

## Yöneticilerin Öz Yeterlilik İnançları, Yönetsel Güçlülük Düzeyleri ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki<sup>1</sup> (Relationship Between Self Efficacy Managerial Resourcefulness and Decision Making Styles of Managers)

Emrah KESKİN <sup>a</sup> Nilüfer ŞAHİN PERÇİN <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Nevşehir, Türkiye. [ekeskin@nevsehir.edu.tr](mailto:ekeskin@nevsehir.edu.tr)

<sup>b</sup> Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Nevşehir, Türkiye. [nilufer.percin@nevsehir.edu.tr](mailto:nilufer.percin@nevsehir.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Özyeterlilik Yönetsel Güçlülük Karar Verme Stilleri  Gönderme Tarihi 25 Ocak 2019 Revizyon Tarihi 2 Nisan 2019 Kabul Tarihi 4 Mayıs 2019  <b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Amaç</b> – Bu çalışma otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin öz yeterlilik inançlarının karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülük düzeylerinin aracılık rolünü tespit etmeyi amaçlamıştır. <b>Yöntem</b> – Bu doğrultuda öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük düzeyinin karar verme stillerine etkisi belirlemeye yönelik model oluşturulmuş ve analizler gerçekleştirilmiştir. Analizler esnasında regresyon analizi ve Sobel testinden faydalanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenini öz yeterlilik, aracı değişkenini yönetsel güçlülük kavramı, bağımlı değişkenini ise karar verme stilleri oluşturmuştur. Çalışmada veri toplamak için Magaletta ve Oliver (1999) tarafından geliştirilen Yıldırım ve İlhan (2010) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan Öz Yeterlilik Ölçeğinden, Kanungo ve Menon (2005) tarafından geliştirilen Yönetsel Güçlülük ölçeğinden, Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen karar verme stilleri ölçeğinden faydalanılmıştır. Çalışmada evrenin bütününe ulaşma şansı olduğu için örnekleme gidilmemiş evrenin tümünden veri elde edilmiştir. Alan araştırması kapsamında Nevşehir il ve ilçelerinde yer alan dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan tepe yöneticileri ve kısım yöneticilerine anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. <b>Bulgular</b> – Araştırma sonucunda öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüğün karar verme stilleri üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu ve aynı zamanda yönetsel güçlülüğün aracılık rolü gösterdiği belirlenmiştir. <b>Tartışma</b> – Bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda otel işletmeleri, yöneticilerinin öz yeterlilik inançlarını ve yönetsel güçlülük düzeylerini geliştirmeye yönelik tutum içerisinde olursa yöneticilerine etkili kararlar vermelerinde yardımcı olabilecekleri ifade edilebilir. İşletmelerde görev yapan yöneticiler öz yeterlilik inançlarını geliştirirse yönetsel açıdan da güçlü olacakları için problem çözme becerilerini de geliştirebilirler ve etkili problem çözebildikleri için de verdikleri kararlarda daha başarılı sonuçlara ulaşabilirler.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Self-Efficacy Managerial Resourcefulness Decision Making Styles  Received 25 January 2019 Revised 2 April 2019 Accepted 4 May 2019  <b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Purpose</b> – This study aims to determine the mediating role of managerial resourcefulness level in the impact of hotel managers' self-efficacy believes on their decision-making styles. With this end in view, a model for determining the impact of self-efficacy and managerial resourcefulness on decision-making styles was developed and analyses were made. <b>Design/Methodology/Approach</b> – As the method of analysis, regression and Sobel test were used. The independent variable of the research is self-efficacy, whereas mediating variable is managerial resourcefulness and the dependent variable is decision-making styles. Self-efficacy scale which was developed by Magaletta and Oliver (1999) and validity and reliability tests of which were done by Yıldırım and İlhan (2010), managerial resourcefulness scale which was developed by Kanungo and Menon (2005), and decision-making styles scale which was developed by Scott and Bruce (1995) were used in order to collect data for the study. Due to the accessibility of the whole population of the study, sampling was not needed and data were collected from the whole population of the study. As field study part of the research, questionnaires were applied to the top managers and department managers of the 4- and 5-star hotels in Nevşehir and its districts. <b>Findings</b> – In the result of the study, it was determined that self-efficacy and managerial

<sup>1</sup> Bu makale Emrah Keskin'in doktora tezinden üretilmiştir.

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

Keskin, E., Şahin Perçin, N. (2019). Yöneticilerin Öz Yeterlilik İnançları, Yönetsel Güçlülük Düzeyleri ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 775-786.

resourcefulness had a positive impact on decision-making styles and that managerial resourcefulness played a mediating role.

**Discussion** – In line with the results of this study, it could be argued that if the hotel businesses are in an attitude that supports the development of managers' belief of self-efficacy and their level of managerial resourcefulness, then they can help the managers decide effectively. If the managers improve their belief of self-efficacy, then they can also improve their problem-solving skills because they will be managerially resourceful too in this way and they can achieve successful results through their decisions because they can

## Giriş

Rekabetin yoğun şekilde yaşandığı, tüketicilerin bilinçlendiği, teknolojik gelişmelerin sınırsız olduğu ve yeniliklerin çok kısa bir zamanda hızlı bir şekilde yayıldığı bir ortamda işletmeler varlıklarını devam ettirmek için yaşanan değişim ve gelişime ayak uydurmalıdırlar. Bu nedenle yöneticiler işletmelerinin devamlılığını sağlamak için gerekli yetki ve sorumlulukla donatılmalıdır. Yetki ve sorumluluklar ise yöneticilerin kapasiteleri, kendilerine olan inançları ve yönetsel açıdan güçlü olmaları ile alakalıdır. Sahip olduğu yetki ve sorumluluklarının tam olarak farkında olmayan yöneticiler işletmelerin geleceğe yönelik planlarını uygulamada yetersiz kalarak işletmenin büyümesini ve gelişmesini engelleyecektir. Karşılaşılan bu engellerin ortadan kaldırılmasında işletme yöneticilerinin öz yeterlilik inançlarının yüksek olması ve yönetsel açıdan güçlü olmaları önemlidir.

Bireylerin çevresel faktörleri kontrol etmelerine katkı sağlayan ve yetenek olarak tanımlanan öz yeterlilik kavramı bir işin başarıyla yapılıp yapılamayacağıyla alakalı inançtır. Etkili yöneticilik anlayışı, yöneticilerin performanslarını harekete geçirmeye yönelik inançlarının oluşmasıyla gelişme göstermeye başlamış ve bu inanç yöneticilere yeteneklerinin farkına varmasına katkı sağlayarak başarıya ulaşmalarına yardımcı olmuştur (Mety, 2014). Öz yeterlilik inancı yüksek olan yöneticiler kendilerine güven duyan ve başarıya odaklanmış bir özelliğe sahip oldukları için karar verirken de en iyi sonuca ulaşmayı amaçlarlar. Çünkü öz yeterlilik, yöneticilerin yapmış oldukları işlerde kendilerine güven duymalarını ve duruma uygun çözümler yapmalarını sağlar.

