

ÇALIŞANLARIN İŞE ADANMIŞLIKLARINDA KARAR VERME TARZLARI BELİRLEYİCİ OLABİLİR Mİ?

CAN THE DECISION-MAKING STYLES OF EMPLOYEES HAVE A DECISIVE
INFLUENCE ON THEIR COMMITMENT TO WORK?

Öznur BOZKURT¹ – Armağan ERCAN²

Öz

Karar vermek işletmenin tüm kademelerindeki çalışanlar için önemli olan bir süreçtir. Karar verme süreci işletmedeki çalışanların konumlarına, bilgi düzeylerine, eğitim düzeylerine ve kişilik yapılarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Karar verme tarzı çeşitlenmekte ve birbirinden farklı karar stilleri ortaya çıkmaktadır. Genel olarak ilgili literatür incelendiğinde karar verme tarzları, rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden/ani karar verme olmak üzere beş şekilde ele alınmaktadır. Adanmışlık, yüksek düzeyde pozitif enerji ve işletme amaçlarına bağlı olma olarak tanımlanabilir. Adanmışlık üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar, duygusal, bilişsel ve fiziksel adanmışlıktır. Karar verme konusunun işe adanmışlık ile ilişkili olarak incelendiği bu çalışmanın temel amacı, karar verme tarzlarının adanmışlık davranışlarını etkileyip etkilemediğini belirlemektir. Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesinde görev yapan akademisyenlerin tam sayım yöntemi ile örnekleme dahil edildiği çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Karar verme tiplerinin örneklemede hangi ağırlıkta ortaya çıktığının ve adanmışlık davranışının en çok hangi boyutta var olduğunun belirlenmesi ve yine karar verme ve adanmışlık davranışlarının demografik faktörlere göre değişim gösterip göstermediğinin belirlenmesi de çalışmanın diğer bir amacıdır. Araştırmanın sonucunda karar verme tarzlarının adanmışlık ile pozitif ve negatif yönlü ilişkisinin olduğu görülmüştür. Kaçınmacı ve ani karar verme, adanmışlık ile negatif yönlü ilişki gösterirken; rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar verme pozitif yönlü ilişki göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Karar, Karar Türleri, Adanmışlık

Jel Kodu: M12, D23

Abstract

Decision making is an important process for employees at every level of the business. Decision-making process can vary according to the working position in operation, level of knowledge, level of education and personality structure. Decision-making style is diverse and different decision styles emerge. When the relevant literature is examined in general, the decision-making styles are handled in five ways as rational, intuitive, addictive, avoidant and spontaneous / sudden decision making. Commitment can be defined as high-level positive and dependence on business objectives. Engagement is addressed in three dimensions. These are emotional, cognitive, and physical devotions. The main objective of this study, which is concerned with decision-making in relation to engagement to work, is to determine whether decision-making styles affect the behavior of commitment. Academic staff working at the Faculty of Business Administration of Düzce University, including sampling with exact counting method, will be collecting the questionnaire and data from the quantitative research methods. It is another purpose of the study to determine the weight of the decision-making patterns in the sample and the extent to which the behavior of engagement is most present, and to determine whether decision-making and devotional behaviors change according to demographic factors. As a result of the research, it was seen that decision-making styles had positive and negative relationship with commitment. While avoidance and sudden decision making are negatively correlated with commitment, rational, intuitive and dependent decision making shows a positive relationship.

Key Words: Decision, Types of Decision, Engagement

Jel Code: M12, D23

¹ Doç.Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, oznurbozkurt@duzce.edu.tr, Orcid: 0000-0002-8846-1850

² Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, armagan.ecan1453@gmail.com, Orcid: 0000-0002-8285-7440

1. GİRİŞ

Demokrasinin bir hayat tarzı olarak benimsendiği günümüzde karar verme eylemi önemli bir davranış şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Hayat akışı içerisinde rutin, önemli olmayan kararlar alınabildiği gibi eğitsel, sosyal, ekonomik ve siyasal anlamda, hayatımızın akışını belirleyecek kadar önemli kararlar da veririz. Doğru alınmış bir kararın kişinin yaşamında pozitif yönde etkileri olabileceği gibi yanlış alınan bir kararda bireyi istemediği sonuçlarla karşı karşıya getirebilmektedir (Güçray, 2016). Verilen kararların nitelik ve nicelik yönü, bireyin gelişim dönemlerine, çevresel faktörlere ve karar verilmesi gereken konunun niteliklerine göre değişim gösterebilmektedir. Karar verme kavramı belirlenen bir hedefe ulaşabilmek için içinde bulunulan durum ve koşullara göre en uygun olanın seçimini kapsamaktadır (Deniz, 2004: 23-35). Bu esnada verilen kararın doğruluğu aynı zamanda bu kararı verirken sergilenen karar verme tarzı, alınan karar kadar kararın sonuçları açısından da önem taşımaktadır. Bununla birlikte günümüz rekabet ortamında örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, ilk olarak insan kaynağı olmak üzere tüm kaynakların etkin ve verimli kullanabilme potansiyeline bağlı bulunmaktadır. Bir örgütün en önemli kaynağı insandır (İnce, 2016). Buradan hareketle bir örgütün en kritik kaynağının da insan olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt içindeki iş görenlerin sorumluluklarını yerine getirirken sergiledikleri adanmışlık davranışı düzeyleri, o örgütün çıktılarının verimli olabilmesi açısından hayati öneme sahiptir. İş görenlerin sergiledikleri fiziksel, duygusal ve bilişsel adanmışlık hem örgütün hayatta kalmasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlarken hem de iş görenlerin işe olan bağlılıklarını arttırarak iş gücü devir oranının düşürülmesi ile, maliyetleri minimize etme konusunda fayda sağlayacaktır. Hız ve rekabetin artması ile birlikte işletmeye bilgisini ve enerjisini uzun vadede aktaracak yetenekli çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bu yetenekli çalışanların ise, yeteneklerini sergileyebilecekleri ve süreçlere dahil olabilecekleri bir sisteme ihtiyaç vardır. Yöneticilerin karar süreçlerini işletme biçimleri ve çalışanın bu süreçler hakkındaki değerlendirmelerine göre, çalışanın yaptığı işe yeteneğini aktarması değişim gösterebilecektir. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı; karar verme tarzlarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Akademisyen olarak görev yapmakta olan kişilerin hangi tarz karar vermeyi ağırlıklı olarak kullandıklarını belirlemek ve aynı zamanda akademisyenlerin adanmışlık eğilimlerini belirlemek araştırmanın bir diğer amacıdır. Karar verme ve işe adanmışlık davranışlarının demografik faktörlere göre değişim gösterip göstermediğinin belirlenmesi de çalışmanın bir diğer amacıdır.

Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular özellikle yöneticiler açısından önem taşımaktadır. İşe alımda, terfilerde veya yer değiştirmelerde kullanılabilecek bir kriter olarak karar verme tarzları, işine kendini adayan çalışanlara sahip olmayı getirebilecektir. İşletmelerin işine kendini adanmış ve işi ile bütünleşmiş çalışanlara sahip olması uzun vadede işletme performansını artırıcı en önemli faktördür. Bu açıdan işe adanmaya dikkat çekilerek yönetimsel faaliyetlerde bu konunun üzerinde durmanın önemi bir kez daha vurgulanmış olacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. KARAR VERME

Bireyler, örgütler ve devletler belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek ya da karşı karşıya kalınan sorunları çözmek için sürekli olarak karar almak mecburiyetindedirler (Gürüz ve Gürel 2006: 322). Karar verme, demografik (din, dil, yaş, cinsiyet, ırk, vb.) açıdan farklılık göstermeksizin günlük işlerinin yürütülmesi hususunda önemli bir konuma sahiptir. Alınan bir kararın isabetli olması kişinin yaşamını pozitif yönde etkileyebilirken; alınan yanlış kararlar ise kimi durumlarda yalnız kararı alanın kendisini değil , içinde bulunduğu çevresini

de negatif yönde etkilemektedir (Sinangil, 1993: 171-177). Karar verme eylemi karar vericinin çeşitli seçenekler arasından en uygun olanı tercih etmesi şeklinde değerlendirilebilir (Ölçüm, 2015: 7-9). Karar verme kavramı aynı zamanda eyleme geçme davranışının habercisidir (Mintzberg, vd., 1976: 246-275). Karar, dilimizde düşünme ve muhakeme sonunda hüküm, süreklilik, devamlılık, sebat, düzen, uygun tahmin ve benzeri anlamlar ifade eder. Kararsızlık ise, sabırsızlık, sebatsızlık, huzursuzluk ve değişkenlik anlamına gelir. Kararın İngilizce ve Fransızcadaki karşılığı olan “decision”, Latince’deki, kesmek, kesintiye uğratmak, direnme ve muhalefeti sona erdirmek anlamına gelen “decidere” teriminden gelmektedir. Bu terimin kuvvetli bir iş ve hareket anlamını kapsadığı görülmektedir. Burada söz konusu iş ve hareket, kararsızlık, istikrarsızlık, sabırsızlık, dalgalanma (indecision) halini sona erdiren aksiyonu ifade etmektedir. Görülüyor ki; karar kavramı eylemden ayrılmakla beraber, gerçekte, hareketsizlik ve kararsızlık halinden, eylem ve harekete geçişi ifade etmektedir (Tosun, 1992). Karar verme durumu genel olarak bilişsel bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç, bir ihtiyacın karşılanması için tüm seçeneklerin belirlenmesinin ardından, aralarındaki en uygun olanın seçilmesi olarak görülebilir (Güçray, 1998: 7-16). Karar verme ile ilgili alan yazında çeşitli bakış açılarıyla bazı tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlara yere verilmiştir.

