



Üst Yönetim Ekiplerinde Bilişsel Esnekliğin Stratejik Karar Sonuçlarına Etkisi: Karar Kalitesinin, Karara Bağlılığın ve Kararın Anlaşılabilirliğinin İncelenmesi

The Impact of Cognitive Flexibility in Top Management Teams on Strategic Decision Outcomes: An Examination of Decision Quality, Decision Commitment, and Decision Understanding

Erman Tombak^{1*} 
Mahmut Hızıroğlu² 

¹ İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İktisat) Doktora Programı, İstanbul, Türkiye, ermantmbk@gmail.com, ror.org/03a5qrr21

² İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü, Kırğızistan Manas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye, mhiziroglu@istanbul.edu.tr, ror.org/03a5qrr21

*Sorumlu Yazar/Corresponding Author

Geliş Tarihi/Received: 23.01.2025
Kabul Tarihi/Accepted: 05.08.2025
Yayınlanma Tarihi/ Available Online: 24.11.2025

Öz: Bu çalışma, üst düzey yönetim ekiplerinde yer alan yöneticilerin bilişsel esneklik düzeylerinin stratejik kararların kalitesi, anlaşılabilirliği ve karara bağlılık üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırma, Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 77 işletmeden 357 üst düzey yöneticiyle anket yoluyla gerçekleştirilmiş; veriler hiyerarşik regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Bulgular, bilişsel esnekliği yüksek yöneticilerin daha kaliteli, açık biçimde ifade edilen ve yüksek bağlılık oluşturan stratejik kararlar alma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma, literatürde bilişsel esneklik ile stratejik karar sonuçları arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen ilk görgül çalışmalardan biri olup, aynı zamanda bu ilişkiyi Türkiye bağlamında nicel yöntemle test eden öncü araştırmalar arasında yer almaktadır. Çalışma, bilişsel esnekliği stratejik karar alma literatürüne entegre ederek, bireysel düzeydeki bilişsel yetkinliklerin ekip düzeyindeki stratejik karar sonuçlarını nasıl şekillendirdiğine dair özgün bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Elde edilen sonuçlar, yöneticilerin bilişsel esneklik gibi yönetsel yetkinliklerinin geliştirilmesinin, stratejik karar süreçlerinin etkinliği açısından kritik olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Bilişsel Esneklik, Stratejik Karar Alma, Karar Kalitesi, Kararın Anlaşılabilirliği, Karara Bağlılık

Abstract: This study investigates the impact of cognitive flexibility among top management team members on the quality, understanding, and commitment associated with strategic decisions. The research was conducted through a survey of 357 senior executives from 77 firms operating across various sectors in Türkiye, and the data were analyzed using hierarchical regression analysis. The findings reveal that executives with higher levels of cognitive flexibility tend to make strategic decisions that are of higher quality, better understood, and elicit stronger commitment. This study represents one of the first empirical investigations to directly examine the relationship between cognitive flexibility and strategic decision outcomes. By integrating cognitive flexibility into the literature on strategic decision-making, the study offers a novel perspective on how individual-level cognitive capabilities shape team-level strategic decision outcomes. Moreover, it stands out as a pioneering quantitative study addressing this relationship within the Turkish context. The results highlight the critical importance of developing managerial competencies such as cognitive flexibility to enhance the effectiveness of strategic decision-making processes.

Keywords: Cognitive Flexibility, Strategic Decision-Making, Decision Quality, Decision Understanding, Decision Commitment

Extended Abstract

The ability to make effective decisions often depends on the cognitive competencies of decision-makers to evaluate diverse information, consider alternatives, and adapt to changing environments. Since the strategic decision-making process involves elements of uncertainty, complexity, and risk, the importance of cognitive competencies has long been central to the strategic management and decision sciences literature (Helfat et al., 2015). Although the strategic management literature has extensively explored rational and intuitive approaches to decision-making (Kahneman & Tversky, 1979; Mintzberg, 1994), it has neglected the impact of decision-makers' cognitive flexibility capacity on these processes. Specifically, the role of cognitive flexibility—the capacity to shift perspectives and adapt cognitive

Cite as (APA 7): Tombak, E., & Hızıroğlu, M. (2025). Üst yönetim ekiplerinde bilişsel esnekliğin stratejik karar sonuçlarına etkisi: Karar kalitesinin, karara bağlılığın ve kararın anlaşılabilirliğinin incelenmesi, *İşletme Bilimi Dergisi*, 13(3), 419-438. <https://doi.org/10.22139/jobs.1625550>



processes in response to new demands—has received limited attention in shaping strategic decision outcomes.

By integrating cognitive flexibility into the strategic decision-making literature, this research provides a new perspective on the cognitive foundations of strategic decisions made by top management teams. By addressing the gap in the relationship between cognitive flexibility and decision outcomes, it offers both theoretical insights and practical contributions to developing managerial competencies aimed at enhancing organizational performance.

To test the research hypotheses, data were collected via surveys from 357 senior managers across 77 firms operating in both manufacturing and service sectors in Türkiye. The primary reason for conducting this research within firms operating in Türkiye is the country's status as a developing economy with high market uncertainty (International Trade Administration, 2024) and the presence of negative perceptions regarding economic and institutional factors, which drive firms to make more creative decisions (Korkarar et al., 2023). Research suggests that in contexts with high uncertainty, decision quality and commitment to decisions improve (Taylor, 1987). These factors contribute to understanding the topic in contexts like Türkiye. Additionally, sampling from both manufacturing and service sectors enriches the understanding of managerial decision-making processes across industries with diverse operational settings. Finally, as the outcomes of strategic decisions directly depend on the senior managers actively involved in the decision-making process (Amason, 1996), data for this study were collected from top management teams responsible for making these decisions (e.g., Hickson et al., 1986).

The study found that cognitive flexibility has a positive and significant impact on decision quality, decision understanding and commitment to decisions among top management teams. The finding of a positive relationship between cognitive flexibility and decision quality suggests that individuals' ability to adapt to changing conditions contributes to developing more creative and effective solutions. The results indicate that cognitive flexibility supports the process of considering different perspectives and evaluating alternative solutions, thereby grounding strategic decisions on more robust foundations.

Cognitive flexibility also demonstrated a positive effect on decision understanding. This finding indicates that cognitive flexibility facilitates the clearer expression of the rationale and processes behind decisions. Clear decisions enable the more effective management of decision processes in both individual and organizational contexts. Lastly, cognitive flexibility was found to increase commitment to decisions, suggesting that decision-makers feel more motivated throughout the process and are more likely to stand behind the decisions made due to their cognitive adaptability. Although there is no direct study on this topic in the literature, the findings of this research align with similar studies in the field. For instance, Fourné and colleagues (2023) revealed that cognitive flexibility has a positive relationship with the quality of strategic decisions in the collaboration between managers and supervisors. Similarly, the study by Laureiro-Martínez and Brusoni (2018) shed light on the individual mechanisms behind organizational adaptation, demonstrating that cognitive flexibility positively impacts strategic decisions. Although there is no direct study specifically addressing the relationship between cognitive flexibility and decision understanding, Hohl and Dolcos (2024) suggest that the role of cognitive flexibility in adapting to changing contexts and integrating diverse information can enhance an individual's understanding of complex decisions. Lastly, while there has been no direct research on the relationship between cognitive flexibility and commitment to decisions, Saccardo and Serra-Garcia (2020) conducted an experimental study indicating that the relationship between cognitive flexibility and decision commitment is complex. These authors demonstrated that, in some cases, individuals with high cognitive flexibility might delay committing to a decision, preferring to keep options open and adapt as new information emerges. However, in other instances, once a decision is made, their adaptability can lead to stronger commitment to effectively implementing the chosen course of action.

This research highlights several avenues for future studies. One critical element that every decision-making team should possess is the concept of trust. If cognitive trust exists among team members, the information they provide will be received more positively and implemented more effectively. However, in the presence of emotional trust, some team members may approach their colleagues' contributions with skepticism, potentially resisting their implementation (Parayitam et al., 2007). At this point, the concept of conflict becomes relevant, as different types of conflict (e.g., cognitive and emotional conflict) may cause challenges in implementing decisions. Therefore, future researchers interested in this topic may benefit from incorporating the concepts of trust and conflict into their research designs. Additionally, this study underscores that cognitive flexibility is a critical competency for individuals and organizations in strategic decision-making processes. Future research could delve deeper into the effects of cognitive flexibility on strategic decision-making. Broader studies could also consider factors such as team dynamics and the role of organizational context in decision-making processes.

1. Giriş

Etkili kararlar alma yeteneği genellikle karar vericilerin çeşitli bilgileri değerlendirmesini, alternatifleri göz önünde bulundurmasını ve değişen ortamlara uyum sağlamasını sağlayan bilişsel yeterliliklere bağlıdır. Stratejik karar verme süreci, belirsizlik, karmaşıklık ve risk unsurlarını içerdiğinden, bu süreçte bilişsel yetkinliklerin önemi uzun süredir stratejik yönetim ve karar bilimi literatürünün merkezinde yer almaktadır (Helfat vd., 2015). Stratejik yönetim literatürü, karar almaya yönelik rasyonel ve sezgisel yaklaşımları kapsamlı bir şekilde araştırmış olsa da (Kahneman & Tversky, 1979; Mintzberg, 1994), karar alıcıların bilişsel esneklik kapasitesinin bu süreçlere etkisini ihmal etmiştir. Stratejik karar sonuçlarını şekillendirmede bilişsel esnekliğin (bakış açılarını değiştirme ve yeni taleplere yanıt olarak bilişsel süreçleri uyarlama kapasitesi) rolüne daha az dikkat edilmiştir.

