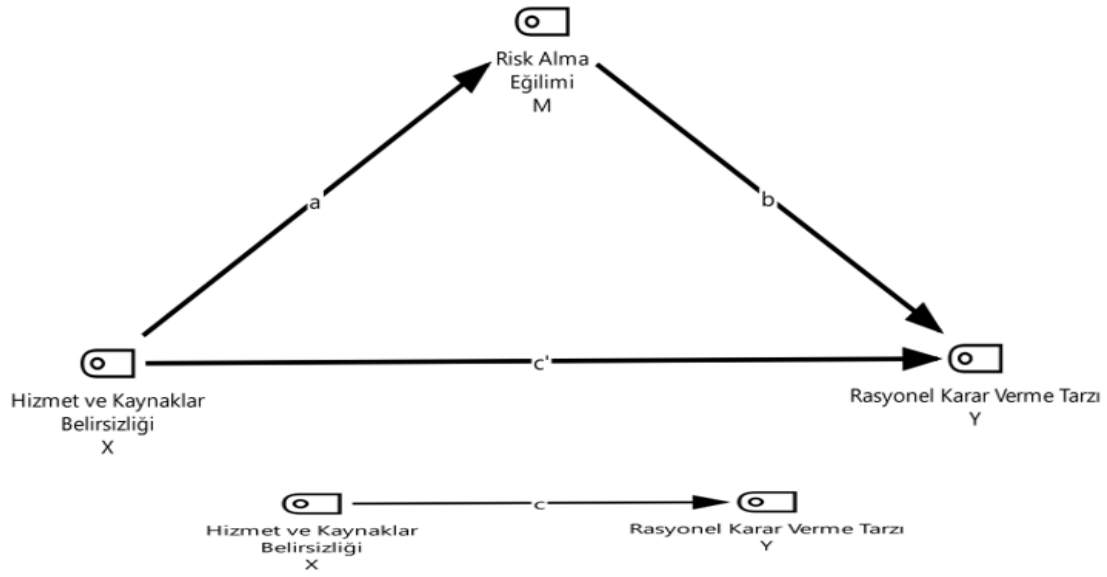
Şekil 10. Hükümet ve politikalar belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları

H_F: Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.



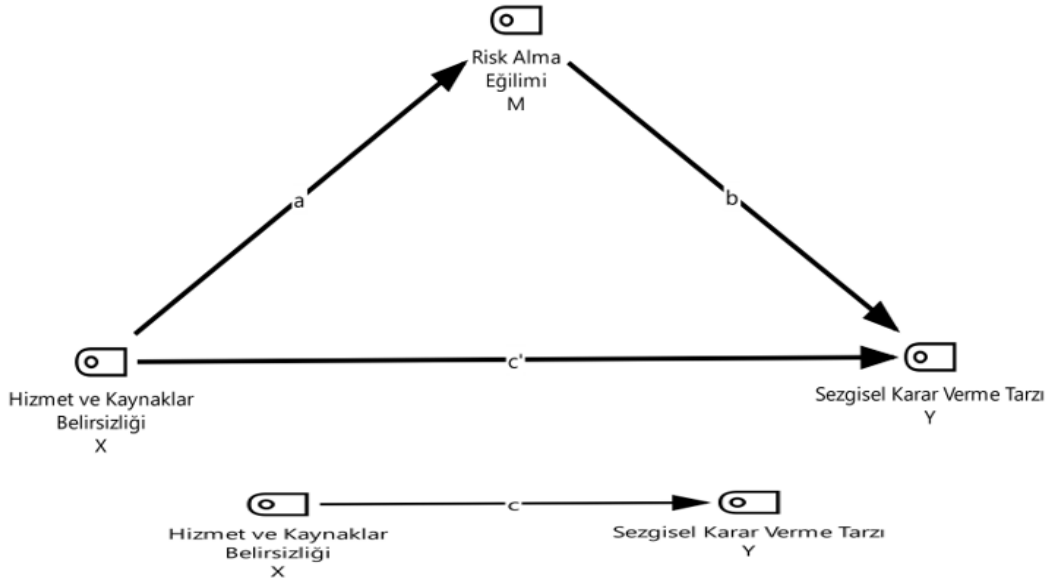
Şekil 11. Hükümet ve politikalar belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları

H_G: Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.



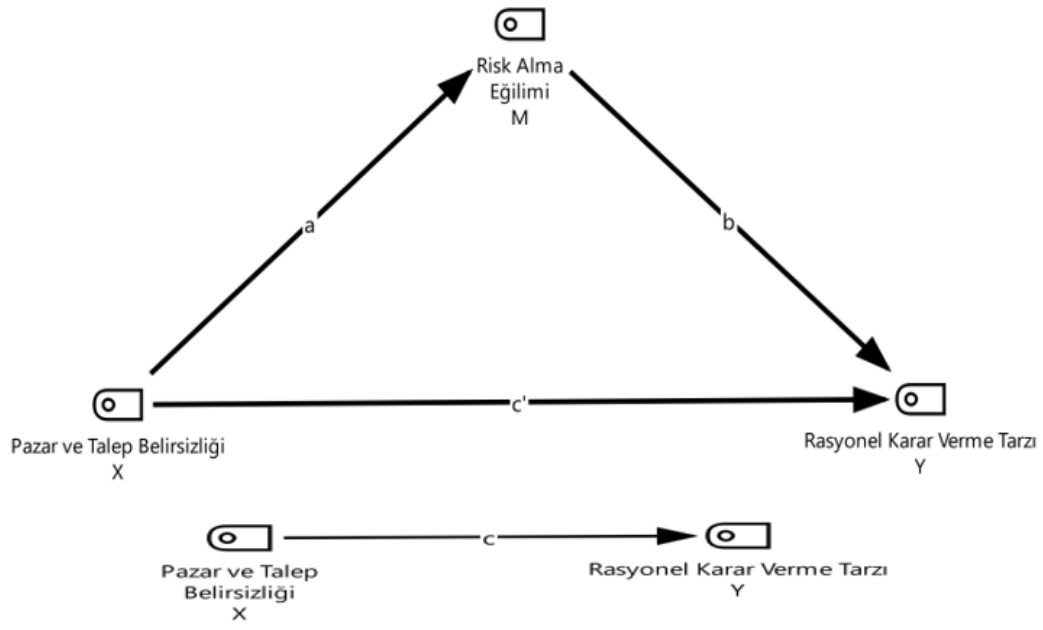
Şekil 12. Hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları

H_H: Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.



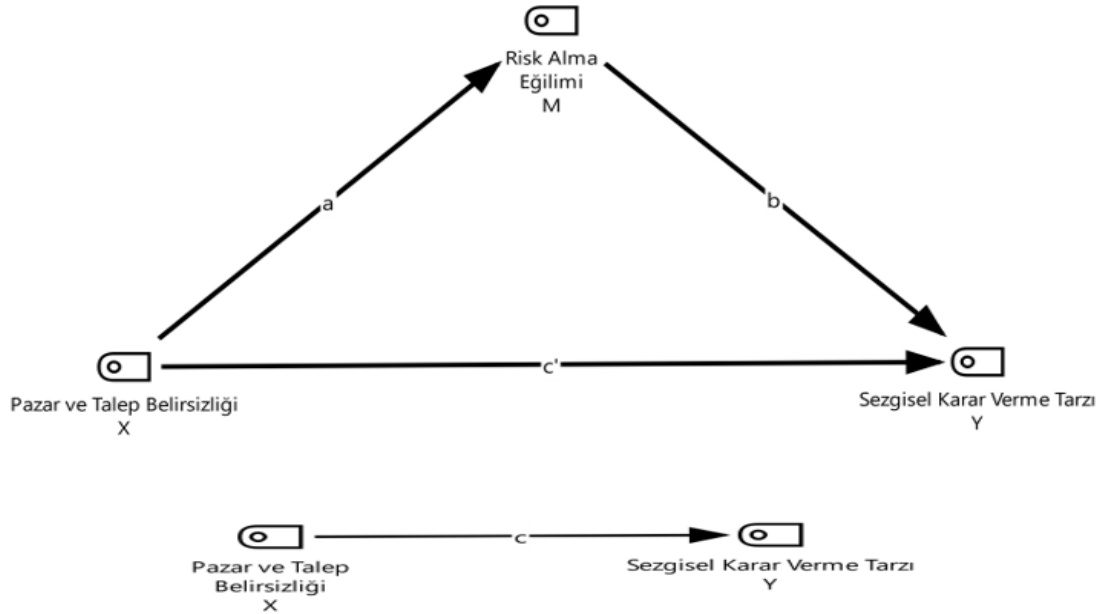
Şekil 13. Hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları

H_I: Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.



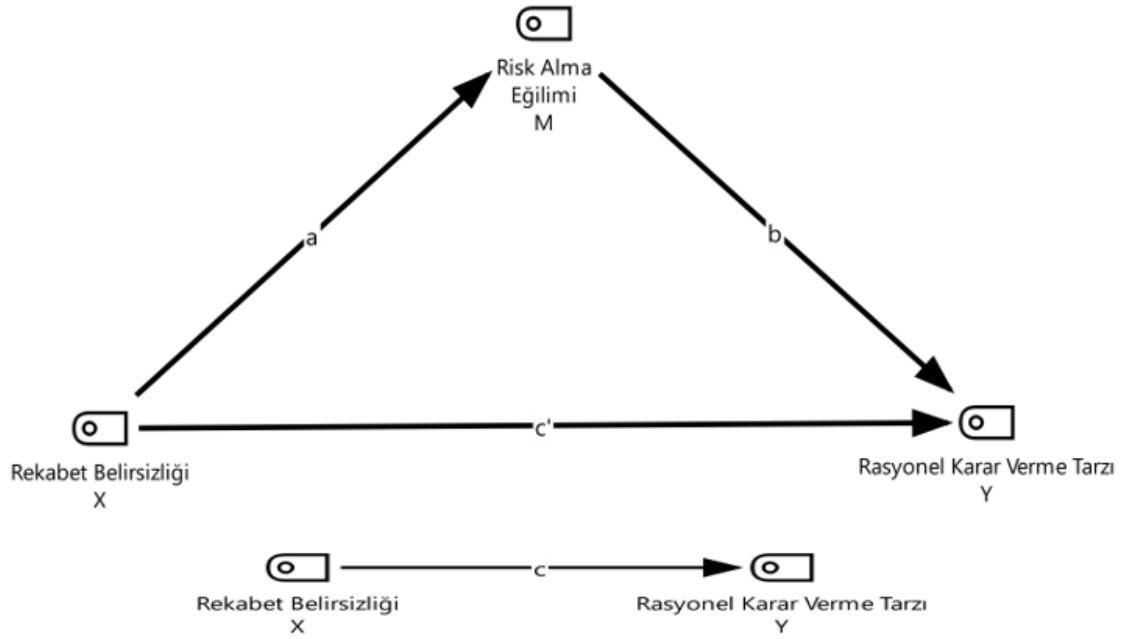
Şekil 14. Pazar ve talep belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları

H_J: Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.



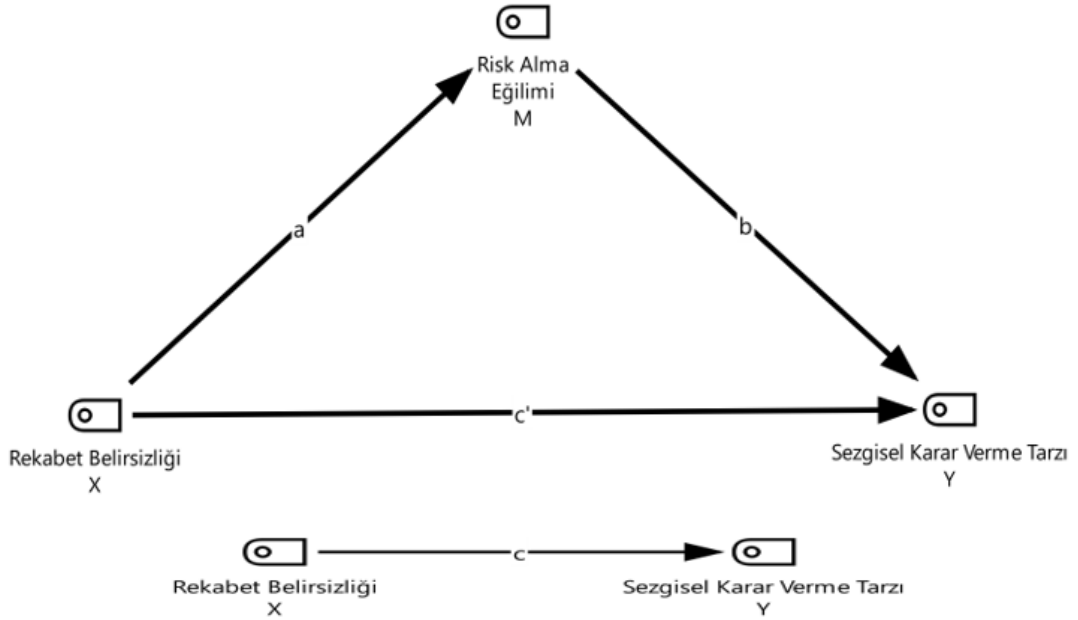
Şekil 15. Pazar ve talep belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları

H_K: Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.



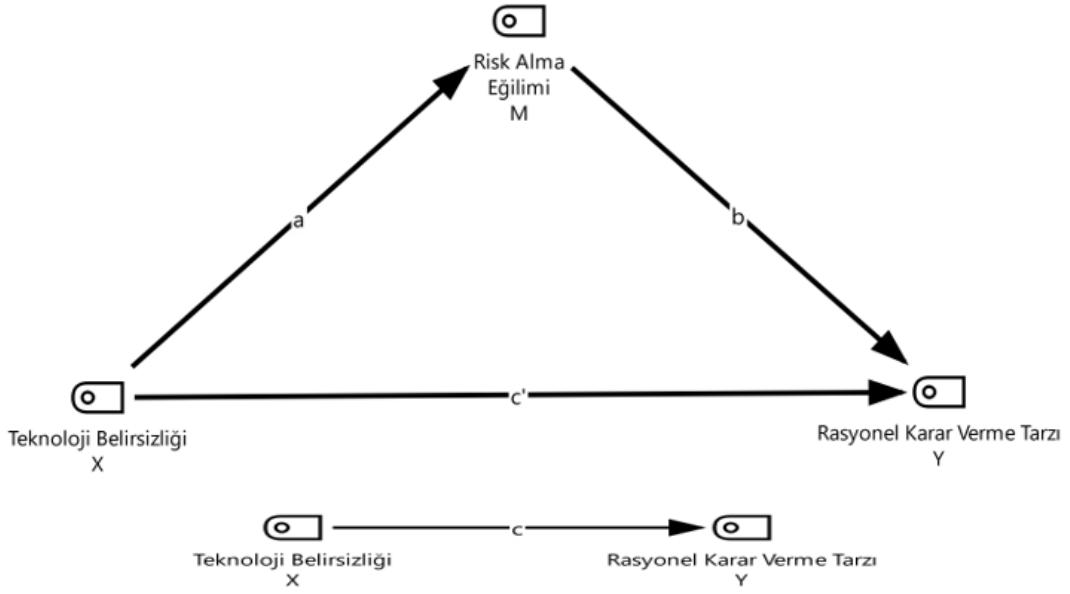
Şekil 16. Rekabet belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları

H_L: Rekabet belirsizliği değişkenin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.



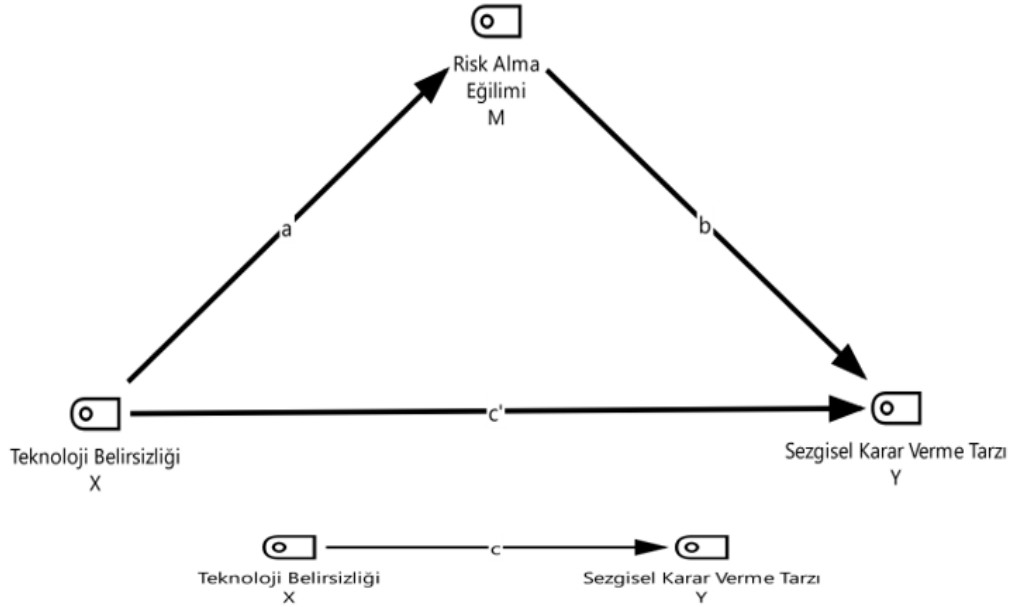
Şekil 17. Rekabet belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları

H_M: Rekabet belirsizliği değişkenin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.



Şekil 18. Teknoloji belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları

H_N : Teknoloji belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.



Şekil 19. Teknoloji belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yolları

H_0 : Teknoloji belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.

3.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anket tekniği, araştırmacıya seçilen bir konuda belirlenmiş hipotezlere yönelik evreni ve örneklemini oluşturan bireylere sorular sorarak sistemli veriler elde etme imkanı sunmaktadır (Akalın, 2018: 15). Anketler, örneklem grubuna kolayda örnekleme metodu kullanılarak uygulanmıştır. Yaygın olarak kullanılan kolayda örnekleme metodu, ulaşılabilen ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan bireylerle gerçekleştirilmekle beraber hedeflenen örneklem büyüklüğüne ulaşmaya kadar sürdürülebilmektedir (Altunışık vd., 2012: 142). Kolayda örnekleme metodunun kullanıldığı bu çalışmada anket tekniğini araştırmacı katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirmiştir. İlk aşamada örgütlerde karar verici konumdaki işveren ve işveren vekili olan yöneticilerle pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen anket formlarında ve verilerinde herhangi bir sorunla karşılaşılmadığından anketlerin tamamı analize dahil edilmiştir.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işverenlerin ve işveren vekili olarak kabul edilen yöneticilerin özelliklerini belirlemeye yönelik tanımlayıcı sorular yer almaktadır. Diğer üç bölümde ise çevresel belirsizlik algısı, risk eğilimi ve karar verme davranışını belirlemeye yönelik rasyonel ve sezgisel karar verme tarzı ölçekleri yer almaktadır. Bu çalışmada tüm ölçekler beş noktalı olup Likert ölçeği tarzında hazırlanmıştır. Likert ölçeği ile katılımcılara çeşitli ifadeler yöneltilmekle beraber katılımcıların söz konusu ifadelerle iştirak derecesi öğrenilmeye çalışılmaktadır (Altunışık vd., 2012: 117). Çalışmada Likert ölçeği tarzında yer alan çevresel belirsizlik algısı, risk eğilimi, rasyonel ve sezgisel karar verme tarzı ölçeğine dair bilgiler aşağıdaki gibidir.

3.8.1. Çevresel Belirsizlik Algısı Ölçeği

Miller tarafından yöneticilerin belirsizlik algılarını ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir (Miller, 1993b: 693). Altı boyuta sahip olan ölçek otuz beş maddeden oluşmaktadır. Çevresel belirsizlik algısı ölçeği Miller tarafından yedi noktalı Likert tarzında hazırlanmıştır. Ölçek geliştirme çalışması farklı ülkelerde yer alan firmalarda görevli yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. 1993 yılında yayınlanan makalede çevresel belirsizlik algısı ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin bir bilgi sunulmamakla birlikte yazarın 1997 yılında yayınlanan makalesinde ölçeğin güvenilirlik katsayısına yer verilmiştir. Bu doğrultuda çevresel belirsizlik ölçeğinin genel Cronbach's Alpha değeri 0.89 olarak belirtilmiştir (Miller, 1997c: 15).

Çevresel belirsizlik algısı ölçeği farklı zamanlarda farklı yazarlar tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır (Demir, 2019; Karaman, 2016; Kaya vd., 2018). Farklı yazarlar tarafından ölçeğin Türkçe'ye uyarlamasına yönelik kullanılan ifadeler birbiri ile örtüşmektedir. Bu çalışmada ise çevresel belirsizlik algısı ölçeği 2016 yılında Karaman'ın kullandığı ifadelerle yer almaktadır. Gerçekleştirilen pilot çalışma sonucu katılımcıların yüklem eksikliğine vurgu yapması nedeniyle mevcut ifadelerin sonuna “tahmin edilebilir” ibaresi eklenmiştir.

Karaman gerçekleştirdiği çalışmada ölçeğin genel güvenilirliğine ait Cronbach's Alpha değerini 0.864 olarak tespit ederken hükümet ve politikalar boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.842; ekonomi boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.813; işletmeler tarafından kullanılan kaynak ve hizmetler boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.788; ürün pazarı ve talep boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.776; rekabet boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.845 ve teknoloji boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.866 olarak belirtmiştir (Karaman, 2016: 136-137).

Kaya ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği çalışmada ölçeğin genel güvenilirliğine ait Cronbach's Alpha değeri 0.936 olarak bulunurken hükümet ve politikalar boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.876; ekonomi boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.903; işletmeler tarafından kullanılan kaynak ve hizmetler boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.836; ürün pazarı ve talep boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.887; rekabet boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.870 ve teknoloji boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.919 olarak tespit edilmiştir (Kaya vd., 2018: 779-780).

Demir, ölçeğin genel güvenilirliğine ait Cronbach's Alpha değerini 0.92 olarak ifade ederken hükümet ve politikalar boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.82; ekonomi boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.87; işletmeler tarafından kullanılan kaynak ve hizmetler boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.85; ürün pazarı ve talep boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.87; rekabet boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.78 ve teknoloji boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.82 olarak vurgulamıştır (Demir, 2019: 67).

Werner ve arkadaşları gerçekleştirdiği çalışmada hükümet ve politikalar boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.89; ekonomi boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.86; işletmeler tarafından kullanılan kaynak ve hizmetler boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.82; ürün pazarı ve talep boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.83; rekabet boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.77 ve teknoloji boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.74 olarak tespit etmiştir (Werner vd., 1996: 580).

Lewis ve Harvey, gerçekleştirdiği çalışmada hükümet ve politikalar boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.82; ekonomi boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.79; işletmeler tarafından kullanılan kaynak ve hizmetler boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.81; ürün pazarı ve talep boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.74; rekabet boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.83 ve teknoloji boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.81 olarak tespit etmiştir (Lewis ve Harvey, 2001: 217).

Bu çalışmada ekonomik belirsizlik algısının dışsal olduğu modelde ekonomi boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.895; hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısının dışsal olduğu modelde hükümet ve politikalar boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.904; işletmeler tarafından kullanılan kaynak ve hizmetlere yönelik belirsizlik algısının dışsal olduğu modelde kaynak ve hizmetler boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.793; ürün pazarı ve talebe yönelik belirsizliğin dışsal olduğu modelde ürün pazarı ve talep boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.768; rekabete yönelik belirsizlik algısının dışsal olduğu modelde rekabet boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.864; teknolojiye yönelik belirsizlik algısının dışsal olduğu modelde teknoloji boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.808 olarak bulunmuştur. Çalışmanın bir diğer modeli olan çevresel belirsizlik algısı değişkeninin dışsal olduğu modelde ise hükümet ve politikalar boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.910; ekonomi boyutunun Cronbach's Alpha değerini 0.895; işletmeler tarafından kullanılan kaynak ve hizmetler boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.824; ürün pazarı ve talep boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.795; rekabet boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.812 ve teknoloji boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.807 olarak bulunmuştur.

3.8.2. Risk Eğilim Ölçeği

Meertens ve Lion tarafından bireylerin genel risk alma eğilimini ortaya koymak amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir (Meertens ve Lion, 2008: 1506). Tek boyuta sahip olan ölçek yedi maddeden oluşmaktadır. Risk eğilim ölçeği Meertens ve Lion tarafından dokuz noktalı Likert tarzında hazırlanmıştır. Ölçek geliştirme çalışması kapsamında farklı öğrenci

gruplarına uygulanan risk eğilim ölçeğine ait Cronbach's Alpha değerinin genel olarak 0.77 civarında olduğu belirtilmektedir (Meertens ve Lion, 2008: 1515). Ölçekte yer alan ifadelerden “Güven ilk önceliğimdir”, “Sağlığım ile ilgili risk almam”, “Riskten kaçınmayı tercih ederim” ve “Düzenli olarak risk alırım” ifadelerinin yazarlar tarafından ters puanlandığı belirtilmektedir.

Ölçekteki ifadelerin Türkçe'ye uyarlanması hususunda gerekli hassasiyet gösterilmiştir. İyi derecede İngilizce bilgisine sahip farklı uzmanlardan görüşler alınarak ifadeler Türkçe'ye çevrilmiştir. İlk aşamada iki uzman tarafından Türkçeye çevrilen ifadeler arasında farklılık mevcut olup olmadığı incelenmiştir. Üzerinde anlaşmaya varılan tüm ölçek maddeleri farklı bir uzman tarafından İngilizceye çevrilmiştir. Çevrilen ifadeler orijinal ifadelerle kıyaslandığında benzer ifadeler elde edilmiştir.

Ölçekte yer alan ve yazarlar tarafından ters puanlanan ifadelerden olan “Sağlığım ile ilgili risk almıyorum” ifadesi “Sağlığım ile ilgili risk alırım” şeklinde “Riskten kaçınmayı tercih ederim” ifadesi “Risk almamı tercih ederim” şeklinde düzenlenmiştir. Bu duruma ek olarak “Gerçekten ne olacağını bilmemden hoşlanmıyorum” ifadesi “Belirsizlikten hoşlanırım” şeklinde revize edilmiştir. Ayrıca riskten kaçınan ve risk arayan şeklinde dokuz noktalı Likert tarzında iki opsiyona sahip olan “kendimi ... bir birey olarak tanımlarım” ifadesi ise “kendimi risk arayan bir birey olarak tanımlarım” şeklinde yeniden yapılandırılmıştır.

Yeh ve arkadaşları gerçekleştirdikleri çalışmada risk eğilim ölçeğinin Cronbach's Alpha değerini 0.70 olarak tespit etmiştir (Yeh vd., 2021: 5). Lyu ve arkadaşları ölçeğin Cronbach's Alpha değerini 0.78 olarak belirlemiştir (Lyu vd., 2022: 4). Benzer şekilde Marton ve arkadaşları da ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0.78 olduğuna vurgu yapmaktadır (Marton vd., 2023: 1003).

Bu çalışmada risk eğilim ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri çevresel belirsizlik algısı değişkeninin dışsal olduğu modelde 0.784 olarak tespit edilirken çalışmada mevcut olan diğer modellerde söz konusu değer 0.787 olarak belirlenmiştir.

3.8.3. Rasyonel ve Sezgisel Karar Verme Tarzı Ölçeği

Hamilton ve arkadaşları karar verme tarzını belirlemek için rasyonel ve sezgisel karar verme tarzı olmak üzere iki boyuttan oluşan on maddelik bir ölçek geliştirmiştir (Hamilton vd., 2016a: 523). Ölçekte beşli Likert tipi kodlama yapılmıştır. Ölçek İme ve arkadaşları

tarafından 2020 yılında Türkçe'ye uyarlanmıştır (İme vd., 2020: 5995). Uyarlanan ölçeğin iki boyutu için Cronbach's Alpha değeri 0.80 olarak belirlenirken alt boyutlar ayrı ayrı değerlendirildiğinde rasyonel karar verme tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0.90; sezgisel karar verme tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0.85 olarak belirlenmiştir (İme vd., 2020: 6000).

Soyer ve arkadaşları gerçekleştirdikleri çalışmada rasyonel ve sezgisel karar verme ölçeğinin Cronbach's Alpha değerini 0.78 tespit ederken rasyonel karar verme tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0.90; sezgisel karar verme tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0.82 olarak belirlenmiştir (Soyer, 2021: 1841).

Yakıt, öğretmen ve öğretmen adayları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada rasyonel ve sezgisel karar verme ölçeğinin Cronbach's Alpha değerini 0.80 tespit ederken rasyonel karar verme tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0.90; sezgisel karar verme tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0.85 olarak belirlenmiştir (Yakıt, 2022: 44).

Hamilton ve arkadaşları, karar verme tarzı ölçeğinin yordayıcı geçerliliğini tespit etmeye yönelik araştırmalarında üç farklı örnekleme rasyonel ve sezgisel karar verme tarzı ölçeği için birbirine yakın Cronbach's Alpha değerleri elde etmiştir. Bu doğrultuda çalışma 1'de rasyonel karar verme tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0.78, sezgisel karar verme tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0.73; çalışma 2'de rasyonel karar verme tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0.71, sezgisel karar verme tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0.83; çalışma 3'te rasyonel karar verme tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0.84, sezgisel karar verme tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0.84 olarak tespit edilmiştir (Hamilton vd., 2017b: 335).

Mouta ve arkadaşları, Brezilya için karar verme tarzı ölçeğinin faktör yapısını inceledikleri ve kültürlerarası uyarlamasını gerçekleştirdikleri çalışmalarında rasyonel karar verme tarzı boyutu için Cronbach's Alpha değeri 0.88; sezgisel karar verme tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0.80 olarak belirlemiştir (Mouta vd., 2021: 6).

Bu çalışmada Cronbach's Alpha değeri rasyonel ve sezgisel karar verme tarzı için ayrı ayrı belirlenmiştir. Sezgisel karar verme tarzı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri çevresel belirsizlik algısı değişkeninin dışsal olduğu modelde 0.845 olarak tespit edilirken çalışmada mevcut olan diğer modellerde söz konusu değer 0.844 olarak belirlenmiştir. Rasyonel karar verme tarzı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri çevresel belirsizlik algısı değişkeninin dışsal olduğu modelde 0.844; rekabete yönelik belirsizlik algısının dışsal olduğu

modelde 0.829 olarak belirlenirken diğler modellerde söz konusu değer 0.864 olarak tespit edilmiştir.

3.8. Veri Analiz Yöntemi

Geniş bir disiplin yelpazesine sahip olan sosyal bilimlerde çeşitli araştırmalar yapılmaktadır (Güçlü, 2020: 3). Gerçekleştirilen araştırmalarda araştırmacı tarafından ileri sürülen varsayımların kabul edilmesi veya reddedilmesi için elde edilen verilerin bir takım istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklere ait ifadelerin geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış başka bir ifadeyle ölçekler keşfedilmiş olduğundan öncelikle doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmıştır. Araştırmanın latent (gizil) değişkenleri arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir. Yapısal eşitlik modelinde varyans temelli kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi ve covaryans temelli yapısal eşitlik modellemesi birlikte ele alınmıştır. Hazır yazılım olarak SmartPLS 3 ve Lisrel 8.8'den yararlanılmıştır. Ayrıca araştırmada değişkenler arasında aracılık etkisini ve farklılıkları tespit edebilmek amacıyla IBM SPSS hazır yazılımından faydalanılmıştır. Çalışmada kullanılan modellemelere yönelik açıklamalar aşağıdaki gibidir.

3.8.1. Kısmi En Küçük Kareler Modellemesi

SmartPLS hazır yazılımını veri analiz araçlarından birisi olarak kullanılmaktadır. Analiz mantığı PLS-SEM'e dayanmaktadır. PLS-SEM, varyans temelli yapısal eşitlik modellemesi olarak adlandırılmaktadır. PLS-SEM analiz yöntemleri, tahmin yöntemi olarak regresyon gibi en küçük kareler yöntemini kullanmaktadır. Bağımlı değişkenin R^2 değerini maksimize eden ilişki katsayılarının tahminine dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle bağımlı değişken latent değişkenin açıklanan varyansını maksimize ederken hata terimlerin varyansını minimize etmek amaçlı yazılmış bir yöntemdir (Hair vd, 2014a: 174-177).

Yöntem covaryans temelli yapısal eşitlik modellemesinde olduğ gibi model karmaşıklıklaşıkça, tahmin edilen parametre sayısı artıkça daha büyük örnekleme gereksinim duymamaktadır. Aynı zamanda yöntem yapısal eşitlik modellemesinde herhangi bir dağılım varsayımına gerek duymamakta ve veri setinden bootstrap tekniğine dayanarak örneklemler oluşturmaktadır. Her bir örneklemlerden elde edilen parametrelerle ilgilenen parametrik olmayan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Civelek, 2018: 109-115).

Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modelinin yakınsaklık geçerliliğinin (Convergent validity) sağlanabilmesi için temelde üç kriterin sağlanması gerekmektedir. İlki, gizil değişkenlere ait her bir gözlenen değişkenin standart faktör yükünün 0,70'den büyük 0.90'dan daha az olması gerekmektedir (Chin, 1998: 295-336).

İkincisi, her bir yapı için Yapı Güvenilirliği (Composite Reliability- CR) ve Cronbach Alpha (CA), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayırma geçerliliğinin sağlanması ve değerlerin 0,70'den büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2017b: 111-122). Son olarak, her yapı için Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted- AVE) değerinin 0,50'den yüksek olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 46). Ayrıca CR>AVE olmalıdır (Gürbüz, 2019: 77-82).

PLS-SEM'de modelin tahmin etme gücü R^2 hesaplanabilmektedir. R^2 değeri egzogen (dışsal) değişkenlerin endojen (içsel) değişken üzerine açıklama oranını vermektedir. Araştırmada R^2 değerleri latent değişkenlerde görülebilmektedir.

SmartPLS, sınanan modelin uyum değerlerinde SRMR (Standardised Root Mean Square Residual) ve NFI (Normed Fit Index) değerlerine bakmaktadır. SRMR değeri gözlenen kovaryans ile tahmin edilen kovaryans arasındaki standardize edilmiş farktır. Ölçüm sonucunda hesaplanan değerler sıfıra yakın olması mükemmel uyumu göstermektedir. 0,05'in altında hesaplanan değerler de iyi uyumu göstermektedir (Bayram 2016: 72). SRMR değerinin 0,08 altında veya 0,10'dan daha küçük olması ise modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

3.8.2. Kovaryans Temelli Yapısal Eşitlik Modellemesi

Kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemesi (CB-SEM) sosyal bilimlerde elde edilen veri setinin analizi için sıklıkla başvurulan yöntemlerden biridir. CB-SEM temelde teorileri deneysel olarak test edebilen birden fazla parametre arasında sistematik ilişkinin varlığının kabulüne veya reddine olanak sağlayan ve söz konusu durumu teorik bir modelin veri setini kullanarak kovaryans matrisini ne ölçüde tahmin edebileceğini belirleyerek yapan analiz yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Olgaç ve Yılmaz, 2023: 6). CB-SEM sadece grafiksel ilişkileri değil aynı zamanda sayısal sonuçları kademeli olarak gösterebilen karmaşık bir modeldir (Mia vd., 2019: 57). CB-SEM'in istatistiki açıdan amacı gözlenen örnek kovaryans matrisi ile düzenlenmiş teorik model doğrulandıktan sonra tahmin edilen

kovaryans matrisi arasında farkları en aza indiren model değişkenleri tahmin etmektir (Hair Jr vd., 2017c: 109).

Parametre odaklı olan CB-SEM, tahmin odaklı olan PLS-SEM'in aksine normal dağılım koşulunun gerçekleşmiş olmasına ve en az 100 ila 800 arasında değişen yeter düzeyde örneklem büyüklüğüne ihtiyaç duymaktadır (Olgaç ve Yılmaz, 2023: 10). Ayrıca CB-SEM ölçüm modeli olarak yalnızca yansıtıcı model ile sınırlı kalırken PLS-SEM hem yansıtıcı hem de biçimlendirici ölçüm modelini analiz içerisinde kullanabilmektedir. CB-SEM'in oluşturulabilmesi için Lisrel ve Amos gibi istatistiki yazılımların yardımına ihtiyaç duyulmaktadır.

3.8.3. Aracılık Etkisi

Aracılık, bir ya da birden çok bağımsız değişken etkisinin üçüncü değişken veya değişkenler tarafından bir bağımlı değişkene aktarıldığı kabul edilen nedensel bir etkiyi belirtmektedir. En temel haliyle aracılık, bağımsız (dışsal) bir değişken (X) etkisinin bir üçüncü aracı değişken (M) vasıtasıyla bir bağımlı (içsel) değişkene (Y) iletilmesini ifade etmek için kullanılmaktadır. Gerçekleştirilen araştırmalarda, doğrudan etkilerin yanında dolaylı etki olarak adlandırılan ilişkiler de incelenmektedir. Dolaylı etkilerin olduğu durumlarda, değişkenler arasındaki ilişkiyi sağlayan değişken aracı değişken olarak adlandırılmakta ve iki değişken arasında üçüncü bir değişken tarafından sağlanan bir aracılık etkisinin olduğu vurgulanmaktadır (MacKinnon vd., 2007).

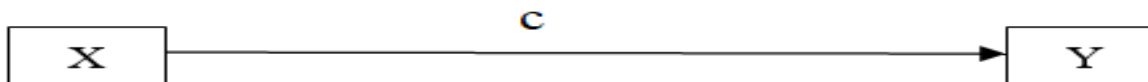
İki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişken aracılık etmesi durumunda aracılık etkisi söz konusu olmaktadır. Aracı değişkenin modelde yer alan diğer değişkenlerle olan ilişkilerinin analiz edilmesi bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki sebep sonuç ilişkisinin altında yatan sebeplerin doğrulanmasına izin vermektedir. Aracılık etkisi tam aracılık ve kısmi aracılık olarak ifade edilmektedir. Aracılığın söz konusu olmadığı durumlar ise yalnızca doğrudan etki ve etkisiz aracılık durumu ile ifade edilebilmektedir (Bolat, 2021: 66-68).

- Tam aracılık etkisi; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki tüm ilişkinin aracı değişken üzerinden bağımlı değişkeni etkilemesi durumunu ifade etmektedir. Tam aracılıkta dolaylı etkinin anlamlı, doğrudan etkinin ise anlamsız olduğu durum ortaya çıkmaktadır. Modelden aracı değişken çıkarıldığında bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmaz.

