



YÖNETİCİLERİN İŞLERİNE YÖNELİK TUTUMLARI, KARAR VERME TARZLARI VE MODERN AHİLİK DAVRANIŞLARI

İbrahim DURMUŞ¹

ÖZET

Günümüz örgüt yapılarında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Onlar örgütlerin amaçları doğrultusunda işlerine yönelik çeşitli tutumlar sergilerler. Bununla birlikte onların organizasyon içerisinde işlerine yönelik çeşitli karar verme tarzları da söz konusu olabilmektedir. Yöneticiler gerçekleştirdikleri faaliyetlerinde örgüt içerisinde karşılıklı ilişkiler geliştirdiği bireylere ve işletmeye/kuruma karşı çeşitli sorumluluklara sahiptirler. Onların bu sorumluluklarına önemli etkileri olabilecek olan modern ahilik davranışlarının ölçülmesi gerekmektedir. Bu açıdan çalışmada yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile karar verme tarzları (stilleri) ve karar verme tarzları ile de modern ahilik davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak çalışmada yöneticilerin sadece geçmişe yönelik ahilik anlayışları değil günümüzdeki anlamı (modern ahilik) dikkate alınarak, tutum ve karar verme stilleri ile olan ilişkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarında yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile ani karar verme, sezgisel karar verme, rasyonel karar verme ve çekingen karar verme tarzları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler elde edilmişken bağımlı karar verme stili ile negatif ve anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada yöneticilerin işlerine yönelik karar verme tarzları ile iyi ahlaklı olmaları, vicdanlı olmaları, istikrarlı olmaları ve fırsatçı olmaları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler gözlemlenmişken çıkarıcı olmaları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşe Yönelik Tutum, Karar Verme Tarzları, Modern Ahilik.

JEL Kodları: M54, D7, L33.

ATTITUDES OF MANAGERS ABOUT THEIR WORK, THEIR DECISION MAKING STYLES AND MODERN AHI BEHAVIOURS

ABSTRACT

In today's organizational structures, managers have big duties. They display a variety of attitudes towards their work for the purposes of organizations. However, they may also have a variety of decision-making styles within their organization. Managers have various responsibilities to individuals and enterprises/institutions in which they have developed mutual relations within the organization. Their modern ahi responsibilities, which may have a significant impact on their responsibilities, need to be measured. In this respect, the relationship between the attitudes of managers about their work and their decision-making styles (styles) and decision-making styles and modern ahi behaviours are examined. In contrast to previous studies, it was tried to reveal the relationship between attitudes and decision-making styles by taking into consideration not only the historical conception of ahi past notions but also the meaning of today (modern ahi).

While positive and meaningful relationships were found between the attitudes of managers about their work and their sudden attitudes towards decision making, intuitive decision making, rational decision making, and hesitant decision-making styles, negative and meaningful relationships were reached with dependent decision-making style. In addition, there are positive and meaningful relationships between the decision-making styles of managers and their good morality, being conscientious, stable and opportunistic, while there are negative and meaningful relationships between being makyavelist.

Keywords: Attitudes Towards Work, Decision Making Styles, Modern Ahi.

JEL Codes: M54, D7, L33.

¹ Öğr. Gör., Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, ibrahimdurmus@gumushane.edu.tr

**1. GİRİŞ**

Yöneticilik geçmişte olduğu gibi günümüzde ve muhtemelen gelecek zamanlarda da işletmelerin devamlılığı açısından büyük öneme sahip olacaktır. Bu açıdan organizasyonlar içerisinde faaliyetlerini yürüten yöneticilerin işleri ile ilgili diyalog halinde olduğu birçok kişi yer almaktadır. Onlar bu diyaloglarının yanında işlerine yönelik çeşitli tutumlar sergilemeleri söz konusudur. Yöneticilerin tutumları çevrelerinde karşılaştıkları farklı ortamlar (değişkenler) ile şekillenebilmektedir. Ayrıca yöneticilerin aldıkları kararlarda hangi tarza sahip oldukları ve ahilik anlayışlarının nasıl şekillendiği önemlidir. Bu açıdan onların işlerine yönelik kararlarında hangi karar verme stilini ağırlıklı olarak kullandıkları ve geçmişten günümüze ahilik kültürünün etkilerine ne kadar sahip olduklarının ortaya koyulması literatüre yeni bakış açıları kazandırabilecektir.

Karar verme farklı dönemlerde farklı şekillerde yorumlanmıştır. Duncan 1973'te kararın belirli bir durumda ya da özel bir durumda bilinçli olarak yapılan seçimler olarak ifade etmiştir. Harrison ise 1981 yılında karar vericinin çeşitli alternatifleri değerlendirerek beklentilere yönelik hareket tarzı oluşturup seçim yapılan sürekli bir süreç olarak tanımlamışlardır (Lather vd., 2017: 2).

Son otuz yılda ahlaki konulara ilgiler giderek artmıştır. Bu açıdan nitel çalışmalar ile belirli ahlaki değerlerin gerçekleştirilmesi incelenmiştir. Örneğin feministler ve diğerleri soyut ahlaki ilkelere olan bağlılıkları için sosyal araştırmaları eleştirmişlerdir. Bunun yerine insanların karşılıklı ilişkileri ve birbirlerine karşı sorumluluklarını ifade eden ahlaki değerleri önermişlerdir (Hammersley ve Traianou, 2011: 380). Uygulamada sadece nitel çalışmalar değil aynı zamanda nicel çalışmalar da dikkate alınarak yöneticilerin sosyal ahlaki ilkeleri ve diğer etmenler ile olan ilişkileri ölçülmeye çalışılacaktır.

Birçok meslekte iş ile ilgili verilen görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanması genellikle orada çalışanlarına ve müşterilerine bağlı olan karar alma süreçlerini içermektedir. Bu süreçlerde verimliliğin eksik olması çalışanların görevlerini yerine getirmelerini zorlaştırmaktadır (Allwood ve Salo, 2012: 34). Bu açıdan örgütlerde karar alma pozisyonunda olan yöneticiler aldıkları kararların belirli etkileri olabilmektedir. Ayrıca yöneticiler açısından farklı tarz kararların işleri ile ilgili ahlaki bağlantıları da şekil alabilmektedir. Zira modern ahilik toplumsal açıdan bireylere (yöneticilere) farklı soyo-kültürel değerler yüklemektedir. Uygulama ile yöneticilerin işlerine yönelik tutumları, karar verme tarzları ve modern ahilik davranışları geçmişten günümüze bir bağlantı niteliği oluşturularak araştırılmaya çalışılmıştır.

2. TEORİ VE HİPOTEZLER**2.1. Yöneticilerin İşlerine Yönelik Tutumları**

Örgüt içerisinde çalışanlar arasında yer alan yöneticiler önemli rollere sahiptirler. Zira organizasyon içerisinde resmi ve idari kuralları pratiğe dönüştürerek astların çalışmalarını koordine ederler. Ayrıca işlerin kontrolünden sorumlu olup çatışmaları yönetir ve çalışanlarından üstlerine önemli bilgiler aktarırlar (Giauque, 2015: 72). Bu açıdan yöneticilerin işlerine yönelik olumlu tutumlar sergilemeleri çalışanları takdir etmeleri başarıları açısından pozitif geri dönüşler sağlayacaktır. Aslında iş dışında birçok dış etken de yöneticilerin coşku ve enerjilerini (spor, gönüllü çalışma, yaratıcı hobiler gibi) olumlu yönde etkileyebilecektir (Bakker ve Demerouti, 2008: 210). Yöneticilerin işlerine yönelik tutumlarının olumlu olarak şekillenmesinde yenilikçilik anlayışı da oldukça önemlidir. Yani yeni fikirler olmadan verimli bir ekonomi ve pazardan söz edilemez. Bu durumun aynı zamanda yöneticilerin davranış becerilerinin gelişimine de katkısı olacaktır (Katarzyna ve Olha, 2014: 4-5). Ayrıca örgüt içerisinde bireyler ve gruplar arasında fikir birliğinin olması güven, örgütün uzun vadeli istikrarı ve örgüt üyelerinin refahı açısından oldukça önemlidir (Cook ve Wall, 1980: 39). O halde yöneticilerin işlerine yönelik tutumları örgüt içerisindeki paydaşlarının tutumlarını da şekillendirmektedir. Sonuç olarak yöneticinin aldığı iş kararları çalışanların işlerine yönelik tutum ve davranışlarına yön verebilmektedir.

Literatürde yöneticilerin (bireylerin) işlerine yönelik tutumları ile ilgili yapılan çalışmalar örgütsel destekler ile deneysel olarak (Ravindran ve Baral, 2014: 31) incelendiğinde; Jiuan vd. (2001: 72) çalışmalarında Singapuruların işlerine yönelik tutumları incelemişler ve çalışma sonuçlarında Singapuruların oldukça fazla çalıştığı izlenimini uyandırdıklarını, işlerinde en önemli ödülün ise başarı hissiyatı olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca onların çalışmalarındaki zorlukların yanı sıra görevlerini 'akıllıca çalışma' ile kısa sürede ve verimli bir şekilde yerine getirdiklerini ortaya koymuşlardır. Çalışmalarında toplumda farklı tabakalardaki bireylerin farklı tutum ve değerlere sahip olabileceklerini de ifade etmişlerdir. Carmeli (2003: 806) ise çalışmasında yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile duygusal zekâ, çalışma davranışı ve iş sonuçları arasında anlamlı ilişkiler elde etmiştir. Ayrıca çalışmasında yöneticilerin duygusal zekâlarının işleri ile ilgili olumlu tutumlar sergilemelerine yol açtığını ve iş (görev) performanslarını geliştirdiğini ortaya koyan önemli deneysel



sonuçlara ulaşmıştır. Çalışmada daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak yöneticilerin işlerine yönelik tutumlarının karar verme tarzlarını nasıl şekillendirdiği ve karar verme stillerinin de modern ahilik davranışlarında nasıl sonuçlar oluşturduğu araştırılmaya çalışılmaktadır.