Kuzgun (2005: 7-28)’a göre karar verme, ortaya çıkan bir gereksinimi gidermek için çeşitli alternatifler arasından amaca uygun, bireyin içinde bulunduğu koşullara ve sahip olunan olanaklara göre gerçekleştirilmesi en mümkün olabilecek seçeneğin seçimidir. Cemalcılar vd. (1975: 104)’ne göre karar verme eylemi öncelikle ortaya çıkan bir problemin varlığının farkında olunması ile başlar. Daha sonrasında o sorun ya da problemin ortadan kaldırılmasına yönelik çözüm yolları irdelenir. İrdelenen çözüm yolları içinde en uygun olanın seçimi ile de karar verme eylemi gerçekleşir. Buna benzer bir tanım olarak Güçray (2005: 34-44), karar verme, bir ihtiyacın karşılanması için ya da belirlenen bir hedefe ulaşmak için gereken bilgileri edinmek ve bu bilgiler ışığında çeşitli alternatiflerin oluşturulması ve çözüme yönelik en uygun olan alternatifin seçimi olarak tanımlamıştır. Moris (2002; Akt. Çolakkadıoğlu, 2003: 3-4), karar vermeyi bütün olası çözümleri öncesinden bilinen bir problemi, çözme yöntemi olarak ifade etmiştir. Buradan hareketle karar verme bir yeni çözüm üretme durumu değil öncesinde belirlenen çözümlerden en uygun olanı seçme işlemi olarak ifade edilebilir. Karar verme işlemi basit bir işlem olarak görülsede aslında kamaşık bir yapıdadır. Bunun sebebi karar vermede ölçüt ve seçenekler arttıkça karar verme eyleminin zorlaşmasıdır. Bir karar verme eyleminde ilerlemenin en mantıklı yolu, her seçeneğin eldeki tüm ölçütlere göre değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının, uygunluk durumuna göre sıralanmasıdır. Mann, vd. (1989: 265-278)’ne göre karar verme durumu bireyin bir çok seçenek arasından birine yönelmesi ile ilgili bilişsel bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç içinde alternatifler arasında ayrıntılı bilgi toplanması, toplanan bilgilerin kategorize edilmesi, önem sırasına göre sıralanması ve her bir seçeneğin ihtiyacı karşılama yönünden yeterliliklerinin incelenmesi gibi bir çok karmaşık işlemin sistemli olarak yürütülmesi neticesinde, en uygun kararın verilmesi ile sonuçlanmaktadır.

Bireyin karar verme aşamaları özetlendiğinde şu basamakların varlığından söz etmek mümkündür (Bergland, 1974).

1. Problem varlığının farkında olunması,
2. Problemin tanımlanması,
3. Alternatif çözüm yollarının aranması,
4. Alternatif çözüm yolları hakkında bilgi toplanması,

5. Toplanan bilgilerin ihtiyaçları/istekleri karşılama düzey yeterlilikleri açısından değerlendirilmesi,
6. En uygun seçeneğin belirlenerek, plânın uygulanmaya konması,
7. Sonucun değerlendirilmesi.

Karar verme eyleminde kişinin seçimi onun sahip olduğu bireysel unsurlardan etkilenebileceği gibi çevresel etmenlerden de etkilenebilmektedir. Bazı karar vericiler karar verme hususundaki inisiyatifin kendilerinde olduğuna inanırken bazıları ise, kontrolün dışsal faktörlerde olduğuna inanmaktadır. Kimi karar vericiler karar için doğru olan seçeneği kendisi belirlerken, kimisi de karar verme hususunda başka bireylerin görüş ve önerilerine ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı bireyin karar verme tarzı, bireyin sahip olduğu denetim odağı ile yakından ilgilidir (Kuzgun, 1992). Aynı zamanda bireyin önceki karar verme tecrübeleri de (olumlu ya da olumsuz) yeni kararlar alırken etkili olmaktadır (Katman, 2017).

2.1.1. Karar Verme Tarzları

Karar verme çalışmalarında öncelikli olarak araştırılan ve ilgi gösterilen durum, kişilerin aldıkları kararlarda neyi baz alarak karar verdikleri olmuştur. Bu durumda bireylerin karar verme tarzları önemli bir yere sahip olmaktadır. Dunham ve Pierce (1989)'e göre karar verme sürecinde kişisel farklılıklar karar verme tarzlarını etkilemektedir. Risk alma eğilimi yüksek olan bireyler ani karar verme eğilimi gösterirken, karar verme süreci içerisinde bilgi toplamayıp seçenekler oluşturmak için daha az vakit harcarlar (Akt. Tasdelen, 2002: 27). Payne, Bettman ve Johnson (1993)'a göre bireyin içinde bulunduğu koşullarda karar verme tarzlarını etkileyebilir. Bireyin yakın çevresine karşı duyduğu sorumluluk duygusu karar verme tarzları üzerinde etkilidir.

Karar verme durumda bireyin karar verme tarzını etkileyen unsurlar 3 faktör altında toplanabilir. Bunlar; karşılaşılan/ortaya çıkan problemin özellikleri, kişisel özellikler ve bireyin içinde bulunduğu koşulların özellikleridir (Akt. Tasdelen, 2002: 27). Karar verme stili, karar verirken toplanan bilgiler ve düşünülen çeşitli alternatif durumlarıdır. Beş tür karar verme stili vardır (Scott ve Bruce, 1995: 888-831). Aşağıda bu beş tür karar verme tarzı incelenmiştir.

Rasyonel karar verme tarzı: Rasyonel karar verme tarzına sahip olan kişiler karar verilmesi gereken konu ile ilgili ayrıntılı araştırma yaparak seçenekler arasından en uygun kararı verme eğiliminde olmaktadır (Scott ve Bruce, 1995: 888-831). Harren (1979)'e göre rasyonel karar verme eğilimi yüksek olan bireyler, alınacak kararların sorumluluklarını alırken aynı zamanda planlı ve mantıklı bir eğilim sergilemektedirler (Akt. Scott ve Bruce, 1995: 888-831). Rasyonel karar verme tarzında bireyler olayları kategorize eder ve her kategoriye sınırlamalar getirirler ve olayları bu sınır dahilinde inceleyerek, kategorileri önem sırasına göre sıralamaktadırlar. Tüm olayları mantık dahilinde analiz ederek adımlarını bu mantık çerçevesinde atmaya önem vermektedirler. Rasyonel karar verme tarzına sahip olan kişilerin, karar verme esnasında bağlamsallıkları düşük, sınırları açık ve keskin olmaktadır. Bu karar verme tarzına sahip kişilerin karar ile ilgili esneklikleri az olup sıkı bir kontrol ile kararlarını alıp uygulamaktadırlar (Yaşlıoğlu, 2007: 16-21).

Sezgisel karar verme tarzı: Sezgisel karar verme tarzında bireyler karar verme aşamasında daha çok duyguları ve önsezileri doğrultusunda karar verme yolunu seçmektedirler. Sezgisel karar verme tarzına sahip kişiler diğer karar verme tarzına sahip kişilere göre daha hızlı karar almaktadırlar (Scott ve Bruce, 1995:888-831). Sezgisel düşünme rasyonel karar verme tarzında olduğu gibi olgular ve verilere göre karar verme süreci değil, daha çok bireylerin birikmiş tecrübelerine dayanarak oluşan bir karar verme tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Syagga, 2012: 10). Sezgisel karar verme tarzında, karar vericiler

genellikle fikirleri ve olayları birlikte, birbirleri ile olan ilişkileriyle ve etkileşimleriyle ele alırlar. Bunun doğal bir sonucu olarak da sistemli bir karar verme sürecinde zorlanabilir, üretkenliklerini kaybederek yeni durumlara adapte olmakta sorun yaşayabilirler. Sezgisel karar verme tarzına sahip kişiler, çoğu zaman da örtülü ve geniş bağlamda bilgiler sunduklarından, konuyla ilgilenmekten uzak olmak ile suçlanırlar (Yaşlıoğlu, 2007: 16-21). Sezgisel karar verme tarzında, yöneticilerin sezgilerini, duygularını ve diğer birtakım sezgisel unsurları direkt olarak bilginin asli kaynağı şeklinde yorumlamaktadırlar. Bu kaynaktan elde edilen verileri mantık çerçevesinde işlememeleri sonucunda, sorun oluşturabilecek kararlar ortaya çıkarabilmektedirler (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3394-3414).