- Sadece doğrudan etki; dolaylı etkinin istatistiksel açıdan anlamsız olduğu doğrudan etkinin de anlamlı olduğu durumu ifade etmekte ve modelde aracılık etkisi bulunmamaktadır.
- Etkisiz aracılık; doğrudan ve dolaylı etkilerin istatistiksel açıdan anlamsız olduğu durumu belirtmektedir. Başka bir ifadeyle aracılığın olmadığını ifade etmektedir (Bolat, 2021: 66-68).
- Kısmi aracılık etkisi; Doğrudan etki (c) ve dolaylı etki (a*b) anlamlı ise kısmi aracılık etkisinden söz edilmektedir (MacKinnon vd., 2007). Kısmi aracılık durumunda iki durum meydana gelmektedir. Bu durumlar, tamamlayıcı ve rekabetçi aracılık durumudur. Tamamlayıcı aracılık; dolaylı etki ile doğrudan etkinin anlamlı ve $a*b*c > 0$ olması yani çarpımların pozitif olması ile ortaya çıkmaktadır. Rekabetçi aracılık; dolaylı etki ile doğrudan etkinin anlamlı ve $a*b*c < 0$ olması yani çarpımların negatif olması ile ortaya çıkmaktadır (Bolat, 2021: 66-68).

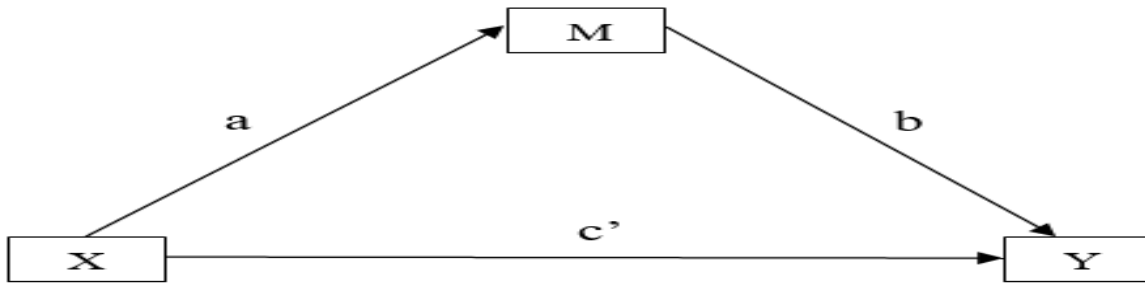
Regresyon analizinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında bir ilişki olduğu düşünülmesi durumunda iki değişken arasında matematiksel bir model kurulabilmektedir. İki değişken arasındaki modelden elde edilen bu ilişki direk etki olarak adlandırılmaktadır. Bazen bağımsız değişkenin etkisi başka bir değişken üzerinden gerçekleşebilmektedir. Bu tür etki de dolaylı etki olarak ifade edilmektedir. Dolaylı etkiyi sağlayan değişkene aracı değişken, kurulan modele de aracılık (Mediation) modeli denilmektedir.

X rassal değişkenindeki değişimlerin Y gibi bir rassal değişkenin değişimini etkilemesi durumunda iki değişken arasında X'den Y'ye nedensel bir ilişki sürecinden söz edilebilmektedir. X rassal değişkeninin Y üzerindeki bu etkisi $X \rightarrow Y$ şeklinde gösterilmekte ve X'in Y üzerine toplam etkisi olarak ifade edilmektedir. Toplam etki c ile belirtilmekte ve Şekil 20'deki gibi gösterilmektedir.



Şekil 20. X' in Y'ye toplam etkisi

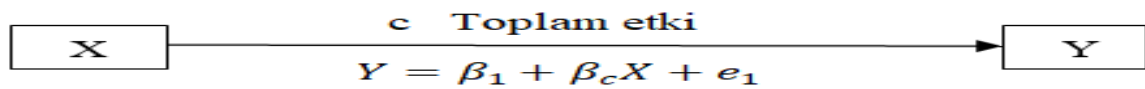
Bağımsız değişken X ile bağımlı değişken Y arasında bir diğer değişkenin aracı etkisinin varlığı incelenmesi durumunda aracı değişken M ile gösterilmektedir. M değişkeninin bağımsız değişken üzerindeki nedensel etkisi a ile bağımlı değişken üzerindeki nedensel etkisi b ile gösterilmektedir. X bağımsız değişkeninin bağımlı Y değişkeni üzerindeki aracı değişken M'nin kontrolündeki etkisi ise c' ile gösterilmektedir. Modelde iki tahmin edilen ve iki değişken de sonuç değişken bulunmaktadır. Aracılık modelinin özelliği de burada gerçekleşmektedir. X aracı değişken M'yi etkilemektedir. Ayrıca X ve M değişkenleri birlikte Y değişkenini etkilemektedir. Aracılık modeli Şekil 21'de verilmiştir.



Şekil 21. Aracılık modeli

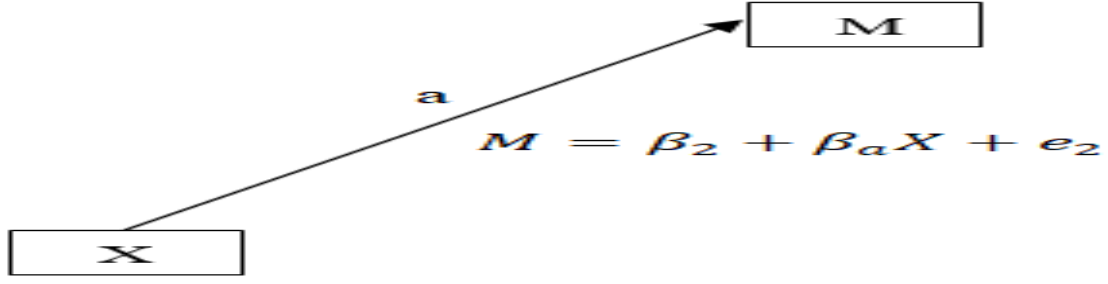
Burada “a”, X’in M’ye etkisini; “b”, M’nin Y’ye etkisini; “c’”, X’in Y’ye doğrudan (direk) etkisini göstermektedir. Aracılık analizinde c’ etkisi X’in Y üzerindeki c ile belirlenen etkisinden farklılaşması ve bu etkinin istatistiksel açıdan anlamlı bir bölümünün aracı değişken M tarafından paylaşılması olarak ifade edilmektedir. Modelde X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki aracı değişkenin de etkisi alındığı dolaylı etki ise a ve b yollarındaki katsayıların çarpımıyla elde edilmektedir. Bu durumda X değişkeninin Y’ye olan toplam etkisi $c=c'+ab$ olmaktadır. Etkiler arasında daima $c' < c$ dir (Demir, 2020). Aracılık etkisi regresyon analizine göre dört aşamada özetlenebilmektedir.

- Öncelikle c yolunu hesaplamak için X değişkeninin Y değişkenine olan etkisi (toplam etki) test edilmektedir. Aracılık etkisinin olabilmesi için toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Şekil 22’de verilmiştir.



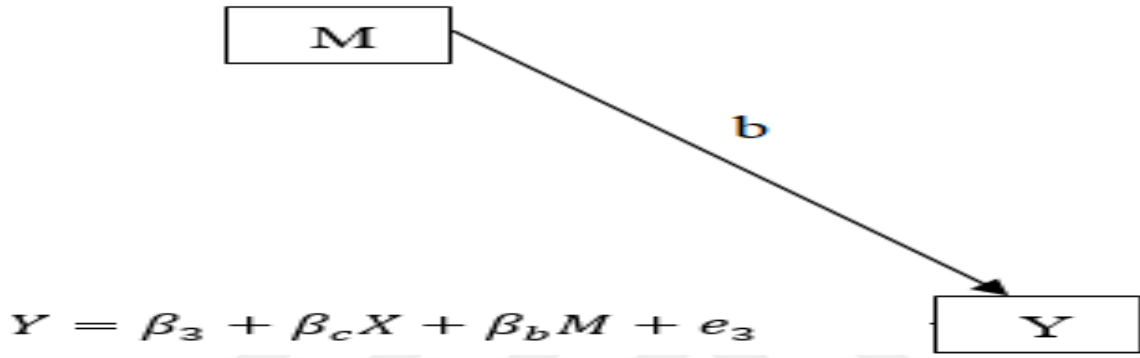
Şekil 22. X'in Y üzerindeki etkisi

- Bağımsız değişken X'in aracı değişken M'ye etkisi (a yolu) test edilmelidir. Şekil 23'te verilmiştir.



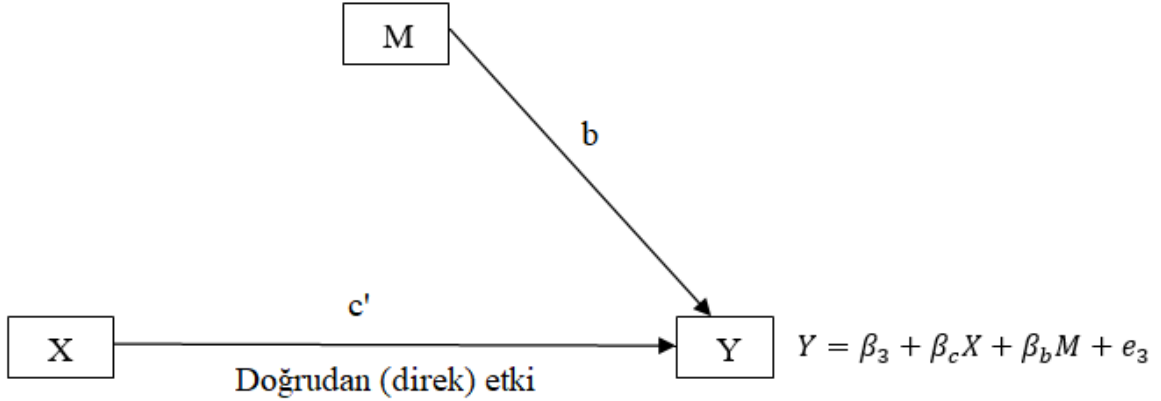
Şekil 23. X değişkenin aracı değişken M üzerindeki etkisi (a yolu)

- X değişkeni kontrol altına alınarak aracı değişken M'nin Y değişkeni üzerine çoklu regresyon analizi ile b yolu belirlenir. Şekil 24'te verilmiştir.



Şekil 24. B yolu için çoklu regresyon analizi

- Bağımsız değişken X ve aracı değişken M'nin Y üzerine etkisi çoklu regresyon ile test edilerek doğrudan etki c' yolu belirlenir. Şekil 25'te verilmiştir.



Şekil 25. C' yolu için çoklu regresyon analizi

- X değişkenin, aracı M değişkeni vasıtasıyla Y değişkeni üzerindeki dolaylı etkisi (a.b) hesaplanır. Tüm etkilerin anlamlı olabilmesi için $t > 1,96$ ve katsayılarla yönelik Bootstrap tekniği ile elde edilen %95 güven aralıkları sıfır değerini içermemelidir.

Aracılık testlerinde toplam etki $c = (\text{doğrudan etki}) c' + (\text{dolaylı etki}) a.b$ istatistiksel açıdan anlamlı olmalıdır. Bu durumda;

- $c'=0$ ise tam aracılıktan söz edilebilir,
- $c'< c$ ise kısmi aracılıktan söz edilebilmektedir. Aracılık testinde a.b etkisinin anlamlı olması gerekmektedir. Bu test için Sobel testi geliştirildiği gibi Aroian testi ve Goodman testleri de geliştirilmiştir (Gürbüz 2019).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde örgütlerde karar verici konumda bulunan bireyler olan işveren ve işveren vekili yöneticilere uygulanan anket sonucunda toplanan verilerin istatistiki analizleri ve analizlere yönelik yorumlamalar yer almaktadır.

4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya 367 birey katılmıştır. Araştırmada statüsü işveren veya işveren vekili yöneticiler örgütlerde karar verici konumdaki bireyler olarak anılacaktır. Araştırmaya katılan bireyler cinsiyet, statü, medeni durum, yaş, eğitim durumu, deneyim yılı, çalışan sayısı ve gelir durumuna göre incelenmiştir. Katılımcıların gelir durumuna yönelik verdikleri cevapların gerçeği yansıtmamasından ötürü gelir durumu değişkeni analize dahil edilmemiştir. Katılımcıların özelliklerine dair elde edilen sonuçlar Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14

Katılımcıların özellikleri ve dağılımları

Değişken	Özellik	N	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	142	38,7
	Erkek	225	61,3
Statü	İşveren	180	49,0
	Yönetici	187	51,0
Medeni Durumu	Evli	287	78,2
	Bekar	80	21,8
Yaş	30 yaş ve altı	47	12,8
	31-40 yaş	132	36,0
	41-50 yaş	120	32,7
	51 yaş ve üzeri	68	18,5
Eğitim durumu	İlkokul-Ortaokul	35	9,5
	Lise	86	23,4
	Ön lisans	60	16,3
	Lisans	146	39,8
	Lisansüstü	40	10,9
Deneyim yılı	10 yıl ve altı	93	25,3
	11-20 yıl	120	32,7
	21-30 yıl	109	29,7
	31 yıl ve üzeri	45	12,3
Çalışan sayısı	10 kişi ve altı	231	62,9
	11-50 kişi	91	24,8
	51-249 kişi	38	10,4
	250 kişi ve üzeri	7	1,9

Katılımcıların %49'unu işverenler, %51'ini işveren vekili olan yöneticiler oluşturmaktadır. Katılımcılar cinsiyete göre değerlendirildiğinde %38,7'sinin kadın, %61,3'ünün erkek bireylerden oluştuğu ve erkek katılımcıların daha yoğunlukta olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların medeni durumları dikkate alındığında %78,2'si evli, %21,8'i bekar bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların mod yaş aralığının %36 ile 31-40 arası olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların %12,8'i 30 yaş ve altı olduğu belirlenirken %32,7'sinin ise yaş dağılımının 41-50 aralığına denk geldiği ifade edilebilir. 50 yaş ve üstü bireylerin oranı ise %18,5 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların %9,5'inin ilkokul veya ortaokul mezunu olduğu belirlenirken %23,4'nün ise lise eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Ön lisans veya lisans eğitime sahip katılımcıların oranı %56,1 olarak belirlenirken lisansüstü eğitime sahip olan katılımcıların oranı ise %10,9 olarak bulunmuştur. Katılımcıların deneyim yılları dikkate alındığında %31,3'ünün deneyim yılının 11-20 yıl arası, %29,7'sinin 21-30 yıl arası olduğu belirlenmiştir. Deneyim yılı 30 yıl ve üstü olan katılımcıların oranı ise %12,3 olarak tespit edilmiştir. Örgütlerde çalışan işçi sayıları incelenmiş ve örgütlerde 10 kişi ve daha az çalışanı olanların oranı %62,9 olarak belirlenirken 11-50 arasında çalışana sahip örgütlerin oranı %24,8 olarak belirlenmiştir. 51-249 arasında çalışana sahip oranı ise %10,4 olarak hesaplanmıştır.

4.2. Farklılık Testlerine Yönelik Bulgular

Çalışmada, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin özelliklerine göre araştırma sorularına verdikleri yanıtlar arasında farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır. Farklılıklar araştırılmadan önce farklılık testlerine karar verebilmek için araştırma değişkenlerinin dağılım yapısı incelenmiştir. Değişken değerleri için aracılık testlerinde kullanılan ortalama değerler alınmıştır. Normallik testi için Kolmogorov-Smirnov testi esas alınmıştır. Normallik testi sonucunda;

- Rasyonel karar verme değişkeni normal dağılım eğrisine göre sola çarpık iken diğer değişkenler sağa çarpık bulunmuştur.
- Risk alma eğilimi, sezgisel karar verme tarzı, ekonomik belirsizlik, hükümet ve politikalar belirsizliği değişkenleri normal dağılım eğrisine göre daha basık iken diğer değişkenler daha sivri bulunmuştur.
- Araştırma değişkenlerinin tamamı Kolmogorov-Smirnov normallik testine göre normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Dolayısıyla farklılık testleri parametrik olmayan testlerle araştırılmıştır. Normallik testi sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo15

Normallik testi sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		
					Statistic	df	P<
Risk alma eğilimi	2,5313	,86516	,130	-,601	,059	367	0,004
Sezgisel karar verme tarzı	3,0259	,88726	,101	-,183	,084	367	0,001
Rasyonel karar verme tarzı	4,3956	,62462	-1,548	3,368	,167	367	0,001
Ekonomik belirsizlik	2,8508	,99506	,377	-,471	,126	367	0,001
Hükümet ve politikalar belirsizliği	2,8346	,85234	,383	-,325	,114	367	0,001
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği	2,6110	,75642	,690	,617	,155	367	0,001
Pazar ve talep belirsizliği	2,1921	,72937	,942	1,347	,315	367	0,001
Rekabet belirsizliği	2,5295	,66698	,559	,779	,118	367	0,001
Teknoloji belirsizliği	2,3331	,71353	,755	1,062	,195	367	0,001

Katılımcıların cinsiyetine göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan fark olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile araştırılmıştır. Mann-Whitney U testine göre;

- Örgütlerde karar verici konumdaki kadın bireylerin rasyonel karar verme algısının karar verici konumdaki erkek bireylerin rasyonel karar verme algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ($Z=2,016$ $p=0,044$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin cinsiyetine göre sezgisel karar verme tarzları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,553$ $p=0,580$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin cinsiyetine göre risk alma eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,656$ $p=0,512$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin cinsiyetine göre ekonomik belirsizlik algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=1,844$ $p=0,065$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin cinsiyetine göre hükümet ve politikalar belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,496$ $p=0,620$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin cinsiyetine göre hizmet ve kaynaklar belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,838$ $p=0,402$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin cinsiyetine göre pazar ve talep belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,614$ $p=0,539$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin cinsiyetine göre rekabet belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=1,426$ $p=0,154$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin cinsiyetine göre teknoloji belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,879$ $p=0,379$). Elde edilen sonuçlar Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16

Cinsiyete göre farklılık testi

Değişkenler	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Z	P
Rasyonel karar verme tarzı	Kadın	142	4,4662	,62238	2,016	,044
	Erkek	225	4,3511	,62329		
Sezgisel karar verme tarzı	Kadın	142	3,0651	,89901	0,553	0,580
	Erkek	225	3,0011	,88088		
Risk alma eğilimi	Kadın	142	2,4901	,83524	0,656	0,512
	Erkek	225	2,5573	,88436		
Ekonomik belirsizlik	Kadın	142	2,9771	,99195	1,844	0,065
	Erkek	225	2,7711	,99095		
Hükümet ve politikalar belirsizliği	Kadın	142	2,8058	,84974	0,496	0,620
	Erkek	225	2,8527	,85538		
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği	Kadın	142	2,5739	,75430	0,838	0,402
	Erkek	225	2,6344	,75850		
Pazar ve talep belirsizliği	Kadın	142	2,1761	,77000	0,614	0,539
	Erkek	225	2,2022	,70410		
Rekabet belirsizliği	Kadın	142	2,4707	,69567	1,426	0,154
	Erkek	225	2,5667	,64703		
Teknoloji belirsizliği	Kadın	142	2,2870	,70770	0,879	0,379
	Erkek	225	2,3622	,71723		

Katılımcıların medeni durumuna göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan fark olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile araştırılmıştır. Mann-Whitney U testine göre;

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin medeni durumuna göre rasyonel karar verme tarzları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,977$ $p=0,328$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin medeni durumuna göre sezgisel karar verme tarzları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=1,686$ $p=0,092$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin medeni durumuna göre risk alma eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,327$ $p=0,744$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin medeni durumuna göre ekonomik belirsizlik algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,264$ $p=0,792$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin medeni durumuna göre hükümet ve politikalar belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,393$ $p=0,695$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin medeni durumuna göre hizmet ve kaynaklar belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=1,205$ $p=0,228$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin medeni durumuna göre pazar ve talep belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,611$ $p=0,541$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin medeni durumuna göre rekabet belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,610$ $p=0,542$).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin medeni durumuna göre teknoloji belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,790$ $p=0,430$). Elde edilen sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17

Medeni duruma göre farklılık testi

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Z	p
Rasyonel karar verme tarzı	Evli	287	4,4091	,62180	0,977	0,328
	Bekar	80	4,3475	,63624		
Sezgisel karar verme tarzı	Evli	287	3,0679	,87066	1,686	0,092
	Bekar	80	2,8750	,93457		
Risk alma eğilimi	Evli	287	2,5226	,89973	0,327	0,744
	Bekar	80	2,5625	,73198		
Ekonomik belirsizlik	Evli	287	2,8606	1,00836	0,264	0,792
	Bekar	80	2,8156	,95114		
Hükümet ve politikalar belirsizliği	Evli	287	2,8432	,82979	0,393	0,695
	Bekar	80	2,8036	,93370		
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği	Evli	287	2,6394	,77420	1,205	0,228
	Bekar	80	2,5094	,68372		
Pazar ve talep belirsizliği	Evli	287	2,2091	,74786	0,611	0,541
	Bekar	80	2,1313	,65961		
Rekabet belirsizliği	Evli	287	2,5470	,68280	0,610	0,542
	Bekar	80	2,4667	,60669		
Teknoloji belirsizliği	Evli	287	2,3510	,71466	0,790	0,430
	Bekar	80	2,2688	,71020		

Katılımcıların yaş dağılımına göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan fark olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis testine göre;

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin yaş dağılımına göre rasyonel karar verme tarzları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare=7,681 p=0,053).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin yaş dağılımına göre sezgisel karar verme tarzları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =5,919 p=0,116).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin yaş dağılımına göre risk alma eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =1,807 p=0,613).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin yaş dağılımına göre ekonomik belirsizlik algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =3,375 p=0,337).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin yaş dağılımına göre hükümet ve politikalar belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =0,681 p=0,878).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin yaş dağılımına göre hizmet ve kaynaklar belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =0,052 p=0,997).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin yaş dağılımına göre pazar ve talep belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =0,968 p=0,809).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin yaş dağılımına göre rekabet belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =0,826 p=0,843).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin yaş dağılımına göre teknoloji belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =1,556 p=0,669). Elde edilen sonuçlar Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18
Yaş dağılımına göre farklılık testi

Değişkenler	Yaş dağılımı	N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	p
Rasyonel karar verme tarzı	30 yaş ve altı	47	4,2426	,78234	7,681	,053
	31-40 yaş	132	4,3515	,63300		
	41-50 yaş	120	4,4100	,59287		
	51 yaş ve üzeri	68	4,5618	,50461		
Sezgisel karar verme tarzı	30 yaş ve altı	47	2,7819	,90232	5,919	,116
	31-40 yaş	132	2,9943	,87013		
	41-50 yaş	120	3,0583	,81590		
	51 yaş ve üzeri	68	3,1985	1,00145		
Risk alma eğilimi	30 yaş ve altı	47	2,3872	,81657	1,807	,613
	31-40 yaş	132	2,5455	,82224		
	41-50 yaş	120	2,5383	,79612		
	51 yaş ve üzeri	68	2,5912	1,07921		
Ekonomik belirsizlik	30 yaş ve altı	47	2,7606	,92806	3,375	,337
	31-40 yaş	132	2,8958	1,03518		
	41-50 yaş	120	2,9354	1,07517		
	51 yaş ve üzeri	68	2,6765	,78472		
Hükümet ve politikalar belirsizliği	30 yaş ve altı	47	2,8723	,92161	,681	,878
	31-40 yaş	132	2,7846	,85850		
	41-50 yaş	120	2,8810	,86874		
	51 yaş ve üzeri	68	2,8235	,77074		
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği	30 yaş ve altı	47	2,5957	,66257	,052	,997
	31-40 yaş	132	2,5966	,81062		
	41-50 yaş	120	2,6333	,78184		
	51 yaş ve üzeri	68	2,6103	,67246		
Pazar ve talep belirsizliği	30 yaş ve altı	47	2,2234	,62388	,968	,809
	31-40 yaş	132	2,1856	,82519		
	41-50 yaş	120	2,2167	,74115		
	51 yaş ve üzeri	68	2,1397	,57202		
Rekabet belirsizliği	30 yaş ve altı	47	2,4645	,60885	,826	,843
	31-40 yaş	132	2,5556	,69031		
	41-50 yaş	120	2,5500	,65558		
	51 yaş ve üzeri	68	2,4877	,68828		
Teknoloji belirsizliği	30 yaş ve altı	47	2,2872	,61233	1,556	,669
	31-40 yaş	132	2,3958	,72381		
	41-50 yaş	120	2,3167	,73959		
	51 yaş ve üzeri	68	2,2721	,71724		

Katılımcıların eğitim durumuna göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan fark olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis testine göre;

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin eğitim durumuna göre rasyonel karar verme tarzları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare=5,235 p=0,264).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin eğitim durumuna göre sezgisel karar verme tarzları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir (Ki-Kare =27,510 p=0,000). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;
 1. Lise mezunu katılımcıların sezgisel karar verme tarzı lisans mezunu katılımcıların sezgisel karar verme tarzından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği=3,575 p=0,004).
 2. İlkokul-ortaokul mezunu katılımcıların sezgisel karar verme tarzı lisans mezunu katılımcıların sezgisel karar verme tarzından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği=4,576 p=0,000).
 3. İlkokul-ortaokul mezunu katılımcıların sezgisel karar verme tarzı lisansüstü eğitime sahip katılımcıların sezgisel karar verme tarzından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği=2,971 p=0,030).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin eğitim durumuna göre risk alma eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =2,066 p=0,724).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin eğitim durumuna göre ekonomik belirsizlik algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =2,196 p=0,700).

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin eğitim durumuna göre hükümet politikaları ve belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir (Ki-Kare=9,807 p=0,044). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

1. Lisans mezunu katılımcıların ilkokul-ortaokul mezunu katılımcılara kıyasla hükümet politikaları ve belirsizliği algısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği=2,975 p=0,029).

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin eğitim durumuna göre hizmet ve kaynaklar belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =0,559 p=0,967).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin eğitim durumuna göre pazar ve talep belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =5,708 p=0,222).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin eğitim durumuna göre rekabet belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =2,156 p=0,707).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin eğitim durumuna göre teknoloji belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =3,724 p=0,445). Elde edilen sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19

Eğitim durumuna göre farklılık testi

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Mean	Std. Deviation	Ki-Kare	p
Rasyonel karar verme tarzı	İlkokul-Ortaokul	35	4,5314	,66676	5,235	0,264
	Lise	86	4,4256	,61111		
	Ön lisans	60	4,4033	,54180		
	Lisans	146	4,3370	,68148		
	Lisansüstü	40	4,4150	,50715		
Sezgisel karar verme tarzı	İlkokul-Ortaokul	35	3,6071	1,08852	27,510	0,000
	Lise	86	3,2093	,92423		
	Ön lisans	60	3,1042	,80556		
	Lisans	146	2,7774	,78352		
	Lisansüstü	40	2,9125	,77325		
Risk alma eğilimi	İlkokul-Ortaokul	35	2,7143	1,14099	2,066	0,724
	Lise	86	2,4581	,96765		
	Ön lisans	60	2,5067	,78067		
	Lisans	146	2,5110	,79134		
	Lisansüstü	40	2,6400	,73617		
Ekonomik belirsizlik	İlkokul-Ortaokul	35	2,6357	1,06125	2,196	0,700
	Lise	86	2,8401	,90822		
	Ön lisans	60	2,9000	1,11157		
	Lisans	146	2,8733	,97169		
	Lisansüstü	40	2,9063	1,04035		
Hükümet ve politikalar belirsizliği	İlkokul-Ortaokul	35	2,4122	,71661	9,807	0,044
	Lise	86	2,8455	,85327		
	Ön lisans	60	2,7929	,79275		
	Lisans	146	2,9207	,88127		
	Lisansüstü	40	2,9286	,86323		
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği	İlkokul-Ortaokul	35	2,5500	,73214	0,559	0,967
	Lise	86	2,5785	,70634		
	Ön lisans	60	2,5958	,75224		
	Lisans	146	2,6524	,79186		
	Lisansüstü	40	2,6063	,78423		
Pazar ve talep belirsizliği	İlkokul-Ortaokul	35	2,3286	,83967	5,708	0,222
	Lise	86	2,0872	,61449		
	Ön lisans	60	2,1333	,73569		
	Lisans	146	2,2808	,74504		
	Lisansüstü	40	2,0625	,76114		
Rekabet belirsizliği	İlkokul-Ortaokul	35	2,3905	,67754	2,156	0,707
	Lise	86	2,5097	,66537		
	Ön lisans	60	2,5444	,63548		
	Lisans	146	2,5651	,66042		
	Lisansüstü	40	2,5417	,74416		
Teknoloji belirsizliği	İlkokul-Ortaokul	35	2,1143	,70800	3,724	0,445
	Lise	86	2,3605	,73625		
	Ön lisans	60	2,3042	,68595		
	Lisans	146	2,3938	,68155		
	Lisansüstü	40	2,2875	,81167		

Katılımcıların deneyim süresine göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan fark olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis testine göre;

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin deneyim süresine göre rasyonel karar verme tarzları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare=3,906 p=0,272).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin deneyim süresine göre sezgisel karar verme tarzları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =3,101 p=0,376).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin deneyim süresine göre risk alma eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =2,884 p=0,410).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin deneyim süresine göre ekonomik belirsizlik algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =3,480 p=0,323).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin deneyim süresine göre hükümet politikaları ve belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare=0,871 p=0,832).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin deneyim süresine göre hizmet ve kaynaklar belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =0,448 p=0,930).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin deneyim süresine göre pazar ve talep belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =0,857 p=0,836).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin deneyim süresine göre rekabet belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =1,274 p=0,735).

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin deneyim süresine göre teknoloji belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =1,206 p=0,751). Elde edilen sonuçlar Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20

Deneyim durumuna göre farklılık testi

Değişkenler	Deneyim süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	p
Rasyonel karar verme tarzı	10 yıl ve altı	93	4,3355	,69480	3,906	0,272
	11-20 yıl	120	4,3767	,64622		
	21-30 yıl	109	4,4092	,55537		
	31 yıl ve üzeri	45	4,5378	,56540		
Sezgisel karar verme tarzı	10 yıl ve altı	93	2,8817	,93584	3,101	0,376
	11-20 yıl	120	3,0813	,88650		
	21-30 yıl	109	3,0803	,85721		
	31 yıl ve üzeri	45	3,0444	,85328		
Risk alma eğilimi	10 yıl ve altı	93	2,5054	,80249	2,884	0,410
	11-20 yıl	120	2,4517	,87831		
	21-30 yıl	109	2,5560	,83238		
	31 yıl ve üzeri	45	2,7378	1,01428		
Ekonomik belirsizlik	10 yıl ve altı	93	2,9570	1,00787	3,480	0,323
	11-20 yıl	120	2,8063	1,06632		
	21-30 yıl	109	2,9037	,95556		
	31 yıl ve üzeri	45	2,6222	,84042		
Hükümet ve politikalar belirsizliği	10 yıl ve altı	93	2,8863	,86553	0,871	0,832
	11-20 yıl	120	2,7845	,92118		
	21-30 yıl	109	2,8611	,78015		
	31 yıl ve üzeri	45	2,7968	,81980		
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği	10 yıl ve altı	93	2,5591	,74764	0,448	0,930
	11-20 yıl	120	2,6333	,85438		
	21-30 yıl	109	2,6330	,71327		
	31 yıl ve üzeri	45	2,6056	,59945		
Pazar ve talep belirsizliği	10 yıl ve altı	93	2,1882	,74057	0,857	0,836
	11-20 yıl	120	2,1667	,77604		
	21-30 yıl	109	2,2294	,73451		
	31 yıl ve üzeri	45	2,1778	,56564		
Rekabet belirsizliği	10 yıl ve altı	93	2,5143	,67417	1,274	0,735
	11-20 yıl	120	2,5000	,68735		
	21-30 yıl	109	2,5826	,65837		
	31 yıl ve üzeri	45	2,5111	,63106		
Teknoloji belirsizliği	10 yıl ve altı	93	2,2634	,69388	1,206	0,751
	11-20 yıl	120	2,3604	,68966		
	21-30 yıl	109	2,3784	,74428		
	31 yıl ve üzeri	45	2,2944	,75055		

Katılımcıların örgütte çalışan sayısına göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan fark olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile araştırılmıştır. Kruskal-Wallis testine göre;

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin çalışan sayısına göre rasyonel karar verme tarzları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare=0,418 p=0,811).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin çalışan sayısına göre sezgisel karar verme tarzları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =2,421 p=0,298).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin çalışan sayısına göre risk alma eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =1,472 p=0,479).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin çalışan sayısına göre ekonomik belirsizlik algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =0,572 p=0,751).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin çalışan sayısına göre hükümet politikaları ve belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =0,655 p=0,721).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin çalışan sayısına göre hizmet ve kaynaklar belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =0,570 p=0,752).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin çalışan sayısına göre pazar ve talep belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =0,790 p=0,674).
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin örgütte çalışan sayısına göre rekabet belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =1,289 p=0,525).

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin çalışan sayısına göre teknoloji belirsizliği algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Ki-Kare =0,918 p=0,632). Elde edilen sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

Örgütte çalışan sayısına göre farklılık testi

Değişkenler	Çalışan sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-Kare	p
Rasyonel karar verme tarzı	10 kişi ve altı	231	4,4000	,61855	0,418	0,811
	11-50 kişi	91	4,4000	,68638		
	51-249 kişi	38	4,2895	,53766		
Sezgisel karar verme tarzı	10 kişi ve altı	231	3,1894	,88533	2,421	0,298
	11-50 kişi	91	2,6923	,83589		
	51-249 kişi	38	2,9079	,80207		
Risk alma eğilimi	10 kişi ve altı	231	2,5593	,92025	1,472	0,479
	11-50 kişi	91	2,5011	,81616		
	51-249 kişi	38	2,4632	,59020		
Ekonomik belirsizlik	10 kişi ve altı	231	2,8063	,98471	0,572	0,751
	11-50 kişi	91	3,0302	1,08002		
	51-249 kişi	38	2,7368	,85611		
Hükümet ve politikalar belirsizliği	10 kişi ve altı	231	2,8262	,83805	0,655	0,721
	11-50 kişi	91	2,9592	,93685		
	51-249 kişi	38	2,6203	,74806		
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği	10 kişi ve altı	231	2,6320	,76143	0,570	0,752
	11-50 kişi	91	2,6511	,82989		
	51-249 kişi	38	2,4013	,54071		
Pazar ve talep belirsizliği	10 kişi ve altı	231	2,1991	,73821	0,790	0,674
	11-50 kişi	91	2,1648	,76396		
	51-249 kişi	38	2,1711	,62899		
Rekabet belirsizliği	10 kişi ve altı	231	2,4870	,64387	1,289	0,525
	11-50 kişi	91	2,6630	,76254		
	51-249 kişi	38	2,4956	,56882		
Teknoloji belirsizliği	10 kişi ve altı	231	2,3279	,69774	0,918	0,632
	11-50 kişi	91	2,3049	,78511		
	51-249 kişi	38	2,4211	,69044		

4.3. Yapısal Eşitlik Modeline Yönelik Bulgular

Araştırmada sınanan ilk yapısal modelde örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin ekonomik belirsizlik algısı ve risk alma eğiliminin karar verme tarzına etkisi araştırılmıştır. Karar verme tarzında sezgisel ve rasyonel karar verme tarzları birlikte ele alınmıştır. Yapısal modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H₁: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin ekonomik belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi azalır.
- H₂: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin ekonomik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzı artar.
- H₃: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin ekonomik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzı azalır.
- H₄: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artar.
- H₅: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalır.

SmartPLS ile model sınavında modelde, yakınsak geçerlilik için standart faktör yüklerinin (Factor Loading) 0,70'ten büyük olması gerekmektedir. Ayrıca çoklu doğrusal bağıntının göstergesi olan VIF değerlerinin 5'ten büyük olmaması gerekmektedir. Ölçüm modelinin doğrulanmasında RE7 gözlenen değişkenin katsayısı 0,381 bulunduğundan ölçeği bozan madde olarak belirlenmiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Risk alma eğiliminde AVE değeri eşik değer 0,50'den daha az olduğundan yapıda en düşük ağırlığa sahip olan RE4=0,610 gözlenen değişkeni ölçekten çıkartılmıştır. Tüm yapılarda AVE değeri eşik değer 0,50'den daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak sezgisel karar verme boyutunda SKT2 ile SKT3 gözlenen değişkenlerinin VIF değerlerinin 3-5 arasında olduğu ve SKT2 gözlenen değişkenin ölçekten çıkarılınca latent değişkenler arasındaki ilişkileri güçlendirdiği belirlenmiş ve ölçekten çıkartılmıştır. Analiz tekrarlandıktan sonra gizlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntının 1-3 arasında yer aldığı ve çoklu doğrusal bağıntının olmadığı belirlenmiştir. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha az ağırlığa sahip olan gözlenen değişkenlere rastlanmış ancak ölçekten çıkarıldığında birleşme geçerliliği AVE değerini yükseltmediği gözlemlendiğinden modelde kalmıştır. Dolayısıyla yakınsak geçerliliğin ve birleşme geçerliliğinin sağlandığına karar verilmiştir.

Araştırmada modelde yer alan yapılar için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha, Henseler'in rho_A ve Composite Reliability katsayısına bakılmıştır. Tüm yapılarda iç tutarlılık güvenilirlikleri eşik değer 0,70'ten daha büyük olduğu belirlendiğinden yapıların iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Araştırmada yapıların ayrışma geçerliliklerinde Fornell-Larcker Kriterine ve HTMT istatistiklerine bakılarak karar verilmiştir. Fornell-Larcker Kriteri değerinin 0,70'den ve diğer boyutlar arasındaki korelasyonlardan büyük olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ayrıştırma geçerliliği olan HTMT istatistiğinde kriter değer 0,85 alınmıştır. Araştırmada HTMT için en yüksek boyutlar arası korelasyon 0,299 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla HTMT istatistiğine göre yapıların ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca çapraz yüklere bakılarak gözlenen değişkenlerin yük değerlerinin birden fazla boyutta ağırlıklanmadığı belirlenmiştir.

