JOURNAL OF TOURISM AND GASTRONOMY STUDIES

ISSN: 2147 – 8775

Journal homepage: www.jotags.org



Covid-19 Pandemi Sürecinde Havacılık Sektöründe Çalışanların Karar Verme Stillerinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi (Investigation of the Effect of Decision Making Styles of Employees in the Airline Sector on Employee Motivation in the Covid-19 Pandemic Process)

*** Nil KONYALILAR** [a]

[a] Istanbul Rumeli University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Department of Aviation Management, Istanbul/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:12.07.2021

Kabul Tarihi:13.09.2021

Anahtar Kelimeler

Covid-19

Pandemi

Karar verme stilleri

Çalışan motivasyon

Havacılık sektörü

Öz

Doğal afetler, salgınlar ve benzeri kriz durumlarının tüm dünya ülkelerinde hem sosyal hem de ekonomik etkilerinin kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Bu araştırmada Covid-19 pandemi sürecinde havacılık sektöründe çalışanların karar verme stillerinin motivasyonlarına olan etkisi incelenmiştir. Türkiye'de görev yapmakta olan havayolu çalışanları, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada tüm evrene ulaşılması mümkün olmadığı için örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırma amacı kapsamında 392 havayolu çalışanına kolayda örneklem yöntemiyle anket formu doldurtulmuştur. Katılımcılara çalışan karar verme stili ve çalışan motivasyonuna yönelik ifadeler yöneltilmiştir. Araştırmanın analiz aşamasında Smart PLS-SEM istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre sezgisel, kaçınma ve kendiliğinden-anlık karar verme stillerinin çalışan motivasyonuna olumlu yönde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Diğer yandan rasyonel ve bağımlı karar verme stillerinin çalışan motivasyonuna olumlu yönde anlamlı bir etkisine rastlanılmamıştır.

Keywords

Covid-19

Pandemic

Decision-making styles

Employee motivation

Airline sector

Abstract

It is seen that natural disasters, epidemics and similar crisis situations have both social and economic effects in all countries of the world. In this study, the effect of decision-making styles of employees in the airline industry on employee motivation during the Covid-19 pandemic was examined. Airline employees working in Turkey constitute the population of the research. Since it was not possible to reach the whole population in the study, sampling was used. Within the scope of the research, 392 airline employees were asked to fill out a questionnaire using the convenience sampling method. Employee decision making style and employee motivation items were directed to the participants. Smart PLS-SEM statistical program was used in the analysis phase of the research. According to the results of the research, it has been observed that intuitive, avoidance and spontaneous decision-making styles have a positive effect on employee motivation. On the other hand, no significant positive effect of rational and dependent decision-making styles on employee motivation was found.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

** Sorumlu Yazar*

E-posta: nil.konyalilar@rumeli.edu.tr (N. Konyalılar)

DOI:10.21325/jotags.2021.880

GİRİŞ

20. yüzyıldan itibaren, dünya çapında dört salgının meydana geldiği görülmektedir. Bu salgınların en tahrip edici etkiye sahip olanı, 1918-1919 yılları arasında 17,4 milyon insanın hayatını kaybettiği İspanyol gribidir (More vd., 2020). Diğer büyük salgınlar 1957-1958'de 1,1 milyon insanın hayatını kaybettiği Asya gribi, 1968-1969'da yaklaşık 1 milyon insanın hayatını kaybettiği Hong Kong gribi olarak bilinmektedir (Yoshikura, 2014). Aralık 2019'da SARS-CoV-2'nin (Bobdey ve Ray, 2020) neden olduğu başka bir küresel salgın (Covid-19) ortaya çıkmıştır. Bu salgın sonucu 2019 sonlarından itibaren tüm dünya teyakkuza geçmiş ve bu durum 2021 ortaları itibariyle de devam etmektedir.

Covid-19, çok sayıda doğrulanmış vaka ve ölüm nedeniyle Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından bir salgın olarak nitelendirilmektedir. Pandemi, insanlar için benzeri görülmemiş bir sağlık krizi oluşturmuştur (Halis, Çamlıbel & Bükey, 2020; Chan vd., 2020; Stier, Berman & Bettencourt, 2020; World Health Organization (WHO), 2020). 1 Haziran 2021 tarihi itibariyle salgın, dünya çapında 170 milyondan fazla doğrulanmış vakaya ve 3,5 milyondan fazla ölüme neden olmuştur. Dehui, Geng, Wanli ve Guangyu (2021)'ne göre, kamusal alanların kullanımına ilişkin kısıtlamalar, karantina ve sosyal mesafe kuralı pandemiyle mücadele etmek ve halk sağlığını korumak için uygulanan temel önlemlerdir. Dünya çapında, Covid-19 salgını insan yaşamının tüm alanlarını olumsuz etkilemektedir.

Çin yapımı bilgisayarlar, cep telefonları, oyuncaklar ve spor malzemeleri satın alan müşteriler Covid-19 pandemi sürecinden ilk etkilenenler olmuştur. Diğer yandan, koronavirüsün tüm dünyaya yayılması sonucu kısıtlamalarla birlikte üretim durma noktasına gelmiştir. Bu durum da talebinde azalmasına neden olmuştur (Song & Zhou, 2020). Talep şoku, ekonomilerdeki yavaşlamanın ardından küresel gayrisafi yurtiçi hasıla (GSYİH) büyümesini yarı yarıya azaltmıştır. Ayrıca, üretim ve talep şoklarının daha az gelişmiş ekonomiler üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu ve birçok işletmenin finansal çöküşle karşı karşıya kaldığı görülmektedir (Beck & Hensher, 2020; Papik, Papikova & Kajanova, 2020). Ekonominin pek çok alanında yaşanan büyük kısıtlamaların sadece iç talepte değil, dış talepte de azalmaya sebep olduğu görülmüştür (Chen, Chien, Li & Lin, 2020). Devletler tarafından alınan önlemler ile bu etkiler hafifletilmeye çalışılmaktadır.

Küreselleşme, dünya ekonomisinin gelişiminde kilit faktör olarak kabul edilmektedir. Küreselleşme, esas olarak büyüyen sınır ötesi ekonomik faaliyetler yelpazesine, yani rakiplerin iç pazarlara girmesine, dış pazarlara açılmasına, uluslararası satın almalara, stratejik ittifaklara ve bunların yeniden yapılandırılması üzerindeki etkisine bağlıdır. Havacılık sektörü, Covid-19 pandemi salgınından aşırı derecede etkilenmiştir. Genel havacılık hareketlerinde son iki ayda %66,8 düşüş görülmüştür. Havayolu işletmelerinin çoğu yaşanabilecek bir istikrarsızlık durumuna veya oluşabilecek ciddi yakıt zamlarına karşılık hazırlıklı olmamaları, bu tip durumlardan olumsuz etkilenmelerine neden olmaktadır (Halis vd., 2020). Covid-19 ile beraber işletmelerde birtakım tedbirler söz konusu olmuştur. Havayolu işletmelerinin çoğunda yiyecek-içecek sunumu, ücretsiz koltuk tercihi ve ikram sunumları gibi ücretsiz sağlanan hizmetler ücrete tabi yapılmaya başlanmıştır. Havayolu işletmeleri uçak içinde sosyal mesafe oluşturmak için koltuk kapasitelerini %50 oranında azaltmıştır. Bu da havayolu işletmelerinin her bir uçuştan elde edebileceği geliri azaltmıştır.

Alanyazında Covid-19 pandemi döneminin işletmeleri ve işletme çalışanlarını olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Kement, Çavuşoğlu, Demirağ, Durmaz & Bükey, 2020; Maneenop & Kotcharin, 2020; Nižetić, 2020; Hitka, Štarchoň., Caha, Lorincová & Sedliačiková, 2021; Khanna, 2021). Çoğunlukla çalışanların işten çıkarılma kaygısı,

maaş kesintileri gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmaları işletmelerde endişe ve günlük kayıplara neden olmaktadır.

