



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Onur SARIKAYA

X VE Y KUŞAKLARININ KARAR VERME STİLLERİ VE RİSK ALMA EĞİLİMLERİ  
AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Onur SARIKAYA

X VE Y KUŞAKLARININ KARAR VERME STİLLERİ VE RİSK ALMA EĞİLİMLERİ  
AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Nuray ATSAN

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

**T.C.**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Onur SARIKAYA'nın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ferda ERDEM (İmza)

Üye (Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Nuray ATSAN (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Miraç Savaş TURHAN (İmza)

Tez Başlığı: X ve Y Kuşaklarının Karar Verme Stilleri ve Risk Alma Eğilimleri  
Açısından Karşılaştırmalı Analizi

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi : 10/07/2018

Mezuniyet Tarihi : 19/07/2018

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## **AKADEMİK BEYAN**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “X ve Y Kuşaklarının Karar Verme Stilleri ve Risk Alma Eğilimleri Açısından Karşılaştırmalı Analizi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

**Onur SARIKAYA**



**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
<b>Adı-Soyadı</b>	<b>Onur SARIKAYA</b>
<b>Öğrenci Numarası</b>	<b>20165212007</b>
<b>Enstitü Ana Bilim Dalı</b>	<b>İşletme</b>
<b>Programı</b>	<b>Tezli Yüksek Lisans</b>
<b>Programın Türü</b>	<b>( x ) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans</b>
<b>Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı</b>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Nuray ATSAN</b>
<b>Tez Başlığı</b>	<b>X ve Y Kuşaklarının Karar Verme Stilleri ve Risk Alma Eğilimleri Açısından Karşılaştırmalı Analizi</b>
<b>TurnItIn Ödev Numarası</b>	<b>983424773</b>

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Önsöz, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 55 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 18/07/2018 tarihinde tarafımdan TurnItIn adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 6

alıntılar dahil % 6'dır.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( x ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerle sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

18/07/2018

(imza)

Dr. Öğr. Üyesi Nuray ATSAN

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>viii</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KUŞAK KAVRAMI

1.1. Kuşak Teorisi.....	1
1.2. Kuşakların Sınıflandırılması.....	2
1.2.1. Sessiz Kuşak (Gelenekselciler) .....	4
1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers).....	5
1.2.3. X Kuşağı .....	6
1.2.4. Y Kuşağı .....	7
1.2.5. Z Kuşağı .....	9
1.3. X ve Y Kuşaklarının Yönetmel Davranışlarının Değerlendirilmesi .....	10

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KARAR VERME VE RİSK ALMA DAVRANIŞI

2.1. Karar Verme ve İlgili Kavramlar.....	15
2.1.1. Karar Verme Süreci .....	16
2.1.2. Karar Verme Davranışını Etkileyen Faktörler.....	19
2.1.2.1. Bireysel Faktörler .....	20
2.1.2.2. Çevresel Faktörler .....	22
2.1.3. Karar Verme Stilleri .....	23
2.1.3.1. Karar Verme Stilleri ile İlgili Yaklaşımlar .....	23
2.1.3.1.1. Johnson Yaklaşımı.....	23
2.1.3.1.2. Janis ve Mann Yaklaşımı.....	25
2.1.3.1.3. Scott ve Bruce Yaklaşımı .....	26
2.1.3.2. Karar Verme Stillerine İlişkin Mevcut Literatür .....	28
2.2. Risk ve Risk Alma Eğilimi.....	29
2.2.1. Tanım ve Kapsam.....	29

2.2.2. Risk Alma Davranışı ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	30
2.2.3. Risk Alma Davranışını Etkileyen Faktörler .....	32
2.2.3.1. Risk Alma Eğilimi .....	32
2.2.3.2. Risk Algısı .....	33
2.3. X ve Y Kuşaklarının Karar Verme ve Risk Alma Davranışları .....	34

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### X VE Y KUŞAKLARININ KARAR VERME STİLLERİ VE RİSK ALMA EĞİLİMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Hipotezleri.....	36
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	36
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları .....	37
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi .....	37
3.1.3.1. Araştırmanın Örnekleme .....	37
3.1.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları .....	38
3.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri.....	38
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	39
3.2. Araştırmanın Analizi ve Bulgular.....	39
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	39
3.2.2. Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği.....	42
3.2.3. Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	43
3.2.4. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular .....	45
3.2.4.1. X ve Y Kuşaklarının Karar Verme Stillerinin Karşılaştırılması.....	45
3.2.4.2. X ve Y Kuşaklarının Risk Alma Eğilimlerinin Karşılaştırılması .....	46
<b>SONUÇ .....</b>	<b>47</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>51</b>
<b>EK 1- Karar Verme Stilleri ve Risk Alma Eğilimi Anket Formu.....</b>	<b>64</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>66</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Karar Verme Süreci.....	18
Şekil 2.2 Johnson Karar Verme Stilleri Yaklaşımının Grafik Gösterimi.....	25
Şekil 3.1 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	40
Şekil 3.2 Katılımcıların Doğum Tarihi Aralığına Göre Dağılımı .....	40
Şekil 3.3 Katılımcıların Unvana Göre Dağılımı.....	41



**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1.1 Literatürdeki Kuşak Sınıflandırmaları .....	3
Tablo 1.2 X ve Y Kuşaklarının İş Değerleri ve İş Hayatı İle İlgili Bakış Açılarının Karşılaştırılması.....	13
Tablo 3.1 Katılımcıların Fakülte/Birim Bilgilerine Göre Dağılımı.....	41
Tablo 3.2 Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	43
Tablo 3.3 Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler .....	44
Tablo 3.4 X ve Y Kuşaklarının Karar Verme Stillerinin Karşılaştırılması .....	45
Tablo 3.5 X ve Y Kuşaklarının Karar Verme Stillerinin Karşılaştırılması (T Testi) .....	45
Tablo 3.6 X ve Y Kuşaklarının Risk Alma Eğilimlerinin Karşılaştırılması.....	46
Tablo 3.7 X ve Y Kuşaklarının Risk Alma Eğilimlerinin Karşılaştırılması (T Testi).....	46

**KISALTMALAR LİSTESİ**

Akt.	: Aktaran
Arş.	: Araştırma
Ed.	: Editör
Dr.	: Doktor
Ens.	: Enstitü, Enstitüsü
Fak.	: Fakülte
GDMS	: General Decision Making Styles
IEEE	: Institute of Electrical and Electronics Engineers
IIMB	: Indian Institute of Management Bangalore
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KAÜ	: Kafkas Üniversitesi
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy (Ölçekli) İşletme
KVS	: Karar Verme Stili
MYO	: Meslek Yüksek Okulu
PDE	: Partial Differential Equations
SBF	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
YO	: Yüksekokul, Yüksekokulu

## ÖZET

Karar verme ve risk alma davranışları, bireylerin yaşamlarında önemli bir yere sahiptir. Bireyler, yaşamları boyunca hem özel hem de çalışma hayatları ile ilgili birçok konuda karar vermek ve çeşitli risklerle başa çıkmak durumunda kalırlar. Bireylerin, bahsi geçen durumlarda yaptıkları seçimler, hem kendilerinin hem de çevresindekilerin yaşamlarını etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, bireylerin karar verme ve risk alma davranışları arasında farklılıklar görülebilmektedir. Öte yandan birey, doğumundan itibaren, içinde yaşadığı zaman diliminde doğan tüm kişilerin oluşturduğu grubun bir parçası olur. Yaklaşık aynı yıllarda doğan, dönemin ortak şartları içerisinde yetişen, benzer düşünce ve algılara sahip, ortak tutum ve davranış özellikleri sergileyen bireylerin oluşturduğu bu gruplara kuşak denir. Kuşaklar arasında çeşitli özellikler açısından farklılıklar görülmektedir. Ancak farklı kuşaklardan bireyler modern yaşamın neredeyse her alanında beraber yaşamak ve çalışmak zorundadırlar. Bu yüzden de, kuşaklar arasındaki farklılıkların anlaşılması önemlidir.

Kuşak farklılıkları ile ilgili birçok çalışma yapılmış olmasına karşın, hâlen olası ilişkilerin incelenmesini bekleyen birçok davranışsal özellik mevcuttur. Kuşakların karar verme ve risk alma davranışları da bu özelliklerdendir. Bu bağlamda, bu araştırma ile, X ve Y kuşağına dâhil olan bireylerin, karar verme stilleri ve risk alma eğilimlerini inceleyip, karşılaştırarak, bu kuşakların karar verme ve risk alma davranışlarına ışık tutacak bilgi üretilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma nicel bir çalışmadır. Bu araştırmanın evrenini, Akdeniz Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları ve Akdeniz Üniversitesinde öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Katılımcıların karar verme stilleri ve risk alma eğilimlerine ilişkin veriler online anket yöntemi ile toplanmış, SPSS 21 paket programı ile istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgular, X ve Y kuşakları arasında karar verme stilleri açısından anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Ayrıca, X ve Y kuşakları arasında risk alma eğilimleri açısından da anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, karar verme stilleri ile risk alma eğilimi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** X Kuşağı, Y Kuşağı, Karar Verme Stilleri, Risk Alma Eğilimi

**SUMMARY**

**COMPARATIVE ANALYSIS OF GENERATIONS X AND Y IN TERMS OF  
DECISION MAKING STYLES AND RISK TAKING PROPENSITIES**

Decision making and risk taking behaviors have an important place in the lives of individuals. Throughout their lifetimes, individuals have to decide on many issues related to their private and working lives and to deal with various risks. The choices that individuals make in the aforementioned situations may affect both their lives and the lives of the people around them. Furthermore, differences can be seen between individuals' decision making and risk taking behaviors. On the other hand, from its birth the individual becomes a part of the group formed by all the people born in the time period in which it lives. These groups, which consist of individuals who are born in about the same years and who grow up in common conditions of the period, have similar thoughts and perceptions and exhibit common attitude and behavior characteristics, are called generation. There are some differences among generations in terms of various characteristics. However, individuals from different generations have to live and work together in almost every area of modern life. Therefore, it is significant to understand the differences between generations.

Although there have been many studies related to generational differences, there are still a number of behavioral characteristics awaiting examination of possible relationships. Decision making and risk taking behaviors of generations are also some of these characteristics. In this context, this research aims to produce information that will set light to the decision making and risk taking behaviors of generations X and Y by examining and comparing decision making styles and risk taking propensities of them.

The research is a quantitative study. The universe of this research is composed of the academicians who are working at Akdeniz University and the students who are studying at Akdeniz University. Decision making styles and risk taking tendencies data of the participants were collected with online questionnaire method and statistically analyzed with SPSS 21 software.

The findings show that there are significant differences between generations X and Y in terms of decision making styles. The findings also show that there is a significant difference between these generations in terms of risk taking propensities. In addition, significant relationships have been determined between decision making styles and risk taking propensity.

**Keywords:** Generation X, Generation Y, Decision Making Styles, Risk Taking Propensity

## ÖNSÖZ

Bugüne kadar çeşitli araştırmalara konu olan karar verme ve risk alma davranışları, bireylerin yaşamlarında önemli bir yere sahiptir. Bireyler, yaşamları boyunca hem özel hem de çalışma hayatları ile ilgili birçok konuda karar vermek durumunda kalmaktadırlar. Bireyler, ayrıca, yaşamları süresince içerisinde çeşitli riskler barındıran birçok durumla karşılaşır ve bu risklerle başa çıkmaları gerekir. Bireylerin, karar vermeyi ve risk almayı gerektiren durumlarda yaptıkları seçimler, hem kendilerinin hem de çevresindekilerin hayatlarını etkileyebilmektedir. Öte yandan, bireylerin karar verme ve risk alma davranışları arasında farklılıklar görülebilmektedir. Karar verme ve risk alma davranışlarının bireylerin yaşamlarında güçlü bir etkiye sahip olduğu düşünüldüğünde, bu davranışlar arasındaki farklılıkların ve bu farklılıkları etkileyen unsurların araştırılması da önem kazanmaktadır.

Öte yandan bireyler, doğumları ile birlikte, içinde yaşadığı zaman diliminde doğmuş olan tüm kişilerin oluşturduğu grubun bir parçası olmaktadır. Yaklaşık aynı yıllarda doğan, dönemin ortak koşulları içerisinde yetişen, benzer düşünce ve algılara sahip, ortak tutum ve davranış özellikleri ile birbirine yakın bireylerin oluşturduğu bu gruplara kuşak adı verilmektedir. Her kuşağın sahip olduğu kendine has özellikler bulunmakta ve kuşaklar arasında çeşitli yönlerden farklılıklar görülebilmektedir. Ancak farklı kuşaklara mensup olan bireyler, modern yaşamın neredeyse tüm alanlarında beraber çalışmak ve yaşamak zorundadırlar. Bu durum ise kuşaklar arasındaki farklılıkların anlaşılmasını önemli bir konu haline getirmektedir.

Literatürde karar verme davranışı, risk alma davranışı ve kuşak farklılıkları konuları ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte, hâlen kuşak farklılıkları olgusu ile ilgili, olası ilişkilerin incelenmesini bekleyen birçok davranışsal özellik mevcuttur. Kuşakların karar verme ve risk alma davranışları da bu davranışsal özelliklerdendir.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda, bu araştırmanın temel sorusu “X ve Y kuşakları arasında karar verme stilleri ve risk alma eğilimleri açısından anlamlı bir fark var mıdır?” olarak ifade edilebilir. Bu soru doğrultusunda yürütülmüş olan araştırma ile, X ve Y kuşaklarına dâhil olan bireylere dair, karar verme ve risk alma davranışlarına ışık tutacak bilgi üretilmesi amaçlanmıştır.

Bu tez çalışması, bu bölüm dışında üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, kuşak teorisi, kuşaklar ve özellikleri, kuşakların benzer ve farklı yönleri gibi konularla ilgili kavramsal bilgiler, bugüne kadar yapılmış olan çalışmalardan yararlanılarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde, karar verme ve risk alma davranışlarına dair temel kavramsal bilgiler yer almaktadır. İlk olarak, karar verme davranışı incelenmiş, karar verme süreci, karar verme davranışını etkileyen faktörler ve karar verme stilleri gibi konularla ilgili kavramsal bilgiler literatürden yararlanılarak aktarılmıştır. İkinci bölüm, ayrıca, risk alma davranışı ile ilgili bilgileri de içermektedir. İlgili başlıklarda, risk ve risk alma eğilimi kavramları, risk alma davranışı ile ilgili kuramsal yaklaşımlar ve risk alma davranışını etkileyen faktörler ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Üçüncü bölümde, tez çalışması kapsamında yürütülen nicel araştırma ile ilgili bilgiler yer almaktadır. İlgili bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi açıklanmış, analiz ve bulgular aktarılmıştır.

Sonuç bölümünde ise, çalışmanın bütünü ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmış, elde edilen bulgular özetlenmiş, ulaşılan sonuçlar yorumlanmış ve yeni araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KUŞAK KAVRAMI**

#### **1.1. Kuşak Teorisi**

Kuşak, yaklaşık aynı yıllarda doğan, dönemin ortak şartları içerisinde yetişen, benzer düşünce ve algılara sahip, ortak tutum ve davranış özellikleri ile birbirine yakın bireylerin oluşturduğu topluluktur (Erol, 2011: 390). Türk Dil Kurumuna göre kuşak kelimesi, “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısı ile birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmaktadır. Sosyolojik tanımlamalar incelemeye tabi tutulduğunda ise, kuşaklar, belli tarih aralıklarında dünyaya gelmiş, sosyalleşme süreci içerisinde aynı sosyal, ekonomik, politik ve benzeri olayların etkilerine maruz kalmış, şartlar dolayısı ile benzer sorumluluklara sahip olduklarından değer, inanç, beklenti ve davranışlar bakımından ortak yönlere sahip olan gruplar olarak açıklanabilir (Baydar, 2016: 14).

Kişi, doğumu ile birlikte, içinde yaşadığı zaman diliminde doğmuş olan tüm kişilerin oluşturduğu grubun bir parçası olur (Baydar, 2016: 14). Kişilerin, zaman içerisinde yaşadıkları önem arz eden milli yahut milletlerarası olaylar ortak belleklerin oluşmasına sebep olmakta, oluşan bu ortak bellek ise sonraki eğilim, tercih ve davranışların biçimlenmesinde etkili olmaktadır (Özer vd., 2013: 125). Yetişme şekilleri, dokusunu aldıkları ortam gibi faktörler nedeniyle kuşaklar arasında kişilik, çalışma tarzları, işyerinden beklentiler gibi konularda önemli farklılıklar gözlenmektedir (Baydar, 2016: 14). Toplum içerisinde yer alan bir kuşağa ait bireyler, benzer sorumluluklara sahiptir ve gösterdikleri davranışları da buna göre düzenlemektedirler (Erol, 2011: 390). Her kuşak, yapısında bazı değer yargıları ve karakter özelliklerini barındırdığından, kişiler doğdukları kuşağın davranışlarına benzer özellikler sergilerken, diğer kuşakların davranışlarından farklı özellikler göstermektedirler (Ayhün, 2013: 96). Her kuşak, kendisinden bir önceki kuşağa kıyasla birçok yönden daha gelişmiş ve ilerlemiştir (Erol, 2011: 390). Dolayısı ile her kuşak, kendine has özelliklere sahip olarak diğer kuşaklardan farklılaşmaktadır (Baydar, 2016: 15).

Kuşak teorisi ilk olarak Karl Mannheim (1952) tarafından ileri sürülmüştür. Fakat günümüz kuşaklarını kapsayan sınıflandırma ve tartışmalar öncelikle Inglehart (1977) tarafından, daha sonra ise Strauss ve Howe (1991) tarafından yazılan kitap ile hız kazanmaya başlamıştır. Bu teoriye göre, belli zaman dilimlerinde doğup büyüyen ve benzer yaş grubu içerisinde bulunan kişilerin benzer davranış özellikleri sergilediği ve her yeni gelen kuşak ile

birlikte bu davranış özelliklerinin değişebileceği iddia edilmektedir. Toplumdaki önemli tarihsel olaylar ve sosyal değişim, o toplumdaki kişileri pek çok yönden etkileyebilmektedir. Kuşak teorisine göre, bireylerin davranış özelliklerinin şekillenmesi, bahsi geçen olaylardan sonra değil, bu olayların gerçekleştiği yıllar süresince gerçekleşmektedir. Bu nedenle, belli bir zamanda dünyaya gelmiş ve aynı yaş grubu içinde yer alan bireyler, tipik bazı benzer eğilim ve bilişsel davranışları paylaşabilirler. Ayrıca, bu etkilerin zaman içerisinde devam edebileceği varsayılmaktadır (Arslan ve Staub, 2015: 5).

Mannheim, kuşak kavramının önemli ve birbirleri ile ilişkili iki bileşeni içerdiğinden bahsetmiştir. Bunlardan ilkinin, tarihsel zamandaki ortak bir konum (kuşak konumu), ikincisini ise o tarihsel konumun ayrı bir bilinci, yani o zamanın olayları ve deneyimleri tarafından şekillendirilen bir zihniyet (kuşak stili) olarak ifade etmiştir (akt.Gilleard, 2004: 108). Ayrıca, Mannheim, bir kuşağı, üyelerinin belirli bir bağ ve kuşak bilincine sahip olduğu sosyal bir varlık olarak açıklamıştır (akt.Nugin, 2010: 344).

Arsenault (2004: 128), çalışmasında bir kuşağın oluşmasına neden olabilecek bazı unsurları aktarmıştır. Bir toplumda kaynakların dağılımını etkileyecek derecede önemli bir demografik değişim, ekonomik kriz gibi bir kuşağı başarı yahut başarısızlık döngüsüne sürükleyecek bir dönem, yaptıkları ile toplumları etkileyen, peşinden sürükleyen liderler, teknoloji vb. konularda yenilik yapan kişiler ve yaptıkları çalışmalar bu unsurlardandır. Uysal (2015: 438) ise kuşakları tüm dünyada ekonomik ve sosyal hareketler dolayısı ile oluşmuş zaman aralıkları olarak tanımlamış ve müzik akımları, icatlar, yeni ilgi alanları ve savaşlar gibi unsurların kuşakların dönemlerini oluşturup, ayırıcı niteliğini belirlediğini ifade etmiştir.

Özet olarak, kuşak teorisi hakkında yapılan tanımların ortak noktası, belirli zaman aralığında doğmuş olan bireylerin davranışlar, algılar, değer yargıları ve yaşam biçimleri bakımından benzer özelliklere sahip olduğu varsayımıdır (Kavalcı, 2015: 78).

## **1.2. Kuşakların Sınıflandırılması**

Bireylerin, belirli bir zaman diliminde doğup, belirli bir grubun parçası olduklarından önceki bölümde bahsedilmiştir. Belirli yılları kapsayan bu zaman dilimleri, kuşakların sınıflandırılmasında oldukça önemlidir (Delahoyde, 2009: 29). Çeşitli yazarların yaptığı kuşak sınıflandırmalarında kuşakların hangi yılları kapsayacağına dair görüş ayrılıkları bulunmaktadır (Reeves ve Oh, 2007: 296). Yapılan sınıflandırmalarda temel alınan olayların farklılıklar göstermesi nedeniyle ortaya çıkan bu durum doğal bir durum olarak kabul edilmektedir (Aygenoğlu, 2015: 6). Bununla birlikte, kuşaklar için tanımlanmış olan zaman dilimleri birbirlerinden büyük farklılıklar göstermemektedirler (Köse vd., 2014: 151).



Çeşitli yazarların çalışmalarında kullanıldığı kuşak sınıflandırmaları derlenmiş, ulaşılan sonuçlara Tablo 1.1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1.1 Literatürdeki Kuşak Sınıflandırmaları**

Kaynak	Sessiz Kuşak	Bebek Pat. K.	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Adıgüzel vd. (2014: 171-174)	1925 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1979	1980 – 2001	2001 – 2020
Akdemir vd. (2013: 14-15)	1925 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1979	1980 – 2000	2000 sonrası
Arsenault (2004: 129)	1922 – 1943	1944 – 1960	1961 – 1980	1981 – 2000	-
Crumpacker ve Crumpacker (2007: 351)	1929 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1979	1980 – 1999	-
Keleş (2011: 131-132)	-	1946 – 1964	1965 – 1979	1980 – 1999	2000 – 2021
Kyles (2005: 54)	1900 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1979	1980 – 1999	-
Lamm ve Meeks (2009: 616)	1921 - 1940	1941 – 1960	1961 – 1980	1981 – 2000	-
Oblinger ve Oblinger (2005: 15)	1900 – 1946	1946 – 1964	1965 – 1982	1982 – 1991	-
Parry ve Urwin (2011: 80)	1925 – 1942	1943 – 1960	1961 – 1981	1982 ve sonrası	-
Salahuddin (2010: 2)	1922 – 1943	1943 – 1960	1960 – 1980	1980 – 2000	-
Strauss ve Howe (1991: 36)	1925 – 1942	1943 – 1960	1961 – 1981	1982 – 2003	2004 ve sonrası
Twenge vd. (2010: 1118)	1925 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1981	1982 – 1999	-
Williams ve Page (2011: 3-10)	1930 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1977	1977 – 1994	1994 ve sonrası

**Kaynak:** Yazar tarafından tabloda adı geçen çalışmalardan derlenmiştir.

Bu çalışmadaki kuşakların sınıflandırılması, nispeten daha genel bir sınıflandırma olması ve literatürdeki birçok çalışmada kullanılmış olması göz önünde bulundurularak, Lamm ve Meeks (2009) tarafından kullanılmış olan sınıflandırma doğrultusunda yapılmıştır. Bu bağlamda, bu çalışmada kullanılacak sınıflandırma aşağıdaki gibidir:

- 1- Sessiz Kuşak (Gelenekselciler): 1921 - 1940 yılları arasında doğanlar
- 2- Bebek Patlaması Kuşağı: 1941-1960 yılları arasında doğanlar
- 3- X Kuşağı: 1961-1980 yılları arasında doğanlar
- 4- Y Kuşağı: 1981-2000 yılları arasında doğanlar
- 5- Z Kuşağı: 2001 yılı ve sonrasında doğanlar

Kuşak sınıflandırmaları ile ilgili alt başlıklarda, genel olarak, her kuşağa ait özellikler, araştırmacılar tarafından yapılmış sınıflandırmalarda etkili olan belirleyici olaylar ve benzeri

unsurlar aktarılmıştır. Kuşak teorisi ile ilgili yapılan çalışmaların büyük kısmı Amerika’da gerçekleştirildiğinden, aktarılmış olan olaylar ve özelliklerin bir kısmı Amerika’ya özgüdür. Bununla birlikte, bu çalışmada, kuşak teorisi ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların çoğunda olduğu üzere, bir kuşağın üyelerinin aşağı yukarı aynı olaylardan etkilendikleri, aynı özellik ve davranış biçimlerine sahip oldukları (Bako, 2016: 11) varsayılmıştır.