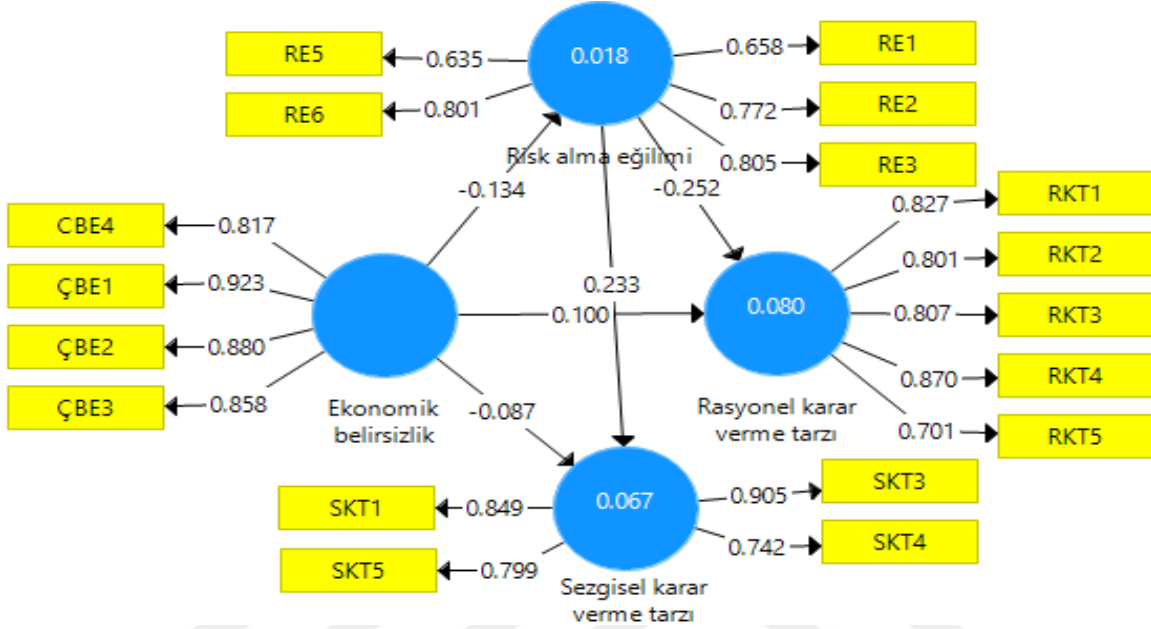
Araştırmada elde edilen model için modelin uyum değerlerine SRMR (Standardised Root Mean Square Residual) değerine bakılarak karar verilmiş ve SRMR değeri 0,066 hesaplanmıştır. Dolayısıyla modelin uyumunun uygun olduğu yargısına varılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22

Ekonomik belirsizlik değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik kritik değerler

		EB	RKVT	RAE	SKVT
Fornell-Larcker Kriteri	Ekonomik belirsizlik (EB)	0,871			
	Rasyonel karar verme tarzı (RKVT)	0,134	0,803		
	Risk alma eğilimi (RAE)	-0,134	0,266	0,738	
	Sezgisel karar verme tarzı (SKVT)	-0,118	-0,134	0,244	0,826
	AVE	0,758	0,645	0,545	0,682
	Cronbach's Alpha	0,895	0,864	0,787	0,844
	rho_A	0,959	0,897	0,799	0,885
	Composite Rreliability	0,926	0,900	0,855	0,895
HTMT	Ekonomik belirsizlik (EB)	-----	-----	-----	-----
	Rasyonel karar verme tarzı (RKVT)	0,133	-----	-----	-----
	Risk alma eğilimi (RAE)	0,158	0,299	-----	-----
	Sezgisel karar verme tarzı (SKVT)	0,126	0,159	0,294	-----
	Max. VIF	2,920			
	SRMR	0,066			

Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde ekonomik belirsizliğin dışsal olduğu modele yönelik SmartPLS yol grafiği elde edilmiş ve Şekil 26’da verilmiştir. Şekil 26’da EB → SKVT yolu anlamlı bulunmazken, diğer yollar ve faktör yükleri anlamlı bulunmuştur (Ek 1).



Şekil 26. Ekonomik belirsizlik değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik yol grafiği ve etkiler

Şekil 26’ya göre;

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde ekonomik belirsizlik ile risk alma eğilimi arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,134$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=2,681$ $p=0,007$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde ekonomik belirsizlik artarken risk alma eğilimi azalmaktadır. Dolayısıyla H_1 desteklenmiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde ekonomik belirsizlik ile rasyonel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,100$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=2,142$ $p=0,032$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde ekonomik belirsizlik artarken rasyonel karar verme tarzı artmaktadır. Dolayısıyla H_2 desteklenmiştir.

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde ekonomik belirsizlik ile sezgisel karar verme tarzı arasında ters yönde $\beta=0,087$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,560$ $p=0,119$). Dolayısıyla H_3 desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,233$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=4,149$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır. Dolayısıyla H_4 desteklenmiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,252$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=4,828$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Dolayısıyla H_5 desteklenmiştir. Hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23

Ekonomik belirsizlik değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları

	Hipotezlerin Yönü	β	St. Sapma	t	p	Hipotez
1	Ekonomik belirsizlik → Risk alma eğilimi	-0,134	0,050	2,681	0,007	Desteklendi
2	Ekonomik belirsizlik → Rasyonel karar verme tarzı	0,100	0,047	2,142	0,032	Desteklendi
3	Ekonomik belirsizlik → Sezgisel karar verme tarzı	-0,087	0,056	1,560	0,119	Desteklenmedi
4	Risk alma eğilimi → Sezgisel karar verme tarzı	0,233	0,056	4,149	0,000	Desteklendi
5	Risk alma eğilimi → Rasyonel karar verme tarzı	-0,252	0,052	4,828	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan ikinci yapısal modelde örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısı ve risk alma eğiliminin karar verme tarzına etkisi araştırılmıştır. Karar verme tarzında sezgisel ve rasyonel karar verme tarzları birlikte ele alınmıştır. Yapısal modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H₆: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi azalır.
- H₇: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzı artar.
- H₈: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzı azalır.

Ölçüm modelinin doğrulanmasında RE7, CBHP1 ve CBHP2 gözlenen değişkenlerinin faktör yükleri 0,50'nin altında olduğundan analizden çıkartılmıştır. Risk alma eğiliminde AVE değeri eşik değer 0,50'den daha az olduğundan, yapıda en düşük ağırlığa sahip olan RE4=0,594 gözlenen değişkeni ölçekten çıkartılmıştır. Tüm yapılarda AVE değeri eşik değer 0,50'den daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak sezgisel karar verme boyutunda SKT2 ve SKT3, hükümet ve politikalar belirsizliği boyutunda CBHP9 gözlenen değişkenlerinin VIF değerlerinin 3-5 arasında olduğu CBHP9 ve SKT2 gözlenen değişkenin ölçekten çıkarılınca latent değişkenler arasındaki ilişkileri güçlendirdiği belirlenmiş ve ölçekten çıkartılmıştır. Analiz tekrarlandıktan sonra gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntının 1-3 arasında yer aldığı ve çoklu doğrusal bağıntının olmadığı belirlenmiştir. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha az ağırlığa sahip olan gözlenen değişkenlere rastlanmış ancak ölçekten çıkarıldığında birleşme geçerliliği AVE değerini yükseltmediği gözlemlendiğinden modelde kalmıştır. Dolayısıyla yakınsak geçerliliğin ve birleşme geçerliliğinin sağlandığına karar verilmiştir.

Araştırmada modelde yer alan yapılar için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha, Henseler'in rho_A ve Composite Reliability katsayısına bakılmıştır. Tüm yapılarda iç tutarlılık güvenilirlikleri eşik değer 0,70'ten daha büyük olduğu belirlendiğinden yapıların iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Araştırmada yapıların ayrışma geçerliliklerinde Fornell-Larcker Kriterine ve HTMT istatistiklerine bakılarak karar verilmiştir. Fornell-Larcker Kriteri değerinin 0,70'ten ve diğer boyutlar arasındaki korelasyonlardan büyük olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ayrıştırma

geçerliliği olan HTMT istatistiğinde kriter değer 0,85 alınmıştır. Araştırmada HTMT için en yüksek boyutlar arası korelasyon 0,299 hesaplanmıştır. Dolayısıyla HTMT istatistiğine göre yapıların ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca çapraz yüklere bakılarak, gözlenen değişkenlerin yük değerlerinin birden fazla boyutta ağırlıklanmadığı belirlenmiştir.

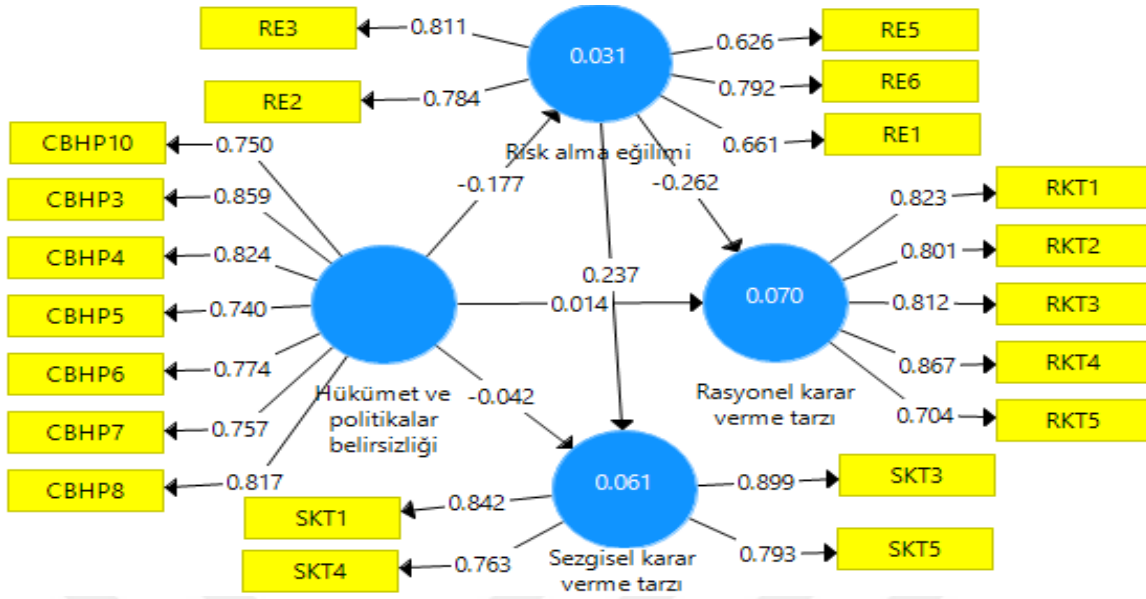
Araştırmada elde edilen model için modelin uyum değerlerine SRMR (Standardised Root Mean Square Residual) değerine bakılarak karar verilmiş ve SRMR değeri 0,064 hesaplanmıştır. Dolayısıyla modelin uyumunun uygun olduğuna karar verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24

Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkenin dışsal olduğu modele yönelik kritik değerler

		HPB	RKVT	RAE	SKVT
Fornell-Larcker Kriteri	Hükümet ve politikalar belirsizliği (HPB)	0,790			
	Rasyonel karar verme tarzı (RKVT)	0,061	0,803		
	Risk alma eğilimi (RAE)	-0,177	0,264	0,738	
	Sezgisel karar verme tarzı (SKVT)	-0,084	-0,128	0,244	0,826
AVE		0,624	0,645	0,545	0,682
Cronbach’s Alpha		0,904	0,864	0,787	0,844
rho_A		0,981	0,893	0,797	0,876
Composite Rreliability		0,920	0,901	0,856	0,895
HTMT	Hükümet ve politikalar belirsizliği (HPB)	-----	-----	-----	-----
	Rasyonel karar verme tarzı (RKVT)	0,076	-----	-----	-----
	Risk alma eğilimi (RAE)	0,186	0,299	-----	-----
	Sezgisel karar verme tarzı (SKVT)	0,098	0,159	0,294	-----
Max. VIF		2,535			
SRMR		0,064			

Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik SmartPLS yol grafiği elde edilmiş ve Şekil 27’de verilmiştir. Şekil 27’de HPB → SKVT yolu ve HPB → RKVT yolları istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken, diğer yollar ve faktör yükleri anlamlı bulunmuştur (Ek 2).



Şekil 27. Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik yol grafiği ve etkiler

Şekil 27'e göre;

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalar belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,177$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=3,314$ $p=0,001$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalar belirsizliği artarken, risk alma eğilimi azalmaktadır. Dolayısıyla H_6 desteklenmiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalar belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında aynı yönde $\beta=0,014$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,223$ $p=0,823$). Dolayısıyla H_7 desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalar belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında ters yönde $\beta=0,042$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,653$ $p=0,514$). Dolayısıyla H_8 desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,237$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=4,135$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır. Dolayısıyla H_4 tekrar desteklenmiştir.

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,262$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=4,855$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Dolayısıyla H_5 tekrar desteklenmiştir. Hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25

Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkenin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları

	Hipotezlerin Yönü	β	St. Sapma	t	p	Hipotez
6	Hükümet ve politikalar belirsizliği → Risk alma eğilimi	-0,177	0,053	3,314	0,001	Desteklendi
7	Hükümet ve politikalar belirsizliği → Rasyonel karar verme tarzı	0,014	0,064	0,223	0,823	Desteklenmedi
8	Hükümet ve politikalar belirsizliği → Sezgisel karar verme tarzı	-0,042	0,064	0,653	0,514	Desteklenmedi
4	Risk alma eğilimi → Sezgisel karar verme tarzı	0,237	0,057	4,135	0,000	Desteklendi
5	Risk alma eğilimi → Rasyonel karar verme tarzı	-0,262	0,054	4,855	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan üçüncü yapısal modelde örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik algısı ve risk alma eğiliminin karar verme tarzına etkisi araştırılmıştır. Karar verme tarzında sezgisel ve rasyonel karar verme tarzları birlikte ele alınmıştır. Yapısal modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H_9 : Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi azalır.
- H_{10} : Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzı azalır.

- H₁₁: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzı azalır.

Ölçüm modelinin doğrulanmasında RE7 gözlenen değişkenin faktör yükleri 0,50'nin altında olduğundan analizden çıkartılmıştır. Risk alma eğiliminde AVE değeri eşik değer 0,50'den daha az olduğundan yapıda en düşük ağırlığa sahip olan RE4 gözlenen değişkeni ölçekten çıkartılmıştır. Hizmet ve kaynaklar belirsizliği boyutunda AVE değeri eşik değer 0,50'den daha az olduğu için CBHK1, CBHK3 ve CBHK5 gözlenen değişkenleri en küçük faktör yüküne sahip olandan başlanarak analizden çıkartılmıştır. Tüm yapılarda AVE değeri eşik değer 0,50'den daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak sezgisel karar verme boyutunda SKT2 ve SKT3 gözlenen değişkenlerinin VIF değerlerinin 3-5 arasında olduğundan SKT2 gözlenen değişkenin ölçekten çıkarılınca latent değişkenler arasındaki ilişkileri güçlendirdiği belirlenmiş ve ölçekten çıkartılmıştır. Analiz tekrarlandıktan sonra gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntının 1-3 arasında yer aldığı ve çoklu doğrusal bağıntının olmadığı belirlenmiştir. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha az ağırlığa sahip olan gözlenen değişkenlere rastlanmış ancak ölçekten çıkarıldığında birleşme geçerliliği AVE değerini yükseltmediği gözlemlendiğinden modelde kalmıştır. Dolayısıyla yakınsak geçerliliğin ve birleşme geçerliliğinin sağlandığına karar verilmiştir.

Araştırmada modelde yer alan yapılar için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha, Henseler'in rho_A ve Composite Reliability katsayısına bakılmıştır. Tüm yapılarda iç tutarlılık güvenilirlikleri eşik değer 0,70'ten daha büyük olduğu belirlendiğinden yapıların iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Araştırmada yapıların ayrışma geçerliliklerinde Fornell-Larcker Kriterine ve HTMT istatistiklerine bakılarak karar verilmiştir. Fornell-Larcker Kriteri değerinin 0,70'ten ve diğer boyutlar arasındaki korelasyonlardan büyük olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ayrıştırma geçerliliği olan HTMT istatistiğinde kriter değer 0,85 alınmıştır. Araştırmada HTMT için en yüksek boyutlar arası korelasyon 0,299 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla HTMT istatistiğine göre yapıların ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca çapraz yüklere bakılarak gözlenen değişkenlerin yük değerlerinin birden fazla boyutta ağırlıklanmadığı belirlenmiştir.

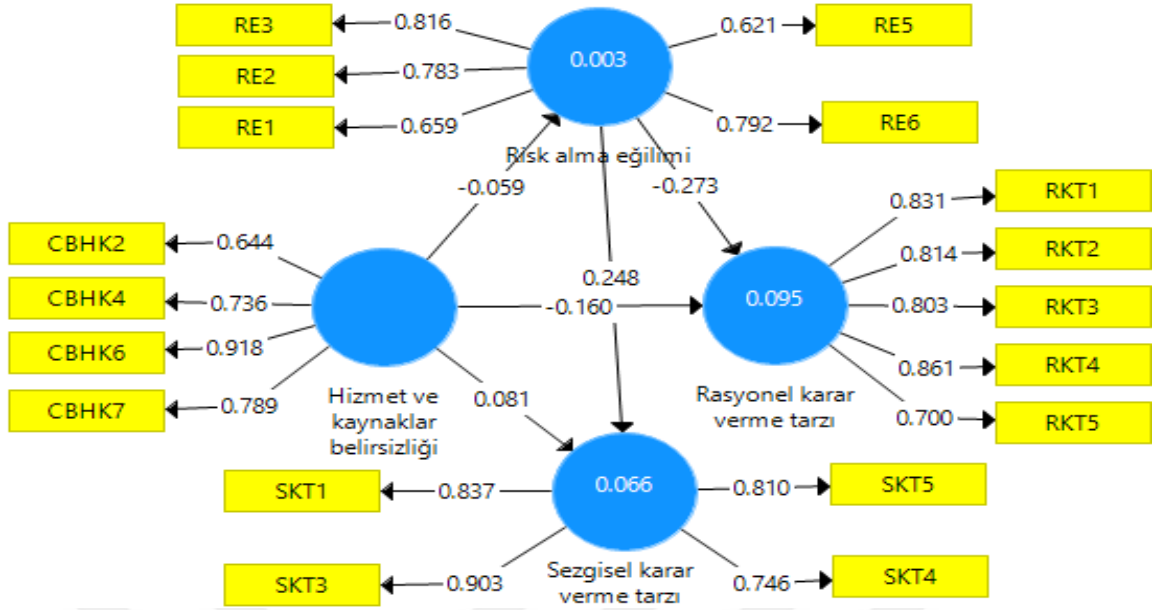
Araştırmada elde edilen model için modelin uyum değerlerine SRMR değerine bakılarak karar verilmiş ve SRMR değeri 0,071 hesaplanmıştır. Dolayısıyla modelin uyumunun uygun olduğuna karar verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26

Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkenin dışsal olduğu modele yönelik kritik değerler

		HKB	RKVT	RAE	SKVT
Fornell-Larcker Kriteri	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği (HKB)	0,778			
	Rasyonel karar verme tarzı (RKVT)	-0,144	0,804		
	Risk alma eğilimi (RAE)	-0,059	-0,264	0,738	
	Sezgisel karar verme tarzı (SKVT)	0,066	-0,136	0,243	0,826
AVE		0,605	0,646	0,545	0,683
Cronbach's Alpha		0,793	0,864	0,787	0,844
rho_A		1,014	0,889	0,801	0,879
Composite Rreliability		0,858	0,901	0,856	0,895
HTMT	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği (HKB)	-----	-----	-----	-----
	Rasyonel karar verme tarzı (RKVT)	0,144	-----	-----	-----
	Risk alma eğilimi (RAE)	0,153	0,299	-----	-----
	Sezgisel karar verme tarzı (SKVT)	0,085	0,159	0,294	-----
Max. VIF		2,535			
SRMR		0,071			

Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynak belirsizliği değişkenin dışsal olduğu modele yönelik SmartPLS yol grafiği elde edilmiş ve Şekil 28'de verilmiştir. Şekil 28'de HKB → RAE yolu ve HKB → SKVT yolları istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken diğer yollar ve faktör yükleri anlamlı bulunmuştur (Ek 3).



Şekil 28. Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik yol grafiği ve etkiler

Şekil 28'ye göre;

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında ters yönde $\beta=0,059$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=0,446$ $p=0,656$). Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_9 desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,160$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=1,976$ $p=0,048$). Belirlenen bu etki göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklar belirsizliği artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Dolayısıyla H_{10} desteklenmiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde $\beta=0,081$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,154$ $p=0,249$). Dolayısıyla H_{11} desteklenmemiştir.

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,248$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=4,331$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır. Dolayısıyla H_4 tekrar desteklenmiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,273$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=5,194$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Dolayısıyla H_5 tekrar desteklenmiştir. Hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27

Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları

	Hipotezlerin Yönü	β	St. Sapma	t	p	Hipotez
9	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği → Risk alma eğilimi	-0,059	0,133	0,446	0,656	Desteklenmedi
10	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği → Rasyonel karar verme tarzı	-0,160	0,081	1,976	0,048	Desteklendi
11	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği → Sezgisel karar verme tarzı	0,081	0,070	1,154	0,249	Desteklenmedi
4	Risk alma eğilimi → Sezgisel karar verme tarzı	0,248	0,057	4,331	0,000	Desteklendi
5	Risk alma eğilimi → Rasyonel karar verme tarzı	-0,273	0,053	5,194	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan dördüncü yapısal modelde örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin pazar ve talebe yönelik belirsizlik algısı ve risk alma eğiliminin karar verme tarzına etkisi araştırılmıştır. Karar verme tarzında sezgisel ve rasyonel karar verme tarzları birlikte ele alınmıştır. Yapısal modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H₁₂: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talebe yönelik belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi azalır.
- H₁₃: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talebe yönelik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzı azalır.
- H₁₄: Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talebe yönelik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzı artar.

Ölçüm modelinin doğrulanmasında RE7 gözlenen değişkenin faktör yükleri 0,50'nin altında olduğundan analizden çıkartılmıştır. Risk alma eğiliminde AVE değeri eşik değer 0,50'den daha az olduğundan yapıda en düşük ağırlığa sahip olan RE4 gözlenen değişkeni ölçekten çıkartılmıştır. Pazar ve talep boyutunda CBPT3 ve CBPT4 gözlenen değişkenlerinin faktör yükleri 0,50'den daha küçük olduğundan analizden çıkartılmıştır. Sezgisel karar verme boyutunda SKT2 ve SKT3 gözlenen değişkenlerinin VIF değerlerinin 3-5 arasında olduğundan SKT2 gözlenen değişkenin ölçekten çıkarılınca latent değişkenler arasındaki ilişkileri güçlendirdiği belirlenmiş ve ölçekten çıkartılmıştır. Analiz tekrarlandıktan sonra gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntının 1-3 arasında yer aldığı ve çoklu doğrusal bağıntının olmadığı belirlenmiştir. Faktör yüklerinde 0,70'den daha az ağırlığa sahip olan gözlenen değişkenlere rastlanmış ancak ölçekten çıkarıldığında birleşme geçerliliği AVE değerini yükseltmediği gözlemlendiğinden modelde kalmıştır. Dolayısıyla yakınsak geçerliliğin ve birleşme geçerliliğinin sağlandığına karar verilmiştir.

Araştırmada modelde yer alan yapılar için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha, Henseler'in rho_A ve Composite Reliability katsayısına bakılmıştır. Tüm yapılarda iç tutarlılık güvenilirlikleri eşik değer 0,70'den daha büyük olduğu belirlendiğinden yapıların iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Araştırmada yapıların ayrışma geçerliliklerinde Fornell-Larcker Kriterine ve HTMT istatistiklerine bakılarak karar verilmiştir. Fornell-Larcker Kriteri değerinin 0,70'den ve diğer boyutlar arasındaki korelasyonlardan büyük olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ayrıştırma geçerliliği olan HTMT istatistiğinde kriter değer 0,85 alınmıştır. Araştırmada HTMT için en yüksek boyutlar arası korelasyon 0,299 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla HTMT istatistiğine göre yapıların ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca çapraz yüklerle bakılarak gözlenen değişkenlerin yük değerlerinin birden fazla boyutta ağırlıklanmadığı belirlenmiştir.

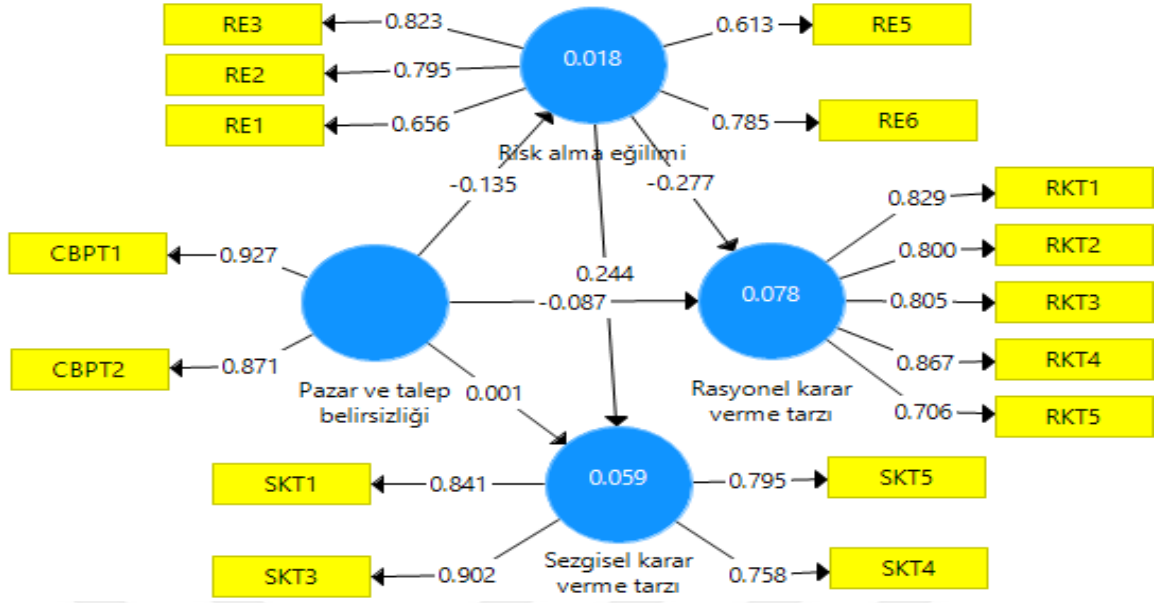
Araştırmada elde edilen model için modelin uyum değerlerine SRMR değerine bakılarak karar verilmiş ve SRMR değeri 0,070 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla dördüncü modelin uyumunun uygun olduğuna karar verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28

Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik kritik değerler

		PTB	RKVT	RAE	SKVT
Fornell-Larcker Kriteri	Pazar ve talep belirsizliği (PTB)	0,899			
	Rasyonel karar verme tarzı (RKVT)	-0,050	0,803		
	Risk alma eğilimi (RAE)	-0,135	-0,265	0,739	
	Sezgisel karar verme tarzı (SKVT)	-0,032	-0,130	0,244	0,826
AVE		0,809	0,645	0,546	0,682
Cronbach’s Alpha		0,768	0,864	0,787	0,844
rho_A		0,808	0,895	0,802	0,881
Composite Reliability		0,894	0,901	0,856	0,895
HTMT	Pazar ve talep belirsizliği (PTB)	-----	-----	-----	-----
	Rasyonel karar verme tarzı (RKVT)	0,071	-----	-----	-----
	Risk alma eğilimi (RAE)	0,176	0,299	-----	-----
	Sezgisel karar verme tarzı (SKVT)	0,037	0,159	0,294	-----
Max. VIF		2,535			
SRMR		0,070			

Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talep belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik SmartPLS yol grafiği elde edilmiş ve Şekil 29’da verilmiştir. Şekil 29’da PTB → RKVT yolu ve PTB → SKVT yolları istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken diğer yollar ve faktör yükleri anlamlı bulunmuştur (Ek 4).



Şekil 29. Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik yol grafiği ve etkiler

Şekil 29'a göre;

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talep belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,135$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=2,540$ $p=0,011$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde, pazar ve talep belirsizliği artarken risk alma eğilimi azalmaktadır. Dolayısıyla H_{12} desteklenmiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talep belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde $\beta=0,087$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,481$ $p=0,139$). Dolayısıyla H_{13} desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talep belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde $\beta=0,001$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,014$ $p=0,989$). Dolayısıyla H_{14} desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,244$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=4,487$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı da artmaktadır. Dolayısıyla H_4 tekrar desteklenmiştir.

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,277$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=5,486$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Dolayısıyla H_5 modelde desteklenmiştir. Hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29

Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları

	Hipotezlerin Yönü	β	St. Sapma	t	p	Hipotez
12	Pazar ve talep belirsizliği → Risk alma eğilimi	-0,135	0,053	2,540	0,011	Desteklendi
13	Pazar ve talep belirsizliği → Rasyonel karar verme tarzı	-0,087	0,059	1,481	0,139	Desteklenmedi
14	Pazar ve talep belirsizliği → Sezgisel karar verme tarzı	0,001	0,058	0,014	0,989	Desteklenmedi
4	Risk alma eğilimi → Sezgisel karar verme tarzı	0,244	0,054	4,487	0,000	Desteklendi
5	Risk alma eğilimi → Rasyonel karar verme tarzı	-0,277	0,050	5,486	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan beşinci yapısal modelde örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabete yönelik belirsizlik algısı ve risk alma eğiliminin karar verme tarzına etkisi araştırılmıştır. Karar verme tarzında sezgisel ve rasyonel karar verme tarzları birlikte ele alınmıştır. Yapısal modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H_{15} : Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabete yönelik belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi artar.
- H_{16} : Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabete yönelik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzı azalır.
- H_{17} : Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabete yönelik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzı azalır.

Ölçüm modelinin doğrulanmasında RE7 gözlenen değişkenin faktör yükleri 0,50'nin altında olduğundan analizden çıkartılmıştır. Risk alma eğiliminde AVE değeri eşik değer 0,50'den daha az olduğundan yapıda en düşük ağırlığa sahip olan RE4 gözlenen değişkeni ölçekten çıkartılmıştır. Sezgisel karar verme boyutunda SKT2 ve SKT3 gözlenen değişkenlerinin VIF değerlerinin 3-5 arasında olduğundan SKT2 gözlenen değişkenin ölçekten çıkarılınca latent değişkenler arasındaki ilişkileri güçlendirdiği belirlenmiş ve ölçekten çıkartılmıştır. Analiz tekrarlandıktan sonra gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntının 1-3 arasında yer aldığı ve çoklu doğrusal bağıntının olmadığı belirlenmiştir. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha az ağırlığa sahip olan gözlenen değişkenlere rastlanmış ancak ölçekten çıkarıldığında birleşme geçerliliği AVE değerini yükseltmediği gözlemlendiğinden modelde kalmıştır. Dolayısıyla yakınsak geçerliliğin ve birleşme geçerliliğinin sağlandığına karar verilmiştir.

Araştırmada modelde yer alan yapılar için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha, Henseler'in rho_A ve Composite Reliability katsayısına bakılmıştır. Tüm yapılarda iç tutarlılık güvenilirlikleri eşik değer 0,70'ten daha büyük olduğu belirlendiğinden yapıların iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Araştırmada yapıların ayrışma geçerliliklerinde Fornell-Larcker Kriterine ve HTMT istatistiklerine bakılarak karar verilmiştir. Fornell-Larcker Kriteri değerinin 0,70'ten ve diğer boyutlar arasındaki korelasyonlardan büyük olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ayrıştırma geçerliliği olan HTMT istatistiğinde kriter değer 0,85 alınmıştır. Araştırmada HTMT için en yüksek boyutlar arası korelasyon 0,299 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla HTMT istatistiğine göre yapıların ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca çapraz yüklerle bakılarak gözlenen değişkenlerin yük değerlerinin birden fazla boyutta ağırlıklanmadığı belirlenmiştir.

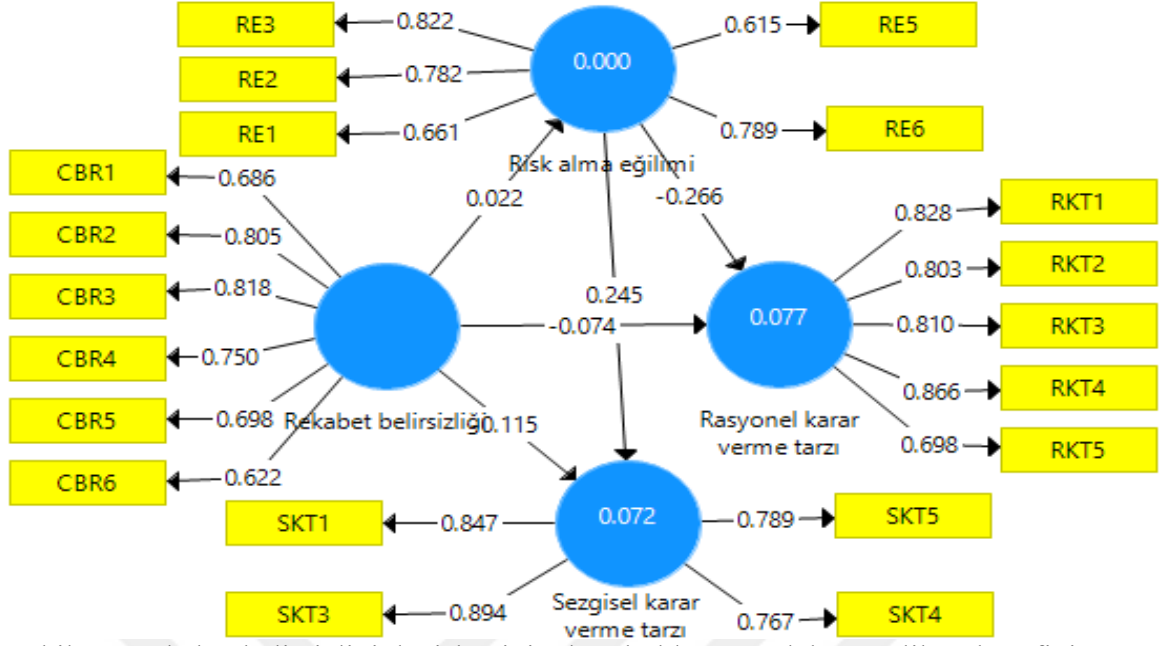
Araştırmada elde edilen model için modelin uyum değerlerine SRMR değerine bakılarak karar verilmiş ve SRMR değeri 0,068 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla beşinci modelin uyumunun uygun olduğuna karar verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30

Rekabet belirsizliği değişkenin dışsal olduğu modele yönelik kritik değerler

		PTB	RKVT	RAE	SKVT
Fornell-Larcker Kriteri	Rasyonel karar verme tarzı (RKVT)	0,803	0,833		
	Rekabet belirsizliği (RB)	-0,080	0,022		
	Risk alma eğilimi (RAE)	-0,268	-0,110	0,738	
	Sezgisel karar verme tarzı (SKVT)	-0,125		0,243	0,826
AVE		0,645	0,538	0,545	0,682
Cronbach's Alpha		0,864	0,829	0,787	0,844
rho_A		0,895	0,852	0,805	0,867
Composite Rreliability		0,900	0,874	0,855	0,895
HTMT	Rasyonel karar verme tarzı (RKVT)	-----	-----	-----	-----
	Rekabet belirsizliği (RB)	0,092	-----	-----	-----
	Risk alma eğilimi (RAE)	0,299	0,111	-----	-----
	Sezgisel karar verme tarzı (SKVT)	0,159	0,130	0,294	-----
Max. VIF		2,535			
SRMR		0,068			

Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabet belirsizliği değişkenin dışsal olduğu modele yönelik SmartPLS yol grafiği elde edilmiş ve Şekil 30'da verilmiştir. Şekil 30'da RB → RAE, RB → RKVT ve RB → SKVT yolları istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken diğer yollar ve faktör yükleri anlamlı bulunmuştur (Ek 5).



Şekil 30. Rekabet belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik yol grafiği ve etkiler

Şekil 30'a göre;

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabet belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında aynı yönde $\beta=0,022$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,213$ $p=0,831$). Dolayısıyla H_{15} desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabet belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde $\beta=0,074$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,154$ $p=0,249$). Dolayısıyla H_{16} desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabet belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında ters yönde $\beta=0,115$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,623$ $p=0,115$). Dolayısıyla H_{17} desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,245$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=4,341$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır. Dolayısıyla H_4 tekrar desteklenmiştir.

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,266$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=5,029$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Dolayısıyla H_5 modelde desteklenmiştir. Hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31

Rekabet belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları

	Hipotezlerin Yönü	β	St. Sapma	t	p	Hipotez
15	Rekabet belirsizliği → Risk alma eğilimi	0,022	0,103	0,213	0,831	Desteklenmedi
16	Rekabet belirsizliği → Rasyonel karar verme tarzı	-0,074	0,065	1,154	0,249	Desteklenmedi
17	Rekabet belirsizliği → Sezgisel karar verme tarzı	-0,115	0,071	1,623	0,115	Desteklenmedi
4	Risk alma eğilimi → Sezgisel karar verme tarzı	0,245	0,056	4,341	0,000	Desteklendi
5	Risk alma eğilimi → Rasyonel karar verme tarzı	-0,266	0,053	5,029	0,000	Desteklendi

Araştırmada sınanan altıncı yapısal modelde örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin teknolojiye yönelik belirsizlik algısı ve risk alma eğiliminin karar verme tarzına etkisi araştırılmıştır. Karar verme tarzında sezgisel ve rasyonel karar verme tarzları birlikte ele alınmıştır. Yapısal modele yönelik hipotezler aşağıda verildiği gibidir.

- H_{18} : Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknolojiye yönelik belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi artar.
- H_{19} : Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknolojiye yönelik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzı azalır.
- H_{20} : Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknolojiye yönelik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzı azalır.

Ölçüm modelinin doğrulanmasında RE7 gözlenen değişkenin faktör yükleri 0,50'nin altında olduğundan analizden çıkartılmıştır. Risk alma eğiliminde AVE değeri eşik değer 0,50'den daha az olduğundan yapıda en düşük ağırlığa sahip olan RE4 gözlenen değişkeni ölçekten çıkartılmıştır. Sezgisel karar verme boyutunda SKT2 ve SKT3 gözlenen değişkenlerinin VIF değerleri 3-5 arasında olduğundan SKT2 gözlenen değişkeni ölçekten çıkarılınca latent değişkenler arasındaki ilişkileri güçlendirdiği belirlenmiş ve ölçekten çıkartılmıştır. Analiz tekrarlandıktan sonra gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntının 1-3 arasında yer aldığı ve çoklu doğrusal bağıntının olmadığı belirlenmiştir. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha az ağırlığa sahip olan gözlenen değişkenlere rastlanmış ancak ölçekten çıkarıldığında birleşme geçerliliği AVE değerini yükseltmediği gözlemlendiğinden modelde kalmıştır. Dolayısıyla yakınsak geçerliliğin ve birleşme geçerliliğinin sağlandığına karar verilmiştir.

