

RİSK KÜLTÜRÜNÜN KARAR VERME SÜRECİNE ETKİSİ

THE EFFECT OF RISK CULTURE ON THE DECISION-MAKING PROCESS

Hakan BİLGÜTAY¹

Mehmet DENİZ²

Öz

Bu araştırmanın amacı, Gaziantep organize sanayi bölgelerinde(GOSB) faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin sahip oldukları risk kültürü düzeyi ile karar verme süreci arasındaki ilişkiyi inceleyerek, risk kültürünün karar verme sürecine etkisini ortaya çıkarabilmektir. GOSB'de çalışan 147 yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen verilere korelasyon ve regresyon analizleri uygulanması sonucu ortaya çıkan bulgulara göre: Risk kültürü ile karar verme süreci arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu, risk kültürünün karar verme sürecini anlamlı düzeyde açıkladığı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Araştırmada ayrıca risk kültürünün alt boyutlarından karar verme, formalleşme, odaklanma ve risk algısı boyutlarının karar verme süreciyle anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ve karar verme sürecini anlamlı düzeyde açıkladığı görülmüştür. Karar verme sürecini açıklamada en yüksek etkiyi alt boyutlardan karar verme boyutunun gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında işletmelerin risk yönetiminden sorumlu üst düzey yöneticilerin risk kültürü bilinç düzeylerinin artışına paralel olarak karar verme sürecinin daha etkili ve verimli olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Risk Kültürü, Karar Verme, Karar Verme Süreci

JEL Kodu:M0,M2,Z0

Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between the decision making process and the risk culture level of the business managers in the organized industrial zones (GOSB) and to reveal the impact of the risk culture on the decision making process. According to the results of the correlation and regression analysis, there was a statistically significant and positive relationship between the risk culture and the decision making process; the risk culture explained the decision making process significantly and positively direction. In the study, it was seen that the dimensions of decision making, formalization, focusing and risk perception of the sub-dimensions of risk culture had a significant and positive relationship with the decision-making process and explained the decision-making process significantly. It was determined that the decision-making dimension from the sub-dimensions showed the highest impact on the decision making process. In the light of the results obtained from the study, it was concluded that the decision-making process would be more effective and efficient in parallel with the increase in the level of risk culture of the senior managers responsible for the risk management of the enterprises.

Keywords: Risk culture, decision making, decision making process

JEL Codes: M0,M2,Z0

¹ Dr.Hakan Bilgütay, hakanbilgutay62@hotmail.com,

² Prof.Dr. Mehmet Deniz, Malatya İnonü Üniversitesi,İİBF,İşletme Bölümü, mehmet.deniz@inonu.edu.tr

GİRİŞ

Karar, istenen amaca ulaşmak için alternatifler arasından bilinçli olarak tercihte bulunmaktır. Bilinçli bir zihinsel faaliyetin sonucu olan karar verme eylemi, belli bir amaca ulaşmaya yöneliktir (Sinclair ve Ashkanasy, 2005: 3). İşletmenin türü ve büyüklüğü ne olursa olsun ve işletmenin yöneticileri hangi düzeyde olurlarsa olsunlar, işletmenin amaçlarına ulaşılmasından kaynakların paylaşılmasına kadar her türlü etkinliklerinde karar verme durumundadırlar (Hambrick ve Mason, 1984). Birbirini izleyen çeşitli süreçlerden oluşan karar verme süreci, işletmenin varlığını ve başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle işletme yöneticileri karar verme durumunda kaldıklarında çok yoğun bir biçimde zihinsel faaliyet göstererek belirli süreçlerin sonucunda işletme için en doğru ve en etkili kararı vermeye çalışmaktadırlar.

Küreselleşmenin etkisiyle yurtdışı pazarlarda faaliyet gösteren uluslararası işletmeler yabancı pazarların dinamik, belirsiz ve yoğun rekabet şartlarında rekabet edebilmek, yüksek kâr elde edebilmek ve uzun vadede varlığını devam ettirebilmek amacıyla etkili ve doğru kararlar vermek mecburiyetindedirler. Söz konusu kararlar, işletme yöneticilerinin sahip olduğu kültürel değerlerden doğrudan etkilenmektedir. Risk kültürü bir örgütteki ister üst düzey isterse de alt düzey çalışanların olsun, belirli bir durum ve olay karşısında ne kadar risk alacağını bilmesi açısından önemlidir. Risk kültürü ayrıca örgütü çöküşe götürebilecek gereksiz risk almayı engellemede kritik önemdedir (Hillson, 2012: 3). Örgütlerde yaşanan skandallarda ve örgütlerin çöküşünde risk kültürünün eksikliği ya da zayıflığının önemli bir payı vardır (IRM, 2012: 8).

Özellikle 2008 yılında Amerika'da ortaya çıkan ve daha sonra dünyaya yayılan ekonomik krizde çok sayıda işletme, aracı kurum ve banka batmış ya da el değiştirmiştir. Yaşanan ekonomik krizin en önemli nedenlerinden biri olarak işletmelerde güçlü risk kültürünün olmaması gösterilmiştir. Zayıf risk kültürü olan veya risk kültürüne sahip olmayan işletmeler krizde batarken; güçlü risk kültürüne sahip işletmeler ise krizden çok az etkilenmekte; hatta krizleri fırsata çevirebilmektedirler.

Bu çalışmada karar verme sürecinin işletme yöneticilerinin sahip olduğu risk kültürü tarafından etkilendiği varsayımı araştırılmaktadır.

1. RİSK KÜLTÜRÜ

Risk kültürü yönetim literatüründe farklı şekillerde tanımlanmıştır. Banks (2012) risk kültürünü, örgüt içindeki birey ve grupların örgütün mevcut veya gelecekteki muhtemel risklerini anlama, açıklama ve bunlara tepki verme yeteneğini belirleyen davranış normları Smallman (1996) örgüt içinde risk yönetimi sorumluluğunu üstlenen bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileyen inanç ve tutumlar, Cortez (2011) bir organizasyonda tüm çalışanların ortak bir risk diline ve aynı risk alma anlayışına sahip olmasını sağlayan mekanizma, Farrel (2010) bir örgütteki risk ile ilgili kararları şekillendiren değer ve davranışları gösteren bir sistem ve IIF (2009) organizasyonun karşılaştığı riskleri tanımlama, anlama, tartışma ve bunlara göre davranma yollarını belirleyen; organizasyon içindeki grupların ve bireylerin risklere karşı davranışlarının örgütteki gelenek ve normlara uygun olması olarak tanımlamaktadır.