### **1.2.1. Sessiz Kuşak (Gelenekselciler)**

1921-1940 yılları arasında doğmuş olan kişiler “Sessiz kuşak” mensubu olarak kabul edilmektedir (Lamm ve Meeks, 2009: 616). Bu kuşağa bazı kaynaklarda “Gelenekselciler” adı da verilmektedir. Bu kuşağa verilen isimler, kuşağın mensuplarının içine kapanık, tedbirli, sessiz ve benzeri özellikler göstermelerinden kaynaklanmaktadır (Hansen ve Leuty, 2012: 35). Yazın kaynakları, bu kuşağı çağımızın en yaşlı üyeleri olarak nitelemektedirler. Bugünkü iş dünyasının temellerini atan kuşak olarak görülmekte olan Sessiz kuşak, günümüz iş hayatında sayıları az da olsa hâlen varlığını hissettiren kuşak konumundadır. Sessiz kuşak mensupları, benzersiz bir bilgi kaynağı olmaları ve pratik zekâları nedeniyle işletmelerde kritik pozisyonlardaki kişiler konumuna gelmişlerdir (Adıgüzel vd., 2014: 171; Aygenoğlu, 2015: 8).

Arsenault (2004: 129), sessiz kuşak mensuplarının temel değerlerini, adanma, çok çalışma ve otoriteye saygılı olmak olarak ifade etmiştir. Bu kuşağa dâhil olan kişiler, uzun süreler boyunca aynı işte kalmakta, o işte ömürlerinin sonuna dek çalışmayı ve yaptıkları işte uzman olmayı tercih etmektedirler. Güven duygusunu önemseyen bu kuşak mensupları, disiplinli ve pragmatik özellikler göstermelerinin yanı sıra istikrar arayışındadırlar (Adıgüzel vd., 2014: 171; Kyles, 2005: 54). Bu kuşağa dâhil olan kişiler, sıkı çalışma, adanma gibi kavramlara değer verip, görevi zevk ve onur gibi kavramlardan ileride gören, güçlü bir iş ahlakına sahip sadık takım oyuncularındırlar (Bruyne, 2005: 2; Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 352-353; Frandsen, 2009: 34). Bahsi geçen özellikleri gösteren bu kuşak mensuplarının kıdem odaklı ödüllendirilme beklentileri bulunmaktadır (Haydari, 2014: 11). Tüm bu bilgiler ışığında, Sessiz kuşak mensuplarının örgütlerine her koşulda bağlı oldukları söylenmektedir (Usta, 2014: 23).

Büyük buhran ve İkinci Dünya Savaşı gibi olayların bu kuşağın tanımlanmasında önemli bir yeri vardır (Arsenault; 2004: 129). Savaş zamanlarında ve orduda kazandıkları deneyimler, bu kuşak mensuplarının yukarıdan aşağıya yönetim biçimini benimsemelerine ve otoriteye saygı duymalarına sebep olmuştur (Usta, 2014: 23). Savaş ve kriz gibi zorluklar ile dolu dönemler bu kuşağın mensuplarına kanunun önemini de öğretmiştir. Bundan dolayı, kanun ve düzene her zaman inanmaktadırlar. Yüksek vatanseverlik duygusuna sahiptirler

(Crumpacker ve Crumpacker, 2007: 352-353). Diğer kuşaklara kıyasla belirli konularda daha keskin çizgilere sahip olan Sessiz kuşak mensupları için kadın ve erkek rolleri de açıktır ve üyeler bu rolleri sorgulamadan onaylamaktadırlar (Zemke vd., 2000: 37-40). Genç kuşaklar tarafından saygı görmeyi beklemekte, gayri resmi olarak yapılmış bir hareketi saygısızlık olarak kabul edebilmektedirler (Usta, 2014: 23). Geniş aile yapıları ve yoğun komşuluk ilişkileri bu kuşağın kültürel olarak önem verdiği kavramlar arasındadır (Öz, 2015: 6).

Özetle, ismini, üyelerinin içine kapanık, sessiz vb. özellikler barındıran bir yapıya sahip olmasından alan Sessiz kuşak, çağımızın en yaşlı bireylerinden oluşmaktadır. Güven, disiplin, sadakat ve vatanseverlik gibi kavramlara önem veren Sessiz kuşak için, çok çalışmak ve otoriteye saygı göstermek de büyük önem arz etmektedir.

### **1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)**

Bu kuşağa mensup olan bireylerin 1941-1960 yılları arasında doğdukları kabul görmektedir (Lamm ve Meeks, 2009: 616). İkinci Dünya Savaşı'nın ardından doğum oranlarının artması sebebiyle bu ismi almışlardır (Gürbüz, 2015: 41). Bu dönem içerisinde dünyaya gelmiş olan kişiler için Soğuk Savaş dönemi çocukları ismi de kullanılmaktadır (Ayhün, 2013: 99). Bu kuşağın dünyaya geldiği dönemde radyonun dünyada önemli bir yeri vardır. Yine bu dönemde, ekonomik refah yavaş yavaş yükselmiş, ülkelerde siyasal, politik ve ekonomik yönlerden ciddi değişimler görülmüştür. Bu değişimler, Bebek Patlaması kuşağı mensuplarının düşünce yapılarını da etkilemiştir (Adıgüzel vd., 2014: 171).

Bebek Patlaması kuşağı mensupları günümüzde yönetici, danışman gibi pozisyonlarda görev yapmaktadırlar (Gurlaş, 2016: 7). Sessiz kuşak mensupları, çalışmanın yapılacak en doğru şey olduğunu düşünerek çalışırken, Bebek patlaması kuşağı mensuplarının çalışma nedenleri, çalışmak zorunda olduklarını düşünmeleridir. Genellikle azim ve sebat ile çalışma, baskı altında çalışmaya karşı dayanıklılık, iyimserlik, takım odaklılık ve kişisel doyum gibi kavramlarla ilişkilendirilen bu kuşağın mensupları karar verme süreçlerinin içerisinde bulunmak istemektedirler. Yüz yüze iletişime yatkındırlar. Zaman zaman teknoloji ile problemler yaşamış olsalar da, rekabetçi özellikleri nedeniyle teknolojiyi öğrenme konusunda isteklidirler. Ayrıca bu kuşağa dâhil olan bireylerin akıl hocalığı yapma konusunda çok iyi oldukları belirtilmektedir (Delahoyde, 2009: 34; Gürbüz, 2015: 41; Lamm ve Meeks, 2009: 616; Usta, 2014: 26; Westerman ve Yamamura, 2007: 152; Wong vd., 2008: 879).

Başarılı olmak için sıkı çalışmak ve hayatın her alanında rekabet etmek zorunda kalmalarının sonucu olarak bu kuşak mensupları son derece rekabetçi ve sadık çalışanlar haline gelmişlerdir. Bu kuşağın iş ve yoğun rekabetçilik gibi kavramlar ile ilgili takıntıları onların

işkolik, bencil, kendine aşırı güvenen, yargılayıcı ve benzeri özelliklere sahip kişiler olarak etiketlenmelerine sebep olmuştur (Delahoyde; 2009: 34).

Bebek patlaması kuşağına dâhil olan bireyler, işlerine, aileleri de dâhil olmak üzere, iş dışındaki tüm yaşam kavramlarından daha fazla öncelik vermektedirler (Lester vd., 2012: 342). Tüm bu sadakat, yoğun çalışma ve benzeri davranışlarına karşılık olarak, bu kuşağın mensupları sayılmak ve tanınmak istemektedirler (Özer, 2014: 57). Daha iyi unvanlar, daha fazla para, büyük kişisel ofisler gibi statü sembolleri ile ödüllendirilmeyi tercih etmektedirler (Kyles, 2005: 54).

Bu kuşak mensupları, dürüstlük kavramını, kendinden sonraki kuşaklara kıyasla daha çok önemsemektedirler. Bununla birlikte, daha az kararlılık ve hırs özelliklerine sahiptirler (Arsenault, 2004: 134). Gelenek ve kültür gibi kavramlara bağlıdırlar (Arslan ve Staub, 2015: 6). Refah, mal ve hizmete karşı özlem duymaktadırlar (Ayhün, 2013: 99). Bu kuşak mensupları, savaşın yıkıcı etkilerinden ve yaşanan acılardan kurtulmak amacıyla, kişisel mutluluklar oluşturmaya ve bu amaç doğrultusunda tüketmeye yönelmişlerdir (Altuntuğ, 2012: 205). Sağlık, enerji ve iyilik bu kuşak için temel amaçlardır (Williams ve Page, 2011: 5).

### 1.2.3. X Kuşağı

X kuşağı mensupları 1961-1980 yılları arasında dünyaya gelmişlerdir (Arsenault, 2004: 129; Lamm ve Meeks, 2009: 616; Strauss ve Howe, 1991: 36). Bu kuşağa, ayrıca, Patlama Sonrası kuşak, Gölge kuşağı gibi isimler de verilmektedir (Srinivasan, 2012: 51). Çalkantılarla dolu bir dünyanın belirsiz koşulları ile mücadele etmek zorunda kaldıklarından dolayı, bir diğer isimleri de Kayıp kuşaktır (Altuntuğ, 2012: 205). İçine doğdukları dönemdeki eğitim sisteminin durumu, artan ülke borçları ve ebeveyn boşanmaları gibi faktörlerin X kuşağı mensupları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Kupperschmidt, 2000: 69). Çok sayıda televizyon kanalının açılmış olduğu bir döneme denk gelmiş olan X kuşağı, televizyon ve medya araçları ile büyüdüğünden, önceki kuşaklara kıyasla dünya olayları ve popüler kültürün etkilerine daha fazla maruz kalmıştır (Engizek ve Şekerkeya, 2016: 247; Hansen ve Leuty, 2012: 35).

X kuşağı mensupları, problem çözmede pratik yaklaşımlara sahip, teknik konulara karşı yetenekli, çeşitliliğe, rekabete, değişime ve çoklu görevlere açık bireylerdir (Smola ve Sutton, 2002: 365). Genellikle sinik, karamsar ve bireyci olarak karakterize edilirler (Wong vd., 2008: 880). Arsenault (2004: 129) ise X kuşağının temel değerlerini, çeşitlilik, teknolojik okuryazarlık, eğlence ve resmi olmama kavramları ile ifade etmektedir.

Bebek patlaması kuşağı mensuplarına göre daha kanaatkar olan X kuşağı mensupları, aynı zamanda onlardan daha gerçekçidirler (Akdemir vd., 2013: 15). X kuşağı, idealist bir

kuşaktır (Ayhün, 2013: 100). En çok değer verdikleri şey aileleridir (Williams ve Page, 2011: 6). Toplum ile ilgili sorunlara karşı duyarlıdırlar (Akdemir vd., 2013: 15). Girişimci, bağımsızlığına düşkün ve amaç odaklı bir yapıya sahiptirler (Adıgüzel vd., 2014: 172). X kuşağı mensupları yaratıcılık kavramına oldukça önem vermektedirler (Lamm ve Meeks, 2009: 616). Yeni maharetler geliştirmekten ve kendilerine yeni fırsatlar tanınmasından hoşlanırlar (Çınar, 2016: 11).

X kuşağı mensupları için eğitim büyük önem arz etmektedir (Başgöze ve Bayar, 2015: 123). Gelecek kaygısı taşımaktadırlar (Arslan ve Staub, 2015: 7). Yaşamış oldukları bu gelecek kaygısı, X kuşağı mensuplarını kariyer yapmaya, daha çok çalışmaya ve daha çok maddi kazanç sağlamaya yöneltmiştir (Altuntuğ, 2012: 206). Bu doğrultuda, X kuşağı mensupları, saygı duyulacak bir konuma ulaşma, para ve yüksek düzeyde sosyalleşme kavramlarıyla varoluşlarını açıklamaya çabalamışlardır (Demirkaya vd., 2015: 189).

Özetle, sorunlarla dolu bir dönemde dünyaya gelen ve dünyaya geldikleri dönemin koşullarının davranış özellikleri üzerinde etkili olduğu düşünülen X kuşağı, pratik, rekabete ve değişime açık bireylerden oluşmaktadır. Girişimci ve amaç odaklı bir yapıya sahip olan X kuşağı, eğitim, yaratıcılık, bağımsızlık ve sosyal statü gibi kavramlara da önem vermektedir.

Diğer kuşaklarla benzer şekilde, X kuşağı mensuplarının da iş dünyası ile ilgili konularda diğer kuşaklarla benzeşen ve farklılaşan özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklere X ve Y kuşağının yönetsel açıdan değerlendirildiği başlık altında yer verilmiştir.

#### **1.2.4. Y Kuşağı**

Bu kuşağa mensup olan kişilerin 1981-2000 yılları arasında dünyaya geldikleri kabul edilmektedir (Arsenault, 2004: 129; Lamm ve Meeks, 2009: 616). Milenyum kuşağı, Dijital kuşak ve Net kuşağı isimleri bu kuşağa verilen diğer isimlerdendir (Jain ve Pant, 2012: 58). Bebek Patlaması kuşağı radyo, X kuşağı televizyon ile büyümüşken, Y kuşağına dâhil olanlar bilgisayarlar ile büyümüşlerdir (Washburn, 2000: 54). Küreselleşme olgusu dolayısı ile çeşitli kültürlerle iç içe yetişmiş olan Y kuşağı mensupları, ellerindeki imkânlar sayesinde dünyada yaşanan her çeşit olaydan haberdar olmuşlardır (Mücevher, 2015: 14). Bilgisayar ve internet erişimi gibi konulardaki hızlı teknolojik gelişmelerin yanı sıra, yükselen cinsiyet eşitliği, çalışan anne, çocuk merkezli kültür ve benzeri sosyal konular bu kuşağa dâhil olan kişileri etkileyen önemli gelişmelerdendir (Karaaslan, 2014: 49).

Arsenault (2004: 129), bu kuşağa ait temel değerleri iyimserlik, vatandaşlık, güven ve başarı kavramları ile ifade etmiştir. Tapscott (2009: 73-96) ise Y kuşağının sekiz norma sahip olduğunu ifade etmiştir. Söz konusu normlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

1- Özgürlük: Y kuşağı mensuplarının hayatın her alanında özgürlük aradıkları belirtilmektedir.

2- Özelleştirme/Kişiselleştirme: Bu kuşak mensupları teknolojiyi kullanırken beğendiği şeyleri kişiselleştirmektedirler. Beğendikleri müzikleri telefon melodileri şeklinde kullanmaları bu duruma örnek olarak verilmektedir.

3- İrdeleme/İnceleme: Örnek olarak, başvurdukları işyerleri, satın alacakları ürünler ve benzeri konular hakkında detaylı bilgi edinmeleri verilmektedir.

4- Dürüstlük/Şeffaf Olma: Y kuşağı mensupları, alışveriş yaparken ya da çalışacakları işletmeleri seçerken dürüstlük ve şeffaflık kavramlarına önem vermektedirler.

5- İşbirliği: Bu kuşak üyeleri akranları ile fikir alışverişi yapmaktan hoşlanmakta, bu alışverişi özellikle sosyal medya aracılığıyla gerçekleştirmektedirler.

6- Eğlence: Y kuşağına mensup olan kişiler, hayatın çoğu alanında eğlenceye önem vermektedirler.

7- Hız: Hızlı bilgi paylaşımı ve hızlı cevap alma beklentisi Y kuşağı mensuplarının iletişim anlayışlarında önemli bir yere sahiptir.

8- Yenilikçilik: Y kuşağı, yenilikçilik kavramına çok önem vermektedir. Buna örnek olarak, işyeri seçimlerinde yenilikçilik kavramına önem veren işletmelerde çalışmak istemeye eğilimli olmaları verilebilir (Tapscott, 2009: 96).

Özgür bir kimliğe sahip olmaları bu kuşak mensuplarının en önemli özelliklerinden biri olarak görülmektedir (Şenturan vd., 2016: 175). Bu kuşağa dâhil olan kişiler, rahatsız oldukları bir konuda çekinmeden tartışabilmektedirler. Ebeveynleri tarafından sürekli olarak soru sormaya teşvik edilmiş bir şekilde yetiştirilmiş olmaları bu durumun nedeni olarak görülmektedir. Bu kuşağa verilen adın İngilizce dilinde “neden” (why) anlamına gelmesinin sebeplerinden biri de bu özellikleridir (Özer vd., 2013: 126).

Y kuşağı, televizyon, medya gibi kanallar dolayısıyla pazarlamada hedef grup haline gelmiş ve dünya ile olan iletişimleri dünyaya geldikleri günden itibaren başlamıştır. Bundan dolayı, iletişim kavramı Y kuşağı mensuplarının hayatlarında önemli bir yere sahiptir. Eğlence, iş, sosyal aktivite gibi kavramların hepsini iç içe yaşamaktadırlar. Çeşitlilikler ile birlikte büyüdüklerinden ötürü, insanlar arasındaki etnik farklılıkları önemsememektedirler. İlişkilere önem vermekte, ilişki geliştirmek ve sosyalleşmek doğrultusunda vakit harcamak istemektedirler (Göktaş ve Çarıkçı, 2016: 857).

Y kuşağı mensupları, eğitim konusunda istekli, değişimi benimseyen ve kolay adapte olabilen, amaç odaklı bireylerdir (Keskindemir, 2016: 16; Seyfi, 2016: 108). Kendisinden önceki kuşaklara kıyasla çok daha eğitilmiş kişileri barındıran Y kuşağı, aynı şekilde

kendisinden önceki kuşaklara nazaran daha yüksek beklentilere sahip kişilerden oluşmaktadır (Özer, 2014: 57). Daha yüksek beklentilere sahip olmalarının yanı sıra, Y kuşağı üyesi bireylerin, ne istediklerini belirleme ve istedikleri şeyleri elde etmek için nelere ihtiyaçları olduğunu tespit etme konusunda önceki kuşaklara kıyasla daha becerikli oldukları ifade edilmektedir (Etlican, 2012: 6).

Y kuşağı mensuplarının sabırlı olmayı ve beklemeyi bilmedikleri belirtilmektedir. Bu kuşak mensupları, geri bildirim ve bilgiye en çabuk şekilde ulaşmak istemektedirler (Gurlaş, 2016: 9; Özer, 2014: 57). Diğer kuşaklara nazaran daha fazla marka bağımlılığına sahip oldukları belirtilmektedir (Gurlaş, 2016: 9). Elektronik aletler, tatil ve konser aktiviteleri için ciddi harcamalar yapmaktadırlar (Wolburg ve Pokrywczynski, 2001: 36).

İçinde buldukları koşullar dolayısı ile yüklü miktarda bilgi bombardımanına maruz kalmaya alışkın olan Y kuşağı mensupları, hem çeşitli kaynaklardan bilgi toplamada, hem de bu bilgileri ilgili problemlerin çözümünde kullanma konusunda oldukça yeteneklidirler (Buckley vd., 2001: 83). Hırslı bir yapıya sahip olan Y kuşağı mensupları, buna ek olarak takım çalışmasına da yatkındırlar (Çelik, 2014: 13). X kuşağı mensupları gibi, Y kuşağı mensupları da girişimci bir yapıya sahiptirler (Mücevher, 2015: 14). Sinizm, kendileri ile alay edilmesi, haksızlık, can sıkıntısı ve benzeri durumlardan hoşlanmazlar (Lamm ve Meeks, 2009: 617). İdeal bir iş gücü oldukları belirtilen Y kuşağı mensuplarının, sadakat ve disiplin özelliklerini Sessiz kuşaktan, iş ahlakı özelliklerini Bebek Patlaması kuşağından, teknolojik yeteneklerini ise X kuşağından aldıkları belirtilmektedir (Bezirci, 2012: 14). Y kuşağı mensuplarının iş hayatı ile ilgili özelliklerine dair detaylı bilgiler, X ve Y kuşaklarının yönetsel açıdan değerlendirmelerinin yapıldığı başlık altında yer verilmiştir.

### **1.2.5. Z Kuşağı**

2000 yılından sonra doğmuş ve doğacak olan bireylerin Z kuşağı mensubu oldukları belirtilmektedir (Akdemir vd., 2013: 15; Altuntuğ, 2012: 206). Bu kuşak, aşırı düzeyde bireyselleşme ve yalnızlık yaşayacakları öngörüsünden dolayı Yeni Sessiz kuşak ismi ile de anılmaktadır (Akdemir vd., 2013: 15).

Ayhün (2013: 102) tarafından bu kuşak, bugün itibariyle tahmin yapmanın güç olduğu, yakın geleceğin gizem dolu çocukları olarak ifade edilmiştir. Hayatın çeşitli alanlarındaki davranışları henüz detaylı bir şekilde araştırılmaya başlanmamış olan Z kuşağı ile ilgili literatürde pek fazla bilgi mevcut değildir (Adıgüzel vd., 2014: 174).

Z kuşağı, farklı ve küresel bir kuşaktır (Williams ve Page, 2011: 10). Yaşam standartlarında ortaya çıkan değişim ve dönüşümler, Z kuşağı mensuplarının diğer kuşaklara

kıyasla çok farklı bir dünyada yetişmeleri sonucunu doğurmakta, özellikle teknolojik gelişmeler, söz konusu kuşağın kişisel özelliklerinin diğer kuşaklar ile ayrılıklar göstermesine sebep olmaktadır (Ayhün, 2013: 102).

Z kuşağı, en genç kuşak olmasına rağmen, anne olmanın ve öğretmenlerin yaş ortalamasının yükselmesi sonucu olarak, diğer kuşaklara nazaran daha yaşlı ebeveynler tarafından yetiştirilmekte, daha yaşlı öğretmenler tarafından eğitim görmektedirler. Önceki kuşaklara kıyasla daha hızlı gelişmekte, daha erken yaşta eğitim görmekte, daha genç yaşlarda pazarlamanın etkilerine maruz kalmaktadırlar (Levickaite, 2010: 173).

Z kuşağı mensupları, hep yanlarında olan çeşitli teknolojik aygıtları ile büyümektedirler (Ayhün, 2013: 102). Tamamen dijital özellikler taşıyan Z kuşağı mensuplarının iletişim ve sosyal etkileşim alışkanlıkları da aynı şekilde dijitaldir (Levickaite, 2010: 173). Z kuşağı mensupları, akranları tarafından kabul görme konusuna oldukça önem verir ve ait olma ihtiyacı hissederler (Williams ve Page, 2011: 10). Dünya hazlarına düşkün ve tatminsizdirler. Sonuç odaklıdır (Ayhün, 2013: 102; Yelkikalan vd., 2010: 502). Y kuşağı mensupları gibi, Z kuşağına dâhil olan kişiler de sabırsızdırlar (Berkup, 2014: 224). Acele ile hareket etmek ile birlikte çoklu dikkat ve karar alma becerisine sahip Z kuşağı üyeleri, her şeyi çabuk istemekte ve derhal tüketmektedirler (Altuntuğ, 2012: 206).

Z kuşağına dâhil olan bireyler, internet ve teknoloji ile ilgili konularda yetenekli olmak ile birlikte, çoklu görevleri hızlı bir şekilde yerine getirebilmek konusunda da oldukça yeteneklidirler (Levickaite, 2010: 173). Hayal gücü en geniş, en yaratıcı kuşak olabilecekleri düşünülmektedir (Williams ve Page, 2011: 10).

Bu kuşağın en yaşlı mensupları günümüzde 16-17 yaşlarındadır. Dolayısıyla, bu kuşağın iş hayatında gösterdikleri davranış özelliklerine dair bilgiler verilememektedir (Baltacı, 2016: 12).

### **1.3. X ve Y Kuşaklarının Yönetmel Davranışlarının Değerlendirilmesi**

Günümüzde yöneticilerin karşılaştığı en önemli zorluklardan biri, farklı kuşaklara ait bireylerden oluşan iş gücünün nasıl etkin bir şekilde yönetileceğini öğrenmektir. Farklı kuşaklardan çalışanlar farklı işyeri beklentilerine sahip olabilmekte, bundan dolayı işe yaklaşımları ve motive olma biçimleri de farklılık gösterebilmektedir (Lester vd., 2012: 341). Ayrıca, kuşaklar arasındaki görüş farklılıkları, çoğu konuda çatışma çıkmasına neden olabilmektedir. Yöneticiler, kuşaklar arasındaki farklılıkları anlayarak ve bireylerin ihtiyaçlarına daha iyi yanıt vererek kuşaklar arasında çıkması muhtemel çatışmaları yönetebilirler (Usta, 2014: 14). Ayrıca, yöneticilerin kuşaklar arasındaki farklılıkları tanınması,



iletişimi önemsemesi ve işlerin gerçekleştirilme süreçlerine bütün çalışanları katmasının, kuşakların birbirleri ile çalışmayı öğrenmelerine de yardımcı olacağı düşünülmektedir (Ayhün, 2013: 107).

Yönetmel açıdan tüm kuşakların birbirleriyle benzer/farklı yönleri olmasına rağmen, bu başlık altında, tezin odaklandığı X ve Y kuşaklarının yönetmel davranışları değerlendirilmiştir.