Araştırmada modelde yer alan yapılar için iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirlikleri için Cronbach Alpha, Henseler'in rho_A ve Composite Reliability katsayısına bakılmıştır. Tüm yapılarda iç tutarlılık güvenilirlikleri eşik değer 0,70'ten daha büyük olduğu belirlendiğinden yapıların iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Araştırmada yapıların ayrışma geçerliliklerinde Fornell-Larcker Kriterine ve HTMT istatistiklerine bakılarak karar verilmiştir. Fornell-Larcker Kriteri değerinin 0,70'ten ve diğer boyutlar arasındaki korelasyonlardan büyük olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ayrıştırma geçerliliği olan HTMT istatistiğinde kriter değer 0,85 alınmıştır. Araştırmada HTMT için en yüksek boyutlar arası korelasyon 0,299 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla HTMT istatistiğine göre yapıların ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca çapraz yüklerle bakılarak gözlenen değişkenlerin yük değerlerinin birden fazla boyutta ağırlıklanmadığı belirlenmiştir.

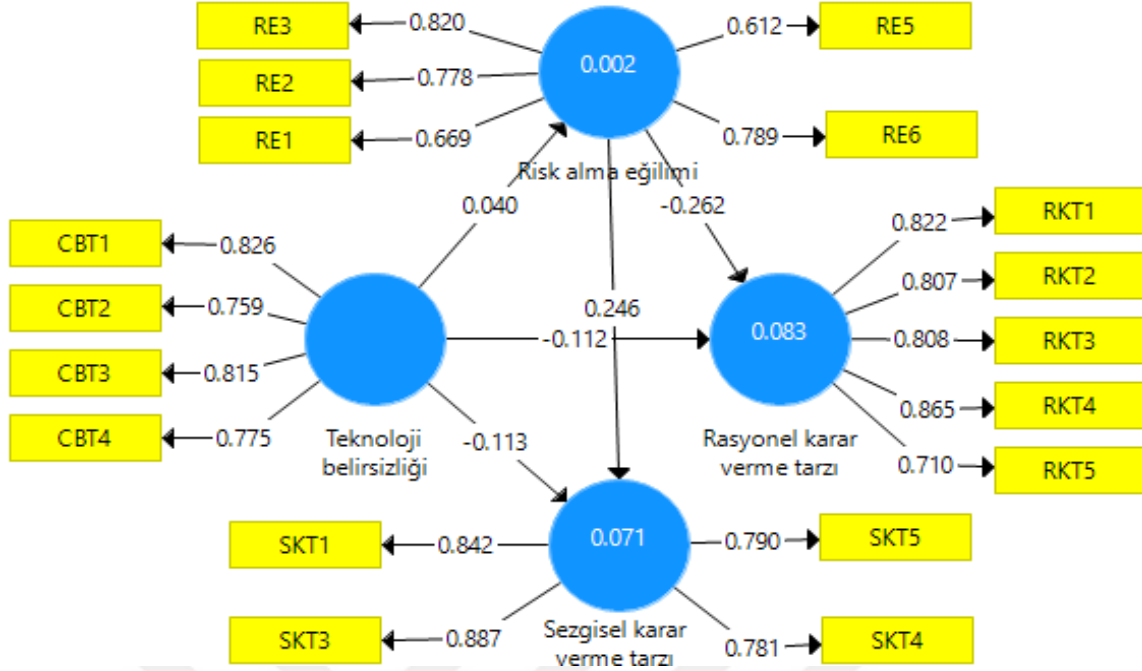
Araştırmada elde edilen model için modelin uyum değerlerine SRMR değerine bakılarak karar verilmiş ve SRMR değeri 0,071 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla altıncı modelin uyumunun uygun olduğuna karar verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32

Teknoloji belirsizliği değişkenin dışsal olduğu modele yönelik kritik değerler

		RKVT	RAE	SKVT	TB
Fornell-Larcker Kriteri	Rasyonel karar verme tarzı (RKVT)	0,804	0,738		
	Risk alma eğilimi (RAE)	-0,266	0,242		
	Sezgisel karar verme tarzı (SKVT)	-0,121	-0,040	0,826	
	Teknoloji belirsizliği (TB)	-0,123		-0,103	0,794
AVE		0,646	0,545	0,682	0,631
Cronbach's Alpha		0,864	0,787	0,844	0,808
rho_A		0,887	0,803	0,858	0,818
Composite Rreliability		0,901	0,855	0,8958	0,872
HTMT	Rasyonel karar verme tarzı (RKVT)	-----	-----	-----	-----
	Risk alma eğilimi (RAE)	0,299	-----	-----	-----
	Sezgisel karar verme tarzı (SKVT)	0,159	0,294	-----	-----
	Teknoloji belirsizliği (TB)	0,141	0,112	0,131	-----
Max. VIF		2,535			
SRMR		0,071			

Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknoloji belirsizliği değişkenin dışsal olduğu modele yönelik SmartPLS yol grafiği elde edilmiş ve Şekil 31'de verilmiştir. Şekil 31'de TB → RAE, TB → RKVT ve TB → SKVT yolları istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken, diğer yollar ve faktör yükleri anlamlı bulunmuştur (Ek 6).



Şekil 31. Teknoloji belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik yol grafiği ve etkiler

Şekil 31'e göre;

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında aynı yönde $\beta=0,040$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,554$ $p=0,580$). Dolayısıyla H_{18} desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde $\beta=0,112$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,806$ $p=0,079$). Dolayısıyla H_{19} desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında ters yönde $\beta=0,113$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,552$ $p=0,121$). Dolayısıyla H_{20} desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,246$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=4,395$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır. Dolayısıyla H_4 tekrar desteklenmiştir.

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,262$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=5,086$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken, rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Dolayısıyla H_5 modelde desteklenmiştir. Hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 33’te verilmiştir.

Tablo 33

Teknoloji belirsizliği değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları

	Hipotezlerin Yönü	β	St. Sapma	t	p	Hipotez
18	Teknoloji belirsizliği → Risk alma eğilimi	0,040	0,073	0,554	0,580	Desteklenmedi
19	Teknoloji belirsizliği → Rasyonel karar verme tarzı	-0,112	0,062	1,806	0,071	Desteklenmedi
20	Teknoloji belirsizliği → Sezgisel karar verme tarzı	-0,113	0,073	1,552	0,121	Desteklenmedi
4	Risk alma eğilimi → Sezgisel karar verme tarzı	0,246	0,056	4,395	0,000	Desteklendi
5	Risk alma eğilimi → Rasyonel karar verme tarzı	-0,262	0,051	5,086	0,000	Desteklendi

Araştırmada çevresel belirsizlik algısı ölçeğinin boyutları ikinci düzey olarak ele alınmış ve çevresel belirsizlik gizil değişkeni altında toplanmıştır. Böylelikle iki düzeyli yapısal eşitlik modeli kurularak aşağıda yer alan hipotezler sınanmıştır. SmartPLS hazır yazılımında ikinci düzey yapısal eşitlik modelleri sınanamadığından ikinci düzey yapısal eşitlik modeli Lisrel 8.8 hazır yazılımında test edilmiştir. Model testinden önce her ölçek kendi içerisinde doğrulandıktan sonra yapısal eşitlik modeli sınanmıştır. Yapısal eşitlik modeli ile test edilen hipotezler;

- H_A : Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi azalır,
- H_B : Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzı azalır,
- H_C : Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzı azalır, şeklinde kurulmuştur.

Lisrel, covaryans temelli bir hazır yazılım olup yapısal modelin uyumuna yönelik SmartPLS hazır yazılımından daha farklı kriterlere sahiptir. Uyum kriterlerine göre yapısal modelin uygun bir model olduğu ve elde edilen modelin ölçülmeye çalışılan modelin covaryans yapısının açıkladığına karar verilmiştir. Standart uyum ölçüleri ve yapısal eşitlik modelinden hesaplanan uyum ölçüleri Tablo 34’te verilmiştir.

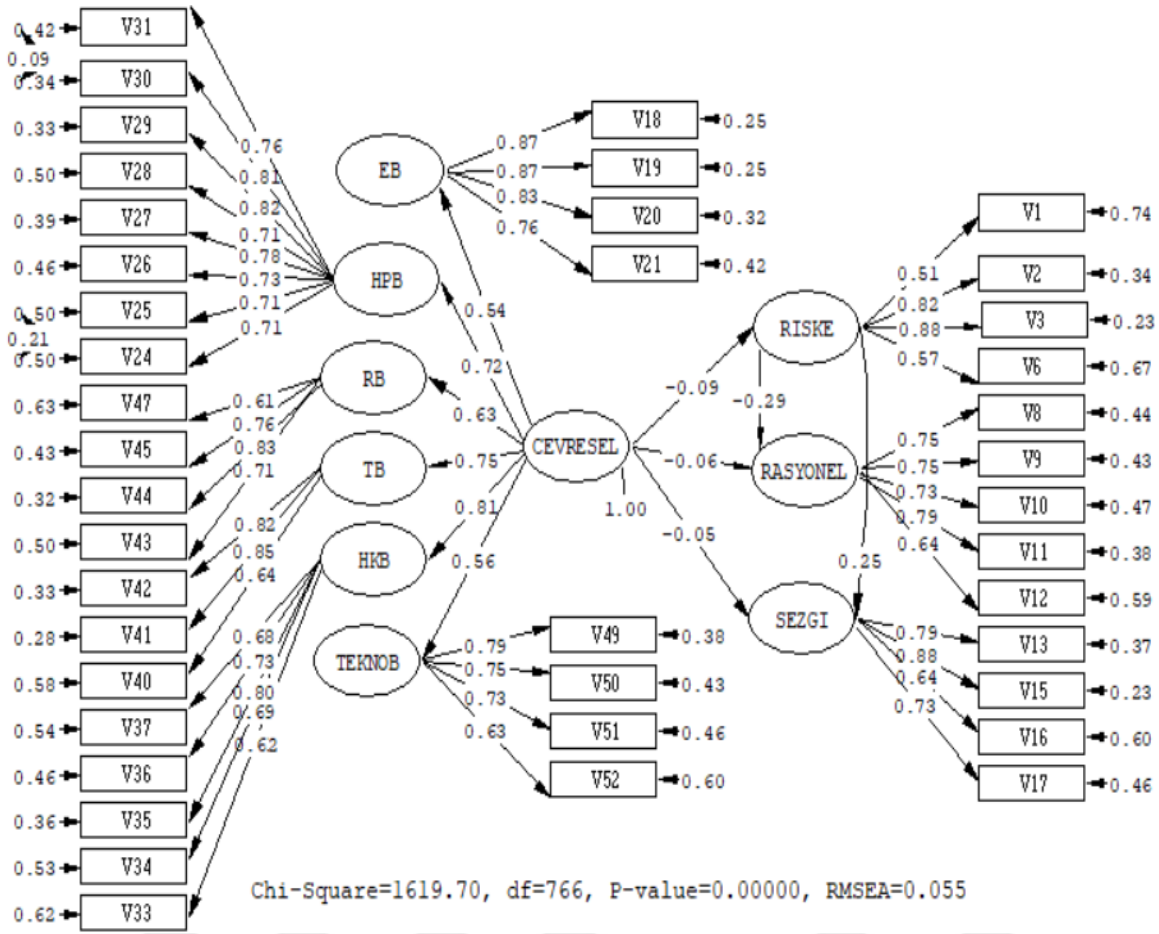
Tablo 34

Model uyum ölçüleri

Model	$X\chi^2/fd$	RMSEA	SRMR	NNFI	NFI	CFI	IFI
Yapısal veya araştırma model	2.11	0.055	0.075	0.95	0.92	0.96	0.96
Teorik değer	$\leq 3^*$	$\leq 0.08^{**}$	$\leq 0.08^{**}$	$\geq 0.95^*$	$\geq 0.90^{**}$	$\geq 0.95^*$	$\geq 0.95^*$

*İyi Uyum, **Kabul Edilebilir Uyum.

Sınanan model için yapı geçerlilikleri CA ve CR ile araştırılmış ve tüm yapılarda her iki güvenilirlik istatistikleri 0,70 üzeri hesaplanmıştır. Yakınsak geçerlilik için faktör yüklerinde 0,70’ten daha az olan yükler olduğu belirlenmiş ancak yapılarda AVE değeri eşik değerden daha büyük olduğu belirlendiğinden ölçeklerden çıkartılmamıştır. Yapılarda birleşme geçerliliği için tüm yapılarda AVE değeri eşik değer 0,50’den daha yüksek olduğu belirlendiğinden birleşme geçerliliği sağlanmıştır. Gözlenen değişkenler arasında en yüksek VIF değeri kabul edilebilir sınır arasında 3,070 olarak hesaplanmış ve doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Yapısal eşitlik modeline yönelik yol grafiği Şekil 32’de verilmiştir. Şekil 32’de yer alan faktör yüklerinin tamamı anlamlı bulunmuş, gizil değişkenler arasında CEVRESEL → RISKE, CEVRESEL → RASYONEL ve CEVRESEL → SEZGI yolları anlamlı bulunmaz iken diğer yollar anlamlı bulunmuştur (Ek 7).



Şekil 32. Çevresel belirsizlik değişkeninin dışsal olduğu model için yol ve etkiler
Şekil 32'ye göre;

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı ile risk alma eğilimi arasında ters yönde $\beta=0,09$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,48$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_A desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde $\beta=0,06$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,02$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_B desteklenmemiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı ile sezgisel karar verme tarzı arasında ters yönde $\beta=0,05$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,760$ $p>0,05$). Dolayısıyla H_C desteklenmemiştir.

- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı aynı yönde $\beta=0,25$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=3,87$ $p<0,05$). Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır. Dolayısıyla H_4 tekrar desteklenmiştir.
- Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,29$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=-4,38$ $p<0,01$). Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Dolayısıyla H_5 tekrar desteklenmiştir. Hipotezlere yönelik sonuçlar Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35

Çevresel belirsizlik değişkeninin dışsal olduğu modele yönelik hipotezler ve sonuçları

İfadeler		Standart Yükler	t	R ²	Yapı Güvenirliği		AVE
					CA	CR	
Risk alma eğilimi	V1	0,51		0,26	0,784	0,797	0,510
	V2	0,82	9,36	0,66			
	V3	0,88	9,42	0,77			
	V6	0,57	7,91	0,33			
Rasyonel karar verme tarzı	V8	0,75		0,56	0,844	0,853	0,538
	V9	0,75	13,61	0,57			
	V10	0,73	13,13	0,53			
	V11	0,79	14,20	0,62			
	V12	0,64	11,61	0,41			
Sezgisel karar verme tarzı	V13	0,79		0,63	0,845	0,848	0,585
	V15	0,88	16,51	0,77			
	V16	0,64	12,10	0,40			
	V17	0,73	14,25	0,54			
Ekonomik belirsizlik	V18	0,87		0,75	0,895	0,901	0,695
	V19	0,87	12,00	0,75			
	V20	0,83	19,48	0,68			
	V21	0,76	17,14	0,58			
Hükümet ve politikalar belirsizliği	V24	0,71		0,50	0,910	0,913	0,570
	V25	0,71	16,86	0,50			
	V26	0,73	13,21	0,54			
	V27	0,78	14,06	0,61			
	V28	0,71	12,81	0,50			
	V29	0,82	14,66	0,67			
	V30	0,81	14,55	0,66			
V31	0,76	13,68	0,58				
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği	V33	0,62		0,38	0,824	0,832	0,500
	V34	0,69	10,43	0,47			
	V35	0,80	11,57	0,64			
	V36	0,73	10,93	0,54			
	V37	0,68	10,33	0,46			
Ürün Pazar ve talep belirsizliği	V40	0,64		0,42	0,795	0,816	0,602
	V41	0,85	12,42	0,72			
	V42	0,82	12,44	0,67			
Rekabet belirsizliği	V43	0,71		0,50	0,812	0,820	0,536
	V44	0,83	13,30	0,68			
	V45	0,76	12,59	0,57			
	V47	0,61	10,37	0,37			
Teknoloji belirsizliği	V49	0,79		0,62	0,807	0,817	0,529
	V50	0,75	13,50	0,57			
	V51	0,73	13,20	0,54			
	V52	0,63	11,43	0,40			
Hipotezler					Sonuç		
H _A	Cevresel → Riske	-0,09	-1,48	0,009	Desteklenmedi		
H _B	Cevresel → Rasyonel	-0,06	-1,02	0,004	Desteklenmedi		
H _C	Cevresel → Sezgi	-0,05	-0,76	0,003	Desteklenmedi		
H ₄	Riske → Rasyonel	-0,29	-4,38	0,084	Desteklendi		
H ₅	Riske → Sezgi	0,25	3,87	0,063	Desteklendi		

Araştırmanın yapısal eşitlik ifadeleri aşağıda verildiği gibi yazılabilir.

$$\text{RISKE} = -0.093 * \text{CEVRESEL}, \text{ Hata varyansı} = 0.99, R^2 = 0.0087$$

$$\text{RASYONEL} = -0.29 * \text{RISKE} - 0.062 * \text{CEVRESEL}, \text{ Hata varyansı} = 0.91, R^2 = 0.086$$

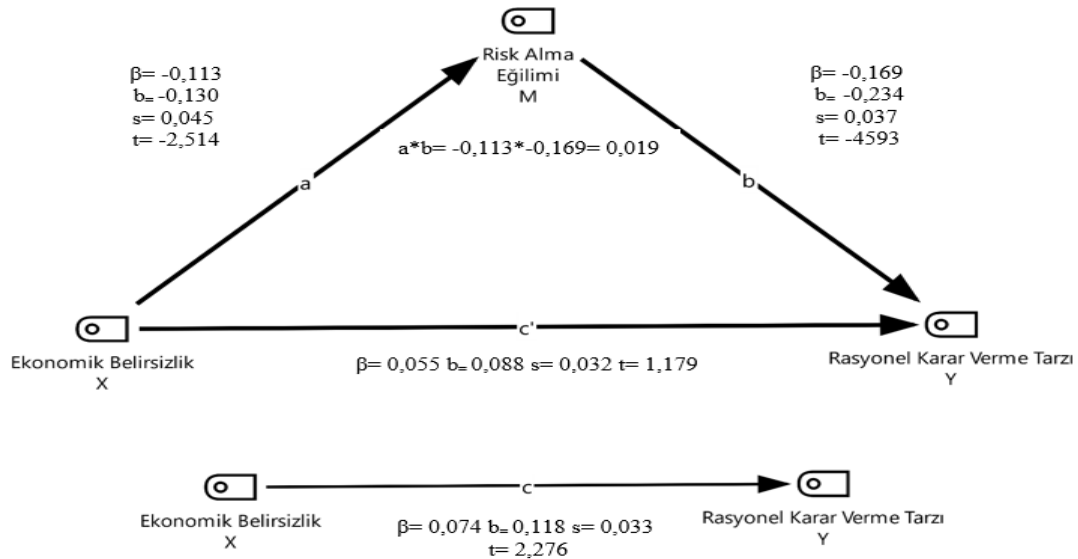
$$\text{SEZGI} = 0.25 * \text{RISKE} - 0.046 * \text{CEVRESEL}, \text{ Hata varyansı} = 0.93, R^2 = 0.067$$

4.4. Aracılık Etkisine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ilk aracılık etkisi modelinde bağımsız değişken ekonomik belirsizlik-EB (X) ile bağımlı değişken rasyonel karar verme tarzı-RKVT (Y) arasındaki ilişkide risk alma eğilimi-RAE (M) değişkeninin aracılığı araştırılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler (etkiler) IBM SPSS hazır yazılımında gerçekleştirilmiştir. Yöntem olarak F. Hayes tarafından geliştirilen Procezz Macro 4.2 ile gerçekleştirilmiştir. Analize yönelik hipotezler aşağıda verilmiştir.

H_D: Ekonomik belirsizliğin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.

Belirlenen hipotez doğrultusunda oluşturulan modele ve etki yollarına yönelik istatistikleri içeren grafik aşağıda Şekil 33'te verilmiştir.



Şekil 33. Ekonomik belirsizlik ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler

Sınanan ilk modelde örgütlerde karar verici konumundaki bireylerin ekonomik belirsizliğin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğiliminin aracılığı incelenmiştir. Modelde önce toplam etkinin ($c=c'+a*b$) anlamlılığı araştırılmıştır. Diğer bir ifadeyle bağımsız değişken olan ekonomik belirsizliğin bağımlı değişken olan rasyonel karar verme tarzı değişkenine etkisi incelenmiştir. Modele göre bağımsız değişken ekonomik belirsizliğin bağımlı değişken rasyonel karar verme tarzı değişkenine aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,074$ birimlik bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($t=2,276$ $p=0,023$). Ayrıca bu etkiye yönelik %95 güven aralığı $[0,010; 0,138]$ sıfır değerini kapsamadığı belirlenmiştir. Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde ekonomik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzı da artmaktadır. İki değişken arasındaki standartlaştırılmış etki katsayısı $b=0,118$ olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada bağımsız değişkenler ekonomik belirsizlik ve aracı risk alma eğiliminin bağımlı değişken rasyonel karar verme tarzına etkisi birlikte incelenmiştir. Risk alma eğilimi değişkeni bağımlı değişken rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,169$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=-4,593$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır (b yolu). Benzer şekilde modelde örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde ekonomik belirsizlik ile rasyonel karar verme tarzı arasında aynı yönde $\beta=0,055$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,719$ $p=0,087$). Belirlenen bu etki doğrudan etki (c') olup toplam etkiden daha düşük bulunmuştur ($c'<c$). Standartlaştırılmış etkiler ise ekonomik belirsizlik için $b=0,088$ risk alma eğilimi için $b=0,276$ hesaplanmıştır.

Sınanan ilk modelde örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde ekonomik belirsizlik algısının aracı değişken risk alma eğilimine etkisi (a yolu) araştırılmıştır. Araştırmaya göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde ekonomik belirsizlik ile risk alma eğilimi arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,113$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=-2,514$ $p=0,012$). Ayrıca etkiye yönelik %95 güven aralığı sıfır değerini kapsamamaktadır $[-0,202; -0,025]$. Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde ekonomik belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi azalmaktadır. Standartlaştırılmış etki katsayısı ise $b=-0,130$ olarak belirlenmiştir.

Sonuç olarak;

- Ekonomik belirsizlik değişkeninin rasyonel karar verme tarzına toplam etkisi $c=c'+a.b=0,055+(-0,113.-0,169)=0,074$ anlamlı bulunmuştur.
- Ekonomik belirsizlik değişkeninin rasyonel karar vermeye direk etkisi 0,055 hesaplanmış ve anlamlı bulunmamıştır.
- Ekonomik belirsizlik değişkeninin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğilimi aracı değişkeninin dolaylı etkisi $a.b=(-0,113.-0,169)=0,0191$ hesaplanmıştır. Dolaylı etkiye yönelik güven aralığı $[0,004; 0,039]$ olup aralık sıfır değerini kapsamamaktadır. Dolayısıyla dolaylı etki anlamlı bulunmuştur. Dolaylı etkinin toplam etki içindeki payı $0,0191/0,074=0,258$ olarak hesaplanabilir. Bu sonuca göre ekonomik belirsizlik değişkeni rasyonel karar verme tarzına olan etkisinin %25,8'ini risk alma eğilimi üzerinden gerçekleştirmektedir. Diğer taraftan Preacher ve Kelley (2011)'e göre risk alma eğilimi değişkeninin dolaylı etkisine göre $K^2=0,019$ düşük etkiye sahip olduğu söylenebilir.
- Araştırmada ekonomik belirsizlik değişkeninin rasyonel karar verme tarzına direk etkisi $c'=0,055$, toplam etki $c=0,074$ 'ten daha küçük ($c'<c$) ve direk etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Direk etkiye yönelik %95 güven aralığı $[-0,008; 0,118]$ sıfır değerini kapsamaktadır. Bu doğrultuda risk alma eğilimi değişkeninin tam aracılığa sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla H_D desteklenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36

Ekonomik belirsizliğin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi

Ekonomik belirsizliğin rasyonel karar verme tarzına toplam etkisi (c yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	c_cs
0,074	0,033	2,276	0,023	0,010	0,138	0,118	0,118
Ekonomik belirsizliğin rasyonel karar verme tarzına direk etkisi (c' yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	C'_cs
0,055	0,032	1,719	0,087	-0,008	0,118	0,,88	0,087
Aracı değişken risk alma eğiliminin rasyonel karar verme tarzına etkisi(b yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,169	0,037	-4,593	0,000	-0,242	-0,097	-0,234	
Bağımsız değişken ekonomik belirsizliğin (X) aracı değişken (M) risk alma eğilimine etkisi (a yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,113	0,045	-2,514	0,012	-0,202	-0,025	-0,130	
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin rasyonel karar verme tarzına dolaylı etkisi							
Dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,019	0,009	0,004	0,039				
Risk alma eğilimi değişkeninin rasyonel karar verme tarzına kısmi standardize dolaylı etkisi							
Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,031	0,014	0,007	0,061				
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin standardize edilmiş tam dolaylı etkisi							
Standardize dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,031	0,014	0,006	0,061				

Araştırmanın ilk modelinde ekonomik belirsizlik değişkeni ile rasyonel karar verme tarzı arasındaki ilişkide risk alma eğilimi değişkeninin tam aracılığı belirlenmiştir. Ancak bu kararın verilebilmesi için Sobel testi ile tam aracılığın anlamlılığının test edilmesi gerekmektedir.

Sobel testi, aracı değişken eklendikten sonra bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide düşüş gözlemlendiyse bunu tespit etmek için kullanılır. Başka bir ifadeyle bu test aracı değişkenin önemli olup olmadığını ölçmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi aracı değişken modele dahil edilmişken inceleyip yorumlanmasını sağlamaktadır (Yılmaz ve Dalbudak, 2018). Sobel testi için Z test istatistiği hesaplanmaktadır.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2S_a^2 + a^2S_b^2 + S_a^2S_b^2}} \quad (4.1)$$

Sobel (1982) ise $S_a S_b$ teriminin genellikle çok küçük olduğu için eşitlikten çıkarılmasını önermekte olup Z değerini için aşağıdaki formülün kullanılmasını önermektedir:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}} \quad (4.2)$$

Sobel testi için <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> sitesinde yer alan Sobel testinden yararlanılmıştır. Siteye göre Sobel testi etki katsayılarına yönelik verilerle hesaplanabildiği gibi standart etki katsayıları ile de gerçekleştirilebilmektedir. Her iki durumda aynı sonuçlar elde edilmektedir. Ayrıca t istatistikleri ile de Sobel testi gerçekleştirilebilmektedir. Site aynı analizde Aroian Testi ve Goodman Test sonuçlarını da vermektedir. Her iki yaklaşımla Sobel testi sonuçları Tablo 37’de verilmiştir. Tablo 37’ye göre; her üç test için $Z > 1,96$ ve $p < 0,05$ olduğundan aracılık etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Tablo 37

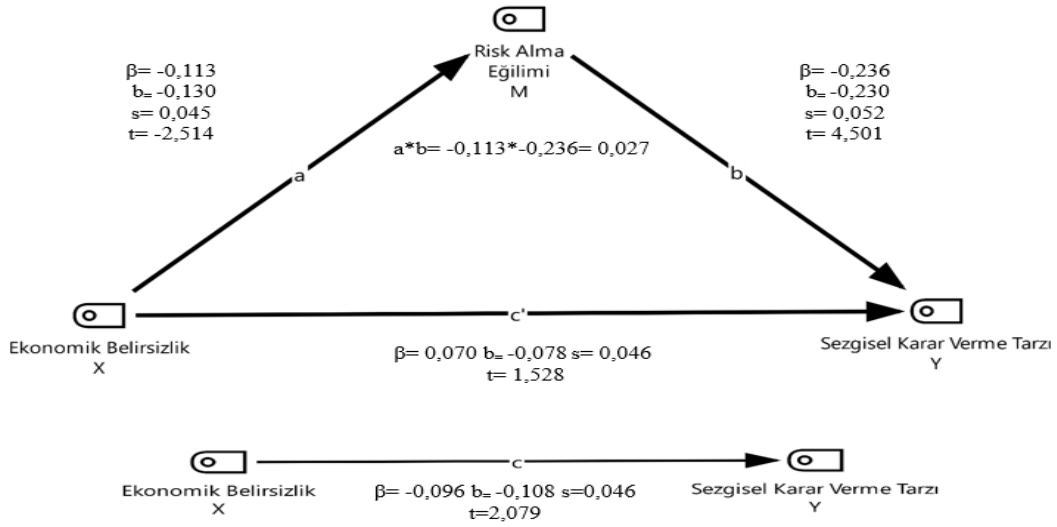
Ekonomik belirsizliğin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisine yönelik sobel testi

	Test istatistiği Z	Standart hata	p
Sobel Testi	2,200	0,0086	0,027
Aroian Testi	2,161	0,0088	0,030
Goodman Testi	2,242	0,0085	0,024

Araştırmanın ikinci aracılık etkisi modelinde bağımsız değişken ekonomik belirsizlik (X) ile bağımlı değişken sezgisel karar verme tarzı (Y) arasındaki ilişkide risk alma eğilimi (M) değişkeninin aracılığı araştırılmıştır. Analize yönelik hipotezler aşağıda verilmiştir.

H_E : Ekonomik belirsizliğin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.

Belirlenen hipotez doğrultusunda oluşturulan modele ve etki yollarına yönelik istatistikleri içeren grafik aşağıda Şekil 34’te verilmiştir.



Şekil 34. Ekonomik belirsizlik ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler

Araştırmanın ilk modelinde olduğu gibi ekonomik belirsizlik ile risk alma eğilimi arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,113$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=-2,514$ $p=0,012$). Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde ekonomik belirsizlik artarken risk alma eğilimi azalmaktadır (a yolu). Ayrıca etkiye yönelik %95 güven aralığı sıfır değerini kapsamamaktadır $[-0,202; -0,025]$. Standartlaştırılmış etki katsayısı ise $b=-0,130$ olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci modelinde risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,236$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=4,501$ $p=0,000$). Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır (b yolu). Ayrıca etkiye yönelik %95 güven aralığı sıfır değerini kapsamamaktadır $0,133; 0,339$. Standartlaştırılmış etki katsayısı ise $b=0,230$ olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde ekonomik belirsizlik ile sezgisel karar verme tarzı arasında ters yönde $\beta=0,070$ birimlik direk bir etki olduğu belirlenmiştir (c' yolu). Ancak belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,528$ $p=0,128$). Ayrıca etkiye yönelik %95 güven aralığı sıfır değerini kapsamaktadır $[-0,159; 0,020]$.

Araştırmada ekonomik belirsizlik değişkeninin sezgisel karar vermeye yönelik toplam etki değeri $\beta=-0,096$ hesaplanmıştır (c yolu). Hesaplanan bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,079$ $p=0,038$). Ayrıca etkiye yönelik %95 güven aralığı sıfır değerini kapsamamaktadır [-0,188; 0,005].

Ekonomik belirsizliğin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğiliminin $a.b=-0,027$ birim dolaylı etkilediği belirlenmiştir. Belirlenen bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dolaylı etkiye yönelik %95 güven aralığı sıfır değerini kapsamamaktadır [-0,054; 0,006]. Dolayısıyla H_E desteklenmiştir. Dolaylı etkinin toplam etki içindeki payı $-0,027/-0,097=0,278$ olarak hesaplanabilir. Bu sonuca göre ekonomik belirsizlik değişkeni sezgisel karar verme tarzına olan etkisinin %27,8'ini risk alma eğilimi üzerinden gerçekleştirmektedir. Diğer taraftan Preacher ve Kelley (2011)'e göre risk alma eğilimi değişkeninin dolaylı etkisine göre $K^2=-0,030$ düşük etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmada ekonomik belirsizlik değişkeninin sezgisel karar verme tarzına direk etkisi $c'=-0,070$, toplam etki $c=-0,096$ 'dan mutlak değerce daha küçük ($c'<c$) ve direk etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Direk etkiye yönelik %95 güven aralığı [-0,159; 0,020] sıfır değerini kapsamaktadır. Dolayısıyla risk alma eğilimi değişkeninin tam aracılığa sahip olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlar Tablo 38'de verilmiştir.

Tablo 38

Ekonomik belirsizliğin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi

Bağımsız değişken ekonomik belirsizliğin (X) aracı değişken (M) risk alma eğilimine etkisi (a yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,113	0,045	-2,514	0,012	-0,202	-0,025	-0,130	
Aracı değişken risk alma eğiliminin sezgisel karar verme tarzına etkisi (b yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
0,236	0,053	4,501	0,000	0,133	0,339	0,230	
Ekonomik belirsizliğin sezgisel karar verme tarzına direk etkisi(c' yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	C' _cs
-0,070	0,046	-1,528	0,128	-0,159	0,020	-0,078	-0,078
Ekonomik belirsizliğin sezgisel karar verme tarzına toplam etkisi(c yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	c_cs
-0,096	0,046	-2,079	0,038	-0,188	-0,005	-0,108	-0,108
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin sezgisel karar verme tarzına dolaylı etkisi (a.b)							
Dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
-0,0268	0,0125	-0,0543	-0,0059				
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin standardize edilmiş tam dolaylı etkisi							
Stan. dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
-0,030	0,0139	-0,0609	-0,0067				

Araştırmanın ilk modelinde ekonomik belirsizlik değişkeni ile sezgisel karar verme tarzı arasındaki ilişkide risk alma eğilimi değişkeninin tam aracılığı belirlenmiştir. Ancak bu kararın verilebilmesi için Sobel testi ile tam aracılığın anlamlılığı test edilmiştir. Sobel testinde her üç istatistiğe göre $Z > 1,96$ ve $p < 0,05$ olduğundan aracılık etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Sobel testi sonuçları Tablo 39'da verilmiştir.

Tablo 39

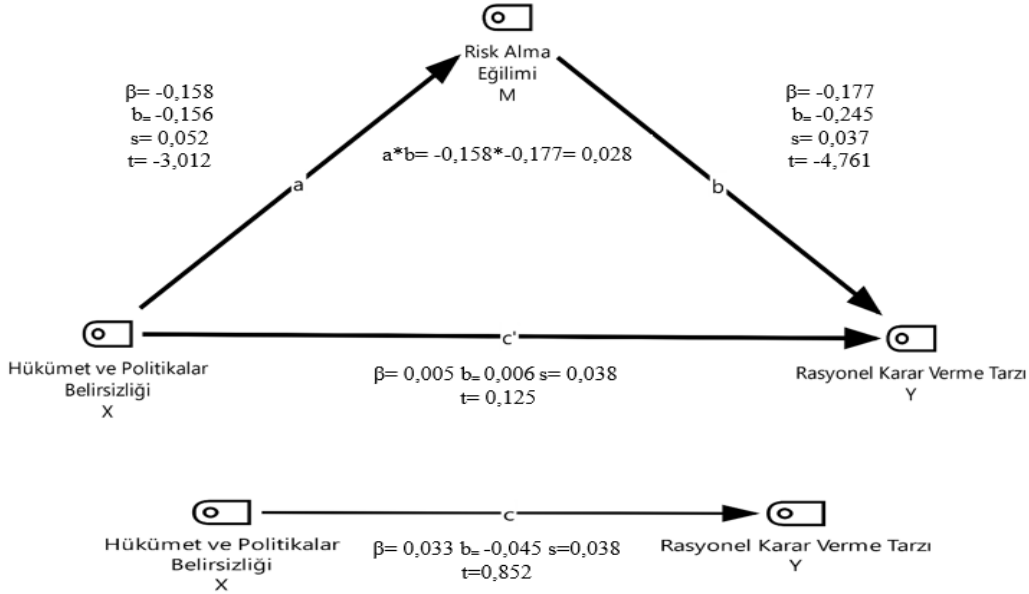
Ekonomik belirsizliğin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisine yönelik sobel testi sonuçları

	Test istatistiği Z	Standart hata	p
Sobel Testi	2,197	0,0121	0,0280
Aroian Testi	-2,157	0,0124	0,0309
Goodman Testi	-2,239	0,0119	0,0251

Araştırmanın üçüncü aracılık etkisi modelinde bağımsız değişken hükümet ve politikalar belirsizliği (X) ile bağımlı değişken rasyonel karar verme tarzı (Y) arasındaki ilişkide risk alma eğilimi (M) değişkeninin aracılığı araştırılmıştır. Analize yönelik hipotezler aşağıda verilmiştir.

H_F: Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.

Belirlenen hipotez doğrultusunda oluşturulan modele ve etki yollarına yönelik istatistikleri içeren grafik aşağıda Şekil 35’te verilmiştir.



Şekil 35. Hükümet ve politikalarla yönelik belirsizlik ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler

Araştırmada a ve b yolları anlamlı bulunurken aracılık etkisinin olabilmesi için bağımsız değişken hükümet ve politikalar belirsizliği ile bağımlı değişken rasyonel karar verme tarzı arasındaki toplam ilişki c istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

Hükümet ve politikalar belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında $\beta=0,033$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,852$ $p=0,395$). Dolayısıyla hükümet ve politikalar belirsizliği ile bağımlı değişken rasyonel karar verme tarzı arasındaki ilişkide risk alma eğiliminin aracılığı yoktur denilmektedir. Hipotez H_F desteklenmemiştir. Ancak hükümet ve politikalar belirsizliği değişkenini risk alma eğilimi üzerinden rasyonel karar verme tarzını dolaylı etkilemektedir. Dolaylı etki $a.b=0,028$ anlamlı bulunmuştur [0,008; 0,053]. Dolayısıyla modele göre bağımsız değişken hükümet ve politikalar belirsizliği rasyonel karar verme tarzını etkilememekte ancak risk alma eğilimi üzerinden etkilemektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 40’te verilmiştir.