H1: Yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile karar verme tarzları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır.

2.2. Yönetici Karar Verme Tarzları

Örgütlerde karar vermede karşılaşılan bir takım problemler söz konusu olmaktadır. Örneğin iş ile ilgili verilecek kararlarda ilgili bilgileri anlama, kuralları anlama veya önceki eylemler temelinde hareket etme eğiliminde olma gibi davranışlar söz konusu olabilmektedir (Luke vd., 2011: 614). Bu açıdan karar verme, bireylerin karar verme yetenekleri ve kalıpları hakkındaki algılarını yansıtabilir (Leykin ve DeRubeis, 2010: 511). Zira tekrarlanan davranışlar, klişeleşmiş cevaplar, alışkanlıklar ve bilinen rutin çözümlerinin mevcut duruma uyarlanması karar verme stilleri kategorisine girmektedir (Bajwa vd., 2016: 39).

Karar vermede kişisel ve sosyal farklılıklar olabilmektedir. Bu tür farklılıklar ile ilgili bilgilerin çoğu batıdaki çalışmalardan elde edilmektedir. Ancak Türkiye bu ülkelerden kültürel ve sosyal olarak farklı olsa da Türkiye'deki çalışmalar ile benzer sonuçlar elde edilebilir (Hablemitoğlu ve Yıldırım, 2008: 215). Zira günümüz yönetim dünyasında yöneticilerin duygu ve düşünce yapıları dünya çapında elde ettikleri deneyimler ile şekillenmektedir. Artık iletişimin çok kolay olması yönetsel anlamda yönetici kararlarını da şekillendirebilmektedir. Ayrıca örgütlerin heterojen yapıları uluslararası ortamda onları homojen etkilere maruz bırakabilmektedir.

Daha önce yapılan araştırmalarda genel itibari ile karar verme stillerini farklı boyutlarda incelemişlerdir. Birçok yazar tarafından referans olarak gösterilen Scott ve Bruce (1995: 828-832)'nin çalışmaları gerçekleştirilen çalışmada da referans olarak kullanılmıştır. Yazarlar çalışmalarında; hızlı alınan kararların ani kararlar, alternatiflerin sistematik olarak değerlendirildiği rasyonel kararlar, duyguların ön plana çıktığı sezgisel karar verme, karar vermekten kaçınmayı ifade eden çekingen karar verme ve başkalarının tavsiyelerinden yararlanmayı ifade eden ani karar verme stillerini (tarzları) oluşturmuşlardır.

2.2.1. Ani Karar Verme

Ani karar verme stili karar sürecini mümkün olduğu kadar hızlı bir şekilde yerine getirmeyi amaçlamaktadır (Alvi vd., 2018: 93-94). Bu açıdan yöneticiler verecekleri iş kararlarında genel itibari ile hızlı karar vermeleri hata yapma olasılıklarını artırabilir nitelikte olmaktadır. Ani verilen kararların olumsuz sonuçlar oluşturması ise yöneticilerin modern ahilik davranışlarını da negatif olarak etkileyebilir. Ancak bazen örgütlerde iş kararlarının hızlı alınması gerekebilir. Bu durumlarda verilen kararların pozitif sonuçlar meydana getirmesi yöneticilerin modern ahilik davranışlarını da olumlu yönde etkileyebilecektir. Ayrıca yöneticilerin işlerine yönelik olumlu tutumlar sergilemeleri ani karar verme durumlarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu açıdan Sylvie ve Huang, (2008: 72-73) çalışmalarında ani ve sezgisel karar verme stiline kişisel bağları, rutin gelenekleri, inançları ve grup çalışmalarını içeren sosyal değerler sistemi tarafından etkilendiklerini ortaya koymuşlardır.

H1a: Yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile ani karar verme tarzları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır.

2.2.2. Sezgisel Karar Verme

Sezgisel karar verme stilini kullanan yöneticiler duygu odaklı ve “önsezileri” ile kararlar almaktadırlar. Sezgisel kararlar sınırlı bilgi ile hızlı bir şekilde alınmaktadır. Bu karar verme stili yöneticilerde belirsizliğin fazla olmasına sebep olduğu için hatalı ve tutarsız kararların alınmasına ve yöneticilere karşı güven kaybına sebep olabilmektedir (Russ vd., 1996: 5). Açıklayıcı yaklaşımlar karar vericilerin karar verme esnaslarında alternatifleri sürekli rasyonel analiz etmedikleri çoğu zaman sezgilerini de kullandıklarını ortaya koymuşlardır. Scott ve Bruce modeli bu yaklaşımın bir örneğidir (Bouleanu ve Padure, 2010: 102). Bu açıdan Riaz vd. (2012: 108) çalışmalarında belirsizlik ortamında karar verilirken sezgisel karar verme stiline uygulanmasının daha doğru bir tercih olabileceğini vurgulamışlardır. Bu sonuçlar yöneticinin modern ahilik davranışlarının etkilenebileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca yöneticilerin işlerine yönelik olumlu tutumlar sergilemeleri sezgisel kararlarını da olumlu şekilde etkileyebilir.



H1b: Yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile sezgisel karar verme tarzları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır.

2.2.3. Rasyonel Karar Verme

Rasyonel karar verme sistemik ve mantıklı bir şekilde karar verme olarak ifade edilmektedir (Michailidis ve Banks, 2016: 283). Karar sonuçlarının seçimlere ne ölçüde uyum sağladığını ortaya koyar. Curşeu ve Schruijer (2012: 8) çalışmalarında karar verme tarzında bireysel farklılıklar ile karar vermede rasyonelliği ele almışlardır. Sonuç olarak rasyonel karar verme tarzında rasyonelitenin güçlü bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Scott ve Bruce (1995: 830) ise çalışmalarında problemlere rasyonel bir şekilde yaklaşan bireylerin yenilikçi olma olasılıklarının daha düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu durum bireylerin bilişsel süreçleri yenilik süreci üzerindeki etkisini daha önceden kavramsallaştırmasına destek sağladığını ortaya koymaktadır. Bu açıdan organizasyonlardaki yöneticilerin iş kararları sistematik ve mantıklı yollar ile alternatiflerin değerlendirilmesi modern ahilik davranışlarını da olumlu yönde etkileyebilir. Zira akla uygun olarak alınan bir iş kararında yöneticinin kendi açısından fırsatçı veya çıkarıcı davrandığı savunulamaz. Bunun aksine kendi açısından ahlaki, vicdanlı ve istikrarlı bir karar almış olabileceğini ortaya koyabilecektir. Ayrıca yöneticilerin işlerine yönelik olumlu tutumlar sergilemeleri rasyonel karar verme stillerini olumlu yönde etkileyebilecektir.

H1c: Yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile rasyonel karar verme tarzları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır.

2.2.4. Çekingen Karar Verme

Bu tarz karar verme stilini tercih eden bireyler ya kararlarını ertelemekte ya da karar vermekten kaçınma davranışı sergilemektedirler (Spicer ve Sadler-Smith, 2005: 138). Karar verme stili alışkanlıkların dışında temel yetenekleri yansıtır ise etkili karar vermede yetersizlik veya karar vermekten kaçınma davranışı sorumluluk alma korkusunu oluşturarak bağımlı ve çekingen stillerde algılanan bir yetersizlik oluşturmaktadır (Thunholm, 2008: 214). O halde karar vermekten kaçınan yöneticiler iş kararları ile ilgili sürecin işleyişinde aksaklıklara sebep olabilirler. Bu durum modern ahilik davranışlarını negatif yönde şekillendirebilir. Ayrıca işe yönelik olumlu tutumlar çekinden karar verme tarzını olumsuz yönde etkileyebilir. Rehman ve Waheed (2012: 262) çalışmalarında çalışanların dönüştürücü liderlik tarzları ile rasyonel karar verme tarzı, bağımlı karar verme tarzı ve duygusal zekâ ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca çalışmalarında çekingen ve sezgisel karar verme stilleri ile dönüştürücü liderlik tarzları arasında zayıf bir ilişki olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

H1d: Yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile çekingen karar verme tarzları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler vardır.

2.2.5. Bağımlı Karar Verme

Bağımlı karar verme stili karar almada diğer bireylerin tavsiyeleri ve desteklerinin bileşeni olarak karakterize edilmektedir (Russ vd., 5). Yani bu karar verme stilini kullanan yöneticiler başka bireylerin yönlendirmelerine ve desteklerine güvenmektedirler. Bu açıdan kendi başlarına karar almaları çeşitli durumlarda risk teşkil edebilir. Ayrıca bağımlı karar verme stili ile hareket eden bireyler özgün düşünce yapılarını uygulamaya koyamayabilirler. Bu durum bu tarz yöneticilerin iş kararlarında modern ahilik anlayışlarını farklı açılardan şekillendirebilir. Ayrıca olumlu tutumlara sahip olan yöneticilerin bağımlı karar verme stilleri bundan negatif olarak etkilenebilir. Spicer ve Sadler-Smith (2005: 138-147) çalışmalarında bağımlı karar verme stilini tercih eden bireylerin çok sayıda olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum bu karar vericilerin karar alma süreçlerinde başkalarını dâhil etme konusunda istekli olduklarını ve bunun avantaj oluşturabileceğini vurgulamışlardır. Dolayısı ile bağımlılığın etkisi bir bireyin bağımlılığının niteliğine göre belirlenebilecektir. Ancak bu karar verme stili bireyin kendi başına karar almasını zorlaştırdığı için yöneticinin erteleme davranışı sergilemesine sebep olabilir.

H1e: Yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile bağımlı karar verme tarzları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler vardır.