X kuşağı, iş yaşamında davranış özellikleri ve hedefleri açısından bazı farklılıklar göstermektedir. Bu kuşağın mensupları, iş hayatı ve sosyal hayat arasında bir denge kurarak, çalışmak için yaşamak düşüncesinden ziyade, yaşamak için çalışmak düşüncesi ile hareket etmektedirler. Bundan ötürü, X kuşağı mensupları, yalnızca iş odaklı değil, iş hayatı ile birlikte sosyal hayata da vakit ayırmak isteyen kişilerdir (Çelik, 2014: 23). X kuşağı mensubu çalışanlar, çok çalışmaktan ziyade akıllı çalışmak kavramına inanmaktadırlar (Lamm ve Meeks, 2010: 616).

X kuşağı mensupları, bünyesinde yer aldığı iş yerlerinde bakış açılarına ters düşen, ya da desteklemediği bürokratik kuralları tenkit etmekte ve değiştirmeye çalışmaktadırlar. Çalıştıkları kurumlarla aralarındaki aidiyet duygusu sınırlıdır. Hedeflerine ulaşabilme durumuna bağlı olarak iş yerlerinde çalışmaya devam etmekte, gerektiğinde ise iş değişikliğine gidebilmektedirler (Çelik, 2014: 23).

İş hayatında X kuşağı, kendisinden önceki kuşaklardan farklı bir şekilde, daha bağımsız ve özgüveni fazla bir kuşaktır. İş hayatına çeşitlilik ve küresel düşünme gibi kavramları getirmişlerdir. İş yerlerinde hedeflerini mümkün olduğunca hızlı ve verimli şekilde gerçekleştirmek istemekte ve aynı anda birçok görevi tamamlayabilmektedirler (Karaaslan, 2014: 47-48). Fırsat ve özerklik gibi unsurlar, X kuşağı için en temel ödüllerden olup, bu kuşağa dâhil olan çalışanların iş yerinde özerklik ve esneklik gibi soyut ödüller ile güçlü bir şekilde motive oldukları düşünülmektedir (Kyles, 2005: 54; Lester, 2012: 342). Para, X kuşağını motive eden unsurlardan biri değildir, fakat eksikliği motivasyon kaybına sebep olmaktadır (Demirkaya vd., 2015: 192).

Y kuşağının iş yaşamındaki davranış ve beklentileri de bahsi geçen diğer kuşaklara kıyasla birçok farklılık göstermektedir. Y kuşağı mensupları, özgürlüklerine oldukça düşkün, yaşamlarının hiçbir alanında teknolojiden vazgeçmeyen ve bu doğrultuda teknolojiyi iş yaşamına da katmak isteyen kişilerdir. Y kuşağı mensupları, çalışmak için yaşamak yahut yaşamak için çalışmaktan çok, sahip oldukları şeyleri tüketerek yaşam sürmeyi tercih etmektedirler (Çelik, 2014: 24). İş kavramını öncelik olarak değerlendirmemekte, aile ve arkadaşlarını öncelikleri olarak görmektedirler (Gursoy vd., 2008: 453). Sosyal hayata çok önem vermekte, iş yaşamlarının sosyal yaşamlarının önüne geçmesine izin vermemektedirler

(Çelik, 2014: 24). Buna rağmen, bahsi geçen özellikler işlerini ve profesyonel gelişimlerini ciddiye almadıkları anlamına gelmemektedir. İş hayatında hırslı ve kendine güvenleri yüksek olan Y kuşağı mensupları, bununla birlikte talepkâr bir yapıya da sahiptirler (Demirkaya vd., 2015: 192; GURSOY vd., 2008: 453).

Y kuşağı mensuplarının mevcut iş yerlerinde çalışmaya devam etmeleri, hedeflerine ulaşabilmelerine bağlıdır. Kariyer seçeneklerini açık tutmak istemekte, sık iş değiştirme durumunu sorun olarak görmemektedirler. Bundan dolayı, çalıştıkları yerler ile aralarındaki iş ilişkileri kısa sürelidir. Birçok kez iş değiştirmeleri, çalıştıkları iş yerleri ile bütünleşmelerini olumsuz etkilemektedir. Bu durum ise, Y kuşağının kurumlara aidiyet duygusunu en düşük düzeyde yaşayan kuşak olmasına neden olmaktadır (Çelik, 2014: 24; GURSOY vd., 2008: 453).

Y kuşağı mensupları, iş yaşamında üstlerinden sürekli geribildirim ve yol gösterme beklemektedirler. Ayrıca, yöneticileriyle olan iletişimlerinde, kendileriyle kişisel düzeyde iletişime geçilmesine önem vermektedirler. Y kuşağı mensupları, sorgulayıcı bir üsluba sahip olup, yaptıkları şeyleri hangi nedenle yaptıklarını bilmek istediklerinden dolayı kapalı emirlerden hoşlanmamaktadırlar. Saygının otomatik bir şekilde elde edilmeyip, kazanılması gereken bir kavram olduğuna inanmaktadırlar (Karaaslan, 2014: 51-52).

Y kuşağı mensupları, çoklu göreve yatkınlık, yüksek adaptasyon gücü gibi özelliklere sahip olmakla birlikte, yaptıkları işlerden kolay bir şekilde sıkılabilmek gibi bir özelliğe de sahiptirler (Adıgüzel vd., 2014: 173). Y kuşağı mensubu çalışanlar, iş yerinde eğlence kavramı ile ilgili umursamaz bir tavır gösterebilen X kuşağı çalışanlarının aksine, iş yerinde eğlence kavramını bir yarar ya da ödül değil, bir gereksinim olarak görmektedirler (Lamm ve Meeks, 2010: 617). Çalıştıkları iş yerlerinin kendilerine vadedeceği konfor onlar için büyük önem arz etmektedir. Genel olarak, az çalışıp, fazla tüketmek istemektedirler (Çelik, 2014: 24). Zeki ve yaratıcı insanlarla birlikte çalışacaklarına ve çalıştığı iş yerleri için önemli olduklarına dair mesajların Y kuşağı mensubu çalışanları motive ettiği düşünülmektedir (Salahuddin, 2010: 3). Bir iş yerine katkıda bulunmadığını hisseden Y kuşağı çalışanları, o işten ayrılmak isteyebilmektedirler (Kyles, 2005: 55).

Kuşakların tutum, değer ve inançlarındaki farklılıklar liderliğe olan bakışlarını da etkilemektedir. Örneğin, X kuşağı mensuplarının tercih ettikleri liderlik stilinde adil olma, yetkinlik ve açık sözlülük kavramları önemli bir yere sahiptir. Eşitlikçi ilişkileri tercih ettiklerinden, otoriteye kendisinden önceki kuşaklar kadar saygı duymamaktadırlar. Ayrıca, dürüstlük kavramı, X kuşağı mensupları için büyük önem taşımaktadır. Y kuşağı mensupları ise, kolektif eyleme inanmakta, insanları bir araya getiren liderlerden hoşlanmaktadırlar. Otorite ile nazik bir ilişki içinde olmayı tercih etmektedirler. Değişime karşı istekli bir yapıya

sahiptirler (Arsenault, 2004: 130). Görev tanımları ve çalışma şartları açısından esneklik, yönlendirici ve yenilikçiliği önemseyen bir yönetim ve kişilerarası farklılıklara önem veren bir performans sistemi gibi unsurlara önem vermektedirler (Akdemir vd., 2013: 20).

X ve Y kuşaklarına mensup olan çalışanların iş değerleri ve iş hayatına bakış açıları karşılaştırmalı olarak Tablo 1.2’de özetlenmiştir.

**Tablo 1.2 X ve Y Kuşaklarının İş Değerleri ve İş Hayatı İle İlgili Bakış Açılarının Karşılaştırılması**

<b>İş Değerleri ve İş Hayatına İlişkin Bakış Açıları</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>
İş ve İşletmelere İlişkin Temel İnanç ve Değerler	Yaşamak için çalışmak. Uzun saatler çalışmaktan ziyade akıllıca çalışmak, Rehberlik talebi, Şüphencilik	Yaşamak çalışmaktan önce gelir, Eğlenerek çalışmak, Çoklu görev, Girişimcilik, Farklılıklara tolerans
Kariyer Geliştirme	Esnek bir kariyer, Daha fazla terfi ve tecrübe için işletme içi ve dışı kariyer gelişimine proaktif bir yaklaşım	Paralel (çoklu) kariyerler, Fırsat ve tecrübe beklentisi, Kariyer hedeflerinde hızlı ve sürekli değişim
Çalışma Stili	Bir sonuç elde edilene kadar çalışma, Esnek çalışma stili	Kısa süreli ve esnek çalışma
İş Ortamındaki İletişim Stili	Enformel, doğrudan ve elektronik iletişim, Geri bildirim ihtiyacı, İş arkadaşlarını arkadaş olarak görme, Çatışmaları çözmek için iş arkadaşları açık iletişim	Hızlı, enformel, doğrudan ve gelişmiş teknoloji temelli iletişim, Müşteriyle e-posta ve hızlı mesaj yoluyla iletişim, Amaç odaklı ve motive edici iletişim, İş arkadaşları ile enformel ve toplumsal ilişkiler, Bir çatışma ortaya çıktığında tartışma ve meydan okuma
İşletmeye Bağlılık ve İş Değiştirme	Gerektiği takdirde iş değiştirme	İş değiştirme beklenen bir durum
İş ve Sosyal Hayat Arasındaki Denge	İş ve aile arasında daha belirgin bir denge	Yalnızca iş ve hayat arasında değil, iş, ilişkiler ve kişisel gelişim arasında denge sağlama, Esnek saatler ve iş paylaşma isteği
İş Beklentileri	Görevi yerine getirmek için bir nedene ihtiyaç duyma	Hoş bir çalışma ortamı, Fark yaratma arzusu
Eğitim, Gelişim ve Danışmanlık	Tam olarak ne talep edildiğini bilme isteği, Öğrenmede esneklik, Enformel takım yapısı ve daha az kontrol ile bağımsız çalışma, Yetenek ve beceriye dayalı liderlik anlayışı	Takım çalışması, Eğlenerek eğitim, Kontrol ve rehberlik ile bireysel çalışma, Uyum ve birliğe dayalı liderlik
Otorite Kavramı ve Kurumsal Yapı	Otoriteye nispeten daha az güven, Bürokratik kuralları değiştirme isteği	Bürokratik kuralları onaylamama, Yeteneklerini geliştirmelerini mümkün kılabilecek otoriteye saygı duyma
İş Ortamında Teknoloji	Gerektiği takdirde teknoloji kullanımı, Cep telefonu ve dizüstü bilgisayar kullanımı, Araştırmalar için internet kullanımı, E-posta ve cep telefonlarını 7/24 kontrol etme	Güncel teknoloji ile çalışma isteği, Teknoloji daha iyi bir iş çıkarmak için bir araçtır anlayışı, Veri tabanı oluşturma, interneti araştırma ve ağ kurma amaçlı kullanma, E-posta, cep telefonu ve anlık iletilerini 7/24 kontrol etme
Motivasyon Araçları ve Ödüller	Özgürlük, Adil yaklaşım, Otoriteyi sorgulama iznine sahiplik	Anlamlı işler, Yaratıcı insanlarla çalışmak, Yeni beceriler kazanmak, Yeni öğrenme fırsatları

**Kaynak:** Berkup, 2014: 224-226.

Özetle, X kuşağı üyeleri bağımsız çalışmayı seven, yaşamak için çalışmak anlayışına sahip, iş ve aile arasında denge kurmak isteyen bireylerdir. İş hayatına ilişkin şüpheli bir yaklaşıma sahip olan X kuşağı üyeleri, iş yerinde özgürlük ve adil yaklaşım kavramlarına önem vermektedirler. Ayrıca, öğrenme, çalışma ve kariyer ile ilgili konularda esneklik, X kuşağı için önem arz etmektedir. Y kuşağı üyeleri ise eğlenerek çalışmak anlayışına sahip, yaratıcı insanlarla çalışmak ve anlamlı işler yapmak isteyen bireylerdir. Fırsat beklentisi ve sürekli değişen kariyer hedeflerine sahip olan Y kuşağı üyeleri, girişimci bir yapıya sahiptirler. Y kuşağı, ayrıca, bürokratik kuralları onaylamamakta, takım çalışmasına önem vermekte, eğlenceli ve konforlu hoş bir çalışma ortamı beklemektedirler.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARAR VERME VE RİSK ALMA DAVRANIŞI

#### 2.1. Karar Verme ve İlgili Kavramlar

Karar verme, insan tabiatına dair temel bir süreçtir (Noone, 2002: 21). Bireyler, hayatlarının her döneminde, hem özel hem de çalışma yaşamları ile ilgili konularda devamlı olarak karar verme mecburiyetinde kalmaktadırlar. Karar vermeyi gerektiren konular, basit bir yapıda olabilecekleri gibi, çok sayıda faktörün etkilediği oldukça karmaşık bir yapıda da olabilmektedirler (Sağır, 2006: 7).

Bireylerin yaşamları kendilerinin ve diğerlerinin verdikleri kararlar doğrultusunda şekillenmektedir (Baysal, 2009: 56). Verilen her karar kişinin kendisini etkilediği gibi çevresindekileri de etkilemektedir (Öneren ve Çiftçi, 2013: 306). Verilen kararların etkinliği, kişilerin karar verme stilleri ve bu stiller üzerinde etkisi olan dinamikler ile ilişkilidir (Ünnü, 2014: 92). Ayrıca, verilen her karar, kararı veren bireyin özelliklerine dair fikir vermektedir (Öneren ve Çiftçi, 2013: 306).

Karar kavramı ile ilgili çok sayıda tanım mevcuttur. Frishammar (2003: 318) tarafından karar, harekete geçmek için gerekli faktörlerin tanımlanması ile başlayıp, harekete dair bir hükmün oluşması ile son bulan dinamik unsur ve davranışlar grubu olarak açıklanmaktadır. Hoffman ve Yates (2005: 77) karar kavramını, bireylerin, çıkar ve değerlerine hizmet etmesi niyetiyle bir eylem planına gösterdiği bağlılık olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre ise karar, iki yahut daha çok seçenek içinden yapılan bir seçim olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Coulter, 2012: 179).

Her ne kadar “karar” ve “karar verme” kavramları sürekli olarak birbirleri ile karıştırılsa da, bu iki kavram arasında net bir fark mevcuttur. Bu fark, karar verme kavramının bir süreci ifade etmesinden kaynaklanmaktadır (Nas, 2010: 44). İnsan davranışları üzerinde belirleyici etkiye sahip karar verme kavramı, çok sayıda farklı mekanizma tarafından düzenlenen karmaşık bir süreçtir (Noyan vd., 2009: 257-258). Zihin, beden ve duygular ile ilgili süreçlerin bütünü kapsayan bu sürecin belirli bir risk barındırdığı düşünülmektedir (Bakioğlu ve Demiral, 2013: 12; Otlu ve Demir, 2005: 157). Karar verme kavramı, bireylerin ne yapacaklarını bilmedikleri zaman sergiledikleri davranışlar olarak ifade edilmektedir (Gürsakal, 1986: 216). Baştuğ (2006: 42), karar verme kavramını, problemlerin çözüme kavuşturulabilmesi yahut amaçların gerçekleştirilebilmesi adına, tüm unsurların etkilerini göz önünde bulundurarak, nesnel ve bilinçli bir şekilde, bilimsel yöntemlerden yararlanarak oluşturulan seçenekler içinden en

uygununu seçme davranışı olarak tanımlamaktadır. Nutt (1976: 84) ise, karar verme kavramını, belirli seçeneklerden birinin seçilmesi süreci olarak ifade etmektedir. Bir diğer tanıma göre karar verme, duruma uygun bir eylem planı seçme yahut uygun bir seçim yapabilmek için bilgi toplayıp bu bilgiyi işledikten sonra alternatifler arasından seçimler gerçekleştirme sürecidir (Chatoupiş, 2007: 195). Karar verme, kısaca, bir değerlendirme ve seçme işlemidir (Simon vd., 1987: 11).

Karar vermek, ulaşılabilecek en iyi bilgilerle, alternatifler arasından mümkün olan en rasyonel şekilde seçim yapmak olarak da açıklanmaktadır. Mümkün olan ifadesinin kullanılmasının nedeni, geleceğe dair eksiksiz ve kusursuz bilgiye hiçbir zaman sahip olunamayacağına düşünülmesidir. Bu duruma aynı zamanda sınırlı rasyonellik adı da verilmektedir (Emhan, 2007: 213). Bahsi geçen bu sınırlılıklara dair detaylı açıklamalara ilerleyen başlıklarda yer verilmiştir.

Karar verme davranışının gerçekleşebilmesi için karar verme gereksinimi doğuran bir problemin veya bir amacın var olması ve bu konunun kişi tarafından da fark edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, bahsi geçen konuda verilecek kararlar ilgili, aralarından seçim yapılabilecek birden fazla alternatifin var olması ve kişinin bu alternatiflerden birini seçme özgürlüğünü elinde bulundurması gerektiği aktarılmaktadır (Nas, 2010: 44).

Karar verme, insan hayatının her alanında gerekli olan kritik bir bilişsel süreçtir. Bireyler, bu süreçte aktif bir rol oynamakta ve karar verme becerileri ile paralel çıktılar elde etmektedirler. Bu nedenle, karar verme süreci ve bu sürecin etkin yönetimi ile ilgili beceriler yaşamın seyrini, yaşam tatminini ve bireyin sosyal ilişkilerini etkileyebilmektedir (Colakkadioglu ve Celik, 2016: 260).

### **2.1.1. Karar Verme Süreci**

Karar verme süreci, kişinin, iç dünyasında bir denge ve tatmin sağlama süreci olarak ifade edilebilir. Karar vermeyi gerektiren bir durum ile karşılaşan kişi, iç dünyasındaki ihtiyaçlarını gidermek istemenin yanı sıra çevresel beklentileri de karşılamaya çalışmaktadır. Bu isteklerin gerçekleştirilebilmesi için, kişisel ve çevresel kaynakların verimli bir şekilde kullanılması büyük önem arz etmektedir (Sardoğan vd., 2006: 79).

Karar verme süreci, esasen, bir düşünce meydana getirmek, yani algılama ve yargılama sürecidir ve psikolojik bir yöne sahiptir. Bahsi geçen sürecin detayları hakkında bilgi sahibi olmak iyi kararlar verebilmek adına önem arz etmektedir (Emhan, 2007: 215). Karar verme davranışı, esnek bir davranış şekli olduğundan, bireyler aynı olaylar karşısında birbirinden

farklı davranışlar gösterip, farklı kararlar verebilirler. Bununla birlikte, kararların verilmiş sürecinin büyük oranda benzerlik gösterdiği düşünülmektedir (Baştuğ, 2006: 47).

Karar verme süreci hakkında birçok araştırmacı tarafından çok sayıda tanım ve yorum yapılmıştır. Bu tanımlar detayda farklılıklar göstermelerine rağmen, temelde benzer özelliklere sahiptirler (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3398).

Drucker (1967), karar verme sürecini altı aşama olarak ifade etmiştir. İlk aşama, problemin sınıflandırılması, ikinci aşama ise problemin tanımlanmasıdır. Üçüncü aşama, problem ve çözüm yolları ile ilgili detayların tespit edilmesi, dördüncü aşama ise en tatmin edici kararın belirlenmesidir. Beşinci aşama, verilen kararın uygulanması, altıncı aşama ise geribildirim aşaması yani kararın verimliliğinin değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Drucker, 1967: 92-93).

Mintzberg vd. (1976), stratejik karar verme süreci ile ilgili bir çalışmalarında, bu süreci üç temel aşama olarak ifade etmişlerdir. İlk aşama tanıma/teşhis, ikinci aşama gelişme, üçüncü aşama ise seçim aşaması olarak belirtilmektedir (Mintzberg vd., 1976: 252-266).

Yılmaz ve Talas (2010)'a göre karar verme süreci altı adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

1- Bir karar noktasına ulaşılması (Sorunun tanımı): Karar verme ihtiyacı duyulduğunda bir karar noktasına ulaşılmaktadır. Bir sorunu çözmeden evvel, o sorunun ne olduğunun bilinmesi ve açıkça anlaşılması için bütün unsurların dikkat ile yorumlanması gerekmektedir.

2- Sorunun incelenmesi (Bilgi toplama): Karar vermeden önce tüm seçeneklerin incelenip, değerlendirilebilmesi için konu ile ilgili bilgilerin toplanması gerekmektedir.

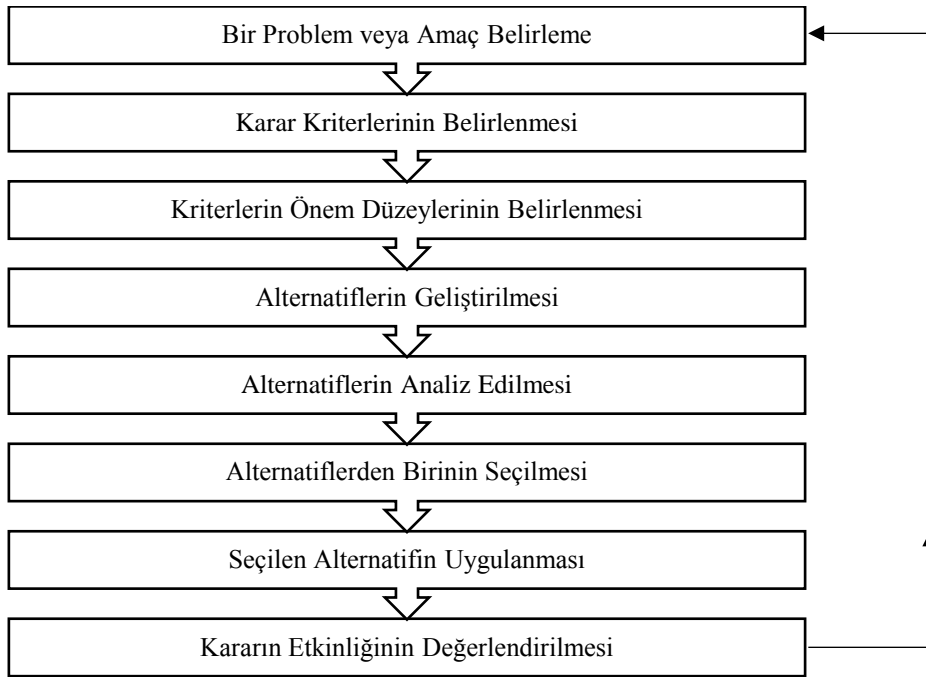
3- Toplanan bilginin değerlendirilmesi: Bu adım, alternatiflerin tümü ile ilgili dikkatli bir şekilde düşünüldüğü, ayrı ayrı ve bir bütün olarak değerlendirme yapıldığı adımdır.

4- Bir hareket planının (olası seçeneklerin) seçimi: Belirlenen alternatifler içinden uygun olanının seçildiği adımdır.

5- Plana göre hareket etme: Bu adımda, dördüncü adımda yapılan plan doğrultusunda harekete geçilir.

6- Planın gözden geçirilmesi: Bu adımda, verilen kararlar, edinilen yeni tecrübe ve bilgiler doğrultusunda gözden geçirilir.

Robbins ve Coulter (2012), hem bireysel hem de işletmelere dair kararlarla ilgili sekiz aşamalı bir karar verme süreci tanımlamıştır (Şekil 2.1).



**Şekil 2.1 Karar Verme Süreci**

**Kaynak:** Robbins ve Coulter, 2012: 179

Şekilden görülebileceği gibi Robbins ve Coulter'in (2012) karar verme süreci şu şekilde değerlendirilmektedir:

1- Bir problem veya amaç belirleme: Her kararın bir problem ile başladığı düşünülmektedir. Bu nedenle problem belirleme karar verme sürecinin önemli bir aşamasıdır.

2- Karar kriterlerinin belirlenmesi: Karar verilecek konu/problem belirlendikten sonra, bu problemin çözümü ile ilgili kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Karar verme durumunda kalan her birey, açıkça belirtmemiş olsa dahi, kararlarını yönlendiren kriterlere sahiptir.

3- Kriterlerin önem düzeylerinin belirlenmesi: Bireyin, belirlediği kriterlerin önem düzeylerinin birbirinden farklı olması durumunda, karar verirken bu kriterlere doğru önceliği verebilmesi için hangi kriterin kendisi için ne kadar önemli olduğunu belirlemesi gerekmektedir.

4- Alternatiflerin geliştirilmesi: Bu adımda, karar verilecek problemi çözebilecek alternatiflerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bireyin bu aşamada yaratıcı olması gerekmektedir. Ayrıca, bu aşamada alternatifler henüz değerlendirilmemekte, yalnızca listelenmektedir.

5- Alternatiflerin analiz edilmesi: Alternatifler belirlendikten sonra, karar verecek olan bireyin, bu alternatiflerin her birini önceki aşamalarda belirlediği kriterler ve bu kriterlerin önem düzeylerine dair bilgileri kullanarak değerlendirmesi gerekmektedir.

6- Alternatiflerden birinin seçilmesi: Bu aşamada, en iyi olduğu düşünülen alternatif seçilmektedir.



7- Seçilen alternatifin uygulanması: Bu aşamada, seçilen alternatif doğrultusunda harekete geçilmektedir.