Stratejik yönetim literatüründe karar sonuçları (decision outcomes) genel olarak yönetici kararlılığı, kararın kalitesi, algılanan verimlilik, kararın anlaşılabilirliği, karara olan bağlılık (Amason, 1996; Hough & dt ogilvie, 2005, Olson vd., 2007; Parayitam & Dooley, 2007; Parayitam & Dooley, 2009; Parayitam & Papenhausen, 2018), gibi alt boyutlarıyla incelenmiştir. Bu sonuçlar, yalnızca kararın etkinliğini değil aynı zamanda kararın örgüt üyeleri tarafından ne ölçüde benimsenip işlevselleştirildiğini de yansıttıkları için önemlidir (Parayitam & Dooley, 2009). Bununla birlikte örgüt performansına kararın kalitesi, kararın anlaşılabilirliği, karara olan bağlılık boyutları azla etkisi olduğu iddia edilmektedir (Amason, 1996).

Stratejik yönetim literatüründe, karar sonuçları, örgütsel etkinliği artırmadaki rollerini anlamak için sıklıkla incelenmektedir. Bunlar arasında stratejik karar kalitesi, bağlılık ve anlaşılabilirlik kritik boyutlar olarak tanımlanmıştır. Örneğin, Amason (1996), örgütsel fikir birliğini ve çatışma çözümünü teşvik etmede karar kalitesinin önemini vurgularken, Parayitam ve Dooley (2007, 2009), stratejik kararların uygulanmasını ve başarısını sağlamada yönetsel bağlılığın rolünü incelemiştir. Benzer şekilde, Olson ve arkadaşları (2007), karar anlaşılabilirliğini, ekip uyumunu ve yürütme etkinliğini etkileyen bir faktör olarak vurgulamaktadır. Ancak, görüldüğü üzere çoğu araştırma bu sonuçların yapısal veya davranışsal öncüllerine odaklanmış ve etkili stratejik karar almanın temelini oluşturan bilişsel esneklik boyutunu göz ardı etmiştir.

Yönetimsel bilişin çok önemli ancak stratejik karar sürecinde yeterince araştırılmamış bir boyutu olan bilişsel esneklik, stratejik karar almanın dinamik zorluklarını ve kararın etkinliğine ilişkin sonuçları incelemek için oldukça önem arz etmektedir. Önemlerine rağmen, bilişsel esneklik ile karar sonuçları arasındaki etkileşim yeterince incelenmemiş olması, literatürde önemli bir boşluk bırakmaktadır. Bu araştırma, bilişsel esnekliğin stratejik kararların temel sonuçlarını (karar kalitesi, kararın anlaşılabilirliği ve karara bağlılık) nasıl etkilediğini inceleyerek bu alandaki boşluğa katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Bilişsel esnekliğin stratejik karar sonuçları üzerindeki etkisi direkt olarak henüz araştırılmamış olsa da literatürde bilişsel olarak esnek CEO'ların daha yoğun ve ısrarlı bilgi arama faaliyetlerinde bulunma ve dış bilgi kaynaklarına daha fazla dayanma olasılıklarının daha yüksek olduğu (Kiss vd., 2020), bu tür yöneticilerin firma performanslarını yükselttiği (Laureiro-Martínez & Brusoni, 2018) ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle, yöneticilerin bilişsel esnekliklerinin, doğrudan ya da dolaylı olarak firma performansına olumlu katkısı olan stratejik kararların alınmasında rolü olduğu bilinmektedir. Bu temele dayanarak, bu çalışma kritik bir soruyu ele almayı amaçlamaktadır: Bilişsel esneklik stratejik bağlamlarda karar kalitesini, bağlılığı ve anlayışı nasıl etkilemektedir?

Bilişsel esnekliği stratejik karar süreci literatürüne entegre ederek, bu araştırma üst yönetim ekibinin verdiği stratejik kararların sonuçlarının bilişsel temellerine ilişkin yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Bilişsel esneklik ile karar sonuçları arasındaki ilişkiye dair boşluğu kapatarak hem teorik olarak hem de örgütsel performansı artırmak için yönetimsel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik bakış açısı sağlayarak pratik olarak katkıda bulunmaktadır.

2. Literatür Taraması ve Hipotez Geliştirme

2.1. Bilişsel esneklik ve karar sonuçları ilişkisi

Hurt ve Abebe (2015)'ye göre kararın etkinliği iki faktör tarafından belirlenir: bunlar kararın kalitesi ve kararda uzlaşdır. Kararın kalitesi, kararın mevcut en iyi alternatif olarak görülme düzeyini ifade ederken; kararda uzlaş ise kararın anlaşılabilirliğini ve karara bağlılığı ifade etmektedir (Amason, 1996). Ancak kararda uzlaş bir karar üzerinde ekip üyeleri arasındaki anlaşmanın ötesine geçmelidir. Child (1972)'in belirttiği gibi, stratejik bir kararın etkili bir şekilde uygulanması ekip üyelerinin aktif iş birliğini gerektirir. Bu aktif iş birliği önemlidir çünkü stratejik kararlar nadiren tüm ayrıntılarıyla ele alınır (Mason & Mitroff, 1981; Mintzberg vd.,1976). Uygulama ilerledikçe ve kararın ayrıntıları çözüldükçe çok sayıda komplikasyon ortaya çıkabilir. Bu sorunlar ayrı ayrı ancak kararın genel amacı ile tutarlı bir şekilde ele alınmalıdır. Bu karmaşık operasyonel ayrıntılar ağında bir kararı etkili bir şekilde yürütmek için ekip üyeleri kararı kabul etmekten veya karara uymaktan çok daha fazlasını yapmalıdır. Kararın etkili bir şekilde uygulanması için kararı hem anlamaları hem de ona bağlı kalmaları gerekir (Wooldridge & Floyd, 1989, 1990). Bu anlayışlar ve bağlılıklar karar verilirken geliştirilir.

Karar kalitesi ile kararın anlaşılabilirliği ve karara bağlılık arasındaki güçlü ilişki, örgütlerin daha etkili şekilde çalışmasına katkıda bulunur (Hurt & Abebe, 2015). Üst düzey yönetim ekipleri, kalitesi örgütsel performansı etkileyen stratejik kararlar alır. Ekip üyelerinin bu kararı doğru ve aynı şekilde anlamış olmaları ve verdikleri karara sıkı sıkıya bağlılıkları bu kararların uygulanmasını kolaylaştırdığından, uzlaş aynı zamanda örgütsel performansı da etkiler. Dahası, stratejik kararlar üretme ve uygulama yeteneklerini sürdürmek için üst düzey yönetim ekipleri üyeleri arasında olumlu duygusal ilişkiler olmalıdır. Bu nedenle, karar kalitesi, kararın anlaşılabilirliği ve karara bağlılık sürdürülebilir yüksek performans için birlikte gereklidir.

Yapılan araştırmalar bilişsel esneklik ile karar sonuçları arasında güçlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir (Laureiro-Martínez & Brusoni, 2009; Furr vd., 2012; Laureiro-Martínez & Brusoni, 2018). Raes ve arkadaşlarının (2011) araştırmasına göre bilişsel esnekliği yüksek olan bireyler, değişen koşullara daha hızlı uyum sağlayarak daha etkin kararlar alabilmektedir. Bu bulgu, bilişsel esnekliğin, bireylerin farklı durumlara adapte olabilme ve çeşitli seçenekleri değerlendirme yeteneklerini artırarak karar verme etkinliklerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Literatürde bu alanda yapılan araştırmalara dayanarak bilişsel esnekliği yüksek olan yöneticilerin daha etkin kararlar alabileceğini söyleyebiliriz. Aşağıda bilişsel esnekliğin karar sonuçları ile ilişkisine dair literatür ayrı ayrı ele alınmakta ve bu literatüre bağlı olarak hipotezler geliştirilmektedir.

2.1.1. Bilişsel esneklik ve kararın kalitesi

Düşünmeyi uyarılma ve zihinsel çerçeveler arasında geçiş yapma yeteneği olarak tanımlanan bilişsel esneklik (Martin & Rubin, 1995), stratejik karar alma sürecinde oldukça kritik olarak kabul edilmektedir. Bilişsel sinirbilimdeki araştırmalar, bilişsel esnekliğin örgütsel öğrenmede ve çevresel değişikliklere uyum sağlamada önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Laureiro-Martínez vd., 2009). Laureiro-Martínez ve Brusoni (2018), bilişsel esnekliği yüksek yöneticilerin, özellikle bilişsel süreçleri ayarlama yeteneğinin elzem hale geldiği dinamik ortamlarda üstün performans sergilediğini vurgulamaktadır. Öneme rağmen, bilişsel esneklik, karar kalitesinin belirleyicilerini inceleyen çalışmalarda yeterince araştırılmamıştır ve bu da literatürde önemli bir boşluk yaratmaktadır.

Mevcut araştırmalar, bilişsel çeşitliliği ve bilişsel karmaşıklığı karar alma sonuçlarını etkileyen faktörler olarak kapsamlı bir şekilde incelemiş olsa da (örneğin, Olson vd., 2007; Parayitam vd., 2007; Fodor vd., 2009), bilişsel esnekliğin (farklı bir bilişsel yetenek) belirli rolü sınırlı ilgi görmüştür. Yapılan araştırmalar daha yüksek bilişsel yeteneklere sahip bireylerin, piyasa koşullarını ve trendlerini daha doğru bir şekilde öngörebildiğini ve genellikle hızla değişen piyasalara zamanında ve uygun bir şekilde yanıt verebildiğini belirtmişlerdir (Bilancini vd., 2019). Dolayısıyla stratejik kararların kalitesini artırmak için bilişsel esnekliğin geliştirilmesi, bilişsel yanlılıkların ve kestirme yollarının farkında olunması ve bunların etkilerinin minimize edilmesi önemlidir.