**2.3. Modern Ahilik**

Ahilik Osmanlı Devleti'ne özgü olup milli bir kuruluş olarak Türklerin Anadolu'ya yerleşmesinde önem arz etmektedir. Ahilikte tüketicilerin korunmasının yanında çıraklık ve kalfalıktan yetişip ustalık makamına erişilerek ticaret veya sanatsal faaliyetler gerçekleştirilirdi (Gunduz vd., 2012: 41). Bu açıdan ahilik; ahlak, iş ve hiyerarşi disiplini çerçevesinde topluma hizmet etmeyi ibadet olarak algılayan bireylerin yetiştirildiği bir teşkilat (Akça, 2003: 211) olarak ifade edilebilir. Modern Ahilik ile günümüz yönetim dünyasında yönetici statüsündeki bireylerin ahlaki değerler çerçevesinde kendilerine ve çevrelerine karşı davranış şekilleri büyük önem arz etmektedir. Yöneticilerin işleri ile ilgili aldıkları kararlar ve bu iş kararları ile ilgili modern ahilik anlayışlarının nasıl şekillendiği çalışma sonuçları ile ortaya koyulabilecektir.

Örgütlerde davranışsal tutarlılık ve davranışsal bütünlük açısından çalışanların yöneticilerine güvenmelerinde algılanan riskin azaltılmasını ifade eder. Yöneticilerin davranışsal tutarlılığı geçmişteki eylemlerine dayanarak eylemlerinin güvenilirliğini veya tahmin edilebilirliğini yansıtırken davranışsal bütünlük yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir (Whitener vd., 1998: 516). Bu açıdan oluşturulan modern ahilik ölçeğinde yöneticilerin davranışsal tutarlılık ve davranışsal bütünlükleri dikkate alınarak iyi ahlaklı olma, vicdanlı olma, istikrarlı olma, fırsatçı olma ve çıkarıcı (makyavelist) olma özellikleri bir bütün olarak incelenmeye çalışılmıştır.

H2: Yöneticilerin karar verme tarzı ile modern ahilik anlayışları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır.

2.3.1. İyi Ahlaklı Olmak

Bazı ahlaki değerler resmi veya yapısal özellikleri açısından değerlendirildiğinde; fayda sağlayıp sağlamaması, eşitliğin kişisel olmayan değeri, bireyselliğe karşı çoğunluğu ve bunların geçişliliği üzerindeki etkileri, ahlaki ikilemler ve şüphecilik olarak paylaşılabilen ya da paylaşılabilen değerlerden oluşmaktadır (Temkin, 2015: 391). Bu açıdan sosyal yaşamın merkezinde yer alan ahlaki düşünce akla yatık olarak bu tür anlayışları açıklamak zorundadır (Lillehammer, 2013: 381). İşlerin ahlaki şekilde yerine getirilmesi ahlaki kimliğe sahip bir birey ile karşılaştırıldığında iş dünyasının toplumdaki rolü daha geniştir (Leavitt vd., 2016: 787). O halde örgüt içerisinde yöneticiler işleri ile ilgili kendi açılarından ahlaki davranış sergilemeleri aynı zamanda toplumsal açıdan daha fazla paydaşı etkilediği sonucunu doğuracaktır. Yani bireyin (yönetici veya çalışan) örgüt içerisinde kendi başına ahlaki davranışlar sergilemesi temsil edilen organizasyonun bütününde olumlu izlenimler oluşmasına sebep olabilecektir.

İyi ahlaklı olmak ile ilgili daha önce gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde; Kleinsman (2013: 349-363) çalışmasında iyi ahlaklı olmanın yanında ortak iyilik kavramı üzerinde durmuştur. Ayrıca iyilik kavramında geleneksel ahlakımı da ele almış ve toplumun ortak iyiliği, ailelerin iyiliği ve bireylerin iyiliği perspektiflerinden ahlak kavramını değerlendirmiştir. Eserinde bireyin hak, özgürlük, özerkliği ve bireyselliği üzerinde övülmüş yeni bir ahlaki anlayışın olduğunu ancak bunun toplumun refahı ile ilgili düşüncelerden uzak olduğuna vurgu yapmıştır. Sonuç olarak ise ortak iyiliğin toparlanması ve iletilebilmesi için bireylerin ve toplumun çıkarlarının bir bütün olarak ele alındığı yeni bir ahlaki yapıya ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır. Zhang vd. (2018: 859-860) araştırmalarında daha önce yaptıkları pilot çalışmalara vurgu yaparak; ahlaki veya ahlaksız ikilemlerde rastgele seçtikleri bireyler üzerindeki çalışmada bireylerin % 61 ahlaki durumlar için ne 'yapmalı' ya odaklanırken %36'sı ise ahlaki durumla yüzleşirken ne 'yapılması' gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca başka bir çalışmada 50 şirketin ahlaki kodlarını oluşturmuş olup 'yapılması' gerekenin ne olduğunu sorduklarında yaklaşık olarak olması gerekenden 30 kez daha fazla vurgulandığını görmüşlerdir. O halde organizasyonlar ahlaki yönetsel davranışlarda 'yapılması-olması' gerekeni yönlendirecek ilkelerin neler olduğunu ortaya koymaktadırlar. Joosten vd. (2014: 76) ise çalışmalarında uzun vadeli itibar oluşturmuş olan bireylerin ahlaki tutarlılığa sahip olduklarını vurgulamışlardır. Ayrıca çalışmalarında ahlaki davranış hatırlatanların ahlaksız davranışları hatırlatanlara göre daha fazla yardımcı olma davranış sergilediklerini çalışmalarında ortaya koymuşlardır.

H2a: Yöneticilerin karar verme tarzı ile iyi ahlaklı olmaları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır.

2.3.2. Vicdanlı Olmak

Literatürde vicdanlı olmak dürüstlük, sorumluluk sahibi olmak ile eşdeğer tutulmuştur (Wang vd., 2018: 7). Mateo vd. (2016: 165-166) çalışmalarında yöneticiler için en önemli sonuçlardan birinin çalışanlarını sürekli iyileştirme gerekliliği ile etkileme olduğunu vurgulamışlardır. Böyle yaparak hem düşük hem de yüksek sorumluluk sahibi bireylere yardımcı olabileceklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca organizasyon içerisinde yüksek



düzye de vicdana sahip çalışanların da kişilikleri ve çevreleri arasındaki uyumsuzluktan kaçınacaklarını çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Witt vd. (2002: 166-168) araştırmalarında vicdanlı bireylerin çalışmalarında titiz, güvenilir, sorumluluk sahibi, disiplinli, bilinçli ve organize bir şekilde amaçlarının olduğuna vurgu yapmışlardır. Hassan vd. (2016: 8) ise çalışmalarında vicdanlılık ile çalışanların performansı arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır.

H2b: Yöneticilerin karar verme tarzı ile vicdanlı olmaları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır.

2.3.3. İstikrarlı Olmak

Organizasyonlarda istikrarlı olmak değişimi kolaylaştırmaktadır (Siti-Nabiha ve Scapens, 2005: 67). Bir organizasyonu geniş bir araştırmaya yönlendiren ve istikrarı teşvik eden diğer organizasyonlara ilişkin unsurlar tanımlanmalıdır. Araştırma ve bu istikrarı dengeleme ihtiyacı öğeler arasında karşılıklı bağımlılığı oluşturur. Örgütlerde bu araştırmalar ‘istikrar özgürlüğü’ sağlar (Rivkin ve Siggelkow, 2003: 291). Joosten vd. (2014: 73) çalışmalarında bireylerin eylemlerinden sorumlu tutulmamaları durumunda ahlaki tutarlılığın beklenmemesi gerektiğini vurgulamışlardır. Zira insanların eylemlerinden sorumlu tutulmaları durumunda (yani eylemlerini başkalarına açıklamak zorunda olduklarında) ise ahlaki tutarlılıkları onlar açısından bir istikrar doğuracaktır.

H2c: Yöneticilerin karar verme tarzı ile istikrarlı olmaları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır.

2.3.4. Fırsatçı (Opportunizist) Olmak

Opportunizlik literatürde fırsatçılık olarak değerlendirilmek ile birlikte belirli bir şekilde davranmaya yönelik yönetsel bir yatkınlık olarak ifade edilmektedir (Gibbins vd., 1990: 130). Williamson fırsatçı olmayı, fırsatçılığın yanı sıra görevi kötüye kullanmak ve menfaate yönelik düşünce yapısına sahip olmak olarak ifade etmiştir (Hodgson, 2004: 402). Bu açıdan Foss vd. (2006: 813) çalışmalarında firmaların hiyerarşik yapılarının yöneticiler tarafından fırsatçı müdahaleler uygulamalarının daha zor olduğu bir durumda yani, çalışanların çıkarlarının kurumsal karar almada daha yüksek olmasının yöneticilerin fırsatçı müdahalelerini uygulamalarını daha da zorlaştırdığını ortaya koymuşlardır. Bassett (1969: 39) ise çalışmasında organizasyon içerisinde yöneticilerin kaynakları en etkin şekilde kullanmaları söz konusu olduğunda yapılacak işlerin gerçekçi, idealist, fırsatçılık veya uzlaştırıcılık ile yapılması gerektiğinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca yöneticilerin yönetim kademelerindeki riskli işleri için gerekli beceri, deneyim, motivasyon ve kişisel bağlılık için yeterli sermayeye de sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Bu örnekler ışığında uygulamada örgüt içerisindeki yöneticilerin fırsatçılık açısından kendi çıkarlarını ne denli ön planda tuttukları araştırılacaktır. Yani başka bir ifade ile yöneticiler örgütün çıkarlarını mı yoksa kendi çıkarlarını mı fırsatlar çerçevesinde ön planda tutuyor bunun araştırması yapılacaktır.

H2d: Yöneticilerin karar verme tarzı ile fırsatçı olmaları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler vardır.

2.3.5. Çıkarıcı (Makyavelist) Olmak

Makyavelist olmak ile ilgili akademik araştırmalar şu özelliklere vurgu yapmaktadır; ‘karşılıklı ilişkilerde duygusal etkide eksiklikler, geleneksel ahlak açısından kaygı eksikliği ve düşük ideolojik bağlılık’ olarak ifade edilmektedir (Turner ve Martinez, 1977: 325). Bu açıdan Makyavelistler ne model vatandaş ne de sosyal yeterliliğin iyi örnekleri değildir (Hawley, 2003: 300). Makyavelist yöneticilerin yönelimlerinde kötümser inançları olup (Tabensky, 2007: 108), bir şeyi elde etmek için genellikle kurnazca davrandıkları (Gkorezis vd., 2015: 622), iş yükleri ile negatif yönlü ilişkilere sahiptirler. Ayrıca iş tatmini, kontrol mekanizması için algılanan fırsat ve kurumsal hareketlilikleri ile pozitif ilişkili olduğu varsayılabilir (Gemmil ve Heisler, 1972: 52). Bu açıdan makyavelist kendi başına ne iyi ne de kötü bir yönetim tarzıdır (Gable ve Topol, 1991: 364).