Bu nedenle, dünya genelinde faaliyet gösteren büyük ve önemli şirketler 2007 ve 2008 finansal krizlerinden önemli dersler çıkararak örgütlerindeki risk kültürlerini güçlendirmeye çaba göstermektedirler. Risk kültürünün, planlamadan raporlamaya kadar örgüt içindeki bütün iş kararlarının risk yönetim sürecine uygun olarak alınmasını sağlamada ve ayrıca etkili bir risk yönetim sürecinin oluşturulmasında ana faktör olduğu savunulmaktadır (Roeschmann, 2014). Bir örgütün stratejik hedeflerine ulaşması için gerekli olan risklerin alınmasında risk kültürünün önemli bir unsur olduğu iddia edilmektedir (Brooks, 2010: 87-95).

Bir örgütün başarısı için risk kültürü örgüt tarafından içselleştirilmeli ve risk alma örgüt içinde belirleyici bir strateji olmalıdır. Örgüt içinde alınan risklerin büyüklüğü karar verme düzeyine bağlı olarak değişir. Riskler alınırken bilinçli davranılmalı, riskler özgür bir ortamda tartışmaya açılmalı ve riskleri azaltıcı yaratıcı düşünceler ve verilere dayanarak üstesinden gelenebilen risklere yönelmelidir. Risk kültürü, pozitif ve proaktif bir yaklaşıma dayalı olmalı ve riskin olumsuz yönüne gereğinden fazla odaklanmadan yeni fırsatları yaratabilmeye izin veren bir şekilde yönetilmelidir (Fikirkoca, 2003: 46-47). İyi bir risk kültürü örgütün hedefleriyle uyumlu ve benzersiz olmalıdır (IRM, 2012: 20). Birçok danışmanlık firması, örgütlerin risk kültürü mekanizmasını kullanarak riskin kontrol edilmesi veya azaltılması gereken kötü bir şey gibi değerlendirmektedir. Dolayısıyla örgütler risk kültürü vasıtasıyla aşırı risk alma gibi kötü davranışları kısıtlamakta ve risk yönetim sürecine ait prosedürlerin uygulanmasını garanti etmektedir (Power, 2012: 93).

2. KARAR VERME

Karar TDK sözlüğünde, bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı biçiminde tanımlanırken Can ve diğerlerine (2001) göre istenilen bir sonuca ulaşmak için mevcut alternatifler arasından bilinçli bir şekilde seçilmiş bir eylem şeklinde tanımlanmaktadır. Bola(2011) ise kararı, örgütsel veya yönetsel amaçlara ya da hedeflere ulaşmak için bir dizi alternatiften bilinçli seçilen bir eylem süreci olarak tanımlamaktadır. Kararların işletme yönetimindeki rolü ve önemi küreselleşme ve bilgi çağına girdiğimiz bu dönemde daha da artmıştır (Koçel, 2011: 110). Hemen hemen her karar, tek bir basit seçimden ziyade daha geniş ve kapsamlı seçenekleri içeren bir dizi faaliyet ve seçimleri içerir (Poole ve Hirokawa, 1996). Kararlar olmadan bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün değildir (Elbanna ve Child, 2007: 562).

İşletmelerde yönetim düzeylerine göre üç tür karar alınabilir. Bunlar; stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve eylemsel kararlardır (Ackoff, 1970: 14-15). Stratejik kararlar, işletmede alınan üst düzey kararlardır. Çevre analizleri doğrultusunda, işletmenin amaçlarını belirleme, amaçlara ulaştıracak pazarları ve faaliyet alanlarını seçmeyle ilgilidirler. Farklı yöneticilerin kararları arasında önemli bir unsur olan stratejik kararlar, organizasyonda hayati rol oynamaktadır. Büyük veya küçük, kâr amacı güden veya gütmeyen, özel veya kamusal olsun merkezi bütün örgüt türlerinde yönetim faaliyeti stratejik kararlara bağlıdır (Elbanna ve Child, 2007: 562). Yönetsel kararlar, stratejik kararlar doğrultusunda, örgüt yapısını, işletmedeki görevleri, sorumlulukları, ilişkileri, haberleşme kanallarını oluşturma; kaynakları elde etme, koruma ve geliştirmeye ilgilidirler. Eylemsel kararlar, yönetsel kararlar çerçevesinde, işlerin yürütülmesini, kaynakların etkili ve verimli biçimde üretim sürecine girmesini sağlamaktadırlar. Ürünlerin üretimi, dağıtımı ve satışıyla ilgili kararlar, eylemsel kararlardır (Eren, 2002: 29-33).

Karar vermenin yönetsel anlamda en basit tanımlaması “alternatiflerin değerlendirildiği ve seçimin yapıldığı süreç” olarak ifade edilir (Hambrick ve Mason, 1984). Karar verme, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yöntem, araç ve olanaklar arasından doğru tercih yapma eylemi olarak tanımlanabilir (Öz ve Baykoç, 2004). Karar verme, her türlü organizasyon yapısında yöneticilerin en önemli fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır (Nooraie, 2012: 405). Karar verme, modern yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Esas olarak rasyonel veya doğru karar verme, yönetimin birincil işlevi olarak kabul edilir. Her yönetici ister bilinçli isterse de sezgisel olarak karar versin karar verme olgusu, yönetici rolünün anahtar bir bileşeni olarak görülmektedir. Kararlar, bir organizasyon içinde hem örgütsel hem de yönetsel faaliyetleri belirlediği için önemli roller oynamaktadır (Bola ve diğerleri, 2011).