Yönetsel güçlülük de öz yeterlilik inancı gibi yöneticiler için önemli bir unsurdur. Kanungo ve Menon (2005)'un yöneticilerin her türlü yönetsel işlerinde başarısına engel olacak duygusal tepkilerini, bilişsel düşüncelerini, inançlarını ve davranışlarını kontrol altında tutma ve bu davranışlarını düzenleyerek çevreye uyum sağlamaları olarak tanımladığı yönetsel güçlülük kavramı, zorluklar karşısında mücadele etmede, stresle başa çıkmada, etkili karar vermede ve işletme içinde etkili olmada önemli bir fonksiyona sahiptir. Yönetsel açıdan güçlü olduklarına inanan yöneticiler sahip oldukları bu inanç sayesinde işletme içinde kendilerine daha fazla güven duyarlar. Yöneticilerin kendilerine karşı hissettikleri bu güven de başarıya ulaşmada önemli bir kriterdir. Yönetsel açıdan güçlü olduğunu düşünen yöneticiler aynı zamanda öz yeterliliklerinin de farkındadırlar. Yaptıkları işlerde başarı düzeylerinin farkında oldukları için de işletmeyi geleceğe taşıırken uygun çözümler üretebilirler. Bu nedenle yöneticilerin sahip olduğu öz yeterlilik inancının ve yönetsel güçlülük düzeyinin etkili karar vermede önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Otel yöneticilerinin öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük seviyelerinin karar verme stillerini belirlemek amacıyla hazırlanan bu çalışma Kapadokya bölgesinde dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma Kapadokya bölgesindeki otel yöneticilerinin öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük düzeyleri ve bu iki kavram ile karar verme davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

## Kavramsal Çerçeve

### Öz Yeterlilik

Bandura (1977) tarafından geliştirilen ve Sosyal Bilişsel Kuramın önemli noktalarından birisi olan öz yeterlilik (Bandura, 1977; Schwarzer ve Fuchs, 1995; Kara ve Mirici, 2002; Zulkosky, 2009) bireylerin belirli bir işi başarıyla yerine getirip getirememesiyle ilgili bir inançtır. Bandura (1977) öz yeterlilik inancına sahip olan bireylerin verilen görevlere daha kolay adapte olduklarını, amaçlarını daha iyi belirlediklerini ve yeni hedefler koyabilme özelliğine sahip olduklarını ifade etmiş ve başarısızlığın vermiş olduğu olumsuzluktan daha çabuk kurtulduklarını ileri sürmüştür. Bandura (1977) bireylerin kendilerine verilen bir görevi yapabileceğine inanmadıklarında onları harekete geçirecek dürtünün meydana gelmeyeceğini veya gelse de görevi başarıyla sonuçlandıramayacak kadar az olabileceğini ortaya koymuştur.

Yapılan çalışmalarda öz yeterlilik inancı ile bireylerin göstermiş oldukları davranışlar arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bireylerin kişisel yeteneklerine olan inançlarının yaşam biçimlerine etki ettiği belirlenmiştir. Stajkovic ve Luthans (1998), Luthans ve Peterson (2002), Semmer (2003), Mau (2000), Öneren ve Çiftçi (2013), Yalçın (2016) yapmış oldukları çalışmalarda öz yeterlilik inancı yüksek olan bireylerin çalışmış oldukları ortamlarda iş ile alakalı psikolojik ve fiziksel kaygı düzeylerinin düşük olduğunu, iş performansı ve yönetsel etkililik düzeylerinin daha yüksek olduğunu, problem çözme ve karar verme davranışlarında da daha etkili olabildiklerini ifade etmiştir. Ortaya konulan bilgiler dahilinde öz yeterlilik inancı yüksek olan bireylerin stresli durumlar karşısında başarılı olabilmesi için kararlı bir kişilik yapısına sahip olmaları gerekmektedir (Sherer vd., 1982; Schwarzer ve Jerusalem,1995; Luszczynska vd., 2005).

Bireylerin kendilerinde var olduğuna inandıkları yeterlilik duygusu, yapmış oldukları işlerde başarılı olmalarına katkı sağlamaktadır (Compeau ve Higgins, 1995; Bandura, 1997; Kenny, 2012). Her hangi bir iş konusunda yapmış olduğu işe yönelik güçlü öz yeterlilik inancına sahip bireyler, düşük öz yeterlilik inancına sahip bireylere oranla daha farklı düşünmekte ve farklı davranışlar sergileyerek başarıya daha çabuk ulaşabilmektedirler (Bandura, 1986). Öz yeterlilik inancı yüksek olan bireyler, zorluk derecesi yüksek olan işlerle karşı karşıya geldiklerinde, ortaya çıkan bu zorlukları fırsata çevirebilecek engeller olarak görmekte ve sorun ile karşılaştıklarında öz yeterlilik inancı düşük olan bireylere oranla daha verimli olmaktadır. Öz yeterlilik inancı düşük olan bireyler ise bu görevleri kaçınılması veya görmezden gelinmesi gereken sorun olarak algılamaktadırlar (Bandura, 1986; Mclaughlin vd., 2008; Cramm vd., 2013). Bu nedenle öz yeterlilik bireylerin herhangi bir görevi başarıyla sonlandırmalarında etkili olan bir inançtır ve bireylerin iş yaşamlarında önemli bir fonksiyona sahiptir.

Kişisel motivasyon ve bireyin beklentilerinin, ortaya koyduğu çıktılarını ne şekilde etkileyebileceğini belirlemeye yönelik unsur olarak ifade edilen öz yeterlilik, bireylerin bir işi başarıyla yapabilmesinde ve yönetsel güçlülüklerini oluşturan entelektüel/zihinsel yeterliliklerini geliştirmelerinde önemli bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1977; Kanungo ve Misra, 1992). Bireyin sahip olduğu öz yeterlilik inancı bireylerin yaptığı işi başarılı bir şekilde gerçekleştirmesinde gereklidir (Bandura, 1977; Leithwood ve Jantzi, 2008). Bireyin sahip olduğunu düşündüğü ve kendisi tarafından algıladığı yeterlilik ise başarılı olmak için sergilediği faaliyetlerde önemlidir (Bandura, 2001). Bu nedenle öz-yeterlilik çalışma hayatında bireyin iş performansını artırmada, yönetsel açıdan güçlü düzeye gelmede, etkin kararlar verebilmede ve başarılı olmasında önemli bir role sahiptir.

### ***Yönetmel Güçlülük***

Kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönltilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi olarak ifade edilen yönetim işi, etkili karar alma gücüne sahip, başarı odaklı ve geleceği öngörebilen yöneticiler vasıtasıyla gerçekleştiğinde işletmeyi başarıya ulaştırmaktadır (Koparal, 2001; Kingır ve Şahin, 2005). Yönetim işini gerçekleştirme yetkisine sahip yöneticiler bu görevi sürdürürken çalışanlarını etkilemek, onları yapmış oldukları işe motive etmek ve bunları yaparken de doğru kararlar almak için yönetsel açıdan kendilerine güven duymalıdır. Bu nedenle yönetsel güçlülük, yöneticilerin etkili karar vermelerinde ve verdikleri kararları uygulamalarında önemli görülmektedir.