Makyavelist bireyler ahlaki olmayan bir inanca sahiptirler. Calhoon makyavelist bireylerin tanımı içerisinde ‘dolandırıcılık’ terimini vurgulamaktadır. Dolandırıcılık bir bireyin bir görevi yerine getirmenin dolambaçlı yollarını kullanmasını ifade eder. Ahlaksızlık terimi ise ahlaki içerikten yoksun olduğu için tartışılabilir. Bu açıdan ahlaksızlık kavramını ortadan kaldırmak için ahlaki (etik) araştırması eylemlerin amacını ortaya koymaktadır (Fraedrich vd., 1989: 698).

Makyavelist davranışlarda sosyal durumlarda karar verme sürecini etkileyen faktörleri araştıran önceki araştırmalar, genellikle belli bir karardan doğrudan sorumlu olan öznel duygulara, motivasyonlara ve nedenlere



dikkat çekememişlerdir (Czibor vd., 2014: 519). McGuire ve Hutchings (2006: 205) çalışmalarında makyavelist düşüncenin liderlik rolüne ve yöntemlerine dair kapsamlı bilgiler sunduğu örgütsel kontrolü sağladığı ve devamlılık için stratejiler önerdiğini vurgulamışlardır. Ayrıca tempolu bir iş ortamında makyavelist davranışın kararların altındaki temel öncülleri inceleyerek bireylerin olayları algılamaları ve yorumlamaları hakkında öngörü sağladığını vurgulamışlardır. Sonuç olarak makyavelistlerin insanların davranışlarını sabitleyerek giderek karmaşıklaşan iş ortamında değişimi anlamaya yardımcı olduğunu ve karşılaştırma yapmada son derece önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmada yöneticilerin karar verme stilleri ile modern ahilik davranışlarının nedenleri öznel duygular ışığında yorumlanmaya çalışılmaktadır.

H2e: Yöneticilerin karar verme tarzı ile çıkarıcı olmaları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler vardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

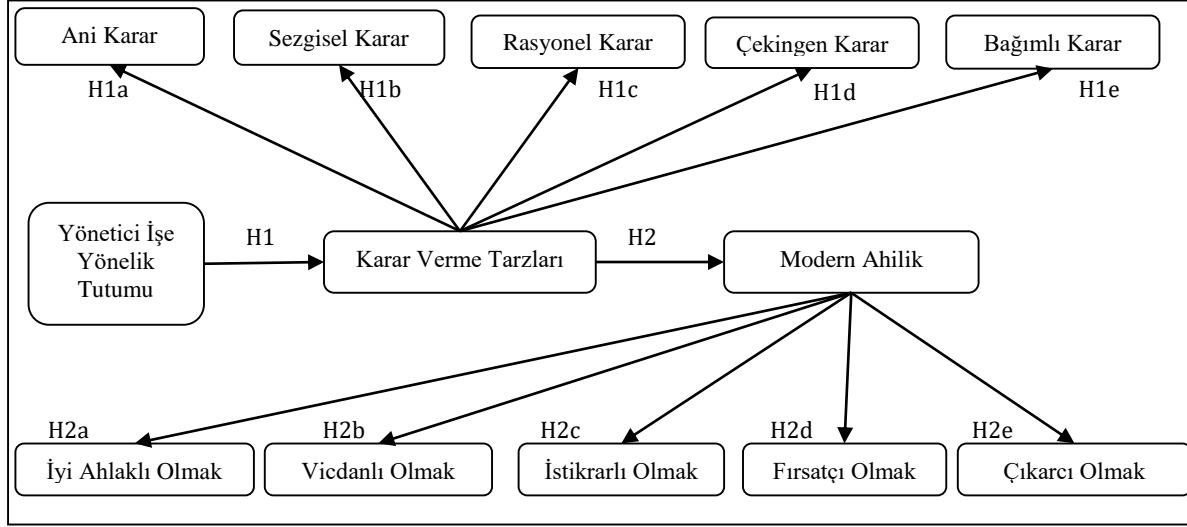
Uygulamada daha önce tutum, karar verme stilleri ve modern ahilik anlayışı ile ilgili Turner ve Martinez (1977), Scott ve Bruce (1995), Russ vd. (1996), Spicer ve Sadler-Smith (2005), Foss vd. (2006), Thunholm (2009), Riaz vd. (2012), Costantini vd. (2015) ve Battal ve Durmuş (2017) yapmış oldukları çalışmalarında kullandıkları ölçekler dikkate alınarak araştırma yöntemi oluşturulmuştur. Çalışmada faydalanan ölçekler tablo 1’de belirtilmiştir.

Gerçekleştirilen çalışma Bayburt ve Gümüşhane illerinde kamu ve özel sektörde faaliyette bulunan 324 yöneticiye yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışma anketlerinin 17 tanesi eksik doldurulduğu için 307 anket tesadüfi örneklem metoduna göre değerlendirmeye alınmıştır. Çalışma anketi 57 sorudan oluşmaktadır. Uygulama da 5’li likert tekniğinden faydalanılmıştır. Çalışmanın örneklem boyutu dikkate alındığında Bayburt ve Gümüşhane’de yönetici statüsünde faaliyette bulunan çalışanlar dikkate alınmıştır.

Yöneticilere yönelik gerçekleştirilen çalışmada SPSS21 ve AMOS21 paket programları kullanılmıştır. Çalışma SPSS paket programı ile geçerlilik ve güvenilirliği test edildikten sonra AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örneklem büyüklüğü 307 yönetici olup %95 güven düzeyinde ve %5 örneklem hatası dikkate alınarak değerlendirmeye koyulmuştur. Çalışma ölçeğinin güvenilirliğini veren Cronbach Alpha değeri 0,843 olarak bulunmuştur. Ölçeğin temel bileşen analizlerinin kullanılmasını sağlamak için Kaiser-Meyer-Olkin uygunluk testi uygulanmıştır. Uygulama sonuçlarında KMO değeri 0,825 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca KMO testinin sonucu $p = 0.000$ ’de anlamlı bulunmuştur. Bu değerler dikkate alındığında ölçeğin kabul edilebilir bir veri uyumu gösterdiği anlaşılmaktadır (Olawale ve Garwe, 2010: 733; Aman vd., 2012: 156).

3.1. Araştırmanın Hipotez Modeli

Çalışmalarda belli bir duruma odaklanmak yerine karar verme stilini göz önünde bulundurmak genellikle araştırma hipotezlerinde eğilimlerin ve karar alma yaklaşımlarının incelenmesini sağlar. Dolayısı ile bir dizi kararın gerekliliği daha uygun bir yaklaşım niteliği oluşturacaktır (Chermack ve Nimon, 2008: 356). Uygulama hipotez modeli oluşturulurken yöneticilerin işlerine yönelik tutumları, karar verme tarzları ve modern ahilik anlayışları daha önce yapılan çalışmalar ışığında modellenmiştir. Araştırmanın hipotez modeli Şekil 1’de ifade edilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Hipotez Modeli

Kaynak: Turner ve Martinez 1977; Scott ve Bruce 1995; Russ vd. 1996; Spicer ve Sadler-Smith 2005; Foss vd. 2006; Thunholm 2009; Riaz vd. 2012; Costantini vd., 2015; Battal ve Durmuş 2017

Uygulama hipotez modelinde Şekil 1 genel olarak değerlendirildiğinde; yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile karar verme tarzları arasında anlamlı ilişkiler oluşturabileceği ve yöneticilerin karar verme stilleri ile de modern ahilik anlayışları arasında da anlamlı ilişkiler olabileceğini ortaya koymaktadır.

Tablo 1. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek	Maddeler	Kaynak
İşe Yönelik Tutum	6	Mehta 2000; Jiuon vd. 2001; Rashid ve Ibrahim 2002
Ani Karar Verme	5	Scott ve Bruce 1995
Sezgisel Karar Verme	5	Scott ve Bruce 1995
Rasyonel Karar Verme	5	Scott ve Bruce 1995
Çekingeng Karar Verme	5	Scott ve Bruce 1995
Bağımlı Karar Verme	5	Scott ve Bruce 1995
İyi Ahlaklı Olmak	4	Fraedrich vd. 1989; Battal ve Durmuş 2017; Zhang vd. 2018
Vicdanlı Olmak	5	Costantini vd. 2015; Mateo vd. (2016); Wang vd. 2018
İstikrarlı Olmak	4	Battal ve Durmuş 2017
Fırsatçı Olmak	4	Foss vd. 2006; Battal ve Durmuş 2017
Çıkarıcı Olmak	5	Turner ve Martinez 1977; Fraedrich vd. 1989; Gable ve Topol 1991; Battal ve Durmuş 2017

Uygulamada kullanılan ölçeklerin verildiği Tablo 1'e bakıldığında; yöneticilerin işlerine yönelik tutumlarını ifade eden 6 maddeden Jiuon vd. (2001)'nin çalışmalarından 1 madde, Rashid ve Ibrahim (2002)'in çalışmalarında kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik tutumlar işe yönelik tutumlara uyarlanarak 3 madde, Mehta (2000)'in çalışmasında reklama yönelik genel tutumlar işe yönelik genel tutumlara uyarlanarak 2 madde uygulamaya eklenmiştir. Yöneticilerin karar verme tarzları açısından bakıldığında ise Scott ve Bruce (1995)'nin çalışmalarından 25 adet soru ölçeğe eklenmiştir. Yöneticilerin modern ahilik anlayışları açısından bakıldığında ise iyi ahlaklı olmak ölçeğine 1 soru Fraedrich vd. (1989)'nin çalışmalarından, 2 soru Battal ve Durmuş (2017)'un çalışmalarından ve 1 soru Zhang vd. (2018)'nin uygulamalarından eklenmiştir. Vicdanlı olmak ölçeğine 1 soru Costantini vd. (2015)'nin çalışmalarından, 2 soru Mateo vd. (2016)'nin çalışmalarından ve 2 adet soru ise Wang vd. (2018)'nin çalışmalarından eklenmiştir. İstikrarlı olmak ölçeğinden ise 4 soru Battal ve Durmuş (2017)'un çalışmalarından eklenmiştir. Yöneticilerin fırsatçı (oportünist) olma ölçeğine ise