8- Kararın etkinliğinin değerlendirilmesi: Bu aşama, verilen kararın sonucunun, problemin çözülüp çözülmediğinin değerlendirilmesini içermektedir. Alınan sonucun karar veren bireyi tatmin etmemesi durumunda, neyin yanlış gittiğinin bulunması adına, sürecin önceki aşamalarında yapılan seçim, değerlendirme ve benzeri faaliyetlerin doğruluğunun incelenmesi önem arz etmektedir (Robbins ve Coulter, 2012: 179-182).

Yukarıdaki karar verme süreci bilgilerinin, normatif (kural koyucu) bir özellik taşıdığı söylenebilir. Bununla birlikte, bu bilgiler, karar vericilere, arzu edilen sonuçlara ulaşılabilmesi adına bir çerçeve sağlamaktadır. Ancak, gerçekte karar vericilerin bahsi geçen sürece ne kadar uygun hareket edeceği tartışmalıdır. Karar vericilerin, kararlarını verirken, bu sürecin tüm aşamalarını uygulamasının veya bu süreçteki aşamalarda mutlaka aynı sırayı takip etmesinin pek gerçekçi olmayacağı düşünülebilir (Atsan, 2017: 12).

Bu bölümde aktarılan karar verme süreci bilgileri rasyonellik anlayışı üzerine kurulmuştur. Bununla birlikte, insanların tamamen rasyonel bir şekilde davranmasının mümkün olamayabileceğinin hatırlatılmasında fayda bulunmaktadır. Bunun nedeni, karar verme sürecine etki eden birçok yanıltıcı ve aldatıcı faktör bulunmasıdır. İnsanlar, davranışlarını kontrol etmek istese de, sürece etki eden iç ve dış faktörler buna engel olup, rasyonelliği sınırlamaktadır.

Daha önce açıklandığı üzere, bireylerin karar verirken eksiksiz ve kusursuz bilgiye sahip olamayacağı düşüncesine dayanan sınırlı rasyonellik, Simon tarafından geliştirilmiştir. Buna göre, karar vericiler, rasyonel olmaya çalışsalar bile, kısıtlı bilişsel kapasiteleri ve eksik bilgi ile sınırlanırlar. Bu nedenle davranışları, tüm niyet ve çabalarına rağmen, tam olarak rasyonel olmaktan uzak olabilir (Emhan, 2007: 213; Atsan, 2017: 32).

### **2.1.2. Karar Verme Davranışını Etkileyen Faktörler**

Karar verme sürecine etki eden faktörler, verilen kararların sonuçlarını da etkilemektedir. Bu nedenle, sürece etki eden faktörler hakkında bilgi sahibi olmak büyük önem arz etmektedir. Karar verme davranışını etkileyen faktörler, kişilik, kültürel faktörler, geçmiş tecrübeler, stres, yaş, sosyoekonomik faktörler, teknoloji, bilişsel öneğilimler ve kısa/kestirme yol (heuristic) kullanımı olarak ifade edilmektedir (Dietrich, 2010: 1; Noone, 2002: 27; Ateş, 2008: 10-12). Bu çalışmada, karar verme davranışını etkileyen faktörler, bireysel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmış, bir önceki cümlede bahsi geçen faktörler, bu iki temel başlık altında detaylı olarak incelenmiştir.

### 2.1.2.1. Bireysel Faktörler

Kişilik, geçmiş tecrübeler, yaş, bilişsel öneğilimler ve kısa yol (heuristic) kullanımı gibi faktörler karar verme davranışını etkileyen bireysel faktörler arasında yer almaktadır. Bahsi geçen beş faktör ile ilgili detaylı bilgilere ilerleyen paragraflarda yer verilmiştir.

1- Kişilik: Kişisel özellikler, karar verme davranışını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Karar vericilerin düşünce tarzları, algıları, inançları, istekleri, yetenekleri ve sahip oldukları bilgiler karar verme sürecini etkiler. Özellikle kişilik kavramı, bahsi geçen zihinsel ve bedensel özelliklerin bütününe ifade etmektedir. Örneğin, dışa dönük bir kişilik yapısına sahip olan karar vericiler kolay bir şekilde karar verip, harekete geçmektedirler. Ayrıca, dışa dönük bir yapıya sahip olan karar vericilerin, kararlarının uygulanabilirliği ile ilgili çevrelerinden bilgi almaya meyilli oldukları ifade edilmektedir. İçe dönük bir kişilik yapısına sahip olan karar vericiler ise bir karar vermeden önce düşünmekte ve dışa dönük karar vericilere kıyasla harekete daha yavaş geçmektedirler. Ayrıca, içe dönük karar vericilerin karar verirken kendi düşünce ve algılarına odaklandıkları ifade edilmektedir (Sağır, 2006: 51).

2- Geçmiş tecrübeler: Karar vericilerin geçmişte yaşadıkları tecrübeler, karar verme üzerinde etkisi bulunan bir diğer faktördür. Karar vericilerin geçmişteki kararları, gelecekteki kararlarını da etkilemektedir. Örneğin, verdikleri bir karardan olumlu sonuç alan karar vericiler, benzer bir durumda muhtemelen benzer şekilde karar vermektedirler. Öte yandan, karar vericiler, geçmişte yaptıkları hataları tekrarlamaktan kaçınma eğilimindedirler. Dolayısıyla, geçmişteki kararların yarattığı pişmanlık yahut tatmin duyguları, gelecekteki kararları da etkilemektedir (Dietrich, 2010: 1).

3- Yaş: Karar vericinin yaşı, verilen karar üzerinde etkili olan bir başka faktördür. Yapılan araştırmalar, bilişsel fonksiyonların yaş ilerledikçe azalabileceğini, bunun sonucunda karar verme performansının da aynı şekilde düşebileceğini göstermektedir. Ayrıca, karar vericilerin, yaş ilerledikçe kendine daha fazla güvenen ve kendinden daha emin bir yapıya bürünebildikleri, bu durumun da karar verme davranışları üzerinde kısıtlayıcı bir etkiye neden olduğu ifade edilmektedir (Dietrich, 2010: 1).

4- Bilişsel öneğilimler: Bilişsel öneğilimler, bireylerin, karar verirken çeşitli yanılgılara düşmelerine neden olan gözlemlere ve genellemelere dayanan düşünce kalıplarıdır (Dietrich, 2010: 1). Karar vericilerin düştükleri bu yanılgılar, kararlarını rasyonel bir şekilde vermelerine engel olabilmektedir. Çerçeveleme, belirsizlikten kaçınma, aşırı güven ve doğrulama öneğilimleri literatürde en sık yararlanılan karar vermeyi etkileyen öneğilimlerdir (Sefil ve Çilingiroğlu, 2011: 255).

*Çerçeveleme öneğilimi*, karar vericilerin kullandığı bilişsel öneğilimler içerisinde temel bir konuma sahiptir. Bir karar verilmeden önce, karar vermeyi gerektiren konunun nasıl çerçvelendiği yani ilgili konunun nasıl tanımlandığı büyük önem arz etmektedir. Karar vermeyi gerektiren konunun çerçevesinin oluşturulma, diğer bir ifadeyle tanımlanma şekli, yapılacak tercihler ve verilecek kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Karar vericiler, karar verilecek konuları tanımlama şekillerine göre farklı tutum ve algılara yönelebilmekte, bunun sonucunda ise, çözüm için seçtikleri alternatifler de değişebilmektedir (Üngüren, 2011: 129-132). Kullanılan çerçeveler, dikkati odaklamakta ve karar vericilerin tercihlerini yönlendirmektedir. Örneğin, hava durumu yağmur yağma olasılığını yüzde elli olarak gösteriyorsa, izleyicilere yüzde elli yağmur olasılığı var demek yerine yüzde elli güneş olasılığı var demenin insanlar üzerinde yarattığı etki farklı olacaktır (Atsan, 2017: 39).

*Aşırı güven öneğilimi*, karar vericilerin, sahip oldukları beceri ve bilgilere gereğinden fazla güven duymaları olarak ifade edilmektedir (Sefil ve Çilingiroğlu, 2011: 255). Örneğin, başarılarını kendi yeteneklerine, başarısızlıklarını ise şanssız olmalarına bağlayan bireylerin aşırı güven öneğilimi gösterdikleri belirtilmektedir (Chen vd., 2007: 426). *Belirsizlikten kaçınma öneğilimi* ise, karar vericilerin, belirsizlik içeren durumlarda risk almaktan kaçınmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu öneğilimi gösteren bireylerin, öngörülemez olasılıklara sahip olan riskler almak yerine, olasılıkları hakkında bilgi sahibi olduğu riskleri almaya meyilli oldukları belirtilmektedir. Örneğin, bir deneyde, katılımcılardan iki torbadan birinden kırmızı bir top çekmek üzerine bahse girmeleri istenmiştir. Katılımcılara, birinci torbada elli kırmızı ve elli mavi olmak üzere toplamda yüz top, ikinci torbada ise dağılımı bilinmemekle birlikte, kırmızı ve mavi renklerden oluşmak üzere toplamda yüz adet top bulunduğu bilgisi verilmiştir. Deney sonucunda, katılanların genellikle dağılımını bildikleri birinci torbayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bir diğer öneğilim olan *doğrulama öneğilimi*, karar vericilerin, sahip oldukları inançlarla örtüşen, bu inançları doğrulayan bilgilere odaklanmaya meyilli olmaları şeklinde ifade edilmektedir (Sefil ve Çilingiroğlu, 2011: 255). Bireylerin, bir düşünceyi benimsediklerinde, o düşünceyi doğrulayan her şeyi destekleyip, o düşünceye karşıt olan hiçbir şeye aldırış etmemeleri bu öneğilime örnek olarak gösterilmektedir. Ayrıca, tüm batıl inançlar bu öneğilim ile ilişkilendirilmektedir (Nickerson, 1998: 176).

5- Kısa/kestirme yol (heuristic) kullanımı: Kısa yollar (heuristics), karar vericilerin bilişsel yüklerini hafifletmek için kullandıkları zihinsel kısa/kestirme yollar olarak tanımlanmaktadır. Karar vericiler, kısa yolları kullanarak, karar vermek için harcamaları gereken çabayı azaltmaya çalışmakta, kendilerine kolaylık ve hız sağlayan kısa yolları kullanma eğilimi göstermektedirler. Bundan dolayı, kısa yol kullanımı karar verme davranışı

üzerinde etkili olmaktadır. Literatürde birçok kısa yol tanımlanmakla birlikte, bunlardan önem düzeyi yüksek ve sık kullanılan üçüne aşağıda yer verilmiştir. Bunlar, temsiliyet, bulunabilirlik ve uyarılama kısa yollarıdır (Dietrich, 2010: 1-3).

*Temsiliyet kısa yoluna* göre, bu kısa yolu kullanan karar vericilerin, olaylar hakkında değerlendirme yaparken, söz konusu olayları, belirgin bir durumu temsil etme derecelerine göre değerlendirmeye meyilli oldukları ifade edilmektedir. Örneğin, yatırım fonunun son birkaç yıla ilişkin getiri değerleri bilgilerini kullanarak, bu fonun geleceğe ilişkin getirilerinin de aynı doğrultuda seyredeceğine inanan bir yatırımcı bu kısa yolu kullanmaktadır (Sefil ve Çilingiroğlu, 2011: 258).

*Bulunabilirlik kısa yoluna* başvuran karar vericilerin, kararlarını verirken en kolay erişebildikleri bilgileri kullanmaya meyilli oldukları belirtilmektedir. Örneğin, bireylerden, bir isim listesini okuyup, akabinde bu listeden bazı isimler seçmeleri istendiğinde bireyler, çoğunlukla, tanıdıkları ünlü kişilerin isimlerini seçmektedir. Çok sayıda araştırmada yer verilmiş olan bulunabilirlik kısa yolunun, birçok kararın temelinde yattığı ifade edilmektedir (Dietrich, 2010: 2).

*Uyarılama kısa yolu* ise, karar vericiler tarafından, bazı değer tahmini gereken durumlarda kullanılmaktadır. Örneğin, bu kısa yolu kullanan karar vericiler, cevabını bilmedikleri bir soruyu yanıtlamak durumunda kaldıklarında, o soruya dair başka bilgilere ulaşmak amacıyla zihinlerinde bir tarama gerçekleştirmekte, tatmin edici bir noktaya ulaştıklarında ise, bahsi geçen bilgiler doğrultusunda bir uyarılama gerçekleştirerek tahmin yapmaktadırlar (Dietrich, 2010: 2).

### **2.1.2.2. Çevresel Faktörler**

Kültürel faktörler, stres, sosyoekonomik faktörler ve teknoloji gibi faktörler karar vermeyi etkileyen çevresel faktörlerdendir. Bu dört faktör aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

1- Kültürel faktörler: Kültür kavramı ve sosyal normlar, karar vericileri ve dolayısıyla verdikleri kararları, algılama, düşünme, değerlendirme şekilleri ve davranışlar başta olmak üzere birçok yönden etkilemektedir. Bazı zamanlarda, içinde yaşanılan ortama ait kural ve değerler, verilecek kararlar üzerinde önemli bir rol oynayabilmektedirler (Noone, 2002: 27; Ateş, 2008: 10). Örneğin, bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda birey olarak, toplulukçuluk eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda ise grup olarak karar verme eğilimi yüksektir. Eril özelliklerin güçlü olduğu toplumlarda karar verme yetkisi genellikle erkeklerin elinde bulunmakta, dişil özelliklerin güçlü olduğu toplumlarda ise, karar verme yetkisinin erkeklere özgü olduğu ortadan kalkmaktadır (Atsan, 2017: 141-143).

2- Stres: Stres, karar verme davranışına etki eden bir diğer çevresel faktördür (Noone, 2002: 2). Karar verme baskısı birey üzerinde etkili olduğunda, bu durum verilen kararları da etkileyebilmektedir. Karar vericinin, kararı panik halinde vermesi, yanlış kararlar verilmesine neden olabilmektedir (Ateş, 2008: 10).

3- Sosyoekonomik faktörler: Karar vericilerin içinde bulunduğu sosyoekonomik koşulların da karar verme davranışı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Daha düşük statüdeki sosyoekonomik gruplara dâhil olan karar vericiler, eğitim ve kaynaklara daha az erişebilmekte, bu durum ise onları olumsuz yaşam koşullarına karşı daha savunmasız bir hale getirebilmektedir. Bunun sonucunda, düşük sosyoekonomik statüdeki karar vericiler, geçmiş tecrübelerine dayanarak daha verimsiz kararlar verebilmektedirler (Dietrich, 2010: 1).

4- Teknoloji: Teknoloji de karar vermeyi etkileyen faktörler arasında kabul görmektedir. Bilgisayar ve benzeri teknolojik aletlerin yaptığı analizler insan zekâsına kıyasla daha rasyonel sonuçlar verebilmektedir. Bahsi geçen bu sistem ve analizlerden günümüzde birçok karar verme sürecinde yararlanılmaktadır. Örneğin, bazı firmalarda yöneticiler, başarısızlık oranlarını ve süreç içerisinde meydana gelebilecek sorunları raporlayabilen, kritik noktalarda müdahale imkânı sunan yazılımlardan faydalanmaktadırlar (Ateş, 2008: 12).

### **2.1.3. Karar Verme Stilleri**

Karar verme stili, karar vericinin, bir karar verme durumu ile karşılaştığında sergilediği yaklaşım, tepki ve eylemler bütünü olarak ifade edilmektedir (Oğuz, 2009: 416). Karar verme stili kavramının, birey, grup ya da örgüt düzeyinde irdelenebilecek bir olgu olduğu belirtilmektedir (Covin vd., 2001: 52). Karar verme davranışı konusu hakkında yapılmış birçok araştırmada, karar vericilerin, karar verme stilleri yönünden farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir (Balkıs, 2007: 70). Karar verme stilleri ile ilgili birçok yaklaşım bulunmasına rağmen, literatürde sıkça yer bulan birkaç yaklaşıma ilerleyen başlıklarda yer verilmiştir.

#### **2.1.3.1. Karar Verme Stilleri ile İlgili Yaklaşımlar**

##### **2.1.3.1.1. Johnson Yaklaşımı**

Johnson (1978), verilen kararların, karar vericilere ait düşünce, algı, tutum, bilgi ve benzeri olguları içerdiğini belirtmekte, bu olguları bilginin toplanması ve bilginin analiz edilmesi olmak üzere iki ayrı grupta toplamakta, karar verme stillerini de bu doğrultuda incelemektedir. Bilginin toplanması süreci, *anlık (spontane)* ve *sistemik* olmak üzere iki stilden oluşmaktadır. Bilginin analiz edilmesi süreci ise, *dışsal* ve *içsel* olmak üzere iki farklı stili içermektedir (Johnson, 1978: 531-533).

*Anlık (spontane) stile* sahip olan karar vericiler, olayları bir bütün olarak ele alıp, parçalardan ve detaylardan ziyade bütüne odaklanmakta, tepkilerini de bu doğrultuda vermektedirler. Bütüncül bir yaklaşıma sahip olmaları, bu karar vericilerin yaşadıkları tecrübelerle ilgili geçmişe yahut geleceğe yönelik genellemeler yapmalarına yol açmaktadır. Hızlı psikolojik bağlanma, bu stile sahip olan karar vericilerin bir diğer karakteristik özelliğidir. Hayatlarının her aşamasında kişilere yahut verilecek karara dair seçeneklere karşı hızlı bir şekilde psikolojik bağlılık gösterme eğilimindedirler. Ayrıca, bir hedeften diğer bir hedefe, bir düşünceden diğer bir düşünceye, bir konudan diğer bir konuya hızlı bir şekilde geçiş yapmak gibi bir özelliğe de sahiptirler (Johnson, 1978: 531-532).

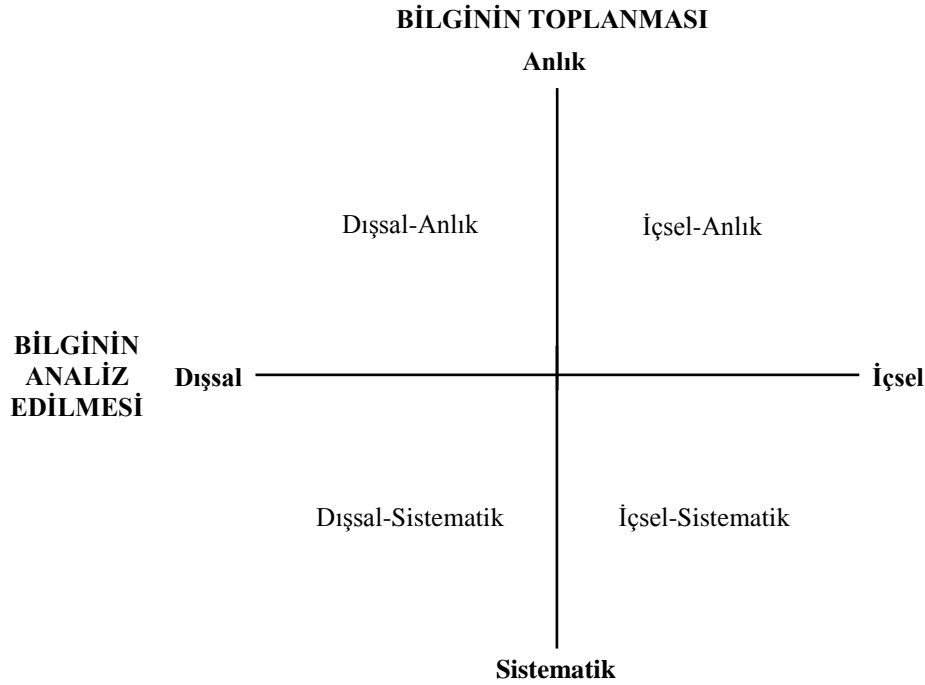
*Sistematik stile* sahip olduğu düşünülen karar vericiler, olaylara kolektif tepkiler vermektedirler. Bahsi geçen bu karar vericiler, yaşadıkları tecrübeleri, karşılaştıkları durumları bölümlere ayırma ve her bölümü ayrı bir şekilde değerlendirme eğilimindedirler. Detaylar, bu karar vericiler için büyük önem arz etmektedir. Psikolojik bağlılık konusunda dikkatli bir yapıya sahip olup, bir karara varmadan önce oldukça tedbirli davranmaktadırlar. Hem anlık hem de sistematik karar vericiler, bir karar vermeden önce önemli miktarda bilgi toplayabilirler. Aralarındaki fark, anlık karar vericilerin önce bir seçenekle psikolojik bağ kurup, ardından o seçeneğin uygunluğu yahut yerindeliği ile ilgili bilgi topluyor olmasıdır. Sistematik karar vericiler, verdikleri bir kararı yahut sahip oldukları bir düşünceyi değiştirmeden ya da yeni bir psikolojik bağ kurmadan önce yeteri miktarda bilgiye sahip olmak istemektedirler (Johnson, 1978: 532).

*Dışsal stil*, bilginin analiz edilmesi sürecine dâhil olan iki stilden biridir. Diğer stillerde olduğu gibi, bu stile sahip olan karar vericiler de bazı karakteristik özelliklere sahiptirler. Dışsal karar vericilerin en önemli karakteristik özelliği sesli düşünme eğiliminde olmalarıdır. Düşünme ve konuşma eylemlerini eş zamanlı gerçekleştirme eğiliminde olmalarından ötürü, karar verilmesi gereken önemli bir durumda, bu durum hakkında konuşmayı tercih etmektedirler (Johnson, 1978: 533).

*İçsel stil*, bilginin analiz edilmesi sürecindeki bir diğer stildir. İçsel karar vericiler, herhangi bir konu hakkında konuşmadan evvel, o konu hakkında düşünmeyi tercih etmektedirler. Dışsal ve içsel karar vericileri birbirinden ayırabilmenin en iyi yolu ne söylediklerine odaklanmaktır. Dışsal stile sahip olan karar vericiler, genellikle sesli düşünme eğilimindeyken, içsel stile sahip olanlar yalnızca önceden düşündükleri şeyler hakkında konuşma eğilimindedirler (Johnson, 1978: 533).

Johnson (1978), tüm bu bilgiler doğrultusunda karar verme stillerini, dışsal-anlık, içsel-anlık, içsel-sistematik ve dışsal-sistematik olmak üzere dört kategoriye ayırmakta ve karar

vericilerin, daha önce bahsi geçen anlık, sistematik, içsel ve dışsal stillere ait özelliklere sahip olma derecelerine göre bu kategorilere dâhil olduklarını ifade etmektedir (Johnson, 1978: 533). Şekil 2.2, bu kategorilere ait grafiği göstermektedir.



**Şekil 2.2 Johnson Karar Verme Stilleri Yaklaşımının Grafik Gösterimi**

**Kaynak:** Johnson, 1978: 533

Bu grafik, Johnson (1978) tarafından, karar vericilerin, karar verme stillerine göre nasıl kategorize edilebileceğini görsel olarak göstermek amacıyla oluşturulmuştur. Grafik, biri bilginin toplanması, diğeri ise bilginin analiz edilmesi sürecini temsil etmek üzere iki doğrudan oluşmaktadır. Bilginin toplanması sürecine ait olan doğrunun, bir ucu *anlık (spontane)*, diğeri ucu ise *sistematik stil* kategorisini temsil etmektedir. Bilginin analiz edilmesi sürecine ait olan doğrunun ise bir ucu *dışsal*, diğeri ucu ise *içsel stil* kategorisinden oluşmaktadır. Karar vericilerin, *anlık*, *sistematik*, *içsel* ve *dışsal stile* ait özelliklere sahip olma dereceleri bilindiği takdirde, grafikte bulunan dışsal-anlık, içsel-anlık, içsel-sistematik, dışsal-sistematik gruplarından hangisine dâhil olduğu ile ilgili çıkarım yapılabileceği ifade edilmektedir.

#### **2.1.3.1.2. Janis ve Mann Yaklaşımı**

Janis ve Mann (1977), karar verme çatışmasından kaynaklanan stresin, karar vermeyi etkileyen en önemli faktör olduğunu belirtmekte, karar verme stillerini de karar vericilerin stresle başa çıkma şekillerine göre incelemektedir. Bu doğrultuda belirlenmiş olan beş stile ait bilgilere aşağıda yer verilmiştir (Mann vd., 1997: 2):

1- Çatışmasız Bağlılık (Unconflicted Adherence): Bu stili kullanan karar vericiler, karar verirken, kaybetme riski ile ilgili bilgileri görmezden gelme eğilimindedirler.

2- Çatışmasız Değişim (Unconflicted Change): Bu stilde karar vericiler, en dikkat çekici yahut en çok tavsiye edilen seçimi yapma eğilimindedirler.

3- Savunmacı Kaçınma (Defensive Avoidance): Bu karar vericiler, karar verme eyleminden kaynaklanan çatışmadan kaçmak için, karar vermeyi erteleme veya sorumluluğu başkasına devretme gibi davranışlar gösterme eğilimindedirler.

4- Aşırı Dikkatlilik (Hypervigilance): Bu stili kullanan karar vericiler, telaşlı bir şekilde, karar vermenin yarattığı çatışma ve ikilem durumlarından kurtulmak için bir çıkış yolu aramaktadırlar. Bu telaş durumu, verilecek karar ile ilgili olan alternatiflerin kapsamlı ve verimli bir şekilde değerlendirilmesine engel olmaktadır. Aşırı düzeyde stres ile ilişkili bir durum olan aşırı dikkatlilik, karar vericinin paniğe kapılmasına yol açacak boyutlara ulaşabilmektedir.