Tablo 40

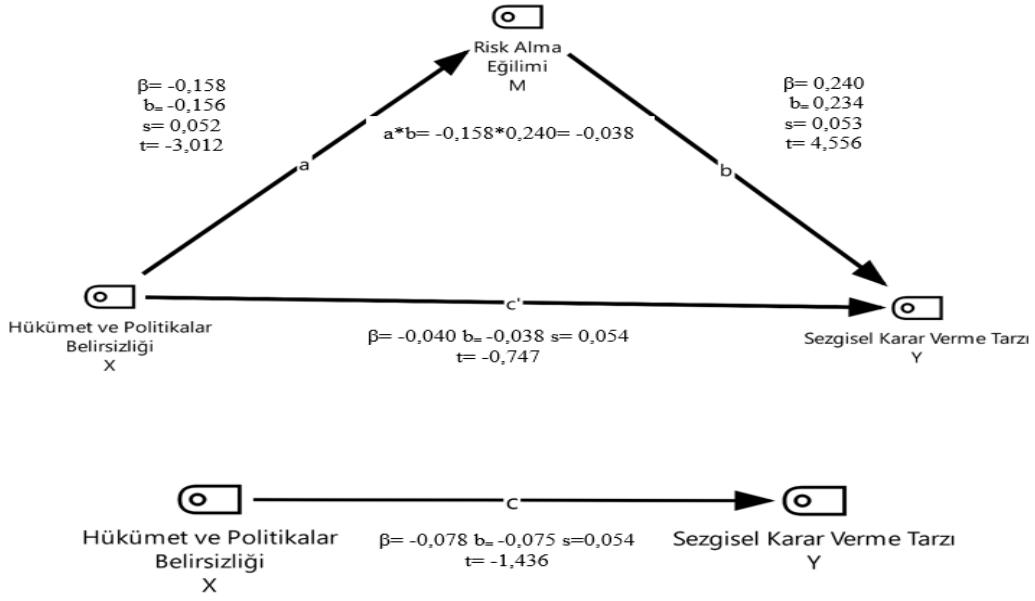
Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi

Bağımsız değişken hükümet ve politikalar belirsizliği (X) aracı değişken (M) risk alma eğilimine etkisi (a yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,158	0,052	-3,012	0,003	-0,261	-0,055	-0,156	
Aracı değişken risk alma eğiliminin rasyonel karar verme tarzına etkisi (b yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,177	0,037	-4,761	0,000	-0,250	-0,104	-0,245	
Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına direk etkisi (c' yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	C'_cs
0,005	0,038	0,125	0,901	-0,069	0,079	0,006	0,006
Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına toplam etkisi (c yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	c_cs
0,033	0,038	0,852	0,395	-0,043	0,108	0,045	0,045
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin rasyonel karar verme tarzına dolaylı etkisi (a.b)							
Dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,028	0,012	0,008	0,053				
Risk alma eğilimi değişkeninin rasyonel karar verme tarzına standardize edilmiş tam dolaylı etkisi							
Stan. dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,038	0,016	0,011	0,073				

Araştırmanın dördüncü aracılık etkisi modelinde bağımsız değişken hükümet ve politikalar belirsizliği (X) ile bağımlı değişken sezgisel karar verme tarzı (Y) arasındaki ilişkide risk alma eğilimi (M) değişkeninin aracılığı araştırılmıştır. Analize yönelik hipotez aşağıda verilmiştir.

H₀: Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmemektedir.

Belirlenen hipotez doğrultusunda oluşturulan modele ve etki yollarına yönelik istatistikleri içeren grafik aşağıda Şekil 36'da verilmiştir.



Şekil 36. Hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler

Aracılık etkisinin olabilmesi için bağımsız değişken hükümet ve politikalar belirsizliği ile bağımlı değişken sezgisel karar verme tarzı arasındaki toplam ilişki c istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

Hükümet ve politikalar belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında $\beta = -0,078$ birimlik bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t = -1,436$ $p = 0,152$). Dolayısıyla hükümet ve politikalar belirsizliği ile bağımlı değişken sezgisel karar verme tarzı arasındaki ilişkide risk alma eğiliminin aracılığı yoktur denilmektedir. Hipotez H_G desteklenmemiştir. Ancak hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeni risk alma eğilimi üzerinden sezgisel karar verme tarzını dolaylı etkilemektedir. Dolaylı etki $a.b = -0,038$ anlamlı bulunmuştur $[-0,072; -0,011]$. Dolayısıyla modele göre bağımsız değişken hükümet ve politikalar belirsizliği sezgisel karar verme tarzını etkilememekte ancak risk alma eğilimi üzerinden etkilemektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41

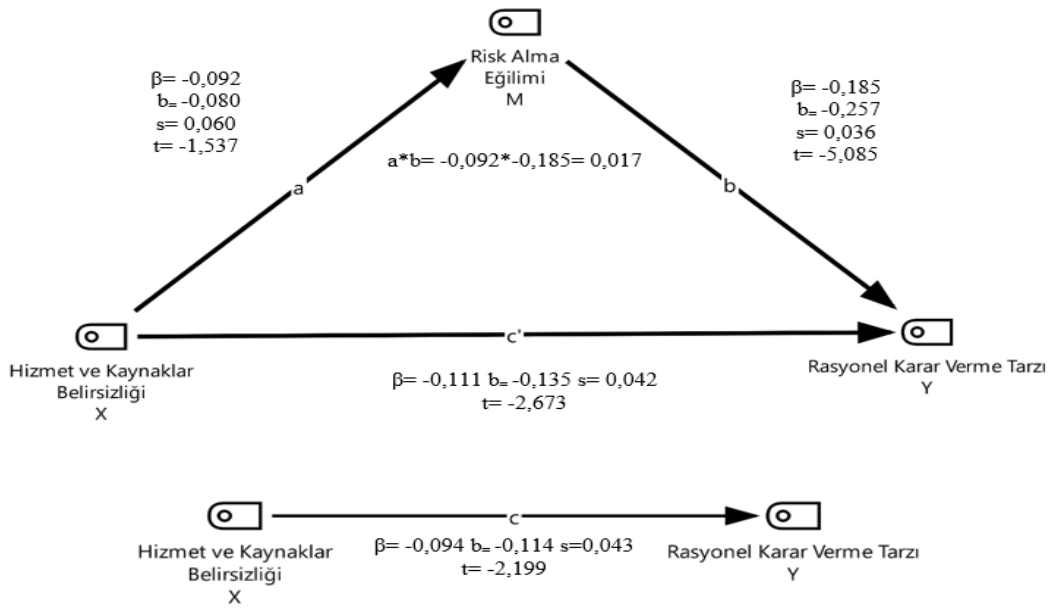
Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi

Bağımsız değişken hükümet ve politikalar belirsizliği (X) aracı değişken (M) risk alma eğilimine etkisi (a yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,158	0,052	-3,012	0,003	-0,261	-0,055	-0,156	
Aracı değişken risk alma eğiliminin sezgisel karar verme tarzına etkisi (b yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
0,240	0,053	4,556	0,000	0,137	0,344	0,234	
Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına direk etkisi (c' yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	C' cs
-0,040	0,054	-0,747	0,455	-0,145	0,065	-0,038	-0,038
Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına toplam etkisi (c yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	c cs
-0,078	0,054	-1,436	0,152	-0,185	0,029	-0,075	-0,075
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin sezgisel karar verme tarzına dolaylı etkisi (a.b)							
Dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
-0,038	0,016	-0,072	-0,011				
Risk alma eğilimi değişkeninin sezgisel karar verme tarzına standardize edilmiş tam dolaylı etkisi							
Stan. dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
-0,037	0,015	-0,069	-0,010				

Araştırmanın beşinci aracılık etkisi modelinde bağımsız değişken hizmet ve kaynaklar belirsizliği (X) ile bağımlı değişken rasyonel karar verme tarzı (Y) arasındaki ilişkide risk alma eğilimi (M) değişkeninin aracılığı araştırılmıştır. Analize yönelik hipotez aşağıda verilmiştir.

H_H: Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.

Belirlenen hipotez doğrultusunda oluşturulan modele ve etki yollarına yönelik istatistikleri içeren grafik aşağıda Şekil 37'de verilmiştir.



Şekil 37. Hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler

Araştırmada hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında ters yönde belirlenen $\beta=0,092$ birimlik etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,537$ $p=0,125$). Benzer şekilde hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin risk alma eğilimi değişkeni üzerinden rasyonel karar verme tarzına olan $a.b=0,017$ birimlik dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır $[-0,006; 0,042]$. Dolayısıyla H_H desteklenmemiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42

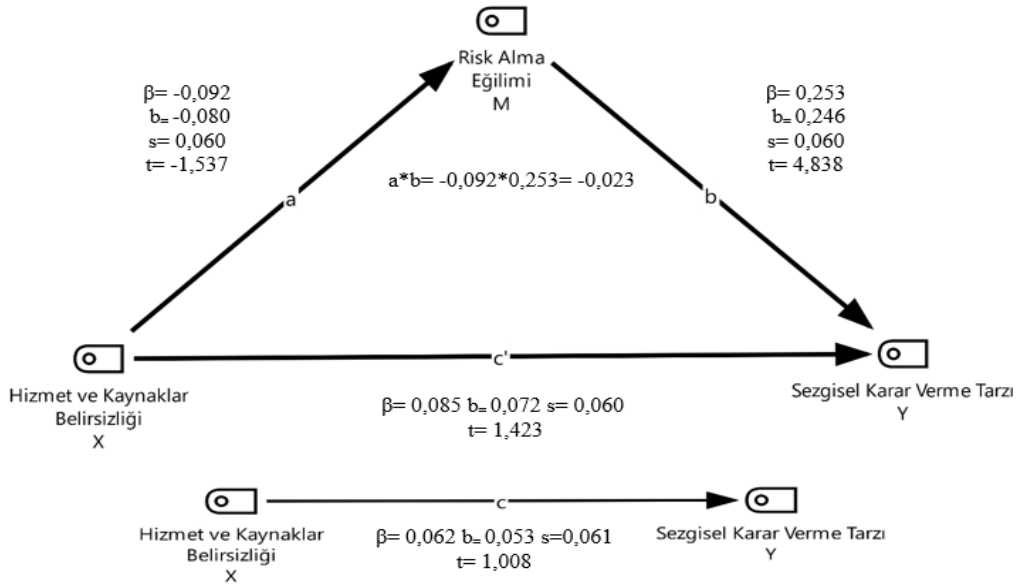
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi

Bağımsız değişken hizmet ve kaynaklar belirsizliği (X) aracı değişken (M) risk alma eğilimine etkisi (a yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,092	0,060	-1,537	0,125	-0,209	0,026	-0,080	
Aracı değişken risk alma eğiliminin rasyonel karar verme tarzına etkisi (b yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,185	0,036	-5,08	0,000	-0,257	-0,114	-0,257	
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına direk etkisi (c' yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	C'_cs
-0,111	0,042	-2,672	0,008	-0,193	-0,029	-0,135	-0,135
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına toplam etkisi (c yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	c_cs
-0,094	0,043	-2,199	0,028	-0,179	-0,010	-0,114	-0,114
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin rasyonel karar verme tarzına dolaylı etkisi (a.b)							
Dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,017	0,124	-0,006	0,042				
Risk alma eğilimi değişkeninin rasyonel karar verme tarzına standardize edilmiş tam dolaylı etkisi							
Stan. dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,021	0,015	-0,007	0,052				

Araştırmanın altıncı aracılık etkisi modelinde bağımsız değişken hizmet ve kaynaklar belirsizliği (X) ile bağımlı değişken sezgisel karar verme tarzı (Y) arasındaki ilişkide risk alma eğilimi (M) değişkeninin aracılığı araştırılmıştır. Analize yönelik hipotez aşağıda verilmiştir.

H₁: Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.

Belirlenen hipotez doğrultusunda oluşturulan modele ve etki yollarına yönelik istatistikleri içeren grafik aşağıda Şekil 38'de verilmiştir.



Şekil 38. Hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler

Araştırmada hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında (a yolu) ters yönde belirlenen $\beta=0,092$ birimlik etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,537$ $p=0,125$). Hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde toplam etki değeri (c yolu) $\beta=0,062$ hesaplanmıştır. Hesaplanan bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1,008$ $p=0,314$). Benzer şekilde hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin risk alma değişkeni üzerinden sezgisel karar verme tarzına olan $a.b=0,023$ birimlik dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır $[-0,061; 0,008]$. Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık rolü üstlenmemektedir. Dolayısıyla H_1 desteklenmemiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43

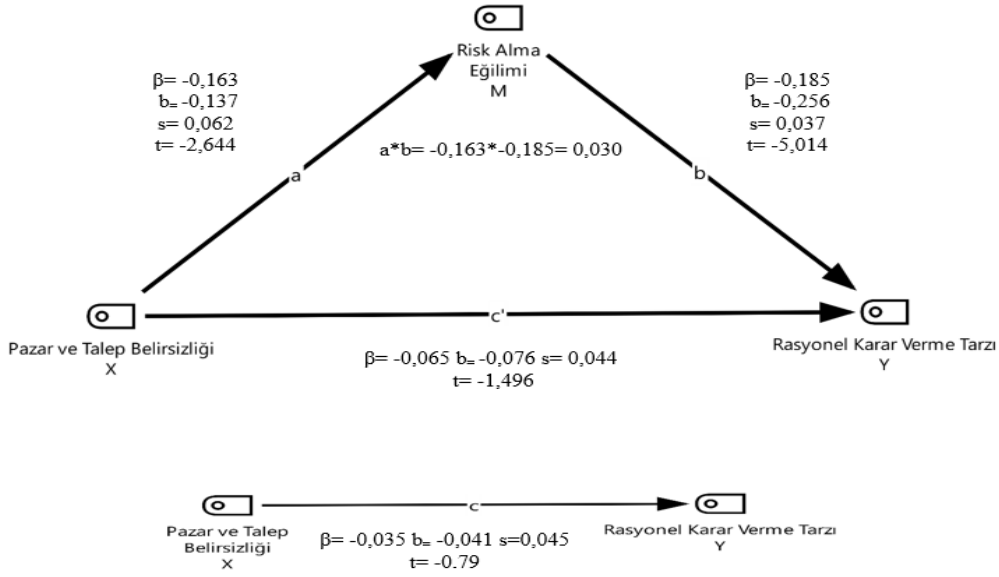
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi

Bağımsız değişken hizmet ve kaynaklar belirsizliği (X) aracı değişken (M) risk alma eğilimine etkisi (a yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,092	0,060	-1,537	0,125	-0,209	0,026	-0,080	
Aracı değişken risk alma eğiliminin sezgisel karar verme tarzına etkisi (b yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
0,253	0,052	4,838	0,000	0,150	0,355	0,246	
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına direk etkisi (c' yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	C'_cs
0,085	0,060	1,423	0,156	-0,032	0,202	0,072	0,072
Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına toplam etkisi (c yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	c_cs
0,062	0,061	1,008	0,314	-0,059	0,182	0,053	0,053
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin sezgisel karar verme tarzına dolaylı etkisi (a.b)							
Dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
-0,023	0,018	-0,061	0,008				
Risk alma eğilimi değişkeninin rasyonel karar verme tarzına standardize edilmiş tam dolaylı etkisi							
Stan. dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,020	0,015	-0,052	0,007				

Araştırmanın yedinci aracılık etkisi modelinde bağımsız değişken pazar ve talep belirsizliği (X) ile bağımlı değişken rasyonel karar verme tarzı (Y) arasındaki ilişkide risk alma eğilimi (M) değişkeninin aracılığı araştırılmıştır. Analize yönelik hipotez aşağıda verilmiştir.

H₃: Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.

Belirlenen hipotez doğrultusunda oluşturulan modele ve etki yollarına yönelik istatistikleri içeren grafik aşağıda Şekil 39'da verilmiştir.



Şekil 39. Pazar ve talep belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler

Araştırmada, pazar ve talep belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,163$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=-2,644$ $p=0,009$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde pazar ve talep belirsizliği artarken risk alma eğilimi azalmaktadır (a yolu). Risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,185$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=-5,014$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır (b yolu). Pazar ve talep belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında toplam etki değeri (c yolu) $\beta=-0,035$ birim olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,790$ $p=0,430$). Dolayısıyla pazar ve talep belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasındaki ilişkide risk alma eğiliminin aracı rol üstlendiği söylenemez. Dolayısıyla H_1 desteklenmemiştir. Ancak pazar ve talep belirsizliği risk alma eğilimi üzerinden rasyonel karar verme tarzını $a.b=0,030$ birim etkilemektedir. Dolaylı etki %95 güven aralığına göre anlamlı bulunmuştur $[0,007; 0,059]$. Elde edilen sonuçlar Tablo 44’te verilmiştir.

Tablo 44

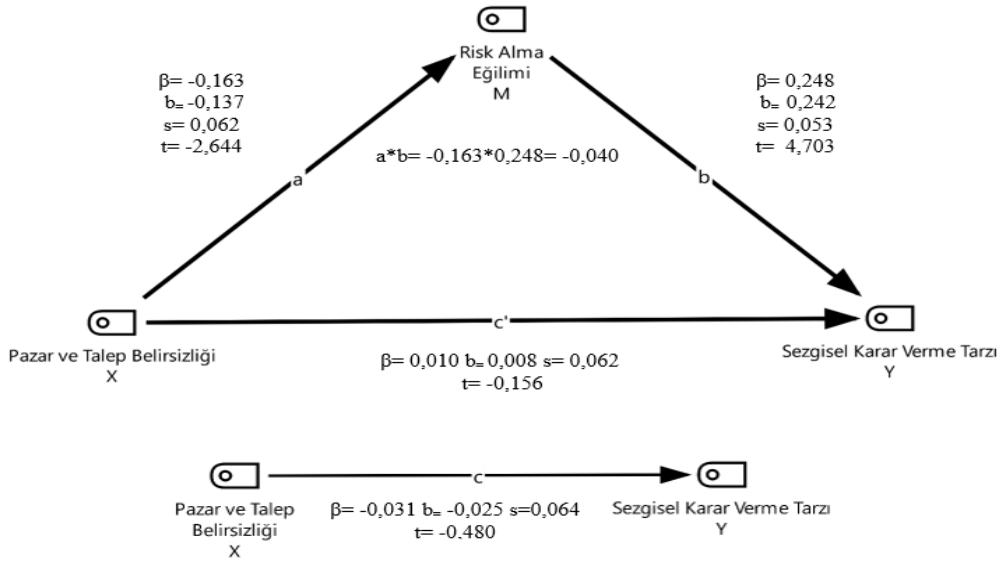
Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi

Bağımsız değişken pazar ve talep belirsizliği (X) aracı değişken (M) risk alma eğilimine etkisi (a yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,163	0,062	-2,644	0,009	-0,284	-0,042	-0,137	
Aracı değişken risk alma eğiliminin rasyonel karar verme tarzına etkisi (b yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,185	0,037	-5,014	0,000	-0,258	-0,112	-0,256	
Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına direk etkisi (c' yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	C'_cs
-0,065	0,044	-1,496	0,136	-0,152	0,021	-0,076	-0,076
Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına toplam etkisi (c yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	c_cs
-0,035	0,045	-0,79	0,430	-0,123	0,053	-0,041	-0,041
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin rasyonel karar verme tarzına dolaylı etkisi (a.b)							
Dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,030	0,013	0,007	0,059				
Risk alma eğilimi değişkeninin rasyonel karar verme tarzına standardize edilmiş tam dolaylı etkisi							
Stan. dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,035	0,015	0,008	0,068				

Araştırmanın sekizinci aracılık etkisi modelinde bağımsız değişken pazar ve talep belirsizliği (X) ile bağımlı değişken sezgisel karar verme tarzı (Y) arasındaki ilişkide risk alma eğilimi (M) değişkeninin aracılığı araştırılmıştır. Analize yönelik hipotez aşağıda verilmiştir.

H_K: Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.

Belirlenen hipotez doğrultusunda oluşturulan modele ve etki yollarına yönelik istatistikleri içeren grafik aşağıda Şekil 40'ta verilmiştir.



Şekil 40. Pazar ve talep belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler

Araştırmada, pazar ve talep belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,163$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=-2,644$ $p=0,009$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talep belirsizliği artarken risk alma eğilimi azalmaktadır (a yolu).

Risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,248$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=4,703$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır (b yolu). Pazar ve talep belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında direk etki değeri (c' yolu) $\beta=0,010$ olarak hesaplanmıştır. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,156$ $p=0,876$). Pazar ve talep belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında toplam etki değeri (c yolu) $\beta=-0,031$ birim olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,480$ $p=0,631$). Dolayısıyla pazar ve talep belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasındaki ilişkide risk alma eğiliminin aracı rol üstlendiği söylenemez. Dolayısıyla H_K desteklenmemiştir. Ancak pazar ve talep belirsizliği risk alma eğilimi üzerinden sezgisel karar verme tarzını $a.b=-0,040$ birim etkilemektedir. Dolaylı etki %95 güven aralığına göre anlamlı bulunmuştur $[-0,082; -0,009]$. Elde edilen sonuçlar Tablo 45'te verilmiştir.

Tablo 45

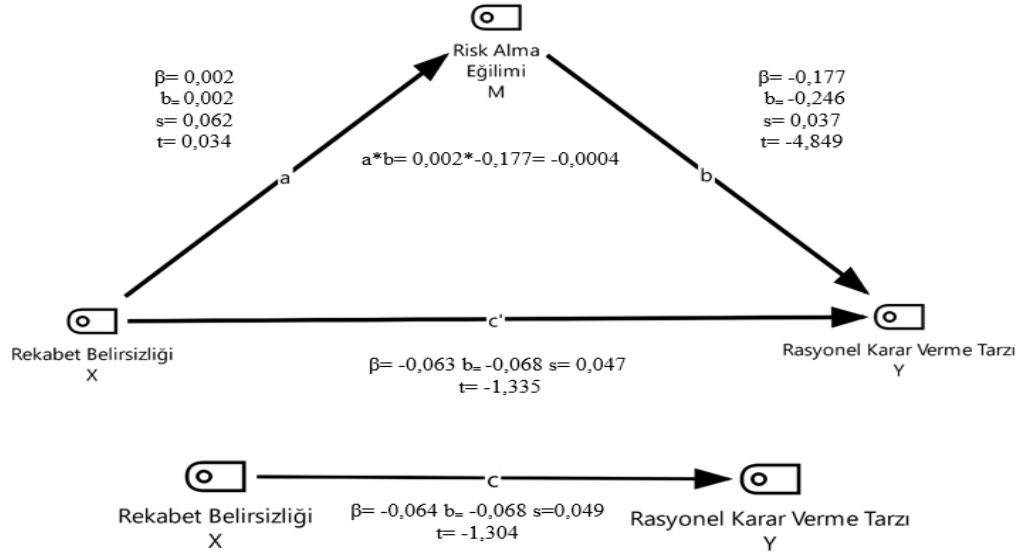
Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi

Bağımsız değişken pazar ve talep belirsizliği (X) aracı değişken (M) risk alma eğilimine etkisi (a yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,163	0,062	-2,644	0,009	-0,284	-0,042	-0,137	
Aracı değişken risk alma eğiliminin sezgisel karar verme tarzına etkisi (b yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
0,248	0,053	4,703	0,000	0,114	0,351	0,242	
Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına direk etkisi (c' yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	C' cs
0,010	0,062	0,156	0,876	-0,113	0,133	0,008	0,008
Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına toplam etkisi (c yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	c_cs
-0,031	0,064	-0,480	0,631	-0,156	0,095	-0,025	-0,025
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin sezgisel karar verme tarzına dolaylı etkisi (a.b)							
Dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
-0,040	0,019	-0,082	-0,009				
Risk alma eğilimi değişkeninin sezgisel karar verme tarzına standardize edilmiş tam dolaylı etkisi							
Stan. dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
-0,033	0,015	-0,067	-0,008				

Araştırmanın dokuzuncu aracılık etkisi modelinde bağımsız değişken rekabet belirsizliği (X) ile bağımlı değişken rasyonel karar verme tarzı (Y) arasındaki ilişkide risk alma eğilimi (M) değişkeninin aracılığı araştırılmıştır. Analize yönelik hipotez aşağıda verilmiştir.

H_L: Rekabet belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.

Belirlenen hipotez doğrultusunda oluşturulan modele ve etki yollarına yönelik istatistikleri içeren grafik aşağıda Şekil 41'de verilmiştir.



Şekil 41. Rekabet belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler

Araştırmada, rekabet belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında aynı yönde $\beta=0,002$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir (a yolu). Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,034$ $p=0,973$).

Risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,177$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=-4,849$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır (b yolu).

Rekabet belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında direk etki değeri (c' yolu) $\beta=-0,063$ birim olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,353$ $p=0,183$).

Rekabet belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında toplam etki değeri (c yolu) $\beta=-0,064$ birim olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,304$ $p=0,193$). Dolayısıyla rekabet belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasındaki ilişkide risk alma eğiliminin aracı rol üstlendiği söylenemez. Bu sonuç dolaylı etki ile de görülebilmektedir. Rekabet belirsizliğinin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin dolaylı etkisi $a*b=0,0004$ hesaplanmış ve bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolaylı etkiye yönelik %95 güven aralığı sıfır değerini kapsamaktadır $[-0,028; 0,026]$. Dolayısıyla H_L desteklenmemiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 46'da verilmiştir.

Tablo 46

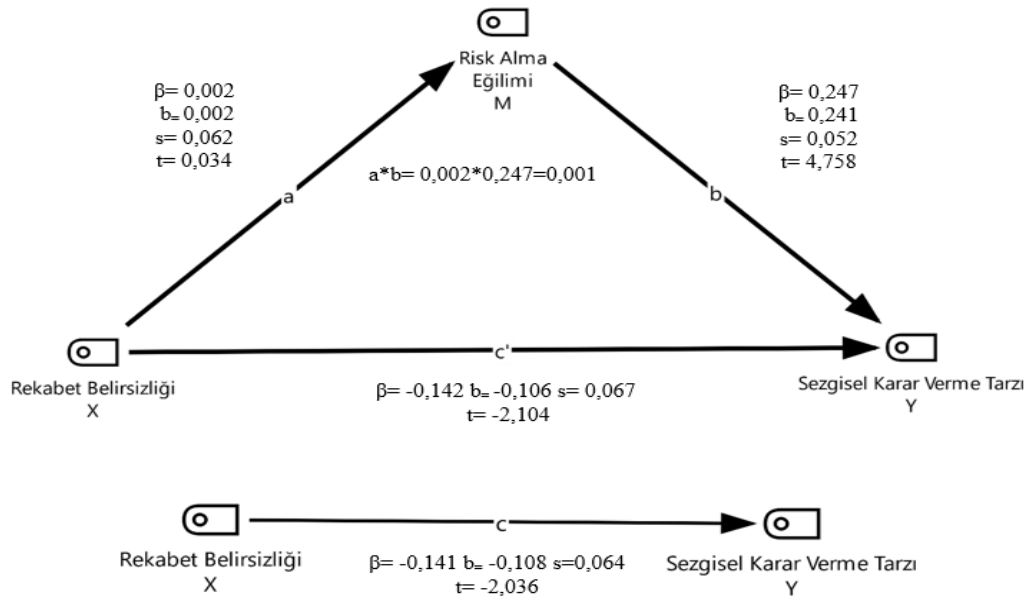
Rekabet belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi

Bağımsız değişken rekabet belirsizliği (X) aracı değişken (M) risk alma eğilimine etkisi (a yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
0,002	0,068	0,034	0,973	-0,131	0,136	0,002	
Aracı değişken risk alma eğiliminin rasyonel karar verme tarzına etkisi (b yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,177	0,037	-4,849	0,000	-0,249	-0,105	-0,246	
Rekabet belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına direk etkisi (c' yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,063	0,047	-1,335	0,183	-0,157	0,030	-0,068	
Rekabet belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına toplam etkisi (c yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	c_cs
-0,064	0,049	-1,304	0,193	-0,160	0,032	-0,068	-0,068
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin rasyonel karar verme tarzına dolaylı etkisi (a.b)							
Dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,0001	0,014	-0,028	0,026				
Risk alma eğilimi değişkeninin rasyonel karar verme tarzına standardize edilmiş tam dolaylı etkisi.							
Stan. dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,0001	0,015	-0,030	0,028				

Araştırmanın onuncu aracılık etkisi modelinde bağımsız değişken rekabet belirsizliği (X) ile bağımlı değişken sezgisel karar verme tarzı (Y) arasındaki ilişkide risk alma eğilimi (M) değişkeninin aracılığı araştırılmıştır. Analize yönelik hipotez aşağıda verilmiştir.

H_M: Rekabet belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.

Belirlenen hipotez doğrultusunda oluşturulan modele ve etki yollarına yönelik istatistikleri içeren grafik aşağıda Şekil 42'de verilmiştir.



Şekil 42. Rekabet belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler

Araştırmada, rekabet belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında aynı yönde $\beta=0,002$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir (a yolu). Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,034$ $p=0,973$).

Risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı $\beta=0,247$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=4,758$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır (b yolu).

Rekabet belirsizliği ile sezgisel karar verme arasında direk etki değeri (c' yolu) $\beta=-0,142$ birim olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu direk etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,104$ $p=0,036$).

Rekabet belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında toplam etki değeri (c yolu) $\beta=-0,141$ birim olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-2,036$ $p=0,043$). Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde rekabet belirsizliği artarken sezgisel karar verme tarzı azalmaktadır.

Rekabet belirsizliğinin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin dolaylı etkisi $a.b=0,001$ hesaplanmış ve bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolaylı etkiye yönelik %95 güven aralığı sıfır değerini kapsamaktadır $[-0,040; 0,039]$. Ayrıca modelde a yolu istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_M

desteklenmemiştir. Risk alma eğilimi değişkeni rekabet belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında dolaylı etkiye sahip değildir. Elde edilen sonuçlar Tablo 47’de verilmiştir.

Tablo 47

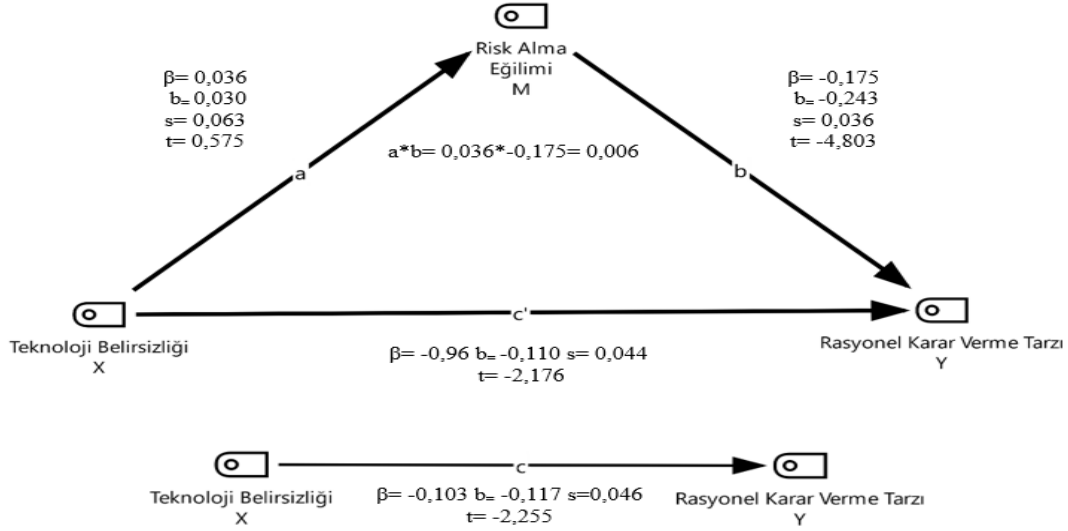
Rekabet belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi

Bağımsız değişken rekabet belirsizliği (X) aracı değişken (M) risk alma eğilimine etkisi (a yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
0,002	0,068	0,034	0,973	-0,131	0,136	0,002	
Aracı değişken risk alma eğiliminin sezgisel karar verme tarzına etkisi (b yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
0,247	0,052	4,758	0,000	0,145	0,349	0,241	
Rekabet belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına direk etkisi (c' yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	C'_cs
-0,142	0,067	-2,104	0,036	-0,274	-0,009	-0,106	-0,106
Rekabet belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına toplam etkisi (c yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	c_cs
-0,141	0,069	-2,036	0,043	-0,277	-0,005	-0,106	-0,106
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin sezgisel karar verme tarzına dolaylı etkisi (a.b)							
Dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,001	0,019	-0,040	0,039				
Risk alma eğilimi değişkeninin sezgisel karar verme tarzına standardize edilmiş tam dolaylı etkisi							
Stan. dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,0001	0,014	-0,030	0,029				

Araştırmanın on birinci aracılık etkisi modelinde bağımsız değişken teknoloji belirsizliği (X) ile bağımlı değişken rasyonel karar verme tarzı (Y) arasındaki ilişkide risk alma eğilimi (M) değişkeninin aracılığı araştırılmıştır. Analize yönelik hipotez aşağıda verilmiştir.

H_N: Teknoloji belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.

Belirlenen hipotez doğrultusunda oluşturulan modele ve etki yollarına yönelik istatistikleri içeren grafik aşağıda Şekil 43’te verilmiştir.



Şekil 43. Teknoloji belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler

Araştırmada teknoloji belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında aynı yönde $\beta=0,036$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir (a yolu). Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,575$ $p=0,566$).

Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,175$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=-4,803$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır (b yolu).

Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında direk ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,096$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=-2,176$ $p=0,030$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır (c' yolu).

Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında toplam ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,103$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=-2,255$ $p=0,025$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır (c yolu).

Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliğini risk alma eğilimi üzerinden rasyonel karar verme tarzına olan dolaylı etkisi $a.b=-0,006$ birim olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır $[-0,035; 0,020]$. Dolayısıyla H_N desteklenmemiştir. Bu durumu a yolunun anlamlı olmaması da desteklemektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 48

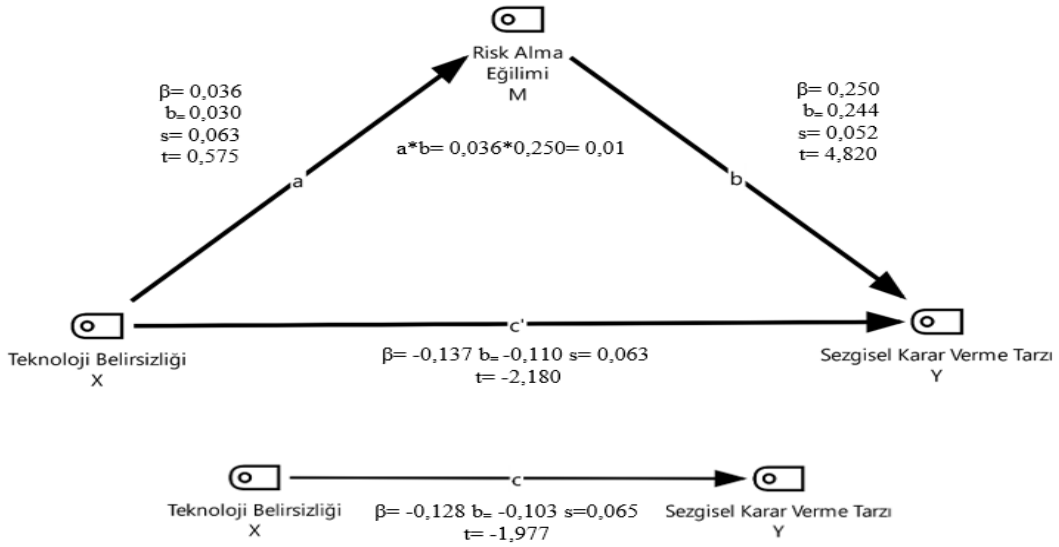
Teknoloji belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi

Bağımsız değişken teknoloji belirsizliğinin (X) aracı değişken (M) risk alma eğilimine etkisi (a yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
0,036	0,063	0,575	0,566	-0,088	0,161	0,030	
Aracı değişken risk alma eğiliminin rasyonel karar verme tarzına etkisi (b yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
-0,175	0,036	-4,803	0,000	-0,247	-0,103	-0,243	
Teknoloji belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına direk etkisi (c' yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	C'_cs
-0,096	0,044	-2,176	0,030	-0,183	-0,009	-0,110	-0,110
Teknoloji belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına toplam etkisi (c yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	c_cs
-0,103	0,046	-2,255	0,025	-0,192	-0,013	-0,117	-0,117
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin rasyonel karar verme tarzına dolaylı etkisi (a.b)							
Dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
-0,006	0,013	-0,035	0,020				
Risk alma eğilimi değişkeninin rasyonel karar verme tarzına standardize edilmiş tam dolaylı etkisi							
Stan. dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
-0,007	0,015	-0,039	0,022				

Araştırmanın on ikinci aracılık etkisi modelinde bağımsız değişken teknoloji belirsizliği (X) ile bağımlı değişken sezgisel karar verme tarzı (Y) arasındaki ilişkide risk alma eğilimi (M) değişkeninin aracılığı araştırılmıştır. Analize yönelik hipotez aşağıda verilmiştir.

H_0 : Teknoloji belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.

Belirlenen hipotez doğrultusunda oluşturulan modele ve etki yollarına yönelik istatistikleri içeren grafik aşağıda Şekil 44’te verilmiştir.



Şekil 44. Teknoloji belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında risk alma eğiliminin aracılık modeli ve etki yollarına yönelik istatistikler

Araştırmada teknoloji belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında aynı yönde $\beta=0,036$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir (a yolu). Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,575$ $p=0,566$).

Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,250$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=4,820$ $p=0,000$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır (b yolu).

Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında direk ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,137$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=-2,180$ $p=0,030$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği artarken sezgisel karar verme tarzı azalmaktadır (c' yolu).

Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında toplam ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0,128$ birimlik bir etki olduğu belirlenmiştir ($t=-1,977$ $p=0,049$). Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği artarken sezgisel karar verme tarzı azalmaktadır (c yolu).

Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliğini risk alma eğilimi üzerinden sezgisel karar verme tarzına olan dolaylı etkisi $a.b=-0,009$ birim olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır $[-0,029; 0,046]$. Dolayısıyla H_0 desteklenmemiştir. Bu durumu a yolunun anlamlı olmaması da desteklemektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49

Teknoloji belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin aracılık etkisi

Bağımsız değişken teknoloji belirsizliğinin (X) aracı değişken (M) risk alma eğilimine etkisi (a yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
0,036	0,063	0,575	0,566	-0,088	0,161	0,030	
Aracı değişken risk alma eğiliminin sezgisel karar verme tarzına etkisi (b yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	
0,250	0,052	4,820	0,000	0,148	0,352	0,244	
Teknoloji belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına direk etkisi (c' yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	C' _cs
-0,137	0,063	-2,180	0,030	-0,261	-0,013	-0,110	-0,110
Teknoloji belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına toplam etkisi (c yolu)							
Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	Standardize etki	c_cs
-0,128	0,065	-1,977	0,049	-0,255	-0,001	-0,103	-0,103
Bağımsız değişken risk alma eğilimi değişkeninin sezgisel karar verme tarzına dolaylı etkisi (a.b)							
Dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,009	0,019	-0,029	0,046				
Risk alma eğilimi değişkeninin sezgisel karar verme tarzına standardize edilmiş tam dolaylı etkisi							
Stan. dolaylı etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI				
0,007	0,015	-0,023	0,037				

Değişkenlerin aracılık etkisine dair belirlenen hipotezlerin sonuçlarının desteklenme durumuna ait bilgiler barındıran Tablo 50 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 50

Değişkenlerin aracılık etkisine yönelik hipotezlerin sonuçları

Hipotezler		Sonuç
H _D	Ekonomik belirsizliğin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.	Desteklendi
H _E	Ekonomik belirsizliğin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.	Desteklendi
H _F	Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir	Desteklenmedi
H _G	Hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.	Desteklenmedi
H _H	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.	Desteklenmedi
H _I	Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.	Desteklenmedi
H _J	Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.	Desteklenmedi
H _K	Pazar ve talep belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir	Desteklenmedi
H _L	Rekabet belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.	Desteklenmedi
H _M	Rekabet belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.	Desteklenmedi
H _N	Teknoloji belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.	Desteklenmedi
H _o	Teknoloji belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir.	Desteklenmedi

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde çalışma sonucunda elde edilen bulgulara ve hipotezlerin durumlarına değinilecektir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin çevresel belirsizlik algısı ile risk alma eğiliminin karar verme tarzı üzerindeki etkisiyle birlikte çevresel belirsizlik algısı ve karar verme tarzları arasında risk alma eğiliminin aracılık etkisine yönelik sonuçlar özetlenerek yorumlanacaktır.