Bir organizasyonda karar verme, alternatif çıkarların ve perspektiflerin en uygun alternatif seçilinceye kadar düzenli bir şekilde ele alındığı, tutarlı ve rasyonel bir süreç olarak tanımlanabilir (Shapira, 2010: 20). Karar verme, karar vericinin değerlerine ve tercihlerine dayalı olarak alternatiflerin belirlenmesi ve seçilmesine yönelik bir çalışmadır. Karar verme, göz önünde bulundurulması gereken alternatif seçimlerin bulunduğunu ima eder ve böyle bir durumda yalnızca olası alternatiflerin çoğunu tanımlamakla kalmaz, aynı zamanda söz konusu alternatiflerden hedeflerimize, arzularımıza, değerlerimize en uygun olanı seçmeye yardımcı olur (Saxena, 2009).

İşletmenin sahip olduğu kaynakların verimli olarak kullanılması, yönetici sorumluluğunda bulunan karar vericilerin alternatifler arasından en uygununu seçmeye yönelik kararları sayesinde olabilmektedir. Modern işletme yönetiminde, işletmelerin başarıya ulaşmasında karar vermenin önemli bir etkisinin olmasından ötürü yönetim sürecinin temeli olarak görülmektedir (Yeşil ve Erşahan, 2011). Cosgrave (1996)'e göre karar verme davranışı, büyük oranda yöneticileri toplumdaki diğer mesleklerden ayıran bir eylemdir (Harrison, 1995: 46). Karar vermenin genellikle karmaşık olması ve çok sayıda faktörden etkilenebilmesi nedeniyle, doğru karar verebilmek için evrensel bir teknik yoktur (Lee vd.,1999).

Karar vermek, özellikle de doğru karar vermek her zaman kolay bir şey değildir. Bireyin günlük yaşamında verdiği kararların çoğunun rasyonel ve bilinçli bir şekilde verildiği düşünülür. Fakat uygulamada bu kararların çoğunluğu bilinçaltı kaynaklıdır (Sadler ve Sparrow, 2008). Karar verme; amaçlı, ardışık ve stratejik bir düşünmenin sonucudur (Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011). İyi bir karar tesadüf sonucu oluşmaz. İyi bir karar birçok alternatif arasında yapılan seçimin derinlikli düşünülmesi, yüksek hedefler belirlenmesi, samimi çabalar, akıllı yönetim ve ustalıklı uygulanmasının sonucudur (Moss, 2011). Başarılı örgütler iyi ve hızlı kararlar vererek ve verilen kararları başarılı bir şekilde uygulayarak rakiplerine üstünlük sağlamaktadırlar (McLaughlin, 1995: 443).

Literatürde karar verme sürecinin çeşitli tanımları mevcuttur. Yapılan bütün tanımlarda karar vermenin devamlı bir süreç olduğu, karar veren için fazla zaman gerektirdiği ve işletmenin varlığı ile performansının doğrudan üst yönetimin verdiği kararlardan etkilendiği vurgulanmaktadır (Elbanna ve Child, 2007: 562). Karar verme süreci, herhangi bir organizasyon veya işletme faaliyetinin yönetilmesinin sürekli ve vazgeçilmez unsurudur. Tüm organizasyonlar örgütsel ve ticari faaliyetlerini sürdürmek için kararlar verirler (<https://www.managementstudyguide.com/what-is-decision-making.htm>)

Koçel (2011: 113)'e göre karar verme süreci, birbirini takip eden beş aşamadan meydana gelmektedir. Söz konusu aşamalar:1-Amaç belirleme veya sorun tanımlama 2-Amaç ve sorunları irdeleme/öncelik belirleme 3-Alternatif belirleme 4-Alternatifleri belirleme ve değerlendirme 5-Seçim kistasını belirleme ve seçim yapma. Görüldüğü üzere karar beşinci aşamanın neticesinde ortaya çıkan tercihi ifade eder. Fakat karardan önce en az dört aşama vardır. Karar olayını anlamak için bu dört aşamanın iyi incelenmesi gerekir.

Adair (2007)'e göre verilen kararların kalitesi ve zamanlaması ile karar verme süreçlerinin, örgütün etkinliği üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğer bir organizasyonda doğru kararlar çabuk ve etkili bir şekilde verilmez ve bu kararlar tutarlı bir şekilde uygulanmazsa, işletme mevcut olumlu pozisyonunu kaybedebilir. (Rogers ve Blenko, 2006). Leonard ve diğerleri (1999), karar verme sürecinin organizasyonların temel bir fonksiyonu olduğunu ve yöneticilerin kararlarının kalitesini, yöneticilerin etkililiğini, örgütün başarısını veya başarısızlığını etkilediğini öne sürmektedir. Örgütsel performans ve çalışanlar da alınan kararlardan çok fazla etkilenmektedir (Kuyea ve Sulaimonb, 2011).

3. KARAR VERME VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ

Kültürel farklılıklar ve benzerlikler üzerine, farklı ulusal kültürlerden insanların değer ve davranışlarındaki farklılıkları gösteren çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu konuda Hofstede'in eseri, en etkili ve en çok alıntı yapılan akademik çalışma olarak kabul edilmektedir (Müller ve Turner, 2004). Hofstede (1980), kültürü; bir insan grubunu başkalarından ayıran, zihnin kolektif olarak programlanması biçiminde ifade etmiştir. Kültür ayrıca, kuşaktan kuşağa aktarılan kolektif ortak tecrübelerden ve olaylardan kaynaklanan ortak motifler, değerler, inançlar, kimlikler ve yorumların paylaşılması olarak tanımlanmaktadır. Kültür, bireyin etik davranışı açısından neyin uygun veya uygun olmadığına ilişkin inançlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Mustamil ve Quaddus, 2009).