5- Dikkatlilik (Vigilance): Bu stilde karar vericiler, karara konu olan problemi ve çözüm alternatiflerini özenli bir şekilde belirleme ve bu alternatifleri dikkatli bir şekilde değerlendirme eğilimindedirler.

### **2.1.3.1.3. Scott ve Bruce Yaklaşımı**

Scott ve Bruce (1995), karar vericilerin davranış özelliklerinin verilen kararlar üzerindeki etkilerine ilişkin kuramsal ve görgül çalışmaların yetersizliği, karar verme stili konusunun karar verme literatüründe nispeten göz ardı edilmesi ve karar vericilerin karar verme stillerine ilişkin ölçüm yapacak araçlara sahip olunmaması nedeniyle, olası yeni karar verme stillerini ortaya çıkarmak ve karar vericilerin karar verme stillerine ilişkin ölçümler yapabilecek bir araç geliştirmek amacıyla bir araştırma yürütmüştür.

Scott ve Bruce'un (1995) çalışmasından önceki çalışmalarda, karar verme stili konusu ile ilgilenen araştırmacılar genellikle karar vericilerin bilgiyi toplama ve analiz etme biçimlerine odaklanmışlardır. Örneğin, Keen (1973) karar vericileri bilgi toplama biçimlerine göre sistematik ve sezgisel olarak ikiye ayırmış, karar verme stillerini de buna göre gruplandırmıştır. Keen'e (1973) göre sistematik bilgi toplayıcılar topladıkları bilgileri dikkatlice düşünerek, sezgisel bilgi toplayıcılar ise hislerini kullanarak değerlendirmektedir. Daha önce detaylı olarak incelenen Johnson (1978) karar verme stillerinin odak noktası da bireylerin bilgiyi toplama ve analiz etme biçimleridir. Driver (1979) karar vericilerin karar verme stilleri arasındaki farklılıkları oluşturan en önemli unsurların, aralarından seçim yapılacak alternatiflerin sayısı ve üzerinde düşünülecek bilgilerin miktarı olduğunu ifade



etmiştir. Harren (1979) ise rasyonel, sezgisel ve bağımlı olmak üzere üç karar verme stili tanımlamış, bağımlı karar verme stilini kullanan karar vericilerin, rasyonel ve sezgisel karar verme stillerini kullanan karar vericilerin aksine karar verme sorumluluğunu başkalarına yüklemeye eğiliminde olduklarını ifade etmiştir. Scott ve Bruce'a (1995: 830) göre, yapılan bu araştırmalar çeşitli yönlerden eksiktir. Örneğin, bu araştırmalarda anlık (spontane) ve kaçınan karar verme stilleri tespit edilememiştir. Her ne kadar Phillips vd. (1984) çalışmalarında kaçınan karar verme stiline ilişkin bilgilere yer vermiş olsa da, anlık (spontane) karar verme stili Scott ve Bruce'un (1995) çalışmasında tespit edilmiştir.

Karar verme stili kavramı, Scott ve Bruce (1995) tarafından, karar vericinin, bir karar verme durumu ile karşılaştığında sergilediği, öğrenilmiş, alışılmış tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Karar verme stilinin bir kişilik özelliği değil, alışkanlık temelli eğilim olduğu ifade edilmektedir (Scott ve Bruce, 1995: 820).

Scott ve Bruce (1995), rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve anlık olmak üzere beş genel karar verme stili belirlemiştir. Aşağıda, bu karar verme stillerine dair detaylı bilgiler verilmektedir (Scott ve Bruce, 1995: 820-823):

1- Rasyonel Karar Verme Stili: Bu stile sahip olan karar vericiler, karar verilecek alternatiflere dair kapsamlı bir araştırma yapma ve bu alternatifleri mantıklı bir şekilde değerlendirme eğilimindedirler.

2- Sezgisel Karar Verme Stili: Bu stile sahip olan karar vericiler, karar verirken, sezgi ve duygularına güvenme eğilimindedirler.

3- Bağımlı Karar Verme Stili: Bu karar vericiler, karar verirken başkalarının tavsiye ve yönlendirmelerine ihtiyaç duymakta ve bu doğrultuda bir arayışa girmektedirler.

4- Kaçınan Karar Verme Stili: Kaçınan karar vericiler, karar vermekten kaçınma eğilimindedirler.

5- Anlık (Spontane) Karar Verme Stili: Aciliyet duygusu ile hareket etme eğiliminde olan bu karar vericiler, karar verme sürecini mümkün olan en kısa süre içerisinde sonlandırma arzusunda dırlar (Scott ve Bruce, 1995: 823).

Yapılan bu araştırma, ayrıca, karar vericilerin tek bir karar verme stiline sahip olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bulgular, karar vericilerin önemli kararlar verirken karar verme stillerini birlikte kullanabildiklerini göstermektedir (Scott ve Bruce, 1995: 829).

Scott ve Bruce (1995), bahsi geçen tüm bu bilgiler doğrultusunda bir karar verme stilleri ölçeği geliştirmiştir. "Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği", birçok araştırmacı tarafından kullanılmış, ölçekle ilgili birçok geçerlik, güvenilirlik ve uyarılama çalışmaları yürütülmüştür. Örneğin, Loo (2000), çalışmasında ölçeğin yapı geçerliğini psikometrik açıdan

değerlendirmiştir. Taşdelen (2002), ölçeği Türkçeye uyarlamış, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını yapmıştır. Gambetti vd. (2008) ise, ölçeğin İtalyanca versiyonunu oluşturmuş, uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını yürütmüşlerdir.

Karar verme stilleri konusuna, farklı disiplinlerden birçok çalışmada yer verilmiştir. Scott ve Bruce (1995) yaklaşımı, bu çalışmalarda en çok yer bulan yaklaşımlardandır. Bahsi geçen çalışmalarla ilgili detaylı bilgilere bir sonraki başlıkta yer verilmiştir. Ayrıca, bu tez çalışmasında, Scott ve Bruce (1995) genel karar verme stilleri temel alınmıştır.

### **2.1.3.2. Karar Verme Stillere İlişkin Mevcut Literatür**

Önceki başlıklarda bahsi geçen yaklaşımların kullanıldığı çalışmalara dair bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu başlıkta, ilgili çalışmalardan birkaçı ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Johnson (1978) karar verme stili ile ilgili bilgiler, karar verme stillerini ele alan birçok çalışmada yer almasına rağmen, bu yaklaşımı temel alan çalışma sayısı sınırlıdır. Gerçekleştirilen literatür taramasında, karar verme stillerine dair ölçüm ve yorumlamalarını bu yaklaşım doğrultusunda yapan yerli bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürde ise bu yaklaşımı temel alan iki araştırma tespit edilmiştir. Örneğin, Coscarelli (1983), Johnson yaklaşımı doğrultusunda geliştirilen karar verme ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğini incelemiştir. Bir diğer çalışmada ise, Osipow ve Reed (1985), kariyer kararsızlığı ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere, üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, karar verme stili ölçümlerini Johnson yaklaşımından yararlanarak gerçekleştirmişlerdir.

Karar verme stilleri ile ilgili bir diğer yaklaşım olan Janis ve Mann (1977) yaklaşımı doğrultusunda, Mann vd. (1997) tarafından “Melbourne Karar Verme Ölçeği” geliştirilmiştir. Literatürde, karar verme stilleri ölçümlerini bu ölçek doğrultusunda gerçekleştirmiş, dolayısıyla Janis ve Mann yaklaşımını temel almış birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Phillips ve Reddie (2007), e-posta kullanımı ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi araştırmış, Avşaroğlu ve Üre (2007) ise karar verme stillerini benlik saygısı gibi değişkenler açısından incelemiştir. Can (2009), üniversite öğrencilerinin akılcı olmayan inançları ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi, Di Fabio ve Blustein (2010) ise, karar verme stilleri ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kelecek vd. (2013), sporcuların karar verme stillerini incelemiş, Kural (2013) ise dağcılarının stresle başa çıkma tutumlarının karar verme stilleri ile ilişkisini araştırmıştır. Aktaş (2014), Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar verme stillerini karşılaştırmış, Tatlıhoğlu (2014) ise üniversite öğrencilerinin özsaygı

düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi cinsiyet, aile yapısı gibi bazı değişkenler açısından incelemiştir. Colakkadioglu ve Celik (2016) ise karar verme beceri eğitimi uygulamalarının üniversite öğrencilerinin karar verme stillerine etkisini ve bu etkinin kalıcılığını incelemiştir. Bahsi geçen tüm bu çalışmalarda, karar verme stilleri ile ilgili ölçüm ve yorumlamaların Janis ve Mann yaklaşımı doğrultusunda yapıldığı tespit edilmiştir.

Literatürde, bu tez çalışmasının da temel aldığı Scott ve Bruce (1995) genel karar verme stilleri doğrultusunda yürütülen birçok araştırma mevcuttur. Örneğin, Russ vd. (1996), satış yöneticilerinin karar verme stilleri ve performansları arasındaki ilişkileri, Taşdelen (2002) ise psiko-sosyal değişkenler açısından öğretmen adaylarının karar verme stillerini incelemiştir. Thunholm (2004), özsaygı gibi bazı zihinsel özellikler ile karar verme stilleri arasındaki ilişkileri incelemiştir, Galotti vd. (2006) ise üniversite seçimi gibi önemli kararlarda karar verme stillerinin rolünü araştırmışlardır. Balkıs (2007), öğretmen adaylarının erteleme eğilimleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi, Oğuz (2009) ise ilköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stillerini incelemiştir. Tekin ve Ehtiyar (2010), batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan departman yöneticilerinin karar verme stillerini, Altay (2011), yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin karar verme stillerine etkisini, Topal (2013) ise karar verme stillerinin örgüt kültürüne etkisini araştırmıştır. İsmi geçen tüm bu çalışmalarda, karar verme stilleri ölçüm ve yorumlamalarının, Scott ve Bruce (1995) genel karar verme stilleri temel alınarak yapıldığı tespit edilmiştir.

## **2.2. Risk ve Risk Alma Eğilimi**

### **2.2.1. Tanım ve Kapsam**

Kişiler, en basit ihtiyaçlarından en önemli ihtiyaçlarına kadar sürekli olarak riskin etkisi altında yaşamaktadırlar. Kişilerin riske karşı gösterdikleri tutumlar, yalnızca kendilerinin değil, diğer insanların yaşamlarını da etkileyebilmekte, herhangi bir kişinin riske karşı gösterdiği davranış, bir başkasının acı yahut haz duymasına sebep olabilmektedir (Saraç ve Kahyaoğlu, 2011a: 37).

Bugüne kadar birçok çalışmada yer bulmuş olan risk kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Risk kelimesi, Türk Dil Kurumuna göre “Zarara uğrama tehlikesi” olarak tanımlanmaktadır. Short (1984: 711) tarafından risk, bazı olumsuz sonuçların gerçekleşme olasılığı şeklinde ifade edilmektedir. Bir diğer ifadeye göre risk, kontrol edilemeyen etkenlerin olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına yol açma olasılığıdır (Soylu vd., 2015: 317). Genel anlamda risk kavramı, bir olayın beklenenden farklı bir şekilde gerçekleşebilme durumunu

ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında risk, ilgili olayın potansiyel sonuçlarının değişkenliğine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Saraç ve Kahyaoğlu, 2011b: 137).

Risk kavramı, tanımlarda genellikle tehlike kavramı ile birlikte kullanılmakla beraber, fayda kavramı ile de ilişkilendirilmektedir. Örneğin, Kayalar ve Ömürbek (2007: 187), risk kavramının kazanç durumunu da barındırdığını belirtmektedir. Finucane vd. (2000: 3-4) ise, riskli aktivitelerin aynı zamanda büyük faydalar da doğurabileceğini belirtmekte, her ne kadar bireylerin zihinlerinde aksi yönde bir düşünce olsa da, risk ve fayda kavramları arasında pozitif bir ilişki olabileceğini ifade etmektedir.

Risk alma kavramı, sonucun ne olacağını bilmeden, bilinmeyen koşullar altında karar vermek olarak ifade edilmektedir (Özdemir vd., 2016: 126). Bireyler, risk içeren durumlarla karşılaştıklarında da birtakım kararlar almakta, bahsi geçen bu kararlar ise risk alma davranışı adı altında incelenmektedir. Verilecek kararlarla ilgili muhtemel sonuçların belirsizlik dereceleri arttıkça, bu kararların risk dereceleri de artmaktadır. Ayrıca, kararlara ilişkin hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili güçlüğü artması da, kararın risk derecesinin artmasına neden olmakta, kararları daha riskli bir duruma getirmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992: 11).

Risk alma eğilimi ise, karar vericinin, risk alma veya riskten kaçınma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Sitkin ve Weingart, 1995: 1575). Bireylerin risk tercihleri ile belirlenmekte olan risk alma eğilimi kavramı, bireylere ait risk algısını da etkilemektedir (Erdem, 2001: 45).

### **2.2.2. Risk Alma Davranışı ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar**

Risk alma davranışı, iktisat, psikoloji ve biyoloji gibi birçok farklı disipline ait araştırmalara konu olmuş bir kavramdır. Tüm bu disiplinlerde risk alma davranışı ile ilgili birtakım yaklaşımlar öne sürülmüştür.

İktisat bilimciler, bireylerin beklenen fayda kuramına göre hareket ettiklerini varsaymakta, risk alma davranışına da bu doğrultuda yaklaşmaktadırlar (Schoemaker, 1993: 51). Beklenen fayda kuramı, rasyonel seçim modelini benimsemekte, bireylerin akılcı hareket eden rasyonel varlıklar olduğunu varsaymaktadır. Buna göre, karar vericiler, riskli seçenekler arasından bir seçim yapmadan önce, bu seçeneklerden beklenen yararları karşılaştırırlar. Yine bu kurama göre, karar vericiler, karara konu olan seçeneklere dair gerçekleşme olasılığı, beklenen faydalar gibi detayları doğru bir şekilde hesaplayıp, önem sırasına koyabilmektedirler (Şentürk ve Fındık, 2014: 131).

Karar analistlerinin, risk alma davranışına yaklaşımları, bazı önemli noktalarda iktisatçılardan ayrılmaktadır. Karar analistleri, iktisatçıların aksine, insanların beklenen fayda kuramı doğrultusunda hareket etmediklerini düşünmektedirler. Ayrıca, bu araştırmacılar, karar

vericilerin kendi başlarına rasyonel davranabilme kapasiteleri hakkında da farklı görüşlere sahiptirler (Schoemaker, 1993: 52). Bu konu hakkında yapılmış en önemli değerlendirmelerden biri olarak görülen beklenti kuramına göre, karar vericiler her zaman rasyonel kararlar verememekte, sergiledikleri yargılama hataları verdikleri kararları etkilemektedir. Yine bu kurama göre, önceki başlıklarda da bahsi geçen karar vermede çerçeveleme ve değerlendirme konuları ile ilgili detaylar bireylerin risk alma davranışlarına da etki etmektedir (Kahneman ve Tversky, 1979: 263-291).

Psikoloji bilimi ile ilgilenen araştırmacılar, yukarıda bahsi geçen konulardan ziyade, karar vericilerin, riskli durumları ele alma şekilleri ve bu süreçte karşılaştıkları kısıtlar gibi konuları açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda, geçmiş psikoloji araştırmalarında risk almanın bir kişilik özelliği olduğu varsayılmış olsa da, güncel psikoloji araştırmalarına göre, varsayılan bu kişilik özelliğinin başarı ihtiyacı, dışa dönüklük, fevriyet gibi faktörler doğrultusunda değişebileceği ve duruma dayalı faktörler ile doğrudan ilişki içinde olabileceği ifade edilmektedir (Schoemaker, 1993: 52).

Risk alma davranışı kavramı, davranışsal biyoloji alanındaki araştırmalarda da yer bulmuştur. Davranışsal biyoloji ve psikoloji alanındaki çeşitli araştırmalar, bazı kişilik özelliklerinin olası biyokimyasal temellerine odaklanmıştır. Yapılan araştırmalar, dopamin, serotonin, noreprefrin gibi beyni yönettiği düşünülen hormonlar ile heyecan arama, fevriyet ve dışa dönüklük gibi özellikler arasında ilişki kurmakta, bu doğrultuda da, kimyasalların karar vericilerin risk durumlarını değerlendirmeleri üzerinde etkili olabileceği varsayılmaktadır (Schoemaker, 1993: 53).

Risk telafisi, korunma motivasyonu ve sosyal eylem kuramları risk alma davranışı ile ilgili görülen diğer kuramsal yaklaşımlardan bazılarıdır. Risk telafisi kuramına göre, bireylerin risk alma davranışları güvenlik algularından etkilenmekte ve bireyler daha güvende hissettiklerinde daha fazla risk alma eğilimi göstermektedirler (Wilde, 1994: 31-49). Örneğin, araştırmacılar, araçlara eklenen hava yastığı, gelişmiş fren sistemleri gibi emniyet sistemlerinin, sürücülerin daha güvende hissetmelerine neden olup, onları sürüş esnasında daha fazla risk almaya teşvik ettiğini iddia etmiş, ulaşım güvenliği deneylerinde de bu iddiayı doğrular sonuçlara ulaşılmıştır (Trimpop, 1996: 122-123).

Sosyal eylem kuramı, risk alma davranışının toplumsal etkileşimin bir ürünü olduğunu kabul etmektedir. Bu kurama göre, bireyler riskli bir davranışı, akran baskısı, o davranışın toplumda çoğu kişi tarafından sergilenmesi yahut toplumun geneli tarafından riskli olarak algılanmaması gibi nedenler dolayısı ile gerçekleştirebilmektedirler (Rhodes, 1997: 215-217).

Bireylerin risk alma davranışları ile ilgili açıklamalarda bulunan bir diğer kuram korunma motivasyonu kuramıdır. Bu kuram, bireylerin, olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarını düşündüklerinde, bu olumsuzluğu yaratacak faktöre karşı bir korunma duygusu geliştirerek bahsi geçen faktörden kaçınmak istediklerini belirtmekte, bu durumun bireylerin risk alma davranışlarına da etki edebileceğini ifade etmektedir (Rogers, 1975: 93-109).

Aktarılan tüm bu bilgilerin yanı sıra, yapılan literatür taraması sonucunda, risk alma davranışı ile ilgili araştırmaların büyük bölümünde risk alma davranışına ilişkin kuramsal bilgilerin göz ardı edildiği, geri kalan çalışmaların önemli bir kısmının ise yalnızca beklenti kuramı yahut ergenlerin risk alma davranışlarına dair kuramlar ile ilgilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Başta ulusal olmak üzere, uluslararası literatürde de risk alma davranışına ilişkin kuramsal bilgilerin sınırlı olduğunu belirtmekte fayda görülmektedir.

### **2.2.3. Risk Alma Davranışını Etkileyen Faktörler**

Bireylerin risk alma davranışları, birçok faktörden etkilenmekte, bu faktörler çeşitli çalışmalarda farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bununla birlikte, bu bölümde, risk alma davranışı üzerinde etkisi bulunan faktörler, Sitkin ve Pablo (1992) tarafından yapılan çalışma doğrultusunda, risk alma eğilimi ve risk algısı olmak üzere iki temel faktör üzerinden incelenmiştir. Bu iki temel faktörün yanı sıra, bireylerin risk alma eğilimleri ve risk algıları üzerinde etkili olan, dolayısıyla, onların risk alma davranışlarını da dolaylı yoldan etkileyen faktörler bulunmaktadır.

#### **2.2.3.1. Risk Alma Eğilimi**

Daha önce açıklandığı üzere, risk alma eğilimi kavramı, karar vericinin, risk alma yahut riskten kaçınma eğilimi olarak ifade edilmektedir (Sitkin ve Weingart, 1995: 1575). Diğer bir ifadeyle, bireylerin risk alma konusundaki isteklilikleri olarak ifade edilebilecek olan risk alma eğilimi kavramının, risk alma davranışı üzerinde etkili olan esas faktörlerden biri olduğu kabul edilmek ile birlikte, bu esas faktörlerin de bazı alt faktörlerin etkisi altında kaldığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, risk tercihleri ve geçmiş tecrübeler gibi unsurların bireylerin risk alma eğilimleri üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992: 16).

Risk tercihi, bireylerin sergiledikleri davranışları etkileyen kişisel bir özellik olarak ifade edilmektedir. Örneğin, risk alma davranışının gerektirdiği meydan okuma durumundan hoşlanan bireylerin riskli davranışlar sergileme olasılıklarının, bu durumdan hoşlanmayan bireylere kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992: 12). Bu örnekte aktarılan davranış özelliği ve buna benzer diğer bireysel davranış özellikleri risk tercihi kavramı

ile ilişkilendirilmekte, bireylerin risk tercihlerinin de risk alma eğilimleri üzerinde etkisi olduğu kabul edilmektedir.

Bireylerin geçmişte aldıkları riskler sonucu edindikleri tecrübelerin de risk alma eğilimleri üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Geçmişte alınan risklerin sonuçlarının risk alma eğilimi üzerindeki etkisi, risk alma ile ilgili çoğu çalışmada göz ardı edilmiş olmakla birlikte, bu konuyu dikkate alan araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Thaler ve Johnson (1990) tarafından yapılan bir araştırmada, bireylerin, geçmişte aldıkları riskler sonucunda elde ettikleri kazançların risk alma konusundaki istekliliklerini artırabileceği, aynı şekilde bireylerin geçmişte aldıkları riskler sonucu yaşadıkları kayıpların da risk alma konusundaki istekliliklerini azaltabileceği ifade edilmektedir (Thaler ve Johnson, 1990: 643-644). Bu doğrultuda, bireylerin risk eğilimlerinin, geçmişte aldıkları riskler sonucunda elde ettikleri başarı durumuna bağlı olarak şekillenebileceği, risk almaktan kaçınarak başarılı sonuçlar elde eden bireylerin risk almaktan kaçınma konusunda daha da istekli olacakları belirtilmektedir. Benzer şekilde, risk alarak başarı sağlayan bireylerin de risk alma konusunda daha istekli olacakları belirtilmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992: 17).

### **2.2.3.2. Risk Algısı**

Risk algısı, bireylerin risk alma davranışları üzerinde etkili olan bir diğer temel faktördür. Risk algısı kavramı, bireyin, bir durumun ne kadar riskli olduğuna dair yaptığı değerlendirme olarak tanımlanmaktadır (Sitkin ve Weingart, 1995: 1575). Tıpkı risk alma eğilimi kavramında olduğu gibi, risk algısı kavramı da bazı faktörlerin etkisi altında kalmaktadır. Risk alma davranışında bulunacak bireylerin ruhsal durumları, stres düzeyleri, risk alma davranışına konu olan problemleri çerçeveleme biçimleri ve içinde buldukları sosyal çevre gibi faktörlerin, bireylerin riski algılama biçimleri üzerinde belirleyici etkiye sahip olabileceği ifade edilmektedir (March ve Shapira, 1987: 1406; Sitkin ve Pablo, 1992: 21; Sobkow vd., 2016: 6). Bu dört faktöre ait detaylara ilerleyen paragraflarda yer verilmiştir.

1- Çerçeveleme etkisi: Daha önceki başlıklarda da bahsi geçen çerçeveleme kavramı, bireylerin risk algıları üzerinde de etkiye sahiptir. Bireylerin risk algılarının, risk alma davranışına konu olan problemleri çerçeveleme biçimlerine göre değişebileceği ifade edilmektedir (Sitkin ve Weingart, 1995: 1576). Örneğin, bireylerin kazançlara odaklandıklarında risk almaktan kaçındıkları, kayıplara odaklandıklarında ise kayıptan kaçınma arzusu nedeniyle risk alma isteklerinin arttığı ifade edilmektedir (Ergör, 2017: 13).

2- Sosyal çevre: Bireylerin içinde yaşadıkları sosyal çevrenin de, risk algıları üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Bireylerin, genellikle çevresinden edindikleri

bilgilere güvenme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992: 21). Bu doğrultuda, bireylerin çevresinden edindikleri bilgilerin, onların algı ve inançlarını etkileyebildiği, bunun sonucunda da davranışlarını yönlendirebildiği düşünülmektedir. Bir önceki başlıkta, sosyal eylem kuramı ile ilgili bilgilerde de aktarıldığı üzere, bireylerin içinde bulunduğu topluma ait risk değerleri, bireylerin risk alma davranışlarını etkileyebilmektedir. Örneğin, bireyler riskli bir davranışı, toplumun geneli tarafından riskli olarak algılanmaması veya çoğu kişi tarafından sergilenmesi gibi nedenler dolayısıyla gerçekleştirebilmektedirler (Rhodes, 1997: 215-217).