Üst düzey yönetim ekiplerindeki bilişsel esneklik, özellikle karmaşık ve dinamik iş ortamlarında karar kalitesini artırmak için çok önemlidir. Bilişsel esneklik, liderlerin düşüncelerini uyarlamalarını, zihinsel çerçeveler arasında geçiş yapmalarını ve bilinçli ve etkili stratejik kararlar almak için kritik öneme sahip alternatif çözümleri keşfetmelerini sağlar (Laureiro-Martínez & Brusoni, 2018). Kiss ve arkadaşları (2020), daha yüksek bilişsel esnekliğe sahip CEO'ların daha kapsamlı bilgi arama süreçlerine girdiğini, örgütsel çift yönlülüğü geliştirdiğini ve eş zamanlı keşif ve yararlanmayı mümkün kıldığını göstermiştir. Benzer şekilde, Fourné ve arkadaşları (2023), denetleyici-yönetici iş birliğinde bilişsel esnekliğin rolünü vurgulayarak, stratejik kararları örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmedeki önemini vurgulamaktadır. Araştırmalar ayrıca bilişsel esnekliğin bireylerin belirsizliği tolere etme ve değişen koşullara etkili bir şekilde yanıt verme yeteneklerini geliştirdiğini göstermiştir (Yıldız & Eldeleklioglu, 2021; Roshani vd., 2020). Laureiro-Martínez ve arkadaşları (2009) ayrıca bilişsel esnekliğin uyarlanabilir karar vermeyi desteklediğini, çünkü karar vericilerin stratejilerini yeni bilgilere ve çevresel geri bildirimlere göre ayarlamalarına olanak tanıdığını ileri sürmektedir. Uyarlanabilirliği teşvik etme, katılığı azaltma ve daha kapsamlı karar süreçlerini desteklemedeki rolü göz önüne alındığında, üst yönetim ekipleri içindeki bilişsel esneklik, örgütsel bağlamlarda karar kalitesinin temel bir belirleyicisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez kurulabilir:

H₁: Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin bilişsel esneklik seviyeleri arttıkça, ekip kararının kalitesi de artar.

2.1.2. Bilişsel esneklik ve kararın anlaşılabilirliği

Bilişsel esneklik üst düzey yönetim ekiplerinde kararın anlaşılabilirliğinin artması için de önem arz etmektedir. Bilişsel esneklik, bireylerin karmaşık konuları takip edebilmesine ve anlayabilmesine, yeniliklere ulaşabilmesinde, değişen taleplere göre adapte edilebilir çözümler üretebilmesinde önemli bir unsurdur (Ionescu, 2012). Bilişsel esnekliği yüksek olan CEO'lar, daha fazla çaba ve zaman gerektiren bilgi toplama ve araştırma faaliyetlerine yönelme eğilimindedirler. Bu arayış, iyi tanımlanmamış iş sorunlarının nedenlerini ve sonuçlarını tam olarak kavrayana kadar devam eder (Kiss vd., 2020). Dolayısıyla bilişsel olarak esnek olan üst düzey yöneticiler çevresel değişiklikleri kavrayabilme yetisine sahip oldukları için üst yönetim ekibi olarak aldıkları kararların özünü daha iyi anlama becerisine sahiptirler.

Araştırmalar, bilişsel esnekliğin karmaşık ortamlarda kararları anlamada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu esneklik, bireylerin bilgiyi farklı açılardan işleyebilmesini sağlayarak, kararların

sonuçlarını tam olarak anlamalarını sağlar. Örneğin, Spiro ve arkadaşlarının (2012) yaptığı bir çalışmada, bilişsel esnekliğin, bireylerin yeni bilgilere uyum sağlama yeteneğini geliştirerek, kararların sonuçlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olduğu ve bu sayede kararların daha geniş organizasyonel hedeflerle uyumlu olmasını sağladığı belirtilmiştir.

Takım üyelerinin birbirleriyle etkileşimi sırasında, diğer üyelerin sunduğu katkıların doğru bir şekilde anlaşılması, bu katkıların uygulamaya konulabilmesi için önemlidir (Kiernan vd., 2020). Davranışsal olarak uyum içinde olan ve fikir birliğine varan takımların aldığı kararların anlaşılabilirliğinin de yüksek olduğu söylenebilir (Gosh & Halder, 2020). Ayrıca üst yönetim ekibinin almış oldukları kararları başarılı bir şekilde uygulamaya geçirebilmek için alınan kararların gerekçelerinin işletme hedefleri bağlamında, üst yönetim ekibince anlaşılması gerekmektedir. Üst yönetim ekibinin alınan kararları anlamaması kararların uygulanması önünde bir engel teşkil etmektedir (Wooldridge & Floyd, 1990). Feng ve arkadaşlarının (2022) yapmış olduğu çalışmada stratejik karar alma yeteneklerinin çeşitli bilişsel ve duygusal etmenlerden etkilendiği ve ayrıca bu yeteneklerin genel girişimcilik performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu açıklanmaktadır. Bu nedenle, sonuçlar, girişimcilerin bu etkileyen unsurları net bir şekilde anladığında işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinin genellikle güçlendiğini ve bunlar arasındaki etkileşimin daha iyi performansla yol açtığını önermektedir (Feng vd., 2022). Bilişsel esneklik ve kararın anlaşılabilirliği ile ilgili yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez kurulabilir:

H₂: Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin bilişsel esneklik seviyeleri arttıkça, ekip kararının anlaşılabilirlik düzeyi de artar.

2.1.3. Bilişsel esneklik ve karara bağlılık

Stratejik kararların uygulanması zaman alabilmektedir çünkü bu kararlar zaman zaman dirençle ve muhalefetle karşılaşabilmektedir. Bu yüzden kararların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetim ekibinin alınan kararlara bağlılık göstermesi son derece önemlidir (Amason, 1996). Bilişsel esneklik, stratejik karar vermek bağlamında, üst yönetim ekibinin daha geniş bir bakış açısı yelpazesini dikkate almalarını ve yeni bilgileri entegre etmelerini sağlar, bu da karar alma sürecine bağlılık duygusunu teşvik eder. Chung ve arkadaşlarının (2012), yüksek bilişsel esnekliğe sahip bireylerin, yeni fikirlere daha iyi uyum sağlayabildikleri ve yaklaşımlarını ayarlayabildikleri için örgütsel değişime daha az dirençli olduğunu ifade etmektedir. Buna karşılık, bu esneklik karar bağlılığını kolaylaştırır, çünkü yöneticiler, kararları değişen koşullara duyarlı ve örgütün gelişen ihtiyaçlarıyla uyumlu olarak algıladıklarında destekleme olasılıkları daha yüksektir (Laureiro-Martínez vd., 2018).

Dahası bilişsel esneklik değişime karşı direnci azaltma etkisi yoluyla üst yönetim ekibi içindeki karar bağlılığını artırır. Bilişsel esneklik üst yönetim ekibi üyelerinin değişen koşullar ışığında kararları yeniden değerlendirmelerine ve uyarlamalarına olanak tanır; bu da karar sonuçlarına daha fazla katılım ve sahiplenmeyi teşvik eder. Roshani ve arkadaşlarına (2020) göre, daha yüksek bilişsel esnekliğe sahip bireyler, çevrelerindeki değişikliklerle başa çıkma konusunda daha yeteneklidir ve karar alma sürecinde yeni stratejilere veya değişikliklere direnme olasılıkları daha düşüktür. Bu esneklik kapasitesi, üst düzey yöneticilerin önemli değişiklikler içerse bile kararlara bağlı kalmalarına yardımcı olur. Stratejileri ayarlamaya açık olmak ve sürekli adaptasyon ihtiyacını kabul etmek suretiyle, bilişsel olarak esnek üst yönetim ekibi üyeleri, genellikle başarılı uygulamayı engelleyen direncin üstesinden gelmede daha başarılıdır (Chung vd., 2012).

Son olarak, bilişsel esneklik, stratejik kararların kapsamlılığını ve uyumunu iyileştirerek karar taahhüdünü güçlendirebilir ve bu da kurumsal performansı iyileştirir. Yi ve arkadaşları (2022), bilişsel olarak esnek üst yönetim ekibi üyelerinin, örgütün uzun vadeli hedefleriyle uyumlu kapsamlı kararlar alma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve bu kararlara daha güçlü bir bağlılık duygusu geliştirdiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, çeşitli bakış açılarını entegre etme ve yeni içgörülere dayalı stratejileri

uyarlama yeteneği, üst düzey yönetim ekibi içindeki çatışmayı azaltır, bu da güveni ve karara bağlılığı güçlendirir (Korsgaard vd., 1995). Yöneticiler bakış açılarının değerli olduğunu ve karar alma sürecinin adil olduğunu hissettiklerinde, sonuçlara bağlı kalma olasılıkları daha yüksektir (Kim & Mauborgne, 1993). Bu nedenle, bilişsel esneklik kapsamlı, uyarlanabilir ve kapsayıcı bir karar alma sürecini kolaylaştırarak karar taahhüdünü artırmada merkezi bir rol oynar. Bilişsel esneklik ve karara bağlılık ile ilgili yukarıdaki görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotez kurulabilir:

H₃: Üst yönetim ekiplerinde yöneticilerin bilişsel esneklik seviyeleri arttıkça, ekip üyelerinin karara bağlılık düzeyi de artar.