Bağımlı karar verme tarzı: Bağımlı karar verme tarzında bireyler daha çok başkalarının tavsiyelerine ve yönlendirmelerine ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı da alınan kararlarda sorumlulukları üzerlerine almayarak, bu sorumluluğu tavsiye aldıkları kişilere yansıtmaktadır (Scott ve Bruce, 1995: 888-831). Bağımlı karar verme tarzına sahip kişiler sorumluluk üstlenmekten kaçınma eğilimi göstermektedirler. Bununla birlikte yüksek düzeyde sosyal desteğe ihtiyaç duyarlar (Girgin ve Kocabıyık, 2003: 35-38). Bağımlı karar verme eğilimi gösteren bireyler başkalarının beklentilerinin etkisinde kalarak pasif bir görünüm sergileyerek diğerleri ile uyumlu kararlar vermeye çalışmaktadırlar. Bağımlı karar verme tarzına sahip kişiler verilen kararın sorumluluğunu yalanlama ya da ortaya çıkan bir sorun da hatanın kendisine ait olmadığını belirterek alınan kararın sorumluluğunu üstlenmekten kaçınmaktadırlar. Bu karar verme tarzı çoğunlukla iş başarmada yaşanan yetersizlikler, iş tatminsizliği gibi hislerin çok sık yaşandığı bir karar verme tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Nas, 2006: 84).

Kaçınmacı karar verme tarzı: Kaçınmacı karar verme tarzı ile ilgili alan yazın incelendiğinde, erteleme veya öteleme davranışı olarak da anıldığı görülmektedir. Knaus (1998), ertelemeyi, vaktinde yerine getirilmesi gereken ve önceliği üst sıralarda olan bir sorumluluğu gereksiz yere geciktirme ya da son ana bırakma olarak tanımlamıştır. Lay (1986), ertelemeyi, tipik olarak tamamlanması gereken işleri irrasyonel olarak erteleme eğilimi olarak tanımlamaktadır (Akt. Doğan, vd., 2017: 1-8). Kaçınmacı karar verme tarzına sahip kişiler, neredeyse her durum ve koşulda karar verme davranışından kaçınarak, karar vermeyi son ana kadar erteleme eğiliminde olurlar (Üngüren, 2011: 144). Kaçınmacı karar verme tarzında, içinde bulunulan durumda değişme veya değişmemede riskler çok yüksek düzeyde ise, birey kaytarma eğilimi gösterir. Sorumluluğu başkasına atarak ya da olma olasılığı en az olan kötü alternatifini desteklemek için akıl yürütmeler oluşturarak, uyuşmazlıktan kaçma eğilimi sergilemektedir. Bu durumda birey yüksek düzeyde stres yaşamakta ve aynı zamanda zaman baskısı altında karar vermek zorunda kalmaktadır (Çolakkadıoğlu, 2013: 387- 403). Bu da verilen kararların doğruluğuna gölge düşürebilmekte ve isabet derecesi düşük kararlar gibi çeşitli sorunları ortaya çıkartabilmektedir.

Kendiliğinden/Ani karar verme: Ani karar verme tarzı kişilerin o anki durum ve koşullara göre karar vermesi durumudur. Ani karar verme eğilimi gösteren kişiler, kendiliğinden ve doğal sürecine göre karar verme eğilimi gösterirler (Scott ve Bruce, 1995: 888-831). Bir karar verme durumunda aceleci olan ya da kararsızlık gösteren bireyler çeşitli seçenekler hakkında araştırma yapmaktan kaçınlar. Durum ve koşullar üzerinde ayrıntılı düşünmek yerine seçenekler arasından en fazla hoşuna gideni seçerek karar verme eğilimi göstermektedirler. Bir başka ifade ile, bir karar alma durumunda bir an önce karar vererek kurtulma yolunu seçmekte; ancak aldığı kararın sonuçları daha sonrasında onu memnun etmediğinde hemen vermiş olduğu karardan vazgeçmektedir (Sardoğan, vd., 2006: 78-97).

Karar verme tarzları alan yazında genel olarak bu boyutlar altında değerlendirilmektedir. Çalışılan kurum, yönetim şekli, çalışanın nitelikleri gibi birçok unsura

göre değişim gösteren karar verme işletmelerin stratejik amaçlarını besleyecek önemli kaynaklardan biri olarak durmaktadır. Karar verme tarzı çalışanların algı ve davranışlarını etkileyecek bir hareket mekanizması olarak düşünülebilir. Bu kapsamda işe adanmışlık davranışı ile ilişkili olabileceği varsayımı ile bu iki değişken birlikte incelenmeye alınmıştır.

2.2. İŞE ADANMIŞLIK

Günümüzde örgütler sürekli değişen çevre şartlarına bağlı olarak hayatta kalma savaşı vermektedirler (Olivier ve Rothmann, 2007: 49-56). İşveren markasının oluşturulmasının en önemli amaçlarından biri de rekabet avantajı sağlamaktır. Rekabet üstünlüğü sağlamak ve iş görenlerden en üst düzeyde fayda sağlanmak, iş görenlerin işe adanmışlık düzeyleri ile yakında ilişkilidir (Rich, vd., 2010: 617-635). İşe adanmışlık, örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Bakker ve Leiter, 2010: 181-196). Modern örgüt yapılarında iş görenlerden, proaktif olmaları, yenilikçi davranışlar sergilemeleri, kişisel gelişimlerine önem vererek sorumluluk üstlenmekten kaçınmamaları ve yüksek düzeyde performans göstermeleri beklenmektedir. Bu durumun sağlanması için de örgütler kendini işine adanmış iş görenlere ihtiyaç duymaktadırlar (Bakker ve Leiter, 2010: 181-196). Günümüzde iş görenlerinin, işleri ile ilgili psikolojik durumları sürekli artan bir öneme sahip olmaktadır (Bakker vd., 2011: 4-28). İşe adanma durumu, çalışanın iyilik hali, davranışları gibi sebeplere dayalıdır (Schaufeli vd. 2003: 4-5). İşe adanma, iş görenlerin işlerine bağlı olmasını, sorumluluklarını yerine getirmeleri esnasında motivasyonel düzeylerinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Böylelikle iş verimi de artmaktadır (Macey ve Schneider, 2008: 3-30). İş görenlerin işe adanma davranışları ile ilgili alan yazında birçok tanım ve görüş bulunmaktadır. Aşağıda bunlardan bir kaçına yer verilmiştir.

Esen (2011: 377-390), işe adanmışlığı “iş görenin işine ne düzeyde bağlı olduğunun ötesinde, sorumluluğunu yerine getirirken tüm özüyle ne düzeyde orada olduğunu ve işine kendisini ne düzeyde kattığını ifade etmektedir” şeklinde tanımlamıştır. Bal (2009: 546-552), ise işe adanmışlığı bireyin işi ile arasında kuvvetli bir bağ olması, işini önemsemesi ve işi ile gurur duyması olarak tanımlamıştır. Esen (2011: 377-390), iş görenler işlerine karşı fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak adanabileceklerini belirterek bu boyutlar içerisinde duygusal ve bilişsel adanmışlığın ön plana çıktığını belirtmiştir. İş görenlerin işlerine karşı duygusal olarak adanmaları, onların çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olumlu ilişkiler kurmalarına, onların duygu ve düşüncelerini önemseyerek empati kurmalarına yardımcı olmaktadır. Buna benzer bir yaklaşımı Luthans ve Peterson (2002: 377), göstermiştir. Onlara göre işe adanmış iş görenler, kendisinden ne beklenildiğini bilen ve çevreleri ile ilişkilerini olumlu ve yüksek düzeyde tutan kişilerdir (Kahn, 1990: 694-700). Robert ve Davenport (2002)’a göre işe adanmış iş görenler işleriyle özdeşleşmiş bireylerdir ve bundan dolayı iş motivasyonları yüksek olduğundan daha çok çalışma eğilimi gösterirler. Bu kişilerin işten ayrılma eğilimleri de düşük düzeyde olmaktadır. Bu durum da iş gücü devir hızını azaltarak maliyetlerin azalması hususunda rol oynamaktadır (Bayram Sarıkaya, 2016). Schaufeli vd. (2003), işe adanmayı, olumlu ve iş görenin azimli yönüyle ilgili bir durum olarak belirtmiştir. May vd. (2004: 11-37), ise adanma kavramını iş görenlerin kendilerine verilen iş rollerini uygulaması olarak tanımlamıştır.

İşe adanmışlık düzeyi yüksek olan iş görenler, işlerinde katılımcı bir tutum sergileyerek yaptıkları işe bağlı ve o işi gerçekten özümseyerek yapan tamamen işlerine odaklanmış bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Rich, vd., 2010: 617-635). Kahn (1990: 694-700), yaptığı çalışmada işe adanmış iş görenlerin fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda katılımcı oldukları konusunu vurgulamıştır. May vd. (2004: 11-37), adanmışlığı, iş görenlerin görevlerine fiziksel, duygusal ve bilişsel açıdan sahip oldukları yetkinlikleri taşımalarının önemini vurgulamaktadırlar. Onlar, iş ve birey tarafından çeşitlendirilen duygusal (tükenme)

ve bilişsel istemlerin yanı sıra çoğu işin belirli düzeyde fiziksel gayret ve dürtüler gerektirdiğini ileri sürmektedirler (Olivier ve Rothmann, 2007: 49).