3- Ruhsal durum: Bireylerin risk algıları üzerinde etkili olduğu düşünülen bir diğer faktör, bireylerin ruhsal durumlarıdır. Örneğin, pozitif ruh haline sahip bireyler, risk içeren durumların pozitif yönlerine odaklanarak risk alma konusunda isteklilik gösterebilmektedirler. Bununla birlikte, negatif ruh haline sahip bireylerin bu durumlarının, riske yönelik algılarını da etkileyebileceği ve bu durumun bireylerin risk alma konusunda daha isteksiz olmalarına neden olabileceği düşünülmektedir (Yuen ve Lee, 2003: 12-13).

4- Stres: Stres, bireylerin risk algılarıyla ilişkilendirilen bir diğer faktördür. Stres faktörünün bireylerin risk algılarını değiştirebileceği belirtilmekte, bireylerin stres düzeyi arttıkça, risk alma davranışına konu olan durumları daha riskli olarak algılayabilecekleri ifade edilmektedir (Sobkow vd., 2016: 6). Örneğin, Traczyk vd. (2015) tarafından yapılan bir araştırmada, bireylerin riskli durumlar hakkında düşündükçe, stres düzeylerinin yükseldiği, stres düzeyleri yükseldikçe de risk algılarının arttığı tespit edilmiştir. Bireylerin durumları daha riskli olarak algılamasının ise, risk alma konusundaki istekliliklerinin azalmasına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır (Traczyk vd., 2015: 5).

### **2.3. X ve Y Kuşaklarının Karar Verme ve Risk Alma Davranışları**

Yapılan literatür taramasında, X ve Y kuşakları ile ilgili özellikleri ele alan çalışmaların önemli bir bölümünün bu kuşakların karar verme ve risk alma davranışlarına dair bilgileri içermediği, X ve Y kuşaklarının karar verme davranışları ile ilgili konularla ilgilenen çalışmaların büyük bir bölümünün ise, yalnızca, bu tez çalışmasının kapsamı dışında bulunan, tüketici karar verme stilleri konusu ile ilgilendiği görülmüştür. Örneğin, Bakewell ve Mitchell (2003), Y kuşağı kadınlarının tüketici karar verme stillerini incelemiş ve Y kuşağı kadın tüketicilerin tüketici karar verme stillerine göre beş farklı gruba ayrıldığı sonucuna ulaşmıştır. Engizek ve Şekerkeya (2016), X ve Y kuşağı kadınlarının tüketici karar verme stillerini karşılaştırmış, bu iki kuşak kadınları arasında mükemmeliyetçilik-yüksek kalite odaklılık, eğlence/haz odaklılık, alışkanlık-marka bağlılığı odaklılık, yenilik/moda odaklılık,



düşünmeden alışveriş yapma/dikkatsizlik ve alışverişe zaman ayırma boyutları açısından anlamlı farklılıklar bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yüksekbilgili (2016) ise X ve Y kuşaklarının tüketici karar verme stillerini karşılaştırdığı çalışmasında, bu kuşaklar arasında moda odaklılık, fiyat odaklılık, marka bağlılığı odaklılık ve bilgi karmaşası yaşama boyutları açısından anlamlı farklılıklar bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

X ve Y kuşaklarının tüketici karar verme stillerini ele alan çalışmaların dışında kalan, karar verme ve risk alma davranışları ile ilgili mevcut olan kısıtlı bilgilerin büyük bir bölümünün görgül verilere dayanmadığı, önemli bir bölümünün ise kaynak bilgileri dahi içermediği tespit edilmiştir. Bu tez çalışması kapsamındaki araştırma ile literatürdeki görgül çalışma ve veri eksikliğine katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Aktarılan tüm bu bilgiler ile birlikte, X ve Y kuşaklarına ait karar verme ve risk alma davranışları ile ilgili görülen bilgiler çeşitli çalışmalardan derlenmiş, bahsi geçen bu bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

X ve Y kuşaklarının karar verme davranışları ile ilgili bilgilerin çoğunluğu, bu kuşakların kararlarını alırken gösterdikleri bağımlılık/bağımsızlık özelliği hakkındadır. Bu doğrultuda, X kuşağının bağımsız özellik gösterdiği düşünülmektedir. X kuşağı mensuplarının çoğunun, çocukluklarında karşılaştıkları problemleri kendi başlarına çözmek zorunda kaldıkları ve kendi başlarına karar verme yeteneklerine karşı güven kazandıkları ifade edilmektedir (Cole vd., 2002: 3). Y kuşağı mensuplarının ise, kendileri ile yakından ilgilenen ebeveynler ile büyümüş oldukları belirtilmekte ve bu kuşak mensuplarının kararlarını verirken, tanıdıkları, güvendikleri kişilerin düşüncelerine ihtiyaç duydukları aktarılmaktadır (Akdemir vd., 2013: 20; Berkup, 2015: 97).

X ve Y kuşaklarının risk alma davranışları ile ilgili bilgilerin çoğunluğu ise, bu kuşakların risk alma konusundaki isteklilikleri ile ilgilidir. Bu doğrultuda, çok sayıda araştırmada, Y kuşağına dâhil olan bireylerin risk alma konusunda daha istekli bir tavır sergiledikleri ifade edilmektedir (Baltacı, 2016: 11; Berkup, 2015: 121; Srinivasan, 2012: 56; Özçay, 2015: 47). Bununla birlikte, X kuşağı mensuplarının ise risk alma konusunda isteksiz oldukları ve risk almaktan kaçındıkları ifade edilmektedir (Baltacı, 2016: 8; Srinivasan, 2012: 51; Şenturan vd., 2016: 174).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### X VE Y KUŞAKLARININ KARAR VERME STİLLERİ VE RİSK ALMA EĞİLİMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, bu tez kapsamında yürütülen araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırları, yöntemi, hipotezleri, bu bağlamda elde edilen bulgular ve bu bulguların analizine dair bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Hipotezleri

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Temel sorusu, “X ve Y kuşakları arasında karar verme stilleri ve risk alma eğilimleri açısından anlamlı bir fark var mıdır?” olan bu araştırmanın amacı, X ve Y kuşaklarına dâhil olan bireylerin karar verme stillerini ve risk alma eğilimlerini anlamak, karşılaştırmak ve bunun sonucunda da araştırmanın temel sorusuna yanıt bulmaktır.

Karar verme ve risk alma, her bireyin sergilediği en temel davranışlardandır. Bireyler, yaşamları boyunca hem özel, hem de çalışma hayatları ile ilgili konularda devamlı olarak karar vermek ve çeşitli risklerle başa çıkmak durumunda kalırlar. Öte yandan birey, doğumu ile birlikte, benzer zaman diliminde doğmuş olan tüm kişilerin oluşturduğu grubun bir parçası olmaktadır. Yaklaşık aynı yıllarda doğan, dönemin ortak şartları içerisinde yetişen, benzer düşünce ve algılara sahip, ortak tutum ve davranış özellikleri ile birbirine yakın bireylerin oluşturduğu bu gruplara kuşak adı verilmektedir. Farklı kuşaklara dâhil olan bireyler, modern yaşamın neredeyse tüm alanlarında beraber çalışmak ve yaşamak zorundadırlar. Bu nedenle, kuşaklar arasındaki farklılıkların anlaşılması önem arz etmektedir. Kuşak farklılıkları olgusu ile ilgili birçok çalışma yapılmış olmasına karşın, hâlen olası ilişkilerin incelenmesini bekleyen birçok davranışsal özellik mevcuttur. Daha önceden de bahsedildiği üzere, risk alma ve karar verme kavramları, bireylerin yaşamlarında büyük öneme sahiptir. Buna rağmen, kuşakların risk alma ve karar verme davranışlarının literatürde göz ardı edildiği tespit edilmiştir. Bu araştırma ile, X ve Y kuşağına dâhil olan bireylere dair, karar verme ve risk alma davranışlarına ışık tutacak bilgi üretilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın, bahsi geçen yönüyle de önem arz ettiği düşünülmektedir.

### 3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Birinci bölümde de belirtildiği üzere bu tez, temel olarak, günümüz nüfusunun önemli bir bölümünü oluşturduğu bilinen X ve Y kuşaklarına odaklanmaktadır. Bu bağlamda, bu araştırmanın kapsamını, Akdeniz Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları ve Akdeniz Üniversitesinde öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır.

Yapılan bu araştırma, detayları yukarıda aktarılmış olan katılımcılar ve bu çalışmada kullanılması tercih edilen ölçeklerin yaptığı ölçümler ile sınırlıdır. Farklı ölçeklerin kullanılması, farklı evrenler, daha geniş çaplı örneklem grupları üzerinde incelemeler yapılması gibi unsurların, bu çalışmada elde edilen bulguların genellenebilirliğinin artırılması için önemli olduğunun hatırlatılmasında fayda görülmektedir.

### 3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan bu araştırma, nicel bir çalışmadır. Bu bağlamda, belirlenen ölçekler ile seçilen örneklemden veri toplanmış, elden edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak istatistiksel olarak incelenmiştir.

#### 3.1.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini, Akdeniz Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları ve öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde, Akdeniz Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanı sayısı yaklaşık 2500, öğrenim gören öğrenci sayısı ise yaklaşık 70000 kişidir. Araştırma evreninde bulunan X ve Y kuşağı mensuplarının kendi içinde benzerlik, birbirleri arasında farklılık gösterdiği varsayımıyla, homojenlik ile ilgili verilerden incelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı 0,5 olarak belirlenmiştir. Örnekleme hatası %5, güven düzeyi ise %95 olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, gerekli örneklem miktarı yaklaşık 382 kişidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 48). Araştırmada, olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden, uygun (convenience) örnekleme tekniği kullanılmıştır. Uygun örnekleme tekniği, araştırmacının kolaylıkla ulaşabileceği örneklem elemanlarını araştırmaya dâhil etmesini içerir (Özen ve Gül, 2007: 413). Bu doğrultuda, Akdeniz Üniversitesi e-posta sistemleri aracılığıyla tüm öğretim elemanları ve öğrencilere e-posta gönderilmiş, 391 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. Soru formlarındaki eksiklikler nedeniyle 3 kişinin cevapları analiz dışı bırakılmış, kalan 388 anket formunun tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir.

### 3.1.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak online (çevrimiçi) anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu Ek 1’de verilmiştir. Kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümü, katılımcıların, cinsiyet, doğum tarihi aralığı, unvan ve çalıştığı ya da öğrenim gördüğü birim bilgilerini edinmeye yönelik olmak üzere, toplamda 4 soru içermektedir. Anket formunun ikinci bölümünü ise, katılımcıların karar verme stilleri ve risk alma eğilimlerini tanımlamak üzere oluşturulmuş toplamda 32 ifade oluşturmaktadır. 5’li likert tipi ölçek doğrultusunda oluşturulan bu 32 ifadenin her biri için katılımcılardan, “1- Kesinlikle katılmıyorum”, “2- Katılmıyorum”, “3- Ne katılıyor ne de katılmıyorum”, “4- Katılıyorum”, “5- Kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretlemeleri talep edilmiştir. İkinci bölümü oluşturan ölçekler ile ilgili detaylı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Bu araştırmada, X ve Y kuşaklarına dâhil olan bireylerin karar verme stillerine ilişkin ölçümler yapmak amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen ve bugüne kadar birçok araştırmada kullanılmış olan, “Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği” (GDMS) kullanılmıştır. 25 ifadeden oluşan bu ölçekte, bir önceki bölümde de belirtildiği üzere, genel karar verme stilleri, “rasyonel”, “sezgisel”, “bağımlı”, “kaçıngan” ve “anlık (spontane)” olmak üzere beş farklı boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye çevrilmesi, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ise Taşdelen (2002: 44-50) tarafından gerçekleştirilmiştir.

X ve Y kuşaklarına dâhil olan bireylerin, risk alma eğilimleri ile ilgili ölçümler yapmak için ise, Hisrich ve Peters (2002) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Türkçeye uyarlama ve güvenirlik çalışmaları Alpkan vd. (2002) tarafından yapılan ölçeğin risk alma eğilimi bölümü 7 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden, “*bir soru sormadan önce cevabı bilmek isterim*” ve “*bir şeyi daha önce başkaları denememişse ben de denemem*” ifadeleri yapılan istatistiksel analizlerde ters kodlanmıştır.

### 3.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri

Katılımcılardan toplanan veriler ve araştırmada kullanılan ölçüm araçları IBM SPSS Statistics 21 isimli paket programından yararlanılarak istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, doğum tarihi aralığı, unvan, fakülte/birim) frekans analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın güvenirlik analizi için Cronbach’s Alpha değerinden, geçerlilik analizi ise faktör analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutları olan, rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçıngan, anlık (spontane) karar verme stili ve risk alma eğilimi boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığı

Kolmogorov-Smirnov uygunluk testi ile incelenmiş ve verilerin normal dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, bahsi geçen analizde Spearman korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

X ve Y kuşaklarının karar verme stilleri ve risk alma eğilimlerinin karşılaştırılması amacıyla, katılımcıların kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamaları hesaplanmış ve bu ortalamalar kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıma sahip olmaması nedeniyle, bahsi geçen iki bağımsız grubun karşılaştırılmasında, bağımsız örneklem t testinin parametrik olmayan alternatifi olan Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır. Ayrıca, elde edilen sonuçların karşılaştırılması amacıyla, bağımsız örneklem t testi de yapılmıştır.

### 3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu başlığa dek aktarılan tüm bilgiler doğrultusunda oluşturulan araştırmanın hipotezlerine dair bilgiler aşağıda verilmiştir.

H1: X ve Y kuşaklarının karar verme stilleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H1a: X ve Y kuşakları arasında rasyonel karar verme stili açısından anlamlı bir fark vardır.

H1b: X ve Y kuşakları arasında sezgisel karar verme stili açısından anlamlı bir fark vardır.

H1c: X ve Y kuşakları arasında bağımlı karar verme stili açısından anlamlı bir fark vardır.

H1d: X ve Y kuşakları arasında kaçınan karar verme stili açısından anlamlı bir fark vardır.

H1e: X ve Y kuşakları arasında anlık (spontane) karar verme stili açısından anlamlı bir fark vardır.

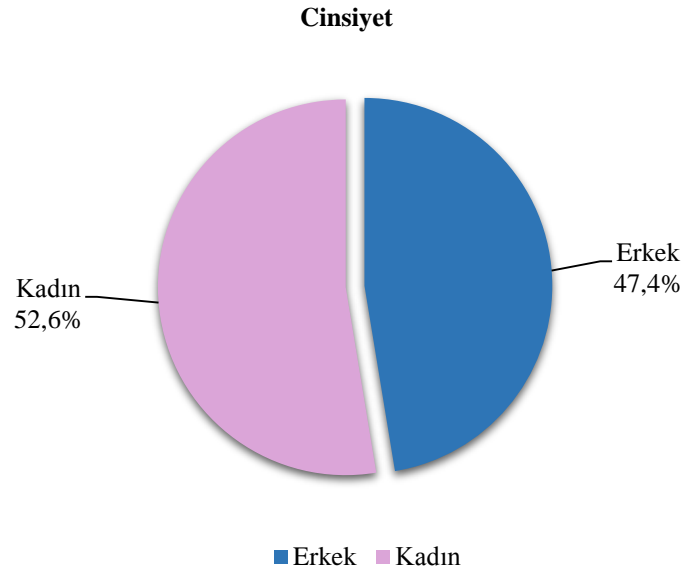
H2: X ve Y kuşaklarının risk alma eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır.

## 3.2. Araştırmanın Analizi ve Bulgular

Katılımcılardan toplanan veriler ve araştırmada kullanılan ölçüm araçları IBM SPSS Statistics 21 isimli programdan yararlanılarak istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Sonraki başlıklarda, elde edilen sonuçlar ile ilgili detaylı bilgiler yer almaktadır.

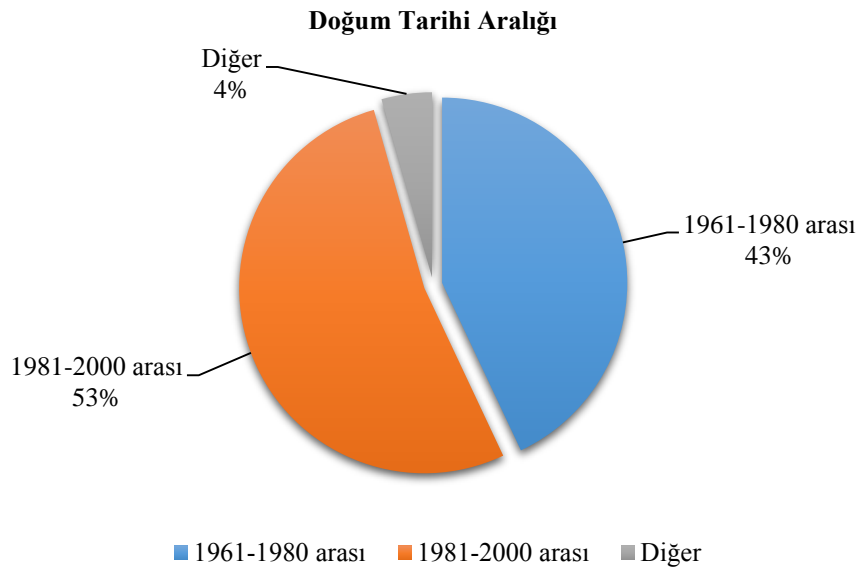
### 3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölümde, katılımcıların cinsiyet, doğum tarihi aralığı, unvan ve fakülte/birim bilgileri yer almaktadır. Bahsi geçen bilgilere, ilgili şekil ve tablolarda yer verilmiştir.



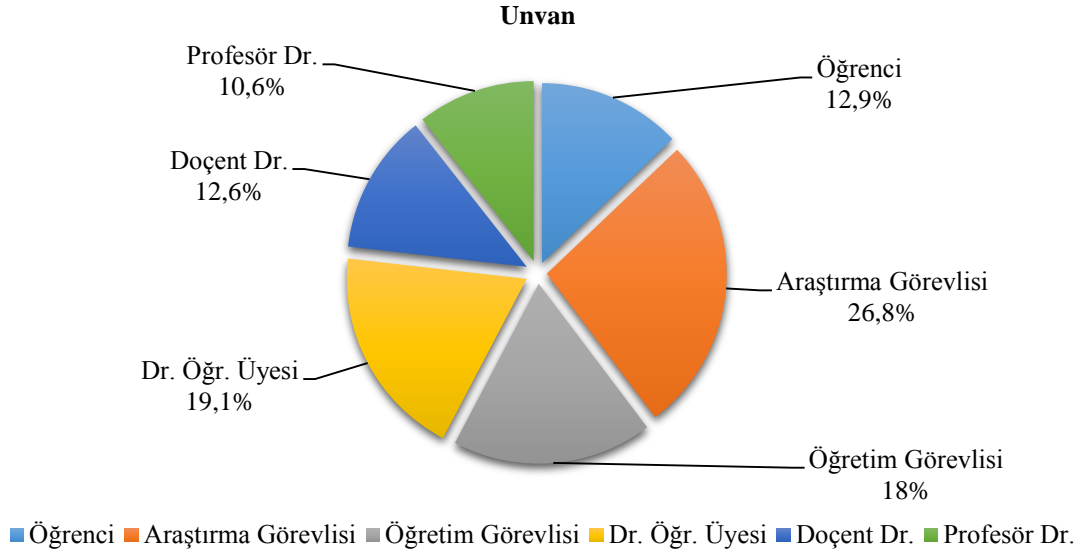
**Şekil 3.1 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Toplam 388 katılımcıdan 204'ü (%52,6) kadın, 184'ü (%47,4) ise erkektir.



**Şekil 3.2 Katılımcıların Doğum Tarihi Aralığına Göre Dağılımı**

Şekil 3.2'de görüldüğü üzere, toplam 388 katılımcıdan 167'si (%43) 1961-1980, 204'ü (%52,6) 1981-2000 yılları arasında doğmuştur. Buna göre, katılımcıların 167'si X, 204'ü ise Y kuşağı üyesidir. Araştırmaya katılan 17 kişi ise (%4,4) bahsi geçen yıllar arasında doğmamış olup, X ve Y kuşağının karşılaştırıldığı analizlere dâhil edilmemiştir.



**Şekil 3.3 Katılımcıların Unvana Göre Dağılımı**

Toplam 388 katılımcıdan 50'si (%12,9) öğrenci, 104'ü (%26,8) araştırma görevlisi, 70'i (%18) öğretim görevlisi, 74'ü (%19,1) doktor öğretim üyesi, 49'u (%12,6) doçent doktor, 41'i (%10,6) ise profesör doktor unvanına sahiptir.

**Tablo 3.1 Katılımcıların Fakülte/Birim Bilgilerine Göre Dağılımı**

Fakülte/Birim	Frekans	Yüzde (%)
Adalet MYO	2	0,5
Akdeniz Uygarlıkları Arş. Ens.	1	0,3
Antalya Devlet Konservatuvarı	5	1,3
Antalya Sağlık YO	3	0,8
Diş Hekimliği Fak.	8	2,1
Edebiyat Fak.	25	6,4
Eğitim Bilimleri Ens.	3	0,8
Eğitim Fak.	16	4,1
Elmalı MYO	2	0,5
Fen Bilimleri Ens.	2	0,5
Fen Fak.	9	2,3
Finike MYO	2	0,5
Göynük Mutfak Sanatları MYO	1	0,3
Güzel Sanatlar Ens.	2	0,5
Güzel Sanatlar Fak.	11	2,8
Hemşirelik Fak.	15	3,9
Hukuk Fak.	7	1,8
İktisadi ve İdari Bilimler Fak.	22	5,7
İlahiyat Fak.	8	2,1
İletişim Fak.	11	2,8
Korkuteli MYO	4	1
Kumluca MYO	2	0,5
Kumluca Sağlık Bilimleri Fak.	1	0,3
Manavgat MYO	6	1,5
Manavgat SBBF.	1	0,3
Manavgat Turizm Fak.	3	0,8
Mimarlık Fak.	5	1,3
Mühendislik Fak.	24	6,2

Rektörlük	1	0,3
Sağlık Bilimleri Ens.	5	1,3
Sağlık Hizmetleri MYO	4	1
Serik MYO	11	2,8
Serik İşletme Fak.	1	0,3
Sosyal Bilimler Ens.	4	1
Sosyal Bilimler MYO	9	2,3
Spor Bilimleri Fak.	11	2,8
Teknik Bilimler MYO	9	2,3
Tıp Fak.	81	20,9
Turizm Fak.	17	4,4
Uygulamalı Bilimler Fak.	11	2,8
Yabancı Diller YO	6	1,5
Ziraat Fak.	13	3,4
Diğer	4	1

Tablo 3.1’de katılımcıların görev yaptıkları ya da öğrenim gördükleri fakülte/birim bilgileri verilmiştir. Örneğin, araştırmaya tıp fakültesinden 81 (%20,9), edebiyat fakültesinden 25 (%6,4), mühendislik fakültesinden 24 kişi (%6,2) katılmıştır.

### 3.2.2. Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği

Bu araştırmanın güvenilirlik analizi Cronbach’s alpha değeri doğrultusunda yapılmıştır. Güvenirlik analizlerinde sıkça yararlanılan Cronbach’s alpha değeri, 0 ile 1 arasında sıralanmakta ve ölçeklerin iç tutarlılığının değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Cronbach’s alpha değeri 1’e yaklaştıkça incelenen ölçeğin güvenilirliğinin arttığı, 0,6’nin üzerindeki değerlerin ise kabul edilebilir olduğu varsayılmaktadır (Hair vd., 2014: 90).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlik analizi, orijinal çalışmalardaki gruplandırmalar doğrultusunda yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, risk alma eğilimi boyutu dışındaki tüm alt boyutların iç tutarlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Risk alma eğilimi alt boyutundan, “*bir soru sormadan önce cevabı bilmek isterim*” ifadesinin çıkarılması ile, bu alt boyutun Cronbach’s alpha değeri de kabul edilebilir bir değere yükselmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ulaşılan tüm sonuçlara Tablo 3.2’de yer verilmiştir.