5.1. Sonuç

Geleneksel iktisatta kabul edilen yaygın görüş bireylerin iktisadi insan olduğu yönünde gerçekleşmektedir. İktisadi insanın ise yaşam süresince verdiği tüm kararlarda kendi çıkarlarını ilk sıraya yerleştirdiği varsayılmaktadır (Urbina ve Villaverde, 2019: 63). Başka bir deyişle iktisadi insanın her daim tam bilgiye ve mükemmel öngörüye sahip olduğu ve tüm çıkarlarında faydasını ve kârını maksimize etmek için rasyonel karar tarzını benimsediği ileri sürülmektedir. Buna karşın insan kapasitesindeki sınırlılık, belirsizlik, bilgi yetersizliği, inançlardaki tutarsızlık ve birden çok uyarının etkisine maruz kalınması gibi pek çok faktörün etkisi rasyonel karar tarzıyla karar verme davranışının gerçekleşmesini sınırlandırmaktadır (Simon, 1987: 13).

Belirsizlik koşullarının hakim olduğu ve riskin var olduğu karar verme ortamlarında bireylerin sezgisel ve duygusal özelliklerinin öne çıktığı, rasyonel karar tarzının geri planda kaldığı ileri sürülmektedir (Ruben ve Dumludağ, 2018: 46). Çoğu zaman karar verme sürecinde yaşanan sınırlılıklar, bireylerin uzun soluklu düşünme süreci sonunda rasyonel bir yargıya varmayı tercih etmesi yerine hemen akla gelen ve sezgisel olarak kabul edilebilirliği yüksek bir yargıya güvenme eğilimi göstermelerine neden olmaktadır (Kahneman, 2003: 699). Bireyler olay, durum veya problemler karşısında sezgisel olarak yeterli gördükleri başka bir deyişle bireysel doyumunu sağlayan kararlara güvenme eğilimi göstermektedir (Walter vd., 2012: 1588).

Belirsizlik ve risk koşulları altında karar verme süreçlerinde bireyleri rasyonel kararlar vermekten uzaklaştıran ve süreçte öne çıkan sezgisel yargılar, duygusal doyum noktaları ve zihinsel kestirmeler bireylerin örgüt içerisinde verdiği kararlarda da etkili olmaktadır. Bu bağlamda çalışmada karar verici konumdaki bireyler için sıklıkla karşılaşılan belirsizlik türlerinden biri olan çevresel belirsizliğe yönelik algı ile bireylerin risk alma eğilimleri ve karar verme tarzları arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve çevresel belirsizlik algısı ile karar verme tarzları arasında risk alma eğiliminin aracı rolü tespit edilmeye çalışılmıştır.

Belirsizlik ve risk koşulları altında karar vermeyi inceleyen çalışmaların sıklıkla laboratuvar ortamı oluşturularak kazanç kayıp oyunları, top seçme oyunları ve balon patlatma testleri gibi organizasyonel ve bireysel bazda deneysel çalışmalarda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bakımdan belirsizlik ve risk altında karar vermeyi inceleyen çalışmaların deneysel çalışmalara kıyasla saha çalışmalarından elde edilen verilerle daha az desteklendiği ifade edilebilir.

Belirsizliğin spesifik bir boyutu olan çevresel belirsizliğin, bireylerin risk alma eğilimleri ve karar verme davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi bakımından literatürde bir boşluk mevcuttur. Bu alandaki boşluğu doldurabilmek gayesiyle Çanakkale Ticaret Odası'na kayıtlı örgütlerdeki işveren ve işveren vekili yöneticilerin çevresel belirsizlik algısının risk alma eğilimleri ile karar verme tarzları arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu ilişkileri belirlemek için çevresel belirsizlik algısı ölçeği, risk eğilim ölçeği, rasyonel ve sezgisel karar verme tarzı ölçeği kullanılmıştır. Değişkenlerin ölçekler üzerindeki etkisi incelenmiş ve faktörlerin birbirleriyle ilişkisi sorgulanmıştır. Kategorik değişkenlerin ölçeklere yönelik farklılıklarının belirlenmesi amacıyla IBM SPSS paket yazılımı kullanılırken yapısal eşitlik modelinin oluşturulabilmesi içinde Lisrell ve SmartPLS paket yazılımları kullanılmıştır. Çalışmada faktörlere ilişkin on dokuz model oluşturulmuş ve otuz beş hipotez üretilmiştir.

İlk hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin ekonomik belirsizlik algısı artarken risk alma eğiliminin azaldığı yönündedir. Yapılan analizler sonucunda örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde ekonomik belirsizlik algısı ile risk alma eğilimi arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde ekonomik belirsizlik algısı artarken risk alma eğilimi azalmaktadır. Dolayısıyla H_1 desteklenmiştir. Bu doğrultuda olası maddi

kayıplarla karşı karşıya kalmamak, gelecekteki muhtemel gelirlerini korumak veya olağan durumlarını sürdürmek gayesiyle karar verici konumdaki bireylerin daha güvenli alanlara yöneldiği ifade edilebilir. Ekonomik belirsizlik algısının artmasıyla birlikte bireylerin gelir kaybına yönelik endişe yaşamaları risk alma eğiliminde azalmalara yol açabilir. Buna karşın ekonomik belirsizlik algısında yaşanabilecek azalış bireylerin daha güvende ve cesur hissetmesine yol açarak risk alma eğiliminde artışa neden olabilir (Alpay vd., 2015: 211).

İkinci hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin ekonomik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzının arttığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde ekonomik belirsizlik algısı ile rasyonel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde ekonomik belirsizlik artarken rasyonel karar verme tarzı artmaktadır. Dolayısıyla H₂ desteklenmiştir. Karar verici konumdaki bireylerin ekonomik belirsizlik algısının arttığı dönemlerde olay, durum veya problemler karşısında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğu ve elde ettiği bilgileri analitik ve mantıksal bağlantıları kullanarak işlediği ifade edilebilir. Ayrıca bireylerin söz konusu dönemlerde mevcut veriler ve tercihleri arasında akla uygun çıkarımlar yapmaya yöneldiği söylenebilir.

Üçüncü hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin ekonomik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzının azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde ekonomik belirsizlik algısı ile sezgisel karar verme tarzı arasında ters yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H₃ desteklenmemiştir. Ekonomik koşullarda yaşanan belirsizliğin bireylerin yaşamında yol açabileceği hasarın önüne geçebilmek adına bireyler proaktif bir yaklaşım çerçevesinde sezgilerine güvenerek yargıya varmaktan ve bu doğrultuda harekete geçmekten imtina edebilir ve daha akılcı yöntemlere başvurabilir.

Dördüncü hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzının arttığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır. Dolayısıyla H₄ desteklenmiştir. Bu çalışmada ulaşılan sonuçtan farklı olarak Sjöberg, bireylerin riskli durumlar karşısında sezgisel veya analitik karar tarzını tercih etmediklerini belirtmekle birlikte daha çok bireylerin profesyonellik gerektirmeyen kararlarda sezgisel

karar verme tarzını kullandıklarını ifade etmiştir (Sjöberg, 2003: 25-26). Buna karşın Sitkin ve Weingart ise risk alma eğilimi ve karar verme arasında anlamlı bir ilişki bulmakla beraber benzer şekilde gerçekleşen ve başarı ile sonuçlanan durumlar karşısında bireylerin risk alma eğiliminin yüksek olduğu neticesine varmıştır (Sitkin ve Weingart, 1995b: 1582-1583). Bu bakımdan sezginin deneyimle edinildiği ve geliştiği varsayımından hareketle benzer durumlar karşısında bireylerin risk alma eğilimlerinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Beşinci hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerin risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzının azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Dolayısıyla H₅ desteklenmiştir. Bu çalışmada ulaşılan sonuca benzer olarak Nooraie, risk alma eğiliminde gerçekleşen artışın rasyonel karar verme tarzının kullanımında azalışa yol açtığı tespit etmiştir (Nooraie, 2012: 11051). Olay, durum veya probleme yönelik yetersiz bilgi, kısıtlı zaman ve benzer birçok faktör bireylerin kararlarını muhakeme süzgecinden geçirerek rasyonel kararlar almasının önünde engeller oluşturabilmektedir.

Altıncı hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısı artarken risk alma eğiliminin azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalar belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalar belirsizliği artarken risk alma eğilimi azalmaktadır. Dolayısıyla H₆ desteklenmiştir. Bu bakımdan karar verici konumdaki bireylerin örgütü koruyabilmek adına hükümet ve politikalarda yaşanan belirsizliklerin yaratacağı olumsuz sonuçlardan ötürü riskli kararlar vermekten kaçınabileceği ifade edilebilir.

Yedinci hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzının arttığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalar belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında aynı yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H₇ desteklenmemiştir.

Sekizinci hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzının azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hükümet ve politikalar belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında ters yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_8 desteklenmemiştir.

Dokuzuncu hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik algısı artarken risk alma eğiliminin azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında ters yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_9 desteklenmemiştir.

Onuncu hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzının azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklar belirsizliği artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Dolayısıyla H_{10} desteklenmiştir. Örgütlerin faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için hayati öneme sahip olan hizmet ve kaynakların sağlanması sürecine dair yetersiz bilgi ve kısıtlı zaman söz konusu olabilir. Bu durumda karar verici konumdaki bireyler geçmiş tecrübelerinden ve sorunun çözümüne yönelik çeşitli tavsiyelerden faydalanabilir.

On birinci hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzının azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_{11} desteklenmemiştir.

On ikinci hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talebe yönelik belirsizlik algısı artarken risk alma eğiliminin azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talep belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde, pazar ve talep belirsizliği artarken risk alma eğilimi azalmaktadır. Dolayısıyla H_{12} desteklenmiştir. Karar verici konumundaki bireyler

pazar ve talebe yönelik belirsizliğin örgüt için yaratacağı sorunların önüne geçmek gayesiyle önceden önlemler alma yoluna giderek risk unsurunu en aza indirgeyebilir.

On üçüncü hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talebe yönelik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzının azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talep belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_{13} desteklenmemiştir.

On dördüncü hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talebe yönelik belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzının arttığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talep belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_{14} desteklenmemiştir.

On beşinci hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabet belirsizliği algısı artarken risk alma eğiliminin arttığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabet belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında aynı yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_{15} desteklenmemiştir.

On altıncı hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabet belirsizliği algısı artarken rasyonel karar verme tarzının azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabet belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_{16} desteklenmemiştir.

On yedinci hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabet belirsizliği algısı artarken sezgisel karar verme tarzının azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde rekabet belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında ters yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_{17} desteklenmemiştir.

On sekizinci hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknoloji belirsizliği artarken risk alma eğiliminin arttığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında aynı yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_{18} desteklenmemiştir.

On dokuzuncu hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknoloji belirsizliği artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_{19} desteklenmemiştir.

Yirminci hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknoloji belirsizliğine yönelik algı artarken sezgisel karar verme tarzının azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında ters yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_{20} desteklenmemiştir.

Yirmi birinci hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı artarken risk alma eğiliminin azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı ile risk alma eğilimi arasında ters yönde bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_A desteklenmemiştir.

Yirmi ikinci hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzının azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_B desteklenmemiştir. Bu çalışmada ulaşılan sonuçtan farklı olarak Dean ve Sharfman, belirsizlik ve rasyonel karar verme tarzı arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmiş başka bir deyişle belirsizlik arttığında rasyonel karar verme tarzının azaldığını ifade etmiştir (Dean ve Sharfman, 1993a: 593).

Yirmi üçüncü hipotez, örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı artarken sezgisel karar verme tarzının azaldığı yönündedir. Örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde çevresel belirsizlik algısı ile sezgisel karar verme tarzı arasında ters yönde bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_C desteklenmemiştir.

Yirmi dördüncü hipotez, ekonomik belirsizliğin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğiliminin aracılık ettiği yönündedir. Ekonomik belirsizlik değişkenin rasyonel karar vermeye toplam etkisi anlamlı bulunmuştur. Ekonomik belirsizlik değişkenin rasyonel karar vermeye direk etkisi hesaplanmış ve anlamlı bulunmamıştır. Ekonomik belirsizlik değişkenin rasyonel karar vermeye etkisinde risk alma eğilimi aracı değişkenin dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur. Dolaylı etkinin toplam etki içerisindeki payı hesaplanmış ve ekonomik belirsizlik değişkeni rasyonel karar verme tarzına olan etkisinin %25,8'ini risk alma eğilimi üzerinden gerçekleştirdiği bulunmuştur. Ekonomik belirsizlik değişkenin rasyonel karar vermeye direk etkisi, toplam etkiden daha küçük bulunmuş ve direk etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla risk alma eğilimi değişkeninin tam aracılığa sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla H_D desteklenmiştir.

Yirmi beşinci hipotez, ekonomik belirsizliğin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık ettiği yönündedir. Ekonomik belirsizlik ile risk alma eğilimi arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu bağlamda örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde ekonomik belirsizlik artarken risk alma eğilimi azalmaktadır. Risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki belirlenmiştir. Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır. Benzer şekilde örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde ekonomik belirsizlik ile sezgisel karar verme tarzı arasında ters yönde direk bir etki olduğu belirlenmiştir. Ancak belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Ekonomik belirsizlik değişkenin sezgisel karar vermeye yönelik toplam etki değeri hesaplanmış ve hesaplanan bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Ekonomik belirsizliğin sezgisel karar vermeye olan etkisinde risk alma eğiliminin dolaylı etkilediği belirlenmiştir. Belirlenen bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla H_E desteklenmiştir. Ekonomik belirsizlik değişkeni sezgisel karar verme tarzına olan etkisinin %27,8'ini risk alma eğilimi üzerinden gerçekleştirdiği bulunmuştur. Ekonomik belirsizlik değişkenin sezgisel karar vermeye direk

etkisi, toplam etkiden mutlak değerce daha küçük ve direk etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla risk alma eğilimi değişkeninin tam aracılığa sahip olduğu söylenebilir.

Yirmi altıncı hipotez, hükümet ve politikalar belirsizliği değişkenin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğiliminin aracılık ettiği yönündedir. Hükümet ve politikalar belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında bir etki belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla hükümet ve politikalar belirsizliği ile bağımlı değişken rasyonel karar verme tarzı arasındaki ilişki risk alma eğiliminin aracılığı yoktur denilebilir. Hipotez H_F desteklenmemiştir. Ancak hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeni risk alma eğilimi üzerinden rasyonel karar verme tarzını dolaylı etkilemektedir. Dolaylı etki anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla modele göre bağımsız değişken hükümet ve politikalar belirsizliği rasyonel karar verme tarzını etkilememekte ancak risk alma eğilimi üzerinden etkilemektedir.

Yirmi yedinci hipotez, hükümet ve politikalar belirsizliği değişkenin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğiliminin aracılık ettiği yönündedir. Hükümet ve politikalar belirsizliği ile bağımlı değişken sezgisel karar verme tarzı arasındaki toplam ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla hükümet ve politikalar belirsizliği ile bağımlı değişken sezgisel karar verme tarzı arasındaki ilişki risk alma eğiliminin aracılığı yoktur denilebilir. Hipotez H_G desteklenmemiştir. Ancak hükümet ve politikalar belirsizliği değişkeni risk alma eğilimi üzerinden sezgisel karar verme tarzını dolaylı etkilemektedir. Dolaylı etki anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda modele göre bağımsız değişken hükümet ve politikalar belirsizliği sezgisel karar verme tarzını etkilememekte ancak risk alma eğilimi üzerinden etkilemektedir.

Yirmi sekizinci hipotez, hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkenin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık ettiği yönündedir. Hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında ters yönde belirlenen etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Benzer şekilde hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkeninin risk alma değişkeni üzerinden rasyonel karar verme tarzına olan dolaylı etki de istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_H desteklenmemiştir

Yirmi dokuzuncu hipotez, hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkenin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık etmektedir. Hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında ters yönde belirlenen etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Hizmet ve kaynaklar belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde toplam etki değeri hesaplanmış ve hesaplanan bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Benzer şekilde hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkenin risk alma değişkeni üzerinden rasyonel karar verme tarzına olan dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Hizmet ve kaynaklar belirsizliği değişkenin, sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık rolü üstlenmemektedir. Dolayısıyla H_1 desteklenmemiştir.

Otuzuncu hipotez, pazar ve talep belirsizliği değişkenin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık ettiği yönündedir. Pazar ve talep belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talep belirsizliği artarken risk alma eğilimi azalmaktadır. Risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Pazar ve talep belirsizliği ile rasyonel karar verme arasında toplam etki değeri belirlenmiş ve belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla pazar ve talep belirsizliği ile rasyonel karar verme arasındaki ilişkide risk alma eğiliminin aracı rol üstlendiği söylenemez. Dolayısıyla H_1 desteklenmemiştir. Ancak pazar ve talep belirsizliği risk alma eğilimi üzerinden rasyonel karar verme tarzını etkilemekte ve dolaylı etki güven aralığına göre anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda modele göre bağımsız değişken pazar ve talep belirsizliği rasyonel karar verme tarzını etkilememekte ancak risk alma eğilimi üzerinden etkilemektedir.

Otuz birinci hipotez, pazar ve talep belirsizliği değişkenin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğiliminin aracılık ettiği yönündedir. Pazar ve talep belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde pazar ve talep belirsizliği artarken risk alma eğilimi azalmaktadır. Risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiş ve belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumdaki bireylerde risk alma eğilimi

artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır. Pazar ve talep belirsizliği ile sezgisel karar verme arasında direk etki değeri hesaplanmış ve hesaplanan bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Pazar ve talep belirsizliği ile sezgisel karar verme arasında toplam etki değeri belirlenmiş ve belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla pazar ve talep belirsizliği ile sezgisel karar verme arasındaki ilişkide risk alma eğiliminin aracı rol üstlendiği söylenemez. Dolayısıyla H_K desteklenmemiştir. Ancak pazar ve talep belirsizliği risk alma eğilimi üzerinden sezgisel karar verme tarzını etkilemektedir. Dolaylı etki güven aralığına göre anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda modele göre bağımsız değişken pazar ve talep belirsizliği sezgisel karar verme tarzını etkilememekte ancak risk alma eğilimi üzerinden etkilemektedir.

Otuz ikinci hipotez, rekabet belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğiliminin aracılık ettiği yönündedir. Rekabet belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında aynı yönde bir etki olduğu belirlenmiş ve belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiş ve belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Rekabet belirsizliği ile rasyonel karar verme arasında direk etki değeri belirlenmiş ve belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Rekabet belirsizliği ile rasyonel karar verme arasında toplam etki değeri belirlenmiş ve belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla rekabet belirsizliği ile rasyonel karar verme arasındaki ilişkide risk alma eğiliminin aracı rol üstlendiği söylenemez. Dolayısıyla H_L desteklenmemiştir.

Otuz üçüncü hipotez, rekabet belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğilimi aracılık ettiği yönündedir. Rekabet belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında aynı yönde bir etki olduğu belirlenmiş ve belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu belirlenmiş ve belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır. Rekabet belirsizliği ile sezgisel karar verme arasında direk etki değeri belirlenmiş ve belirlenen bu direk etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Rekabet belirsizliği ile sezgisel karar verme arasında toplam etki değeri belirlenmiş ve belirlenen bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütlerde karar verici konumundaki

bireylerde rekabet belirsizliği artarken sezgisel karar verme tarzı azalmaktadır. Rekabet belirsizliğinin sezgisel karar verme tarzına etkisinde risk alma eğiliminin dolaylı etkisi hesaplanmış ve bu etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_M desteklenmemiştir.

Otuz dördüncü hipotez, teknoloji belirsizliği değişkeninin rasyonel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğiliminin aracılık ettiği yönündedir. Araştırmada teknoloji belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında aynı yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi ile rasyonel karar verme tarzı arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu belirlenmiş ve belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında direk ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile rasyonel karar verme tarzı arasında toplam ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu belirlenmiş ve belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği artarken rasyonel karar verme tarzı azalmaktadır. Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliğini risk alma eğilimi üzerinden rasyonel karar verme tarzına olan dolaylı etkisi hesaplanmış ve hesaplanan bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_N desteklenmemiştir.

Otuz beşinci hipotez, teknoloji belirsizliği değişkeninin sezgisel karar verme tarzına olan etkisinde risk alma eğiliminin aracılık ettiği yönündedir. Araştırmada teknoloji belirsizliği ile risk alma eğilimi arasında aynı yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi ile sezgisel karar verme tarzı arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu belirlenmiş ve belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken sezgisel karar verme tarzı artmaktadır. Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında direk ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu belirlenmiş ve belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki

bireylerde teknoloji belirsizliği artarken sezgisel karar verme tarzı azalmaktadır. Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği ile sezgisel karar verme tarzı arasında toplam ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu belirlenmiş ve belirlenen bu etkiye göre örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliği artarken sezgisel karar verme eğilimi azalmaktadır. Örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde teknoloji belirsizliğini risk alma eğilimi üzerinden sezgisel karar verme tarzına olan dolaylı etkisi olarak hesaplanmış ve hesaplanan bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H_0 desteklenmemiştir.

Çalışmada faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, deneyim ve çalışan sayısı dikkate alınarak farklılıklar incelenmiştir. Faktörlere yönelik yaş, medeni durum, deneyim ve çalışan sayısına göre farklılık bulunamazken cinsiyet ve eğitim durumuna göre farklılıklar tespit edilmiştir. Bu bağlamda rasyonel karar verme tarzının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı bulunmuştur. Örgütlerde karar verici konumundaki kadın bireylerin erkek bireylere nazaran daha fazla rasyonel karar verme tarzını tercih ettiği belirlenmiştir. Bu çalışmada ulaşılan sonuçtan farklı olarak gerçekleştirilen bazı çalışmalarda cinsiyet ve rasyonel karar verme tarzı arasında ilişki bulunamadığı ifade edilirken (Baiocco vd., 2009: 963; Loo, 2000: 904) bazı çalışmalarda ise rasyonel yetenekler açısından erkeklerin kadınlara kıyasla daha yüksek puanlar aldığı bildirilmiştir (Pacini ve Epstein, 1999: 972).

Çalışmada sezgisel karar verme tarzında eğitim durumuna göre farklılıklar da belirlenmiştir. Bu doğrultuda ilkokul-ortaokul mezunlarının lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip karar verici konumdaki bireylere göre sezgisel karar verme tarzını daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda lise mezunu bireylerin de lisans mezunu bireylere göre sezgisel karar verme tarzını karar verme sürecinde daha fazla kullandıkları bulunmuştur. Bu bakımdan eğitim seviyesi yükseldikçe sezgisel karar verme tarzının azaldığı ve eğitim sürecinde öğrenilenlerin bireylerin karar davranışı üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir.

Çalışmada, çevresel belirsizlik algısının alt boyutu olan hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısında da farklılık tespit edilmiştir. Bu bağlamda lisans mezunu bireylerin ilkokul-ortaokul mezunu bireylere kıyasla hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığın ortaya çıkışında eğitimin bireylere farklı bakış açılarıyla değerlendirme olanağı sunması etkili olabilir. Eğitim bakımından daha donanımlı olan bireylerin hükümet ve politikaları farklı

perspektifle değerlendirmesinin belirsizlik algılarında artışa neden olabileceği ifade edilebilir.

Özetle; çalışmada geliştirilen yapısal eşitlik modellerinin tümünde örgütlerde karar verici konumundaki bireylerde risk alma eğilimi artarken rasyonel karar verme tarzının azaldığı buna karşın sezgisel karar verme tarzının arttığı desteklenmiştir. Aynı zamanda ekonomik belirsizlik algısı, hükümet ve politikalara yönelik belirsizlik algısı ile pazar ve talebe yönelik belirsizlik algısı artarken risk alma eğiliminin azaldığı tespit edilmiştir. Bireylerde ekonomik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzının da aynı yönlü arttığı bulunurken hizmet ve kaynaklara yönelik belirsizlik algısı artarken rasyonel karar verme tarzının azaldığı bulunmuştur. Aracılık etkisi incelendiğinde ise bireylerin risk alma eğiliminin ekonomik belirsizlik algısı ile rasyonel ve sezgisel karar verme tarzları arasında aracılık etkisinin mevcut olduğu belirlenmiştir.

KAYNAKÇA

- Abad, M. J. S., Iglesias, I. S. ve Tella, A. M. D. (2011). "Evaluating Risk Propensity Using an Objective Instrument". *The Spanish Journal of Psychology*. 14(1). 392-410.
- Abell, D. F. (2006). "The Future of Strategy Is Leadership". *Journal of Business Research*. 59. 310-314.
- Agor, W. H. (1986). "How Top Executives Use Their Intuition To Make Important Decisions". *Business Horizons*. 29(1). 49-53.
- Agrawal, N. ve Maheswaran, D. (2005). "Motivated Reasoning in Outcome-Bias Effects". *Journal of Consumer Research*. 31(4). 798-805.
- Aguado, D., Rubio, V. J. ve Lucía, B. (2011). "The Risk Propensity Task (PTR): A Proposal for a Behavioral Performance-Based Computer Test for Assessing Risk Propensity". *Anales de Psicología*, 27(3). 862-870.
- Ağlargo, O. (2018). "İşletme Çevresi". B. Z. Erdoğan ve A. Hepkul (ed.). içinde *Genel İşletme*. (s.34-59). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.
- Akalın, G. ve Dilek, S. (2007). "Belirsizlik Altında Firma Kararlarının İncelenmesi". *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*. 23 (2). 45-61.
- Akalın, M. (2018). *Örnek Açıklamalarıyla Sosyal Bilimlerde Araştırma Tekniği Anket*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Akar, C. (2018). *İş Analitiği Excel Uygulamalı Yönetmelik Karar Verme ve Veri Analizi*. Dora Basım Yayın: Bursa.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Ekin Basım Yayın Dağıtım: Bursa.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Akıncı, S. K. ve Akıncı, M. M. (2010). "Sürdürülebilir Kalkınmaya Katkı Bağlamında Örgütlerin Çevresel Performansları ve Performans Değerlendirme Teknikleri". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(1). 193-207.
- Akpınar, T. ve Çakmakkaya, B. Y. (2014). "İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından İşverenlerin Risk Değerlendirme Yükümlülüğü". *Çalışma ve Toplum*.1(40). 273-304.

- Aktan, C. C. ve Eroğlu, M. Y. (2018). “Avusturya İktisat Okulu: Menger’den Mises’e; Hayek’den Kirzner’e...”. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*. 10 (2). 111-142.
- Aktaş, H. ve Karđın, M. (2018). *İşletme Yönetimi*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Akyol, ř. ve Ağırman, E. (2021). Finansal Risk Yönetimi ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul Üretim Sektörü Alt Dalları Üzerine Bir Araştırma. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Alada, A. D. (2000a). *İktisat Felsefesi ve Belirsizlik*. Bağlam Yayıncılık: Ankara.
- Alada, A. D. (2015b). “İktisatta Zaman, Belirsizlik ve Likidite Tercihine Bakış”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 45 (1). 209-220.
- Albert, S. M. ve Duffy, J. (2012). “Differences in Risk Aversion Between Young and Older Adults”. *Neuroscience and Neuroeconomics*.1(). 3-9.
- Allwood, C. M. ve Salo, I. (2012). “Decision-Making Styles and Stress”. *International Journal of Stress Management*. 19(1). 34-47.
- Alpay, E. E., Yavuz, M. ve Kahyaoğlu, M. (2015). “Gelir Durumunun Risk Algısına Etki Eden Diğer Sosyo-Ekonomik ve Demografik Faktörler Üzerindeki Etkisi”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 16(1). 205-226.
- Altan, Ç. C. (2021). *İktisat Nereye Gidiyor? İktisadın ve İktisatçıların İçine Düştüğü Bataklık*. Astana Yayınları: Ankara.
- Altınışık, İ. (2019). *Enflasyonun İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileri Gidermeye Yönelik Yöntemler*. İKSAD Publishing House: Ankara.
- Altınışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*. Sakarya Yayıncılık: Adapazarı.
- Altunoğlu, A. E. ve Doğan, B. (2014). “Bilgi Yönetimi, Çevre, Teknoloji ve Örgütsel Performans İlişkileri”. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi*. 5(1). 21-37.
- Andersen, J. A. (2000). “Intuition in Managers: Are Intuitive Managers More Effective?”. *Journal of Managerial Psychology*. 15(1). 46-67.
- Anderson, E. J. (2014). *Business Risk Management Models and Analysis*. John Wiley & Sons, Ltd: United Kingdom.

- Anderson, P. ve Tushman, M. L. (2001). "Organizational Environments and Industry Exit: the Effects of Uncertainty, Munificence and Complexity". *Industrial and Corporate Change*. 10(3). 675–711.
- Aren, S. (2019). "Davranışsal Finansın Psikolojik Eğilimlerinin Kavramsal Değerlendirmesi". *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(2). 127-160.
- Arieftiara, D., Utama, S. ve Wardhani, R. (2017). "Environmental Uncertainty as a Contingent Factor of Business Strategy Decisions: Introducing an Alternative Measure of Uncertainty". *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*. 11(4). 116-130.
- Arroba, T. (1977). "Styles of Decision Making and Their Use: An Empirical Study". *British Journal of Guidance & Counselling*, 5(2). 149-158.
- Ashill, N. J. ve Jobber, D. (2010). "Measuring State, Effect, and Response Uncertainty: Theoretical Construct Development and Empirical Validation". *Journal of Management*. 36(5). 1278–1308.
- Ashraf, N., Camerer, C. F. ve Loewenstein, G. (2005). "Adam Smith, Behavioral Economist". *Journal of Economic Perspectives*. 19 (3). 131–145.
- Assailly, J. P. (2010). *The Psychology of Risk*. Nova Science Publishers Inc.: New York.
- Atan, M. ve Altan, Ş. (2020). "Karar Analizi". M. Atan ve Ş. Altan (ed.). içinde Örnek Uygulamalarla Çok Kriterli karar Verme Yöntemleri. (s. 21-42). Gazi Kitabevi: Ankara.
- Augier, M. ve Kreiner, K. (2000). "Rationality, Imagination and Intelligence: Some Boundaries in Human Decision-Making". *Industrial and Corporate Change*. 9(4). 659-681.
- Aven, T. ve Renn, O. (2009). "On Risk Defined As An Event Where The Outcome Is Uncertain". *Journal of Risk Research*. 12(1). 1-11.
- Aven, T., Vinnem, J. E., ve Wiencke, H. S. (2007). "A Decision Framework for Risk Management, with Application to the Offshore Oil and Gas Industry". *Reliability Engineering and System Safety*. 92(4). 433-448.

- Aydın, D. G. ve Özel, H. (2020). *İktisat ve Tarih*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Aytekin, G. K. (2013). “Ekonomi Biliminde Avusturya İktisat Okulu ve Hayekçi Düşünce Üzerine”. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4). 145-164.
- Baffour, P. T., Mohammed, I., ve Rahaman, W. A. (2019). “Personality and Gender Differences in Revealed Risk Preference: Evidence from Ghana”. *International Journal of Social Economics*. 46(5). 631-647.
- Bahar, E. (2011). *İşletme Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Baiocco, R., Laghi, F. ve D’Alessio, M. (2009). “Decision-Making Style Among Adolescents: Relationship with Sensation Seeking and Locus of Control”. *Journal of Adolescence*. 32(). 963-976.
- Balan, F. (2016a). “Environmental Quality and Its Human Health Effects: A Causal Analysis for the EU-25”. *International Journal of Applied Economics*. 13(1). 57-71.
- Balan, F. (2018b). “Ekonomik Büyüme ve Kalkınma”. C. Kılıç, B. Kılınç Savrul ve M. Savrul (ed.). içinde *İktisada Giriş*. (s.439-470). Yerleşke Kitap Kırtasiye: Çanakkale.
- Barberis, N., Shleifer, A. ve Vishny, R. (1998). “A Model of Investor Sentiment”. *Journal of Financial Economics*. 49(3). 307-343.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Bayram, N. ve Aydemir, M. (2017). “Decision-Making Styles and Personality Traits”. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*. 3(1). 905-915.
- Beck, U. (2006). “Living in the World Risk Society”. *Economy and Society*. 35(3). 329-345.
- Behling, O. ve Eckel, N. L. (1991). “Making Sense Out of Intuition”. *Academy of Management Perspectives*. 5(1). 46-54.
- Berkeley, D. ve Humphreys, P. (1982). “Structuring Decision Problems and ‘Bias Heuristic’”. *Acta Psychologica North-Holland Publishing Company*. 50(). 201-252.
- Berne, E. (1949). “The Nature of Intuition”. *Psychiatric Quarterly*. 23(). 203-226.

- Berrich, A. ve Benkaddour, A. (2016). “The Effect of Information Technology on Competitive Advantage of firm: The Role of Environmental Uncertainty”. *The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*. 22().16-39.
- Beşkaya, A. ve Ursavaş, U. (2014). “Eski ve Yeni Kurumsal İktisat: Karşılaştırmalı Bir Analiz”. *Journal of Business Economics and Political Science*. 3(5). 1-16.
- Bilgütay, H. ve Deniz, M. (2019). “Risk Kültürünün Karar Verme Sürecine Etkisi”. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.4(2). 128-140.
- Bolat, B. A. (2021). *R Uygulamalı Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi ile Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM)*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Bradley, R. ve Drechsler, M. (2014). “Types of Uncertainty”. *London School of Economics and Political Science*. 79(6). 1225-1248.
- Brady, M. E. (2014). “Adam Smith's Definition of Uncertainty and His Application of His Uncertainty Concept in Part I, Chapter XI of the Wealth of Nations”. *SSRN Electronic Journal*.1-27.
- Brashers, D. E. (2001). “Communication and Uncertainty Management”. *Journal of Communication*. 51(3). 477- 497.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. ve Werner, S. (2002). “Industrial Sector, Perceived Environmental Uncertainty and Entry Mode Strategy”. *Journal of Business Research*. 55(). 495-507.
- Brown, J. S. (1970). “Risk Propensity in Decision Making: A Comparison of Business and Public School Administrators”. *Administrative Science Quarterly*. 15(4). 473-481.
- Browne, M. J., Jäger, V., Richter, A. ve Steinorth, P. (2022). “Family Changes and the Willingness to Take Risks”. *Journal of Risk and Insurance*. 89(1). 187-209.
- Brunsson, N. (1982). “The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions”. *Journal of Management Studies*. 19(1). 29-44.

- Bucata, G. ve Rizescu A. M. (2016). "Management Style As A Triggering Factor for Organization Effectiveness and Efficiency". *Journal of Defense Reseources Management*. 7(2(13)). 159-164.
- Buccioli, A. ve Miniaci, R. (2018). "Financial Risk Propensity, Business Cycles and Perceived Risk Exposure". *Oxford Bulletin of Economics And Statistics*. 80(1).160-183.
- Buchko, A. A. (1994). "Conceptualization and Measurement of Environmental Uncertainty: An Assessment of the Miles and Snow Perceived Environmental Uncertainty Scale". *Academy of Management Journal*. 37(2). 410-425.
- Buckley, P. J., Chen, L., Clegg, L. J. ve Voss, H. (2018). "Risk Propensity in the Foreign Direct Investment Location Decision of Emerging Multinationals". *Journal of International Business Studies*. 49(). 153–171.
- Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi: İzmir.
- Buğra, A. (2013). *İktisatçılar ve İnsanlar*. İletişim Yayınları: İstanbul.
- Burke, L. A. ve Miller, M. K. (1999). "Taking The Mystery Out of Intuitive Decision Making". *Academy of Management Perspectives*.13(4). 91-99.
- Büyükakın, T., Bülbül, Y. ve Çakır, N. (2010). *Nobel'in İzinde İktisat Kuramının Gelişimi*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul.
- Campbell, S. (2005). "Determining Overall Risk". *Journal of Risk Research*. 8(7-8) 569-58.
- Campo, C. D., Pauser, S., Steiner, E. ve Vetschera, R. (2016). "Decision Making Styles and The Use of Heuristics in Decision Making". *Journal of Business Economics*. 86(). 389-412.
- Can, H. ve Güney, S. (2018a). *Genel İşletme*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011b). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D. Y. (2002c). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Siyasal Kitabevi: Ankara.

- Can, M. (2018). “Karar Teorisi”. B. F. Yıldırım ve E. Önder (ed.). içinde *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*. (s. 1-13). Dora Basım Yayım Dağıtım: Bursa.
- Carlyn, M. (1977). “An Assessment of the Myers-Briggs Type Indicator”. *Journal of Personality Assessment*. 41(5). 461-473.
- Ceylan, H. ve Başhelvacı, V. S. (2011). “Risk Değerlendirme Tablosu Yöntemi ile Risk Analizi: Bir Uygulama”. *International Journal of Engineering Research and Development*. 3(2). 25-33.
- Chen, J. (2013). “Environmental Uncertainty”. E. H. Kessler (ed.). içinde *Encyclopedia of Management Theory*. Sage Reference.
- Cheron, E. J. ve Ritchie, J. R. B. (1982). “Leisure Activities and Perceived Risk”. *Journal of Leisure Research*. 14(2). 139-154.
- Child, J. (1972). “Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice”. *Sociology*. 6(1). 1-22.
- Chin, W. W. (1998). “The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling”. *Modern Methods for Business Research*. 295(2). 295-336.
- Civelek, M. E. (2018). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Metodolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Coase, R. H. (1937). “The Nature of the Firm”. *Economica*. 4 (16). 386- 405.
- Cohn, R. A., Lewellen, W. G., Lease, R. C. ve Schlarbaum, G. G. (1975). “Individual Investor Risk Aversion and Investment Portfolio Composition”. *The Journal of Finance*. 30(2). 605-620.
- Coscarelli, W. C., Burk, J. ve Cotter, A. (1995). “HRD and Decision-Making Styles”. *Human Resource Development Quarterly*. 6(4). 383-395.
- Costantini, A., Zanin, F. ve Fasan, M. (2018). “Linking Strategy, Environmental Uncertainty and the Use of the Balanced Scorecard: How Do They Affect Performance?”. MIC 2018: Managing Global Diversities; Proceedings of the Joint International Conference. 30 May–2 June 2018. University of Primorska Press: Bled, Slovenia.