2.2.1. İşe Adanmışlık Tarzları

Rich vd. (2010: 617-635), çalışanların işe adanmışlık tarzlarını üçe ayırmıştır. Bunlar; fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlıktır. Esen (2011: 377-390), iş görenlerin işlerine karşı fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak adanabileceklerini belirtmiştir. İşe adanmışlık davranışları alan yazın incelenerek aşağıda değerlendirilmiştir.

Fiziksel adanmışlık: Fiziksel adanmışlık, bizzat yapılan için içinde yer alma anlamı taşımaktadır. Fiziksel olarak adanmışlık sergileyen iş görenlerin daha çok çalışma eğiliminde oldukları, performanslarında ve iş verimliliklerinde artışlar gözlemlendiği sonucuna ulaşılmı çalışmaları mevcuttur (Rich, vd., 2010: 617-635). Kahn (1990: 694-700) da buna benzer bir yaklaşım sergileyerek işlerine fiziksel olarak adanmış bireylerin verimliliklerinin artacağı konusu üzerinde durmuştur. Bununla birlikte fiziksel olarak adanmış iş görenlerin çalışma performansındaki artışların diğer iş görenler için olumlu bir örnek teşkil edeceğinden onların motivasyonlarında da olumlu artışlar sağlayacağı konusuna vurgu yapmıştır.

Bilişsel adanmışlık: Bilişsel düzeyde ise adanmışlık devamlı hazır bulunma, zinde olma ve iş görenin yerine getirdiği sorumluluğun farkında olmasıdır (Kahn, 1990: 694-700). Bilişsel adanmışlık, iş görenlerin kendilerinden neler beklendiğinin farkında olmaları durumudur. Bilişsel adanmışlık ile iş görenler sorumluluklarına daha yüksek düzeyde odaklanacağından bu durum iş performanslarında artışlar sağlayacağı gibi, iş görenlerin sorumluluklarını yerine getirilmesi de daha kolay hale gelecektir (Kahn, 1990: 694-700).

Duygusal adanmışlık: İş görenlerin duygusal anlamda işlerine ve sorumluluklarını yerine getirdikleri iş yerine bağlı olmaları gerekmektedir. Duygusal adanmışlık iş görenlerin çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile güçlü ilişkiler kurmaları, onların sorunları ile ilgilenmeleri ve empati kurmaları şeklinde açıklanabilmektedir (Esen, 2011). İş çevresinde daha olumlu ilişkiler geliştiren bireylerin örgütlerine karşı bağlılıklarının artacağı ve sorumluluklarını yerine getirmeleri konusunda özverili davranacakları düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında bilgi edinme süresinin kısa ve hızlı olması, bilgiye doğrudan doğruya birinci kaynaktan ulaşılması, analizlerde sayısal verilerden yararlanılarak sonuçlarının doğru ve güvenilir olması, planlanması ve uygulanmasının kolay olması açısından nicel araştırma türü tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise bağımsız değişken olan karar verme tarzları ile bağımlı değişken olan işe adanmışlık ile ilgili sorular yer almaktadır. Araştırmanın evrenini Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesinde görev yapan akademisyenler ve en az 3 yıldır ve sürekli olarak fakültede ders veren diğer öğretim elemanları (89 kişi) oluşturmaktadır. Evren ulaşılabilir boyutta olduğu için örnekleme yöntemine gidilmemiştir ve tam sayım yöntemi ile veriler toplanmıştır. Toplamda 81 kişiden cevap alınabilmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan karar verme tarzları Scott ve Bruce (1995)'a ait ölçektir ve Taşdelen tarafından 2002 yılında yapılan bir çalışmadan alınmıştır. Karar verme tarzlarına ilişkin ölçek 25 sorudan oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan İşe adanmışlık ile ilgili ölçek Rich (2006)'e aittir ve bu ölçek Öngöre tarafından 2013 yılında yapılan çalışmadan alınmıştır. İşe adanmışlık ile ilgili ölçek 18 sorundan oluşmaktadır. Anket verileri SPSS 24. programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeğin tüm boyutları için güvenilirlik analizleri yapılmış ve literatürde kabul gören değerler içinde yer aldıkları görülmüştür (>0.70). Türker, vd. (2010)'a göre Alfa değerlerinin .70 ve üzerinde olması

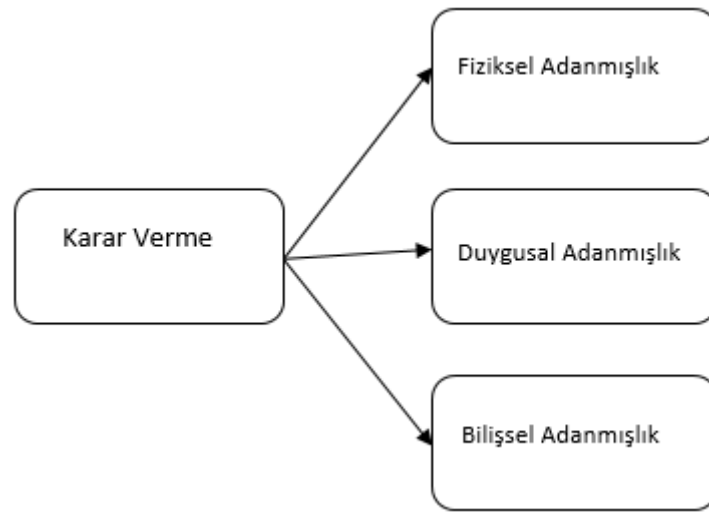
ölçeğin güvenilirliğinin doğrulanması için asgari kriterlerdir. Ölçeğin alındığı orijinal kaynakta ve ölçeğin kullanıldığı diğer araştırmalarda genel kabul görmüş boyutlar bu çalışma içinde kullanılmış ve örnekleminde faktör analizi için yetersizliği dikkate alınarak faktör analizi yapılmamıştır.

Tablo1. Ölçeği Oluşturan Boyutların Güvenilirlik Analizi

İfadeler	Alpha*	Standart Sapma
Rasyonel Karar Verme	,957	4,529
Sezgisel Karar Verme	,895	4,570
Bağımlı Karar Verme	,891	3,875
Kaçınmacı Karar Verme	,912	4,662
Ani Karar Verme	,915	4,624
Fiziksel Adanmışlık	,932	4,984
Duygusal Adanmışlık	,866	5,667
Bilişsel Adanmışlık	,974	5,261

*Ölçeğin güvenilirliğinin sınanmasında Cronbach Alfa istatistiğinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede her bir faktör için Cronbach Alfa değerleri ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan soruların gerek ait oldukları faktörlere, gerekse ölçeğin tümünün güvenilirliğine sağladıkları katkı, Madde Silindiğinde Cronbach Alfa istatistiği yardımıyla incelenmiştir.

3.1 Araştırma Modeli



Şekil 1. Araştırma modeli: Bağımsız değişken (Karar Verme) ve bağımlı değişkenin (İşe Adanmışlık)

Model kapsamında oluşturulan araştırma soruları

1. Karar verme tarzı fiziksel adanmışlığı etkiler mi?
2. Karar verme tarzı duygusal adanmışlığı etkiler mi?
3. Karar verme tarzı bilişsel adanmışlığı etkiler mi?

4. BULGULAR

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yapılmış olan frekans analizlerine göre katılımcıların %50,6 sının yaş aralığı 18 ile 23 yaş aralığındadır. Katılımcıların %35,8 i kurumlarında çalışma süreleri 1 ile 5 yıl arasında iken katılımcıların çalışma sürelerinin dağılımına bakıldığında (1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 10 yıldan fazla) ise yüzdesel dağılımlarının birbirlerine yakın oldukları söylenebilir. Bununla birlikte araştırmaya katılanların 4/3 ünü erkek katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo2. Betimleyici İstatistikler

İfadeler	N	Ortalama	Std. Sapma
Karar Verme	81	3,24	,464
Rasyonel Karar Verme	81	4,18	,906
Bağımlı Karar Verme	81	3,58	,969
Sezgisel Karar Verme	81	3,41	,914
Kaçınmacı Karar Verme	81	2,66	,932
Ani Karar Verme	81	2,47	,925
İşe Adanmışlık	81	3,84	,838
Bilişsel Adanmışlık	81	3,91	,877
Fiziksel Adanmışlık	81	3,81	,831
Duygusal Adanmışlık	81	3,80	,999