2 soru Foss vd. (2006)'nin uygulamalarından ve 2 adet soru Battal ve Durmuş (2017)'un çalışmalarından eklenmiştir. Son olarak yöneticilerin çıkarıcı (makyavelist) olma özelliklerine ise 1 soru Turner ve Martinez (1977)'in eserlerinden, 1 soru Fraedrich vd. (1989)'nin çalışmalarından, 1 soru Gable ve Topol (1991)'in çalışmalarından ve 2 soru Battal ve Durmuş (2017)'un gerçekleştirdikleri çalışmalarından ölçeğe uyarlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmada yöneticilerin örgüt içerisinde işlerine yönelik tutumları, karar verme stilleri ve modern ahilik davranışlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu sonuçlar ile yöneticilerin genel itibari ile işlerine yönelik olumlu tutumlar sergileyip sergilemediklerinin, ani, rasyonel, sezgisel, bağımlı, çekingen karar verme stillerinin hangilerini kullanıp kullanmadıklarının ve bu faaliyetler ile birlikte iyi ahlaklı, vicdanlı, istikrarlı, fırsatçı veya çıkarıcılık davranışlardan hangilerine sahip olup olmadıklarının belirlenmesi yönetsel, psikolojik, örgütsel, toplumsal-sosyal-kültürel ve ekonomik açıdan önemli sonuçlara erişilmesine imkân verebilecektir. Ayrıca çalışma her ne kadar yönetici statüsündeki kişiler üzerinde gerçekleştirilmiş olsa da aslında firmalardaki kültürel yapı bir bütündür ve bütünlük içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan ortaya çıkacak olan sonuçların da buna göre değerlendirilmesi gerekmektedir.

3.3. Araştırma Analizleri ve Bulguları

Gerçekleştirilen çalışma Bayburt ve Gümüşhane illerinde kamu ve özel sektörde farklı faaliyet alanlarında işlem gören firmalarda (market, giyim, gıda sektörü gibi) ve kurumlarda (üniversite, emniyet, SGK, işkur, il özel idaresi, bankalar gibi) yönetici statüsündeki bireylere uygulanmıştır. Çalışmanın analizleri ve bulguları aşağıdaki başlıklar altında incelenmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

3.4. Demografik Özellikler-Bulgular

Gerçekleştirilen çalışmada demografik veriler; cinsiyet, eğitim, gelir ve yaş frekansları aşağıda Tablo 2'de ifade edilmiştir.

Tablo 2. Demografik Değerler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Eğitim	Frekans	Yüzde
Kadın	64	0.21	Bayburt	172	0.56
Erkek	243	0.79	Gümüşhane	135	0.44
Toplam	307	100,0	Toplam	307	100,0
Gelir	Frekans	Yüzde	Yaş	Frekans	Yüzde
1001-2500	14	4.6	25 ve altı	12	3.9
2501-4000	95	31	26-35	44	14.3
4001-5500	123	40	36-45	93	30.3
5501-7000	46	15	46-55	101	32.9
7000 ve üzeri	29	9.4	56 ve üzeri	57	18.6
Toplam	307	100,0	Toplam	307	100,0

Çalışmanın demografik verileri değerlendirmeye alındığında; çalışmaya katılanların büyük bir kısmı erkek (%79) yöneticilerden oluşup, yöneticilerin çoğu Bayburt'ta (%56) faaliyette bulunan, aylık geliri 4001-5500 (%40) aralığında olan ve 46-55 yaş (%32.9) ortalamasına sahip yöneticilerden oluşmaktadır.

3.5. Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Uygulamada ölçeğin güvenilirliğini ortaya koyan Cronbach Alpha yönteminin iç tutarlılık oranları hesaplanmıştır. Karar verme stilleri ölçeğinin her bir boyutunun güvenilirlik katsayıları; işe yönelik tutum 0,856, ani karar verme stili 0,764, rasyonel karar verme stili 0,878, sezgisel karar verme stili 0,843, çekingen karar verme stili 0,711 ve bağımlı karar verme stili ise 0,807 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca iyi ahlaklı olmak



0,912, vicdanlı olmak 0,775, istikrarlı olmak 0,812, fırsatçı olmak 0,796 ve çıkarıcı olmak 0,824 olarak bulunmuştur. Uygulamada oluşturulan modelin toplam varyansa katkısı 71.895 olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlar tüm değişkenlerin katsayılarının kabul edilebilir olduğunu ortaya koymaktadır (Allahyani ve Mukarramah, 2012: 652; Parker vd., 2007: 345; Büyüköztürk, 2002: 477; Michailidis ve Banks, 2016: 283).

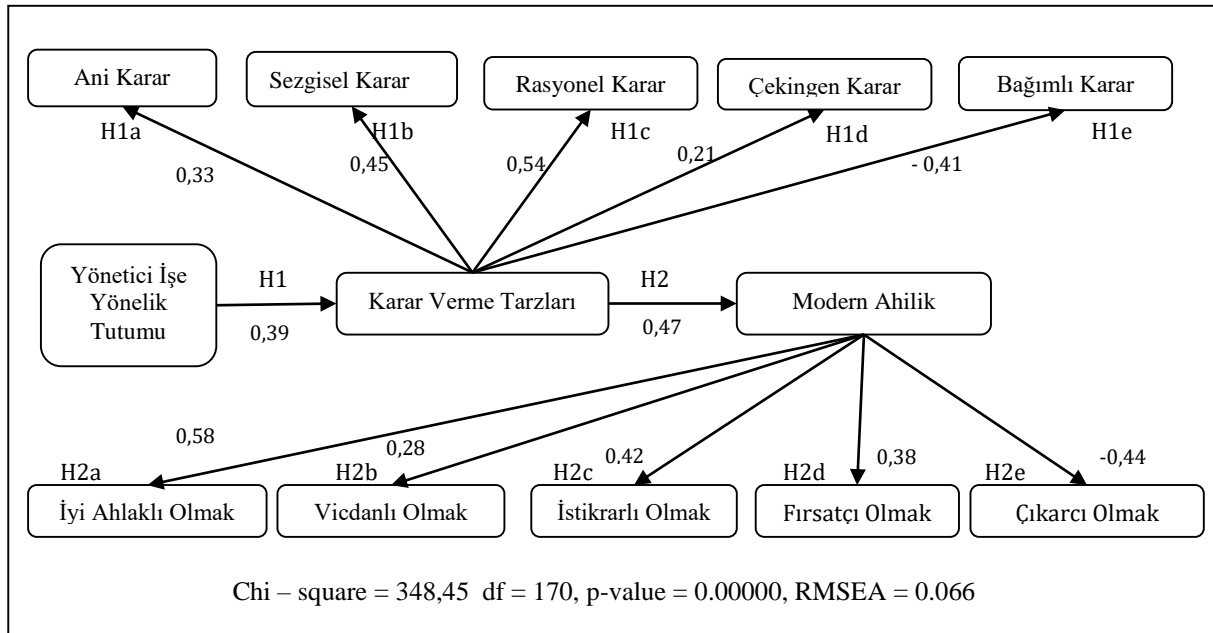
Tablo 3. Faktör ve Güvenilirlik Analizi Tablosu

	Alpha (Yüzde)	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri	R ²
IT1	0.856 (%85.6)	64,256	0.78	0.61
IT2			0.76	0.58
IT3			0.74	0.55
IT4			0.81	0.66
IT5			0.70	0.49
IT6			0.66	0.44
AV1	0.764 (%76.4)	57,235	0.62	0.38
AV2			0.45	0.20
AV3			0.68	0.46
AV4			0.68	0.46
AV5			0.72	0.52
SV1	0.843 (%84.3)	62,177	0.80	0.64
SV2			0.74	0.55
SV3			0.64	0.41
SV4			0.73	0.53
SV5			0.68	0.46
RV1	0.878 (%87.8)	65,763	0.74	0.55
RV2			0.77	0.59
RV3			0.82	0.67
RV4			0.63	0.40
RV5			0.83	0.69
CV1	0.711 (%71.1)	51,124	0.57	0.32
CV2			0.48	0.23
CV3			0.63	0.40
CV4			0.23	0.05
CV5			-0.12	0.0144
BV1	0.807 (%80.7)	60,007	0.81	0.66
BV2			0.56	0.31
BV3			0.74	0.55
BV4			0.52	0.52
BV5			0.74	0.55
IO1	0,912 (%91.2)	68,532	0.89	0.79
IO2			0.78	0.61
IO3			0.85	0.72
IO4			0.94	0.88
VO1	0.775 (%77.5)	55,674	0.67	0.45
VO2			0.57	0.32
VO3			0.71	0.50
VO4			0.71	0.50
VO5			0.58	0.34
SO1	0.812 (%81.2)	60.301	0.74	0.55
SO2			0.56	0.31
SO3			0.77	0.59
SO4			0.78	0.61
FO1	0,796 (%79.6)	59,452	0.65	0.42
FO2			-0.28	0.0784
FO3			0.71	0.50
FO4			0.68	0.46
CO1	0.824 (%82.4)	62,103	0.63	0.40
CO2			0.78	0.61
CO3			0.78	0.61
CO4			0.80	0.64
CO5			0.62	0.38

Gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarına genel itibari ile bakıldığında oluşturulan modele en fazla katkıyı sırası ile yöneticilerin iyi ahlaklı olması (IO/68.532), rasyonel karar verme stili (RV/65.763), işe yönelik tutumları (IT/64.256), sezgisel karar verme tarzı (SV/62.177), çıkarıcı olmaları (CO/62.103), istikrarlı olmaları (SO/60.301), bağımlı karar verme stilleri (BV/60.007), fırsatçı olmaları (FO/59.452), ani karar verme tarzı (57.235), vicdanlı olmaları (VO/55.674) ve çekingen karar verme stili (CV/51.124) olarak sıralanmıştır. Bu sonuçlar genel itibari ile değerlendirildiğinde yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile karar verme tarzları arasında ve karar verme tarzları ile de modern ahilik davranışları arasında önemli ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır.