Karar vericilerin kültürel arka planının karar verme süreci üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Problem seçimi, analiz derinliği, rasyonellik, ya da örgütsel kararların bireysel yöneticiler tarafından otokratik olarak veya gruplar tarafından kolektif olarak verilmesi çoğunlukla kültürle alakalıdır. Örneğin bir karar verilirken Araplar ile Kanadalılar aynı şekilde karar vermezler (Robbins, 2003). Araştırmalardan elde edilen kanıtlar da göstermektedir ki kültür karar verme anındaki psikolojik süreçlerimizi etkilemektedir. Örneğin, Doğu Asya ve Kuzey Amerika kültürlerinde nihai kararlar verilirken kültürel farklılıkların etkisi bariz bir biçimde görülmüştür (Maddux ve Yuki, 2006). Rasyonel karara vermeye ilişkin varsayımların ve aşamaların gerçek hayatta uygulanabilirliğinin sorgulanmasının temelinde, kültürel değerlerin etkilerinin rolü de yatmaktadır (Ünnü, 2014: 94).

Karar verme davranışının şekillenmesinde; kişilerin sosyal, ekonomik, siyasal birikimleri, kişisel özellikleri, dış grupların baskıları gibi faktörlerin yanı sıra kültürel değerlerin de etkili olduğu belirtilmektedir (Halis, 2002: 61). Yöneticilerin temel rollerinden biri olan karar verme eylemi, kaçınılmaz bir biçimde kültürel farklılıklarından etkilenmektedir. Bunun nedeni ise, yöneticilerin işlevlerini farklı kültürel ortamlarda ve iklimlerde yerine getirmeleridir. Buna ek olarak, yöneticilerin yetişme biçimleri de yöneticilerin davranışlarında önemli farklılıklar ortaya çıkarmaktadır (Sargut, 2010: 171).

4. YÖNTEM

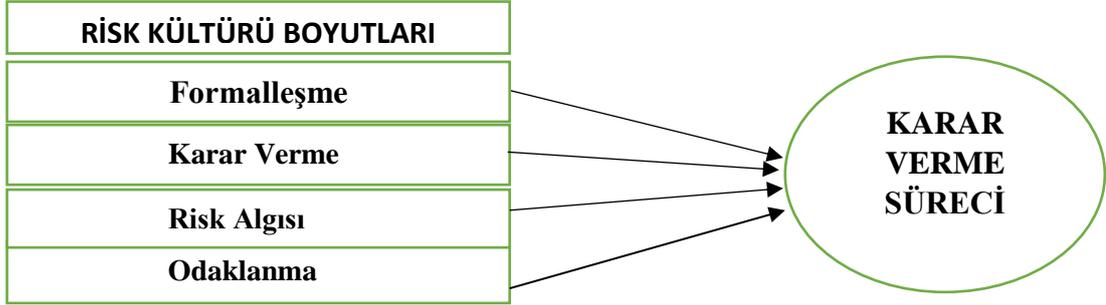
Bu çalışmanın amacı, karar verme süreci ile risk kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek ve işletme yöneticilerinin sahip olduğu risk kültürünün karar verme süreci üzerindeki etkisini saptamaktır.

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Gaziantep Organize Sanayi bölgelerinde imalat sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) oluşturmaktadır. Sanayi bakanlığının belirlediği kriterlere göre KOBİ'ler, çalışan sayıları 10 ile 249 arasında olan işletmelerdir. Gaziantep sanayi odasının verilerine göre araştırma bölgemizde yaklaşık 740 işletme faaliyette olup bunların % 40'ının (296 işletme) küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluştuğu belirlenmiştir. Her işletmeden işletme sahibi, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve müdür düzeyinde en az bir yönetici ile görüşülmesi kararlaştırılmıştır. Araştırmanın örnekleme ise araştırma alanında yer alan tüm işletmelere zaman, maliyet ve mesafe açısından ulaşılması mümkün olmadığından basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile belirlenmiş; gerek e-posta gerekse de yüz yüze görüşme metoduyla anketlere geçerli yanıt veren 102 işletmeden 147 yöneticiye ulaşılmıştır. Evrenin % 34'ünü oluşturan bu oranın evreni temsil etmede yeterli bir sayı olduğu kabul edilebilir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan temel hipotez ve alt hipotezler aşağıda tanımlandığı şekildedir.

Temel Hipotezler

H₁: Risk kültürü ile karar verme süreci arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Risk kültürünün karar verme sürecine etkisi vardır.

Alt Hipotezler

Risk kültürünün alt boyutlarından (**formalleşme (H_{1a})**, **karar verme (H_{1b})**, **risk algısı (H_{1c})**, ve **odaklanma (H_{1d})**) ile karar verme süreci arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Risk kültürünün alt boyutlarından (**formalleşme (H_{2a})**, **karar verme (H_{2b})**, **risk algısı (H_{2c})** ve **odaklanma (H_{2d})**) boyutlarının karar verme süreci üzerinde etkisi vardır şeklinde belirlenmiştir.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma verilerini toplamak için tasarlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma yapılan kişilerle ilgili demografik özelliklerin yer aldığı 7 ifade, ikinci bölümde ‘risk kültürü’ ölçeğine ait 30 ifade, üçüncü bölümde ise ‘karar verme ’ ölçeğine ait 25 ifade yer almıştır.

Bu araştırmayla ilgili olarak ‘risk kültürü’ ölçeği ve ‘karar verme ’ ölçeği olmak üzere iki adet ölçek kullanılmıştır. Risk kültürü ölçeği, Anssi Paalanen’in ‘ **Risk Culture: A Descriptive Model** ’adlı yüksek lisans tezinde; Karar verme ölçeği ise Mohammed Saber Jami’nin ‘ **The Importance of Leadership Styles in Decision Making Process: A Research in Charity Organizations in Iraq** ’adlı yüksek lisans tezinde yer alan anket soruları taranıp anketimize uyarlanmak suretiyle anketimizin şekillenmesi sağlanmıştır.

4.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmanın amacına uygun olarak yöneticilerin demografik özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla frekans dağılımı ve ankette kullanılan risk kültürü ve karar verme sorularının güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Risk kültürü ile karar verme arasında ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla ‘korelasyon ’ ve ‘ Regresyon ’ analizine yer verilmiştir.