Kanungo ve Misra tarafından ilk kez 1992 yılında ortaya konulan yönetsel güçlülük kavramı, işletmelerde görev yapan yöneticilerin işletmelerin belirlenen amaç ve hedeflerine yönelik her türlü yönetsel işine engel olabilecek duygusal tepkilerini, bilişsel düşüncelerini, inançlarını, beklentilerini ve davranışlarını kontrol edebilme ve bu davranışlarını düzenleyerek çevreye uyum sağlamada edinilmiş yetenekler bütünü olarak tanımlanmıştır (Kanungo ve Menon, 2004, 2005; Doğan ve Şahin, 2011).

Bilişsel davranışçı terapi alanında büyük bir öneme sahip olan güçlülük kavramı olarak olaylarla baş etme becerisi olarak tanımlanmakta ve bireylerin öz kontrol davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan çevreye uyum becerileri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Doğan ve Şahin, 2011). Temelinde sosyal ve bireysel güçlülük kavramlarını barındıran güçlülük teorisi olumsuz durumlar karşısında sağlıklı bir şekilde yaşamın devam ettirilmesinde bilişsel ve davranışsal becerilerin yeterliliğine önem vermekte ve kişisel ve sosyal güçlülük olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu teori içinde yer alan kişisel güçlülük; bireylerin karşılaştığı sıkıntılı durumlarla başa çıkmayı ve olaylara verilen tepkileri olumlu yönde değiştirmeyi içine alan ve öğrenilebilen bir güçlülüktür (Zauszniewski ve Bekhet, 2011).

Değişen çevreye yöneticilerin adaptasyonunu sağlamayı kolaylaştıran ve başarılı yönetsel performans için gerekli olan ve becerilerin doğasını oluşturan yönetsel güçlülük; duygusal, zihinsel/entelektüel ve davranışsal/eylemsel yeterlilik olarak adlandırılan üç bileşenden meydana gelmektedir (Kanunga ve Misra, 1992). Yönetsel güçlülüğü meydana getiren bileşenler yönetsel açıdan güçlü olan yöneticilerin sahip olması gereken yeterlilikler olarak tanımlanmaktadır. Yönetsel güçlülüğü meydana getiren bileşenler tablo1’de yer almaktadır.

**Tablo1: Yönetsel Güçlülüğü Meydana Getiren Bileşenler**

<b>Duygusal Yeterlilik</b>	<b>Baskı Altında Duyguları Kontrol Etme</b> Agresif/Saldırgan Olma Kaçınma/Geri Çekilme İstifa/Ayrılma Heyecan <b>Temkinli Davranma</b> <b>Doyumu Erteleme</b> <b>Proaktif Olma</b>
<b>Zihinsel/Entelektüel Yeterlilik</b>	<b>Problem Çözme</b> Problem Durumunu Belirleme Problemi Çözmeye Yönelik Araştırma Yapma Problemi Çözme İhtimali Olan Alternatif Yolları Belirleme ve Bu Alternatifleri Değerlendirme <b>Öz Yeterlilik İnancını Güçlendirmek İçin Öz-Düşünüm Geliştirme</b>
<b>Davranışsal/Eylemsel Yeterlilik</b>	<b>Görev Odaklı Davranış</b> Göreve Özgü Hedef Belirleme Hedefe Uygun Planlama Yapma Geribildirim Yapma Zamanı Etkin Kullanma <b>Birey Odaklı Davranış</b> Empati Kurma Çalışanları Destekleme Davranışı Geliştirme Başarıya Ulaşmak İçin Diğer Çalışanları Etkileme Gücü Kullanma

**Kaynak:** Kanungo ve Misra, 1992: 1325.

Tablo incelendiğinde yönetsel güçlülüğü meydana getiren duygusal, zihinsel/entelektüel ve davranışsal/eylemsel yeterlilik olarak üç ana bileşenin olduğu görülmektedir. Kanungo ve Misra (1992) tarafından ortaya konulan bu üç bileşen yönetsel güçlülüğü meydana getiren bileşenlerdir.

#### **Karar Verme Davranışı**

Karar verme eylemi, Konfüçyus ve Lao Tzu’nun görüşleriyle şekillenmeye başlayan bir süreçtir. Bu süreç 20. yüzyılda Sigmund Freud’un çalışmaları, Frank Knight’ın Belirsizlik ve Risk kavramıyla ilgili görüşleri, Neumann ve Morgenstern’in İktisadi Karar Verme Yaklaşımı, Tversky ve Kahneman’ın Beklenti Teorisi, Herbert Simon’un Sınırlı Rasyonellik Kavramı, Karar Kavramı gibi çalışmalarla gelişme göstererek günümüze kadar ulaşmıştır. Karar verme kavramı ile alakalı yapılan bu çalışmalar paralelinde insanlar yaşamları boyunca yaptığı veya yapacağı iş ve eylemler için çeşitli durumlardan birini seçme eğilimi içerisinde bulunurlar. Seçim aşamasında ise en az iki alternatif arasından bir tanesini seçerek uygulamaya koşullanırlar. Yapılan bu seçimler ise karar verme eylemi olarak ifade edilir. Bireylerin oturacağı evden gideceği tatil bölgesine, yediği yemekten çalışmayı düşündüğü işe kadar hayatının her anında karar verme eylemi yer almaktadır. Bu nedenle karar verme dinamik bir süreçtir (Daft, 1994). Karar verme eylemi; karar öncesi, karar anı ve karar sonrası olmak üzere üç evreden oluşmaktadır (Zeleny, 1982). Bir kararın alınması

için öncelikli olarak bir problem durumunun olması gerekmektedir (Adair, 2000). Ortaya çıkan bu durum ise bireyi problemi çözmek için en uygun kararı vermeye yönlendirmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2010). Karar verme eyleminin sonucunda ya problem ortadan kalkmakta ya da yeni problemler ortaya çıkmaktadır. Hayatın her alanında meydana gelen karar verme eylemi, örgütlerin yaşam süresini önemli derecede etkilemektedir.

Yönetimsel açıdan bakıldığında bütün yönetsel basamaklarda yer alan karar verme eylemi yöneticileri sadece idareci değil aynı zamanda karar verici konumuna da getirmektedir. Örgüt yöneticileri karar verirken sistematik düşünmenin yanı sıra sezgisel karar verme sürecini de devreye sokmaktadırlar (Harrison, 1999 akt: Pavic, 2008). Çok yönlü, dinamik ve tekrarlanan bir süreç olan karar verme; belirlenen bir amaç doğrultusunda belirlenen amaca ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi ve belirlenen seçenekler içinden en makul olanının tercih edilerek işe koşulması süreci olarak tanımlanmaktadır (James, 2000; Koçel, 2003).