Araştırma katılanların karar verme ve işe adanmışlık düzeylerinin ortalamalarına bakıldığında en yüksek düzeyin işe adanmışlık bağımlı değişkenine sahip olduğu söylenilebilir. Karar verme bağımsız değişkeninin boyutları arasında en yüksek ortalama düzeyi ise rasyonel karar verme boyutunda olduğu yapılan analizler sonucunda saptanmıştır. İşe adanmışlık bağımlı değişkeninin alt boyutlarına bakıldığında bilişsel adanmışlık alt boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek düzeyde olduğu ve boyut ortalamalarının ortalamanın üzerinde ve birbirlerine yakın değere sahip oldukları söylenebilir. Katılımcıların karar verme bağımsız değişkeni ile işe adanmışlık bağımlı değişkeninin alt boyutlarından ani karar verme haricindeki diğer tüm boyutlarda ortalamanın üstünde bir eğilime sahip oldukları söylenebilir. Buda katılımcıların karar alma esnasında, ani karar vermekten kaçındıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Değişkenine göre Kaçınmacı Karar Verme Tarzı Farklılığı

İfadeler	Kareler Top.	Df	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	6,478	3	2,159	2,637	,040
Gruplar içinde	63,060	77	,819		
Toplam	69,539	80			
Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Kaçınmacı Karar Verme Düzeyleri Ortalamaları					
Yaş	N	Ortalama	Std. Deviation	Std. Error	Anlamlılık
18-23	41	2,42	,855	,133	040
24-29	19	2,75	,921	,211	
31-35	16	3,16	1,096	,274	
36-41	5	2,60	,374	,167	,163
Toplam	81	2,66	,932	,104	

Araştırma kapsamında katılımcıların yaş değişkenine göre kaçınmacı karar verme düzeyleri ile ilgili ANOVA analizinde homojenlik testine bakıldığında ($0,163 > 0,050$) grupların homojen olarak dağıldığı ve böylelikle ANOVA analizi yapabilmek için ön kabul şartını sağladığı söylenebilir. Katılımcıların yaş değişkenine göre karar verme değişkeninin alt boyutları ile işe adanmışlık değişkeninin alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemeye yönelik ANOVA analizi yapılmıştır. Karar verme bağımsız değişkeninin alt boyutlarından kaçınmacı karar verme boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar olduğu yapılan analizler sonucunda saptanmıştır. Yaş değişkeni ile ilgili sadece kaçınmacı karar verme boyutu arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Bu anlamlı farklılığın sebebini belirlemeye yönelik Tukey testi yapılmış ve gruplar arasında 18-23 yaş aralığı ile 31-35 yaş aralığı arasında anlamlı farklılıklar ($0,040 < 0,050$) olduğu belirlenmiştir. 18-23 yaş aralığında olan katılımcıların kaçınmacı karar verme düzeyi ortalaması 2,42 iken 31-35 yaş aralığında olan katılımcıların kaçınmacı karar verme düzeyi ortalaması 3,16'dır. Bu bulgulara dayanarak 31- 35 yaş aralığında olan katılımcıların 18-23 yaş aralığında olan katılımcılara göre, kaçınmacı karar verme düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenilebilir.

Yapılan analizler sonucunda cinsiyet değişkeni ile bağımlı değişken olan işe adanmışlık değişkeni ve alt boyutları ile ve bağımsız değişken olan karar verme değişkeni ve alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığına yönelik T-Testi yapılmıştır ancak anlamlı farklılıklar saptanamamıştır.

Tablo 4. Katılımcıların Çalışma Süreleri Değişkenine göre Karar Verme Tarzları Farklılığı

İfadeler		KarelerTo	df	Kareler	F	Anlamlılık
		p.		Ort.		
Bağımlı Verme	Karar	Gruplar arasında	5,715	2	2,858	3,213
		Gruplar içinde	69,365	78	,889	,046
		Toplam	75,080	80		
Sezgisel Verme	Karar	Gruplar arasında	8,383	2	4,192	5,593
		Gruplar içinde	58,452	78	,749	,005
		Toplam	66,836	80		

Katılımcıların Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Karar Verme Düzeyleri Ortalamaları

İfadeler			N	Ort.	Std.	Std.Hat	Anlamlılık	Homojenlik
					Sapma	a	Tukey	
ağımlı Verme	Karar	1-5 yıl arası	29	3,47	1,003	,186		
		5-10 yıl arası	26	3,32	1,026	,201		
		10 yıldan fazla	26	3,95	,771	,151	0,046	,214
		Toplam	81	3,58	,969	,108		
Sezgisel Verme	Karar	1-5 yıl arası	29	3,02	,905	,168		
		5-10 yıl arası	26	3,45	,770	,151		
		10 yıldan fazla	26	3,80	,910	,179	0,004	,287
		Toplam	81	3,41	,914	,102		

Araştırma kapsamında karar verme değişkeninin alt boyutları ile işe adanmışlık değişkeninin alt boyutları arasında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemeye yönelik ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan ANOVA analizleri sonucunda karar verme değişkeninin alt boyutlarından bağımlı karar verme ile sezgisel karar

verme alt boyutları arasında çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Yapılan çalışmada bu bağlamda anlamlı farklılıklar saptanan boyutların analizlerine yer verilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcıların çalışma süreleri değişkenine göre bağımlı karar verme boyutu ile ilgili ANOVA analizinde homojenlik testine bakıldığında ($0,214 > 0,050$) grupların homojen olarak dağıldığı ve böylelikle ANOVA analizi yapabilmek için ön kabul şartını sağladığı söylenebilir. Bununla birlikte katılımcıların çalışma süreleri değişkenine göre sezgisel karar verme boyutu ile ilgili ANOVA analizinde homojenlik testine bakıldığında ($0,287 > 0,050$) grupların homojen olarak dağıldığı ve böylelikle ANOVA analizi yapabilmek için ön kabul şartını sağladığı söylenebilir.

Yapılan çalışmada katılımcıların çalışma süreleri ile bağımlı karar verme boyutu arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanarak ($0.046 < 0,050$) bu farklılığın hangi çalışma düzeylerinde farklılaştığını belirlemeye yönelik Tukey testi yapılmıştır. Yapılan Tukey testinde bu anlamlı farklılığın ($0.046 < 0,050$) kurumlarında 5-10 yıl arası çalışan katılımcılar ile 10 yıldan fazla çalışan katılımcılar olduğu saptanmıştır. Kurumlarında 5-10 yıl arası çalışan katılımcıların bağımlı karar verme ortalaması 3,32 iken kurumlarında 10 yıldan fazla çalışan katılımcıların bağımlı karar verme ortalaması 3,95 olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguları baz alarak kurumlarında 10 yıldan fazla çalışan katılımcıların bağımlı karar verme düzeyi, kurumlarında 5-10 yıl arası çalışan katılımcıların bağımlı karar verme düzeyine göre daha yüksek olduğu söylenilebilir. Bununla birlikte katılımcıların çalışma süreleri ile sezgisel karar verme boyutu arasında da anlamlı farklılıklar ($0.005 < 0,050$) olduğu yapılan analizler sonucunda ortaya konulmuştur. Bu anlamlı farklılığın sebebini belirlemeye yönelik Tukey testi yapılmış ve gruplar arasında kurumlarında 1-5 yıl arası çalışanlar ile kurumlarında 10 yıldan fazla çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar ($0.004 < 0,050$) olduğu belirlenmiştir. Kurumlarında 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların sezgisel karar verme ortalamaları 3,02 iken kurumlarında 10 yıldan fazla çalışan katılımcıların sezgisel karar verme ortalamalarının 3,80 olduğu yapılan analizler sonucunda saptanmıştır. Bu saptamalar doğrultusunda kurumlarında 10 yıldan fazla çalışan katılımcıların sezgisel karar verme düzeyleri, kurumlarında 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların sezgisel karar verme düzeylerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Katılımcıların Karar Verme Tarzı İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

İfadeler		Karar Verme	İşe Adanmışlık
Karar Verme	Korelasyon kat sayısı	1	
	Anlamlılık		
İşe Adanmışlık	Korelasyon kat sayısı	,410**	1
	Anlamlılık	,000	

** . Korelasyon anlamlılık düzeyi 0.01

Araştırma kapsamında katılımcıların karar verme düzeyleri ile işe adanmışlık düzeylerinin arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların karar verme düzeyleri ile işe adanmışlık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Tablo 6. Katılımcıların Karar Verme Tarzı İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

İfadeler		Fiziksel Adanmışlık	Bilişsel Adanmışlık	Duygusal Adanmışlık
Rasyonel karar verme	Korelasyon kat sayısı	,721**	,745**	,577**
	Anlamlılık	,000	,000	,000
Sezgisel Karar Verme	Korelasyon kat sayısı	,368**	,404**	,423**
	Anlamlılık	,001	,000	,000
Bağımlı Karar Verme	Korelasyon kat sayısı	,427**	,425**	,470**
	Anlamlılık	,000	,000	,000
Kaçınmacı Karar Verme	Korelasyon kat sayısı	-,290**	-,291**	-,263*
	Anlamlılık	,009	,008	,018
Ani Karar Verme	Korelasyon kat sayısı	-,202	-,247*	-,231*
	Anlamlılık	,071	,026	,038