4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletmedeki Görevi	İşletme sahibi	15	10,2
	Genel Müdür	14	9,5
	Genel Müdür Yardımcısı	15	10,2
	Müdür	103	70,1
İşletmenin Tüzel Kişiliği	Limited şirket	70	47,6
	Anonim şirket	77	52,4
Cinsiyet	Kadın	13	8,8
	Erkek	134	91,2
Yaş	20-29 yaş arası	18	12,2
	30-39 yaş arası	48	32,7
	40-49 yaş arası	67	45,6
	50 ve üzeri yaş	14	9,5
Çalışan Sayısı	10-49 arası	58	39,5
	50-250 arası	89	60,5
Tecrübe Durumu	5 yıl ve altı	17	11,6
	6-10 yıl arası	45	30,6
	11-15 yıl arası	35	23,8
	16-20 yıl arası	23	15,6
	20 yıl üstü	27	18,4
Eğitim Durumu	Lise	17	11,5
	MYO	7	4,8
	Lisans	111	75,5
	Y.Lisans/Doktora	12	8,2
	Toplam	147	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 147 yöneticinin %10,2’si işletme sahibi,%9,5’i genel müdür,%10,2’si genel müdür yardımcısı,%70,1’i ise müdürlerden oluşmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları işletmenin statüsüne ilişkin değerler incelendiğinde ise %47,6’sı limited şirket, %52,4’ü ise anonim şirketten oluşmaktadır. Katılımcıların %91,2’si erkek, %8,8’i kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %12,2’si 20-29, %32,7’si 30-39,%45,6’sı 40-49,%9,5’i 50 ve üzeri yaş aralığındadır. Çalışan sayılarına göre işletmelerin %39,5’ini küçük ölçekli,%60,5’ini orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Katılımcıların %11,6’sı 5 yıl ve altı, %30,6’sı 6-10 yıl arası,%23,8’i 11-15 yıl arası, %15,6’i 16-20 yıl arası,%18,4’ü 20 yıl üstü tecrübeye sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumuna bakıldığında, yaklaşık %11,5’i lise,%4,8’i MYO,%75,5’i lisans ve %8,2’i yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir.

4.4.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik, bir ölçeğin veya testin ölçmek istediği şeyi istikrarlı ve tutarlı bir şekilde ölçme derecesini ifade etmektedir. Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmede ise çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu çalışmada, özellikle Likert tipi ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa yöntemi kullanılmıştır. 0 ile 1 arasında değer alan Alfa katsayısı için kabul edilebilir bir değer 0,70 den büyük olması arzu edilmektedir (Altunışık v.d., 2012: 126). Bu doğrultuda çalışma kapsamında yer alan her bir ölçeğe ve ölçeklerdeki her bir boyuta ilişkin Cronbach Alfa Katsayısı değerlerinin (Tablo 2) kabul edilebilir değer üzerinde ($\alpha \geq 0,70$) olduğu ve ölçeklerin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Madde Sayısı (N)	Cronbach Alpha Katsayısı (α)
Risk Kültürü	30	,901
Karar Verme	10	,705
Risk Algısı	4	,842
Odaklanma	5	,786
Formalleşme	11	,933
Karar Verme Süreci	25	,837

4.4.3. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

KMO değeri, faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir değerdir. Buna göre 0,5 ve 1 değerleri arasında olan bir değer veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir (Altunışık v.d., 2012: 266). Risk kültürü ölçeği ile ilgili yapılan faktör analiz sonucunda, 4 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 82,204 olarak bulunmuştur. Analiz neticesinde risk kültürü ölçeği sig.(p)=,000 anlamlılık düzeyinde KMO değerinin 0,683, Barlett testi sonucu ise 8099,392 olarak bulunmuştur. Bu değerler veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda belirlenen faktör yükleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Risk Kültürünün Alt Boyutlarına Ait Faktör Analizi

Sorular	Formalleşme	Karar Verme	Risk Algısı	Odaklanma
En önemli risklerin seçiminde açık kurallar kullanılmaktadır.	,897			
Riskler çok iyi tanımlanmış formül ve yöntemler kullanılarak değerlendirilmektedir.	,865			
Hedef ve görevler kesinlikle iş planına dayalı olarak belirlenir.	,854			
Risk iştahı(kabul edilen /hedeflenen risk düzeyi) açıkça belirtilmiştir.	,837			
Süreçlere herkesin aynı şekilde uyduğu garanti edilmektedir.	,802			
Riskler açıkça iletilir.	,792			
Riskler istatistik ve kurallara uygun olarak değerlendirilir.	,763			
Risk bilgisi diğer ekiplerle geniş bir biçimde paylaşılır.	,752			
Süreçler iyi bir şekilde tanımlanmış ve detaylandırılmıştır.	,713			
İşlemler ayrıntılı kontroller sonucu denetlenir.	,688			
Risk bilgisi bir kişi veya bir grup tarafından oluşturulur	,430			
Kararlar, belirsizlikleri ortadan kaldıracak yeterli bilgi toplandıktan sonra verilir.		,885		

Risk değerlendirmeleri, risk bilgilerini kullanan karar verme pozisyonundaki kişiler tarafından yapılır.		,803		
Karar verme sürecine tüm ekip iştirak eder.		,796		
Karar vermede uzlaşma aranır.		,731		
Kararlar sık sık değişir.		,694		
Kararlar hızlı bir şekilde verilir.		,673		
Birim bağımsız olarak hareket eder.		,651		
Kararlar sezgi ve tahminlere dayalıdır.		,629		
Belirsizlikleri azaltmak amacıyla daha fazla bilgi toplamak kararlarda gecikmelere neden olabilir.		,562		
Riskle ilgili kararların kimler tarafından verileceği resmi kurallar tarafından belirlenir.		,530		
Risk rakamları(riskin yaratacağı etki gibi) gerçek değerlerle tanımlanmaktadır.			,854	
Risk yönetimi en uygun maliyetlerle riski minimize etmeye amaçlar.			,777	
Risk kaçınılması ya da azaltılması gereken bir şeydir.			,642	
Risk, değişkenlik veya normal bir durumdan sapma olarak değerlendirilmektedir			,623	
Risk yönetimi bilinen risk düzeyine odaklanır.				,875
Risk yönetimi teknik faktörlere odaklanır.				,781
Ana odak noktası gelecek 12 aydır.				,639
Performans hedeflerimiz genellikle finansal gösterge odaklıdır.				,631
Riskler, sayısal faktörler (örn. maliyet, üretim kayıpları) kullanılarak değerlendirilir.				,604

Tablo 3 incelendiğinde risk kültürünün alt boyutlarından en yüksek ve en düşük faktör yükü formalleşme alt boyutuna aittir. En yüksek faktör yükü ,897 buna karşın en düşük faktör yükü ise ,430 değeri olmuştur. Analiz esnasında döndürme yöntemi olarak “varimax” metodu kullanılmış ve faktör yükü 0,30’un altında kalan maddeler dikkate alınmamıştır.