Faktör analizi, yapılan ölçümün kalitesi ve geçerliliğini incelemek için yapılan analizlerdendir. Faktör analizinin amacı, boyut indirgemek ve veri setini daha kolay açıklanabilir duruma getirmektir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Araştırmada kullanılan ölçeklerin, birçok çalışmada kullanılmış olması ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bir sorun tespit edilmemesi nedeniyle, bu araştırmada alt boyutlar orijinal çalışmalardaki şekliyle kullanılmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmada, ölçeklerin geliştirildiği orijinal çalışmalardaki faktör analizleri olduğu gibi kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, Ek 1’deki soru formunda bulunan ifadeler aşağıdaki şekilde alt boyutlara ayrılmıştır:



- 1- Rasyonel karar verme stili alt boyutu: 1, 4, 8, 13 ve 25 numaralı ifadeler
- 2- Sezgisel karar verme stili alt boyutu: 6, 9, 11, 19 ve 22 numaralı ifadeler
- 3- Bağımlı karar verme stili alt boyutu: 3, 10, 14, 15 ve 16 numaralı ifadeler
- 4- Kaçınan karar verme stili alt boyutu: 5, 12, 17, 18 ve 21 numaralı ifadeler
- 5- Anlık (spontane) karar verme stili alt boyutu: 2, 7, 20, 23 ve 24 numaralı ifadeler
- 6- Risk alma eğilimi alt boyutu: 26, 27, 29, 30, 31 ve 32 numaralı ifadeler

**Tablo 3.2 Güvenirlik Analizi Sonuçları**

İncelenen Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Rasyonel KVS Alt Boyutu	5	0,651
Sezgisel KVS Alt Boyutu	5	0,782
Bağımlı KVS Alt Boyutu	5	0,784
Kaçınan KVS Alt Boyutu	5	0,832
Anlık (Spontane) KVS Alt Boyutu	5	0,721
Karar Verme Stilleri (Tamamı)	25	0,669
Risk Alma Eğilimi Alt Boyutu	6	0,637
Tamamı	31	0,653

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınan, anlık (spontane) karar verme stili ve risk alma eğilimi alt boyutlarından her birinin Cronbach's alpha değeri 0,6'dan büyüktür. Ayrıca, 25 maddelik karar verme stilleri ölçeğinin tamamı ve araştırmada kullanılan ölçeklerin bütünü Cronbach's alpha değeri de 0,6'nın üzerindedir. Bu değerler, incelenen ölçeklerin her birinin kendi içlerinde tutarlı olduğunu göstermektedir.

### 3.2.3. Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon (bağıntı) analizi ile incelenmiştir. Korelasyon analizi yapılmadan önce, verilerin normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorov-Smirnov uygunluk testi ile incelenmiştir. Yapılan bu test sonucunda, tüm alt boyutlara ait sigma değerlerinin 0,05'in altında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, verilerin normal dağılıma sahip olmadığı anlamına gelmektedir (Karagöz, 2010: 21).

Alt boyutlar arasındaki ortak ilişkilerin incelenmesinde Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Spearman analizi, aralarındaki ilişkinin incelendiği değişkenlerden en az birinin normal dağılıma uymaması durumunda kullanılan bir testtir (Kılıç, 2012: 192).

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara Tablo 3.3'te yer verilmiştir.

Tablo 3.3 Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Spearman Korelasyon						
	Rasyonel KVS	Sezgisel KVS	Bağımlı KVS	Kaçınan KVS	Anlık (Spontane) KVS	Risk Alma Eğilimi
Rasyonel KVS	1	<b>-0,146**</b>	0,073	<b>-0,188**</b>	<b>-0,397**</b>	<b>0,114*</b>
Sezgisel KVS	<b>-0,146**</b>	1	0,063	0,065	<b>0,369**</b>	<b>0,207**</b>
Bağımlı KVS	0,073	0,063	1	<b>0,240**</b>	-0,084	-0,084
Kaçınan KVS	<b>-0,188**</b>	0,065	<b>0,240**</b>	1	-0,015	<b>-0,197**</b>
Anlık (Spontane) KVS	<b>-0,397**</b>	<b>0,369**</b>	-0,084	-0,015	1	<b>0,110*</b>
Risk Alma Eğilimi	<b>0,114*</b>	<b>0,207**</b>	0,084	<b>-0,197**</b>	<b>0,110*</b>	1

\*\* Korelasyon Anlamlılık Düzeyi:  $p < 0,01$

\* Korelasyon Anlamlılık Düzeyi:  $p < 0,05$

Tablo 3.3'te bulunan sayısal veriler, incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin boyut ve yönünü gösteren katsayılardır. Bu katsayıların, ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünü temsil etmesi ile ilgili olarak, 0 ile 0,249 arası değerlerin zayıf, 0,25 ile 0,499 arası değerlerin zayıf-orta, 0,50 ile 0,699 arası değerlerin orta, 0,70 ile 0,899 arası değerlerin iyi, 0,90 ile 1 arası değerlerin ise çok iyi derecede ilişkiyi temsil ettiği bilgileri kabul görmektedir. Bununla birlikte, incelenen örneklem büyüklüğünün de ilgili katsayıların yorumlanmasında önemli olduğu belirtilmektedir. Örneğin, 10 kişilik bir örnekleme incelenen korelasyonda, istatistiksel önemlilik için 0,60'ın üzerinde bir katsayıya ihtiyaç varken, 100 kişilik bir örnekleme 0,20 gibi zayıf bir katsayının dahi istatistiksel önemlilik için yeterli kabul edilebileceği ifade edilmektedir (Kılıç, 2012: 192). 400 kişiye yakın bir örneklem üzerinde yapılan bu araştırmanın korelasyon katsayıları ile ilgili yorumlar da bu doğrultuda yapılmıştır.

Tablo 3.3'te görüldüğü üzere, rasyonel karar verme stili ile sezgisel, kaçınan ve anlık (spontane) karar verme stilleri arasında negatif, rasyonel karar verme stili ile risk alma eğilimi arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Sezgisel karar verme stili ile anlık (spontane) karar verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Ayrıca, sezgisel karar verme stili ile risk alma eğilimi arasında da pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kaçınan karar verme stili ile bağımlı karar verme stili arasında pozitif, kaçınan karar verme stili ile risk alma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Anlık (spontane) karar verme stili ile risk alma eğilimi arasında ise pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bahsi geçen tüm ilişkiler çift yönlüdür.

### 3.2.4. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

#### 3.2.4.1. X ve Y Kuşaklarının Karar Verme Stillерinin Karşılaştırılması

Bu araştırmada, X ve Y kuşaklarının karar verme stilleri öncelikle Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Mann-Whitney U testi, bağımsız örneklem t testinin parametrik olmayan alternatifidir (Karagöz, 2010: 23). Bağımsız örneklem t testinin yapılabilmesi için gereken koşullardan birisi, incelenecek verilerin normal dağılıma sahip olmasıdır (Bindak, 2014: 6). Önceki başlıklarda da belirtildiği üzere, bu araştırmada, katılımcılardan toplanan veriler normal dağılıma sahip değildir. Bu nedenle, bağımsız iki grubun karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır. Mann-Whitney U testinin sonuçları Tablo 3.4’te verilmiştir.

**Tablo 3.4 X ve Y Kuşaklarının Karar Verme Stillерinin Karşılaştırılması**

Karar Verme Stilleri	Rasyonel KVS	Sezgisel KVS	Bağımlı KVS	Kaçıngan KVS	Anlık (Spontane) KVS	
<b>Mann-Whitney U</b>	12341,000	15312,000	15890,500	15272,500	14088,500	
<b>Z</b>	-4,614	-1,687	-1,119	-1,725	-2,884	
<b>Anlamlılık (Çift Yönlü)</b>	<b>0,000</b>	0,092	0,263	0,085	<b>0,004</b>	
<b>Ortalama</b>	<b>X Kuşağı</b>	214,10	175,69	179,15	175,45	168,36
	<b>Y Kuşağı</b>	163	194,44	191,61	194,63	200,44

Anlamlılık Düzeyi:  $p < 0,05$

Tablo 3.4’teki sonuçlar, %95 güven düzeyinde, X ve Y kuşakları arasında “rasyonel” ve “anlık (spontane)” karar verme stilleri açısından anlamlı bir fark bulunduğunu ifade etmektedir. Bu kuşaklar arasında, “sezgisel”, “bağımlı” ve “kaçıngan” karar verme stilleri açısından ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Buna göre, H1, H1a ve H1e hipotezleri kabul edilmiş, H1b, H1c ve H1d hipotezleri ise reddedilmiştir.

Katılımcılardan elde edilen karar verme stilleri verileri normal dağılıma sahip olmamasına rağmen, Mann-Whitney U testi ile elde edilen sonuçların karşılaştırılması amacıyla, bağımsız örneklem t testi ile bir inceleme daha yapılmıştır. Tablo 3.5’te ilgili testin sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3.5 X ve Y Kuşaklarının Karar Verme Stillерinin Karşılaştırılması (T Testi)**

Karar Verme Stilleri	Ortalama		T Değeri	Anlamlılık (p) (Çift Yönlü)
	X Kuşağı	Y Kuşağı		
<b>Rasyonel</b>	4,2216	4,0304	3,721	<b>0,000</b>
<b>Sezgisel</b>	3,4240	3,5137	-1,324	0,186
<b>Bağımlı</b>	3,4515	3,5255	-1,061	0,289
<b>Kaçıngan</b>	2,4144	2,5265	-1,411	0,159
<b>Anlık (Spontane)</b>	2,3557	2,5500	-3,014	<b>0,003</b>

Anlamlılık Düzeyi:  $p < 0,05$

Tablo 3.5’te görüldüğü üzere, bağımsız örneklem t testi sonuçları, Mann-Whitney U testi sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bağımsız örneklem t testi sonuçları da, X ve Y kuşakları arasında “rasyonel” ve “anlık (spontane)” karar verme stilleri açısından anlamlı bir fark olduğunu, “sezgisel”, “bağımlı” ve “kaçıngan” karar verme stilleri açısından ise anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

### 3.2.4.2. X ve Y Kuşaklarının Risk Alma Eğilimlerinin Karşılaştırılması

X ve Y kuşaklarının risk alma eğilimlerinin karşılaştırılmasında, karar verme stillerinin karşılaştırılmasında olduğu gibi öncelikle Mann-Whitney U testi kullanılmış, ardından Mann-Whitney U testinde ulaşılan sonuçların karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Mann-Whitney U testinin sonuçları Tablo 3.6’da mevcuttur.

**Tablo 3.6 X ve Y Kuşaklarının Risk Alma Eğilimlerinin Karşılaştırılması**

Risk Alma Eğilimi	Mann-Whitney U	Z	Anlamlılık (Çift Yönlü)	Ortalama	
				X Kuşağı	Y Kuşağı
	14887,500	-2,097	<b>0,036</b>	173,15	196,52

Anlamlılık Düzeyi:  $p < 0,05$

Tablo 3.6’daki bilgiler, X ve Y kuşaklarının risk alma eğilimleri arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Buna göre, H2 hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 3.7’de bu sonucun karşılaştırılması amacıyla yapılan, bağımsız örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.7 X ve Y Kuşaklarının Risk Alma Eğilimlerinin Karşılaştırılması (T Testi)**

Risk Alma Eğilimi	Ortalama		T Değeri	Anlamlılık (p) (Çift Yönlü)
	X Kuşağı	Y Kuşağı		
	3,4830	3,6217	-2,219	<b>0,027</b>

Anlamlılık Düzeyi:  $p < 0,05$

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere, Mann-Whitney U testi sonuçları ile bağımsız örneklem t testi sonuçları tutarlıdır. Tablodaki bilgiler, X ve Y kuşaklarının risk alma eğilimleri arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir.

## SONUÇ

Kuşak farklılıkları olgusu ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, hâlen olası ilişkilerin incelenmesini bekleyen davranışsal özellikler bulunmaktadır. Bireylerin yaşamlarında önemli bir yer tutan karar verme ve risk alma davranışları da bu davranışsal özelliklerdendir. Bu araştırma ile X ve Y kuşaklarının karar verme stilleri ve risk alma eğilimlerini inceleyip karşılaştırarak, bu kuşakların karar verme ve risk alma davranışlarına ışık tutacak bilgiler üretilmesi amaçlanmıştır.

Yapılan nicel araştırma sonucunda, X ve Y kuşaklarının karar verme stilleri ve risk alma eğilimleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. X ve Y kuşakları arasında rasyonel ve anlık (spontane) karar verme stilleri açısından anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. X ve Y kuşakları arasındaki farklılıkların incelendiği diğer karar verme stillerinden, sezgisel, bağımlı ve kaçınan karar verme stilleri açısından ise bu kuşaklar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, X ve Y kuşakları arasında risk alma eğilimi açısından anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda, X kuşağının (1961-1980 yılları arasında doğan bireyler) rasyonel karar verme stili ile ilgili sorulara verdiği yanıtların ortalamalarının, Y kuşağına (1981-2000 yılları arasında doğan bireyler) kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Ortalamalar arasındaki bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı bir düzeyde olmasından yola çıkılarak, X kuşağının Y kuşağına kıyasla, karar verirken daha “rasyonel” bir şekilde hareket etme eğiliminde olduğu yorumu yapılabilir. Burada “rasyonellik” kavramı ile kastedilen, karar verilecek alternatiflere dair kapsamlı bir araştırma yapmak ve bu alternatifleri mantıklı bir şekilde değerlendirmektir.

Bir diğer karar verme stili olan anlık (spontane) karar verme stili ile ilgili sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde, Y kuşağı üyelerinin yanıtlarının ortalamalarının, X kuşağı üyelerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Ortalamalar arasındaki bu fark, tıpkı rasyonel karar verme stilinde olduğu gibi, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu doğrultuda, Y kuşağının, X kuşağına kıyasla, karar verirken daha “spontane” bir şekilde davranma eğiliminde olduğu yorumu yapılabilir. Burada, “spontane” kavramı ile kastedilen, karar verirken aciliyet duygusu ile hareket etmek ve karar verme sürecini mümkün olan en kısa sürede sonlandırma arzusunda olmaktır.

Araştırma sonucunda, X ve Y kuşakları arasında tespit edilen bir diğer anlamlı farklılık, bu kuşakların risk alma eğilimleri ile ilgilidir. Risk alma eğilimi ile ilgili sorulara verilen

yanıtlar, Y kuşağının risk alma eğilimi sorularına verdikleri yanıtların ortalamalarının, X kuşağına kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buna göre, Y kuşağının risk alma eğilimi, X kuşağına kıyasla daha yüksektir. Bu sonuç, Y kuşağı üyelerinin X kuşağı üyelerine kıyasla, risk almaya daha meyilli olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Elde edilen bulgular ve literatürdeki mevcut veriler doğrultusunda, X ve Y kuşakları arasındaki bu anlamlı farklılıkların nedenlerine dair birtakım önermelerde bulunulabilir. Örneğin, X kuşağının Y kuşağına kıyasla daha “rasyonel” bir şekilde karar verme eğiliminde olmasının nedeni, bu kuşağın geçmişteki olumsuz tecrübeleri ve Y kuşağına kıyasla daha fazla problemi barındıran sosyoekonomik koşullar altında yetişmesi olabilir. Birinci bölümde de aktarıldığı üzere X kuşağı, ekonomi, eğitim ve benzeri unsurlar açısından çeşitli sorunların bulunduğu, belirsizliklerle dolu bir dönemde yetişmiş, şüpheli ve gelecek kaygısı taşıyan bir kuşaktır (Kupperschmidt, 2000; Altuntuğ, 2012; Berkup, 2014; Arslan ve Staub, 2015). Geçmiş tecrübeler ve sosyoekonomik faktörlerin bireylerin kararlarındaki etkilerinden ise ikinci bölümde bahsedilmiş olup, geçmiş kararların yahut koşulların yaşattığı duygular gelecek kararları etkileyebilmektedir (Dietrich, 2010). Buna göre X kuşağı mensuplarının, yetiştikleri dönemde, bizzat kendilerinin olmasa da ailelerinin veya yaşadıkları toplumu yönetenlerin verdiği hatalı kararlar sonucu yaşadıkları olumsuz deneyimler ve bu deneyimler sonucunda şekillendiği kabul edilen şüpheli ve kaygılı yapıları, bu kuşağa dâhil olan bireylerin karar verirken daha detaylı araştırma yapma ve daha mantıklı bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmalarına, yani daha “rasyonel” davranmalarına yol açmış olabilir.

Y kuşağı mensuplarının, X kuşağı mensuplarına kıyasla daha “spontane” bir şekilde karar verme eğilimi göstermeleri, sabırsız ve hız kavramına önem veren yapılarından (Tapscott, 2009; Gurlaş, 2016) kaynaklanıyor olabilir. Birinci bölümde de aktarıldığı üzere Y kuşağı, çocuk merkezli bir kültürde yetişmiş olup, önceki kuşaklara kıyasla ebeveynleri tarafından daha çok ilgi görmüş bir kuşaktır (Karaaslan, 2014). Yetiştikleri dönemde, bilgisayar ve internet gibi imkânlar sayesinde dünyadaki olaylardan kendisinden önceki kuşaklara kıyasla çok daha kolay ve hızlı bir şekilde haberdar olmuş, sosyal çevreleriyle daha hızlı bir şekilde iletişime geçmişlerdir (Mücevher, 2015). Tüm bu unsurların, bu kuşak üyelerinin sabırsız ve hız kavramına önem veren bir yapıya sahip olmalarına neden olduğu düşünülebilir. Bu özelliklerin ise, bu kuşak mensuplarının karar verirken aciliyet duygusuyla karar verme ve karar verme sürecini bir an önce sonlandırma eğiliminde olmaları üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

X ve Y kuşaklarının risk alma eğilimleri arasındaki anlamlı farklılığın nedenleri ise öncelikle X kuşağı üzerinden incelenebilir. Buna göre, X kuşağının Y kuşağına kıyasla risk alma konusunda daha az isteklilik göstermesinin nedeni, X kuşağının yetiştiği dönemdeki

koşulların Y kuşağına kıyasla çok daha fazla belirsizlik içermesi ve X kuşağı üyelerinin bu nedenle belirsizlikten kaçınma öneğiliminin etkisinde kalmaları olabilir. İkinci bölümde belirtildiği üzere, belirsizlikten kaçınma öneğilimi, karar vericilerin belirsizlik içeren durumlarda risk almaktan kaçınmalarıdır (Dietrich, 2010). Öneğilimlerin gözlem ve genellemelere dayandığı düşünüldüğünde, X kuşağı mensuplarının belirsizliklerle dolu bir dönemde yetişip, ilgili olumsuz koşulları gözlemlemiş olmaları, bu bireylerin belirsizlikten kaçınma öneğiliminin etkisiyle risk alma konusunda daha az isteklilik göstermelerine yani daha düşük bir risk alma eğilimi düzeyine sahip olmalarına sebep olmuş olabilir. X ve Y kuşaklarının risk alma eğilimleri arasındaki farklılığa Y kuşağı açısından bakıldığında ise, bu kuşağın risk alma eğiliminin X kuşağına kıyasla daha yüksek olmasının nedeni, bu kuşak üyelerinin yenilikçi ve meydan okumayı seven bir yapıya sahip olmaları olabilir. Y kuşağı, yeni beceriler kazanmak ve yeni öğrenme fırsatları yakalamak isteyen, çatışma durumunda meydan okumaktan hoşlanan bir kuşaktır (Berkup, 2014). Araştırmada katılımcıların risk alma eğilimlerini ölçmek için kullanılan ifadelerden de görülebileceği üzere, risk alma eğilimi ile yenilikçilik ve meydan okumak gibi kavramlar arasında bir ilişki kurulabilir. Dolayısıyla, Y kuşağının risk alma konusunda daha istekli olması, yeniliklere açık olmaları ve meydan okumayı seven bir yapıya sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bununla birlikte, tüm bu önermelerin doğrulanabilmesi için, ilgili hususların görgül çalışmalarla daha detaylı bir biçimde incelenmesi önem taşımaktadır.

Yapılan araştırmada, katılımcıların karar verme stilleri ve risk alma eğilimleri ile ilgili veriler, rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve anlık (spontane) karar verme stilleri ve risk alma eğilimi alt boyutlarını içeren bir soru formu aracılığıyla elde edilmiştir. Bu araştırmada, ayrıca, bahsi geçen alt boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, rasyonel karar verme stili ile sezgisel, kaçınan ve anlık (spontane) karar verme stilleri arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Sezgisel karar verme stili ile anlık (spontane) karar verme stili arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer karar verme stili olan, bağımlı karar verme stili ile kaçınan karar verme stili arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Risk alma eğilimi ile kaçınan karar verme stili arasında negatif, anlık (spontane) karar verme stili arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Risk alma eğilimi ile, rasyonel ve sezgisel karar verme stilleri arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, sezgisel karar verme stili ile risk alma eğilimi arasındaki ilişki, rasyonel karar verme stili ile risk alma eğilimi arasındaki ilişkiden daha güçlüdür.

Karar verme ve risk almanın alt boyutları arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilere ilişkin de birtakım yorumlarda bulunulabilir. Buna göre, bireylerin alternatiflerini kapsamlı bir

şekilde araştırıp, mantıklı bir şekilde değerlendirerek karar verme (rasyonel) eğilimleri arttıkça, sezgi ve duygularına güvenerek karar verme (sezgisel) eğilimlerinin, karar verirken aciliyet duygusuyla hareket etme (spontane) ya da karar vermekten kaçma (kaçınan) eğilimlerinin azaldığı yorumu yapılabilir. Veya tam tersi, bireylerin sezgilerine dayanarak karar verme, karar vermekten kaçınma veyahut aciliyet duygusuyla karar verme eğilimleri arttıkça, rasyonel bir şekilde karar verme eğilimlerinin azaldığı yorumu yapılabilir. Benzer şekilde, bireylerin spontane bir şekilde karar verme eğilimleri arttıkça, sezgisel karar verme eğilimlerinin de arttığı söylenebilir. Bireylerin karar vermekten kaçma eğilimleri arttıkça, karar verirken başkalarının tavsiye ve yönlendirmelerine ihtiyaç duyma (bağımlı) eğilimlerinin arttığı yorumu da yapılabilir. Benzer yorumlar, risk alma eğilimi ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiler için de yapılabilir. Örneğin, bireylerin karar vermekten kaçma eğilimleri arttıkça, risk alma eğilimlerinin azaldığı söylenebilir. Bireylerin spontane karar verme ya da sezgilerine dayanarak karar verme eğilimleri arttıkça risk alma eğilimlerinin de arttığı yorumu yapılabilir. Benzer şekilde, elde edilen istatistiksel sonuçlara dayanarak, bireylerin risk alma eğilimleri arttıkça, alternatiflerini kapsamlı bir şekilde araştırıp, mantıklı bir şekilde değerlendirerek karar verme (rasyonel) eğilimlerinin arttığı da söylenebilir.

Bu tez çalışması kapsamında yürütülen araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Yürütülen araştırma, Akdeniz Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları ve Akdeniz Üniversitesinde öğrenim gören öğrencileri kapsamaktadır. Yapılan bu araştırmanın sonuçları, bahsi geçen katılımcılardan elde edilen veriler ve bu çalışmada kullanılması tercih edilen ölçeklerin yaptığı ölçümler ile sınırlıdır. Farklı ölçeklerin kullanılması, farklı evrenler, daha geniş çaplı örneklem grupları üzerinde incelemeler yapılması gibi unsurlar, bu araştırmada elde edilen bulguların genellenebilirliğinin artırılması için önemlidir.

Bu bölümün ilk paragrafında da bahsedildiği üzere, kuşak farklılıkları ilgi gören bir konudur. Dolayısıyla, bu konuda yapılacak çalışmalar da önem arz etmektedir. Hâlen, kuşaklar arasındaki olası ilişkilerin, benzerlik veya farklılıkların incelenmesini bekleyen risk algısı, özsaygı, fevrilik gibi birçok özellik bulunmaktadır. Bu tezin odaklandığı X ve Y kuşakları bu özellikler bakımından karşılaştırılabileceği gibi, diğer kuşaklar da bu özellikler bakımından incelenebilirler. Araştırmacılara, literatürde bu özelliklerle ilgili görgül çalışma eksikliği bulunduğu, bu doğrultuda yapılacak çalışmaların ilgi görebileceği ve ilgili literatürün zenginleşmesine katkıda bulunacağına hatırlatılmasında fayda görülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, Z. H. ve Ekşili, N. (2014). “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1): 165-182.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. ve Balcı, O. (2013). “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 11-42.
- Aktaş, S. (2014). *Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Alpkan, L., Keskin, H. ve Zehir, C. (2002). “Girişimcilik hisleriyle girişimcilik potansiyeli arasındaki ilişki: Gebze ve civarındaki girişimciler üzerine bir saha araştırması”. *Doğu Akdeniz Üniversitesi 21. Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyum Bildirileri Kitabı*. 3-4 Ocak 2002, Kıbrıs, 34-39.
- Altay, Ü. (2011). *Yöneticilerin Duygusal Zeka Özelliklerinin Karar Verme Stillerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altuntuğ, N. (2012). “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 203-212.
- Arslan, A. ve Staub, S. (2015). “Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma”. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(11): 1-24.
- Arsenault, P. M. (2004). “Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue”. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 25(2): 124-141.
- Ateş, H. (2008). *Karar Vermede İş Zekasının Önemi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Atsan, F. N. (2017). *Farklı Kültürlerde Karar Verme Davranışı*. Kriter Yayıncılık, İstanbul.
- Avşaroğlu, S. ve Üre, Ö. (2007). “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18: 85-100.