** . Korelasyon anlamlılık düzeyi 0.01, * . Korelasyon anlamlılık düzeyi 0.05

Rasyonel karar verme boyutu ile katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre rasyonel karar verme boyutu ile bilişsel adanmışlık boyutu arasında %74,5 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, rasyonel karar verme boyutu ile duygusal adanmışlık boyutu arasında %57,7 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve rasyonel karar verme boyutu ile fiziksel adanmışlık boyutu arasında %72,1 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Karar verme tarzlarının bir alt boyutu olan sezgisel karar verme ile katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre sezgisel karar verme boyutu ile bilişsel adanmışlık boyutu arasında %40,4 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, sezgisel karar verme boyutu ile duygusal adanmışlık boyutu arasında %42,3 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve sezgisel karar verme boyutu ile fiziksel adanmışlık boyutu arasında %36,8 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Karar verme tarzlarının bir alt boyutu olan bağımlı karar verme ile katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre bağımlı karar verme boyutu ile bilişsel adanmışlık boyutu arasında %42,5 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, bağımlı karar verme boyutu ile duygusal adanmışlık boyutu arasında %47 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bağımlı karar verme boyutu ile fiziksel adanmışlık boyutu arasında %42,7 düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Karar verme tarzlarının bir alt boyutu olan kaçınmacı karar verme ile işe adanmışlık düzeylerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre kaçınmacı karar verme boyutu ile bilişsel adanmışlık boyutu arasında %29,1 düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, kaçınmacı karar verme boyutu ile duygusal adanmışlık boyutu arasında %26,3 düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve kaçınmacı karar verme boyutu ile fiziksel adanmışlık boyutu arasında %29 düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu saptamalar doğrultusunda katılımcıların kaçınmacı karar verme düzeyleri azaldıkça fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlık düzeylerinin artmakta olduğu yorumu yapılabilir.

Karar verme düzeylerinin bir alt boyutu olan ani karar verme ile katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre ani karar verme boyutu ile bilişsel adanmışlık boyutu

arasında %24,7 düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, ani karar verme boyutu ile duygusal adanmışlık boyutu arasında %23,1 düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Yapılan analizler sonucunda ani karar verme boyutu ile fiziksel adanmışlık boyutu arasında bir ilişki saptanamamıştır. Edinilen bulgular doğrultusunda katılımcıların ani karar verme düzeyleri azaldıkça bilişsel ve duygusal adanmışlık düzeylerinin arttığı söylenilebilir.

Tablo 7. Karar Verme Tarzları İle Fiziksel Adanmışlık Arasındaki Regresyon Analizi

ANOVA ^a							
Model	Kareler top.	df	Kareler ort.	F	Anlamlılık		
Regression	32,584	5	6,517	21,604	,000 ^b		
Kalan	22,624	75	,302				
Toplam	55,209	80					
Model	St.Olmayan katsayılar		St.Katsayılar	t	Anlamlılık	Doğrusallık İstatistikleri	
	B	St.Sapma	Beta			Tolerans	VIF
Sabit katsayı	,571	,487		1,172	,245		
Rasyonel Karar Verme	,557	,094	,607	5,924	,000	,520	1,923
Sezgisel Karar Verme	,192	,076	,212	2,522	,014	,775	1,290
Bağımlı Karar Verme	,107	,082	,124	1,302	,197	,601	1,665
Kaçınmacı Karar Verme	-,120	,080	-,134	-1,487	,141	,670	1,493
Ani Karar Verme	,079	,086	,088	,925	,358	,602	1,660
R ² : 590, Adjusted R Square:, 563 (b: Bağımlı değişken = Fiziksel adanmışlık a: Bağımsız değişken = karar verme düzeylerinin alt boyutları)							

Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, ANOVA tablosu incelendiğinde karar verme tarzının fiziksel adanmışlığı açıklaması ile ilgili model anlamlıdır ($0,000 < 0,050$). Modelin açıklayıcılığı ise % 56,3 dür (Adjusted R Square). Karar verme düzeylerinin alt boyutları fiziksel adanmışlık alt boyutu üzerinde %56'lık bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Karar verme düzeylerinin alt boyutlarının fiziksel adanmışlık boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla kat sayılar tablosu incelendiğinde; rasyonel karar verme boyutunun fiziksel adanmışlık boyutu üzerinde %60,7'lik bir etkiye sahip olduğu ve sezgisel karar verme boyutunun fiziksel adanmışlık boyutu üzerinde %21,2'lik bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Karar verme bağımsız değişkeninin diğer boyutları açısından fiziksel adanmışlık boyutu ile ilgili anlamlı etkiler saptanamamıştır.

Tablo 8. Karar Verme Tarzları İle Duygusal Adanmışlık Arasındaki Regresyon Analizi

ANOVA ^a							
Model	Kareler top.	Df	Kareler ort.	F	Anlamlılık		
Regression	39,869	5	7,974	14,983	,000 ^b		
Kalan	39,915	75	,532				
Toplam	79,784	80					
Model	St.Olmayan katsayılar B	St.Sapma	St.Katsayılar Beta	t	Anlamlılık	Doğrusallık İstatistikleri	
Sabit katsayı	,945	,647		1,460	,148	Tolerans	VIF
Rasyonel Karar Verme	,308	,125	,279	2,463	,016	,520	1,923
Sezgisel Karar Verme	,378	,101	,346	3,728	,000	,775	1,290
Bağımlı Karar Verme	,279	,109	,271	2,572	,012	,601	1,665
Kaçınmacı Karar Verme	-,217	,107	-,203	-2,032	,046	,670	1,493
Ani Karar Verme	-,055	,114	-,051	-,484	,630	,602	1,660
R ² : 500, Adjusted R Square:, 466 (b: Bağımlı değişken = Duygusal adanmışlık a: Bağımsız değişken = karar verme düzeylerinin alt boyutları)							

Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ANOVA tablosu incelendiğinde karar verme tarzlarının duygusal adanmışlık davranışını açıklaması ile ilgili model anlamlıdır (0,000 < 0,050). Modelin açıklayıcılığı ise % 46,6'dır (Adjusted R Square). Karar verme düzeylerinin alt boyutlarının duygusal adanmışlık alt boyutu üzerinde %47'lik bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Karar verme bağımsız değişkenlerinden rasyonel karar verme boyutunun, duygusal adanmışlık boyutu üzerinde %27,9'luk bir etkiye sahip olduğu, sezgisel karar verme alt boyutunun duygusal adanmışlık alt boyutu üzerinde %34,6'lık bir etkiye sahip olduğu ve bağımlı karar verme alt boyutunun duygusal adanmışlık boyutu üzerinde %27,1'lik bir etkiye sahip olduğu söylenilebilir. Karar verme düzeyleri alt boyutlarından kaçınmacı karar verme boyutu, duygusal adanmışlık boyutu üzerinde %20,3 düzeyinde negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu da katılımcıların kaçınmacı karar verme düzeyleri arttıkça duygusal adanmışlık düzeylerinin azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Araştırma kapsamında ani karar verme alt boyutu ile duygusal adanmışlık boyutu arasında anlamlı etki düzeyleri saptanamamıştır.

Tablo 9. Karar Verme Tarzları İle Bilişsel Adanmışlık Arasındaki Regresyon Analizi

ANOVA ^a							
Model	Kareler top.	df	Kareler ort.	F	Anlamlılık		
Regression	38,913	5	7,783	25,841	,000 ^b		
Kalan	22,587	75	,301				
Toplam	61,500	80					
Model	St.Olmayan katsayılar		St.Katsayılar	T	Anlamlılık	Doğrusallık İstatistikleri	
	B	St.Sapma	Beta			Tolerans	VIF
Sabit katsayı	,499	,487		1,024	,309		
Rasyonel Karar Verme	,601	,094	,621	6,399	,000	,520	1,923
Sezgisel Karar Verme	,265	,076	,276	3,474	,001	,775	1,290
Bağımlı Karar Verme	,065	,082	,072	,801	,425	,601	1,665
Kaçınmacı Karar Verme	-,091	,080	-,097	-1,135	,260	,670	1,493
Ani Karar Verme	,002	,085	,002	,024	,981	,602	1,660
R ² : 633, Adjusted R Square:, 608 (b: Bağımlı değişken = Bilişsel adanmışlık a: Bağımsız değişken = karar verme düzeylerinin alt boyutları)							

Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ANOVA tablosu incelendiğinde karar verme tarzlarının bilişsel adanmışlık davranışını açıklaması ile ilgili model anlamlıdır ($0,000 < 0,050$). Modelin açıklayıcılığı ise % 60,8'dir (Adjusted R Square). Karar verme düzeylerinin alt boyutları bilişsel adanmışlık alt boyutu üzerinde %62,1'lik bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Karar verme düzeylerini bağımsız alt boyut değişkenlerinden rasyonel karar verme boyutu, bilişsek adanmışlık boyutu üzerinde %60,1'lik bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte sezgisel karar verme alt boyutu bilişsel adanmışlık boyutu üzerinde %27,6'lık bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda karar verme düzeylerinin diğer alt boyutları ile bilişsel adanmışlık alt boyutu arasında anlamlı düzeyde etkilerin varlığı saptanamamıştır.