Uygulama verilerinin faktör yükleri dikkate alındığında; yöneticilerin işlerine yönelik tutumlarını en fazla açıklayan veri IT4 (0.81)'tir. Bu veri ile yöneticilerin yaptıkları işe oldukça bağlı olduklarını ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin ani karar verme stilini en fazla açıklayan AV5 (0.72)'tir. Burada ise yöneticiler işleri ile ilgili karar verecekleri zaman o an doğal olan ne ise onu yaptıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin sezgisel karar verme tarzını en fazla açıklayan değişken SV1 (0.80)'dir. Bu değişken ile yöneticiler işleri ile ilgili karar alırken sezgilerine güvendiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin rasyonel karar verme stillerini en fazla açıklayan değişken ise RV5 (0.83)'tir. Bu durumda ise yöneticiler iş kararlarını mantıklı ve sistematik bir yolla aldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin çekingen karar verme stilini en fazla açıklayan CV3 (0.63)'tür. Burada ise yöneticiler iş kararlarında üzerinde baskı hissettikleri zaman kararını erteleyebileceğini vurgulamışlardır. Yöneticilerin bağımlı karar verme stili değerlendirildiğinde ise en fazla katkıyı BV1 (0.81)'dir. Yöneticiler bu ifade ile iş kararı verirken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir.

Çalışmada yöneticilerin modern ahilik davranışları incelendiğinde ise; yöneticilerin iyi ahlaklı olmalarını en fazla açıklayan değişken IO4 (0.94)'tür. Bu değişken ile yöneticilerin işleri ile ilgili söylediklerini bilmeleri ve sözlerinde durmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin vicdanlı olmalarını en çok açıklayan değişkenler VO3 (0.71) ve VO4 (0.71) değişkenleridir. Burada ise yöneticilerin işi ile ilgili tevazu sahibi ve yöneticilerin işlerinde çalışanlarına karşı iyiliklerde bulunmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin istikrarlı olmalarını en fazla açıklayan değişken ise SO4 (0.78)'tür. Bu değişken ile yöneticilerin kendilerine verilen sırları saklaması gerektiğini vurgulamışlardır. Yöneticilerin fırsatçı olmaları ele alındığında ise en fazla katkıyı FO3 (0.71) yapmıştır. Bu değişkende ise yöneticilerin sadece karını düşünmemesi gerektiğini vurgulamışlardır. Yöneticilerin çıkarıcı olmaları değişkenine en fazla katkı CO4 (0.80) yapmıştır. Burada ise yöneticilerin kar etmek için herhangi bir değere bağlı olmak zorunda olmadıklarını ifade etmişlerdir.



Şekil 2. Yöneticilerin İşlerine Yönelik Tutumları, Karar Verme Tarzları ve Modern Ahilik Anlayışlarının Path Diyagramı Analizleri



Çalışmanın Faktör ve Güvenilirlik analizleri uygulanırken AMOS 21 paket programından yararlanılmıştır. Çalışma değişkenlerin deneysel olarak farklı olmasını sağlamak için doğrulayıcı faktör analizi ile analiz edilmiştir (Schuh vd., 2013: 634). Uygulamanın Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) verilerine göre RMSEA = 0.066 ile kabul edilebilir bir veri uyumu sağladığı görülmektedir. Uygulamanın serbestlik derecesi $\chi^2/sd = 2,04$ olarak bulunmuştur. Çalışma modelinin İyi Uyum Endeksini ifade eden GFI = .947, Norm Fith Uyum İndeksi NFI = .920, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi CFI = .948 ve Artırılmış Uyum Dizini ise IFI = .955 olarak hesaplanmıştır (Rehman ve Waheed, 2012: 264; Curşeu vd., 2012: 5-7).

Gerçekleştirilen çalışmanın hipotezleri genel olarak incelendiğinde h1, h1a, h1b, h1c, h1e, h2, h2a, h2b, h2c ve h2e hipotezleri kabul edilmiştir. Çalışmada h1d ve h2d hipotezleri red edilmiştir. *H1 hipotezinde* yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile karar verme tarzları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler (0.39) elde edilmiştir. *H2 hipotezinde* yöneticilerin karar verme tarzları ile modern ahilik anlayışları arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler (0.47) olduğu görülmektedir. Alt hipotezler incelendiğinde ise, *H1a hipotezinde* yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile ani karar verme tarzları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler (0.33) elde edilmiştir. *H1b hipotezinde* yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile sezgisel karar verme stilleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler (0.45) olduğu anlaşılmaktadır. *H1c hipotezinde* yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile rasyonel karar verme tarzları arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler (0.54) olduğu görülmektedir. *H1d hipotezinde* ise yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile çekingen karar verme stilleri arasında yine pozitif ve anlamlı ilişkiler (0.21) olduğu anlaşılmaktadır. *H1e hipotezinde* ise yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile bağımlı karar verme tarzları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler (-0.41) olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada yöneticilerin modern ahilik anlayışları dikkate alındığında ise *H2a hipotezinde* yöneticilerin karar verme tarzları ile iyi ahlaklı olmaları arasında pozitif ve anlamlı ilişkilere (0.58) ulaşılmıştır. *H2b hipotezinde* yöneticilerin karar verme stilleri ile vicdanlı olma anlayışları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler (0.28) elde edilmiştir. *H2c hipotezinde* ise yöneticilerin karar verme tarzları ile istikrarlı olma davranışları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler (0.42) olduğu anlaşılmaktadır. *H2d hipotezinde* yöneticilerin karar verme stilleri ile fırsatçı olma davranışları arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler (0.38) olduğu görülmektedir. Son olarak *H2e hipotezi* dikkate alındığında yöneticilerin karar verme tarzları ile çıkarıcı davranışları arasında negatif ve anlamlı (-0.44) ilişkiler olduğu görülmektedir.

4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bugünün yöneticileri çalışma ortamlarında işlerine yönelik çeşitli tutumlar sergilerken organizasyon içerisinde farklı karar verme stilleri kullanmakta ve günümüz modern ahilik anlayışı çerçevesinde iş kararlarına davranış şekilleri ile yön verebilmektedirler. Bu açıdan çalışma 2018 yılı içerisinde Türkiye’de Bayburt ve Gümüşhane illerinde kamu ve özel sektörde yöneticilik yapan 307 birey ile sınırlı tutulmuştur. Uygulamada yöneticilerin işlerine yönelik tutumlarının karar verme tarzları üzerindeki etkileri ve karar verme tarzlarının da modern ahilik anlayışları üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Uygulamada teorik kısımda verilen kaynaklar incelendiğinde; Katarzyna ve Olha (2014)’nın uygulamalarında yöneticilerin işlerine yönelik olumlu tutumların yenilikçilik ile bağlantılı olduğunu ifade etmeleri, Bakker ve Demerouti (2008) çalışmalarında yöneticilerin işlerine karşı olumlu tutumları pozitif sonuçlar doğuracağını vurgulamaları, Jiuan ve diğerlerinin (2001) çalışmalarında bireylerde farklı tutumlar ve değerler olabileceğini ve başarı hissiyatının önemli olduğunu, Carmeli (2003) ise çalışmasında işe yönelik tutumlar ile iş sonuçları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaları, gerçekleştirilen çalışmada yöneticilerin işlerine yönelik olumlu tutumlar sergilemeleri ve bunun kararlarına da olumlu şekillerde yansımaları uygulamayı destekler niteliktedir.

Yöneticilerin karar verme tarzları açısından bakıldığında; Alvi vd. (2018) ani karar verme stillerini kullanan bireylerin hızlı karar verdiklerini, Sylvie ve Huang (2008) ani ve sezgisel kararların sosyal değerlerden etkilendiklerini, Russ vd. (1996) ve Riaz vd. (2012) çalışmalarında sezgisel karar verme stiline belirsizliğin fazla olduğu durumlarda başvurulduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada ise işe yönelik tutumlarda ani ve sezgisel kararların pozitif ve anlamlı sonuçlar oluşturduğu gözlemlenmiştir. Scott ve Bruce (1995) çalışmalarında rasyonel karar verme stilini tercih eden bireylerin yenilikçi olma ihtimallerinin daha düşük olduğunu Curşeu ve Schruijer (2012) ise rasyonel karar verme stilinde rasyonelitenin güçlü bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada bakıldığında rasyonel kararların fazlaca tercih edildiği ve tutumun rasyonel kararlar üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durum rasyonelitenin etkisinin fazlaca olduğunu ortaya koyabilir. Ayrıca bu stili fazlaca tercih eden bireylerde yenilikçilik davranışı gelişmemiş olabilir. Thunholm (2008) ise çalışmasında bağımlı ve çekingen karar vermenin sorumluluk duygusunu ortadan kaldırdığını, Rehman ve Waheed ise (2012) rasyonel ve bağımlı karar verme tarzlarının duygusal zekâ ile pozitif ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Spicer ve Sadler-Smith ise (2005) çalışmalarında bağımlı karar



vericilerin karar süreçlerine başkalarını dâhil ettiklerini ifade etmişlerdir. Çalışmada yöneticilerin işe yönelik tutumu ile bağımlı karar verme stilini tercihleri arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum yöneticilerin duygusal zekâsını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca yöneticiler işlerinde karar süreçlerine başka bireyleri dâhil etmeme isteklerine sahip olabilirler. Sonuç olarak gerçekleştirilen çalışmada yöneticilerin işlerine yönelik tutumları ile ani, sezgisel, rasyonel ve çekingen karar verme tarzları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler elde edilmişken yöneticilerin bağımlı karar verme stilleri arasında negatif ve anlamlı sonuçlar olduğu anlaşılmaktadır.