- Aygenoğlu, K. (2015). *X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayhün, S. E. (2013). “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 93-112.
- Bakewell, C. ve Mitchell, V. W. (2003). “Generation Y female consumer-decision making styles”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(2): 95-106.
- Bakioğlu, A. ve Demiral, S. (2013). “Okul Yöneticilerinin Belirsizlik Durumlarını Algılama ve Karar Verme Tarzları”. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38: 9-35.
- Bako, M. (2016). *The Leadership Preferences of Academics from Different Generations: Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balkıs, M. (2007). “Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Karar Verme Stilleri ile İlişkisi”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1): 67-83.
- Baltacı, H. Ö. (2016). *İletişim Becerileri ve Empatik Eğilim Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başgöze, P. ve Bayar, N. A. (2015). “Eko Otellerden Hizmet Satın Alımında Kuşaklar Arası Farklılaşmalar Üzerine Bir Araştırma”. *Sosyoekonomi*, 23(24): 118-130.
- Baştuğ, İ. (2006). *Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Baydar, B. (2016). *Bazı Demografik Özelliklere Göre Farklı Kuşakların Yaşam Doyumlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çađ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Baysal, Z. N. (2009). “Demokrasi Eğitimi İçin Karar Verme Modelinin Kullanılması: İlköğretim Üçüncü Sınıf Hayat Bilgisi Dersi Örnekleme”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(1): 53-84.
- Berkup, S. B. (2014). “Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life”. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19): 218-229.

- Berkup, S. B. (2015). *Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bezirci, S. Ş. (2012). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri ile İş Doyumlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bindak, R. (2014). “Mann-Whitney U ile Student’s T Testinin 1. Tip Hata ve Güç Bakımından Karşılaştırılması: Monte Carlo Simülasyon Çalışması”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 14: 5-11.
- Bruyne, J. (2005). “Generational differences in your workplace”. *NZ Business*, 19(1): 2.
- Buckley, M. R., Beu, D. S., Novicevic, M. M. ve Sigerstad, T. D. (2001). “Managing generation next: Individual and organizational perspectives”. *Review of Business*, 22(1): 81-85.
- Can, Ö. (2009). *Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançları ve Karar Verme Stilllerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Chatoupis, C. (2007). “Decision making in physical education: Theoretical perspectives”. *Studies in Physical Culture and Tourism*, 14(2): 195-204.
- Chen, G., Kim, K. A., Nofsinger, J. R. ve Rui, O. M. (2007). “Trading performance, disposition effect, overconfidence, representativeness bias, and experience of emerging market investors”. *Journal of Behavioral Decision Making*, 20(4): 425-451.
- Colakkadioglu, O. ve Celik, D. B. (2016). “The effect of decision-making skill training programs on self-esteem and decision making styles”. *Eurasian Journal of Educational Research*, 65: 259-276.
- Cole, G., Smith, R. ve Lucas, L. (2002). “The debut of generation Y in the american workforce”. *Journal of Business Administration Online*, 1(2): 1-10.
- Coscarelli, W. C. (1983). “Development of a decision-making inventory to assess Johnson’s decision-making styles”. *Measurement & Evaluation in Guidance*, 16(3): 149-160.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. ve Heeley, M. B. (2001). “Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: Structural and environmental considerations”. *Journal of Business Research*, 52: 51-67.
- Crumpacker, M. ve Crumpacker, J. M. (2007). “Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?”. *Public Personnel Management*, 36(4): 349-369.

- Çelik, M. (2014). *Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri: İstanbul Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çınar, E. S. (2016). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Çalışma Ortamları Algısı ile İşten ve Meslekten Ayrılma Niyetinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Delahoyde, T. (2009). *Generational Differences of Baccalaureate Nursing Students' Preferred Teaching Methods and Faculty Use of Teaching Methods*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. College of Saint Mary, Omaha.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan, Ö. (2015). “Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 186-204.
- Dietrich, C. (2010). “Decision making: Factors that influence decision making, heuristics used, and decision outcomes”. *Inquiries Journal/Student Pulse*, 2(02): 1-3.
- Di Fabio, A. ve Blustein, D. L. (2010). “Emotional intelligence and decisional conflict styles”. *Journal of Career Assessment*, 18(1): 71-81.
- Driver, M. J. (1979). “Individual Decision Making and Creativity”. S. Kerr (Ed.). *Organizational Behavior*. Grid Publishing, Columbus, 59-91.
- Drucker, P. F. (1967). “The Effective Decision”. *Harvard Business Review*, 45(1): 92-98.
- Emhan, A. (2007). “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21): 212-224.
- Engizek, N. ve Şeker kaya, A. (2016). “X ve Y Kuşağı Kadınlarının Karar Verme Tarzları Bakımından İncelenmesi”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36): 242-271.
- Erdem, F. (2001). “Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2: 43-61.
- Ergör, Z. B. (2017). “Yatırımcı Davranışları ve Karar Vermede Çerçeveleme Etkisi: Türkiye’de Yaşayan Karar Vericiler Üzerine Bir Çalışma”. *Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi*, 2(11): 8-20.
- Erol, K. (2011). “Kültür Değişmesi ve Safiye Erol’un “Kadıköyü’nün Romanı” ve “Ülker Fırtınası” Adlı Romanlarında Kuşak Çatışması”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16): 387-406.
- Etlican, G. (2012). *X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic, P. ve Johnson, S. M. (2000). "The affect heuristic in judgments of risks and benefits". *Journal of Behavioral Decision Making*, 13(1): 1-17.
- Frandsen, B. M. (2009). "Leading by recognizing generational differences". *Long-Term Living: For the Continuing Care Professional*, 58(2): 34-35.
- Frishammar, J. (2003). "Information use in strategic decision making". *Management Decision*, 41(4): 318-326.
- Galotti, K. M., Ciner, E., Altenbaumer, H. E., Geerts, H. J., Rupp, A. ve Woulfe, J. (2006). "Decision-making styles in a real life decision: Choosing a college major". *Personality and Individual Differences*, 41(4): 629-639.
- Gambetti, E., Fabbri, M., Bensi, L. ve Tonetti, L. (2008). "A contribution to the italian validation of the general decision-making style inventory". *Personality and Individual Differences*, 44(4): 842-852.
- Gilleard, C. (2004). "Cohorts and generations in the study of social change". *Social Theory & Health*, 2: 106-119.
- Göktaş, P. ve Çarıkçı, İ. H. (2016). "Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik ve İletişim Tarzları: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(3): 855-888.
- Gurlaş, M. S. (2016). *Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gursoy, D., Maier, T. A. ve Chi, C. G. (2008). "Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce". *International Journal of Hospitality Management*, 27: 448-458.
- Gürbüz, S. (2015). "Kuşak Farklılıkları: Mit mi? Gerçek mi?". *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1): 39-57.
- Gürsakal, N. (1986). "Karar Analizi Üzerine Bazı Notlar". *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1): 213-224.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Pearson, New York.
- Hansen, J. C. ve Leuty, M. E. (2012). "Work values across generations". *Journal of Career Assessment*, 20(1): 34-52.
- Harren, V. A. (1979). "A model of career decision making for college students". *Journal of Vocational Behavior*, 14: 119-133.

- Haydari, S. M. (2014). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri ile Örgütsel ve Mesleki Bağlılıklarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill, Boston.
- Hoffman, R. R. ve Yates, J. F. (2005). "Decision-making". *IEEE Intelligent Systems*, 20(4): 76-83.
- Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics*. Princeton University Press, Princeton.
- Jain, V. ve Pant, S. (2012). "Navigating generation Y for effective mobile marketing in India: A conceptual framework". *International Journal of Mobile Marketing*, 7(3): 56-65.
- Janis, I. ve Mann, L. (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*. The Free Press, New York.
- Johnson, R. H. (1978). "Individual styles of decision making: A theoretical model for counseling". *Personnel and Guidance Journal*, 56(9): 530-536.
- Kahneman, D. ve Tversky, A. (1979). "Prospect theory: An analysis of decision under risk". *Econometrica*, 47(2): 263-291.
- Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karagöz, Y. (2010). "Nonparametrik Tekniklerin Güç ve Etkinlikleri". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33): 18-40.
- Kavalcı, K. (2015). *Tüketici Karar Verme Tarzları ve Öğrenme Stillerinin Y ve Z Kuşakları Açısından Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kayalar, M. ve Ömürbek, N. (2007). "Girişimci Adaylarının Risk Almaya Yatkınlık Özelliğinin Cinsiyet Bağlamında İncelenmesi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 185-200.
- Keen, P. G. W. (1973). *The Implications of Cognitive Style for Individual Decision Making*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Harvard University Graduate School of Business, Boston.
- Kelecek, S., Altıntaş, A. ve Aşçı, F. H. (2013). "Sporcuların Karar Verme Stillerinin Belirlenmesi". *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1): 21-27.
- Keleş, H. N. (2011). "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 129-139.

- Keskindemir, S. T. (2016). *İş Sağlığı ve Güvenliği Düzenleme ve Uygulamalarına İlişkin Kuşaklararası Farklılıklara Dair Mavi Yakalı Çalışanlar Özelinde Manisa İlinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, S. (2012). “Bağıntı Analizi Sonuçlarının Yorumlanması”. *Journal of Mood Disorders*, 2(4): 191-193.
- Köse, S., Oral, L. ve Tetik, H. T. (2014). “Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma”. *Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3): 149-165.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). “Multigenerational employees: Strategies for effective management”. *Health Care Manager*, 19(1): 65-76.
- Kural, B. (2013). *Dağcıların Stresle Başa Çıkma Tutumlarının Karar Vermede Özsaygı ve Karar Verme Stilleriyle İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kyles, D. (2005). “Managing your multigenerational workforce”. *Strategic Finance*, 87(6): 53-55.
- Lamm, E. ve Meeks, M. D. (2009). “Workplace fun: the moderating effects of generational differences”. *Employee Relations*, 31(6): 613-631.
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. ve Windsor, J. M. (2012). “Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3): 341-354.
- Levickaite, R. (2010). “Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (The case of Lithuania)”. *Limes*, 3(2): 170-183.
- Loo, R. (2000). “A psychometric evaluation of the general decision-making style inventory”. *Personality and Individual Differences*, 29(5): 895-905.
- 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: 1-19.
- Mannheim, K. (1952). “The Problem of Generations”. P. Kecskemeti (Ed.). *Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge & Kegan Paul, London, 276-320.
- March, J. G. ve Shapira, Z. (1987). “Managerial perspectives on risk and risk taking”. *Management Science*, 33(11): 1404-1418.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976). “The structure of unstructured decision processes”. *Administrative Science Quarterly*, 21(2): 246-275.

- Mücevher, M. H. (2015). *X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Alguları: SDÜ Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Nas, S. (2010). “Karar Verme Stillere Bilimsel Yaklaşımlar”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 2(2): 43-65.
- Nickerson, R. S. (1998). “Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises”. *Review of General Psychology*, 2(2): 175-220.
- Noone, J. (2002). “Concept analysis of decision making”. *Nursing Forum*, 37(3): 21-32.
- Noyan, C. O., Semiz, Ü. B., Başoğlu, C., Ebrinç, S., Algül, A., Ateş, M. A., Yılmaz, O. ve Çetin, M. (2009). “Antisosyal Kişilik Bozukluğu Tanılı Bireylerin Karar Verme Süreçleri ile Psikopati ve Mizaç-Karakter Özellikleri Arasındaki İlişki”. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 19(1): 257-259.
- Nugin, R. (2010). “Social time as the basis of generational consciousness”. *Trames Journal of the Humanities and Social Sciences*, 14(4): 342-366.
- Nutt, P. C. (1976). “Models for decision making in organizations and some contextual variables which stipulate optimal use”. *Academy of Management Review*, 1(2): 84-98.
- Oblinger, D. G. ve Oblinger, J. L. (2005). *Educating the Net Generation*. Educause, Washington.
- Oğuz, E. (2009). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2): 415-426.
- Osipow, S. H. ve Reed, R. (1985). “Decision making style and career indecision in college students”. *Journal of Vocational Behavior*, 27: 368-373.
- Otlı, F. ve Demir, Ö. (2005). “Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1): 155-170.
- Öneren, M. ve Çiftçi, G. E. (2013). “Yöneticilerin Öz Yeterlilik ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özel Bankalarda Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3): 305-321.
- Öz, Ü. (2015). *XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özçay, S. (2015). *X ve Y Kuşak Çalışanlarının Birbirlerine İlişkin Algularının İletişimlerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



- Özdemir, A., Saygılı, M. ve Yıldırım, K. (2016). "Risk Alma Eğilimi ve Başarma İhtiyacının Girişimcilik Potansiyeline Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Bilimi Dergisi*, 4(2): 121-141.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). "Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu". *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15: 394-422.
- Özer, P. S. (2014). "Kuşak Farkının İşe İlişkin Değer ve Tutumlar Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 51(589): 53-68.
- Özer, P. S., Eriş, E. D. ve Özmen, Ö. N. T. (2013). "Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38(1): 123-142.
- Parry, E. ve Urwin, P. (2011). "Generational differences in work values: A review of theory and evidence". *International Journal of Management Reviews*, 13: 79-96.
- Phillips, J. G. ve Reddie, L. (2007). "Decision style and self-reported email use in the workplace". *Computers in Human Behavior*, 23(5): 2414-2428.
- Phillips, S. D., Paziienza, N. J. ve Ferrin, H. H. (1984). "Decision making styles and problem solving appraisal". *Journal of Counseling Psychology*, 31: 497-502.
- Reeves, T. C. ve Oh, E. (2007). "Generational Differences". J. M. Spector, M. D. Merrill, J. M. Merrienboer ve M. P. Driscoll (Ed.). *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*. Lawrence Erlbaum Associates, Manwah, 295-303.
- Rhodes, T. (1997). "Risk theory in epidemic times: Sex, drugs and social organisation of risk behaviour". *Sociology of Health & Illness*, 19(2): 208-227.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Rogers, R. W. (1975). "A protection motivation theory of fear appeals and attitude change". *Journal of Psychology*, 91: 93-114.
- Russ, F. A., McNeilly, K. M. ve Comer, J. M. (1996). "Leadership, decision making and performance of sales managers: A multi-level approach". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3): 1-15.
- Sağır, C. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Salahuddin, M. M. (2010). "Generational differences impact on leadership style and organizational success". *Journal of Diversity Management*, 5(2): 1-6.
- Saraç, M. ve Kahyaoğlu, M. B. (2011a). "Risk Algısının Tarihsel Gelişimi". *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 48(556): 31-43.

- Saraç, M. ve Kahyaoğlu, M. B. (2011b). “Bireysel Yatırımcıların Risk Alma Eğilimine Etki Eden Sosyo-Ekonomik ve Demografik Faktörlerin Analizi”. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*, 5(2): 135-157.
- 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 İncelenmesi”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1): 78-97.
- Schoemaker, P. J. H. (1993). “Determinants of risk-taking: Behavioral and economic views”. *Journal of Risk and Uncertainty*, 6: 49-73.
- 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.
- Sefil, S. ve Çilingiroğlu, H. K. (2011). “Davranışsal Finansın Temelleri: Karar Vermenin Bilişsel ve Duygusal Eğilimleri”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19): 247-268.
- Seyfi, Ü. Y. (2016). *X ve Y Kuşaklarının Ruhsal Zeka Özellikleri ile Çalışma Alguları Üzerine Bir Analiz*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Short, J. F. (1984). “The social fabric at risk: Toward the social transformation of risk analysis”. *American Sociological Review*, 49(6): 711-725.
- Simon, H. A., Dantzig, G. B., Hogarth, R., Plott, C. R., Raiffa, H., Schelling, T. C., Shepsle, K. A., Thaler, R., Tversky, A. ve Winter, S. (1987). “Decision making and problem solving”. *The Institute of Management Sciences*, 17(5): 11-31.
- Sitkin, S. B. ve Pablo, A. L. (1992). “Reconceptualizing the determinants of risk behavior”. *Academy of Management Review*, 17(1): 9-38.
- Sitkin, S. B. ve Weingart, L. R. (1995). “Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity”. *Academy of Management Journal*, 38(6): 1573-1592.
- Smola, K. W. ve Sutton, C. D. (2002). “Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium”. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 363-382.
- Sobkow, A., Traczyk, J. ve Zaleskiewicz, T. (2016). “The affective bases of risk perception: Negative feelings and stress mediate the relationship between mental imagery and risk perception”. *Frontiers in Psychology*, 7: 1-10.

- Soylu, A., Şenel, D., Kalfa, V. R. ve Kocaalan, M. L. (2015). “Girişimcilik Eğitimlerinin Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimlerine Olan Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Pamukkale Üniversitesi Honaz Meslek Yüksekokulu Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 311-335.
- Srinivasan, V. (2012). “Multi generations in the workforce: Building collaboration”. *IIMB Management Review*, 24: 48-66.
- Strauss, W. ve Howe, N. (1991). *Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069*. William Morrow, New York.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E. M., Başak, Ş. ve Şentürk, N. (2016). “X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme”. *Business and Economics Research Journal*, 7(3): 171-182.
- Şentürk, F. ve Fındık, H. (2014). “Rasyonel Karar Alan Ekonomik Birimin Risk Altında Verdiği Kararlara Davranışsal Yaklaşım: Kahneman-Tversky Beklenti Teorisi Perspektifinden Eleştirel Bir Bakış”. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(42): 127-139.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw-Hill, New York.
- Taşdelen, A. (2002). *Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Tatlıhoğlu, K. (2014). “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı Düzeyleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1): 150-170.
- 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 Yasar University*, 20(5): 3394-3414.
- Thaler, R. H. ve Johnson, E. J. (1990). “Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choice”. *Management Science*, 36(6): 643-660.
- Thunholm, P. (2004). “Decision-making style: habit, style or both?”. *Personality and Individual Differences*, 36(4): 931-944.
- Topal, B. H. (2013). *Yönetimde Karar Verme Stillерinin Örgüt Kültürüne Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Traczyk, J., Sobkow, A. ve Zaleskiewicz, T. (2015). "Affect-laden imagery and risk taking: The mediating role of stress and risk perception". *Plos One*, 10(3): 1-22.
- Trimpop, R. M. (1996). "Risk homeostatis theory: Problems of the past and promises for the future". *Safety Science*, 22(1): 119-130.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. ve Lance, C. E. (2010). "Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing". *Journal of Management*, 36(5): 1117-1142.
- Usta, Ö. (2014). *Kuşak Farkının İş Değerleri Üzerindeki Etkisini İncelemek Üzere Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uysal, Ş. (2015). "İşletme yönetiminde güncel bir yaklaşım; Y kuşağı kamu personelinin özellikleri ve kurumsal beklentileri üzerine bir araştırma". *I. Uluslararası Ekonomi ve İşletme Kongresi Bildiriler Kitabı*. 10-14 Haziran 2015, Makedonya, 436-451.
- Üngüren, E. (2011). *Psikobiyojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ünnü, N. A. A. (2014). "Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24: 91-116.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46: 76-85.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yelkikalan, N., Akatay, A. ve Altın, E. (2010). "Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20): 489-506.
- Yılmaz, M. ve Talas, M. (2010). "Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci". *Journal of World of Turks*, 2(1): 197-216.
- Yuen, K. S. L. ve Lee, T. M. C. (2003). "Could mood state affect risk-taking decisions?". *Journal of Affective Disorders*, 75: 11-18.
- Yüksekbilgili, Z. (2016). "Tüketici Karar Verme Tarzlarının Kuşaklara Göre Değerlendirilmesi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59): 1392-1402.
- Washburn, E. R. (2000). "The five generations". *Physician Executive*, 26(1): 54.

- Westerman, J. W. ve Yamamura, J. H. (2007). "Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes". *Career Development International*, 12(2): 150-161.
- Wilde, G. J. S. (1994). *Target Risk*. Pde Publications, Toronto.
- Williams, K. C. ve Page, R. A. (2011). "Marketing to the generations". *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3: 1-17.
- Wolburg, J. M. ve Pokrywczynski, J. (2001). "A psychographic analysis of generation Y college students". *Journal of Advertising Research*, 41(5): 33-52.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. ve Coulon, L. (2008). "Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?". *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 878-890.
- Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. Amacom, New York.

## EK 1-KARAR VERME STİLLERİ VE RİSK ALMA EĞİLİMİ ANKET FORMU

Değerli katılımcı;

Bu anket formu, “X ve Y kuşaklarının karar verme stilleri ve risk alma eğilimleri açısından karşılaştırmalı analizi” adlı yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Onur Sarıkaya  
Akdeniz Üniversitesi  
İşletme Anabilim Dalı  
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Nuray Atsan  
Akdeniz Üniversitesi  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
Öğretim Üyesi

**Soru formuna geçmeden önce, lütfen aşağıdaki demografik soruları cevaplandırınız.**

**1. Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )

**2. Doğum tarihi aralığınız:** 1961-1980 arası ( ) 1981-2000 arası ( ) Diğer ( )

**3. Unvanınız:**

*(Yeni kanunla, “yardımcı doçent” kadroları “doktor öğretim üyesi” kadrolarına, “okutman, uzman, çevirici, eğitim-öğretim planlamacısı” kadroları ise “öğretim görevlisi” kadrolarına dönüştürülmüştür.)*

Öğrenci ( ) Öğretim Görevlisi ( ) Araştırma Görevlisi ( )  
Doktor Öğretim Üyesi ( ) Doçent Dr. ( ) Profesör Dr. ( ) Diğer ( ).....

**4. Fakülteniz/Biriminiz:** Adalet MYO ( ) Akdeniz Uygarlıkları Araştırma Ens. ( )

Antalya Devlet Konservatuvarı ( ) Antalya Sağlık YO ( ) Diş Hekimliği Fak. ( )

Edebiyat Fak. ( ) Eğitim Bilimleri Ens. ( ) Eğitim Fak. ( ) Elmalı MYO ( )

Fen Bilimleri Ens. ( ) Fen Fak. ( ) Finike MYO ( ) Göynük Mutfak Sanatları MYO ( )

Güzel Sanatlar Ens. ( ) Güzel Sanatlar Fak. ( ) Hemşirelik Fak. ( ) Hukuk Fak. ( )

İktisadi ve İdari Bilimler Fak. ( ) İlahiyat Fak. ( ) İletişim Fak. ( )

Korkuteli MYO ( ) Kumluca MYO ( ) Kumluca Sağlık Bilimleri Fak. ( )

Manavgat MYO ( ) Manavgat Sosyal ve Beşeri Bil. Fak. ( ) Manavgat Turizm Fak. ( )

Mimarlık Fak. ( ) Mühendislik Fak. ( ) Rektörlük ( ) Sağlık Bilimleri Ens. ( )

Sağlık Hizmetleri MYO ( ) Serik Gülsün-Süleyman Süral MYO ( ) Serik İşletme Fak. ( )

Sosyal Bilimler Ens. ( ) Sosyal Bilimler MYO ( ) Spor Bilimleri Fak. ( )

Su Ürünleri Fak. ( ) Teknik Bilimler MYO ( ) Tıp Fak. ( ) Turizm Fak. ( )

Uygulamalı Bilimler Fak. ( ) Yabancı Diller YO ( ) Ziraat Fak. ( )

Diğer ( ).....

Aşağıda, bireylerin, karar verme ve risk alma ile ilgili durumlarda nasıl davrandıklarını tanımlayan ifadeler verilmiştir. Doğru veya yanlış cevap diye bir şey yoktur. Lütfen her ifade için, o ifadeye ne düzeyde katıldığınız ile ilgili seçeneği işaretleyiniz ve maddelerin tümünü yanıtlayınız.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Karar vermeden önce, doğru bilgilere sahip olduğumdan emin olmak için bilgi kaynaklarımı tekrar kontrol ederim.					
2. Kararlarımı, çoğunlukla hiç bekletmeden/hemencecik veririm.					
3. Önemli kararlar alırken sıklıkla başkalarının yardımına ihtiyaç duyarım.					
4. Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.					
5. Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.					
6. Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.					
7. Çabuk karar veririm.					
8. Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.					
9. Kararlarımı verirken, benim için, verdiğim kararın doğru olduğunu hissetmek, o kararla ilgili akılcı bir nedene sahip olmaktan daha önemlidir.					
10. Önemli kararlar ile yüzleştığım zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.					
11. Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.					
12. Son ana kadar önemli kararlar almaktan kaçınıyorum.					
13. Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.					
14. Önemli kararlarımı başkalarına danışmadan aldığım çok nadirdir.					
15. Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.					
16. Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.					
17. Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.					
18. Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.					
19. Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.					
20. Genellikle ani kararlar veririm.					
21. Önemli kararlar vermek gerektiğinde genellikle bunu ertelerim.					
22. Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.					
23. Kararlarımı sıklıkla üzerinde düşünmeden veririm.					
24. Kararlarımı verirken, o anda doğal görünen ne ise onu yaparım.					
25. Bir karar vermeden önce, tüm seçeneklerimi araştırırım.					
26. Son 6 ayda bazı riskler aldığım oldu.					
27. Hiç tanımadığım birinin yanına gidip sohbe başlayabilirim.					
28. Bir soru sormadan önce cevabı bilmek isterim.					
29. Yeni yemekler, yeni yerler ve tamamen yeni tecrübeler denemeyi severim.					
30. Bir şeyi daha önce başkaları denememişse ben de denemem.					
31. Kasıtlı olarak hiç bilmediğim bir yola sapabilirim.					
32. Bir şeylerden korktuğumda, korkumun üstüne giderim.					

**Ö Z G E Ç M İ Ő**

<b>Adı ve SOYADI</b>	Onur SARIKAYA
<b>Doğum Yeri - Tarihi</b>	Ankara – 01.07.1993
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Antalya Levent Aydın Anadolu Lisesi, 2011
<b>Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Antalya, 2016
<b>Yabancı Dil</b>	İngilizce
<b>E-Posta</b>	onursarikaya1993@gmail.com