5. SONUÇ

Günümüz modern çalışma anlayışları eski dönemlere kıyasla önemli ölçüde değişim geçirmeye başlamıştır. Çalışanların işletme için olan stratejik öneminin kavranması ile birlikte çalışanlar birer iş ortağı olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bunun sonucu olarak iş görenleri, hem işletmeye hem de işe karşı olumlu tutum sağlamak adına motive etmenin yolları çokça tartışılmaya başlandı. Çalışanın işini yaparken kendini o işe fiziksel veya duygusal olarak adanması, performansın artışı için gereklidir. Yönetim kademesinde bulunanlar performans artışı sağlamak ve daha kaliteli iş süreçleri ortaya çıkarmak için, çalışanların işe adanmasını sağlamanın çeşitli yöntemlerini denemektedir. Maddi veya manevi ödüller, terfiler, gelişim programları, sosyal etkinlikler, güçlendirme gibi uygulamalar bunlar arasında sayılabilir. Çalışanın işletmede özellikle yaptığı işte veya kendisini ilgilendiren konularda fikir ve önerilerinin alınması işi sahiplenme açısından önemlidir. Bu çalışmada çalışanın işletme için verimi artırmak ve işinden tatmin olmasını da sağlamak adına yöneticilerin kullanabileceği bir anahtar unsur olarak karar verme tarzları ele alınmıştır. Günümüz iş dünyasında işi üzerinde söz sahibi olup işi ile ilgili karar alabilen ve kararlara

katılma hakkına sahip olan çalışanların işlerini daha fazla sahiplendiği görülmektedir. Kişilere tanınan karar verme hakkı işe adanmışlığı etkileyici bir faktör olarak görülmüştür. Bunun yanı sıra nitelikli çalışanın nitelikli kararlar verebileceği de bu çalışmada değerlendirilmiştir. Her birey aldığı eğitim veya kişilik yapısı sebebi ile farklılaşmaktadır. Bu bireylerin karar verme tarzları da birbirinden ayrılmaktadır. Yönetim anlayışı olarak karar vermeyi alt kademelere bırakmış işletmeler, kendileri için en doğru kararı verecek çalışana da sahip olmak isteyeceklerdir. Bu çalışmada nitelikli iş gücü seçerken veya görev dağılımı yaparken yahut işletme içinde kariyer olanakları oluşturulurken kullanılabilecek bir kıstas olarak ön görülen karar verme tarzı, çalışanların adanmışlıkları ile bağlantılı olarak incelenmiştir. Alan yazın incelendiğinde araştırmanın ele aldığı iki boyut birbirinden bağımsız olarak birçok araştırmaya konu olmuştur. Yöneticilerin uyguladıkları birçok politikanın adanmışlığı olumlu ya da olumsuz etkileyeceği üzerinde durulmuştur. Bu çalışma alan yazına katkı yapması beklenen özgün bir çalışma olarak değerlendirilmektedir.

Esen (2011), yaptığı çalışmada ‘‘çalışanların örgütsel cezbolması’’nı incelemiş ve yaptığı çalışmada çalışanların işe cezbolmasının en önemli faktörü olarak işe adanmışlık kavramının önemine vurgu yapmıştır. Ayrıca çalışanların işe adanmışlık sergiledikleri takdirde iş görenlerin sorumluluklarını yerine getirirken enerjilerinin tamamını işe yansıtmadıklarını belirterek, bu durumun örgütlerde örgüt verimliliği açısından önemli bir konuma sahip olduğu vurgusunda bulunmuştur. Yılmaz (2016), tarafından yapılan çalışmada ise kişi-örgüt uyumunun işe adanmışlık boyutlarını ve örgütsel bağlılık boyutlarını etkilediğini göstermektedir. Kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Terlemez (2012), tarafından yapılan araştırmada ise işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif yönlü ilişkilerin olduğunu saptamıştır. Buna benzer bir bulguda Özyılmaz ve Süner (2015), tarafından yapılan çalışma sonucunda ortaya konarak, işe adanmışlığın çalışanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığını pozitif ve anlamlı, işten ayrılma niyetini ise negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Rich vd. (2010: 617-635), fiziksel olarak adanmışlık sergileyen iş görenlerin daha çok çalışma eğiliminde oldukları, performanslarında ve iş verimliliklerinde artışlar gözlemlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Kahn (1990: 694-700)’da buna benzer bir yaklaşım sergileyerek işlerine fiziksel olarak adanmış bireylerin verimliliklerinin artacağı konusu üzerinde durmuştur. Bununla birlikte fiziksel olarak adanmış iş görenlerin çalışma performansındaki artışların diğer iş görenler için olumlu bir örnek teşkil edeceğinden onların motivasyonlarında da olumlu artışlar sağlayacağı konusuna vurgu yapmıştır. Ayrıca Kahn (1990: 694-700), bilişsel adanmışlık ile iş görenler sorumluluklarına daha yüksek düzeyde odaklanacağından iş performanslarında artışlar sağlayacağı gibi, örgütlerin iş görenlerden beklentilerinin yerine getirilmesi de daha kolay hale gelecektir şeklinde bir görüş ileri atmıştır. Kaşık (2009), tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, kız öğrencilerin ani karar verme tarzlarını erkek öğrencilere göre daha çok kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Tasdelen (2012), tarafından yapılan araştırmada ise, yapılan bu çalışmada olduğu gibi cinsiyetin karar verme tarzları üzerinde anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz (2016), tarafından sağlık sektöründe yapılan araştırmaya göre, erkeklerin işe adanmışlık düzeyleri, kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın yürütüldüğü akademik örgütteki çalışanların, rasyonel karar vermeyi diğer karar verme tarzlarına göre daha fazla tercih ettikleri görülmüştür. Yine kuruma karşı adanmışlıkları incelendiğinde ise, bilişsel adanmışlık sergiledikleri görülmüştür. Araştırmaya katılanların, duygu ya da sezgi ile hareket etmekten ziyade araştırarak ve gerekli tüm bilgileri toplayarak kendileri için en uygun olan davranışı sergilemeyi tercih ettikleri görülmüştür. Kariyerinin ortasında bulunan kişilerin kaçınmacı karar vermeyi kariyerinin başında bulunanlara göre daha fazla tercih ettikleri sonucunun bulunması, bu gruptaki kişilerin

alternatif kariyer yollarına yönelme imkân ve güdülerinin düşük olması sebebi ile bu davranışta bulundukları şeklinde yorumlanabilir. Kariyerinin ortasında ve daha ilerisinde bulunanların sezgisel ve bağımlı karar verme eğilimleri de yüksektir. Edinilen deneyimler sezgilerin doğruluğunu ortaya koyabileceği gibi, yaşın ilerlemesi ile birlikte öğrenme ve yeni bilgi edinme kapasitesinin düşmesi de diğerlerine olan bağımlılığı getirmektedir. Kaçınmacı ve ani karar verme ile adanmışlık arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmuşken, diğer tüm karar verme tarzları ile pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Adanmışlık davranışı sergileyecek çalışanların ani ve kaçınmacı karar verenler arasından çıkmayacağı ve bu sebep ile çalışan seçerken veya terfi ettirilirken bu hususa dikkat edilmesi önerilebilir. Ayrıca kaçınmacı karar verenlerin tüm adanmışlık boyutların da negatif etki göstermesi bu tespitleri doğrulamaktadır. Adanmışlığı en fazla etkileyen karar verme tarzı rasyonel karar verme olarak bulunmuştur. Bunu sezgisel karar verme takip etmektedir.

Alan yazın incelendiğinde benzer bulguların olduğu görülmektedir. Ölçüm (2015), okul yöneticilerinin karar verme tarzlarını değerlendirdiğinde, okul yöneticilerinin en çok rasyonel karar verme tarzını kullandığı, en az ise kaçınmacı karar verme tarzının kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Çorapçı (2015), tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin karar vermede rasyonel karar verme tarzını yüksek, kaçınmacı ve ani karar verme tarzını ise düşük olarak tercih ettiklerini bulmuşlardır. Vural (2013), tarafından yapılan araştırmada spor yöneticilerinin karar vermede rasyonel karar verme tarzını kullanma düzeylerinin yüksek olduğu; karar verme tarzlarından kaçınmacı ve ani karar verme tarzlarını kullanma düzeylerinin ise düşük olduğu belirlenmiştir. Temel (2015), tarafından yapılan çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin, karar vermede, karar verme tarzlarında rasyonel karar verme tarzının yüksek, kaçınmacı, ve ani karar verme tarzlarının ise düşük olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada cinsiyet açısından farklılık ortaya çıkmamıştır. Karar verme tarzı algısının sektöre göre değişim gösterebileceği şeklinde yorumlanabilecek bir sonuç olarak durmaktadır.