Uygulamada yöneticilerin modern ahlak davranışları incelendiğinde; Kleinsman (2013) iyi ahlaklı olmanın yanında ortak iyilik kavramının önemine vurgu yaparak aslında kişinin bireysel ahlaki tutumunun yanında toplumsal ahlaki tutumunun önemini vurgulamaktadır. Zhang vd. (2018) ise çalışmalarında ahlaki değerlerde yapılması gerekenlerin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Joosten vd. (2014) de çalışmalarında bireylerin ahlaki tutarlılığa sahip olmaları uzun vadeli itibar oluşturmalarında gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Bu açıdan çalışmada yöneticiler ahlaki sorulara en yüksek değerleri vererek karar verme stillerinin iyi ahlaklı olmalarını pozitif ve anlamlı yönde etkilediklerini ifade etmişlerdir. Bu durum uzun vadede yöneticilere itibar katabileceği gibi organizasyon içerisinde olması gerekenlerin de ahlaki statüde olabileceğini ortaya koymaktadır. Zira ahlaki tutumlar örgüt içerisinde güven duygusunun varlığını ve sürekliliğini ortaya koyabilecektir. Mateo vd. (2016) çalışmalarında bir yapı içerisinde vicdanlı bireylerin fazla olmasının o yapıdaki diğer bireyler ile uyum probleminin olmayacağını ifade etmişlerdir. Hassan vd. (2016) de vicdanlılık ile çalışanın performansı arasında güçlü ilişkiler olduğunu açıklamışlardır. Witt vd. (2002) ise vicdanlı kişilerin disiplinli, bilinçli ve güvenilir olduklarını vurgulamışlardır. Çalışmada yöneticilerin karar verme tarzları ile vicdanlı davranış sergilemeleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum yöneticilerin hem iş performanslarına, hem güven vermelerine hem de diğer çalışma arkadaşları ile uyumlu hareket ettiklerini ortaya koyacaktır. Siti-Nabiha ve Scapens (2005) istikrarlı olmanın değişimi kolaylaştıracağına vurgu yapmışlardır. Rivkin ve Siggelkow (2003) organizasyonlarda teşvikler ile istikrar özgürlüğünün sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Joosten vd. (2014) ise istikrar için ahlaki tutarlılık ve sorumluluğun önemli olduğunu savunmuşlardır. Çalışmada yöneticiler işlerine yönelik karar verme stilleri ile vicdanlı olmaları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler ortaya koymuşlardır. Bu durum yöneticilerin değişime açık olabileceklerini ahlaki tutarlılık ve sorumluluk bilinçlerinin varlığını ortaya koymaktadır. Oportünist (fırsatçılık) olmak uygulamada iki farklı açıdan ele alınmaktadır. Örneğin Hodgson (2004) fırsatçı davranışı kişinin fırsatçılığına ek olarak menfi düşünmesi ve görevi kötüye kullanması olarak ifade etmişken Bassett (1969) ise fırsatçılığın örgüt içerisinde yapılacak işler için kullanılması olarak pozitif yönünü vurgulamıştır. Çalışmada fırsatçılık bireyin hem kendi çıkarları için fırsatçı davranıp davranmadığını hem de örgütün çıkarlarını gözetip gözetmediğini anlamak amacı ile sorular oluşturulmuştur. Sonuç olarak yöneticilerin kendi çıkarları için fırsatçı davranmadıklarını ancak örgütün çıkarları açısından fırsatları değerlendirmedikleri çalışma sonuçlarında gözlemlenmiştir. Hawley (2003) çalışmasında makyavelistlerin sosyal yeterliliğe sahip olmayan ve örnek alınamayacak bireyler olduklarını vurgulamıştır. Tabensky (2007) ise bu tarz yöneticilerin kötümser inançlara sahip olduklarını, Gemmill ve Heisler (1972) ise iş yükleri ile negatif ilişkili olduklarını ifade etmişlerdir. Bu çalışmaların aksine McGuire ve Hutchings (2006) ise çalışmalarında makyavelist davranan bireylerin karmaşık iş ortamında değişimi anlamaya yardımcı olduklarını, karşılaştırmalarda öngörü sağladığını, kapsamlı bilgiler sunarak örgütsel kontrol oluşturduğu ve organizasyonda süreklilik için stratejiler önerdiğini vurgulamışlardır. Gerçekleştirilen çalışmada yöneticiler işlerinde kullandıkları karar verme stilleri ile çıkarıcı (makyavelist) davranış sergileme tutumları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler ortaya koymuşlardır. Bu sonuç McGuire ve Hutchings (2006) çalışmalarında ortaya koydukları sonuçları destekler niteliktedir. Çünkü çalışmada iyi ahlaklı, vicdanlı, istikrarlı, fırsatçı (örgüt açısından fırsatçı) olan yöneticilerin aynı zamanda çıkarıcı bir tutum sergilemeleri birbirlerinin aksi bir nitelik taşımaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında bu tarz yöneticiler model olarak örnek alınmayacak ve kötümser inançlara sahip olan bireyler olabilirler. O halde bu sonuçlar daha önce yapılan çalışmalar da dikkate alındığında literatüre farklı bakış açıları kazandırabilir.

Bu sonuçlar genel itibarı ile değerlendirildiğinde farklı iş kollarında ve farklı yapılarıdaki organizasyonlarda yönetici statüsünde çalışan bireylerin; işlerine yönelik olumlu tutumlar sergilemektedirler. Bu yöneticilerin işlerine yönelik tutumu ile bağımlı karar verme stili dışında rasyonel, sezgisel, ani ve çekingen karar verme stilleri ile pozitif ve anlamlı ilişkiler ortaya koymaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin karar verme stilleri ile de çıkarıcı olma tutumlarının dışında iyi ahlaklı, vicdanlı, istikrarlı ve fırsatçı olma davranışları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Ek olarak bu tarz çalışmalarda diğer bireylerin bakış açıları da dikkate alınarak uygulamalar zenginleştirilebilir. Yani örgüt içerisinde yöneticilere yapılan anketler çalışanlara da (yöneticileri sorularak) uygulanarak farklı bakış açıları ortaya koyulabilir. Zira yönetici kendisini işine yönelik tutumunu çok olumlu göstersen de veya çok vicdanlı davrandığını düşünebilir. Ancak aynı örgüt içerisindeki



çalışanı yöneticisinin tercihlerinin doğruluğunu farklı şekilde ifade edebilir. Bu tarz çalışmalar farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir.

KAYNAKÇA

AKÇA, Gürsoy (2003). “Ahilik Geleneği ve Günümüz Fethiye Esnafı”, **Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, (14), 209-219.

ALLAHYANI, Mariam Hameed Ahmed & Makkah Al MUKARRAMAH (2012). “The Relationship Between Cognitive Dissonance and Decision-Making Styles in A Sample of Female Students at the University of UMM Al Qura”, **Education**, 132 (3), 641-663.

ALLWOOD, Carl Martin & Ilkka SALO (2012). “Decision-Making Styles and Stress”, **International Journal of Stress Management**, 19 (1), 34-47.

ALVI, Sajid Mehmood; Syeda Ayat-e-Zainab ALI; Asghar Ali SHAH, Muhammad Tahir KHALILY; Muhammad Shoab IRFAN & Ayesha NOOR (2018). “Role of Wisdom in Decision Making Styles among Managers”, **Isra Medical Journal**, 10 (2), 91-95.

AMAN, A. H. Lizawati; Amran HARUN & Zuhul HUSSEIN (2012). “The Influence of Environmental Knowledge and Concern on Green Purchase Intention the Role of Attitude as a Mediating Variable”, **British Journal of Arts and Social Sciences**, 7 (11), 145-167.

BAJWA, Ruqia Safdar; Iram BATOOL, Mubashira ASMA, Hina ALI & Amna AJMAL (2016). “Personality Traits and Decision Making Styles Among University Students (Pakistan)”, **Pakistan Journal of Life and Social Sciences**, 14 (1), 38-41.

BAKKER, Arnold B. & Evangelia DEMEROUTI (2008). “Towards a Model of Work Engagement”, **Career Development International**, 13 (3), 209-223.

BASSETT, Glenn A. (1969). “The Qualifications of a Manager”, **California Management Review**, 12 (2), 35-44.

BATTAL, Fetullah & İbrahim DURMUŞ (2017). “Modern Ahilik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Akademik Bakış Dergisi**, 63, 71-84.

BOULEANU, Elena & Marian PADURE (2010). “Identifying and Characterizing Individual Features Playing a Role in Decision Making in Environments with a High Level of Uncertainty”, **Social-Behavioural Sciences**, 1 (57), 101-107.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2002). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, **Kuram ve Uygulama Eğitimi Yönetimi**, 32, 470-483.

CARMELİ, Abraham (2003). “The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes: An Examination Among Senior Managers”, **Journal of Managerial Psychology**, 18 (8), 788-813.

CHERMACK, Thomas J. & Kim NIMON (2008). “The Effects of Scenario Planning on Participant Decision-Making Style”, **Human Resource Development Quarterly**, 19 (4), 351-371.

COOK, John & Toby WALL (1980). “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment”, **Journal of Occupational Psychology**, 53, 39-52.

COSTANTINI, Giulio; Juliette RICHETIN, Denny BORSBOOM, Eiko I. FRIED, Mijke RHEMTULLA & Marco PERUGINI (2015). “Development of Indirect Measures of Conscientiousness: Combining a Facets Approach and Network Analysis”, **European Journal of Personality, Eur. J. Pers.**, 29, 548-567.

CURŞEU, Petru Lucian & Sandra G.L. SCHRUIJER (2012). “Decision Styles and Rationality: An Analysis of the Predictive Validity of the General Decision-Making Style Inventory”, **Educational and Psychological Measurement**, 20 (10), 1-10.