Karar verme eylemi; yapılan işe, kişiye ve zamana bağlı olarak değişiklik gösterir. Scott ve Bruce (1995) karar verme eylemini iki şekilde ifade etmiştir. Bunların ilkinde bireylerin karar verirken alışılmış kalıpların dışına çıkmadan karar verdiklerini ifade etmiş, ikincisinde ise bireylerin kendine özgü yapılarına göre karar verdiklerini dile getirmiştir (Bavolar ve Orosova, 2015). Bunlardan birinci durum genel geçer özellikteki durumlarda verilen kararlar için uygun olmakta, ikinci durum ise bireylerin beklenmeyen durumlar karşısında verdikleri kararlar için geçerli olabilmektedir. Çünkü bireyler eğer bir problem daha önce yaşanmışsa o problemi çözmek için geçmişte uygulanan karar verme davranışını sergileyebilir fakat problem yeni ise ve daha önce yaşanmamışsa bunu çözmek için kişisel yapılarına göre karar verme davranışı sergilerler. Bu nedenle karar verme davranışı değişkenlik gösterebilir.

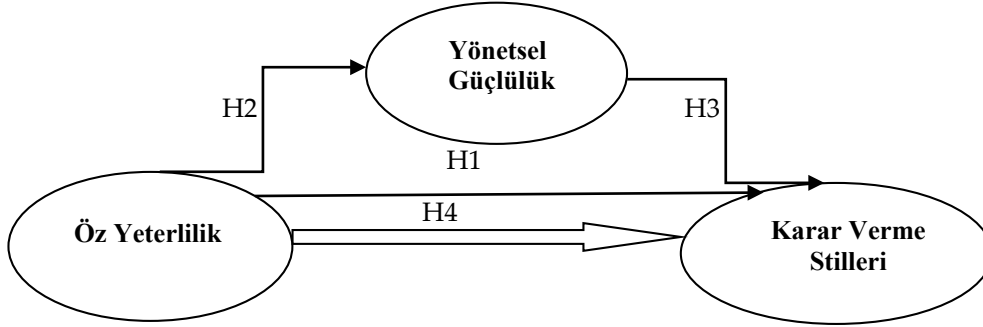
Karar verme süreci; problem durumunun belirlenmesi, problem durumuyla ilgili bilgi ve verilerin toplanması, elde edilen verilerin analiz edilmesi, alternatiflerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi basamaklarından oluşan, örgütsel öğrenmeyi ve bilgiyi işlemeyi geliştiren sistematik bir yaklaşımdır. Bu sistematik yaklaşımda karar verirken üç ana unsur önem arz etmektedir. Bu unsurlar karar vericinin yönetsel düzeyi, verilen kararın önemlilik derecesi ve karar verme stilleridir. Bu unsurlar arasında yer alan karar verme stili organizasyonda görev yapan yöneticinin düşünce biçimini, geleceğe yönelik yaklaşımını ve bilgiyi kullanma becerisini ifade etmektedir (Al Shra'ah, 2015; Ellstrom, 2001; Parker vd., 2007).

## Yöntem

Yönetim basamağının en temel işlevlerinden bir tanesi olan karar verme eylemi, neyin ne şekilde ve ne zaman yapılacağına belirlenmesi ve yapılacakların çalışanlara iletilmesini içeren çok boyutlu bir yapıdır (Simon, 1987). Karar sürecinde bireylerin karar vermeleri çok kolay ve net olmadığı için karar verme eylemi oldukça karmaşık bir olgu olarak ifade edilir (Mintzberg ve Westley, 2001). Karar verme eylemi kişinin kişilik özelliklerine bağlı değişkenlik gösteren bir durumdur (Shiloh vd., 2001). Bireylerin kendilerine olan güvenleri ve yeteneklerinin farkında olmaları etkili karar vermelerinde önemlidir. Bu nedenle bireylerin kendilerine karşı hissettikleri öz saygı, öz yeterlilik ve öz güvenleri etkili karar vermelerinde önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir (Mann vd., 1998). Yöneticilerin iş alanlarında oluşan sorunlarla baş edebilmesi ve çevresine adapte olabilmesine yardımcı olan yönetsel güçlülük; duygusal, zihinsel ve davranışsal yeteneklerden oluşmaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu bu yetenekler iş yaşamlarında karşılaştıkları sorun ve zorluklarla başa çıkmalarında önemlidir. Bu yetenekler yöneticilerin karşılaştıkları durumlar karşısında planlama yapmayı, seçenekler arasında en uygun seçeneği seçmeyi ve etkin kararlar vermeyi içermektedir (Kanungo ve Misra, 1992; Doğan ve Şahin, 2011). Yöneticilerin sahip olduğu bilişsel ve zihinsel yetenekler, örgütlerde etkin karar vermede ve başarıya ulaşmada gerekli görülmektedir (Klemp, 1980 akt: Öneren ve Çiftçi, 2013).

Mau (2000) ve Yalçın (2016)'ın yapmış oldukları çalışmalarda öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Kanungo ve Misra (1992)'nin yapmış olduğu çalışmada yönetsel güçlülüğün bileşenlerinden birisi olan zihinsel yeterliliğin oluşumunda öz yeterlilik inancı önemli bir unsur olarak ifade edilmiştir. Bundan dolayı öz yeterlilik, yönetsel güçlülüğü etkileyen unsurlardan birisidir. Kanungo ve Menon (2004, 2005)'un yapmış oldukları çalışmalarda da yönetsel güçlülüğün öz yeterlilik ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Şahin vd., 2015).

Kanungo ve Misra (1992), Kanungo ve Menon (2004; 2005), Mau (2000) ve Yalçın (2016) referans alındığında öz yeterliliğin yönetsel güçlülüğü etkilediği, öz yeterlilik ile yönetsel güçlülük arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bunun yanı sıra öz yeterliliğin karar verme davranışı üzerinde de etkili olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalar ışığında yönetsel güçlülüğün de karar verme davranışı üzerinde etkili olabileceği varsayılarak araştırmaya yönelik model ve hipotezler ortaya koyulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

**H<sub>1</sub>:** Öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Öz yeterliliğin yönetsel güçlülük üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Yönetsel güçlülüğün karar verme stilleri üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerindeki etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık etkisi vardır.

Yapılan çalışmada araştırma evrenini Nevşehir (Kapadokya) merkez ve ilçelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst ve tepe yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada veriler elde edilirken örneklem yöntemine gidilmemiş, bütün evrene ulaşılarak tam sayım yapılmıştır. Verilerin toplandığı 2016 yılı Eylül-Aralık ayları içerisinde Nevşehir Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen verilere göre on yedi adet dört yıldızlı otel ve altı adet beş yıldızlı otel olduğu tespit edilmiştir. Anket formları otel yöneticilerinden alınan izinle bu otellerde görev yapmakta olan otel müdürlerine, departman müdürlerine ve departman şeflerine uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Toplamda bölgede yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetim basamağında görev yapan 207 kişinin olduğu tespit edilmiş ve yapılan görüşmelerde 202 yönetici anket formunu doldurmayı kabul etmiş ve 202 anket formu kullanılmıştır.