Karar verme ölçeği ile ilgili yapılan faktör analiz sonucunda, faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı varyans % 87,769 olarak bulunmuştur. Analiz neticesinde karar verme ölçeği sig.(p)=,000 anlamlılık düzeyinde KMO değerinin 0,624, Barlett testi sonucu ise 5285,720 olarak bulunmuştur. Bu değerler veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda belirlenen faktör yükleri tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Karar Verme Sürecine Ait Faktör Analizi

Maddeler	Faktör yükü
1. Karar verirken içgüdülerime güvenirim	,948
2. Mecbur kalmadıkça önemli kararlar vermekten kaçınıyorum	,939
3. Genellikle çabuk kararlar veririm	,924
4. Diğer insanlara danışmadan nadiren önemli kararlar alırım	,923
5. Çoğunlukla önemli kararlar almayı ertelerim	,917
6. Karar verirken içsel duygu ve tepkilere güvenirim	,911
7. Karar vermeden önce doğru kaynaklara sahip olduğumdan emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kez kontrol ederim	,905
8. Mantıklı ve sistematik kararlar veririm	,902
9. Çoğu kez kararları o anın dürtüsüyle alırım	,895
10. Kararlar verirken sezgilerime güvenirim	,894
11. Mümkünse karar vermeyi ertelerim	,893
12. Hızlı kararlar alırım	,890
13. Önemli kararları verirken diğer insanların tavsiyelerini dikkate alırım	,887
14. Bir karar verdiğimde kararın benim için doğru olduğunu hissetmem kararın mantıklı olmasından daha önemlidir	,886
15. Başkalarının desteğini alırsam benim için karar vermek daha kolay olur	,883
16. Önemli kararlar verdiğim zaman diğer insanların yardımına ihtiyaç duyarım	,878
17. Önemli kararlar vermem gerektiğinde birisinin beni doğru yönde yönlendirilmesini isterim	,875
18. Çoğu kez dürtüsel kararlar alırım	,851
19. Bir karar verirken belirtilen amaç doğrultusunda çeşitli seçenekleri göz önünde bulundururum	,843
20. Karar vermem dikkatlice ve etraflıca bir düşünmenin sonucudur	,840
21. Genel olarak bana doğru gelen kararlar alırım	,840
22. Kendimi rahat hissettiğim zamanlarda kararları veririm	,831
23. Karar vermek beni rahatsız ederse karar vermekten vazgeçerim	,809
24. Kararlarım genellikle mantıklı bir temele dayanır	,794
25. Genellikle önemli kararları son anda alırım	,783

Tablo 4 incelendiğinde karar verme sürecinin en yüksek faktör yükü ,948 en düşük faktör yükü ise ,783 değeri faktörü olmuştur.

4.4.4. Değişkenlerle İlgili Korelasyon Bulguları

Tablo 5: Karar Verme Değişkeni İle Risk Kültürü Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Karar Verme	,876**	1			
(2) Risk Algısı	,887**	,726**	1		
(3) Odaklanma	,931**	,796**	,784**	1	
(4) Formalleşme	,956**	,732**	,814**	,861**	1
(5) Karar Verme Süreci	,487**	,695**	,397**	,324**	,381**

**p<0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

Tablo 5'te araştırmaya dâhil edilen değişkenlerin korelasyon değerlerine yönelik bulgular görülmektedir. Boyut ortalamalarına ilişkin olarak 0,1 ile 0,29 arası düşük, 0,3 ile 0,49 arası orta ve 0,5 ile 1,0 arası yüksek korelasyonu ifade etmektedir (Pallant, 2001: 120). Risk kültürü ile karar verme süreci arasında ($r=,487$ $p=,001$) anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Risk kültürünün alt boyutlarından karar verme ($r=,695$ $p=,001$) ile karar verme süreci arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır. Risk algısı ($r=,397$ $p=,001$), odaklanma ($r=,324$ $p=,001$), formalleşme ($r=,381$ $p=,001$) boyutlarıyla karar verme süreci arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki mevcuttur. Tablodaki bulgulara göre araştırmamızın temel hipotezi olan **H₁** ve alt hipotezlerinden **H_{1a}**, **H_{1b}**, **H_{1c}**, **H_{1d}** kabul edilmiştir.

4.4.5. Değişkenlerle İlgili Regresyon Bulguları

Tablo 6: Risk Kültürü Değişkeninin Karar Verme Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t	Adjusted R ²	F	p
1-Risk Kültürü	,487	6,720	,232	45,162	,000
2-Karar Verme	,695	11,639	,479	135,461	,000
3-Risk Algısı	,397	5,216	,152	27,209	,000
4-Odaklanma	,324	4,125	,099	17,017	,000
5-Formalleşme	,381	4,957	,139	24,574	,000

Bağımlı değişken: **Karar verme süreci**

Tablo 6’da gösterilen analiz sonuçlarına göre ortaya konulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($F=45,162$; $p=,000<,05$). Söz konusu modele göre, bağımsız değişken olan risk kültürü ile bağımlı değişken karar verme süreci arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu (β)=0,487 risk kültürünün karar verme sürecindeki değişimin %23’ünü açıkladığı söylenebilir Adjusted $R^2=0,232$. Buradan hareketle (H_2) hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında ele alınan risk kültürüne ait 4 alt boyutun karar verme süreci üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi adına regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve araştırma modelleri test edilerek tablo 4’teki bulgulara ulaşılmıştır. Tablo 4’teki bulgulara göre;