Sonuç olarak yöneticilerin çalışan seçerken, terfi ettirirken veya yer değiştirirken kullanabilecekleri bir kıstas olarak karar verme tarzını portföylerine eklemeleri ve çalışanlar ile ilgili verecekleri kararlarda bu kriteri dikkate almaları önerilebilir. Kurumsal yapıları için en uygun olan karar tarzı ne ise uygun hareket edecek kişilerin belirlenmesi açısından bu konu önemlidir. Bu çalışma eğitim örgütleri açısından adanmışlık sağlayacak personeli seçmede en uygun karar tarzının rasyonel karar tarzı olduğu görülmüştür; ancak örgüt tipi ve işin yapısı gereği bu durumun farklılaşacağı unutulmamalıdır. Otokratik yapılarda emirlere itaat kültürü olduğu için çalışanların karar tarzı algıları, katılımcılığın esas olduğu demokratik örgütlere göre değişim gösterecektir. İleride farklı sektörler ve örgüt yapıları için bu çalışmanın tekrarlanması fayda sağlayacağı düşünüldüğünden araştırmacılara bu konuyu değişik sektörler açısından inceleyip kıyaslamalar yapmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Bakker, A. B. ve Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P.(2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B. ve Leiter, M. P. (2010). "Where to go from here? Integration and future research on work engagement". *Work engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research*: 181-196.
- Bal, E. A. (2009). Bir pozitif psikoloji kavramı olarak işe gönülden adanma ve insan kaynakları açısından önemi. *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir. 546-552

- Bayram Sarıkaya, B.(2016). *Otizimli çocuklarla çalışan öğretmenlerin işe adanmışlık, çocuk sevmeye ve empati eğilimleri arasındaki ilişki*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Klinik Psikoloji Bilim Dalı, İstanbul.
- Bergland, B. W. (1974). Career planning: The use of sequential evaluated experience. *Vocational Guidance and Human Development*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cemalcılar, İ. Bayar, D. Askun, İ. Özalp, Ş. (1975). *İşletmecilik bilgisi*, 2. Baskı Eskişehir Yayın No: 122, Kalite Matbaası, Ankara.
- Çolakradioğlu, O. (2003). *Ergenlerde karar verme ölçeğinin uyarlanma çalışması*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri A.B.D. Adana.
- Çolakradioğlu, O. (2013). Ergenlerde karar verme ölçeğinin ortaöğretim öğrencileri için geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 387-403.
- Çorapçı A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin karar verme stilleri ve iş doyum düzeylerinin tespiti* (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Eğitimi Ana Bilim Dalı Beden Eğitimi Ve Spor Eğitimi Bilim Dalı, Karaman.
- Deniz, M. E. (2004). Üniversite öğrencilerinin karar vermede öz saygı karar verme stilleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(15), 23-35.
- Doğan, T., Kürüm, A. ve Kazaka, M. (2017). Kişilik özelliklerinin erteleme davranışını yordayıcılığı. *Başkent University Journal of Education*, 1(1), 1-8.
- Dunham, R. B. Ve Pierce, J. L. (1989). Management, Scott, Foresman Company, London.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* , 377 390.
- Girgin, V., ve Kocabıyık, A. (2003). " Kazaya yatkınlık" Tanımı yapılabilir mi?" Riskli sürücüler kimlerdir? *Düşünen Adam*, 16(1), 35-38.
- Güçray, S. S. (2016). Bazı kişisel değişkenler, algılanan sosyal destek ve atılganlığın karar verme stilleri ile ilişkisi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(9).
- Güçray, S. S.(2005). A study of the decision- making behaviours of turkish adolescents. *Pastoral Care*. March, 34-44.
- Güçray, S. S. (1998). Aile ve arkadaşlardan algılanan sosyal destek bireylerarası ilişkilerde yeterlik ve karar verme ilişkileri. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(9), 7-16.
- Gürüz, D. Ve Gürel, E.(2006). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayınevi, İstanbul, s. 322.
- Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 119-133.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57).
- Kahn, William A.(1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, Cilt 33, Sayı 4,ss.694-700

- Kaşık, D. Z. (2009). *Ergenlerde karar verme stilleri ve algılanan sosyal destek düzeylerinin sosyal yetkinlik beklentisi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Doctoral dissertation), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Katman, M. (2017). *Meslek Yüksekokulu'nda Öğrenim Gören Öğrencilerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri İle Karar Verme Stillerinin İncelenmesi*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Knaus, W. J. (1998). *Do it now!: Break the procrastination habit*. J. Wiley. New York.
- Kuzgun, Y. (1992). Karar stratejileri ölçeği: geliştirilmesi ve standardizasyonu. VII. Ulusal psikoloji kongresi bilimsel çalışmaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Kuzgun, Y.(2005). *Karar stratejileri ölçeği*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 7-28.
- Lay, C. H. (1986). At last, my research article on procrastination. *Journal of research in personality*, 20(4), 474-495.
- Luthans, F. Ve Peterson, Suzanne J.(2002). Employee engagement and manager self-efficacy, *Journal Of Management Development*, Cilt 25, Sayı 5, s.377
- Macey, William H. ve Schneider, Benjamin. (2008). "The meaning of employee engagement." *Industrial and organizational psychology* 1 (1): 3-30.
- Mann, L., Hormonl, R., Power, C. (1989). Adolescent decision making: The development of competence. *Journal of Adolescence*, 12, 265 - 278.
- May, Douglas R., Gilson, Richard L. ve Harter, Lynn M. (2004). "The psychological conditions of meaningfulness. Safety and availability and the engagement of the human spirit at work." *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 77 (1): 11-37.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of" unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 246-275.
- Morris, G. C. (2002). *Psikolojiyi Anlamak*. (Editör: H. Belgin Ayvaşık ve Melike Sayıl). Türk Psikoloji Derneği, Ankara.
- Nas, S. (2006). *Gemi operasyonlarının yönetiminde kaptanın bireysel karar verme süreci analizi ve bütünlük bir model uygulaması*(Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Olivier, A. ve Rothmann, S. (2007). "Antecedents of work engagement in a multinational oil company". *Journal of Industrial Psychology*, 33 (3): 49-56.
- Ölçüm, D. (2015). *Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Sakarya Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Ölçüm, D. (2015). *Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Sakarya.
- Öngöre Ö. (2013). İşle bütünleşme ölçeği Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ss.50.

- Özyılmaz, A. ve Süner, Z. (2015). İşe adanmışlığın işyeri tutumlarına etkisi: Hatay'daki 9 işletmede yapılan ampirik araştırmanın sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 143-164.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., ve Johnson, E. J. (1993). *The adaptive decision maker*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation* (Doctoral Dissertation, University Of Florida).197
- Rich, B. L., Lepine, J. A., ve Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal* , 617-635.
- Roberts D. R. Ve Davenport, T. O. (2002). Job Engagement: Why It'S Important And How To Improve It, *Employment Relations Today*, Cilt 29, Sayı 3, 2013, ss.21-22
- Sardoğan, M. E., Karahan, T. F. ve Kaygusuz, C. (2006). Üniversite öğrencilerinin kullandıkları kararsızlık stratejilerinin problem çözme becerisi, cinsiyet, sınıf düzeyi ve fakülte türüne göre incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 78-97.
- Schaufeli, Wilmar B. Ve Bakker, A.(2003). Utrecht work engagement scale, *Preliminary Manual Version*, Sayı 1, ss.4-5
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, 55(5), 818-831.
- Sinangil, H. K. (1993). Yönetici adaylarında karar verme ile kaygı ilişkileri. VII. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 171-177.
- Syagga, L. (2012). *Intuitive cognitive style and biases in decision making* (Doctoral Dissertation, Eastern Mediterranean University (EMU)).
- Tasdelen, A. (2002). *Öğretmen adaylarının farklı psiko sosyal degiskenlere göre karar verme stilleri*(Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü D.E.U.B.E.F). İzmir.
- Tekin, Ö.A. ve Ehtiyar, V.R. (2010). Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. *Journal Of Yaşar University*, 20(5), 3394-3414.
- Temel, V. (2015). *Beden eğitimi öğretmenlerinin, problem çözme becerileri, karar verme stilleri ve öfke tarzları* (Doktora Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Trabzon.
- Terlemez, A. G. (2012). *İşveren markasının, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel çekiciliğin rolü: Türk Hava Yolları örneği* (Yüksek Lisans Tezi), Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, Savunma Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yenilevent/İstanbul.
- Tosun, K. (1992). *İşletme yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları. s.161
- Türker, B., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (lüe) modeli ve ölçme aracının Türkçe' de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(3), 1013-1039.

- Üngüren, E. (2011). *Psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri ve örgütsel sonuçlara yansımaları*(Yayımlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Vural, M. (2013). *Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin düşünme ve karar verme stillerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bölümü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya.
- Yaşlıoğlu, M.M. (2007). *Karar verme sürecinde eğilimler ve bir araştırma*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıluzar, H. (2016). *Kiş-i-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma* (Yüksek lisans tezi) Akdeniz Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya.