

## KARŞILIKLI FAYDA BAĞLAMINDA GRUP KARAR SÜREÇLERİ VE SÜREÇ ÇIKTILARININ ÖNGÖRÜLMESİ\*

Aziz BAKAY<sup>1</sup>  
Esra SARI<sup>2</sup>  
Yavuz KAHRAMAN<sup>3</sup>

### ÖZ

*Kurum ve örgüt bağlamında yapılan bu çalışmada, grup karar verme süreçleri ile karar süreç çıktıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Karşılıklı fayda dinamiği, grup karar verme süreçlerinin sonuçlar üzerindeki etkilerini düzenleyen bir faktör olarak ele alınmıştır. Deutsch (1949, 1962)'un Karşılıklı Sosyal Bağımlılık teoremine göre grup içerisindeki karşılıklı ilişkiler, grup üyesini dayanışma içerisinde hedefe de götürebilir, rekabete de itebilir.*

*Literatürdeki karar verme paradigmalarından Çatışma Modeli (Coombs, 1987) ve Hesap Verebilirlik Model'inden (Lerner & Tetlock, 1999) faydalanılarak, karşılıklı fayda kavramı bağlamında üç grup karar verme süreci (Bireysel Görev Katılımı, Negatif Sosyo-duygusal Tecrübe ve Enformasyon Baskınlığı) ile grup karar çıktıları (karar kalitesi, karara bağlılık ve süreç etkinliği) arasındaki ilişkiyi resmetmek için bir süreç modeli geliştirilmiştir. İzmir'de bir yükseköğrenim kurumunda öğrenci ve çalışanlara uygulanan anket verisi (n=166), kısmi en küçük kareler tabanlı geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre bir kısım süreçlerin direkt, bir kısım süreçlerin ise karşılıklı faydanın düzenlemesiyle pozitif ve negatif etkileri saptanmıştır. Süreçlerin birbirleri ile etkileşimleri ise çok büyük oranda anlamlı bir etkiye sahip değildir. Pratik ve teorik katkılar tartışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Grup karar verme süreçleri, grup karar kalitesi, karara bağlılık.*

---

\* Bu çalışmanın önceki versiyonu 7-8 Kasım 2014 tarihinde Kayseri'de düzenlenen 2. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulmuştur.

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Gediz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü, aziz.bakay@gediz.edu.tr.

<sup>2</sup> Araş. Gör., Gediz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, esra.sari@gediz.edu.tr.

<sup>3</sup> Doç. Dr., Turgut Özal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ykahrman@turgutozal.edu.tr.

---

## PREDICTING GROUP DECISION PROCESSES AND PROCESS OUTCOMES IN THE CONTEXT OF MUTUAL INTEREST

### ABSTRACT

*Group processes have been researched as vital components of decision making mechanisms in organizational contexts. We investigate the group decision outcomes; namely decision quality, commitment to decision, process satisfaction in relation to their determinants (processes), and the interaction of mutual interest. The main framework for our research is Deutsch's (1949, 1962) Social Interdependence Theory which postulates that interdependence among individuals in a group can help achieve one's goal and promote competition.*

*Drawing from the literature on decision making paradigms, we construct our study on "conflict model" (Coombs, 1987) and "accountability model" (Lerner & Tetlock, 1999). Therefore, we posit three distinct group decision making processes as determinants of outcomes: Personal task participation, negative socio-emotional behavior, and information domination. We develop and test a process model in which the group decision outcomes could be predicted by three decision making processes.*

*Survey data (N=166), which was collected from the employees and students of a higher education institution in İzmir, was analyzed with Structural Equation Modeling based Partial Least Squares. Results show that processes and their interactions with mutual interest have mixed impacts on the outcomes; both contributing to and deteriorating the quality, commitment and satisfaction. Practical and theoretical implications are discussed.*

**Keywords:** *Group decision making processes, group decision quality, commitment to decision.*

### 1. Giriş

Günümüzde pek çok organizasyonda ve sosyal ortamda kararlar grupça alınmaktadır. Yüksek başarı, grup performansı ve buna bağlı olarak organizasyonun sağlıklı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesi için yüksek kaliteli grup kararlarının çıkması ve bazı karar süreçlerinin özellikle göz önüne alınması gerekir. Bu noktadan hareketle, bu araştırmada belirli karar süreçlerinin ve grup üyelerinin etkileşim içerisindeyken karşılıklı fayda algılarının süreç çıktılarına etkisi incelenecektir.

Literatürde yer alan de bir kısım karar verme süreçleri incelendiğinde, grup kararı veya nihai grup karar uygunluğunu inceleyen çalışmalar mevcuttur. Grup karar verme süreçleri kapsamında bazı konuların çalışıldığı da görülmektedir. Grup karar verme öncesinde mevzunun şahsi olarak incelenmesi, grup üyelerinin bireysel fikirleri ile grup karar verme sürecine başlama,

grup üyelerinin birbirlerini tanıyor olmaları, ya da bireylerin farklı uzmanlık alanlarına sahip olmaları gibi nedenler grup karar verme süreci üzerinde etkili olmaktadır.

Bu araştırmada, bir organizasyonda grup kararını gerektiren bir durumda, birincil süreç çıktısı olarak grup karar kalitesinin – ikincil olarak karara bağlılık ve süreç etkinliğinin- incelenmesi ve karşılıklı fayda faktörünün moderasyon etkisinin incelenmesi düşünülmüştür (Baron & Kenny, 1986). Grup içinde üyelerin birbirleri ile olan ilişkileri ve etkileşimlerinin karar verilmesine kadar geçen süre boyunca nasıl bir yol izlediği konusunda literatürde bir kısım süreçler belirtilmiş ve bu süreçlerin grup kararı verilmesindeki etkisi araştırmalara konu olmuştur. Bu kapsamda, grup üyelerinin karar verme sürecinde bireysel olarak katılım seviyesi ya da tam tersi karar verme sürecine hiç katılmaması önemli bir süreç boyutu olarak görülmüştür. Kavramsal modelimizde düşünülen süreçlerden ilki budur. Bu sayede, grup düşüncesi ile verimsiz grup kararlarının ortaya çıkması da incelenmiştir (Janis, 1982). Benzer şekilde, grup karar süreçlerinde aykırı da olsa farklı görüşlerin ortaya çıkmaması, optimum olmayan grup kararı sonuçları doğurabildiği tartışılmıştır (Moon vd. 2003). Bireysel katılımın bir grup karar çıktısı olarak sorgulandığı bu araştırmada, katılım seviyesinin grup karar süreç çıktıları ile pozitif olarak ilişkili olduğu hipotezi ileri sürülmüştür.

İkinci olarak, grup karar verme süreçlerinden Negatif Sosyo-duygusal Davranış ya da grup içi çatışma olarak da tanımlayabileceğimiz faktörün nihai grup karar süreç çıktıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu sürecin ölçülmesinde kullanılacak göstergelerin genel temasının, bireyin grup karar verme süreci içerisinde ne kadar düş kırıklığına uğradığı, boşa uğramış olarak hissedip hissetmediği gibi sorularla yakalanması planlanmıştır. Ancak, süreç içerisinde çatışma unsurları kutuplaşmaya, fikir ayrılıklarına, bireysel olarak geri çekilme gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Dolayısıyla bu tarz aksaklıkların ortaya çıktığı durumlarda uygun kalitede olmayan sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu sürecin karar kalitesi ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir.

Kavramsal modeldeki üçüncü grup karar verme süreci ise enformasyon baskınlığıdır. Enformasyon baskınlığını, grup üyelerinden sadece bir veya birkaçının karar vermede kullanılan bilgilere sahip olması dolayısıyla bireyler arasında bir bilgi asimetrisinin oluşması şeklinde tanımlamaktayız. Bir grupta

uzmanlık sahibi birinin bulunması, grup tartışmasında ilgili bilgileri hatırlayarak paylaşması ve kararın çerçevesini daha net olarak belirleyebilmesi ve dolayısıyla alakasız önermeleri tespit edebilmesi önemlidir. Bu nedenle, enformasyon baskınlığının karar kalitesini pozitif olarak etkilemesi düşünülebilir.

Karşılıklı fayda faktörünün kavramsal modelde ele alınması, ifade edilen üç farklı grup karar verme sürecinin, süreç çıktılarına olan etkileri üzerinde yumuşatma veya kuvvetlendirme etkisinin (moderatör) araştırılmasına yöneliktir. Örgütsel davranış çalışmalarında bağlamın direkt olarak güçlü bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir (Johns, 2006). Dolayısıyla, bağlam etkisi değişkenler arasındaki ilişkilerin miktarını ve gücünü etkileyebilir. Hatta değişkenler arası numerik ilişkinin yönünü dahi değiştirebilmektedir. Bağlamın önemli olduğu organizasyon kapsamındaki çalışmalarda ve özelden grup karar verme süreçlerinde, bir bağlam faktörü olarak karşılıklı faydanın bulunduğu süreçleri incelemek önem arz etmektedir. Tahmin edilen sonuçlar, yüksek karşılıklı çıkar durumunda süreçlerin karar kalitesine daha büyük oranda katkıda bulunacağı şeklindedir. Saha çalışmalarında bağlam faktörü göz ardı edilmemeli ve aktif olduğu düşünülen ortam farklarını olabildiğince yakalayarak süreçlerin saf etkileri grup karar sonuçlarında gözlemlenmelidir.

Bu araştırmada üç farklı karar verme sürecinin etkilerinin karşılaştırılması ve dolayısıyla grup karar verme süreçlerinin yönetilmesi, bazı süreçlerin diğerlerine nazaran teşvik edilmesi veya öne çıkarılması tartışılmıştır. Bunun yanında farklı süreçlerin birbirleri ile olan etkileşiminin grup karar kalitesine herhangi bir etkisinin olup olmadığı bu araştırmanın bir diğer amacını ifade etmektedir. Biliyoruz ki, farklı grup karar süreçlerinin deneyimi ve bireylerin birbirleri ile olan etkileşimleri arasında bir korelasyon söz konusudur. Süreçlerden herhangi ikisinin ya da üç sürecin de beraber olarak ele alınacağı etkileşim terimlerini inceleyerek nihai karar çıktılarına etkisini, her bir sürecin direkt etkisinin yanında diğer süreçlerin birlikte yaptıkları etkileri de açıklama gayreti gütmekteyiz.

## **2. Literatür Özeti**

Grup karar süreçleri ve sonuçları üzerine literatürde bir takım çalışmalar mevcuttur (ör. Baltes vd. 2002; Green & Taber, 1980; Gruenfeld vd. 1996; Milch vd. 2009; Moon vd. 2003; Sargis & Larson, 2002, Scholten vd. 2007). Grup karar süreçleri sonrasında sonuç ya da çıktı olarak grup kararı veya grup kararının kalitesi baz

alınıp değerlendirilirken, grup karar süreçlerinin tanımlanması, doğası ve yapısı araştırmacının bakışına göre yazımda çeşitlilik göstermektedir. Karar sürecinin elektronik ortamda yürütülmesi veya yüz yüze yapılmış olması (Baltes vd. 2002), problemlerin departmanlara ayrılarak küçük ve halledilebilir bileşenleriyle teker teker çalışılması (Kameda, 1991), grup karar süreci öncesinde grup üyelerinin şahsi birer fikir sahibi olarak sürece dahil olmaları (Moon vd. 2003) incelenmiştir. Ayrıca; çoğunluk oyu, konsensüs ya da nominal oy kullanarak verilen grup karar süreçleri (Green & Taber, 1980), seçim görevlerinde farklı sunum ve tanzimlerde (framing) grup hassasiyetini bireysel hassasiyetle karşılaştırmak (Milch vd. 2009) gibi yaklaşımların öne çıktığı görülmektedir. Bilgi paylaşımının da çok önemli olduğu ve grup karar verme süreçleri kapsamında değerlendirildiği söylenebilir. Grup karar verme süreçleri içerisinde bilgi paylaşımı ve tartışmalarda bireylerin birbirlerini etkilemesi birkaç açıdan incelenebilir. Bilginin bir uzman tarafından bilgi havuzuna aktarılması, karar sürecinde bu bilgiye daha fazla ağırlık verilmesi sonucunu doğurmaktadır (Bonner vd. 2002). Diğer taraftan grup içerisinde fikir çatışmalarının yaşanması dolayısıyla tüm bilgilerin işlenememesi de söz konusu olabilir.

Bu çerçevede görüldüğü gibi karar verme süreçlerinin bağlamının çok iyi oturtulması ve olabildiğince karar verme ortamının tasvir edilmesi gerekir. En temel örneklerden birisi de, elektronik ortamda karar verme süreçleri ile yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde ortaya çıkan karar süreçlerinin çıktılarının farkıdır. Çünkü bahsi geçen birçok sürecin gerektirdikleri ile grup karar sonuçlarındaki farklılıklar ilgili göreve, grup büyüklüğüne, grup üyelerinin çeşitliliğine, karar süresine göre değişiklik gösterebilmektedir.

### **2.1. Grup Karar Çıktıları**

Grup karar verme mekanizması sonucunda çıktı olarak değerlendirilebilecek veriler arasında grup karar kalitesi, grubun mutabakat sağlaması, karar verme süresi veya grup kararı benimsenmesi gibi değişkenler söz konusu olabilir (Keren & Bruin, 2005). Bu araştırmada grup karar kalitesinin birincil olarak, kararın grup üyelerince benimsenmesi ikincil ve sürecin etkinliği de üçüncül olarak kapsam içerisine alınmıştır. Ancak grup karar kalitesinin ne ifade ettiğine dair ve ölçümü ile alakalı literatürde bir konsensüs olmadığı görülmektedir. Kamis ve Davern'e (2005) göre karar çıktısının optimal oluşu ve bu uygunluğun objektif ve sübjektif yönden geçerliliği kararın kalitesini belirlemektedir. Bu yaklaşımda,

kararı değerlendirirken hem objektif hem sübjektif yaklaşıldığı ve böylece daha isabetli olacağı tartışılmıştır. Ozimec vd. (2010) çalışmasında objektif yaklaşım içerisinde, pazarlama bağlamında verilen kararların kalitesini finansal veriler ışığında ölçmeye çalışmıştır. Öte yandan Landsbergen ve Coursey (1997) daha basit bir yaklaşım çizmiş ve kararın “uygunluğunu” kalite seviyesini ölçen bir araç olarak kullanmıştır.

Karar verici merciler belirli süreçler boyunca eldeki bilgileri kullanarak ulaştıkları kararları süreç sonrası değerlendirerek bir değer atfedebilirler (Keren & Bruin, 2005). Diğer taraftan, üçüncü şahıslar da kararları değerlendirerek süreç sonrası bir değerlendirmede bulunabilirler. Dolayısıyla kararın uygunluğunda, yani kalitesinde, değerlendirici öznenin farklılaştırıcı etkisi görülebilmektedir. Bunun yanında, kararın verilmesi sonrasında ortaya çıkabilecek yeni bilgiler sebebiyle kararın değerlendirilmesi çeşitlilik gösterebilir. Örnek olarak çok başarılı geçen bir tıbbi müdahale sonrası ölen bir hasta için verilen müdahale kararının isabetliliği ya da yanlışlığı bu bakış açısına göre belirlenmektedir. Buradan hareketle, karar kalitesini ölçümde sonuçlara mı yoksa süreçlere mi bakılacağı hep tartışılmalıdır. Ancak, süreçlerle kararın uygunluğu arasında bir ilişki bulunduğu izahından varestedir. Buna binaen, karar kalitesinin ölçümünün araştırma bağlamına ve dayanılan perspektife göre olacağını söyleyebiliriz. Bu çalışmada benimsenen metot ise saha çalışmasında grup üyelerinin karar ile alakalı sübjektif değerlendirmelerinin alınmasıdır.

Diğer yandan, grup üyelerinin karara olan bağlılıkları ve kararı benimsemeleri de önemlidir. Grup olarak karara bağlanan bir meselede, bireylerin uygulama aşamasında karara olan bağlılıklarındaki eksiklik ortak çalışmalarına engel olabilir (Schweiger, Sandberg, & Ragan, 1986; Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995). Dolayısıyla bu çalışmada grup karar sonuçlarından karara bağlılık ve kararı benimseme kavramları ölçülerek farklı süreçlerin bireyleri ne denli bağlılığa ve dolayısıyla sadakate ittiği gösterilecektir. Benzer şekilde grup üyelerinin süreçlerin etkinliğini verimlilik, koordinasyon ve adalet (Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995) bağlamında değerlendirmeleri istenerek karar süreçlerinin tamamıyla alakalı yargıları da açıklanacaktır.

## **2.2. Bireysel Katılım**

Grup karar süreçlerinde bilginin derinlemesine işlenmesiyle kaliteli kararların ortaya çıkabileceği söylenmiştir (Scholten vd. 2007). Bilginin ciddi bir biçimde işlenmesini sağlayan motivasyonun

ise epistemik (doğru bilgiyle alakalı, ona ulaşma eforu) bir yapıda olduğu ve böyle bir motivasyonun uyarılmasının gerekliliği tartışılmıştır. Bunun için ise grup karar süreçlerinin denetiminin ve dolayısıyla grubun süreçlerden sorumlu oldukları anlayışının incelendiği bir çalışmada, süreçlerin grup kararına belli açıdan etki ettiğini gösterilmiştir. Hesap verilebilirlik durumunda grup karar süreçlerinde tartışılan bilgilerin hemen değerlendirmeye alınmayarak, eksik ya da gizli bilgileri açığa çıkarmak için sistematik bir işleme tabi tutulduğu görülmüştür. Hesap verilebilirlik durumunda daha etkin bir tartışmanın, gizli kalmış bilgileri açığa çıkarabilecek bireysel katılıma katkı sağlayacağı, grubun bilgi havuzundan daha fazla malumat bulunacağı ve sonuçlarda kalite farkı oluşturabileceğini de söyleyebiliriz. Grup kararlarında her bir bireyin katılımında bulunarak ve bazı bilgiler paylaşarak grubun bilgi havuzuna aktarabileceği (herkes tarafından bilinen veya bireye has özel) bilgilerin bulunabileceği de karar mekanizmaları süreçlerinde üzerinde durulması gereken bir ayrıntıdır. Ancak, önemli olan bilgi paylaşımında grup üyelerinin kendilerine has özel bilgi ya da bilinen bilgi olarak adlandırabileceğimiz malumatı *bireysel katılım kanalıyla* ortaya çıkarmasıdır. Bunun doğal sonucu olarak etkin ve yüksek kalitede bir grup kararı ortaya çıkması beklenebilir. Bu minvalde, Henningsen ve Henningsen (2007) çalışmasında grup üyelerinin katkı sağlayanlar veya sağlamayanlar (marjinal üyeler) olarak ayırmıştır. Marjinal üyelerin katkı sağlamayarak bilgi havuzu oluşmasında rol almamaları ve hangi tarz bilgilerin tartışılarak havuza gönderilmediği araştırılmıştır. Marjinal üyelerin büyük gruplarda daha çok sayıda olduğu gözlenmiş, fazla marjinal üyelerin olduğu gruplarda toplanan bilginin daha az olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, grup içerisinde konuşmayan, grup tartışmasına dahil olmayan marjinal grup üyelerinin gizli ya da bilinen bilgilerin toplanmasını olumsuz yönde etkilemiştir. Sonuç olarak, grup karar süreçlerinde, bireylerin sahip olduğu bilginin *mahiyetinden* ziyade (gizli/bilinen), bilginin toplanması, ortaya çıkarılması ve tartışmalara sunulması esastır.

Scholten vd. (2007) çalışmasında yukarıda da ifade edilen gizli bilginin önemini kısmen ıskat eden enteresan bir tespit söz konusudur. Bilgi paylaşımında ve toplanmasında gizli bilgilerin, paylaşılmış bilgilere nazaran daha etkin ve kaliteli grup kararları çıkarabileceği varsayımını doğru olabilir. Ancak, böyle bir durumda dahi marjinal grup üyelerinin, grup kararını olumlu etkileyebileceği ve gizli/paylaşılmış bilgi ayrımı yapmadan yönetim tarafından teşvik

edilebilecek bir davranışın, esasında sadece *bireysel katılımları* olacağı noktasıdır. Çünkü her türlü bilginin havuza aktarılması önem arz etmektedir çünkü grup kararlarının şahsi kararlardan öte sonuçlar verebilmesi katılım aracılığıyla gerçekleşebilir. Grup üyelerinin bireysel katılımını aktif bir şekilde gerçekleştirmesi ve tartışma için bireylere söz hakkı tanınması ve katılımın teşvik edilmesi önemli görülmektedir.

Araştırmamız kapsamında yararlandığımız bir paradigma *hesap verebilirlik/sorumluluk* modelidir (Lerner & Tetlock, 1999). Grup üyelerinin bir karara ulaşırken, süreç sonrasında sorumluluk altında olduklarını hissettikleri durumlarda (Scholten vd. 2007), bu baskı vesilesiyle grup içi tartışmalarda etkin paylaşımlarda bulunacakları düşünülmüştür. Bu yaklaşımda, verilen kararlarda karar vericilerin sorumluluk duygusu ile hareket etmesi dolayısıyla daha sonradan ortaya çıkabilecek denetimlerde hesap verebilir olması önemlidir. Karar vericilerin paydaşların memnuniyeti çerçevesinde bir karar vermesi gerektiği anlaşılmaktadır. Çünkü arzu edilen hedeflerden bir tanesi, dirsek temasında bulunan kitleler ve grupları tatmin edecek kararların ortaya çıkması ve akabinde ilgili insanların onaylarının ve saygılarının devam etmesidir. Aksi takdirde kararların paydaşlar tarafından sorgulanması, dolayısıyla grubun meşruiyetini kaybetmesi ve itibar kaybı söz konusu olabilir. Böyle bir perspektifle, grup üyelerinin hesap verebilirliğin getireceği motivasyonla bilgi paylaşımında bulunacağı ve yerinde katkı sağlayacağı varsayılabilir. Bu şekilde verilecek grup kararları daha etkin olacaktır. Bu tartışmaya binaen:

**H<sub>1</sub>:** Bireysel katılım ile grup karar çıktıkları arasında *pozitif* bir ilişki vardır.

### **2.3. Negatif Sosyo-Duygusal Davranış**

Çalışmamızda, Negatif Sosyo-Duygusal Davranış süreci tartışılırken faydalandığımız karar verme paradigması *çatışma modelidir* (Coombs, 1987). Bu modelde çatışmanın merkezi bir unsur olarak değerlendirildiği, kararların grup içi çatışmaların çözümü ile ortaya çıktığı, fikirlerin çarpıştığı rekabetçi bir ortamın tasvir edildiği görülür. Bu kapsamda tartışılan grup karar verme modellerinde, grup üyelerinin duygusal tecrübelerini rasyonel davranışlarından mutlak olarak ayırmanın imkânsızlığı nazara alınarak, duygusal yoğunluğun öne çıktığı ve duygusal davranışların kararları daha çok belirlediği işlenmiştir. Üzerinde düşünülmüş olsa dahi, birçok davranışın grup üyelerinin karar ile alakalı söylem ve yorumlarının birbiri ile çatışarak sonuca ya da çözüme ulaştığı söylenebilir. Negatif sosyo-



duygusal davranışların tipik bir grup karar sürecinde her durumda yaşanacağı ve aslında grup içinde yaşanan bu fırtınanın sonuca giderken geçilecek doğal bir süreç olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, önemli bir süreç olarak duygusal davranışlarda karşı karşıya gelmenin tespit edilerek sonuç ve bağlam faktörü ile ilişkilendirilerek açıklanması grup karar mekanizmaları açısından önemli bir katkı olacaktır.

Gruenfeld vd. (1996) araştırmasında konsensüse ulaşmaya çalışan grup karar verme süreçlerinde daha fazla çatışma yaşandığı tespit etmiştir. Çatışmanın temel grup karar verme modellerinde yer aldığı ve belirli bir seviyeye kadar grup karar çıktılarında farklı mekanizmalar ile katkı sağlayacağı söylenebilir. Şeytanın avukatlığının yapılmaması gibi durumlarda, grup üyelerinin katkılarının bütün yönleriyle ele alınabilmesi ve eksikliklerinin ortaya çıkarılması mümkün olmayabilir. Grup içi tartışmaların belirli seviyede yaşanması ve süreç boyunca grubun bilgileri tartışması ve sonuçlandırma için bilgilerin sorgulanması önemlidir. Dolaylı olarak tartışmalardan doğan bir kısım negatif etkileşimler de ortaya çıkabilmektedir. Bu kapsamda, insanlar arası ilişkilerin bozulması ve ego çatışmaları söz konusu olabilmektedir. Meselenin karar çıktılarında olan etkisini incelediğimizde ise önceki araştırmaların genel yaklaşımı görev-çatışmasına toleranslıdır. Ancak şahıs-çatışmasını azaltmanın katkısının olduğu söylenebilir. Yine de Janssen vd. (1999) çalışmasında ifade edildiği gibi şahıs-çatışması ve görev-çatışması olarak farklılaştırmanın doğruluğu sorgulanmış ve eleştirilmiştir. Bu geleneksel yaklaşımı sorgulayarak Janssen vd. (1999) daha karmaşık bir ilişki çerçevesi çizmiştir. Anket çalışmaları dayanışma ve takım etkinliğinin bazı çatışma durumlarında artırdığını göstermiştir. Bu noktadan hareketle biz, bu çalışmada her hangi bir çatışma farklılaştırmasına girmeden çatışma mefhumuna bütüncül bir açıdan bakarak geleneksel çatışma anlayışından ayrılıyoruz. Genel olarak olumsuz sosyal ve duygusal davranışlar tecrübesini yakalayan bu durumun seviyesinin negatif gerektirdikleri ile alakalı çıkarımlarda bulunmayı amaçlamaktayız. Dolayısıyla:

**H<sub>2</sub>:** Negatif Sosyo-Duygusal Davranış grup karar çıktılarını *olumsuz* olarak etkiler.

#### **2.4. Enformasyon Baskınlığı**

Grup karar verme süreçleri içerisinde bir uzmanlık tanımlanmasının (bu çalışmada enformasyon baskınlığı olarak tanımlanmıştır) daha fazla enformasyon paylaşımı sağladığı tespit

edilmiştir (Franz & Larson, 2002). Uzmanlığın enformasyon paylaşımındaki etkisini birkaç mekanizma ile açıklama gayreti gösterilmiştir. Bunlardan bir tanesi, konunun uzman şahıs tarafından değerlendirilerek hangi bilginin konu kapsamında ve hangi bilginin konu dışı olduğunu tespit ederek grup tartışmasını verimli bir minvalde devam etmesini sağlamaktır. Diğer taraftan, uzmanın bilgiyi kodlama ve hafıza deposundan geri çağırma işlevlerini uzman olmayanlara göre daha hızlı yapabiliyor olması da bu argümanı desteklemektedir. Bir grup karar verme sürecinde, uzman bir şahsın kendisine bir sorumluluk alanı oluşturması dolayısıyla sahip olduğu bilgilerin uygulanması açısından motive olduğu da diğer önemli bir olgudur. Bu durumda, enformasyon baskınlığının yaşandığı bir grup karar verme sürecinde grup üyeleri, uzmandan önemli bilgilerin transferini sağlamaktadır. Ayrıca, özellikle konu içi bilgilerin tartışılması, alakasız bilgilerin konuşulmasının azalması vesilesiyle daha sağlam ve etkili kararların verilmesi söz konusudur. Bu tartışmalar ışığında enformasyon baskınlığı kavramının grup karar çıktıları ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu aşağıdaki hipotezde ifade edilmiştir:

**H<sub>3</sub>:** Enformasyon baskınlığı ile grup karar çıktıları arasında *pozitif* ve anlamlı ilişki vardır.

### **2.5. Karşılıklı Fayda Faktörü**

Karşılıklı Bağlılık kuramında, yerine konabilirlik (*substitutability*), teşvik edebilirlik (*inducability*) kavramları tartışılmış ve sosyal ilişkilerdeki önemi belirtilmiştir. (Deutsch, 1949, 1962; Johnson & Johnson, 2005). Bir gruptaki üyelerin bir kısmı yaptığı için diğerlerinin yapmak zorunda olmadığı eylemleri “birbirinin yerine geçen eylemler” olarak tanımlayabiliriz. Bu anlayıştaki temel bakış açısı, grup olarak çalışanların bir eylemi sadece bir kişinin sorumluluğuna vermesi, sonuçlarından bütün grubun faydalanması ve farklı bireylerin yeniden aynı eylemde bulunmasını önlemektir. Grup tartışmaları ile sonuca götüren eylem ve paylaşımlar için “grup üyelerinin birbiri ile etkileşimi ve yönlendirmesini” de ikinci kavramı ifade edebiliriz. Burada grup üyelerinin diğer bireylerden bilgi alması ve özellikle etkiye açık olması önemlidir. Bu bağlamda, grup üyelerinin işbirliği ve muaveneti, birbirine güvenleri, bir süreç olarak göz önüne alınmaktadır ve süreçlerin benzer süreçleri teşvik ettiği ve doğurduğu görülmektedir. Örneğin, işbirliğinin, karşılıklı yardımlaşmayı tetiklediği söylenebilir. Diğer bir tabirle, bir takım

süreçler benzer süreçleri çağırmakta ve bu süreçler beraber bulunmaktadır.

Sikes vd. (2010) çalışmasında bir iş grubunun tanımında; örgütlenmiş bir grup olarak bireylerin grup üyelerine bağlılığından bahsetmiştir. Ayrıca, grup üyelerinin belirlenmiş *ortak* bir hedefi başarma duygusunu paylaştığı vurgulanarak iş takımlarındaki karşılıklı ilişkinin bu boyutu da ifade edilmiştir. Böylelikle, ortak ve paylaşılmış değerlerin ve hedeflerin bireyler arasında sosyal bir bağ kurduğu ve bu bağın iş grubuna da bireyleri ilâştirerek eşgüdüm ve kaynak paylaşımını desteklediği görülmektedir (Yiu vd. 2007). Bu araştırmaların ortaya koyduğu esaslar Sosyal Bağımlılık kuramının *pozitif karşılıklı bağımlılık* olarak tanımladığı kavrama karşılık gelmektedir (Johnson & Johnson, 2005). Bir grup olarak aynı çalışma ortamını paylaşan insanların, ortak hedeflerinin olması beklenmekte ise de, bazı geleneksel örgüt teorisyenlerine aykırı olarak organizasyon üyelerinin bu koşula her zaman uymadıkları belirtilmiştir (Bourgeois, 1980). Dolayısıyla mevcudiyeti ve seviyesinin önemi böylece anlaşılan karşılıklı fayda mefhumunun bir bağlam faktörü olarak modelimize alınmasının çerçevesi böylece çizilmiş olmaktadır.

House (1996) çalışmasında önemli bir dinamik olarak sunulan karşılıklı faydanın belirli seviyede olmasının getireceği bir takım faydalardan bahsetmiştir. Grup kararının kabul edilmesinde ve benimsenmesinde grup üyeleri arasında karşılıklı fayda bulunan süreçlerin daha etkin rol oynadığı söylenebilir. Benzer şekilde grup üyelerince varılacak kararın, süreçlerin verimli işlemesiyle daha yüksek kalitede olabileceği de aynı kapsamda değerlendirilebilir. Ancak, en son tespitlerimize göre özellikle grup süreçleri bağlamında karşılıklı fayda faktörü akademik yazımda bir karşılık bulmamıştır. Dolayısıyla, yukarıda bahsedilen karar verme süreçleri düşünüldüğünde “Grup üyeleri arasında karşılıklı faydanın varlığı ya da eksikliği karar süreç çıktılarını nasıl etkileyecektir?” sorusunu sormaktayız.

Karşılıklı fayda; bilgilerin işlenmesi, bireysel olarak grup üyelerinin grup tartışmalarına katılması, grup içi çatışmanın ortaya çıkması gibi durumlarda “gemide ya herkes batacak ya da hedefe herkes varacak” anlayışını kuvvetlendiren ve dolayısıyla karar süreçlerinin içine nüfuz eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Janssen vd. 1999). Karşılıklı faydanın mevcudiyetine bağlı olarak grup üyelerini işbirliğine iten psikolojik süreçlerin tesiriyle karar mekanizmasının daha etkin çalıştığı düşünülmektedir.

Dahası, işbirliği ve karşılıklı fayda sayesinde grup üyelerinin rekabetçi bir ortama nazaran daha yüksek başarılar gösterdiği, ayrıca zorlu görevleri göğüslemede daha istekli olduğu ve ısrarlı davranabildiği tespit edilmiştir (Johnson & Johnson, 2005). Bu tartışmalara binaen:

**H<sub>4</sub>:** Karşılıklı fayda faktörü süreçlerin etkileri üzerinde *pozitif* düzenleyici etkisi göstermektedir.

**H<sub>5</sub>:** Grup karar süreçlerinin arasındaki etkileşim grup karar süreç çıktılarını etkilemektedir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Kavramsal Model**

İlgili kuramsal ve ampirik çalışmalardan faydalanarak Bireysel Katılım, Negatif Sosyo-Duygusal Davranış ve Enformasyon Baskınlığı süreçleri kavramsal modelde incelenecektir. Modelde ele alınan Karar Kalitesi, Karara Bağlılık (Benimsenmesi) ve Süreç Etkinliği; bağımlı değişkenler olarak tanımlanmaktadır. Açıklayıcı faktörler olarak her bir karar süreci ve karşılıklı fayda faktörüyle etkileşim terimleri bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Üç farklı karar verme sürecinin grup karar çıktılarına direkt etkilerinin olacağı hipotezlenmiştir. Bireysel Katılımın ve Enformasyon Baskınlığının süreç çıktılarını pozitif etkileyeceği, Negatif Sosyo-Duygusal Davranışın süreç çıktılarını olumsuz etkileyeceği düşünülmüştür. Grup karar süreçlerinin etkilerinin ise karşılıklı fayda seviyesiyle etkileşimli olarak grup karar sonuçlarını değiştirebileceği bu modelde göz önüne alınmıştır.

#### **3.2. İstatistiksel İnceleme**

Analizlerde Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır (Chin, 1998, Chin vd. 2003). Kısmi en küçük kareler (PLS) metodu üzerine bina edilmiş Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) yardımıyla kavramsal modeldeki beta katsayı tahminleri yapılmıştır. Standardize edilmiş PLS regresyon katsayılarının (beta) tahmini ile her bir karar sürecinin etkisini karşılaştırmalı olarak yorumlama imkânı doğmaktadır. PLS metodunun diğer en küçük kare metotlarına nazaran bazı üstünlükleri olduğu bilinmektedir (Kock, 2010. 2013; Wold, 1985). Bunlardan ilki, normal dağılımının gözlemlenmediği verilerin analizinde PLS, yanlış ve çarpıtılmış istatistik bulgular ortaya çıkmasını engellemektedir. Böyle bir kısıtlamanın PLS kullanılarak aşılabileceği önemsenmektedir. Diğer bir avantajı ise, küçük çaptaki örneklemelerin incelenmesinde PLS tabanlı analizler daha duragan tahminler verebilmektedir.

### 3.3. Ölçekler

Bu çalışmada kullanılacak olan örtük değişkenlerin bir kısmı literatürden uyarlanmıştır. Grup karar verme süreçleri (Green & Taber, 1980)'den uyarlanmış, Grup Karar Kalitesi için ise 7 maddelik ölçek uyarlanmıştır (Dooley & Fryxell, 1999; Janssen vd. 1999). Ölçeklerdeki soru ve ifadelerin önceki çalışmalarda kullanılmış olması, psikometrik yeterlilikleri göz önüne alınmıştır. Karşılıklı Fayda kavramını ölçmek için kullanılacak olan 7 maddelik ölçek Bakay, Huang ve Huang (2014)'den uyarlanmıştır. "*Herkes takım çıktısı için mutabıktır*" ifadesi 7 maddelik bu ölçekten örnek bir madde olarak söylenebilir. Grup karar çıktılarından Grup Kararına Bağlılık 3 maddelik bir ölçek ile ölçülecektir. Bu maddelerden bir tanesi "*Grup olarak verilen karara kendinizi ne kadar bağlı hissediyorsunuz?*" ifadesidir. Süreç Etkinliğinin ölçülmesinde ise *verimlilik, koordinasyon ve adalet* açısından cevaplayanların karar verme sürecini değerlendirmesi istenmiştir.

Tablo 1'de, kullanılan Likert tipi ölçeklerin uyarlandığı literatüre yer verilmiştir. Ankette kullanılan ifade ve göstergeler için 1'den (kesinlikle katılmıyorum/çok düşük) 7'ye (kesinlikle katılıyorum/çok yüksek) kadar muhatapların bir değer vermesi istenmiştir. Ölçeklerden Süreç Etkinliği için kullanılan ölçek "oluşturucu" (*formative*); diğer ölçekler ise "yansıtıcı" (*reflective*) özellikte inşa edilmiştir. Grup karar mekanizmalarında yer edinen ve önemsenen bir unsur olarak karşılıklı fayda kavramı için ölçek geliştirme yapılarak psikometrik özellikleri gösterilmiştir. Ölçek geliştirme metotları uygulanarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi, hesaplanan yüklenme değerleri, gösterge ağırlıkları, örtük değişkenin doğası (yansıtıcı veya oluşturucu) nazara alınarak yapılan birleşim ve ayırım geçerlilik katsayıları, güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

**Tablo 1.** Örtük Değişken Ölçekleri, Özellikleri ve Literatür

KARAR SÜREÇLERİ	ÖLÇEK TİPİ	KAYNAK
Bireysel Katılım	Yansıtıcı	Green ve Taber (1980)
Negatif Sosyo-Duygusal Davranış	Yansıtıcı	Green ve Taber (1980)
Enformasyon Baskınlığı	Yansıtıcı	Green ve Taber (1980)
Karşılıklı Fayda	Yansıtıcı	Bakay, Huang ve Huang (2014)
Grup Karar Kalitesi	Yansıtıcı	Dooley ve Fryxell, (1999), Janssen vd. (1999)
Grup Kararına Bağlılık	Yansıtıcı	Geliştirildi
Süreç Etkinliği	Oluşturucu	Geliştirildi

### 3.4. Örneklem ve Anket Uygulaması

Bu araştırma kapsamında, İzmir’de bir yükseköğretim kurumunda çalışanlar ve lisans / ön lisans öğrencilerinden olmak üzere iki kesimden anket yolu ile veri toplanmıştır. Öğrencilerin doldurduğu anketler, dersin öğretim elemanı tarafından sınıflarda anlatım başlamadan ya da ders sonunda yaptırılmıştır. Anketlerin doldurulmasında gönüllülüğün esas olduğu belirtilmiş ve muhatapların doldurmak zorunda olmadıkları ve istedikleri zaman bırakabilecekleri ifade edilmiştir. Farklı zamanlarda yapılan hatırlatmalarla 106 lisans veya ön lisans öğrencisi, 65 çalışan anket doldurmuştur. Öğrencilerinin ve çalışanların doldurmuş olduğu anketlerden bazıları analiz için uygun bulunmadığı için değerlendirmeden çıkarılmıştır. Geriye kalan 103 öğrenci ve 64 çalışan anketi kullanılabilir olarak tespit edilmiştir. Kurumda toplam 382 çalışana gönderilen ankete dönüş oranı %17’dir.

### 3.5. Ölçüm Modeli

#### 3.5.1. Gösterge-Örtük Değişken Yüklenmeleri

Bu araştırma çalışmasında belirtilen yapıların ölçümü için yansıtıcı ve oluşturucu ölçekler kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları göz önüne alınarak ölçeklerdeki her bir ifade ve soruların ilgili örtük değişkene yüklenme katsayıları değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda yüklenme değerleri çok düşük olan (ör: <0.40) göstergeler analizden çıkarılmıştır. Bu kapsamda, Bireysel Katılım, Karar Kalitesi, Karşılıklı Fayda, Negatif Sosyo-Duygusal Davranış ölçeklerinden birer tane gösterge atılmıştır. Geri kalan göstergelerin yüklenme ve çapraz yüklenme değerleri kabul edilebilir seviyededir (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009). Yüklenme değerleri yapı matrisinden, çapraz yüklenme değerleri ise motif matrisinden elde edilmiştir (Bknz: Ek-2). Dolayısıyla, bütün katsayılar +1 ve -1 değerleri arasındadır (Kock, 2013).

#### 3.5.2. Örtük Değişken Katsayıları

Tablo 2’de örtük değişkenlerin güvenilirlik ve VIF (*varyans enflasyon faktörleri*) katsayılarına yer verilmiştir. Güvenilirlik için verilen Bileşik (*composite*) güvenilirlik katsayısı ve Cronbach alfa değerlerine bakıldığında, her bir örtük değişken için 0.8’in üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeklerin yeterli ve ölçümlerin isabetli olduğu ve söz konusu kavramı ölçmekte başarılı olduğu verilen katsayılar bakılarak anlaşılmaktadır (Hair vd. 1992; Nunnally & Bernstein, 1994). VIF değerleri ise genel olarak kabul edilmiş 5 sınırının altındadır. Dolayısıyla modellerde kollinearite (çoklu

doğrusallık) probleminin olmadığı rahatlıkla söylenebilir (Hair vd. 2009; Kock, 2013).

**Tablo 2.** Örtük Değişken Katsayıları

	BireyselK	NegatifD	EnformB	KarşılıklıF	KBağlılık	SEtkinlik	KKalitesi
<b>Kompozit güvenilirlik</b>	0.809	0.768	0.914	0.832	0.874	0.937	0.913
<b>Cronbach's alfa</b>	0.703	0.621	0.859	0.746	0.783	0.898	0.890
<b>Ortalama Açıklanan Varyans</b>	0.463	0.400	0.780	0.504	0.699	0.831	0.568
<b>Full kolinearite VIF</b>	1.411	1.286	1.596	1.929	1.721	1.907	2.217

Örtük değişkenlerin Ayırıştırıcı Geçerlilikleri (*discriminant validity*) Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) katsayıları ile ölçülebilir (Chin vd. 2003; Fornell ve Larcker, 1981). Ayırıştırıcı geçerliliğin kanıtlanması için örtük değişken korelasyonlarının ortalama açıklanan varyans katsayılarının karekökü ile karşılaştırılması gerekmektedir. Sayısal bir ölçü olarak Eğer AVE katsayılarının karekökleri örtük değişken korelasyonlarından büyük ise, ayırıştırıcı geçerlilik söz konusudur. Tablo 3'de çapraz eksen üzerinde yer alan değerler AVE karekök katsayılarını diğerleri ise korelasyon katsayılarını göstermektedir. Ayırıştırıcı geçerliliğin olması şu açıdan önemlidir: Anketi cevaplayanların, göstergelerde ifade edilen ve istenen manaları anladığını ve göstergeler ile alakalı örtük değişkenleri zihninde düşünerek cevapladığını gösterir. Bu araştırmanın örtük değişkenleri düşünüldüğünde, Tablo 3'de yer alan bütün değişkenlerin bahsi geçen kriteri sağladığı görülmektedir.

**Tablo 3.** Örtük Değişken Korelasyonları ve AVE Katsayılarının Karekökü

	BireyselK	NegatifD	EnformB	KarşılıklıF	KBağlılık	SEtkinlik	KKalitesi
<b>BireyselK</b>	<b>0.680</b>						
<b>NegatifD</b>	-0.016	<b>0.632</b>					
<b>EnformB</b>	-0.039	0.367	<b>0.883</b>				
<b>KarşılıklıF</b>	0.188	-0.081	-0.169	<b>0.710</b>			
<b>KBağlılık</b>	0.278	-0.107	-0.050	0.528	<b>0.836</b>		
<b>SEtkinlik</b>	0.267	-0.217	-0.336	0.516	0.410	<b>0.912</b>	
<b>KKalitesi</b>	0.412	-0.124	-0.116	0.584	0.522	0.548	<b>0.754</b>

#### **4. Bulgular**

Bu araştırma kapsamında yapılan veri analizinde bir takım önemli bilgilere erişilmiştir. Kullanılan PLS tabanlı YEM ile örtük değişkenlerin direk etkileri ile etkileşim terimlerin bir kısmı anlamlı bir şekilde tahmin edilmiştir. Üç farklı bağımlı değişken için süreç modelleri test edilmiştir. Tablo 4'de *Karar Kalitesi*, Tablo 5'da *Karara Bağlılık*, Tablo 6'de ise *Süreç Etkinliği* bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Her tabloda ilgili modellerin  $R^2$  katsayıları ve gözlem değerleri verilmiştir. Her bir bağımlı değişken için üç model tahmini yapılmıştır. Birinci modelde karar süreçlerinin direkt etkileri ölçülmüştür. İkinci modelde karar süreçlerinin Karşılıklı Fayda ile olan etkileşim terimleri incelenmiştir. Üçüncü modelde ise karar süreçlerinin kendi aralarındaki etkileşim terimlerinin katsayı tahminleri yapılmıştır. Çalışanlar açısından karar verme çıktılarına katkılarının olup olmadığı önem arz etmiştir. Modellere eklenen kukla değişkenler aracılığıyla bu etkiler tahmin edilmiştir.

##### **4.1. Karar Kalitesi Sonuçları**

Birincil grup karar süreci çıktısı olarak Karar Kalitesi, bağımlı değişken olarak incelenmiş ve farklı modellerin tahminleriyle enteresan sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 4'te verilen  $R^2$  katsayıları, Her üç modele dahil edilen açıklayıcı değişkenlerin bağımlı değişkende meydana gelen değişkenliği %17-23 oranlarında açıkladığını göstermektedir. Modellerdeki beta katsayı tahminlerine bakıldığında Model 1, 2 ve 3'de Bireysel Katılım sürecinin Karar Kalitesini pozitif ve anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Bireysel Katılım sürecinin beta katsayıları Model 1, 2 ve 3'te sırasıyla,  $\beta=0.47$   $\beta=0.40$  ve  $\beta=0.38$  olarak tahmin edilmiştir. Bu katsayıların anlamlılık seviyesi ise gayet güçlüdür ( $p<0,01$ ). Bu bulguların  $H_1$ 'i desteklediği görülmektedir. Negatif Sosyo-Duygusal Davranış sürecine bakıldığında Model 2 ve 3'te beklenen yönde ( $\beta=-0.11$ ,  $\beta=-0.10$ ) ancak marjinal olarak anlamlı ( $p<0,10$ ) olduğu görülmüştür. Böylece,  $H_2$  için kısmen zayıf bir ampirik destek söz konusudur. Her üç modelde de Enformasyon Baskınlığı sürecinin Karar Kalitesine pozitif ya da negatif etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_3$ 'ü destekleyecek bulgular elde edilmemiştir.



**Tablo 4.** Karar Kalitesi Bağımlı Değişkeni için Model Katsayıları Tahminleri

	Model 1	Model 2	Model 3
BireyselK	0.47 ***	0.40 ***	0.38 ***
NegatifD	-0.08	-0.11 *	-0.10*
EnformB	-0.04	-0.02	0.02
BireyselK * KarşılıklıF		-0.10 *	-0.04
NegatifD * KarşılıklıF		0.07	0.06
EnformB * KarşılıklıF		0.18 ***	0.18***
NegatifD * BireyselK			0.08
NegatifD * EnformB			0.18***
BireyselK * EnformB			-0.03
Çalışan (öğrenci değil)	-0.17 **	-0.15 **	-0.14**
Gözlem Sayısı (N)	166	166	166
R-kare	0.23	0.17	0.18

**Not:** Anlamlılık seviyeleri %1 için \*\*\*, %5 için \*\*, %10 için \* kullanılmıştır.

Karşılıklı Fayda faktörü ile süreçlerin etkileşimi incelendiğinde Model 2 ( $\beta=0.18$ ,  $p<0.01$ ) ve 3'te ( $\beta=0.18$ ,  $p<0.01$ ) Enformasyon Baskınlığı ile bağlantılı olarak Karar Kalitesini güçlendirdiği tahmin edilmiştir. Diğer taraftan süreçlerin kendi aralarındaki etkileşim terimleri arasından tek anlamlı ve pozitif sonuç Negatif Sosyo-Duygusal Davranış ile Enformasyon Baskınlığı etkileşim terimi olduğu görülmüştür ( $\beta=0.18$ ,  $p<0.01$ ). Bu sonuçlara göre  $H_4$  ve  $H_5$  için kısmi olarak destekleyici ampirik bulgu elde edilmiştir. Çalışan kukla değişkenin Model 1, 2 ve 3'te 0,05 seviyesinde anlamlı fakat negatif bir etkisi söz konusudur. Grup Karar Kalitesi algısının öğrencilere kıyasla çalışanlarda yani üniversite akademik ve idari personeline daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

#### 4.2. Karara Bağlılık Sonuçları

Geliştirilen modeller, örneklemdaki grup üyelerinin verilen karara bağlılık seviyesi çerçevesinde test edilmiştir. Bağımlı değişken olarak kullanılan Karara Bağlılık için üç farklı modelin tahminleri Tablo 5'de verilmiştir.  $R^2$  katsayılarına bakıldığında, her üç modele dahil edilen açıklayıcı değişkenlerin bağımlı değişkende meydana gelen değişkenliği %13-23 oranlarında açıkladığını göstermektedir. Beta katsayı tahminlerine bakıldığında Bireysel Katılım sürecinin Karara Bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde açıkladığı

görülmektedir. Bireysel Katılım sürecinin beta katsayıları Model 1, 2 ve 3'te sırasıyla, ( $\beta=0.28$ ,  $p<0.01$ ) ( $\beta=0.19$ ,  $p<0.01$ ) ve ( $\beta=0.17$ ,  $p<0.05$ ) olarak tahmin edilmiştir. Dolayısıyla  $H_1$  için güçlü ampirik bulgular elde edilmiştir. Negatif Sosyo-Duygusal Davranış sürecinin etkisine bakıldığında Model 2'de ( $\beta=-0.15$ ,  $p<0.05$ ) olarak tahmin edilmiştir. Model 1'de ( $\beta=-0.11$ ,  $p<0.10$ ) ve Model 3'te ( $\beta=-0.12$ ,  $p<0.10$ ) bulunan katsayıların marjinal olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu ampirik bulgular  $H_2$ 'yi kısmi olarak desteklemektedir. Enformasyon Baskınlığı sürecinin ise sadece Model 1'de ( $\beta=-0.16$ ,  $p<0.05$ ) Karara Bağlılığa olan negatif etkisi görülmüştür. Beklenen yönde olmayan bu tahminden ötürü  $H_3$  desteklenmemiştir.

**Tablo 5.** Karara Bağlılık Bağımlı Değişkeni için Model Katsayıları Tahminleri

	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>	<b>Model 3</b>
<b>BireyselK</b>	0.28 ***	0.19 ***	0.17 **
<b>NegatifD</b>	-0.11 *	-0.15 **	-0.12*
<b>EnformB</b>	-0.16 **	0.10	0.04
<b>BireyselK * KarşılıklıF</b>		0.20 ***	0.18 ***
<b>NegatifD * KarşılıklıF</b>		0.04	0.04
<b>EnformB * KarşılıklıF</b>		0.23 ***	0.22***
<b>NegatifD * BireyselK</b>			-0.02
<b>NegatifD * EnformB</b>			0.09
<b>BireyselK * EnformB</b>			-0.09
<b>Çalışan (öğrenci değil)</b>	0.00	0.04	0.05
<b>Gözlem Sayısı (N)</b>	166	166	166
<b>R-kare</b>	0.13	0.19	0.23

**Not:** Anlamlılık seviyeleri %1 için \*\*\*, %5 için \*\*, %10 için \* kullanılmıştır.

Karşılıklı Fayda faktörünün moderatör etkisi incelendiğinde, Bireysel Katılım etkileşim teriminin Model 2'de ( $\beta=0.20$ ,  $p<0.01$ ) ve Model 3'te ( $\beta=0.18$ ,  $p<0.01$ ) anlamlı olarak Karara Bağlılığı güçlendirdiği görülmüştür. Benzer şekilde Karşılıklı Fayda faktörü Enformasyon Baskınlığı süreci ile etkileşim içerisinde Karara Bağlılığı artırmaktadır. Bu kapsamda Model 2'de ( $\beta=0.23$ ,  $p<0.01$ ) ve Model 3'te ( $\beta=0.22$ ,  $p<0.01$ ) anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir. Böylece  $H_4$  için güçlü ampirik kanıtlar söz konusudur. Ancak, süreçlerin kendi

aralarındaki etkileşim terimleri anlamlı sonuçlar göstermemiştir. Dolayısıyla  $H_5$  için herhangi bir ampirik kanıt yoktur. Karara Bağlılık bağımlı değişkeni için, çalışanlar ya da öğrenciler arasında herhangi bir anlamlı fark söz konusu olmamıştır.

#### **4.3. Süreç Etkinliği Sonuçları**

Karar süreçleri etkinliğinin bir çıktı olarak değerlendirildiği son analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.  $R^2$ - katsayıları Süreç Etkinliği bağımlı değişkeninde açıklanan varyansları göstermektedir (%23 ila %31 arasında). Beta katsayı tahminlerine bakıldığında benzer şekilde Model 1, 2 ve 3'de Bireysel Katılım sürecinin Süreç Etkinliğini pozitif ve anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Bireysel Katılım sürecinin beta katsayıları Model 1, 2 ve 3'te sırasıyla, ( $\beta=0.27$ ,  $p<0.01$ ), ( $\beta=0.22$ ,  $p<0.01$ ) ve ( $\beta=0.22$ ,  $p<0.01$ ) olarak tahmin edilmiştir. Dolayısıyla  $H_1$  için güçlü ampirik destek elde edilmiştir. Negatif Sosyo-Duygusal Davranış sürecine bakıldığında ise Model 1, 2 ve 3 için sırasıyla ( $\beta=-0.20$ ,  $p<0.01$ ), ( $\beta=-0.19$ ,  $p<0.01$ ) ve ( $\beta=-0.18$ ,  $p<0.01$ ) katsayı tahminleri anlamlı ve negatif bir şekilde süreç etkinliğini etkilemektedir.  $H_2$  için güçlü ampirik destek söz konusudur. Enformasyon Baskınlığı sürecine bakıldığında diğer önceki sonuçların aksine üç modelde de anlamlı ve negatif etkisi kaydedilmiştir. Model 1, 2 ve 3'te sırasıyla ( $\beta=-0.29$ ,  $p<0.01$ ), ( $\beta=-0.30$ ,  $p<0.01$ ) ve ( $\beta=-0.31$ ,  $p<0.01$ ) olarak tahminler elde edilmiştir. Dolayısıyla Enformasyon Baskınlığı sürecinin, süreç çıktılarından sadece Süreç Etkinliği üzerinde negatif etkisinin olduğu gösterilmiştir. Ancak bu etki hipotezlenen yönde olmadığı için  $H_3$  desteklenmemiştir.

**Tablo 6.** Süreç Etkinliği Bağımlı Değişkeni için Model Katsayıları Tahminleri

	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>	<b>Model 3</b>
<b>BireyselK</b>	0,27 ***	0,22 ***	0,22 ***
<b>NegatifD</b>	-0,20 ***	-0,19 ***	-0,18 ***
<b>EnformB</b>	-0,29 ***	-0,30 ***	-0,31 ***
<b>BireyselK * KarşılıklıF</b>		0,14 **	0,17 **
<b>NegatifD * KarşılıklıF</b>		0,20 ***	0,20 ***
<b>EnformB * KarşılıklıF</b>		-0,13 **	-0,16 **
<b>NegatifD * BireyselK</b>			-0,05
<b>NegatifD * EnformB</b>			0,03
<b>BireyselK * EnformB</b>			0,06
<b>Çalışan (öğrenci değil)</b>	-0,01	-0,00	-0,00
<b>Gözlem Sayısı (N)</b>	166	166	166
<b>R-kare</b>	0,23	0,29	0,31

**Not:** Anlamlılık seviyeleri %1 için \*\*\*, %5 için \*\*, %10 için \* kullanılmıştır.

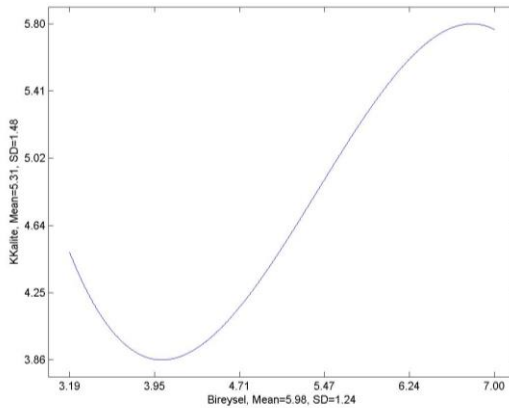
Karşılıklı Fayda faktörü ile süreçlerin etkileşimlerinin tamamı ilginç olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Model 2 ve 3'teki Karşılıklı Fayda etkileşim terimleri karşılaştırıldığında katsayılar birbirine yakın düzeyde ve aynı doğrultuda olduğu görülmüştür. Enformasyon Baskınlığında negatif, diğer iki süreçte ise etkileşim terimlerinin pozitif etkileri kaydedilmiştir. H<sub>4</sub> için güçlü ampirik bulgu elde edilmiştir. Ancak, süreçlerin kendi aralarındaki etkileşim terimleri incelendiğinde anlamlı sonuçlar olmadığı görülmüştür. Böylece H<sub>5</sub> için ampirik bir bulgu elde edilmemiştir. Süreç Etkinliği bağımlı değişkeni için, çalışanları yakalayan kukla değişkenlerin herhangi bir etkisi söz konusu olmamıştır.

#### **4.4. Doğrusal Olmayan Analiz Sonuçları**

Doğada gözlemlenen doğrusal olmayan ilişkileri tespit etmek için regresyon tekniklerinde yapılan bir kısım transformasyonların yanında (ör: açıklayıcı değişkenin karesini denkleme olarak doğrusal olmayan ilişkiyi yakalamak) PLS ile değişik algoritmaların kullanılması tartışılmıştır (Kock, 2013). Bir kısım algoritmaların değişkenler arası ilişkilerde bulunabilecek U-egrisini veya ters-U eğrisini yakalama güçleri vardır. Ayrıca bu algoritmalar, logaritmik, üssel (exponential), azalan üssel, azalan hiperbolik veya ikinci dereceden (quadratic) eğrileri doğrusal olmayan ilişki bağlamında

tanımlamaya çalışmaktadır. Araştırmamızda kullandığımız veri seti içerisinde tanımlanan ve doğrusal olmayan -yukarıda bahsedilen veya S-eğrisi olarak tanımlanabilecek dönensel (cyclicity)- eğriler gösterilmeye çalışılmıştır. Bu güçlü algoritmaların kullanılmasıyla daha etkin bulgulara ulaşılabilir ve incelenen davranışsal kavramlar etkin olarak açıklanabilir.

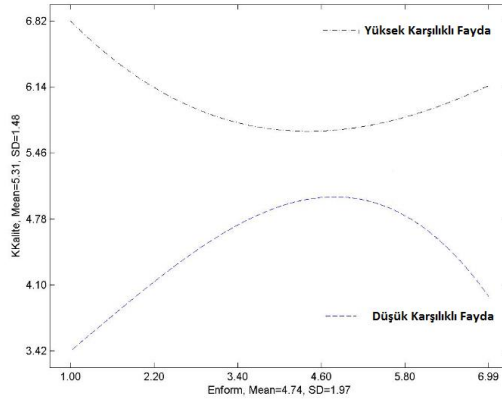
Yapılan doğrusal olmayan analizler sonucunda Bireysel Katılım ile Karar Kalitesi arasındaki ilişkinin U-şeklinde bir eğriyle görselleştirilebileceği söylenebilir. Karar Kalitesini ile Bireysel Katılım arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi gösteren beta tahminleri Tablo 4'teki Model 3 sonuçlarında sunulmuştu. Şekil 1'e bakıldığında bu pozitif ilişkinin doğası hakkında daha ayrıntılı bilgi edinilebilir. Standardize edilmemiş skorların kullanıldığı grafikte, bütün olarak düşünüldüğünde Bireysel Katılımın pozitif katkısı olduğu gibi belirli bir seviyeye kadar ise negatif etkisi görülmektedir. Dolayısıyla belirli bir seviyeye kadar Karar Kalitesine katkı sunmayıp, ancak bu seviyenin ötesinde süreç çıktısına katkı sağlamaktadır.



**Şekil 1.** Bireysel Katılım ile Karar Kalitesi Arasındaki İlişki

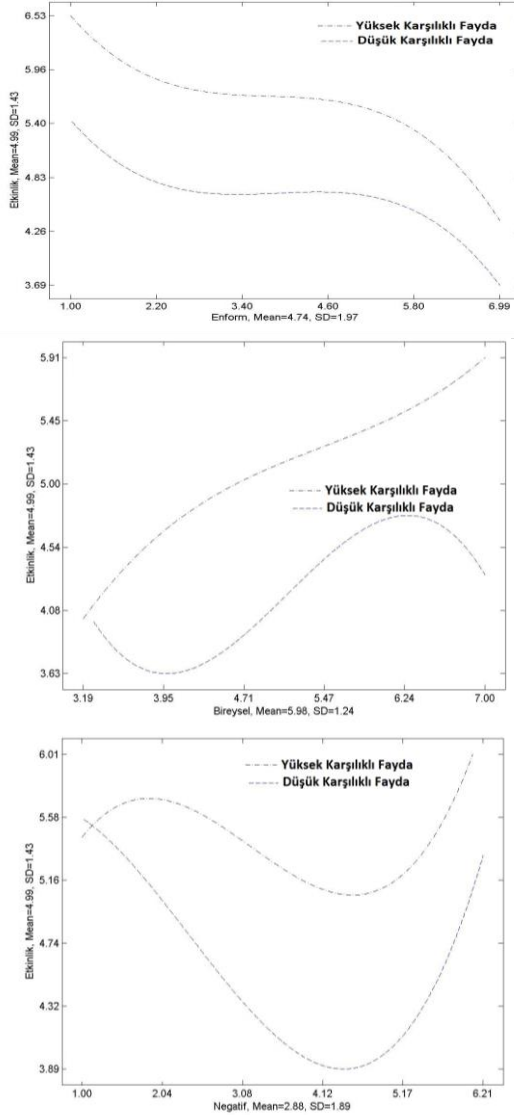
Karşılıklı Faydanın bir ortam faktörü olarak süreçler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi etkileyebileceğini tartışmıştık. Baron ve Kenny (1986) yöntemi kapsamında moderatör etkisi incelenerek, Karşılıklı Fayda ile Enformasyon Baskınlığı süreci arasında bir etkileşim teriminin anlamlı (Bkz: Tablo 4'deki Model 3 sonuçları) olduğu görülmektedir. Şekil 2'de gösterildiği gibi Karşılıklı Faydanın yüksek olduğu durumlarda süreç-çıkıtı ilişkisinin doğası değişmekte ve bu ilişki daha çok negatif bir etkiye dönmektedir. Bir diğer ifade ile grup üyeleri arasındaki Karşılıklı Faydanın yüksek olduğu

durumlarda bir ya da birkaç kişinin grup kararı süresince baskın olması ve bilgiye hâkim olması Karar Kalitesini düşürmektedir. Diğer taraftan, Karşılıklı Faydanın düşük olduğu durumlarda, Enformasyon Baskınlığı belirli bir düzeye kadar Karar Kalitesini arttırabilmektedir. Karşılıklı Faydanın yüksek olması durumları düşünüldüğünde Karar Kalitesi her halükarda Karşılıklı Faydanın düşük olduğu durumların hepsinden daha yüksek olması da önemli bir sonuçtur. Bu moderatör etkisinin ampirik olarak gösterilmesiyle, pratikteki uygulamalar açısından sunacağı bir çok tavsiye söz konusudur.



**Şekil 2.** Enformasyon Baskınlığı ile Karar Kalitesi Arasındaki İlişki ve Moderasyon Etkisi

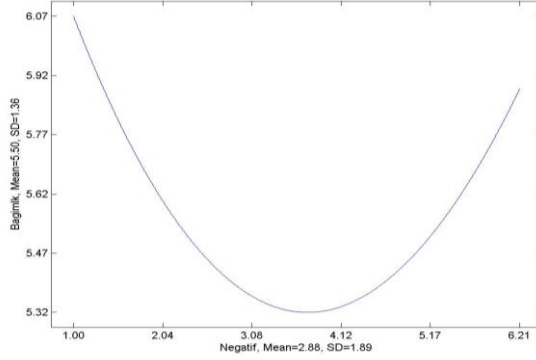
Bu moderasyon etkisinin Süreç Etkinliği bağımlı değişkeni üzerinde incelendiğinde (Tablo 6'daki etkileşim terimleri katsayıları) her durumda yüksek Karşılıklı Faydanın Süreç Etkinliği açısından daha yüksek değerlere tekabül ettiği görülmüştür (Şekil 3). Bu değerlendirme ile moderasyon etkisi daha net olarak gözlemlenmiş ve daha güçlü yorumlar için yeterli taban oluşmuştur.



**Şekil 3.** Karar Süreçleri ile Süreç Etkinliği Arasındaki İlişki ve Moderasyon Etkisi

Tablo 5’da Model 2 için verilen sonuçlara göz atıldığında Karara Bağlılığı düşüren bir süreç olarak Negatif Sosyo-Duygusal Davranış karşımıza çıkmaktadır. Ancak tahmin edilen negatif ilişkiyi daha odaklı halde görsel bir sunumu Şekil 3’te verilmiştir. Grafikte kullanılan standardize edilmemiş skorlar ile iki kavram arasındaki

ilişkinin bir U-eğrisi olduğu görülmektedir. Negatif Sosyo-Duygusal Davranışın belirli yüksek bir seviyesine kadar Karara Bağlılığı düşürdüğü ancak bu seviyeden sonra Karara Bağlılığın arttığı gözlemlenmiştir.



**Şekil 3.** Negatif Sosyo-Duygusal Davranış ile Karara Bağlılık Arasındaki İlişki

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada üç farklı karar sürecinin, süreç çıktılarına etkisinin olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında ele alınan süreçlerin grup karar verme mekanizmalarında farklı oranlarda katkı sağladığı söylenebilir. Bu kapsamda, farklı süreçlerin çıktılara etkilerinin karşılaştırılması da kuramsal çerçeveye; yöneticilere ve pratiğe uygulanabilir bilgi kaynağı sağlayacağı düşünülmüştür. Hem mevcut araştırmaların bulgularını ilerleterek hem de metodolojik yenilikler sunarak bu araştırmanın özgün bir katkı sağladığı söylenebilir.

Günümüz iş ortamlarında, birçok kararın grup olarak verildiği göz önüne alındığında, grup kararlarının bazı faktörlere bağlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, bilgi paylaşımı, bilginin sistematik olarak işlenmesi, aşırı enformasyon yüklemesi, zaman ve yorgunluk gibi dış amiller, farklı düşüncelerde ve değişik arka planda grup üyelerinin bulunması, negatif sosyal veya duygusal davranışların bulunması vb. etkenler karar çıktılarına etkilemektedir. Bu çerçevede üç farklı karar sürecinin işlendiği kavramsal modelimizde önemli bulgulara erişilmiştir. Özellikle, teorik çerçevede ifade edilen ve görgül incelemelere binaen yapılan tartışmalarda bilginin mahiyetinden ziyade paylaşımının önem arz ettiği belirlenmiştir (Scholten vd. 2007; Henningsen & Henningsen, 2007).



Araştırma sonuçlarında bu perspektifi destekleyen ve üç farklı karar süreci çıktısını da kuvvetlendirici şekilde bireysel katılımın önemi ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bilgi paylaşımını arttırabilecek bireysel katılımın belirli bir noktaya kadar Karar Kalitesini güçlendirdiği, Karara Bağlılığı ve Süreç Etkinliğini arttırdığı görülmüştür. Bireysel Katılımın ve Enformasyon Baskınlığının etkileşimi düşünüldüğünde de Karar Kalitesini artıran bir etkisi görülmüştür. Bu kapsamda, farklı Enformasyon Baskınlığı durumlarına göre Bireysel Katılımın Karar Kalitesine olan etkisi değişmesi beklenmektedir. Negatif Sosyo-Duygusal Davranışın sadece bir karar süreci çıktısı için anlamlı ve negatif olduğu gözlemlenmiştir. Kısıtlı görgül destek ile beraber Karara Bağlılığı azaltan bir etkisi kaydedilmiştir. Enformasyon Baskınlığının ise sadece Süreç Etkinliğini azaltan negatif etkisi kaydedilmiştir. Karşılıklı Faydanın bağlam etkisi göz önüne alındığında Enformasyon Baskınlığı ile beraber Karara Bağlılığı arttıran bir etkileşim terimi olarak gözlemlenmiştir. Bunun dışında Karşılıklı Faydanın diğer etkileşim terimlerine bakıldığında herhangi bir anlamlı etkisinin olmaması şaşırtıcıdır. Çünkü Sosyal Bağımlılık kuramı kapsamında bir katalizör fonksiyonu görmesi beklenen Karşılıklı Faydanın süreç çıktılarında etkisinin minimal olması düşündürücüdür. Karşılıklı Fayda kavramını ileriki çalışmalarda daha farklı ve objektif metotlarla ölçülmesi (kendi beyanatına dayalı olmayan) gerektiği görülmektedir.

### **5.1. Araştırmanın Teorik Katkısı**

Bu çalışma, Deutsch'un Karşılıklı Sosyal Bağımlılık teorisi çerçevesinde kuramsal bir gelişim sunulmaktadır. Grup karar süreçlerinin değerlendirilmesi ve özellikle eş zamanlı olarak farklı süreçlerin karar çıktılarında olan etkilerinin incelenmesi bu çerçevede yapılan ilk özgün ve kapsamlı bir araştırmadır. Farklı süreçlerin ortak sonuçları olarak gösterilen Karar Kalitesi, Karara Bağlılık ve Süreç Etkinliği, incelenen süreçler tarafından anlamlı bir şekilde belirlendiği gösterilmiştir. Modelimizde tipik olarak Karar Kalitesinin yanında diğer süreç çıktılarının da çalışılması, aynı zamanda süreçlerin birbiri ile olan etkileşimlerinin de modelde ele alınması araştırmanın geniş bakış açısını yansıtmaktadır.

Karşılıklı Sosyal Bağımlılık kuramının özel bir sosyal yapıda olan ülkemizde incelenmesi ve geliştirilen modelin analizi önemsenmektedir. En güncel taramalarımıza göre Karşılıklı Sosyal Bağımlılık kuramının böyle bir evrende incelenmesi çok sınırlı olmuş (ör.: Büyükgebiz vd. 2000) ve yapılan çalışmaların da yüzeysel inceleme yaptığı ve çok özenli olmadığı görülmüştür. Böyle bir

araştırma ile farklı örneklemeler kullanarak belirli bir sosyal dokudan veri toplanması literatür açısından ve Türkiye çerçeveli araştırmalar kapsamında önemli bir katkı sunmaktadır.

Doğrusal olmayan ilişkilerin tespiti araştırmanın başka bir özgün yönüdür. Örneğin, bireysel katılımda her bir grup üyesinin yüksek seviyede grup tartışmasında bulunması ile mütalaanın uzaması dolayısıyla süreçlerin verimli işlememesi söz konusu olabilir. Aynı şekilde çok az katılım ile bilgi toplanmasının kısıtlanması durumunda karar hızlı alınabilse de kalitesinin özgünlüğü ve yüksekliği sorgulanabilmektedir. Dolayısıyla bu durumda optimal bir katılım seviyesi olduğu ve bu seviyenin öncesinde ve sonrasında karar kalitesinde düşüşler olabileceği de düşünülebilir. Benzer şekilde diğer karar süreçlerinin etkilerinin doğrusal yapıda olmayabileceği ve buna uygun istatistiksel analizler gerekeceği gelecek çalışmalar için üzerinde düşünülmesi gereken konulardır. Ancak, hem modellemede hem de kullanılacak olan her teknik için doğrusal olmayan ilişkilerin tespitinde yazılımsal kısıtlamalar söz konusu olabilmektedir. Bu araştırmada güçlü metodolojik yenilikler sunularak bu kısım problemler çözülmüş ve değişkenler arası doğrusal ve doğrusal olmayan ilişkiler tespit edilmiştir.

## **5.2. Araştırmanın Pratiğe Yönelik Katkısı**

Hastalara yazılan reçetelerin, tedavi kararlarının, hastane acil servislerinde dahi bir medikal grubun ortak kararı ile verildiği günümüzde, politik kararlardan, iş planlarına ve araştırma projelerine kadar ekip halinde çalışmalar söz konusudur. Değişik uzmanlık alanları olan insanların heterojen bir yapı oluşturarak varacakları kararlar ve grup çıktılarının verimli ve etkin olması varsayımı örtülü varsayımlardandır. Grup çalışmalarının etkin olamayışı ve kaynakların verimsiz kullanımına sebebiyet vermesi durumunda kaybolan ekonomik değerler bulunmaktadır. Zaman, kapasite, varlıklar, para gibi unsurların örgütlerde özellikle ekip çalışmalarında isabetli bir şekilde kullanılması önem arz etmektedir bu nedenle, katma değer potansiyeli kaybedilmemelidir. Bu araştırmada elde edilen bulguların bu noktada devreye girerek örgüt bağlamında ekonomik kayıpların azaltılması, karar süreçlerinin değerlendirilmesi ve yönetilmesinde çok kritik ve yaygın bilgi edinim ve kazanımlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çalışmada incelenen her bir sürecin etki büyüklüğü ve sonuçlarla olan etkileşimi örgütsel ortamlarda karar vericiler için pratik fayda sağlayacaktır.

---

### KAYNAKLAR

- BAKAY, A., Huang, J. & Huang, Y. (2014). Group decision making processes and group decision quality: moderation of mutual interest. *International Journal of Management and Decision Making*, 13(4), 335-355.
- BALTES, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C. & LaGanke, J. S. (2002), Computer-Mediated Communication And Group Decision Making: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87, 1, 156-179.
- BARON, R. M., & Kenny, D. A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic And Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 6, 1173-1182.
- BONNER, B. L., Baumann M. R., & Dalal, R. S. (2002), The Effects Of Member Expertise On The Group-Decision Making And Performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 719-736.
- BOURGEOIS, L.J., Performance and Consensus, *Strategic Management Journal*, 1, 227-248, (1980).
- BÜYÜKGEBİZ, O. (2000), Tarhan, U.; Uluçınar, A., T., Bir Üniversite Hastanesi Acil Servisinde Grup Dinamiği Etmenlerinin Değerlendirilmesi, *Ulusal Travma Dergisi*, 6, 3, 207-211.
- COOMBS, C.H. (1987), The structure of conflict. *American Psychologist*, 42, 355-363.
- CHIN, W. W., Commentary (1998), Issues and Opinion On Structural Equation Modeling, *MIS Quarterly*, 22, 1, VII-XVI.
- CHIN, W.W., Marcolin, B.L., and Newsted, P.R. (2003), A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach For Measuring Interaction Effects: Results From A Monte Carlo Simulation Study And An Electronic-Mail Emotion/Adoption Study, *Information Systems Research*, 14, 2, 189-218.
- DEUTSCH, M. (1949), A Theory of Cooperation and Competition, *Human Relations*, 2, 129-152.
- DEUTSCH, M. (1962), Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes, In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln, Vol. 10. pp. 275-319.
- FRANZ, T. M. & Larson, J. R. (2002), The Impact Of Experts on Information Sharing During Group Discussion, *Small Group Research*, 33, 4, 383-411.

FORNELL, C. & Larcker, D. F. (1981), Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39-50.

GREEN, S., G. & Taber, T., D. (1980), The Effects Of Three Social Decision Schemes On Decision Group Process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 97-106.

GRUENFELD, D., H. Mannix, E., A. (1996), Williams, K. Y. & Neale, M., A., Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process And Performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1, 1-15.

HENNINGSEN, D. (2007), Henningsen, M., Lynn. M., Examining the Effect of Marginal Members in Information Sharing Groups, *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 8.

HOUSE, R. J. (1996), Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory, *Leadership Quarterly*, 7, 3, 323-352.

JANSSEN, O., Van De Vliert, E. & Veenstra, C., How Task and Personal Conflict Shape The Role of Positive Interdependence in Management teams, *Journal of Management*, 25, 2, 117-141, (1999).

JOHNSON, D., W. & JOHNSON, R. T. (2005), New Developments in Social Interdependence Theory, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131, 4, 285-358.

KAMIS, A., A. & Davern, M., J. (2005), An Exploratory Model Of Decision Quality And Its Antecedents For Category Novices Using Multiple-Stage Shopping Engines, *e-Service Journal*, 4, 1, 3-27.

KAMEDA, T. (1991), Procedural Influence in Small-Group Decision Making: Deliberation Style and Assigned Decision Rule, *Journal of Personal Social Psychology*, 61(2), 245-256.

KEREN, G. and de Bruin, W. B. (2005), On the Assessment of Decision Quality: Considerations Regarding Utility, Conflict and Accountability, in *Thinking: Psychological Perspectives on Reasoning, Judgment and Decision Making* (eds D. Hardman and L. Macchi), John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK.

KOCK, N. (2010), Using WarpPLS in e-Collaboration Studies: An Overview of Five Main Analysis Steps, *International Journal of e-Collaboration*, 6, 4, 1-11.

KOCK, N. (2013), WarpPLS 4.0 User Manual, Laredo, Texas: ScriptWarp Systems.

KORSGAARD, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J.. (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-

---

---

Making Teams: The Role of Procedural Justice. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.

LERNER, J.S.& Tetlock, P.E. (1999), Accounting for The Effects of Accountability. *Psychological Review*, 125, 255-275.

MILCH, K. F., Weber, E., U. (2009), Appelt, K., C., Handgraaf, M., J., J. & Krantz, D., H., From Individual Preference Construction to Group Decisions: Framing Effects and Group Processes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 242-255.

MOON, H., Conlon, D., E., Humphrey, S., E., Quigley, N., Devers, C., E. & Nowakowski, J., M. (2003), Group Decision Process And Incrementalism in Organizational Decision Making, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 1-2, 67-79.

NUNNALLY, J. C., and Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric Theory*, NY: McGraw-Hill, New York.

OZIMEC, A., Natter, M., & Reutterer, T. (2010), Geographical Information Systems-Based Marketing Decisions: Effects of Alternative Visualizations On Decision Quality, *Journal of Marketing*, 74, 6, 94-110.

SARGIS, E., G. & Larson, J., R. (2002), Informational Centrality and Member Participation During Group Decision Making, *Group Processes and Intergroup Relations*, 5, 4, 333-347.

SCHOLTEN, L., Knippenberg, D., Nijstad, B., A., De Dreu, C., K., W. (2007), Motivated Information Processing and Group Decision-Making: Effects of Process Accountability on Information Processing and Decision Quality, *Journal of Experimental Social Psychology*, 43.

SCHWEIGER, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. 1986. Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29: 51-71.

SIKES, B.; Gulbro, R. D., & Shonesy, L. (2010), Conflict in Work Teams: Problems and Solutions, Allied Academies International Conference: *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications & Conflict* (AOCCC), Apr,5, 1, p15-19.

WOLD, H. (1985), 'Partial Least Squares', in Kotz, S. and Johnson, N.L. (Eds), *Encyclopedia of Statistical Sciences*, Vol. 6, Wiley, New York, NY, pp. 581-91.

YIU, D. W., Lu, Y (2007), Bruton, G. D. & Hoskisson, R. E., Business Groups: An Integrated Model To Focus Future Research, *Journal of Management Studies*, 44, 8, 1551-1579.

---

### **EK-1. ANKET SORULARI**

- S-1 Grup içerisinde görevimi yaparak düşünce ve kararlarımı söyledim.
- S-2 Problemler hakkında bilgi verdim.
- S-3 Diğerlerinin fikir ve düşüncelerini hiç sormadım.
- S-4 Grup aktivitelerine ilgi ve dikkat gösterdim
- S-5 Grup üyelerinin konu ile alakalı önerilerini sordum.
- S-6 Problemler hakkında bilgi verdim.
- S-7 Grup üyelerinin davranışlarından dolayı kendimi gergin ve sınırlı hissettim.
- S-8 Diğerlerinin fikir ve önerilerini doğrudan reddettim.
- S-9 Başkasının davranışlarıyla alakalı olumsuz görüş bildirdim.
- S-10 Fikir ve önerilerim grup içi tartışmalarda reddedildi.
- S-11 Grup içerisinde bir kişi benimle alakalı olumsuz görüş bildirdi.
- S-12 Grupta bir kişinin diğerlerinden daha fazla etkisi olduğunu hissettim.
- S-13 Grup içerisinde herhangi bir kişi bilgi/enformasyon açısından ön plana çıktı.
- S-14 Bir ya da iki kişi grubun tamamını çok fazla etkiledi.
- S-15 Grup kararı eldeki en iyi verilere dayanmaktadır.
- S-16 Grup kararı geçerli varsayımlara dayalı olarak yapıldı.
- S-17 Bu karar grup hedeflerine ulaşmakta yardımcı olur.
- S-18 Bu karar, grubun mevcut finansal durumu ışığında mantıklıdır.
- S-19 Bu karar bölüm veya kuruluşun mevcut stratejisi ile uyumludur.
- S-20 Grup kararı ilk baştaki önerilerden çok daha kalitelidir.
- S-21 Grup kararı çoğu zaman ekip üyelerinin bireysel katkısını geliştirdi.
- S-22 Grup kararı genellikle elde edilebilecek en iyi sonuçları yansıttı
- S-23 Grup karar kalitesi ile alakalı memnuniyetiniz ne ölçüdedir?
- S-24 Nihai çözüm ne kadar sizin katkılarınızı yansıtıyor?
- S-25 Nihai çözüm ne kadar vaat edileni karşılıyor?
- S-26 Grup çözümünün doğruluğu için ne kadar eminsiniz?
- S-27 Çözümünün doğruluğu ile alakalı kendinizi ne kadar sorumlu hissediyorsunuz?
- S-28 Grupta herkesin aynı hedefi vardı.
- S-29 Eğer grupta bir kişi fayda sağlamışsa, herkes fayda sağlamıştır.
-

- S-30 Grup üyelerinin kendilerine özel gündemleri vardı.
- S-31 Zamanlama ve gönderim son tarihi noktasında herkes mutabıktı.
- S-32 Çıktı kalitesi ve seviyesi ile ilgili olarak herkes mutabıktı.
- S-33 Kaynak tahsisi için herkesin kendine has farklı fikri vardı.
- S-34 Herkes takım çıktısı için mutabık idi.
- S-35 Üyeler, grubun çıkarını kendi çıkarlarının önüne koydu.
- S-36 Grup olarak verilen kararı ne kadar kabul ettiniz?
- S-37 Grup olarak verilen karara kendinizi ne kadar bağlı hissediyorsunuz?
- S-38 Grubun tavsiye ettiği karara karşı kendimi bağlantılı hissediyorum.
- Grubun karar verme ya da problem çözme sürecini nasıl tanımlarsınız?*
- S-39 Verimlilik bağlamında
- S-40 Koordinasyon bağlamında.
- S-41 Adalet bağlamında.

**EK-2. GÖSTERGE-ÖRTÜK DEĞİŞKEN YÜKLENME KATSAYILARI**

	BireyselK	NegatifD	EnformB	KarşılıklıF	KBağlılık	SEtkinlik	KKalitesi
S- 1	<b>0.703</b>	0.054	-0.117	0.244	0.000	-0.337	0.063
S- 2	<b>0.779</b>	0.050	0.006	0.228	-0.190	0.054	-0.108
S- 3	<b>0.510</b>	-0.260	-0.069	-0.184	0.011	-0.021	0.146
S- 4	<b>0.634</b>	0.083	0.112	-0.195	0.104	0.126	0.081
S- 5	<b>0.742</b>	0.004	0.055	-0.177	0.102	0.169	-0.116
S- 7	0.167	<b>0.598</b>	0.031	-0.064	-0.176	-0.225	0.028
S- 8	-0.197	<b>0.563</b>	0.060	0.280	-0.087	0.151	-0.146
S- 9	-0.019	<b>0.646</b>	-0.074	-0.237	-0.059	-0.081	0.411
S-10	0.075	<b>0.617</b>	-0.105	0.164	0.108	0.011	-0.037
S-11	-0.031	<b>0.726</b>	0.084	-0.093	0.173	0.131	-0.244
S-12	0.031	0.072	<b>0.902</b>	0.001	0.093	-0.188	-0.054
S-13	-0.050	-0.063	<b>0.879</b>	-0.048	-0.006	0.218	0.039
S-14	0.019	-0.011	<b>0.869</b>	0.048	-0.091	-0.025	0.016
S-28	0.061	0.175	-0.042	<b>0.568</b>	0.259	0.091	-0.105
S-29	-0.005	-0.044	0.225	<b>0.558</b>	0.180	0.245	-0.278
S-31	0.069	-0.053	0.091	<b>0.802</b>	-0.107	-0.068	-0.086
S-32	-0.099	-0.030	-0.185	<b>0.803</b>	-0.058	-0.129	0.054
S-34	-0.011	-0.011	-0.034	<b>0.773</b>	-0.149	-0.039	0.311
S-36	0.043	-0.109	0.119	0.294	<b>0.803</b>	0.095	-0.163
S-37	0.012	0.067	-0.097	-0.126	<b>0.898</b>	-0.055	-0.027
S-38	-0.056	0.034	-0.011	-0.153	<b>0.804</b>	-0.034	0.194
S-39	0.019	-0.030	0.020	-0.005	0.050	<b>0.919</b>	0.073
S-40	0.027	0.059	0.018	0.064	-0.078	<b>0.931</b>	-0.015
S-41	-0.048	-0.031	-0.040	-0.063	0.030	<b>0.885</b>	-0.060
S-15	-0.127	-0.059	0.201	0.100	-0.132	0.205	<b>0.781</b>
S-16	-0.161	0.029	0.035	0.083	0.082	-0.068	<b>0.617</b>
S-17	-0.000	-0.027	-0.067	0.057	0.009	-0.191	<b>0.823</b>
S-18	0.145	-0.030	-0.045	-0.101	-0.054	-0.088	<b>0.724</b>
S-19	0.002	0.049	0.064	0.064	-0.069	-0.056	<b>0.789</b>
S-20	0.050	0.111	-0.087	-0.186	0.151	-0.052	<b>0.777</b>
S-21	0.027	-0.178	-0.047	-0.081	0.084	-0.122	<b>0.694</b>
S-22	0.043	0.088	-0.052	0.059	-0.044	0.338	<b>0.805</b>

**Not:** Yüklenme katsayıları döndürülmemiştir. Çapraz yüklenmeler ise oblique döndürülmüş katsayılarıdır. Bütün yüklenmeler için üretilen p-değerleri istenen seviyede ve 0.01'den küçüktür.