- Cox, C.O. (2022). *Decision Making in Risk Management: Quantifying Intangible Risk Factors in Projects*. CRC Press: Boca Raton.
- Cummings, L. L., Harnett, D. L. ve Stevens, O. J. (1971). "Risk, Fate, Conciliation and Trust: An International Study of Attitudinal Differences Among Executives". *Academy of Management Journal*. 14(3). 285-304.
- Curşeu, P. L. ve Schruijer, S. G. (2012). "Decision Styles and Rationality: An Analysis of The Predictive Validity of The General Decision-Making Style Inventory". *Educational and Psychological Measurement*. 72(6). 1053-1062.
- Çelik, O. (1999). "Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İş Birliği". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 54(1). 23-30.
- Daft, R. L. (2000a). *Management*. Dryden Press: Fort Worth.
- Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984b). "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems". *Academy of Management Review*. 9(2). 284-295.
- Dane, E. ve Pratt, M. G. (2007). "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making". *Academy of Management Review*. 32(1). 33-54.
- Darbra, R. M., Eljarrat, E. ve Barceló, D. (2008). "How To Measure Uncertainties in Environmental Risk Assessment". *Trends in Analytical Chemistry*. 27(4). 377-385.
- Darvishmotevalia, M., Altinay, L. ve Köseoglu, M. A. (2020). "The Link Between Environmental Uncertainty, Organizational Agility, and Organizational Creativity in the Hotel Industry". *International Journal of Hospitality Management*. 87(). 1-9.
- Das, T. K. ve Teng, B. S. (2004). "The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework". *Journal of Business and Psychology*. 19(1). 85-116.
- Davidson, P. (1991). "Is Probability Theory Relevant for Uncertainty? A Post Keynesian Perspective". *The Journal of Economic Perspective*. 5(1). 129-143.
- Dean Jr, J. W. ve Sharfman, M. P. (1993a). Procedural Rationality In The Strategic Decision-Making Process. *Journal of Management Studies*. 30(4). 587-610.

- Dean Jr, J. W. ve Sharfman, M. P. (1993b). "The Relationship Between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision Making". *Decision Sciences*. 24(6). 1069-1083.
- Demir, F. (2019). Konaklama İşletmelerinde Proaktif Kriz Yönetiminin Algılanan Çevresel Belirsizliğe Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Nevşehir.
- Demirel, A. G. E. ve Yelkikalan, N. (2020). "Karar Verme Sürecinde Yatırımcıları Etkileyen Bilişsel ve Duygusal Önyargılar". *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*. 6(39). 2583-2593.
- Dequech, D. (1999a). "Expectations and Confidence Under Uncertainty". *Journal of Post Keynesian Economics*. 21(3). 415- 430.
- Dequech, D. (2011b). "Uncertainty: A Typology and Refinements of Existing Concepts". *Journal of Economic Issues*. 0(3), 621–640.
- Dervin, B. (1998). "Sense-Making Theory and Practice: An Overview of User Interests in Knowledge Seeking and Use". *Journal of Knowledge Management*. 2(2). 36-46.
- Dewulf, A. ve Biesbroek, R. (2018). "Nine Lives of Uncertainty in Decision-Making: Strategies for Dealing with Uncertainty in Environmental Governance. *Policy and Society*. 37(4). 441-458.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Dinler, Z. (2019). *İktisada Giriş*. Ekin Basım Yayın Dağıtım: Bursa.
- Doğan, M. ve Faikoğlu, S. (2016). *Davranışsal Finans ve Finansal Okuryazarlık*. Ekin Basım Yayın Dağıtım: Bursa.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(3). 145–166.

- Doğan, Ü. (1988). “Makro ve Mikro Düzeyde Teknolojik Kaynakların Yönetimi ve Yenilik”. *T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 3(2). 153-164.
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., Sunde, U., Schupp, J. ve Wagner, G. G. (2011). “Individual Risk Attitudes: Measurement, Determinants, and Behavioral Consequences”. *Journal of the European Economic Association*. 9(3). 522-550.
- Doktor, R. H. ve Hamilton, W. F. (1973). “Cognitive Style and the Acceptance of Management Science Recommendations”. *Management Science*. 19(8). 884-894.
- Dosi G. ve Egidi M. (1991). “Substantive and Procedural Uncertainty An Exploration of Economic Behaviours in Changing Environments”. *Journal of Evolutionary Economics*. 1(2). 145-168.
- Dowding, K. ve Taflaga, M. (2022). “Procedural Rationality in Westminster Systems: How De-Separation Affects the Decision Premise”. *Public Administration Review*. 82(5). 920-930.
- Downey, H. K. ve Slocum, J. W. (1975). “Uncertainty: Measures, Research and Sources of Variation”. *Academy of Management Journal*. 18(3). 562-578.
- Doyle, A. ve Ericson, D. (2003). *Risk and Morality*. University of Toronto Press: Canada.
- Duncan, B. R. (1972). “Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty”. *Administrative Science Quarterly*. 17(3). 313-327.
- Duran, B. ve Çamlı, A. Y. (2020). “A. Marshall’ın Zenginliği Yönetme Düşüncesi: Ekonomik Pratik-Rasyonellik”. *Akademik İncelemeler Dergisi*. 15 (2). 609-624.
- Durand, R. B., Patterson, F. M. ve Shank, C. A. (2021). “Behavioral Biases in The NFL Gambling Market: Overreaction To News and The Recency Bias”. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*. 31(). 1-11.
- Dwirandra, A. A. N. B. ve Astika, I. P. P. (2020). “Impact of Environmental Uncertainty, Trust and Information Technology on User Behavior of Accounting Information Systems”. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 7(12). 1215–1224.
- Ecer, F. (2020). *Çok Kriterli Karar Verme Geçmişten Günümüze Kapsamlı Bir Yaklaşım*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

- Eisenhardt, K. M. (1989). "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments". *Academy of Management Journal*. 32(3). 543-576.
- Elbanna, S. (2006). "Strategic Decision-Making: Process Perspectives". *International Journal of Management Reviews*, 8(1). 1-20.
- Elhamma, A. (2011). "Environmental Uncertainty and Budgetary Evaluation: Case of Moroccan Firms". *Arabian Journal of Business and Management Review*. 1(4). 35-40.
- Emery, F. ve Trist, E. (1965). "The Causal Texture of Organizational Environments". *Human Relations*. 18(1). 21-32.
- Erdem, F. (2001). "Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 2(). 43-61.
- Erin, S. M. (2020). "Pazarlama Bilgi Sistemleri". Y. Durmaz (ed.). içinde *Pazarlama İlkeleri Kavram Teori Uygulama* (s.41-70). Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Eroğlu, A. H. (2011). *Dağıtım Kanalı Dizaynına Tüketici Davranışlarının Etkisi*. Ekin Basım Yayın Dağıtım: Bursa.
- Ersoy, E. (2008). *İktisadi Teoriler ve Düşünceler Tarihi*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Esen, E. ve Yıldırım, K. (2010). "Belirsizlik Altında Fiyatlama Teorilerine Post Keynesyen Yaklaşımlar". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (27). 77-84.
- Esin, A. ve Şahin, S. T. (2012). *Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Ettlie J. E. ve Bridges, W. P. (1982). "Environmental Uncertainty and Organizational Technology Policy". *IEEE Transactions on Engineering Management*. 29(1). 2-10.
- Exel, N. J. A. V., Brouwer, W. B., Berg, B. V. D. ve Koopmanschap, M. A. (2006). "With A Little Help From An Anchor: Discussion and Evidence of Anchoring Effects In Contingent Valuation". *The Journal of Socio-Economics*. 35(5). 836-853.
- Fellner, G. ve Maciejovsky, B. (2007). "Risk Attitude and Market Behavior: Evidence From Experimental Asset Markets". *Journal of Economic Psychology*. 28(). 338-350.
- Fıkırkoca, M. (2003). *Bütünsel Risk Yönetimi*. Pozitif Matbaacılık: Ankara.

- Fischhoff, B. (1975). "Hindsight≠ Foresight: The Effect of Outcome Knowledge on Judgment Under Uncertainty". *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*. 1(3). 288-299.
- Fordham, F. (1996). *Jung Psikolojisi*. Aslan Yalçınır (çev.). Say Yayınları: İstanbul.
- Forlani, D. ve Mullins, J. W. (2000). "Perceived Risks and Choices in Entrepreneurs' New Venture Decisions". *Journal of Business Venturing*.15(4). 305–322.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*. 18(1). 39-50.
- Freel, M. S. (2005). "Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms". *Small Business Economics*. 25().49–64.
- Furnham, A. ve Boo, H. C. (2011). "A Literature Review of The Anchoring Effect". *The Journal of Socio-Economics*. 40(1). 35-42.
- Gaffney, P. D. (1984). "Choice and Risk in Environmental Control-Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technical and Environmental Dangers by Mary Douglas and Aaron Wildavsky". *The Review of Politics*. 46(4). 613-616.
- Gambetti, E. ve Giusberti, F. (2019). "Personality, Decision-Making Styles and Investments". *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. 80. 14-24.
- Ganbold, O. ve Matsui, Y. (2017). "Impact of Environmental Uncertainty on Supply Chain Integration: Empirical Evidence". *The Journal of Japanese Operations Management and Strategy*. 7(1). 37-56.
- Geier, C. ve Luna, B. (2009). "The Maturation of Incentive Processing and Cognitive Control". *Pharmacology Biochemistry and Behavior*. 93(3). 212-221.
- Gerloff, E. A., Muir N. K. ve Bodensteiner W. D. (1991). "Three Components of Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory Analysis of the Effects of Aggregation". *Journal of Management*. 17(4). 749-768.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly Jr, J. H. ve Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill Higher Education: New York.

- Gino, F., Sharek, Z. ve Moore, D. A. (2011). Keeping The Illusion of Control Under Control: Ceilings, Floors, and Imperfect Calibration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 114(2). 104-114.
- Giunipero, L. C., Denslow, D. ve Melton, H. L. (2008). "Risk Propensity, Risk Perception and Business Plan Formalisation: A Conceptual Investigation". *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*. 8(4). 397- 416.
- Goll, I. ve Rasheed, A. M. (1997). "Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of The Environment". *Strategic Management Journal*. 18(7). 583-591.
- Gordon, L. A. ve Narayanan, V. K. (1984). "Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation". *Accounting, Organizations and Society*. 9(1). 33-47.
- Greene, D. L. (2011). "Uncertainty, Loss Aversion, and Markets For Energy Efficiency". *Energy Economics*. 33(4). 608-616.
- Grote, G. (2009). *Management of Uncertainty: Theory and Application in the Design of Systems and Organizations*. Springer Science, Business Media: London.
- Gupta, P. K. (2008). *Fundamentals of Insurance*. Himalaya Publishing House: Mumbai.
- Güçlü, İ. (2020). *Sosyal Bilimlerde Nicel Veri Analizi Örneklerle SPSS Uygulamaları ve Yorumlanması*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Güçlü, N. (2003). "Örgüt Kültürü". *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(). 147-159.
- Güler, M. (2018). "Uluslararası İşletmeciliğe Giriş ve Küreselleşme". Faruk Şahin, Serkan Çiçek ve Ali Ender Altunoğlu (ed.). içinde *Uluslararası İşletmecilik Kuram ve Uygulama*. (s. 31-68). Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Günel, M. (2019). *Para, Banka ve Finansal Sistem*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Gündoğdu, A. (2021). *Finansal Yönetim*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Gündüz, S., Ataş, H. Ve Elkovan, C. G. (2020). *Çoklu Karar Verme Teknikleri*. Gazi Kitabevi: Ankara.

- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Seçkin Kitabevi: Ankara.
- Gürgün, G. (2020). “Belirsizlik Kavramı, Belirsizlik Ölçütleri ve Belirsizliğin Makroekonomik Etkileri Üzerine Bir İnceleme”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*. 34 (1). 21-38.
- Gürkan, N. Z. (2020). *Kurumsal Risk Yönetimi Türk Kamu Kesiminde Uygulanması (Kamu Üniversiteleri Örneği) Teori ve Politika*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Güven, B. (2021). “Zihinsel Muhasebe: Kuramsal Bakış”. *Econharran*. 5(7). 249-272.
- Habib, A., Hossain, M. ve Jiang, H. (2011). “Environmental Uncertainty and The Market Pricing of Earnings Smoothness”. *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*. 27(). 256-265.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L. ve Sarstedt, M. (2017c). “PLS-SEM or CB-SEM: Updated Guidelines On Which Method To Use”. *International Journal of Multivariate Data Analysis*. 1(2). 107-123.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014a). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication: Los Angeles.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2017b). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication: Los Angeles.
- Hallaç, O. (2001). *Kantitatif Karar Verme Teknikleri*. Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Hallahan, T., Faff, R. ve McKenzie, M. (2003). “An Exploratory Investigation of The Relation Between Risk Tolerance Scores and Demographic Characteristics”. *Journal of Multinational Financial Management*. 13(4-5). 483-502.
- Hambrick, D. C. (1981). “Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams”. *Administrative Science Quarterly*. 26(2). 253-275.
- Hamid, F. S., Rangel, G. J., Taib, F. M. ve Thurasamy, R. (2013). “The Relationship Between Risk Propensity, Risk Perception and Risk-Taking Behaviour in an Emerging Market” *International Journal of Banking and Finance*. 10(1). 134-146.

- Hamilton, K., Shih, S. I. ve Mohammed, S. (2016a). "The Development and Validation of The Rational and Intuitive Decision Styles Scale". *Journal of Personality Assessment*. 98(5). 523-535.
- Hamilton, K., Shih, S. I. ve Mohammed, S. (2017b). "The Predictive Validity of The Decision Styles Scale: An Evaluation Across Task Types". *Personality and Individual Differences*. 119(). 333-340.
- Harren, V. A. (1979). "A Model of Career Decision Making for College Students". *Journal of Vocational Behavior*. 14(2). 119-133.
- Harwood, I. A., Ward, S. C. ve Chapman, C. B. (2009). "A Grounded Exploration of Organisational Risk Propensity". *Journal of Risk Research*. 12(5). 563-579.
- Henderson, P. W. ve Peterson, R. A. (1992). "Mental Accounting and Categorization". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 51(1). 92-117.
- Heracleous, L. Th. (1994). "Rational Decision Making: Myth or Reality?". *Management Development Review*. 7(4). 16-23.
- Hisam, N. S. M. ve Othman, N. (2018). "The Effect of Risk Taking Propensity on Entrepreneurial Intention: Entrepreneurial Self Efficacy as Moderator". *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*. 10(4) Special Issue. 1590-1595.
- Hitt, M. A., Black, J. S., ve Porter, L. W. (2005). *Management*. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of Risk Management Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page Limited: Great Britain and the United States.
- Horcajo, J., Rubio, V. J., Aguado, D., Hernández, J. M. ve Márquez, M. O. (2014). "Using the Implicit Association Test to Assess Risk Propensity Self-concept: Analysis of Its Predictive Validity on A Risk-taking Behaviour in A Natural Setting". *European Association of Personality Psychology*. 28(). 459-471.
- Horcher, K. A. (2005). *Essentials of Financial Risk Management*. John Wiley & Sons, Inc.: United States of America.

- Hosseini, H. (2011). "George Katona: A Founding Father of Old Behavioral Economics". *The Journal of Socio-Economics*. 40 (6). 977-984.
- Hung, K. T. Ve Tangpong, C. (2010). "General Risk Propensity in Multifaceted Business Decisions: Scale Development". *Journal of Managerial Issues*. 22(1). 88-106.
- Hunt, R. G., Krzystofiak, F. J., Meindl, J. R. ve Yousry, A. M. (1989). "Cognitive Style and Decision Making". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 44(3). 436-453.
- Hutchison, T. W. (1937). "Note on Uncertainty and Planning". *The Review of Economic Studies*, 5(1), 72- 74.
- Hyrsky, K. ve Tuunanen, M. (1999). "Innovativeness and Risk-Taking Propensity: A Cross-Cultural Study of Finnish and U.S. Entrepreneurs and Small Business Owners". *LTA*. 3(99). 238-256.
- Işığışok, E. (2015). "Karar Vermeye Giriş". M. Aytaç ve N. Gürsakal (ed.). içinde *Karar Verme* . (s. 1-32). Dora Basım Yayım Dağıtım: Bursa.
- Işığışok, Ö. (2011). *İstihdam ve İşsizlik*. Ekin Basım Yayın Dağıtım: Bursa.
- Işık, H. (2021). "Gelişimsel Açından Risk ve Risk Alma Davranışı". H. Karabacak (ed.). içinde *Uzmanların Kaleminden Farklı Boyutlarıyla Risk ve Risk Yönetimi*. (s.3-30). Gazi Kitabevi: Ankara.
- İğdeli, A. ve Sever, E. (2018). "Belirsizlik ve Risk Kavramlarının Felsefi ve Matematiksel Açından İncelenmesi". *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2 (1). 1-12.
- İme, Y., Soyer, M. K. ve Keskinoglu, M. Ş. (2020). "Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması". *OPUS International Journal of Society Researches* 16(Eğitim ve Toplum Özel sayı). 5995-6013.
- Jaffee, D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. McGraw Hill Book Companies: New York.
- Jianakoplos, N. A. ve Bernasek, A. (1998). "Are Women More Risk Averse?". *Economic Inquiry*. 36(4). 620-630.

- Johnson, R. H. (1978). "Individual Styles of Decision Making: A Theoretical Model for Counseling". *Personnel and Guidance Journal*. 56(9). 530-536.
- Josef, A. K., Richter, D., Samanez-Larkin, G. R., Wagner, G. G., Hertwig, R. ve Mata, R. (2016). "Stability and Change in Risk-Taking Propensity Across the Adult Life Span". *Journal of Personality and Social Psychology*. 111(3). 430-450.
- Jung, C. (2017). *Psychological Types*. Routledge: London and Newyork.
- Kagan, J. (1972). "Motives and Development". *Journal of Personality and Social Psychology*. 22(1). 51-66.
- Kahneman, D. (2003a). "A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality". *American Psychologist*. 58(9). 697-720.
- Kahneman, D. ve Tversky, A. (1979c). "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk". *Econometrica*. 47 (2). 263-291.
- Kahneman, D. ve Tversky, A. (1984d). "Choices, Values and Frames". *American Psychologist*. 39(4). 341-350.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. ve Thaler, R. H. (1991e). "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias". *Journal of Economic Perspectives*. 5(1). 193-206.
- Kahneman, D., Slovic, P. ve Tversky, A. (Eds). (2008b). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press: USA.
- Kale, N. (2014). *Felsefiyat*. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Kamber, S. C. (2018). "Davranışsal İktisat ve Rasyonellik Varsayımı: Literatür İncelemesi". *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 7(1). 168-199.
- Kambi, B. (2014). Status Quo Bias: "Is it Human Habit to Prefer the Current Situation and Abhor Changes". *Research on Humanities and Social Sciences*. 4(10). 1-5.
- Kamilçelebi, H. (2019). *Davranışsal İktisat*. IJOPEC Publication Limited: London.
- Kanten P., Uyargil C. ve Kanten S. (2017). "Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzlarını Etkileyen Faktörler: Örgüt Yapısı ve İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Rollerini". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 46(1). 84-97.

- Kaplan, S. ve Garrick, B. J. (1981). "On The Quantitative Definition of Risk". *Risk Analysis*. 1(1). 11-27.
- Karabağ, S. (2020). *Risk Jeopolitiği (Doğa, Toplum, Yönetim)*. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Karadağ, M. M. (2015). "Sistemik Risk, Sistemik Açından Önemli Finansal Kuruluşlar ve Küresel Finansal Kriz". *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*. 7(13). 293-319.
- Karademir, Ö. (2020). Rasyonellik ve Sezgisellik İkileminde Yöneticilerin Karar Verme Biçimlerinin Davranışsal Ekonomi Varsayımları Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.
- Karaman, D. (2016). Çevresel Belirsizliğin Kaynak Bağımlılığı Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Karcioğlu, F. (2001). "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 15(1-2). 265-283.
- Katona, G. (1946). "Psychological Analysis of Business Decisions and Expectations". *The American Economic Review*. 36 (1). 44-62.
- Kaya, Ç., Ataman, G. ve Elbaşı, İ. H. (2018). "Perceived Environmental Uncertainty and Innovation Adoption: Exploring the Turkish Context". *Business & Management Studies: An International Journal*. 6(4). 770-789.
- Keats, B. W. ve Hitt, M. A. (1988). "A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance". *The Academy of Management Journal*. 31(3). 570-598.
- Keynes, J. M. (1937). "The General Theory of Employment". *The Quarterly Journal of Economics*. 51(2). 209-223.
- Khatri, N. ve Ng, H. A. (2000). "The Role of Intuition in Strategic Decision Making". *Human Relations*. 53(1). 57-86.
- Kıyılar, M. ve Akkaya, M. (2020). *Davranışsal Finans*. Literatür Yayınları: İstanbul.

- Kızıldağ, D. (2011). *Yönetmel Açıdan Risk Yönetimine Bir Bakış: ISO 31000 Risk Yönetimi*. Şeçkin Yayıncılık: Ankara.
- Kickul, J., Gundry, L. K., Barbosa, S. D. ve Whitcanack, L. (2009). "Intuition Versus Analysis? Testing Differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-Efficacy and The New Venture Creation Process". *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33(2). 439-453.
- Kim, Y. H. A. (2013). "Self Attribution Bias of The CEO: Evidence From CEO Interviews On CNBC". *Journal of Banking & Finance*. 37(7). 2472-2489.
- Kirman, M. A. (2013). "Rasyonel Seçim Kuramı". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. (22). 66-98.
- Kırtış, K. (2013). *Pazarlama İlkeleri Global ve Yönetimsel Yaklaşım*. Hizmet Vakfı Yayınları: İstanbul.
- Kitapçı, İ. (2019). "Joseph Schumpeter'in Girişimcilik ve İnovasyon Anlayışı: Yaratıcı Yıkım Kavramı ve Geçmişten Günümüze Yansımaları". *Journal of Empirical Economics and Social Sciences*. 1(2). 54-74.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin.
- Knight, J., Weir, S. ve Woldehanna, T. (2003). "The Role of Education in Facilitating Risk-Taking and Innovation in Agriculture". *The Journal of Development Studies*. 39(6). 1-22.
- Koberg, C. S. (1987). "Resource Scarcity, Environmental Uncertainty, and Adaptive Organizational Behavior. *Academy of Management Journal*. 30(4). 798-807.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Korkmaz, S., Eser, Z. ve Öztürk, S. A. (2017). *Pazarlama: Kavramlar- İlkeler- Kararlar*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Kørnøv, L. ve Thissen, W. A. H. (2000). "Rationality in Decision- and Policy Making: Implications for Strategic Environmental Assessment". *Impact Assessment and Project Appraisal*. 18(3). 191-200.

- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. Nejat Muallimoğlu (çev.). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Köhn, J. (2017). *Uncertainty in Economics A New Approach*. Springer International Publishing: Switzerland.
- Kreiser, P. ve Marino, L. (2002). “Analyzing the Historical Development of the Environmental Uncertainty Construct”. *Management Decision*. 40(9). 895-905.
- Kruglanski, A. W. ve Ajzen, I. (1983). “Bias and Error in Human Judgment”. *European Journal of Social Psychology*. 13(1). 1-44.
- Kuo, F. Y. (1998). “Managerial Intuition and The Development of Executive Support Systems”. *Decision Support Systems*. 24(2). 89-103.
- Küçükkömürler, S. (2017). “Belirsizliğin Psikolojik Etkileri”. *Nesne Psikoloji Dergisi*. 5(10). 329-344.
- Langer, E. J. (1975). “The Illusion of Control”. *Journal of Personality and Social Psychology*. 32(2). 311-328.
- Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). “Differentiation and Integration in Complex Organizations”. *Administrative Science Quarterly*. 12(1). 1-47.
- Lawson, T. (1988). “Probability and Uncertainty in Economic Analysis”. *Journal of Post Keynesian Economics*. 11 (1). 38-55.
- Lee, J. E. C. ve Blais, A. R. (2014). “An Exploratory Analysis of the Correlates of Risk-Taking Propensity in Canadian Military Personnel”. *Psychology*. 5(1). 53-61.
- Lewis, G. J. ve Harvey, B. (2001). “Perceived Environmental Uncertainty: The Extension of Miller’s Scale to The Natural Environment”. *Journal of Management Studies*. 38(2), 201-233.
- Li, J., Miao, E. ve Zhang, J. (2021). “The Legal Environment, Specialized Investments, Incomplete Contracts, and Labor Productivity”. *China Economic Review*. 66. 1-21.
- Linnas, A. (2012). “Risk Propensity of Corporate Financial Executives: Cross-Country Comparison”. Master’s Thesis. The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Institute of Business Administration. Tartu.

- Lipshitz, R. ve Strauss, O. (1997). "Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision-Making Analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 69(2). 149-163.
- Loo, R. (2000). "A Psychometric Evaluation of The General Decision-Making Style Inventory". *Personality and Individual Differences*. 29(5). 895-905.
- Lopes, L. L. (1987). "Between Hope and Fear: The Psychology of Risk". *Advances in Experimental Social Psychology*. 20(). 255-295.
- Lorenzi, P., Sims, H. P. ve Slocum, J. W. (1981). "Perceived Environmental Uncertainty: An Individual or Environmental Attribute?". *Journal of Management*. 7(2). 27-41.
- Lu, J., Zhang, Y. ve Liu, J. (2018). "Interpersonal Insecurity and Risk-Taking Propensity Across Domains and Around the Globe". *Evolutionary Psychology*. 16(3). 1-10.
- Lupton, D. (1999). *Risk and Sociocultural Theory: New Directions and Perspectives*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Lyu, S., Zhao, N., Zhang, Y., Chen W., Zhou, H. ve Zhu, T. (2022). "Predicting Risk Propensity Through Player Behavior in DOTA 2: A Cross-Sectional Study". *Frontiers in Psychology*. 13(). 1-10.
- MacCrimmon K. R. ve Wehrung, D. A. (1990). "Characteristics of Risk Taking Executives". *Management Science*. 36(4). 422-435.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J. ve Fritz, M. S. (2007). "Mediation analysis". *Annual Review of Psychology*. 58(). 593-614.
- Malmendier, U. ve Tate, G. (2005). "CEO Overconfidence and Corporate Investment". *The Journal of Finance*. 60(6). 2661-2700.
- Mann, L., Burnett, P., Radford, M., ve Ford, S. (1997). "The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict". *Journal of Behavioral Decision Making*. 10(1). 1-19.
- March, J. G. ve Shapira, Z. (1987). "Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking". *Management Science*. 33(11). 1404-1418.

- Marton, G., Monzani, D., Vergani, L., Pizzoli, S. F. M., ve Pravettoni, G. (2023). How to Measure Propensity to Take Risks in The Italian Context: The Italian Validation of the Risk Propensity Scale. *Psychological Reports*. 126(2). 1003-1017.
- Matić, M., Vojinić, P. ve Bečić, M. (2014). “Risk-Taking Propensity of Domestic and Expatriate Managers in the Croatian Hotel Industry”. *Ekonomski Pregled*. 65(5). 473-489.
- May, G. L., ve Gueldenzoph, L. E. (2006). “The Effect of Social Style on Peer Evaluation Ratings in Project Teams”. *The Journal of Business Communication*. 43(1). 4-20.
- McKenney, J. L. ve Keen, P. G. (1974). “How Managers' Minds Work”. *Harvard Business Review*. 52(3). 79-90.
- Meertens, R. M. ve Lion, R. (2008). “Measuring an Individual’s Tendency to Take Risks: The Risk Propensity Scale”. *Journal of Applied Social Psychology*. 38(6). 1506-1520.
- Menkhoff, L., Schmidt, U. ve Brozynski, T. (2006). “The Impact of Experience on Risk Taking, Overconfidence, and Herding of Fund Managers: Complementary Survey Evidence”. *European Economic Review*. 50(7). 1753-1766.
- Mia, M. M., Majri, Y. ve Rahman, I. K. A. (2019). “Covariance Based-Structural Equation Modeling (CB-SEM) Using AMOS in Management Research”. *Journal of Business and Management*. 21(1). 56-61.
- Miller, K. D. (1992a). “A Framework for Integrated Risk Management in International Business”. *Journal of International Business Studies*. 23(). 311–331.
- Miller, K. D. (1993b). “Industry and Country Effects on Managers' Perceptions of Environmental Uncertainties”. *Journal of International Business Studies*. 24(4). 693-714.
- Miller, K. D. (1997c). “Measurement of Perceived Environmental Uncertainties: Response and Extension”. *Purdue CIBER Working Papers*. Paper 123. 1-19.
- Milliken, F. J. (1987a). “Three Types of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect and Response Uncertainty”. *Academy Of Management Review*. 12 (1). 133-143.

- Milliken, F. J. (1990b). "Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics". *The Academy of Management Journal*. 33(1). 42-63.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. Literatür Yayıncılık: İstanbul.
- Mishra, K. C. ve Metilda, M. J. (2015). "A Study On The Impact of Investment Experience, Gender, and Level of Education On Overconfidence and Self-Attribution Bias". *IIMB Management Review*. 27(4). 228-239.
- Misra, K. (2008). "Risk Analysis and Management: an Introduction". K. Misra, (ed.) içinde *Handbook of Performability Engineering*. (s.667–681). Springer: London.
- Mitroff, I. I. ve Kilmann, R. H. (1975). "On Evaluating Scientific Research: The Contribution of The Psychology of Science". *Technological Forecasting and Social Change*. 8(2). 163-174.
- Mondy, R. W. ve Premeaux, S. R. (1995). *Management Concept, Practices and Skills*. Prentice Hall Inc.: New Jersey.
- Moosa, I. A. (2007). *Operational Risk Management*. Palgrave Macmillan: Great Britain.
- Morewedge, C. K. ve Giblin, C. E. (2015). "Explanations of The Endowment Effect: An Integrative Review". *Trends in Cognitive Sciences*. 19(6). 339-348.
- Morone, P. ve Tartiu, V. E. (2015). "Addressing Uncertainty in Complex Systems. The Case of Bio-Based Products Derived from Urban Bio-Waste Valorisation". *Operations Research/Computer Science Interfaces Series*. 59. 151–169.
- Mouta, G. S., Pinto, A. L. C. B., Diniz, L. F. M. ve Pasian, R. S. (2021). "Cross-Cultural Adaptation, and Factor Structure of the Decision Styles Scale for Brazil". *Current Research in Behavioral Sciences*. 2()100039. 1-7.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. Türkmen Kitapevi: İstanbul.
- Muslu, Ş. (2014). "Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi". *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 5(3). 150-171.

- Mutluay, A. H. ve Turaboğlu, T. T. (2013). “Döviz Kuru Değişimlerinin Firma Performansına Etkileri: Türkiye Örneği”. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*. 7(1). 59-78.
- Müftüoğlu, M. T. (2003). “İşletmeciliğe Giriş”. Tülin Durukan (ed.). içinde *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*. (s. 1- 53). Gazi Kitabevi: Ankara.
- Nas, S. (2010). “Karar Verme Stillerine Bilimsel Yaklaşımlar”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*. 2(2). 43-65.
- Nemeth, G. N. (2009). “The Impact of High Risk Propensity on Lifestyle and Consumption Behaviors”. The Honors Program Senior Capstone Project. 1-48.
- Nicholson, N., Soane, E., O’Creevy, M. F. ve Willman, P. (2005). “Personality and Domain-Specific Risk Taking. *Journal of Risk Research*. 8(2). 157-176.
- Nickerson, R. S. (1998). “Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises”. *Review of General Psychology*. 2(2). 175-220.
- Nooraie, M. (2012). “Manager’s Risk Propensity and Strategic Decision-Making Processes”. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 2(11). 11043-11055.
- Norton, R. W. (1975). “Measurement of Ambiguity Tolerance”. *Journal of Personality Assessment*. 39(6). 607–619.
- Nutt, P. C. (1990). “Strategic Decisions Made By Top Executives and Middle Managers with Data and Process Dominant Styles”. *Journal of Management Studies*. 27(2). 173-194.
- Olgaç, S. ve Yılmaz, V. (2023). “Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (KEKK-YEM)”. E. Arı ve H. Şen (ed.). içinde *Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Sosyal Bilimlerde Uygulama Örnekleri*. (s. 3-26). İKSAD Publishing House: Ankara.
- Oliveira, A. (2007). “Decision-Making Theories and Models A Discussion of Rational and Psychological Decision-Making Theories and Models: The Search for A Cultural-Ethical Decision-Making Model”. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 12(2). 12-17.

- Omay, T. (2008). “Enflasyon ve Büyüme Belirsizliklerinin Enflasyon ve Büyüme ile Olan İlişkileri: Türkiye Örneği”. *Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Journal of Arts and Sciences*. 10(). 81-108.
- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:321: Ankara.
- Osborn, R. N. ve Hunt, J. G. (1974). “Environment and Organizational Effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*. 19(2). 231-246.
- Oyur, E. (2019). *Çok kültürlü Kişilik- Kimlik ve Kültürlerarası İletişim*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Ökmen, M. (2015). “Yerel Yönetim Teorisi: Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Yaklaşımlar”. Mustafa Ökmen (ed.). içinde *Yerel Yönetimlerde Güncel Gelişmeler*. (s. 5-20). Ekin Basım Yayın Dağıtım: Bursa.
- Öktem, Ü. (2004). “David Hume ve Immanuel Kant’ın Kesin Bilgi Anlayışı”. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*. 44 (2). 29-55.
- Önsal, N. (2017). *Endüstri İlişkileri Sözlüğü*. Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi Yayınları-12: Ankara.
- Özbek, A. (2021). *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Excel ile Problem Çözümü Kavram- Teori Uygulama*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Özdaşlı, K. (2010). “İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi”. *TSA*. 14(1). 93-110.
- Özer, M. A. (2010a). *İç Denetime Yönelik “Etkin Kontrol ve Yönetim Sistemi İçin” Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/ Yönetimi*. Adalet Yayınevi: Ankara.
- Özer, M. A. (2011b). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.: Ankara.
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M. ve Özaydın, M. M. (2017c). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.

- Özkul, F. U. ve Özdemir, Z. A. (2011). *İşletmelerde Hile Riski Yönetimi*. Beta Basım: İstanbul.
- Pablo, A. L., Sitkin, S. B. ve Jemison, D. B. (1996). “Acquisition Decision-Making Processes: The Central Role of Risk”. *Journal of Management*. 22(5).723-746.
- Pacini, R. ve Epstein, S. (1999). “The Relation of Rational and Experiential Information Processing Styles to Personality, Basic Beliefs, and The Ratio-Bias Phenomenon”. *Journal of Personality and Social Psychology*. 76(6). 972-987.
- Parasız, İ., Ölmezoğulları, N. ve Başoğlu, U. (2015). *İktisatta Devrimler Karşı Devrimler*. Ekin Basım Yayın Dağıtım: Bursa.
- Pavic, I. ve Vojinic, P. (2012). “The Influence of Demographical and Professional Characteristics on Managers’ Risk Taking Propensity”. *Advances in Management & Applied Economics*. 2(4). 171-184.
- Pavić, I., Pervan, M. ve Višić, J. (2014). “Personal Characteristics As Determinants of Risk Propensity of Business Economics Students- An Empirical Study”, The 8th International Days of Statistics and Economics, 11-13 September 2014. Prague. 1115- 1125.
- Peters, U. (2022). “What is The Function of Confirmation Bias?”. *Erkenntnis*. 87(3). 1351-1376.
- Pfeffer, J. (1976). “Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management”. *The Academy of Management Review*. 1(2). 36-46.
- Phillips, S. D., Paziienza, N. J. ve Ferrin, H. H. (1984). “Decision-Making Styles and Problem-Solving Appraisal”. *Journal of Counseling Psychology*. 31(4). 497-602.
- Pompian, M. M. (2012). *Behavioral Finance and Investor Types: Managing Behavior To Make Better Investment Decisions*. John Wiley & Sons: Hoboken, New Jersey.
- Powell, M. ve Ansic, D. (1997). “Gender Differences in Risk Behaviour in Financial Decision-Making: An Experimental Analysis”. *Journal of Economic Psychology*. 18(). 605- 628.

- Preacher, K. J. ve Kelley, K. (2011). "Effect Size Measures for Mediation Models: Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects". *Psychological Methods*. 16(2). 93-115.
- Priem, R. L., Rasheed, A. M. ve Kotulic, A. G. (1995). "Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance". *Journal of Management*. 21(5). 913-929.
- Pugno, M. (2014). "Scitovsky, Behavioural Economics, and Beyond". *Economics*. 8 (1). 1-29.
- Raj, V. D. ve Epstein, S. (1994). "Conflict Between Intuitive and Rational Processing: When People Behave Against Their Better Judgment". *Journal of Personality and Social Psychology*. 66(5). 819-829.
- Rejda, G. E. (2008). *Principles of Risk Management and Insurance*. Pearson Education Inc.: Boston.
- Riaz, M. N., Riaz, M. A. ve Batool, N. (2012). "Personality Types As Predictors of Decision Making Styles". *Journal of Behavioural Sciences*. 22(2). 99-114.
- Riley Jr, W. B. ve Chow, K. V. (1992). "Asset Allocation and Individual Risk Aversion". *Financial Analysts Journal*. 48(6). 32-37.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2005). *Management*. Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Rosa, E. A. (1998). "Metatheoretical Foundations for Post-Normal Risk". *Journal of Risk Research*. 1(1). 15-44.
- Roumasset, J. A., Boussard, J. M. ve Singh, I. (ed.) (1979). *Risk, Uncertainty, and Agricultural Development*. Southeast Asian Regional Center for Graduate Study and Research in Agriculture Philippines.
- Ruben, E. ve Dumludağ, D. (2018). "İktisat ve Psikoloji". D. Dumludağ, Ö. Gökdemir, L. Neyse ve E. Ruben (der.) içinde *İktisatta Davranışsal Yaklaşımlar*. (s.33-52). İmge Kitabevi Yayınları: Ankara.
- Salerno, J. T. ve Çetin, Ü. (2016). "Carl Menger: Avusturya Okulu'nun Kuruluşu – Joseph T. Salerno". *Liberal Düşünce Dergisi*. (81). 47-73.

- Samsami, F., Hosseini, S. H. K., Kordnaeij, A. ve Azar, A. (2015). "Managing Environmental Uncertainty: From Conceptual Review to Strategic Management Point of View". *International Journal of Business and Management*. 10(7). 215- 229.
- Samuelson, W. ve Zeckhauser, R. (1988). "Status Quo Bias in Decision Making". *Journal of Risk and Uncertainty*. 1(). 7-59.
- Saraç, M. ve Kahyaoğlu, M. B. (2011). "Bireysel Yatırımcıların Risk Alma Eğilimine Etki Eden Sosyo-Ekonomik ve Demografik Faktörlerin Analizi". *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*. 5(2). 135-157.
- Sarıkaya, O. ve Atsan, N. (2021). "Karar Verme Stili ve Risk Alma Eğilimi: X ve Y Kuşakları Açısından Bir Değerlendirme". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 12(30). 599-611.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Savaş, D. A. ve Çılbant, Ç. (2021). *Davranışsal İktisat (Kültür Çerçevesinde Bir Uygulama)*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Savaş, V. F. (2007). *İktisatın Tarihi*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Savrul, B. K. (2018). "Firma Dengesi". C. Kılıç, B. Kılıç Savrul ve M. Savrul (ed.). içinde *İktisada Giriş*. (s.144-181). Yerleşke Kitap Kırtasiye: Çanakkale.
- Schubert, R., Brown, M., Gysler, M. ve Brachinger, H. W. (1999). "Financial Decision-Making: Are Women Really More Risk-Averse?". *The American Economic Review*. 89(2). 381-385.
- Schuler, R. S. ve Jackson, S. E. (1986). "Managing Stress Through PHRM Practices: An Uncertainty Interpretation". *Research in Personnel and Human Resources Management*. 4 ().183-224.
- Schwartz, S. H. (1994). "Are There Universal Aspects in The Structure and Contents of Human Values?". *Journal of Social Issues*. 50(4). 19-45.
- 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.

- Seçilmiş, E. (2017). *Freudyen İktisat*. Efil Yayınevi: Ankara.
- Shaw, K. L. (1996). “An Empirical Analysis of Risk Aversion and Income Growth”. *Journal of Labor Economics*. 14(4). 626–653.
- Shortell, S. M. (1977). “The Role of Environment in a Configurational Theory of Organizations”. *Human Relations*. 30(3). 275-302.
- Siebert, J. ve Siebert, J. U. (2023). “Effective Mitigation of The Belief Perseverance Bias After The Retraction of Misinformation: Awareness Training and Counter-Speech”. *Plos one*. 18(3). 1-22.
- Simon, H. A. (1955a). “A Behavioral Model of Rational Choice”. *The Quarterly Journal of Economics*. 69 (1). 99-118.
- Simon, H. A. (1976b). “From Substantive to Procedural Rationality”. *25 Years of Economic Theory: Retrospect and Prospect*. 65-86.
- Simon, H. A. (1979c). “Rational Decision Making in Business Organizations”. *The American Economic Review*. 69(4), 493-513.
- Simon, H. A. (1987d). “Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion”. *Academy of Management Perspectives*.1(1). 57-64.
- Simon, H. A. (1992e). “What Is An “Explanation” of Behavior?”. *Psychological Science*. 3(3). 150-161.
- Sinclair, M. ve Ashkanasy, N. M. (2005a). “Intuition: Myth or A Decision-Making Tool?”. *Management Learning*. 36(3). 353-370.
- Sinclair, M., Ashkanasy, N. M. ve Chattopadhyay, P. (2010b). “Affective Antecedents of Intuitive Decision Making”. *Journal of Management & Organization*. 16(3). 382-398.
- Sitkin, S. B. ve Pablo, A. L. (1992a). “Reconceptualizing The Determinants of Risk Behavior”. *Academy of Management Review*. 17(1). 9-38.
- Sitkin, S. B. ve Weingart, L. R. (1995b). “Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of the Mediating Role of Risk Perceptions and Propensity”. *The Academy of Management Journal*. 38(6).1573-1592.

- Sjöberg, L. (2003). "Intuitive vs. Analytical Decision Making: Which Is Preferred?". *Scandinavian Journal of Management*. 19(1). 17-29.
- Smith, E. S. (2011). "The Intuitive Style: Relationships with Local/Global and Verbal/Visual Styles, Gender, and Superstitious Reasoning". *Learning and Individual Differences*. 21(). 263–270.
- Smithson, M. (2008). "The Many Faces and Masks of Uncertainty". Bammer, G. and Smithson (ed.). In *Uncertainty and Risk: Multidisciplinary Perspectives*. (s. 13-26). London: Earthscan.
- Sobel, M. E. (1982). "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models". *Sociological Methodology*. 13(). 290-312.
- Soyer, M. K., Keskinoglu, M.Ş. ve İme, Y. (2021). Kişilik Özelliklerinin Karar Verme Stilleri ve Yaratıcı Düşünmeyi Yordam Düzeyleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 22(2). 1828-1863.
- Soylu, F. E. (2020). "George Shackle'ın İktisadi Analize Katkısı: Kaleidik Gerçeklik ve Epistemolojik Temelleri". *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22 (2). 484-509.
- Spicer, D. P. ve Smith, E. S. (2005). "An Examination of The General Decision Making Style Questionnaire in Two UK Samples". *Journal of Managerial Psychology*. 20(2). 137-149.
- Sulphery, M. M. (2021). "The Position of Risk Propensity and Resilience among Saudi Youth Vis-à-vis Certain Other Nationalities". *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*. 12(1). 1-14.
- Sunarta, I. N., Rohman, A. ve Kawedar, W. (2020). "Market Competition, Perceived Environmental Uncertainty, Supply Chain Management Systems, and Organizational Performance: Hotel Starred in Bali Province, Indonesia". *International Journal of Supply Chain Management*. 9(2). 669-676.
- Sund, K. J. (2015). "Revisiting Organizational Interpretation and Three Types of Uncertainty". *International Journal of Organizational Analysis*. 23(4). 588-605.

- Sungur, O. (2021). “Yatırım Kararlarının Rasyonellik Değerlendirilmesi: Türkiye Örneğinde Nitel Bir Analiz”. Ş. Karabulut (ed.). içinde *İktisadi Teori ve Gelişmelere Gelenekçi ve Yenilikçi Yaklaşımlar*.(s.33-82). Gazi Kitabevi: Ankara.
- Sutherland, S. (2019). *İrrasyonel*. Tefik Uyar (çev.). Domingo Yayınları: İstanbul.
- Szalanski, J. J. C. ve Willham, C. F. (1991). “The Hindsight Bias: A Meta-Analysis”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 48(1). 147-168.
- Şenkardeşler, R. A. (2016). “Belirsizlik ve Risk Altında Karar Alma Problemini Geleneksel ve Davranışsal Finans Perspektiflerinden Değerlendirme”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.8(4). 360-379.
- Tambe, A. ve Krishnan, V. R. (2000). “Leadership in Decision-Making”. *Indian Management*. 39(5). 69-79.
- Taş, M. A., Çiçek, H. ve Yastıoğlu, S. (2019). “Misyon, Vizyon ve Amaçlar Bağlamında Geleceğe Bakış: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Stratejik Plan Çalışmaları Örneği”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(2). 544-562.
- Taylor, R. N. ve Dunnette, M. D. (1974). “Influence of Dogmatism, Risk-Taking Propensity, and Intelligence on Decision-Making Strategies for A Sample of Industrial Managers”. *Journal of Applied Psychology*. 59(4). 420-423.
- Taymur, İ. ve Türkçapar, M. H. (2012). “Kişilik: Tanımı, Sınıflaması ve Değerlendirmesi”. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*. 4(2). 154-177.
- TDK. Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 01.06.2022).
- Teboul, J.(1994). “Facing and Coping with Uncertainty During Organizational Encounter,”. *Management Communication Quarterly*. 8(2). 190- 224.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Tekin, B. (2019a). “Kendine Aşırı Güven ve Ölçme Yöntemleri: Davranışsal Finans Kapsamında Bir Literatür İncelemesi”. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2). 293-308.

- Tekin, B. ve Cengiz, S. (2020b). “Kendine Aşırı Güven ve Kayıptan Kaçınma Önyargıları Yatırım Kararlarında Önemli Bir Faktör Mü?”. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*. 9(17). 38-54.
- Th, L., Ch, T. ve Fh, J. (2015). “Risk-Taking Attitude and Behavior of Adventure Recreationists: A Review”. *J Tourism Hospit*. 4(2). 1-3.
- Thaler, R. H. (1999). “Mental Accounting Matters”. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12(3). 183-206.
- Thompson, J. D. ve McEwen, W. J. (1958). “Organizational Goals and Environment: Goal-Setting as an Interaction Process”. *American Sociological Review*. 23(1). 23-31.
- Thornton, M. ve Çetin, Ü. (2015). “Richard Cantillon: İktisadî Teorinin Doğuşu”. *Liberal Düşünce Dergisi*. (80). 157-171.
- Thunholm, P. (2004). “Decision-making style: habit, style or both?”. *Personality and Individual Differences*. 36(). 931–944.
- Tokol, A. (2017). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Dora Basım Yayın Dağıtım: Bursa.
- Toma, S. V., Chitiță, M. ve Șarpe, D. (2012). “Risk and Uncertainty”. *Procedia Economics and Finance*. 3(). 975-980.
- Townsend, D. M., Hunt, R. A., McMullen, J. S. ve Sarasvathy, S. D. (2018). “Uncertainty, Knowledge Problems, and Entrepreneurial Action”. *The Academy of Management Annals*.12(2). 659–687.
- Tozlu, A. (2016). “Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası”. *Sayıştay Dergisi*. (102). 27-45.
- Tuncer, D., Ayhan, Y. D., ve Varoğlu, D. (2011). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Tung, R. L. (1979). “Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure”. *Academy of Management Journal*. 22(4). 672-693.

- Tuzcu, M. A. (2021). “Kişilik, Kişi ve Kişilerde Risk Alma ve Riskten Kaçınma Davranışı”. H. Karabacak (ed.). içinde *Uzmanların Kaleminden Farklı Boyutlarıyla Risk ve Risk Yönetimi*. (s.53-81). Gazi Kitabevi: Ankara.
- Tütek, H. H., Gümüšoğlu, Ş. ve Özdemir, A. (2012). *Sayısal Yöntemler Yönetimsel Yaklaşım*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Tversky, A. ve Kahneman, D. (1974). “Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases”. *Science, New Series*. 185 (4157). 1124-1131.
- Urbina, D. A. ve Villaverde, A. R. (2019). “A Critical Review of Homo Economicus From Five Approaches”. *American Journal of Economics and Sociology*. 78(1). 63-93.
- Uzonwanne, F. C. (2016). *Rational Model of Decision Making*. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer International.
- Ünnü, N. A. A. (2014). ““Rasyonel” Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. (24). 91-116.
- Üsdiken, B. (1979). “Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine”. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 9(2). 157-177.
- Varcan, N. (2019). “Yerel Yönetimin Kavramsal Yapısı”. Canan Hacıköylü (ed.). içinde *Yerel Yönetimler*. (s. 2-19). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.
- Vaughan, E. J. ve Vaughan, T. M. (2014). *Fundamentals of Risk and Insurance*. John Wiley & Sons Inc.: United States of America.
- Vaughan, F. E. (1979). *Awakening Intuition*. Anchor: United States of America.
- Vlek, C. ve Stallen, P. J. (1980). “Rational and Personal Aspects of Risk”. *Acta Psychologica*. 45(). 273-300.
- Wally, S. ve Baum, J. R. (1994). “Personal and Structural Determinants of The Pace of Strategic Decision Making”. *Academy of Management Journal*. 37(4). 932-956.
- Walter, J., Kellermanns, F. W. ve Lechner, C. (2012). “Decision Making Within and Between Organizations: Rationality, Politics, and Alliance Performance”. *Journal of Management*. 38(5).1582-1610.

- Wang, C. M., Xu, B. B., Zhang S. J. ve Chen, Y. Q. (2016). "Influence of Personality and Risk Propensity on Risk Perception of Chinese Construction Project Managers". *International Journal of Project Management*. 34().1294–1304.
- Wang, W., Zhao, J., Zhang, W. ve Wang, Y. (2015). "Conceptual Framework for Risk Propensity, Risk Perception, and Risk Behaviour of Construction Project Managers". In: Raidén, A. B. and Aboagye-Nimo, E. (Eds) Procs 31st Annual ARCOM Conference, 7-9 September 2015, Lincoln, UK, Association of Researchers in Construction Management, 165-174.
- Wang, Y. ve Ruhe, G. (2007). "The Cognitive Process of Decision Making". *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence (IJCINI)*. 1(2). 73-85.
- Weber, E. U. ve Milliman, R. A. (1997a). "Perceived Risk Attitudes: Relating Risk Perception to Risky Choice". *Management Science*. 43(2).123-144.
- Weber, E. U., Blais, A. R. ve Betz, N. E. (2002b). "A Domain-Specific Risk-Attitude Scale: Measuring Risk Perceptions and Risk Behaviors". *Journal of Behavioral Decision Making*. 15(). 263-290.
- Weele, A. J. V. (2014). *Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi Analiz, Strateji, Planlama ve Uygulama*. Metin Çancı ve Timuçin Binder (çev.). Literatür Yayıncılık: İstanbul.
- Weinstein, E. ve Martin, J. (1969). "Generality of Willingness to Take Risks". *Psychological Reports*. 24(2). 499–501.
- Werner, S., Brouthers, L. E., ve Brouthers, K. D. (1996). "International Risk and Perceived Environmental Uncertainty: The Dimensionality and Internal Consistency of Miller's Measure". *Journal of International Business Studies*. 27(3). 571-587.
- Wijaya, N. H. S. ve Rinaldi, E. (2018). Parenting Style, Risk Propensity, and Entrepreneurial Interest. The 7th International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM Untar 2018). 296-301.
- Wilde, G. J. S. (2002). "For and Against Does Risk Homeostasis Theory Have Implications for Road Safety". *BJM*. 324(). 1149-1152.
- Williams, C. A. (1966). "Attitudes toward Speculative Risks as an Indicator of Attitudes toward Pure Risks". *The Journal of Risk and Insurance*. 33(4). 577-586.

- Williamson O. E. (1975a). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, A Study in the Economics of Internal Organization*. The Free Press: New York.
- Williamson, O. E. (1979b). "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations". *The Journal of Law & Economics*. 22 (2). 233-261.
- Yakıt, G. (2022). Öğretmen ve Öğretmen Adaylarının Akıl Yürütme Yolları, Sosyal Sorun Çözme, Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Becerileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalı, Aydın.
- Yalçınkaya, T. (2004). "Risk ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansımaları". *Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Tartışma Tebliğleri*. 5. s. 1-21.
- Yanoff, T. G. (2007). "Bounded Rationality". *Philosophy Compass*. 2(3). 534-563.
- Yaralıoğlu, K. (2010). *Karar Verme Yöntemleri*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yaşar, O. (2016). *Davranışsal Karar Verme, Düşünme, Problem Çözme*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yavuz, A. (2010). "Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(14). 63-86.
- Yavuz, S. ve Tokucu, E. (2006). "Post Keynesyen İktisat ve Belirsizlik". *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*. 21(1). 142-161.
- Yay, T. ve Aktan, Ç. C. (2021). *Avusturya İktisat Okulu Metodoloji, Teori, Felsefe*. Astana Yayınları: Ankara.
- Yeh, S. J., Wang, W. C., Chou, H. C., Chen, S. S. (2021). "Private Long-Term Care Insurance Decision: The Role of Income, Risk Propensity, Personality, and Life Experience". *Healthcare*. 9(1),102. 1-13.
- Yeşil, S. (2012). *Küreselleşme ve Değişen Çevre Dinamikleri Işığında Yeni Yönetim Yaklaşımlarından Seçme Konular*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

- Yılmaz, V. ve Dalbudak, Z. İ. (2018). “Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 14(2). 517-534.
- Yiğit, S. ve Yiğit, A. M. (2011). “Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi’ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 38. 119-136.
- Yücel, E. (2018a). *Leon Festinger’in Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı*. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Yücel, E. ve Çizel, B. (2018b). “Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme: Satın Alma Perspektifi”. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*. 13(50). 150-163.
- Yüksel, Ö. (2003). “İnsan Kaynakları Yönetimi”. Tülin Durukan (ed.). içinde *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*. (s. 339- 380). Gazi Kitabevi: Ankara.
- Zanini, M. T. F. ve Almedia, A. L. D. C. (2009). “The Impact of Environmental Uncertainty on Trust Relationships”. *Revista de Administração – RAUSP*. 44(4). 313-326.
- Zhang, D. C., Highhouse, S. ve Nye, C. D. (2019). “Development and Validation of the General Risk Propensity Scale (GRiPS)”. *Journal of Behavioral Decision Making*. 32(2). 152–167.
- Zinkhan, G. M. ve Karande, K. W. (1991). “Cultural and Gender Differences in Risk-Taking Behavior among American and Spanish Decision Makers”. *The Journal of Social Psychology*. 131(5). 741-742.
- Zinn, J. O. (ed). (2008). *Social Theories of Risk and Uncertainty*. Blackwell Publishing Ltd.: USA.

EKLER

EK 1 ANKET FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

2. Medeni Durumunuz:

Evli

Bekar

3. Yaşınız:.....

4. Eğitim Durumunuz:

İlkokul- Ortaokul

Lise

Önlisans

Lisans

Lisansüstü

5. İşyerindeki Statünüz:

İşveren

Yönetici

6. Çalışma Hayatında Deneyim Süreniz:.....

7. Aylık Geliriniz:

10000TL ve altı

10001-15000TL

15001-20000TL

20001-25000TL

25001 ve TL Üzeri

8. İşyerinde Çalışan İşçi Sayısı:

10 kişi ve altı

11-50 kişi

51-249 kişi

250 kişi ve üzeri

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ÖLÇEĞİ

Çevresel Belirsizlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Size En Uygun Gelen Seçeneği “X” İşareti Kullanarak Belirtiniz.		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Ekonomi	1.Enflasyon oranı tahmin edilebilir					
	2.Döviz kurlarındaki değişiklikler tahmin edilebilir					
	3.Faiz oranları tahmin edilebilir					
	4.Ekonomik yapılanmaların sonuçları tahmin edilebilir					
Hükümet ve politikalar	1.İktidar partisinin gücünü muhafaza ederek iktidarı elinde tutması tahmin edilebilir					
	2.Silahlı kuvvetler ile ihtilafa düşme tehdidi tahmin edilebilir					
	3.Vergi politikaları tahmin edilebilir					
	4.Finansal politikalar tahmin edilebilir					
	5.Hükümet tarafından fiyatların kontrol edilmesi tahmin edilebilir					
	6.Uluslararası ticareti etkileyecek yasal düzenlemeler tahmin edilebilir					
	7.İthal mallar üzerindeki tarifeler tahmin edilebilir					
	8.Mevcut yasaların uygulanması tahmin edilebilir					
	9.Halka hizmet hususu ile ilgili kamu uygulamaları tahmin edilebilir					
	10.Ticaret sektörünü etkileyecek yasal düzenlemeler tahmin edilebilir					
İşletmeler Tarafından Kullanılan Hizmet ve Kaynaklar	1.Eğitimli işgücünü sağlayabilme tahmin edilebilir					
	2.İş, işgücü ve sendikal problemler tahmin edilebilir					
	3.Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin kalitesi tahmin edilebilir					
	4.Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği tahmin edilebilir					
	5.Girdi, hammadde ve tamamlayıcı ürünlerin fiyatları tahmin edilebilir					
	6.Ülke içi taşımacılık sistemi tahmin edilebilir					
	7.Yurt dışı taşımacılık sistemi tahmin edilebilir					
Ürün Pazarı ve Talep	1.Müşteri tercihleri tahmin edilebilir					
	2.Ürün talebi tahmin edilebilir					
	3.İkame ürünlerin sağlanabilirliği tahmin edilebilir					
	4.Tamamlayıcı ürünlerin sağlanabilirliği tahmin edilebilir					
Rekabet	1.Rakip fiyatlardaki değişimler tahmin edilebilir					
	2.Rakiplerce pazara sunulan hizmetlerdeki değişimler tahmin edilebilir					
	3.Rakip stratejilerindeki değişimler tahmin edilebilir					
	4.Pazara yeni rakiplerin girmesi tahmin edilebilir					
	5.Yerel rekabet tahmin edilebilir					
	6.Yabancı rekabet tahmin edilebilir					
Teknoloji	1.Ürün değişiklikleri tahmin edilebilir					
	2.Ürün kalitesindeki değişimler tahmin edilebilir					
	3.Yeni ürün sunumları tahmin edilebilir					
	4.Üretim sürecindeki değişimler tahmin edilebilir					

RİSK EĞİLİM ÖLÇEĞİ

Risk Eğilim Ölçeğinde Yer Alan İfadelere Size En Uygun Gelen Seçeneği “X” İşareti Kullanarak Belirtiniz.	Her zaman	Sıklıkla	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1. Sağlığım ile ilgili risk alırım.					
2. Risk almayı tercih ederim.					
3. Düzenli olarak risk alırım.					
4. Belirsizlikten hoşlanırım.					
5. Genellikle riskleri bir meydan okuma olarak görürüm.					
6. Kendimi risk arayan bir birey olarak tanımlarım.					
7. Güven ilk önceliğimdir.					

RASYONEL VE SEZGİSEL KARAR VERME TARZI ÖLÇEĞİ

Rasyonel ve Sezgisel Karar Verme Tarzı Ölçeğinde Yer Alan İfadelerden Size En Uygun Gelen Seçeneği “X” İşareti Kullanarak Belirtiniz.	Her zaman	Sıklıkla	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
Rasyonel Karar Tarzı	1. Karar vermeden önce gerekli tüm bilgileri toplamayı tercih ederim.				
	2. Son kararı vermeden önce farklı karar seçeneklerini detaylıca incelerim.				
	3. Karar verirken duruma yönelik riskleri ve faydaları (artı ve eksileri) düşünmek için zaman ayırırım.				
	4. Gerçekleri araştırmak karar verme sürecimin bir parçasıdır.				
	5. Karar verirken farklı faktörleri göz önünde bulundururum.				
Sezgisel Karar Tarzı	6. Karar verirken esas itibarıyla sezgilerime güvenirim.				
	7. Karar verirken genellikle önsezilerime göre hareket ederim.				
	8. Sezgilerime dayanarak karar veririm.				
	9. Karar verirken ilk izlenimlerime güvenirim.				
	10. Karar verirken analizden çok hislerime ağırlık veririm.				

Katılımınız için Teşekkür Ederim...

EK 2
ETİK KURUL KARARI



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Sayı : E-84026528-050.01.04-2300019020
Konu : Başvuru İncelenmesi

20.01.2023

Sayın Fulya KIROĞLU

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2023-YÖNP-0018 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 19.01.2023 tarih ve 01/26 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

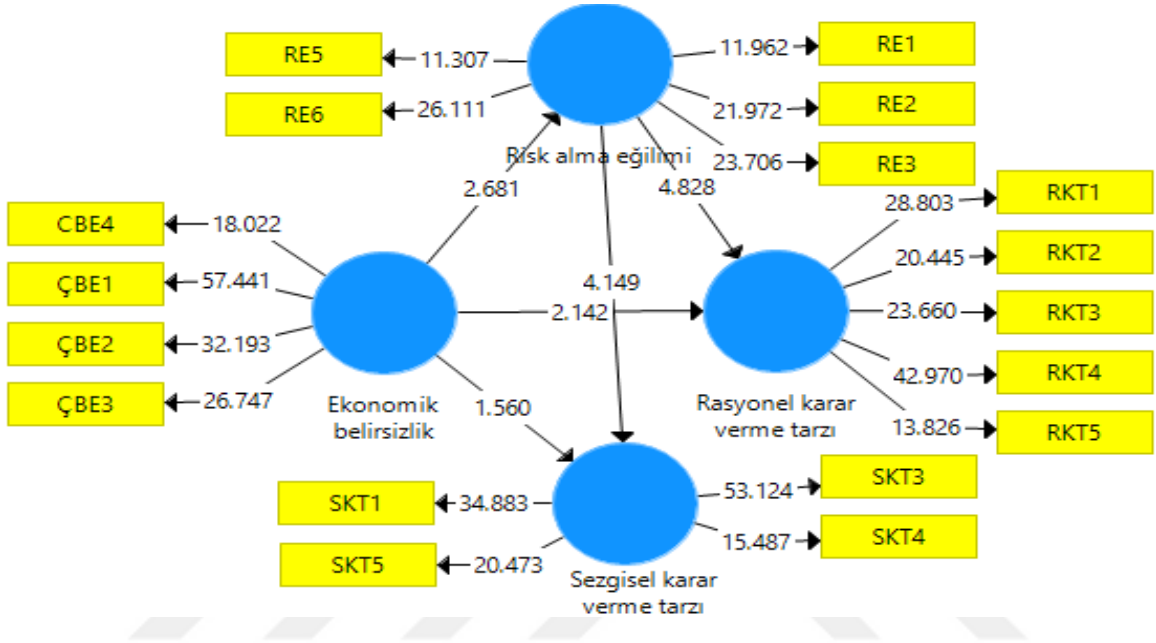
KARAR 26- Sorumlu yürütücülüğünü Doç. Dr. Feyza ARICA'nın yaptığı ve proje araştırmacısı Fulya KIROĞLU tarafından gerçekleştirilen "Çevresel Belirsizlik Algısının Risk Alma Eğilimi ve Karar Verme Davranışı Üzerindeki Etkisi" başlıklı araştırmanın, ilgili taahhüt edilen izinlerin alınması ve Bilimsel Araştırmalar Etik Kuruluna sunulması koşulu ile Etik Kurul ilkelerine uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

EK 3

Modellere Yönelik Yol Grafikleri ve T İstatistikleri

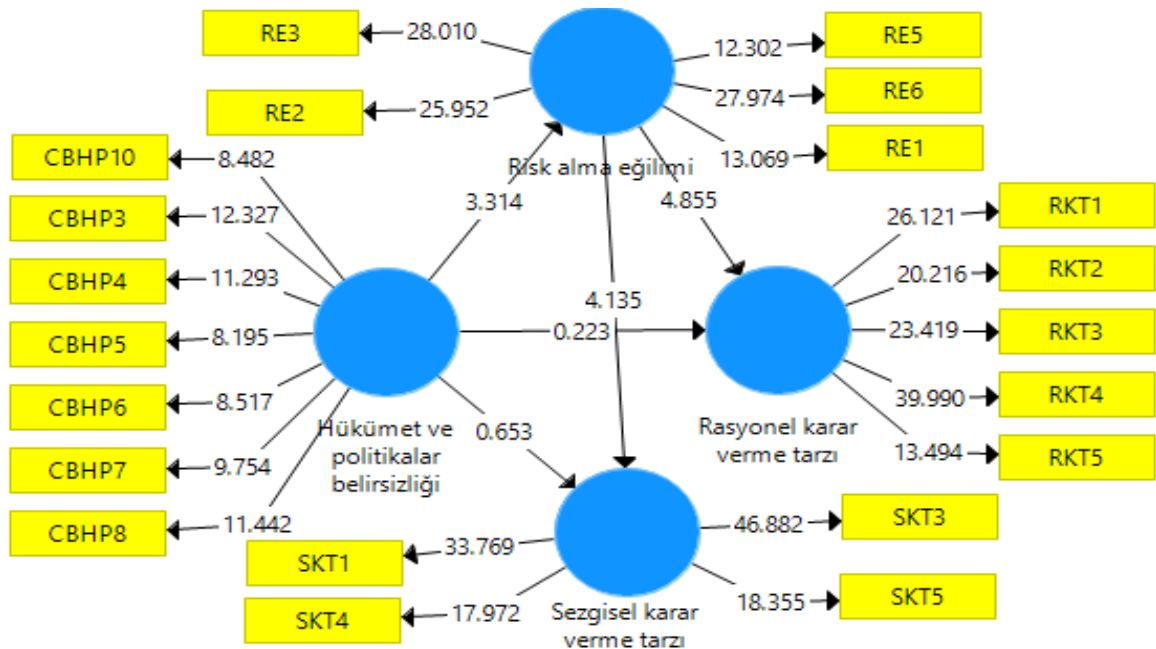
Ek Şekil 1.

Ekonomik Belirsizliğin Dışsal Olduğu Modele Yönelik Yol Grafiği ve t İstatistikleri



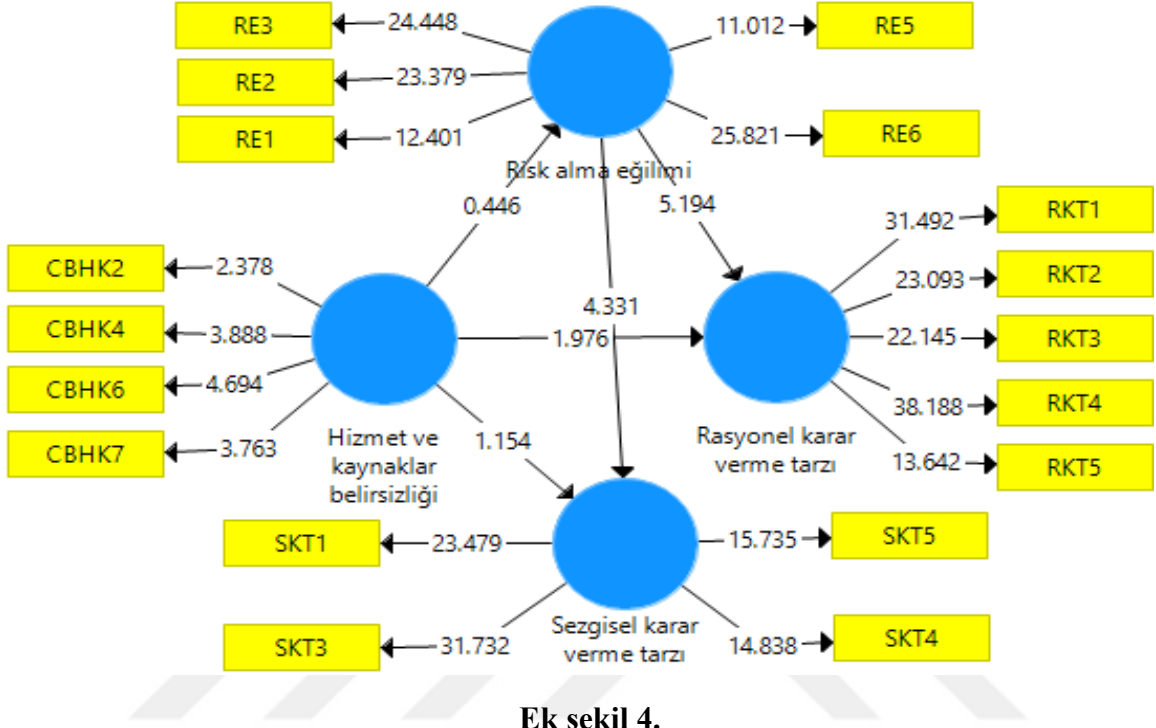
Ek Şekil 2.

Hükümet ve Politikalar Belirsizliği Değişkeninin Dışsal Olduğu Modele Yönelik Yol Grafiği ve t İstatistikleri



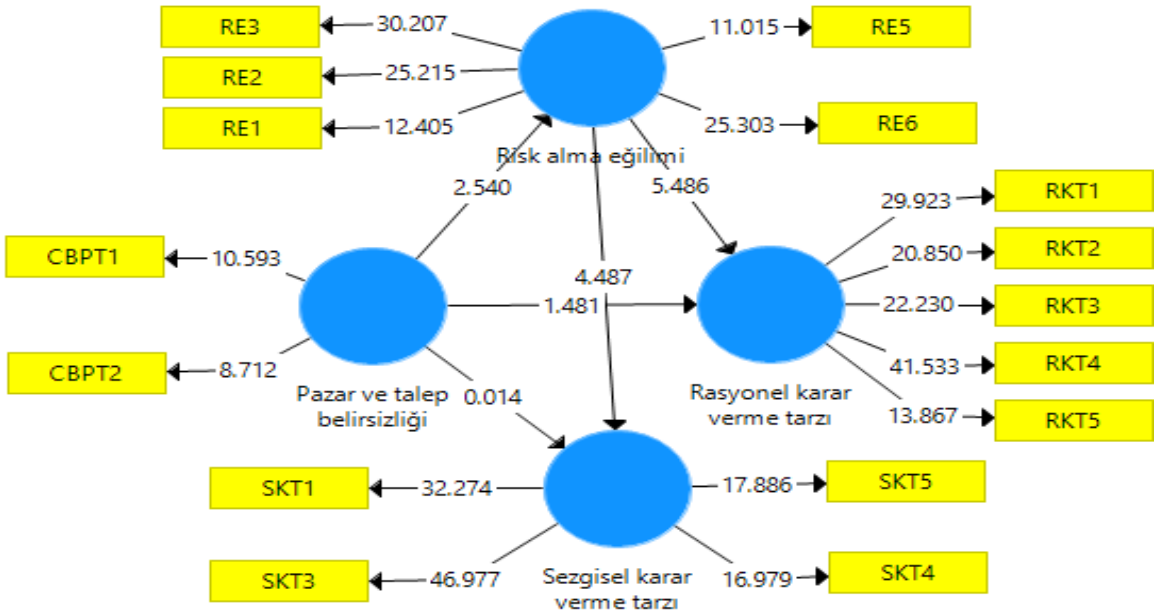
Ek Şekil 3.

Hizmet ve Kaynaklar Belirsizliği Değişkenin Dışsal Olduğu Modele Yönelik Yol Grafiği ve t İstatistikleri



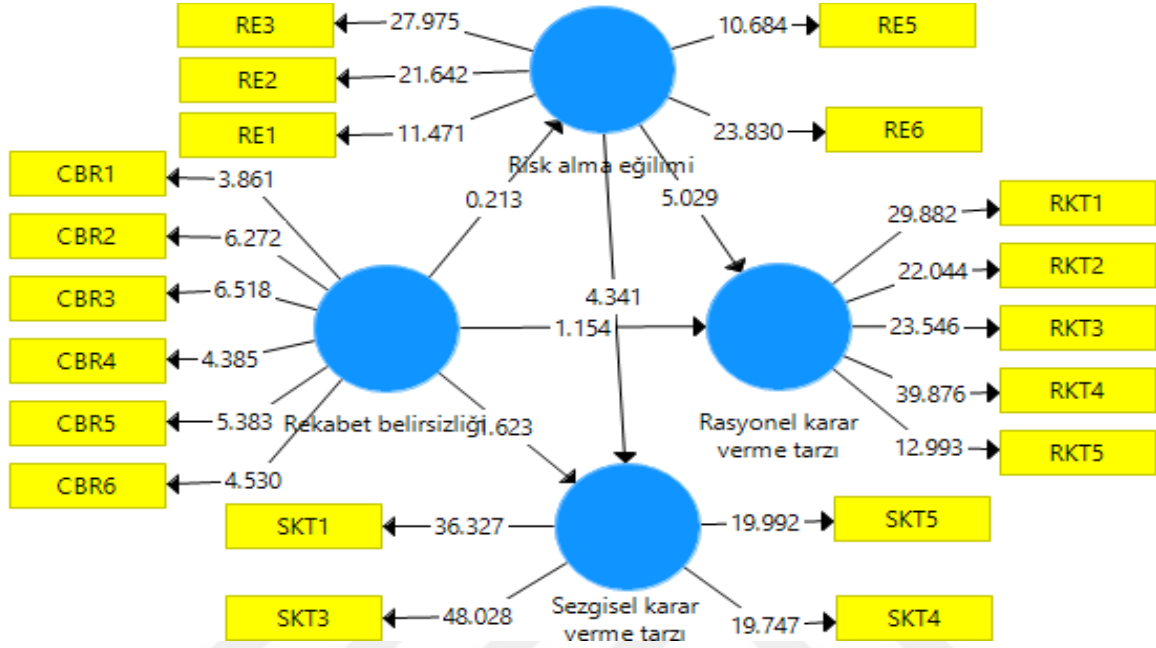
Ek şekil 4.

Pazar ve Talep Belirsizliği Değişkenin Dışsal Olduğu Modele Yönelik Yol Grafiği ve t İstatistikleri



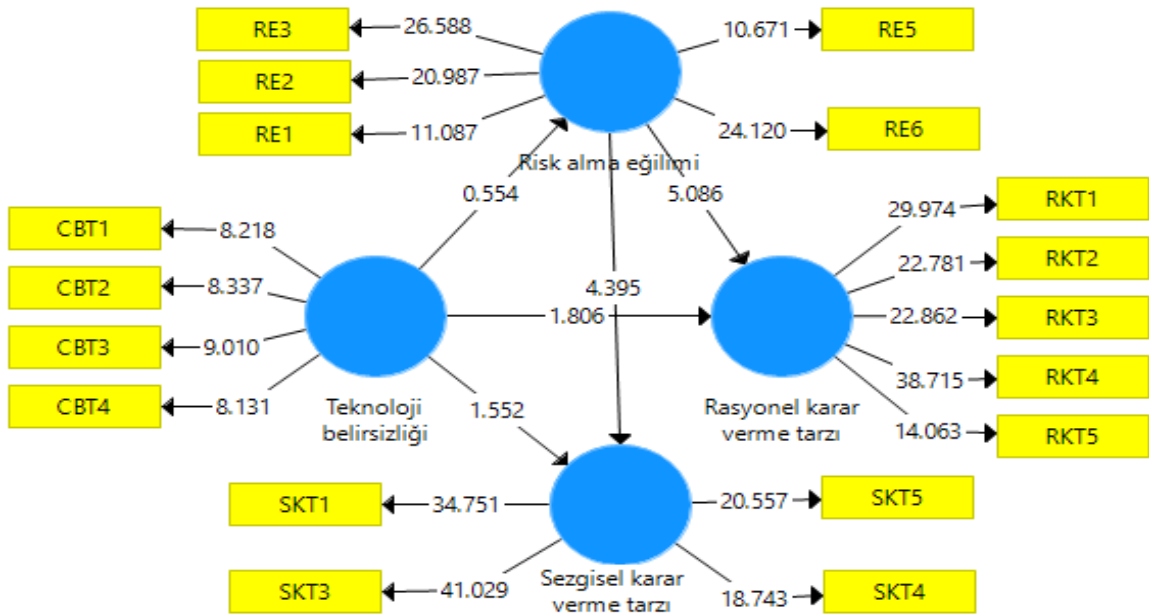
Ek Şekil 5.

Rekabet Belirsizliği Değişkenin Dışsal Olduğu Modele Yönelik Yol Grafiği ve t İstatistikleri



Ek Şekil 6.

Teknoloji Belirsizliği Değişkenin Dışsal Olduğu Modele Yönelik Yol Grafiği ve t İstatistikleri



Ek Şekil 7.

Çevresel Belirsizlik Değişkeninin Dışsal Olduğu Modele Yönelik Yol Grafiği ve t İstatistikleri