3. Yöntem

3.1. Araştırma prosedürü ve veri toplama

Araştırma hipotezlerini test etmek için Türkiye’de hem imalat hem hizmet sektörlerinde faaliyette bulunan 77 farklı işletmede üst düzey yönetim ekibinde yer alan toplam 357 yöneticiden anket yoluyla veri toplandı. Araştırma kapsamında her işletmede öncelikle en üst düzey yöneticiye (örn. CEO, Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı) ulaşılmış ve son iki yıl içinde işletme adına alınmış önemli bir stratejik karar hakkında bilgi alınmıştır. Söz konusu karara katılan diğer ekip üyeleri ise çoğunlukla genel müdür yardımcıları, birim müdürleri ve üst düzey koordinatörlerden oluşmaktadır. Araştırmanın Türkiye’de faaliyette bulunan işletmelerde yapılmasının en önemli gerekçesi, Türkiye’nin gelişmekte olan bir ülke olması, piyasa belirsizliğinin yüksek olması (International Trade Administration, 2024) ve ekonomik ve kurumsal faktörlere ilişkin negatif algıların firmaları daha yaratıcı kararlar almaya yönlendirmesidir (Korkarar vd., 2023). Araştırmalar belirsizliğin yüksek olduğu bağlamlarda yöneticilerin verdiği karar kalitesinin ve karara bağlılığın arttığını göstermektedir (Taylor, 1987). Bu hususlar konunun Türkiye gibi bağlamlarda anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca hem imalat hem de hizmet sektörlerinden örnekleme yaparak, farklı operasyonel ortamlara sahip endüstriler genelinde yönetimsel karar alma sürecinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Son olarak, stratejik kararların sonuçları, karar alma sürecine doğrudan dahil olan üst düzey yöneticilere bağlı olduğundan (Amason, 1996), bu çalışma için bu kararları almaya aktif olarak katılan üst düzey yönetim ekibinden toplandı (örn. Hickson vd., 1986).

Ankete katılan yöneticilerin hepsi son 2 yılda verilmiş kararlara dahil olan ve ağırlıklı olarak Direktör pozisyonunda olmakla birlikte (%35), Firma sahibi (%13), CEO (4,8), Genel Müdür (%9,2), Genel Müdür Yardımcısı (%5,9) ve Fonksiyon Yöneticisi (%31,3) unvanlarına sahip kişilerden oluşmaktaydı. Katılımcıların %28,9’u kadın, %71,1 erkek ve eğitim açısından %79,3 Lisans, %16,5 Lisansüstü ve %4,2’si lise düzeyinde yöneticilerdir. Öncelikli olarak işletmede karar alıcı ekibin başındaki üst düzey yöneticiye ulaşılmış olup kendisine takım olarak son 2 yıl içerisinde almış oldukları stratejik bir karar ve bu kararı hangi takım arkadaşlarıyla aldığı sorulmuştur. Üst düzey yöneticiden gelen bilgiye göre ilgili takım üyeleri ile iletişime geçilmiş olup, kendilerine tepe yöneticilerinin iletmiş olduğu stratejik karar iletilmiş olup karar sonuçları anketlerini bu stratejik kararı baz alarak cevaplamaları talep edilmiştir.

Bu çalışmada stratejik kararlar, Eisenhardt ve Zbaracki (1992), Amason (1996), Papadakis ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan tanımlar doğrultusunda; işletmenin uzun vadeli yönünü etkileyen, yüksek belirsizlik ve risk içeren, kapsamlı kaynak tahsisi gerektiren kararlar olarak tanımlanmıştır. Üst düzey yöneticilere, işletmelerinde son iki yıl içinde alınmış bu tür bir stratejik karar süreci örneği vermeleri istenmiştir. Katılımcılar tarafından bildirilen karar içerikleri araştırmacılar tarafından sınıflandırılmış ve aşağıdaki temel kategorilerde gruplandırılmıştır: büyüme stratejileri (örneğin yeni pazara giriş), küçülme stratejileri (örneğin birim kapatma), yeniden yapılanma, dijital dönüşüm, ürün/servis çeşitlendirme vb.

3.2. Etik kurul bilgileri

Araştırmanın etik kurul izinleri İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı’ndan 25.04.2024 tarihinde alınmıştır.

3.3. Kullanılan ölçekler

Bağımsız Değişken: Araştırmanın bağımsız değişkeni Bilişsel Esneklik olup, bu yapıyı ölçmek için Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilen ve 12 maddeden oluşan Bilişsel Esneklik Ölçeği kullanılmıştır. Likert tipi ölçekte maddelere verilen cevaplar 1 (Asla) ve 5 (Her zaman) arasında değişmektedir. Bireylerin bilişsel esneklik seviyelerini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçekte katılımcılardan *“Bir fikri birçok farklı yolla ifade edebilirim”, “Yeni ve aşına olmadığım durumlardan kaçınırım”* gibi ifadeleri puanlamaları talep edilmiştir.

Bağımlı Değişkenler: Çalışmada bağımlı değişkeni stratejik karar sonuçlarının 3 boyutu oluşturmaktadır. Bunlar kararın kalitesi, kararın anlaşılabilirliği ve karara bağlılıktır.

Kararın Kalitesini ölçmek için Parayitam ve arkadaşları (2007) tarafından hem Diehl ve Strobe (1987)'nin hem de Amason (1996)'nın ölçeklerinden yararlanılarak geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. İşletmelerde takım halinde alınan kararların kalitesini ölçümlemek amacıyla toplam 6 ifadeden oluşan bu birleştirilmiş yeni ölçeğin, 3 maddesi Diehl ve Strobe (1987), 3 maddesi de Amason (1996) tarafından geliştirilen ölçeklerden alınmıştır. Diehl ve Strobe (1987)'nin geliştirdiği karar kalitesi indeksleri, kararların kapsamı, organizasyonu ve derinliği ile ilgilidir. Kapsam, bir ekibin karar gerekçesinin ilgili konuların maksimum kapsamını ne ölçüde ele aldığına işaret eder. Organizasyon, ekibin karar gerekçesinin ne kadar iyi yapılandırılmış olduğunu ve ilgili konular arasındaki ilişkilere (dış ilişkiler ve iç ilişkiler) ne derece yansıttığını ifade eder. Derinlik ise ekibin karar gerekçesinin konuları ne kadar derinlemesine ele aldığına işaret eder (Parayitam vd., 2007). Amason (1996)'un geliştirdiği ölçekte ifadeler, kararın orijinal amacına göre kalitesini ve kararın organizasyonel performans üzerindeki etkisi göz önüne alındığında kalitesini algısal olarak ölçmektedir. Amason, tek bir kararın diğer kararlardan ve bağlamdan izole bir şekilde nesnel olarak ölçümünün zor olmasından dolayı objektif bir ölçüm yerine algısal ifadelerin kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, bir bağlamda iyi olan bir karar, o bağlam aniden değişirse kötü sonuçlar üretebilir. Ayrıca, farklı kararları değerlendirmek için nesnel bir ölçü kullanmak, her kararın olumlu sonuçlar üretme şansının eşit olduğu anlamına gelir. Parayitam ve arkadaşları (2007) tarafından birleştirilmiş yeni ölçekte maddelere verilen cevaplar 1 (Çok düşük) ve 5 (mükemmel) arasında değişmekle birlikte katılımcılardan *“Kararın şirket performansına etki düzeyi”, “Üst yönetim ekibinin karar verme süreciyle ilgili tüm konuları dikkate alma derecesi”* gibi ifadeleri puanlamaları istenmiştir.

Kararın Anlaşılabilirliğini ölçmek amacıyla Wooldridge ve Floyd (1990) tarafından geliştirilen Kararın Anlaşılabilirliği ölçeği kullanılmıştır. İşletmelerde alınan kararların takım üyeleri tarafından anlaşılabilirliğini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçekte katılımcılara işletme içerisinde alınan belirli bir kararı belirtmesi istenir. Ardından bu kararı 6 alanda (bu alanlar: maliyet ve verimlilik, yeni ürün geliştirme, koordinasyon ve kontrol, insan kaynakları geliştirme, müşteri ve pazar geliştirme ve katılımcının varsa ifade etmek istediği farklı bir konuda), her bir alanı 10 puan üzerinden değerlendirmesi istenir.

Karara Bağlılığı ölçmek amacıyla Wooldridge ve Floyd (1990) tarafından geliştirilen Karara Bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin temel amacı işletmelerde alınan kararlara bu kararları alıcıların ne ölçüde bağlı olduklarını ölçümlemektir. Maddelere verilen cevaplar 1 (Çok düşük) ve 5 (çok yüksek) arasında değişmektedir. Ölçekte toplam 6 madde bulunurken katılımcılardan *“Ekip üyeleri kararın düzgün bir şekilde uygulanmasını sağlamaya ne ölçüde kararlıydı?”, “Verilen karar ekip üyelerinin kişisel öncelikleri ve çıkarlarıyla ne kadar uyumluydu?”* gibi sorulara yanıt vermesi talep edilmiştir.

Uygulanan ölçeklerden elde edilen yanıtlar, değişkenlerin analiz düzeyine uygun biçimde işlenmiş ve aşağıda belirtilen şekilde bireysel ve takım düzeyinde ölçek puanlarına dönüştürülmüştür. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin hesaplama yöntemi veri düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Bireysel düzeyde ölçülen bilişsel esneklik değişkeni, her bir katılımcının ilgili ölçek maddelerine verdiği

puanların aritmetik ortalaması alınarak hesaplanmıştır. Diğer yandan, kararın kalitesi, kararın anlaşılabilirliği ve karara bağlılık gibi karar sonuçlarına ilişkin değişkenler takım düzeyinde değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, aynı yönetim ekibine ait katılımcıların her bir karar sonucu ölçeği için verdikleri puanlar toplanmış, ardından her takım için ortalama değer hesaplanarak takım seviyesinde bir ölçek puanı oluşturulmuştur. Bu uygulama, değişkenlerin kavramsal düzeyine uygun biçimde çok düzeyli veri yapısının analizine olanak sağlamıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanma sürecinde, çeviri-geri çeviri yöntemi uygulanmış ve alan uzmanlarından görüş alınarak kültürel geçerlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Türkiye bağlamındaki uygulama sonrasında yapılan doğrulayıcı faktör analizi (CFA), ölçeklerin büyük ölçüde orijinal yapılarıyla örtüştüğünü ortaya koymuştur. Bununla birlikte özellikle bireysel nitelikli Bilişsel Esneklik ölçeğinde bazı maddelerin görece düşük faktör yükleri göstermesi, kültürel farklılıkların ölçümsel algılamalar üzerindeki etkisini düşündürmektedir. Bu bulgu, Türkiye bağlamında karar süreçlerinin daha çok kolektif normlar ve kurumsal roller çerçevesinde değerlendiriliyor olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla, kültürel faktörlerin bilişsel kavramların yapılandırılmasında belirleyici bir rol oynadığı dikkate alınarak, gelecek çalışmalarda ölçek uyarlamalarına yönelik nitel analizlerin de dahil edilmesi önerilmektedir.

3.4. Yapısal geçerlilik

Ölçeklerin yapısal geçerliliklerini analiz etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Faktör analizi neticesinde Bilişsel Esneklik ölçeği orijinalinde olduğu gibi tek faktörden oluşmuş olup, açıklanan toplam varyans 46,554'tür. Analiz sonucunda herhangi bir madde analiz dışında bırakılmamıştır. Kararın Kalitesi ölçeği orijinalinde olduğu gibi tek boyuttan oluşmuş olup, açıklanan toplam varyans 83,578 olmuştur. Analiz sonucunda herhangi bir madde analiz dışında bırakılmamıştır. Kararın anlaşılabilirliği ölçeği ise orijinalinde olduğu gibi tek boyuttan oluşmuş olup, açıklanan toplam varyans 64,862 olmuştur. Analiz sonucunda herhangi bir madde analiz dışında bırakılmamıştır. Karara Bağlılık ölçeği orijinalinde olduğu gibi tek boyuttan oluşmuş olup, açıklanan toplam varyans 82,584 olmuştur. Analiz sonucunda herhangi bir madde analiz dışında bırakılmamıştır.

Araştırma kapsamında yapılan faktör analizleri sonucu her bir ölçek için faktör yükleri Tablo 1, Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 1

Bilişsel Esneklik Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Bir fikri birçok farklı yolla ifade edebilirim.	0,696
Yeni ve aşina olmadığım durumlardan kaçınıyorum. ®	0,458
İçinde bulunduğum koşullar, sanki karar almamı engelliyor gibi hissediyorum. ®	0,594
Çözülemez gibi görünen sorunlara, işe yarar çözümler bulabilirim.	0,601
Nasıl davranacağıma karar verirken çok fazla seçeneğim olmaz. ®	0,629
Problemlere yaratıcı çözümler bulmaya istekliyim.	0,750
Herhangi bir durumda, duruma uygun bir şekilde hareket edebilirim	0,788
Davranışlarım aldığım bilinçli kararların sonucudur.	0,792
Belirli bir durumda nasıl davranacağıma ilişkin pek çok seçeneğe sahibim.	0,823
Belirli bir konudaki bilgimi gerçek hayatta karşılaştığım durumlarda kullanmakta zorluk çekerim. ®	0,571
Bir sorunla başa çıkarken, alternatifleri dinleme ve dikkate almaya istekliyim.	0,685
Farklı davranış biçimlerini denemek için gerekli özgüvene sahibimdir.	0,714
Faktörlerin Açıklanan Varyansları	46,554
Açıklanan Toplam Varyans	46,554

®=Ters Kod (Reverse Code)

Tablo 2*Kararın Kalitesi Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları*

Kararın şirket performansına etki düzeyi:	0,888
Kararın gerçekleşen sonucunun beklentinizi karşılama derecesi:	0,940
Ekip üyelerinin genel olarak karara ilişkin algısı:	0,872
Üst yönetim ekibinin karar alma süreciyle ilgili tüm konuları dikkate alma derecesi:	0,951
Üst yönetim ekibinin kararı gerekçelendirirken ilgili konular arasındaki ilişkileri iyi yansıtırma derecesi:	0,957
Üst yönetim ekibinin karar gerekçesinin derinlemesine ifade edilme derecesi:	0,873
Faktörlerin Açıklanan Varyansları	83,578
Açıklanan Toplam Varyans	83,578

Tablo 3*Kararın Anlaşılabilirliği Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları*

(a) Maliyet ve verimlilik	0,851
(b) Yeni ürün geliştirme	0,856
© Koordinasyon ve kontrol	0,792
(d) İnsan kaynakları geliştirme	0,820
(e) Müşteri ve Pazar geliştirme	0,819
(f) Farklı bir konu varsa lütfen belirtiniz ve puanlandırın.	0,682
Faktörlerin Açıklanan Varyansları	64,862
Açıklanan Toplam Varyans	64,862

Tablo 4*Karara Bağlılık Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları*

Ekip üyeleri kararın düzgün bir şekilde uygulanmasını sağlamaya ne ölçüde kararlıydı?	0,853
Verilen karar ekip üyelerinin kişisel öncelikleri ve çıkarlarıyla ne kadar uyumluuydu?	0,905
Bu karar takım üyelerine daha sıkı ya da daha şevkle çalışmak için ilham verdi mi?	0,899
Ekip üyeleri, diğer karar alternatifleri arasından bu kararın seçilmesinden ne ölçüde memnun kaldılar?	0,947
Ekip üyeleri bu kararın şirketin genel performansını iyileştireceğine ne kadar inanıyordu?	0,957
Ekip üyeleri bu kararın mevcut tüm alternatifler arasından en uygun seçim olduğuna ne ölçüde inanıyordu?	0,889
Faktörlerin Açıklanan Varyansları	82,584
Açıklanan Toplam Varyans	82,584

Ardından araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin ölçümsel geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Analizler AMOS 24 yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiş ve modelin uyumuna ilişkin indeksler şu şekilde oluşmuştur: $\chi^2/df = 2.41$ (kabul edilebilir düzey <3), CFI = .804, TLI = .772, RMSEA = .063, IFI = .807, NFI = .732. Bu sonuçlar, modelin genel olarak kabul edilebilir bir uyum düzeyi sağladığını göstermektedir (Hu & Bentler, 1999; Henseler vd., 2015; Hair vd., 2019; Kline, 2023). Özellikle RMSEA değeri 0.08'in altında olup iyi düzeyde uyum sağlandığını göstermektedir. CFI ve TLI değerleri mükemmel olmasa da .70'in üzerinde olması, modelin yapısal geçerliliğinin genel olarak yeterli olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada kullanılan yapılar arasında ayrıştırıcı geçerliliğin sağlanıp sağlanmadığını değerlendirmek amacıyla Fornell-Larcker kriteri uygulanmıştır. Bu yöntem kapsamında, her bir yapının ortalama varyans açıklaması (AVE) değerinin karekökü, diğer yapılarla olan korelasyonlarıyla karşılaştırılmıştır. Teorik olarak, bir yapının AVE'sinin karekökü, o yapının diğer yapılarla olan korelasyonlarından yüksek olmalıdır (Fornell & Larcker, 1981). Bu bağlamda ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir ve sonuçlar ayrıca Tablo 5'te sunulmuştur:

Bilişsel Esneklik yapısının AVE değeri 0.509 olup, karekökü 0.713'tür. Bu değer, bu değişkenin Kararın Kalitesi ($r = 0.495$), Kararın Anlaşılabilirliği ($r = 0.498$) ve Karara Bağlılık ($r = 0.520$) değişkenleriyle olan korelasyonlarından büyüktür.

- **Kararın Kalitesi** yapısının AVE değeri 0.799 olup, karekökü 0.894'tür. Bu değer, Bilişsel Esneklik ($r = 0.495$), Kararın Anlaşılabilirliği ($r = 0.718$) ve Karara Bağlılık ($r = 0.802$) ile olan korelasyonlarından yüksektir.
- **Kararın Anlaşılabilirliği** yapısının AVE değeri 0.712 olup, karekökü 0.843'tür. Bu değer, Bilişsel Esneklik ($r = 0.498$), Kararın Kalitesi ($r = 0.718$) ve Karara Bağlılık ($r = 0.682$) ile olan korelasyonlardan daha büyüktür.
- **Karara Bağlılık** yapısının AVE değeri 0.825 olup, karekökü 0.908'dir. Bu değer, Bilişsel Esneklik ($r = 0.520$), Kararın Kalitesi ($r = 0.802$) ve Kararın Anlaşılabilirliği ($r = 0.682$) ile olan korelasyonlardan yüksektir.

Tablo 5

Fornell-Lacker Analizi Sonuçları

	Bilişsel Esneklik	Kararın Kalitesi	Kararın Anlaşılabilirliği	Karara Bağlılık
Bilişsel Esneklik	0,713			
Kararın Kalitesi	0,495	0,894		
Kararın Anlaşılabilirliği	0,498	0,718	0,843	
Karara Bağlılık	0,520	0,802	0,682	0,908

Tüm bu bulgular, araştırmada kullanılan dört temel değişkenin kendi yapıları içerisinde tutarlı olduğunu ve diğer yapılardan yeterince ayrıştığını göstermektedir. Dolayısıyla, **tüm yapılar için ayrıştırıcı geçerlilik sağlanmıştır.**

Çalışmada ek olarak değişkenler arasındaki ayrıştırıcı geçerliliğin daha güçlü biçimde değerlendirilmesi için HTMT oranları hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre tüm değişken çiftleri arasındaki HTMT oranları 0.85 eşik değerinin altında kalmıştır. Bu bulgu, yapılar arası ayrımın sağlandığını ve ölçeklerin birbirine kavramsal olarak karışmadığını göstermektedir. Bu bağlamda, ayrıştırıcı geçerliliğin HTMT kriterine göre de sağlandığı ifade edilebilir. HTMT oranları ayrıca Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6

HTMT Analizi Sonuçları

	Bilişsel Esneklik	Kararın Kalitesi	Kararın Anlaşılabilirliği	Karara Bağlılık
Bilişsel Esneklik	-			
Kararın Kalitesi	0,21	-		
Kararın Anlaşılabilirliği	0,02	0,78	-	
Karara Bağlılık	0,23	0,83	0,71	-

Araştırmada her bir ölçek için iç tutarlılığı ve yakınsak geçerliliği değerlendirmek amacıyla Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir: Bilişsel Esneklik: CR = 0.884, AVE = 0.509, Kararın Kalitesi: CR = 0.953, AVE = 0.799, Kararın Anlaşılabilirliği: CR = 0.922, AVE = 0.712, Karara Bağlılık: CR = 0.958, AVE = 0.825. Tüm CR değerleri 0.70'in üzerinde, AVE değerleri ise 0.50'nin üzerinde olduğundan, ölçeklerin yakınsak geçerliliği sağlanmıştır (Fornell & Larcker, 1981). Bilişsel Esneklik ölçeği için EFA'da varyans açıklama oranı %46,554 olmasına rağmen, CFA sonuçlarında faktör yüklerinin büyük çoğunluğunun anlamlı ve yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca bu ölçek için CR ve AVE değerlerinin kabul edilebilir sınırların üzerinde olması, yakınsak geçerliliğin sağlandığını desteklemektedir.

Ayrıca araştırmada ortak metot varyansının (Common Method Variance - CMV) mevcut olup olmadığını araştırmak amacıyla Harman's tek faktör analizi yapılmıştır. Bu test, verilerin büyük bir kısmının tek bir

faktör tarafından açıklanıp açıklanmadığını belirlemek için kullanılır. Eğer toplam varyansın %50'sinden fazlası tek bir faktör tarafından açıklanıyorsa, ortak metot varyansı riski olduğu düşünülebilir (Podsakoff vd., 2003). Analiz sonucunda bu oran %43,455 çıkmış olup, çalışmada ortak metot varyansının olmadığı söylenebilir.

Faktör analizinin ardından her bir ölçek için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda Bilişsel Esneklik ölçeğinin Cronbach's alpha değeri 0,875, Kararın Kalitesi ölçeğinin Cronbach's alpha değeri 0,960, Kararın Anlaşılabilirliği ölçeğinin Cronbach's alpha değeri 0,844, Karara Bağlılık ölçeğinin Cronbach's alpha değeri 0,955 çıkmıştır. Analizler sonucunda tüm ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu görülmüştür.

3.5. Analiz ve sonuçlar

Tablo 7'de değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 7'deki analiz sonuçlarına göre değişkenler arasında bazı anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, en yüksek pozitif anlamlı ilişki kararın kalitesi ile karara bağlılık arasında (korelasyon katsayısı=0,802), olduğu görülmektedir. Buradan hareketle kaliteli olduğu düşünülen kararlara daha fazla bağlılık davranışının gösterildiğini söylemek mümkündür. Ayrıca yine kararın kalitesi ve kararın anlaşılabilirliği arasında da yüksek derecede pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir (korelasyon katsayısı=0,718). Kararın Kalitesi ve Karara Bağlılık değişkenleri arasındaki yüksek korelasyon ($r = 0.802$) dikkati çekmektedir. Bu korelasyon değeri yüksek olmakla birlikte, kabul edilen sınırlar içerisinde yer almaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ve ayrıştırıcı geçerlilik testleri (Fornell-Larcker kriteri ve HTMT) her iki yapının ölçümsel olarak birbirinden ayrı kavramsal boyutlar olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 7

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Sonuçları

	Ort.	S.D.	1	2	3	4	5	6
1 Bilişsel Esneklik	4,5616	,49136	(0,875)					
2 Kararın Kalitesi	4,2834	,4321	,495**	(0,960)				
3 Kararın Anlaşılabilirliği	8,4785	,75509	,498**	,718**	(0,844)			
4 Karara Bağlılık	4,2694	,42549	,520**	,802**	,682**	(0,955)		
5.Firma Büyüklüğü ^a	2,3866	1,250	-,059	-,183**	-,230**	-,121*	-	
6.Firma Yaşı ^b	2,9160	1,643	-,185**	-,121**	-,233**	-,097	,758**	-
7.Üst Yön. Takım Büyüklüğü ^c	5,4930	2,312	,121*	,278**	,085	,207**	,422**	,287**

Not: N: 357, ** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. * Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır. Parantez içindeki değerler Cronbach's Alpha değerleridir. Firma Büyüklüğü^a: Firma çalışan sayısı logaritması, Firma Yaşı^b: Firma yaşı logaritması, Üst Yön. Takım Büyüklüğü^c: Üst yönetim takım büyüklüğü logaritması

Hipotezleri test etmek adına bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında regresyon analizi uygulanmıştır. Firma büyüklüğü, firma yaşı ve üst yönetim takım büyüklüğü ise kontrol değişkenleri olarak eklenmiştir. Bu değişkenlerin stratejik karar alma süreci üzerindeki etkileri, daha önceki çalışmalarda teorik ve görgül olarak gösterilmiştir. Bu görgül araştırmalarda da ortaya konduğu üzere, üst düzey yönetim takımlarının büyüklüğü, ekibin fikir birliğine ulaşma yetisi üzerinde ve dolayısıyla tüm stratejik karar alma süreci üzerinde potansiyel bir etkiye sahiptir (Dooley vd., 2000). Benzer şekilde, firmanın büyüklüğü de karar stratejik kararların alınması sürecinde etkili olabilmektedir (Papadakis vd., 1998). Bu doğrultuda, temel değişkenler arasındaki ilişkilerin daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilmesi amacıyla, söz konusu değişkenler modelde kontrol değişkeni olarak yer almıştır. Çalışmaya kontrol değişkenlerinin de dahil edilmesiyle birlikte hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde çoklu doğrusallık problemi olup olmadığını tespit etmek için bağımsız değişkenlerin Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) değerleri incelenmiştir. Araştırmada yer alan bağımsız değişken ve kontrol

değişkenleri için VIF değerleri 2,239 ile 0,452 arasında değişmektedir. VIF değerlerinden herhangi birinin 10'dan büyük olması potansiyel çoklu doğrusallık probleminin olduğunu gösterir (Hoerl & Kennard,1970) Bu yüzden araştırmada çoklu doğrusallık problemi bulunmamaktadır. Her bir değişken için VIF değerleri ise ayrıntılı olarak Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8*Varyans Enflasyon Faktörü (VIF) Sonuçları*

	Tolerans	VIF
Üst Yönetim Takım Büyüklüğü	0,764	1,308
Firma Büyüklüğü	0,452	2,213
Firma Yaşı	0,447	2,239
Bilişsel Esneklik	0,944	1,059

Tablo 9'da bilişsel esneklik ve karar sonuçları (kararın kalitesi, kararın anlaşılabilirliği, karara bağlılık) arasındaki regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Model 2, Model 3, Model 5, Model 6, Model 8 ve Model 9 kontrol değişkenleri olan firma büyüklüğü, firma yaşı ve üst yönetim takım büyüklüğünün karar sonuçları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını etkisini ortaya koymaktadır. Model 2 ve Model 3'te kontrol değişkenleri (Firma büyüklüğü, Firma Yaşı, Üst Yön. Takım büyüklüğü) ile bağımlı değişken kararın kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görmekteyiz ($p=0,000$). Model 5'te kontrol değişkeni firmanın çalışan sayısı ile bağımlı değişken kararın anlaşılabilirliği arasında anlamlı bir ilişki varken ($p=0,000$), Model 6'da kontrol değişkenleri firmanın yaşı ve üst yönetim takım büyüklüğünün de modele dahil edilmesiyle firmanın yaşı ile kararın anlaşılabilirliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,703$). Model 8 ve Model 9'da kontrol değişkenleri (Firma büyüklüğü, Firma Yaşı, Üst Yön. Takım büyüklüğü) ile bağımlı değişken karara bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görmekteyiz ($p=0,000$).

Tablo 9*Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları*

	Kararın Kalitesi			Kararın Anlaşılabilirliği			Karara Bağlılık		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
Kontrol Değişkenleri									
Firma Büyüklüğü ^a		-,262**	-,808**		-,596**	-,832**		-,151**	-,553**
Firma Yaşı ^b			,335**			,583**			,255**
Üst Yön. Takım Büyüklüğü ^c			,861**			,070**			,547**
Bağımsız Değişken									
Bilişsel Esneklik	,435**	,427**	,408**	,765**	,747**	,721**	,450**	,446**	,447**
R ²	,245**	,269**	,390**	,248**	,287**	,292**	,270**	,275**	,321**
ΔR ²	,243**	265**	,383**	,246**	,283**	,284**	,268**	,270**	,313**

Not: N:357, Anlamlılık seviyesi ** $p<0,05$, Firma Büyüklüğü^a: Firma çalışan sayısı logaritması, Firma Yaşı^b: Firma yaşı logaritması, Üst Yön. Takım Büyüklüğü^c: Üst yönetim takım büyüklüğü logaritması

Hipotez 1'de bilişsel esneklik seviyesinin arttıkça kararın kalitesinin de artacağı belirtilmektedir. Model 1'de bilişsel esneklik beta katsayısı anlamlı ve pozitif olduğu için hipotez 1 desteklenmektedir ($\beta=0,435$ ve $\text{sig}=0,000$). Buradan hareketle bilişsel esneklik seviyesi arttıkça, kararların kalitesinin de artacağı söylenebilir. Bir başka ifadeyle, yöneticilerin veya karar vericilerin daha esnek düşünme becerilerine sahip olduklarında, daha iyi ve etkili kararlar alabildikleri çıkarımı yapılabilir. Beta katsayısı, bilişsel esnekliğin karar kalitesini ne kadar etkilediğini göstermektedir. Buradaki $\beta=0,435$ değeri, bilişsel

esnekliğin karar kalitesi üzerinde orta büyüklükte bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Yani, bilişsel esneklik arttıkça karar kalitesindeki artış da belirgin bir şekilde gözlemlenmektedir. Ayrıca ΔR^2 0,245 çıkmış olup, bilişsel esneklik kararın kalitesindeki varyansın %24,5'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, bilişsel esneklik faktörü, karar kalitesindeki değişimlerin yaklaşık dörtte birini açıklamaktadır. Bu, bilişsel esnekliğin karar kalitesini etkileyen önemli bir faktör olduğunu ancak başka faktörlerin de bu sürece etki ettiğini göstermektedir.

Hipotez 2'de bilişsel esneklik seviyesinin arttıkça kararın anlaşılabilirliğinin de artacağı belirtilmektedir. Model 4'te bilişsel esneklik beta katsayısı anlamlı ve pozitif olduğu için hipotez 2 desteklenmektedir. ($\beta = 0,765$; $p=0,000$). Buradan hareketle bilişsel esneklik ile kararın anlaşılabilirliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu, bilişsel esnekliğe sahip karar vericilerin daha açık, net ve anlaşılır kararlar aldıklarını göstermektedir. Beta katsayısının 0,765 olması oldukça yüksek bir değere işaret etmekte, bu da bilişsel esnekliğin kararın anlaşılabilirliğini güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla, bilişsel esneklik arttıkça, kararların daha anlaşılır hale gelme olasılığı da artmaktadır. Bu, karar vericilerin farklı bakış açılarını hızlıca benimseyebilme yeteneklerinin, kararların daha açık ve anlaşılır olmasını sağladığını göstermektedir. Ayrıca ΔR^2 0,246 çıkmış olup, bilişsel esneklik kararın anlaşılabilirliğinde varyansın %24,6'sını açıklamaktadır. Bu durum bilişsel esnekliğin kararın anlaşılabilirliğini önemli ölçüde etkileyen bir faktör olduğunu, ancak yine de başka faktörlerin bu ilişkiye katkı sağladığını göstermektedir.

Hipotez 3'te bilişsel esneklik seviyesinin arttıkça karara bağlılığın da artacağı belirtilmektedir. Model 7'de bilişsel esneklik beta katsayısı anlamlı ve pozitif olduğu için hipotez 3 desteklenmektedir ($\beta = 0,450$; $p=0,000$). Bu durum, bilişsel esneklik ile karara bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle, bilişsel esneklik arttıkça, bireylerin kararlarına olan bağlılıklarının da arttığı anlaşılmaktadır. Beta katsayısı 0,450 çıkmış olup, bilişsel esneklik karara bağlılık üzerinde orta derecede bir etkiye sahiptir. Bu, bilişsel esneklik seviyesi arttıkça, karar vericilerin kararlarına daha güçlü bir bağlılık geliştirdiklerini göstermektedir. Ayrıca ΔR^2 0,270 çıkmış olup, bilişsel esneklik karara bağlılıkta varyansın %27'sini açıklamaktadır. ΔR^2 değerinin 0,270 çıkması, bilişsel esnekliğin karara bağlılık üzerindeki etkisinin güçlü olduğunu ve kararın bağlılığındaki varyansın %27'sinin bilişsel esneklik tarafından açıklandığını göstermektedir. Sonuç olarak, bilişsel esnekliğin karara olan bağlılık üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır ancak karara bağlılık üzerinde başka faktörler de rol oynayabilmektedir.

4. Sonuç ve Tartışma

Literatürde yapılan araştırmalar şu ana kadar stratejik karar sonuçlarını (decision outcomes) güven (Amason 1996; Olson vd., 2007; Parayitam & Dooley, 2007); çatışma (Hurt & Abebe, 2015; Parayitam & Dooley, 2009; Parayitam & Papenhausen, 2018), psikolojik sermaye (Kiegler vd., 2022) ve bilişsel çeşitlilik (Hough & dt ogilvie, 2005) perspektifinden incelerken direkt olarak bilişsel esnekliğin karar sonuçlarını (decision outcomes) üzerinde etkisini araştıran bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma literatürde henüz yeterince araştırmaya ve ilgiye haiz olmamış olan stratejik karar sonuçlarını bilişsel esneklik bakış açısından inceleyerek hem kuramsal açıdan stratejik karar sonuçlarının öncüllerinin anlaşılması ile ilgili literatüre görgül katkıda bulunmakta hem de üst yönetim ekiplerinin aldıkları kararların sonuçlarının etkinliğinin artırılması için bilişsel esnekliğin önemini vurgulaması bakımından uygulayıcılara katkı sunmaktadır.

Araştırma kapsamında bilişsel esnekliğin üst yönetim ekiplerinin aldıkları kararın kalitesi, kararın anlaşılabilirliği ve karara bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, bireylerin değişen koşullara hızla adapte olabilme becerisine sahip olmaları durumunda, daha yaratıcı ve etkili karar çözümleri üretebildiklerini göstermektedir. Bilişsel esnekliğin karar kalitesi ile pozitif ilişkisine dair bulgu, bireylerin değişen koşullara uyum sağlama yeteneklerinin daha yaratıcı ve etkili çözümler geliştirme yeteneklerine katkıda bulunduğu şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen veriler,

yöneticilerin bilişsel esneklik düzeylerinin, kararların kalitesini artırmada belirgin bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu bilişsel esnekliğin farklı bakış açılarını değerlendirme ve alternatif çözümleri dikkate alma sürecini destekleyerek stratejik kararların daha sağlam temellere oturmasını sağladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, bilişsel esneklik, kararın anlaşılabilirliği üzerinde de pozitif bir etki göstermiştir. Bu bulgu, bilişsel esnekliğin kararın gerekçelerinin ve süreçlerinin daha net bir şekilde ifade edilmesine olanak tanıdığına işaret etmektedir. Anlaşılır kararlar hem bireysel hem de organizasyonel bağlamlarda karar süreçlerinin daha etkin bir şekilde yönetilmesini kolaylaştırmaktadır. Son olarak, bilişsel esnekliğin karara bağlılığı artırdığı da tespit edilmiştir. Bu durum, karar alıcıların bilişsel esneklikleri sayesinde süreç boyunca kendilerini daha motive hissetmelerine ve alınan kararların arkasında durma eğilimlerinin güçlenmesine işaret etmektedir.

Her ne kadar literatürde bu konuyla ilgili direkt bir çalışma yapılmamış olsa da araştırma sonuçları literatürdeki benzer araştırmalara yakınlık göstermektedir. Örneğin, Fourné ve arkadaşları (2023) yönetici ve denetçi arasındaki iş birliğinde bilişsel esnekliğin stratejik kararın kalitesiyle pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Laureiro-Martínez ve Brusoni (2018) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaptasyonun ardındaki bireysel mekanizmaya ışık tutarak, bilişsel esnekliğin stratejik kararlar üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Bilişsel esneklik ve kararın anlaşılması ile ilgili doğrudan bir çalışma olmasa da Hohl ve Dolcos (2024) bilişsel esnekliğin değişen bağlamlara uyum sağlama ve çeşitli bilgileri bütünleştirmedeki rolü, kişinin karmaşık kararları anlamasını artırabileceğini öne sürmektedir. Her ne kadar literatürde bilişsel esneklik ile karara bağlılık arasındaki doğrudan ilişkiyi test eden bir çalışmaya rastlanmamış olsa da, Saccardo ve Serra-Garcia (2020), yaptıkları deneysel çalışmada bilişsel esneklik ile karar bağlılığı arasındaki ilişkinin karmaşık olduğunu ifade etmektedirler. Bu yazarlar, bazı durumlarda bilişsel esnekliği yüksek bireylerin bir karara bağlılığı geciktirebileceğini, seçenekleri açık tutmayı ve yeni bilgiler ortaya çıktıkça uyum sağlamayı tercih edebileceğini göstermektedir. Bazı durumlarda ise, bir karar verildikten sonra, uyum sağlama yetenekleri, seçilen eylem yolunu etkili bir şekilde uygulamaya yönelik daha güçlü bir bağlılığa yol açabildiğini ortaya koymaktadırlar.

Sosyal bilimlerde anket bazlı çalışılan birçok araştırmada olduğu gibi, mevcut araştırmada da birtakım kısıtlar mevcuttur. Öncelikle günümüze kadar stratejik karar alma literatüründe yapılan birçok araştırma stratejik kararların firma performansının (Baum & Wally, 2003) ve örgütsel performansın (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019) üzerindeki etkisini objektif ölçüm araçlarıyla ölçmüştür. Ancak bu araştırmada katılımcılardan son iki yıldaki belirli bir stratejik kararı temel alarak bu kararın anlaşılmasını, kalitesini ve bu karara bağlılığı subjektif bir bakış açısıyla değerlendirmesi talep edilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında ulaşılmış olan yöneticiler, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden seçilmiştir. Değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde karar süreçlerini ve karar sonuçlarına etki eden çok farklı etmenler olabilir. Bu nedenle, bu alanda araştırma yapmayı planlayan diğer araştırmacıların, çalışmalarını tek bir sektörle sınırlı tutarak gerçekleştirmeleri daha yararlı olabilir. Bu yaklaşım, daha spesifik ve sektör bazlı analizlerin yapılmasına olanak tanıyacaktır. Araştırma kapsamında firma büyüklüğü, üst yönetim takım büyüklüğü ve firma yaşı gibi değişkenler kontrol değişkeni olarak eklenmiş olup, bu değişkenlerin de bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ancak katılımcılara üst yönetim ekibi olarak kaç senedir birlikte çalıştıklarının bilgisi sorulmamış olup, dolayısıyla bu değişken kontrol değişkeni olarak eklenememiştir. İleride bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacılar bu bilgiyi katılımcılardan edinerek kontrol değişkeni olarak çalışmalarına dahil edebilirler.