Çalışmada Magaletta ve Oliver (1999) tarafından geliştirilen ve Yıldırım ve İlhan (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan üç boyut ve on yedi ifadeden oluşan öz yeterlilik ölçeği, Kanungo ve Menon (2005) tarafından geliştirilen üç boyut ve on beş ifadeden oluşan yönetsel güçlülük ölçeği, Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen beş boyut ve yirmi beş ifadeden oluşan karar verme stilleri ölçeği kullanılmıştır.

## Bulgular

Çalışmada öncelik olarak verilerdeki hata kontrolünü gerçekleştirmek için standart sapma (öz yeterlilik: 1,08, yönetsel güçlülük: 1,25, karar verme stilleri: 1,05) ve genel ortalamalar (öz yeterlilik: 3,57, yönetsel güçlülük: 2,83, karar verme stilleri: 2,75) kontrol edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ankette yer alan ifadelerin standart sapma değerlerinin 1'e yakın olduğu, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ise -3 ve +3 değerleri arasında olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılması uygun görülmüştür.

Ölçeklere yönelik güvenilirlik analizleri sonucunda öz yeterlilik ölçeğinin güvenilirliğini düşüren 3 ifade (1,5 ve 6), yönetsel güçlülük ölçeğinin güvenilirliğini düşüren 2 ifade (9 ve 10), karar verme stilleri ölçeğinin güvenilirliğini düşüren 1 ifade (24) ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan işlemler sonunda öz yeterlilik (0,86), yönetsel güçlülük (0,88) ve karar verme stilleri (0,93) ölçeklerinin Cronbach Alfa değerleri 0,80 den yüksek çıkmıştır. Elde edilen bu değerler ölçeklerin güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Güvenirlik analizlerinden sonra ölçeklerin faktör yükleri ve madde korelasyonları belirlenmiştir. Alpar (2016)'a göre madde toplam korelasyonlarının eksi değerler almaması ve 0,25 değerinden büyük olması gerekmektedir. Yapılan analizler sonucunda;

- Öz yeterlilik ölçeğinin üç faktörlü yapısı toplam varyansın % 54,11'ini açıklamaktadır. Analizlerde ölçeğin faktör yükleri, 446 ile 752 arasında değişmektedir. Çalışmada elde edilen madde toplam korelasyonları, 448 ile, 644 arasında değerler almaktadır. Bunun yanı sıra KMO (,878) Barlett (p=0,00) sonuçları da ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.
- Yönetmel güçlülük ölçeği üç faktör altında toplanmıştır. Üç faktörlü yapı toplam varyansın % 57.85'ini açıklamaktadır. Ölçeğin faktör yükleri, 475 ile 794 arasında değişmektedir. Çalışmada elde edilen madde toplam korelasyonları incelendiğinde, 435-700 arasında değiştiği görülmektedir. Gerekli işlemlerden sonra elde edilen KMO (,904) Barlett (p=0,00) sonuçları ölçeğin analize uygun olduğunu göstermektedir.
- Karar verme stilleri ölçeğinin beş faktörlü yapısı toplam varyansın % 61.32'sini açıklamaktadır. Madde toplam korelasyonları incelendiğinde korelasyon katsayılarının .448 ile .784 arasında değerlere sahip olduğu görülmektedir. Gerekli işlemlerden sonra elde edilen KMO (,898) Barlett (p=0,00) sonuçları ölçeğin analize uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında dört hipotez test edilmiş ve bu testler sonucunda ortaya çıkan ilişkiler belirlenmiştir. Analizlerde Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen modelden faydalanılmıştır. Regresyon analizine geçilmeden önce değişkenler arasında çoklu bağlantı olup olmadığı ve korelasyon ilişkileri belirlenmiştir. Çoklu bağlantıyı belirlemek için varyans artış faktörü (VIF) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. VIF'in 10,0'dan büyük olması ve tolerans'ın 0,10'dan küçük olması çoklu bağlantı problemi olduğu anlamına gelmektedir (Hair vd., 1998). Yapılan analizler dahilinde VIF (3,421) ve tolerans (0,292) değerlerinin uygun olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon ilişkileri sonucunda ise öz yeterlilik ile yönetmel güçlülük arasında ,841 düzeyinde, öz yeterlilik ile karar verme stilleri arasında ,747 düzeyinde, yönetmel güçlülük ile karar verme stilleri arasında ,765 düzeyinde pozitif yönlü korelasyon ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir. Bu tespitlerden sonra hipotez testlerine geçilmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo2:** Hipotez Testlerine Yönelik Basit ve Çoklu Regresyon Analizleri

<b>Öz Yeterliliğin Karar Verme Stillerine Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>							
R Katsayısı: 0,747, R <sup>2</sup> : 0,558, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,555, Standart Hata:0,469							
Boyut	B	SEβ	B	T	Sig		
(Sabit)	-,200	,193	-	-1,301	,301		
Öz Yeterlilik	,786	,050	,747	15,880	,000		
<b>Öz Yeterliliğin Yönetmel Güçlülük Üzerindeki Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>							
R Katsayısı: 0,841, R <sup>2</sup> : 0,708, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,706, Standart Hata: 0,434							
Boyut	B	SEβ	B	T	Sig		
(Sabit)	-,560	,179	-	-3,136	,002		
Öz Yeterlilik	1,009	,046	,841	22,006	,000		
<b>Yönetmel Güçlülüğün Karar Verme Stillerine Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>							
R Katsayısı: 0,765, R <sup>2</sup> : 0,585, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,583, Standart Hata: 0,454							
Boyut	B	SEβ	B	T	Sig		
(Sabit)	,593	,136	-	4,356	,000		
Yönetmel Güçlülük	,671	,040	,765	16,795	,000		
<b>Öz Yeterlilik ve Yönetmel Güçlülüğün Karar Verme Stillerine Etkisine Yönelik Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri</b>							
R Katsayısı:0,788, R <sup>2</sup> : 0,622, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,618, Standart Hata: 0,435							
Boyut	B	Seβ	B	T	Sig	Tolerans	VIF
(Sabit)	,030	,183	-	,164	,870	-	-
Öz Yeterlilik	0,411	,071	,468	5,798	,000		
Yönetmel Güçlülük	0,372	,085	,353	4,381	,000	0,292	3,421

Tablo 2'de öz yeterlilik, yönetmel güçlülük ve karar verme stilleri arasındaki regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. Tablodan elde edilen bilgiler ışığında;

- Öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Analizler incelendiğinde öz yeterliliğin karar verme üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Sonuçlara göre öz

yeterlilik, karar verme davranışındaki değişimin %55'ini (düzeltilmiş  $R^2:0,555$ ) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin karar verme davranışları üzerinde öz yeterliliğin önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) öz yeterlilik ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta=0,747$ ,  $p=0,00$ ). Veriler dahilinde araştırmanın birinci adımı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve H1 kabul edilmiştir.