- Regresyon modelinin formalleşme boyutu için anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. ($F=24,574$; $p<0,05$). Söz konusu modele göre, bağımsız değişken olan formalleşme boyutu ile bağımlı değişken karar verme süreci arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu (β)=0,381, söz konusu bağımsız değişkenin karar verme sürecindeki değişimin %15’ini açıkladığı söylenebilir Adjusted $R^2=0,145$. Buradan hareketle (H_{2a}) hipotezi kabul edilmiştir.
- Regresyon modelinin karar verme boyutu için anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. ($F=135,461$; $p<0,05$). Söz konusu modele göre, bağımsız değişken olan karar verme boyutu ile bağımlı değişken karar verme süreci arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu (β)=0,695, söz konusu bağımsız değişkenin karar verme sürecindeki değişimin %48’ini açıkladığı söylenebilir Adjusted $R^2=0,483$. Buradan hareketle (H_{2b}) hipotezi kabul edilmiştir.
- Regresyon modelinin risk algısı boyutu için anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. ($F=27,209$; $p<0,05$). Söz konusu modele göre, bağımsız değişken olan risk algısı boyutu ile bağımlı değişken karar verme süreci arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu (β)=0,397, söz konusu bağımsız değişkenin karar verme sürecindeki değişimin %16’sını açıkladığı söylenebilir Adjusted $R^2=0,158$, Buradan hareketle (H_{2c}) hipotezi kabul edilmiştir.
- Regresyon modelinin odaklanma boyutu için anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. ($F=17,017$; $p<0,05$). Söz konusu modele göre, bağımsız değişken olan odaklanma boyutu ile bağımlı değişken karar verme süreci arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu (β)=0,324, söz konusu bağımsız değişkenin karar verme sürecindeki değişimin %11’ünü açıkladığı söylenebilir Adjusted $R^2=0,105$. Buradan hareketle (H_{2d}) hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada; Gaziantep organize sanayi bölgelerinde üretim faaliyetinde bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticilerinin sahip olduğu risk kültürü düzeyi ile karar verme süreci arasında bir ilişkinin var olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan 147 yöneticinin %70,1’ini müdürler,%91,2’sini erkekler,%45,6’sını 40-49 yaş aralığında olanlar, %30,6’sı 6-10 yıl arası iş tecrübesine, %75,5’i lisans düzeyinde eğitim düzeyine sahip iken; çalıştıkları işletmelerin %60,5’ini orta ölçekli işletmeler, %52,4’ü ise anonim şirketler olmaktadır.

Araştırmadan elde edilen verilerin korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda risk kültürü ile karar verme süreci arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki mevcut olup risk kültürünün karar verme sürecine etki ettiği görülmüştür. Diğer taraftan risk kültürünün alt boyutlarından ‘karar verme’, ‘formalleşme’, ‘risk algısı’ ve ‘odaklanma’ boyutu ile ‘karar verme süreci’ arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Söz konusu alt boyutların karar verme sürecine etkisinin olduğu görülmüştür. Alt boyutlardan karar verme sürecine en fazla etkiyi

karar verme boyutu ($\beta=,695$) yapmıştır. Yapılan analiz sonucu temel hipotezlerden ‘‘**H₁**: Risk kültürü ile karar verme süreci arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.’’ ve ‘‘**H₂**: Risk kültürünün karar verme sürecine etkisi vardır.’’ hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırmanın alt hipotezlerinden **H_{1a}**,**H_{1b}**,**H_{1c}**, **H_{1d}**, ile **H_{2a}**,**H_{2b}**, **H_{2c}**, **H_{2d}** hipotezlerinin tümü kabul edilmiştir.

Küreselleşmenin yayılmasına paralel olarak uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri, pazarın dinamik ve belirsiz yapısına bağlı olarak işletmenin bugününü ve geleceğini ilgilendiren kararlar vermek durumunda kalmaktadırlar. İşletme yöneticileri karar verirken ellerindeki sınırlı kaynak ve veriler ışığında kararlar verirler. Doğal olarak da yöneticilerin verdiği her karar işletme için bir risk taşımaktadır. Yöneticiler sahip oldukları güçlü risk kültürü sayesinde muhtemel risklerden işletmeyi korumakta, yerinde ve zamanında risk olarak olası fırsatlardan istifade edebilmektedirler.

İşletmelerin güçlü risk kültürüne sahip olmasının uzun dönemde işletmenin karşılaşılabileceği riskleri minimize ederek varlığını devam ettirmede önemli bir faktör olacağı görülmektedir. Risk kültürü bir işletmede tüm çalışanların ortak bir risk diline ve aynı inanç, norm, değer ve risk alma anlayışına sahip olmasını sağlayan bir mekanizma olarak kabul edilmektedir. Güçlü risk kültürünün işletmede hâkim kılınmasıyla karar verme sürecinin daha etkili ve verimli olacağı görülmektedir. Sonuç olarak işletme sahipleri ve işletme üst yönetimi yukarıdan aşağıya işletmede güçlü bir risk kültürünün yerleşmesi için daha fazla çaba göstermelidirler.

Literatüre katkı sağlayacağı düşünülen bu çalışma saha, sektör ve örneklem büyüklüğü açısından konuyla ilgili genelleme yapmaya yeterli değildir. Bu sebeple araştırma sonuçları örnekleme oluşturan grubun özellikleriyle sınırlıdır. Araştırmamızda yer alan kısıtların (Saha, sektör ve işletme türü gibi) olduğu alanlarda yapılacak farklı çalışmalarla, daha genellenebilir sonuçlar ortaya konabilecektir.