CZIBOR, Andrea; Orsolya VINCZE & Tamas BEREZKEI (2014). “Feelings and Motives Underlying Machiavellian Behavioural Strategies; Narrative Reports in a Social Dilemma Situation”, **International Journal of Psychology**, 49 (6), 519-524.



FOSS, Kirsten; Nicolai J. FOSS & Xose H. VAZQUEZ (2006). "Tying the Manager's hands: Constraining Opportunistic Managerial Intervention", **Cambridge Journal of Economics**, 30, 797-818.

FRAEDRICH, John; O.C. FERRELL & William PRIDE (1989). "An Empirical Examination of Three Machiavellian Concepts: Advertisers vs. The General Public", **Journal of Business Ethics**, 8, 687-694.

GABLE, Myron & Martin T. TOPOL (1991). "Machiavellian Managers: do They Perform Better?", **Journal of Business and Psychology**, 5 (3), 355-365.

GEMMILL, Gary R. & W.J. HEISLER (1972). "Machiavellianism as a Factor in Managerial Job Strain, Job Satisfaction, and Upward Mobility", **Academy of Management Journal**, 15 (1), 51-62.

GIAUQUE, David (2015). "Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers", **Public Personnel Management**, 44 (1), 70-98.

GIBBINS, Michael; Alan RICHARDSON & John WATERHOUSE (1990). "The Management of Corporate Financial Disclosure: Opportunism, Ritualism, Policies, and Processes", **Journal of Accounting Research**, 28 (1), 121-143.

GKOREZİS, Panagiotis; Eugenia PETRIDOU & Theodora KROUKLIDOU (2015). "The Detrimental Effect of Machiavellian Leadership on Employees Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism as a Mediator", **Europe's Journal of Psychology**, 11 (4), 619-631.

GUNDUZ, Ali Yılmaz; Mehmet KAYA & Cahit AYDEMİR (2012). "Ahilik Teşkilatında ve Günümüzde Tüketicilerin Korunmasına Yönelik Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 14 (2), 37-54.

HABLEMİTOĞLU, Sengul & Filiz YILDIRIM (2008). "The Relationship Between Perception of Risk and Decision Making Styles of Turkish University Students: A Descriptive Study of Individual Differences", **World Applied Sciences Journal**, 4 (2), 214-224.

HAMMERSLEY, Martyn & Anna TRAIANOU (2011). "Moralism and Research Ethics: A Machiavellian Perspective", **International Journal of Social Research Methodology**, 14 (5), 379-390.

HASSAN, Shazia; Naveed AKHTAR & Ayşe Kucuk YILMAZ (2016). "Impact of Conscientiousness as Personality Trait on both Job and Organizational Performance", **Journal of Managerial Sciences**, 10 (1), 1-14.

HAWLEY, Patricia H. (2003). "Prosocial and Coercive Configurations of Resource Control in Early Adolescence: A Case for the Well-Adapted Machiavellian", **Merrill-Palmer Quarterly**, 49 (3), 279-309.

HODGSON, Geoffrey M. (2004). "Opportunism is not the Only Reason Why Firms Exist: Why an Explanatory Emphasis on Opportunism May Mislead Management Strategy", **Industrial and Corporate Change**, 13 (2), 401-418.

JUAN, Tan Soo; Jochen WIRTZ, Kwon JUNG & Kau Ah KENG (2001). "Singaporeans' Attitudes Toward Work, Pecuniary Adherence, Materialism, Feminism, Environmental Consciousness, and Media Credibility", **Singapore Management Review**, 23 (1), 59-86.

JOOSTEN, Anne; Marius Van DIJKE, Alain Van HIEL & David De CREMER (2014). "Feel Good, Do-Good!? On Consistency and Compensation in Moral Self-Regulation", **Journal of Business Ethics**, 123 (1), 71-84.

KATARZYNA, Zieba & Prokopenko OLHA (2014). "The Importance of Employee Creativity in the Development of Their Attitudes Pro-Innovation", **Economic Processes Management**, 3, 1-11.

KLEINSMAN, John (2013) "The Common Good in an Age of Moral Hyperpluralism: A Catholic Bioethical Perspective", **Victoria U. Wellington L. Rev.**, 44 (2), 345-363.

LATHER, Anu Singh; Shilpa JAIN & Anju SHUKLA (2017). "Creativity and Decision Making Styles: A Study of Associates Working in National Capital Region of India", **Sona Global Management Review**, 11 (2), 1-22.

LEAVITT, Keith; Lei ZHU & Karl AQUINO (2016). "Good Without Knowing It: Subtle Contextual Cues Can Activate Moral Identity and Reshape Moral Intuition", **Journal of Business Ethics**, 137 (4), 785-800.

LEYKIN, Yan & Robert J. DERUBEIS (2010). "Decision-Making Styles and Depressive Symptomatology: Development of the Decision Styles Questionnaire", **Judgment and Decision Making**, 5 (7), 506-515.



LILLEHAMMER, Hallvard (2013). "A Distinction Without a Difference? Good Advice for Moral Error Theorists", **Ratio (new series)**, 26 (3), 373-390.

LUKE, Lydia; Isabel C.H. CLARE, Howard RING, Marcus REDLEY & Peter WATSON (2011). "Decision-Making Difficulties Experienced by Adults with Autism Spectrum Conditions", **Autism**, 16 (6), 612-621.

MATEO, Ricardo; Jose HERNANDEZ & Liliana NERIZ (2016). "Experimental Evidence for the Effects of a Continuous Improvement Environment Versus a Mechanical Environment on Routines Based on Conscientiousness", **Total Quality Management**, 27 (2), 157-168.

MCGUIRE, David & Kate HUTCHINGS (2006). "A Machiavellian Analysis of Organisational Change.", **Journal of Organizational Change Management**, 19 (2), 192-209.

MEHTA, Abhilasha (2000). "Advertising Attitudes and Advertising Effectiveness" **Journal of Advertising Research**, 40 (3), 67-72.

MICHAILIDIS, Evie & Adrian P. BANKS (2016). "The Relationship Between Burnout and Risk-Taking in Workplace Decision-Making Style", **Work & Stress**, 30 (3), 278-292.

OLAWALE, Fatoki & David GARWE (2010). "Obstacles to the Growth of New SMEs in South Africa: A Principal Component Analysis Approach", **African Journal of Business Management**, 4 (5), 729-738.

PARKER, Andrew M.; Wandi Bruine De BRUÏN & Baruch FISCHHOFF (2007). "Maximizers Versus Satisficers: Decision-Making Styles, Competence and Outcomes", **Judgment and Decision Making**, 2 (6), 342-350.

RIAZ, Muhammad Naveed; Muhammad Akram RIAZ & Naila BATOOL (2012). "Personality Types as Predictors of Decision Making Styles", **Journal of Behavioral Sciences**, 22 (2), 99-114.

RIVKIN, Jan W. & Nicolaj SIGGELKOW (2003). "Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design", **Management Science**, 49 (3), 290-311.

RASHID, Md Zabid Abdul & Saadiatul IBRAHIM (2002). "Executive and Management Attitudes Towards Corporate Social Responsibility in Malaysia", **Corporate Governance**, 2(4), 10-16.

RAVINDRAN, Bharathi & Rupashree BARAL (2014). "Factors Affecting the Work Attitudes of Indian Re-entry Women in the IT Sector", **Vikalpa**, 39 (2), 31-42.

RUSS, Frederick A.; Kevin M. MCNEILLY & James M. COMER (1996). "Leadership, Decision Making and Performance of Sales Managers: A Multi-Level Approach", **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, 16 (3), 1-15.

SEBASTIAN, C. Schuh; Xin-an ZHANG & Peng TIAN (2013). "For the Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviors", **Journal of Business Ethics**, 116 (3), 629-640.

SCOTT, Susanne G. & Reginald A. BRUCE (1995). "Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure", **Educational and Psychological Measurement**, 55 (5), 818-831.

SITI-NABIHA A.K. & Robert W. SCAPENS (2005). "Stability and Change: An Institutional Study of Management Accounting Change", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 18 (1), 44-73.

SYLVIE, George & J. Sonia HUANG (2008). "Value Systems and Decision-Making Styles of Newspaper Front-Line Editors", **Journalism & Mass Communication Quarterly**, 85 (1), 61-82.

TABENSKY, Pedro Alexis (2007). "Realistic Idealism an Aristotelian Alternative to Machiavellian International Relations", **Publication History**, 54 (113), 97-111.

TEMKIN, Larry S. (2015). "Rethinking the Good: Moral Ideals and the Nature of Practical Reasoning: A Precip", **Journal of Moral Philosophy**, 12, 363-392.

THUNHOLM, Peter (2008). "Decision-Making Styles and Physiological Correlates of Negative Stress: Is There a Relation", **Scandinavian Journal of Psychology**, 49, 213-219.

THUNHOLM, Peter (2009). "Military Leaders and Followers – Do They Have Different Decision Styles?", **Scandinavian Journal of Psychology**, 50, 317-324.

TURNER, Charles F. & Daniel C. MARTINEZ (1977). "Socioeconomic Achievement and the Machiavellian Personality", **Sociometry**, 40 (4), 325-336.



WANG, Yuchen; Weina QU, Yan GE, Xianghong SUN & Kan ZHANG (2018). "Effect of Personality Traits on Driving Style: Pschometric Adaption of the Multidimensional Driving Style Inventory in a Chinese Sample", **Plos One**, 13 (9), 1-17.

WHITENER, Ellen M.; Susan E. BRODT, M. Audrey KORSGAARD & Jon M. WERNER (1998). "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behaviour", **Academy of Management Review**, 23 (3), 513-530.

WITT, L.A.; Lisa A. BURKE, Murray R. BARRICK & Michael K. MOUNT (2002). "The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, 87 (1), 164-169.

ZHANG, Ting; Francesca GINO & Joshua D. MARGOLIS (2018). "Does 'Could' Lead to Good? On the Road to Moral Insight", **Academy of Management Journal**, 61 (3), 857-895.