- Öz yeterliliğin yönetsel güçlülük üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analiz sonuçları incelendiğinde öz yeterliliğin yönetsel güçlülük üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Sonuçlara göre öz yeterlilik, yönetsel güçlülükte meydana gelen değişimin %70'ini (düzeltilmiş  $R^2:0,706$ ) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin yönetsel güçlülüklerinde öz yeterliliklerinin etkili olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) öz yeterlilik ile yönetsel güçlülük arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $\beta=0,841$ ,  $p=0,00$ ). Veriler dahilinde araştırmanın ikinci adımı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve H2 kabul edilmiştir.
- Yönetsel güçlülüğün karar verme stilleri üzerindeki etkisine ilişkin basit regresyon analizi incelendiğinde yönetsel güçlülüğün karar verme üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Sonuçlara göre yönetsel güçlülük, karar verme davranışındaki değişimin %58'ini (düzeltilmiş  $R^2:0,583$ ) açıklamaktadır. Elde edilen bu oran otel yöneticilerinin karar verme davranışları üzerinde yönetsel güçlülüğün etkili olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yönetsel güçlülük ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $\beta=0,765$ ,  $p=0,00$ ). Veriler dahilinde araştırmanın üçüncü adımı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve H3 kabul edilmiştir.
- İlk üç adımdan sonra öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüğün karar verme stillerine etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen çoklu regresyon analiz sonuçları incelendiğinde öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük aynı anda analize tabi tutulduklarında karar verme davranışındaki değişimin %61'ini (düzeltilmiş  $R^2:0,161$ ) açıklamaktadır. Analizin birinci adımında öz yeterlilik ile karar verme davranışı arasında pozitif ve yüksek seviyeli bir ilişkinin olduğu ( $\beta= 0,747$ ,  $p=,000$ ), analizin ikinci aşamasında öz yerlilik ile yönetsel güçlülük arasında pozitif ve yüksek seviyeli bir ilişkinin olduğu ( $\beta=0,841$ ,  $p=,000$ ), analizin üçüncü aşamasında yönetsel güçlülük ile karar verme davranışı arasında pozitif ve yüksek seviyeli bir ilişkinin olduğu ( $\beta=0,783$ ,  $p=,000$ ) belirlenmiştir. İlk üç adımda değişkenlerin birbirleriyle pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olması neticesinde dördüncü adım olan öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde bağımsız değişken (öz yeterlilik) ile bağımlı değişken (karar verme stilleri) arasında pozitif ve düşük seviyeli ( $\beta=0,468$ ,  $p=,000$ ) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) belirlemiş oldukları modelde; bağımsız değişken ile aracı değişkenin regresyon analizine birlikte dahil edildiklerinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamsız ilişki çıkmasını tam aracılık etkisi, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelmesini ise kısmi aracılık etkisi olarak ifade etmişlerdir. Baron ve Kenny referans alındığında analiz sonuçlarında öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerinde etkisinin ( $\beta=0,747$ 'den  $0,468$ 'e) düştüğü belirlenmiştir. Bu nedenle öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir. Analiz sonucunda H4 kabul edilmiştir.

Çalışma kapsamında H4'ün kabul edilmesi ve kısmi aracılık etkisinin keşfedilmesinin ardından sobel testi ile aracılık etkisinin kesin olarak belirlenmesine çalışılmıştır. Sobel testi aracılık etkisinin net olarak belirlenmesinde gerekli görülen bir uygulamadır. Sobel testinin kullanımı için Jose (2003) tarafından geliştirilen ve web sayfasında kullanıma açık olan MedGraph-I programından faydalanılmıştır. Jose (2003)'a göre öncelikle bağımsız değişken ile aracı değişken arasında B ve  $SE\beta$  değerlerinin belirlenmesi, daha sonra ise bağımsız değişken ile aracı değişkenin bağımlı değişkene etkisinin belirlendiği analizde aracılık rolüne sahip değişkenin B ve  $SE\beta$  değerlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Regresyon analizlerinde bu değerler belirlenmiştir. Belirlenen değerler program yardımıyla analiz edildiğinde Sobel testi'nin Z değeri 4,291  $p< ,01$  olarak hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonucunda öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün kısmi olarak aracılık ettiğini söylemek mümkün olmakta

## Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada yöneticilerin sahip olduğu öz yeterlilik inancı ve yönetsel güçlülük düzeyinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi belirlenmiş ve öz yeterliliğin karar verme stilleri üzerindeki etkisinde yönetsel



güçlülüğün aracılık rolü analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında öz yeterlilik, yönetsel güçlülük ve karar verme stilleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma dâhilinde ortaya konulan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizlerini gerçekleştirirken aracı değişken etkisini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulan aracılık modelinden faydalanılmıştır. Model kapsamında yöneticilerin sahip oldukları öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük düzeylerinin karar verme stilleri üzerinde pozitif ve güçlü etki meydana getirdiği belirlenmiştir. Analizin birinci adımında öz yeterlilik ile karar verme davranışı arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu, analizin ikinci aşamasında öz yeterlilik ile yönetsel güçlülük arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu, analizin üçüncü aşamasında yönetsel güçlülük ile karar verme stilleri arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İlk üç adımda değişkenlerin birbirleriyle pozitif ve güçlü ilişkilere sahip olmasına bağlı olarak dördüncü adım olan öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde bağımsız değişken (öz yeterlilik) ile bağımlı değişken (karar verme stilleri) arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) belirlemiş oldukları modelde; bağımsız değişken ile aracı değişkenin regresyon analizine birlikte dahil edildiklerinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamsız ilişki çıkmasını tam aracılık etkisi, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelmesini ise kısmi aracılık etkisi olarak ifade etmişlerdir. Baron ve Kenny referans alındığında analiz sonuçlarında öz yeterliliğin karar verme stilleri ile olan ilişkinin azaldığı belirlenmiştir. Bu nedenle öz yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün kısmi aracılık etkisi meydana getirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar, Mau (2000), Öneren ve Çiftçi (2013) ve Yalçın (2016)'ın yapmış olduğu çalışmalardan elde edilen sonuçlarla benzerlikler göstermektedir. Alver (2004), Çoban ve Hamamcı (2006)'nın çalışmaları incelendiğinde bireylerin farklı karar verme stillerine sahip oldukları, bazı bireylerin mantıklı ve planlı kararlar verirken, bazılarının ise bağımlı, aşırı titiz, sezgisel ve kadercı karar biçimlerini seçtikleri belirlenmiştir. Her bireyin kullanmış olduğu karar verme stili belirlediği amaç ve hedeflere göre değişim göstermektedir. Thunholm (2004) karar verme stilleri boyutlara indirgenirse de bu stillerin birbirinden tamamen farklı olmadıklarını, bireylerin karar verirken tek bir stil kullanmadıklarını bunun yerine bütün stillerin kombinasyonunu kullandıklarını vurgulamıştır. Sonuç olarak çalışmanın asıl amaçlarından olan öz yeterliliğin karar verme üzerinde etkili olduğu yapılan önceki çalışmalarla benzerlik göstermiştir. Bunun yanı sıra bu çalışma kapsamında öz yeterliliğin yönetsel güçlülük üzerinde etkili olduğu da belirlenmiştir. Kanungo ve Menon (2004; 2005) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda öz yeterlilik ile yönetsel güçlülük arasında bulunan ilişkiye benzer ilişki bulunmuştur. Son olarak ise yönetsel güçlülüğün karar verme davranışı üzerinde etkili olduğu ve öz yeterliliğin karar verme üzerinde etkisinde yönetsel güçlülüğün kısmi aracılık etkisine de sahip olduğu belirlenmiştir. Yönetsel güçlülüğün karar verme davranışı üzerinde etkisi konusunda bir çalışmaya rastlanılmadığı için bu çalışmanın literatürdeki bu boşluğu doldurmaya katkı sağlayacağı ve ileride yapılacak çalışmalara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Elde edilen veriler dâhilinde yöneticiler; işletmenin stratejik planları ile bağlantılı, gelişmeye dönük kararlar verirken temkinli ve tedbirli davranmalı, sahip oldukları yetenek ve yeterliliklerine güvenmeli, yönetsel açıdan güçlü olmalıdırlar. Thunholm (2004)'e göre kararlar bazen akılcı, bazen sezgisel, bazen bağımlı, bazen de kaçınmacı veya anlık olabilir. Çünkü karar verme esnasında bulunulan durum ve problemin niteliği oldukça önemlidir. Bu nedenle öz yeterlilik inancı yüksek olan ve yönetsel açıdan güçlü olan yöneticiler içinde bulunulan yapıya uygun kararlar vermelidirler.

Öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük yöneticilerin sahip olması gereken psikolojik unsurlardır ve her yöneticide farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışma Kapadokya bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan yöneticilerin sahip oldukları öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüklerinin karar verme davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler meydana getirdiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda otel işletmeleri, yöneticilerinin öz yeterlilik inançları ve yönetsel açıdan güçlü olmalarına yönelik tutum içerisinde olursa yöneticilerine etkili kararlar vermelerinde yardımcı olabilir. İşletmelerde görev yapan yöneticiler öz yeterlilik inançlarını geliştirirse yönetsel açıdan da güçlü olacakları için problem çözme becerilerini de geliştirebilirler ve etkili problem çözebildikleri içinde verdikleri kararlarda daha başarılı sonuçlara ulaşabilirler. İşletme açısından incelendiğinde yönetsel açıdan güçlü olan ve öz yeterlilik inancı gelişmiş yöneticiler kendilerine güvenen ve gerekli koşullarda risk alabilen bir yapıya

sahiptir. Gerekli zamanlarda alınan riskler akılcı bir biçimde alındığında işletmeye faydalı olmaktadır. Kendine güvenen yöneticiler de belirli zamanlarda sezgileri ve mantıkları sayesinde risk alarak işletmenin yaşam ömrünü uzatabilir. Bunun yanı sıra etkili karar verme işi problem durumunda en iyi çözümü üretmek için gereklidir. En iyi çözüm yolunu bulmada bilgi, beceri ve yetenek son derece önemlidir. Öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüğün temelinde ise bu kavramlar yer almaktadır. Bu nedenle yöneticiler etkili kararlar verebilmek için yönetsel açıdan güçlü bir özelliğe ve öz yeterliliğe sahip olmalıdırlar.

Son olarak bu çalışmada turizm sektöründe görev yapan yöneticilerin öz yeterlilik, yönetsel güçlülük ve karar verme stilleri davranışı arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Başka bir çalışmada kavramlarla alakalı farklı alanlarda ve farklı zamanlarda çalışmalar yapılabilir. Öz yeterlilik ve yönetsel güçlülüğün iş güçlülüğüne, psikolojik sermayenin yönetsel güçlülüğüne, öz yeterliliğin problem çözme becerisine ve sosyal sermayenin yönetsel güçlülüğüne etkileri incelenebilir. Bunun yanı sıra öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük kavramlarının ortaya çıkmasında önemli bir fonksiyona sahip olan öğrenilmiş güçlülüğün karar verme davranışıyla ilişkisinin olup olmadığı incelenebilir. Bu sayede yöneticilerin psikolojik özellikleri ile işletme de etkili işler yapmaları arasındaki ilişkiler keşfedilebilir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ve ileride yapılacak çalışmalar yöneticilerin işletme içerisinde başarılı olmaları açısından önemlidir. Yöneticiler öz yeterlilik ve yönetsel güçlülük gibi özelliklere sahip olduklarında işletmelerde görev yapan personel ile daha profesyonel ilişkiler kurabileceklerdir ve bunun sonucunda da işletmelerin yaşam süresi uzayacaktır. Verilen etkili kararlar sayesinde işletmeler karlılıklarını artıracak ve işten personel çıkarma gibi olaylarda da bir azalma meydana gelecektir. İşletmeden çıkarılma korkusu yaşamayan personel ise bu sayede işletmeye bağlılığını sürdürecektir ve daha verimli olabilecektir. Sonuç olarak öz yeterliliği ve yönetsel güçlülük düzeyi yüksek olan yöneticiler işletmeyi başarıya taşımada önemli bir fonksiyona sahiptir. Güçlü yöneticisi olan işletme çalışanları da işletmeye bağlı oldukları için iş doyumunu yaşayabilecek ve işletme karlılığını artırmaya katkı sağlayacaklardır.

### Kaynakça

- Adair, J., (2000). Karar verme ve problem çözme, *Gazi Kitabevi*, Ankara.
- Alpar, R., (2016). Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlilik-güvenirlilik, *Detay Yayıncılık*, Dördüncü Baskı. Ankara.
- Al Shra'ah, M.E.A., (2015). "The impact of decision making styles on organizational learning: An empirical study on the public manufacturing companies in Jordan", *International Journal of Business and Social Science*, 6(4): 55-62.
- Alver, B., (2004). "Güzel sanatlar eğitimi alan öğrencilerin empatik beceri ve karar verme stratejilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2): 93-108.
- Bandura, A., (1977). "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, 84: 191-215.
- Bandura, A., (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory, *Englewood Cliffs*, Prentice-hall.
- Baron, R.M., ve Kenny, D.A., (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bavolar, J., ve Orosova, O., (2015). "Decision Making styles and their associations with decision-making competencies and mental health", *Judgement and Decision Making*, 10: 115-122.
- Compeau, D.R., ve Higgins, C.A., (1995). "Computer self-efficacy: development of a measure and initial test, *Mis Quarterly*, 19(2):189-211.
- Cramm, j.m, Strating, M.M.H., ve Nieboer, A.P., (2013). "The importance of general self-efficacy for the quality of life of adolescents with diabets or juvenile rheumatoid arthritis over time: a longitudinal study among adolescents and parents", *Journal Frontiers in Pediatrics*, 1(40): 1-8.
- Çoban, A.E., ve Hamamcı, Z.İ., (2006). "Kontrol odakları farklı ergenlerin karar stratejileri açısından incelenmesi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(2): 393-402.
- Daft, R.L., (1994). Managerial decision making management, 3 th Edition. *The Dryden Press*, Orlando.