Mevcut araştırma gelecekteki çalışmalar için birçok konuda yeni araştırma alanları ortaya koymaktadır. Öncelikle karar alıcı her takımda olması gereken en önemli unsurlardan birisi de güven olgusudur. Takım üyeleri arasında bilişsel güvenin yer alması durumunda takım üyeleri tarafından sağlanacak olan bilgiler daha pozitif bir şekilde karşılanacak ve uygulamaya geçirilecektir. Halbuki takım üyeleri arasında duygusal güvenin olması halinde bazı takım üyeleri, arkadaşlarının sağladığı bilgilere kuşkuyla

yaklaşacak olup, bu bilgilerin hayata geçirilmesine direnç gösterebileceklerdir (Parayitam vd., 2007). Tam da bu noktada çatışma kavramı devreye girecek olup çatışmanın türüne göre (bilişsel çatışma ve duygusal çatışma) kararların hayata geçirilmesi noktasında sorunlar yaşanabilecektir. Dolayısıyla konuya ilgili duyan araştırmacıların ileriki çalışmalarında, araştırma desenlerine güven ve çatışma kavramlarını da eklemelerinde fayda vardır. Ayrıca araştırma neticesinde bilişsel esnekliğin bireylerin ve örgütlerin stratejik karar alma süreçlerinde önemli bir yetkinlik olduğunu ortaya konmaktadır. Gelecekteki araştırmalarda, bilişsel esnekliğin stratejik karar almadaki etkilerinin daha derinlemesine incelenmesi önerilebilir. Ayrıca, karar süreçlerinde ekip dinamikleri ve örgütsel bağlamın rolü gibi faktörler de dikkate alınarak daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A. (2019). Strategic decision making and organization performance: A literature review. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), 95.
<https://doi.org/10.32479/irmm.8161>
- Amason A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management teams. *Academic Management Journal*, 39, 123-48.
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 1107-1129.
- Bilancini, E., Boncinelli, L., & Mattiassi, A. (2019). Assessing actual strategic behavior to construct a measure of strategic ability. *Front. Psychol.* 9, 2750. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02750>
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Chung, S. H., Su, Y. F., & Su, S. W. (2012). The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(5), 735-745.
- Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 497-509.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.
- Feng, J., Han, P., Zheng, W., & Kamran, A. (2022). Identifying the factors affecting strategic decision-making ability to boost the entrepreneurial performance: A hybrid structural equation modeling – artificial neural network approach. *Front. Psychol.*, 13, 1038604.
- Fodor, O., Curşeu, P., & Vermeulen, P. (2009). Effective decision-making: The role of cognitive complexity in strategic decisions. *Studia Psychologica*. 51, 293-304.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fourne, S. P. L., Guessow, D., Margolin, M., & Schaffer, U. (2023). Controllers and strategic decision-making: The role of cognitive flexibility in controller-manager collaboration. *Management Accounting Research*, 60, 2-13.
- Furr, N. R., Cavarretta, F., & Garg, S. (2012). Who changes course? The role of domain knowledge and novel framing in making technology changes. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(3), 236-256.
- Gosh, S., & Halder, S. (2020). Emotional regulation and cognitive flexibility in young adults. *Journal of Psychosocial Research*, 15(2), 609-617.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. E. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R., & Wilson, D. C. (1986). *Top decisions: Strategic decision-making in organizations*. Jossey-Bass.
- Hoerl, A. E., & Kennard, R. W. (1970). Ridge regression: Applications to nonorthogonal problems. *Tecnometrics*, 12, 69-82.
- Hohl, K., & Dolcos, S. (2024). Measuring cognitive flexibility: A brief review of neuropsychological, self-report, and neuroscientific approaches. *Frontiers in Human Neuroscience*, 18, 1331960.
- Hough & dt ogilvie, (2005). An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes. *Journal of Management Studies*, 42(2), 417-448.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hurt, K. J., & Abebe, M. A. (2015). The effect of conflict type and organizational crisis on perceived strategic decision effectiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3), 340-354. <https://doi.org/10.1177/1548051815570038>
- International Trade Administration (2014, 31 Aralık). *Turkey commercial guide*. International Trade Administration. <https://www.trade.gov/turkey-country-commercial-guide>
- Ionescu, T. (2012). Exploring the nature of cognitive flexibility. *New Ideas in Psychology*, 30(2), 190-200.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kiegler, S., Wulf, T., Nolzen, N., & Meissner, P. (2022). Psychological capital and strategic decision outcomes. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 303-325.
- Kiernan, L., Ledwith, A., & Lynch, R. (2020). Design teams management of conflict in reaching consensus. *International Journal of Conflict Management*, 31(2), 263-285.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36(3), 502-526.
- Kiss, A., N., Libaers, D., Barr, P., S., Wang, T., & Zachary, M., A. (2020). CEO cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2200-2233.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Korkarar, S., Hızıroğlu, M., & Hair Jr, J. F. (2023). Institutional context and entrepreneurship typologies: The moderator role of environmental uncertainty. In *State of the Art in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Methodological Extensions and Applications in the Social Sciences and Beyond* (ss. 161-181). Springer International Publishing.
- Korsgaard, A. J., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Laureiro-Martínez, D., & Brusoni, S. (2018). Cognitive flexibility and adaptive decision-making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers. *Strategic Management Journal*, 39, 1031-1058.
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., & Zollo, M. (2009). Cognitive flexibility in decision-making: A neurological model of learning and change. *CROMA Working paper*, 09-014.

- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports, 76*(2), 623-626.
- Mason, R. O., & Mitroff, I. I. (1981). Challenging strategic planning assumptions: Theory, cases, and techniques. *Wiley-Interscience*.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly, 21*(2), 246-275.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2006). Conflict, trust, and effectiveness in teams performing complex tasks: A study of temporal patterns (Research Memorandum No. 8, pp. 1–30). *Maastricht University, Maastricht Research School of Economics of Technology and Organization*.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Yongjian Bao. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management, 33*(2), 196-222.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic management journal, 19*(2), 115-147.
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2007). The relationship between conflict and decision outcomes: Moderating effects of cognitive- and affect-based trust in strategic decision-making teams. *International Journal of Conflict Management, 8*(1), 42-73.
- Parayitam S., Phelps, L. D., & Olson, B. J. (2007). Strategic decision-making in the healthcare industry: The effects of physician executives on decision outcomes. *Management Research News, 30*(4), 283–301.
- Parayitam, S., & Dooley, R., S. (2009). The interplay between cognitive- and affective conflict and cognition- and affect-based trust in influencing decision outcomes. *Journal of Business Research, 62*(8), 789-796.
- Parayitam, S., & Papenhausen, C. (2016). Agreement-seeking behavior, trust, and cognitive diversity in strategic decision making teams: Process conflict as a moderator. *Journal of Advances in Management Research, 13*(3), 292-315.
- Parayitam, S., & Papenhausen, C. (2018). Strategic decision-making: The effects of cooperative conflict management, agreement-seeking behavior and competence-based trust on decision outcomes. *Management Research Review, 41*(1), 2-28.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Roshani, F., Piri, R., Malek, A., Michel, T. M., & Vafaei, M. S. (2020). Comparison of cognitive flexibility, appropriate risk-taking and reaction time in individuals with and without adult ADHD. *Psychiatry Research, 284*, 112494.
- Saccardo, S., & Serra-Garcia, M. (2020). Cognitive flexibility or moral commitment? Evidence of anticipated belief distortion. *CESifo Working Paper*, No. 8529.
- Spiro, R. J., Feltovich, P. J., Jacobson, M. J., & Coulson, R. L. (2012). Cognitive flexibility, constructivism, and hypertext: Random access instruction for advanced knowledge acquisition in ill-structured domains. *In Constructivism in Education* (85-107). Routledge.
- Taylor III, L. A. (1987). Decision quality and commitment within a probabilistic environment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39*(2), 203-227.

Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1989). Strategic process effects on consensus. *Strategic Management Journal*, 10(3), 295-302.

Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231-41.

Yıldız, M., & Eldeleklioğlu, J. (2021). Karar verme ile belirsizliğe tahammülsüzlük, bilişsel esneklik ve mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki. *Eurasian Journal of Educational Research*, 91, 39-60.

Yi, Y., Chen, Y., & He, X. (2022). CEO leadership, strategic decision comprehensiveness, and firm performance: The moderating role of TMT cognitive conflict. *Management and Organization Review*, 18(1), 131-166.

Makale Bilgi Formu

Yazarların Katkıları: Erman TOMBAK, çalışmanın konsepti ve tasarımı, verilerin toplanması ve analizi, yazı taslağı, teknik destek ve literatür taraması konularında; Mahmut HIZIROĞLU, çalışmanın konsepti ve tasarımı, literatür tarama, yazının son halinin değerlendirilmesi, içeriğin eleştirel incelenmesi konularında araştırmaya katkı sunmuştur.

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazarlar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Yapay Zeka Bildirimi: Bu makale yazılırken hiçbir yapay zekâ aracı kullanılmamıştır.

İntihal Beyanı: Bu makale iThenticate tarafından taranmıştır.