KAYNAKÇA

- Ackoff, R L. (1970). A Concept of Corporate Planning. Wiley, New York.
- Adair, J. (2007). Decision Making and Problem Solving Strategies, USA, Hogan Page Limited.
- Altunışık, R.,Vd. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Sakarya Kitabevi
- Banks, E. (2012). Risk Culture a Pratical Guide to Building and Strengthening The Fabric of Risk Management, Palgrave Macmillan.
- Brooks, D.W. (2010). Creating a Risk-Aware Culture. In Enterprise Risk Management: Today’s Leading Research and Best Practices For Tomorrow’s Executive, 87-96.
- Can, H. Vd. (2001). Genel İşletmecilik Bilgisi, Siyasal Kitabevi, 12. Basım, Ankara, 207.
- Cortez, A. (2011). Winning at Risk: Strategies to Go Beyond Basel, New York: John Wiley and Sons Inc.
- Elbanna,S. and Child, J. (2007). Influences on Strategic Decision Effectiveness: Development and Test of an İntegrative Model. *Strategic Management Journal*, 28, 431-453.
- Eren, E. (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Yayınları, 6. Baskı.
- Farrel, J.M. and Hoon, A. (2010). What’s Your Company’s Risk Culture?, *Bloomberg Businessweek*, May 12, 2009.
- Fikirkoca, M. (2003). Bütünsel Risk Yönetimi. Ankara, Pozitif Matbaacılık.
- Gigerenzer, G. and Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482.
- Halis, M. (2002). Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri-Görgül Bir Uygulama, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 14,49-64.
- Hambrick, D.C. ve Mason P. (1984). Upper Echolons: The Organization As a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review* 9: 193-206.
- Harrison, E.F. (1995). The Managerial DMP (3rd Ed): Boston: Houghton Mifflin.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage
- IIF (2009). *Reform in The Financial Services Industry: Strengthening Practices For a More Stable System*, Report of The IIF Steering Committee on Implementation (SCI), December, Washington DC.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 110-113.
- Kuyea, L.O. and Sulaimonb, A. A. (2011). Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in The Manufacturing Sector İn Nigeria. *Serbian Journal of Management* 6, 1-15.
- Lee, Newman and Price, (1999). *Decision Making in Organisations*, Pearson Education, Prentice Hall, Edinburgh Gate, Harlow.
- Leonard, N. H. , Scholl, R. W. and Kowalski, K. B. (1999). Information Processing Style and Decision Making, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 407-420.
- Maddux, W.W. and Yuki, M. (2006). The Ripple Effect: Cultural Differences in Perceptions of The Consequences of Events, *Personality and Social Psychology Bulletin* 32, 669-683.
- McLaughlin, D.J. (1995). Strengthening Executive Decision-Making. *Human Resource Management* 34, 443-461.
- Moss, A.H. (2011). Ethical Principles and Processes Guiding Dialysis Decision Making. *Clinical Journal of The American Society of Nephrology*, 6, 2313-2317.
- Muller, R. and Turner, J.R. (2004). Cultural Differences in Project Owner–Manager Communication. In *Innovations: Project Management Research 2004*, (Eds) D.P. Slevin, D.L. Cleland and J.K. Pinto, 403–418. Project Management Institute, Newton Square, USA.
- Mustamil N. and Quaddus M. (2009). Cultural İnfluence in The Ethical Decision Making Process: The Perspective Of Malaysian Managers, *The Business Review Cambridge*, 13(1), 171-176.
- Nooraie, M. (2012). Factors Influencing Strategic Decision_Making Processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (7), 405-429
- Öz, E. ve Baykoç, F.Ö. (2004). Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 19 (3), 275-286.
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual*. Philadelphia: Open University Press.
- Poole, M.S. and Hirokawa, R.Y. (1996). *Introduction: Communication and Group Decision Making*. (Edited By: Randy Y. Hirokawa And Marshall Scott). 314 *Communication and Group Decision Making* (2nd Edition). London: Sage Publications, 3-19.
- Robbins, P.S. (2003). *Essentials of Organizational Behavior* (7th Edition), New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
- Roeschmann, A.Z. (2014). Risk Culture: What It is and How it Affects an İnsurer's Risk Management, *Risk Management and Insurance Review*, 17(2), 277-296.
- Rogers, P. and Blenko, M. (2006). Who Has The D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance, *Harvard Business Review*, January 2006.
- Sadler S.E. and Sparrow, P.R. (2008). Intuition in Organizational Decision Making. In Hodgkinson, G. P. and Starbuck, W. H. (Eds), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, Oxford, *Oxford University Press*, 305-324.

- Sargut, S.A. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 3.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Saxena, P. K. (2009). *Principles of Management: A Modern Approach*. New Delhi: Global India Publications.
- Shapira, Z. (2010). *Organizational Decision-Making*. Cambridge: University Press
- Sinclair, M. and Ashkanasy, N.M. (2005). Intuitive Decision–Making Amongst Leaders: More Than Just Shooting From The Hip, *Mt Eliza Business Review*, 5(2), 32– 40.
- Smallman, C. (1996). Risk and Organizational Behavior: A Research Model, *Disaster Prevention and Management*, 5(2), 1. 17(2), 12-26.
- Ünnü, A.A. (2014). Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi. Nitel Bir Analiz, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24: 91-116.
- Yeşil, S. ve Erşahan E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 319.

İnternet Kaynakları

- Bola, F. (2011). Decision-Making. [Www://Managementdecisions.Blogspot.in](http://www.managementdecisions.blogspot.in) (18.11.2018).
- Hillson,D. (2012). How Much Risk is too Much Risk? Understanding Risk Appetite, [Http://Www.Riskdoctor.Com/Docs/Paper.Pdf](http://www.riskdoctor.com/docs/paper.pdf).(27.11.2018).
- Irm (2012). Risk Culture Under The Microscope Guidance For Board, The Institute of Risk Management. [Https://Www.Theirm.Org/Media/885907/:Risk Culture_A5_Web15_Oct_2012.Pdf](https://www.theirm.org/media/885907/risk_culture_a5_web15_oct_2012.pdf).(16.10.2018).
- Power, M. A. (2012). Risk Culture in Financial Organisations: A Research Report, Centre For Analysis of Risk and Regulation, [Http://Www.Cimaglobal.Com/Documents/Report.Pdf](http://www.cimaglobal.com/documents/report.pdf).(16.11.2018).
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2013) [Http://Www.Tdksozluk.Com/Sozara.Php?Qu=Karar&Ne=A](http://www.tdksozluk.com/sozara.php?qu=karar&ne=A) (27.11.2018).