- Doğan, S., ve Şahin, F., (2011). Yönetmel güçlülük ve etkililik: Kavramsal bir çalışma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2): 61-85.
- Ellstrom, P., (2001). Integrating learning and work: problems and prospects. *Human Resource Development Journal* 14(4): 421-435.
- Gist, M.E., ve *Journal of Business Ethics* Mitchell, T.R., (1992) Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review* 17(2): 183-211.
- James, H., (2000). Reinforcing ethical decision making through organizational Structure, *Journal of Business Ethics*, 28: 43-58.
- Jose PE (2003). MedGraph-I: A programme to graphically depict mediation among three variables: The internet version version 2.0. *Victoria University of Wellington*, Wellington, New Zealand. Retrieved [26.09.2013] from <http://www.victoria.ac.nz/staff/paul-jose-files/medgraph/medgraph.php>.
- Kanungo, R.N., Misra, S., (1992). Managerial Resourcefulness: A reconceptualization of management skills. *Human Relations*, 45(2): 1311-1332.
- Kanungo, R.N., Menon, S.T., (2004). Managerial resourcefulness: The construct and its measurement. *The Journal of Entrepreneurship*, 13(2): 129-152.
- Kanungo, R.N., ve Menon, S.T., (2005). Managerial resourcefulness: Measuring a critical component of leadership effectiveness. *The Journal of Entrepreneurship*, 14(1): 39-55.
- Kara, M., ve Mirici, A., (2002). KOAH öz-etkililik ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliği. *Atatürk Üniversitesi Tıp Dergisi*, 34: 61-66.
- Kenny, R.F., Park, C.L., Van Neste-Kenny, J.M.C., Burton, P., ve Qayyum, A., (2012). Using self-efficacy to assess the readiness of nursing educators and students for mobile learning. *IRRODL*, 13(3): 277-296.
- Kingır, S., ve Şahin, M., (2005). Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler. (Ed.) Mehmet T. *Nobel Yayın*, Ankara.
- Koçel, T., (2003). İşletme yöneticiliği, *Beta Yayınları*, İstanbul
- Koparal, C., (2001). Yönetim ve organizasyon. (Ed) İnan, Ö. *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- Leithwood, K., Jantzi, D., (2008). Linking leadership to student learning: the contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44: 496-528.
- Luszczynska, A., Dana, B.G., ve Schwarzer, R., (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: evidence from five countries. *International Journal of Psychology* 40(2): 80-89.
- Luthans, F., ve Peterson, S., (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*, 21(5): 376-387.
- Magaletta, P., ve Oliver, J., (1999). The hope construct, will and ways: Their relations with self-efficacy, optimism, and general well-being. *Journal of Clinical Psychology*. 55:539-551.
- Mann, L., Harmoni, R., Power, C., (1989). Adolescent decision-making: The development of competence. *Journal of Adolescence*, 12: 265-278.
- Mau, W.C., (2000). Cultural differences in career decision-making styles and self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 57:365-378.
- McLaughlin, K., Moutray, M., Muldoon, O., (2008). The role of personality and self-efficacy in the selection and retention of successful nursing students: a longitudinal study. *Journal of Advanced Nursing*, 61(2): 211-221.
- Mety, M.T., (2014). Self-efficacy and the gender-specific behaviors of women leaders. Doctoral Thesis. *Baker College*, Flint, Michigan.
- Mintzberg, H., Westley, F., (2001). Decision making: It's not what you think. *Sloan Management Review*, 42(3): 89-93.
- Öneren, G.E., Çiftçi, M., (2013). Yöneticilerin öz yeterlilik ve karar verme tarzlarına ilişkin özel bankalarda bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3): 305-321.

- Parker, A.M., Bruine de Bruin, W., Fischhoff, B., (2007). Maximizers versus satisficers: decision making styles, competence, and outcomes. *Judgement and Decision Making*, 2(6): 342-350.
- Pavic, I., (2008). Nature of managerial decision making along the continuum of the decision making pyramid. *The Business Review. Cambridge*, 10(2):199-206.
- Schwarzer, R., Jerusalem, M., (1995). Self-Efficacy and Health Behaviours. M. Corner ve P.Norman (Ed.) Predicting Health Behaviour: Research and Practice with Social Cognition Models. *Open University Press*, Buckingham.
- Schwarzer, R., Jerusalem, M., (1995). Generalized self-efficacy scale. J. Weinman, S. Wright ve M Johnston (Ed.) Measures in Health Psychology: A user's Portfolio. Causal and control beliefs. *Windsor UK, Nfer-Nelson*.
- 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.
- Semmer, N., (2003). Individual differences, work stress and health. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst ve C.L. Cooper (ed). *Handbook of work and health psychology*. Second Edition. *Chichester*. John Wiley ve Sons..
- Sherer, M., Maddux, J.E., Mercandante, B., Prenticedunn, S., Jacobs, B., Rogers, R.W., (1982). The self efficacy scale: construction and validation. *Psychological Reports*, 51: 663-671.
- Shiloh, S., Karen, S., Zakay, D., (2001). Individual differences in compensatory decision-making style and need for closure as correlates of subjective decision complexity and difficulty. *Personality and Individual Differences*, 30(4): 699-710.
- Simon, H.A., (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 57-64.
- Staats, J.W., (1968). Learning, language and cognition. *New York. Holt, Rinchart and Winston*.
- Stajkovic, A.D., Luthans, F., (1998). Self-efficacy and work related performance: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, (124): 240-261.
- Şahin, F., Köksal, O., Ucak, H., (2015). Measuring the relationship between managerial resourcefulness and job performance. *Procedia Economics and Finance*, 23: 878-884.
- Tekin, A.Ö., ve Ehtiyar, R.V., (2010). Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesindeki otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 20(5): 3394-3414.
- Thunholm, P., (2004). Decision-making style: Habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 36(4): 931-944.
- Yalçın, M., (2016). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin öz yeterlilik düzeylerinin karar verme stilleri ile arasındaki ilişkisi. Doktora Tezi. *Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara*.
- Yıldırım, F., ve İlhan, İ.Ö., (2010). Genel öz yeterlilik ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*. 21(4):301-308.
- Zausznieswki, J., Bekhet, A.K., (2011). Measuring use of resourcefulness skills: Psychometric testing of a new scale. Erişim: <https://www.researchgate.net>
- Zeleny, M., (1982). The practise of decision analysis. *The Journal of Operational Research Society*, 33(4): 313-318.
- Zulkosky, K., (2009). Self-efficacy: A concept analysis. *Nursing Forum* 44(2): 93-102.