Havacılık sektöründe ulusal ve uluslararası uçuşlar pandemi nedeniyle 2019 yılı başından itibaren kesintiye uğramış ve bu durum dünya genelinde birçok havayolunu olumsuz etkilemiştir. Zira hastalık kişiler arasında hızlı bir şekilde bulaşabilmektedir. Havayolu işletmelerinde insan sirkülasyonu yoğun olduğu için pandemiden en fazla etkilenen sektörlerden biri de havacılık sektörü olmuştur (WHO, 2020). Bu nedenle, her ülke kendi pandemi kurullarını oluşturarak, kurul kararlarınca seyahat kısıtlaması uygulamak zorunda kalmıştır. Havacılık sektörü, salgın tarihinden beri sektörel açıdan pazarda küçülme göstermiştir. Bu olay, Covid-19'un dünya çapındaki havacılık endüstrisi üzerindeki etkisinin araştırılmasını gerekli kılmıştır. Benzer durum, havayolu kazalarının ve SARS'ın ekonomik sonuçlarında da görülmüştür (Gillen & Lall, 2003; Loh, 2006; Kaplanski & Levy, 2010).

Koronavirüs kaynaklı oluşan sorunlar havayolu işletmelerinde kriz eylem planlarının ne derece etkin olduğu sorusunu gündeme getirmiştir. Ayrıca çalışanların iş yönetim sürecine ne düzeyde dahil edildiğini de önemli kılmıştır. Zira çalışanların bu tip kriz dönemlerinde alacakları kararların işletmenin işleyişi ve çalışan motivasyonu üzerinde öneme sahiptir. Böyle bir araştırma sonunda çalışanların karar verme stillerinin bilinmesi ve bunun motivasyon düzeylerine etkisinin ortaya konması havayolu işletmelerinde çalışanların krize müdahale sürecinde ne düzeyde etkili olduklarını gün yüzüne çıkaracaktır. Ayrıca yine havayolu işletmelerinde çalışlanların karar verme stillerinden hangisinin/lerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkisi olduğu belirlenmiş olacaktır. Tüm bu yönleriyle araştırma önem arz etmektedir. Son olarak koronavirüs döneminde işletmelerin yönetsel eylemleri özellikle çalışanlar tarafından merak konusu olmuştur. Zira işten çıkarılma, ücretsiz izin gibi maddeler masaya gelmiş ve bu durumdan birçok çalışan olumsu etkilenmiştir. Bu tip problemlerin minimize edilebilmesi için çalışanların yönetsel süreçte etkin olması gerekmektedir. Bu bağlamda hem işletmelerde iş akışı istenildiği gibi ilerler, hem de çalışanların mağdur olmalarının önüne geçilebilir. Tüm bu problemlerin işletmelerde oluşup oluşmadığını anlamak için özellikle çalışanların karar verme sürecinde etkinliğini anlamak gerekmektedir. Bu araştırma ile çalışanların hem karar verme sürecinde etkinliği hem de karar verme stilleri anlaşılabilecektir.

2020 yılı son çeyreğinde yapılan araştırmalar, Covid-19 pandemisinin, havacılık sektörü üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu, ancak havayolu çalışanları üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışmaların kısıtlı olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, pandemi sürecinde Türkiye'de havacılık sektöründe çalışanların karar verme stillerinin motivasyonlarına olan etkisini incelemektedir. Bu araştırmanın, pandemi döneminde havayolu yolculuğundaki düşüşle ilgili önceki literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Literatür incelemesi

Covid-19 ve Havayolu İşletmeleri

Koronavirüs döneminde havayolu işletmeleri kısıtlamanın ilk dönemlerinde durma noktasına gelmiştir. Ancak kademeli olarak kısıtlamaların kalma süreci ile birlikte kısmi olarak çalışmaya devam etmiş ve 2021 yılı yaz döneminden itibaren gerekli tedbirler alınarak tam kapasite olmasada yoğunlukla çalışmaya başlamıştır. Ancak dünya genelinde ülkelerin risk durumuna göre bazı destinasyonlara uçuşlar veya bazı destinasyonlardan ilgili ülkeye olan uçuşlar zaman zaman kısıtlanmıştır. Tüm bu durumlar havayolu sektöründe bir dizi sorunları da beraberinde getirmiştir. Özellikle çalışanların ücretsiz izne çıkarılması veya kısmi çalışma programlarının oluşturulması

çalışanlar nezdinde sorun teşkil etmiştir. Çalışanların bu süreçte etkilenmesinin yanı sıra havayolu işletmeleri de ekonomik anlamda daralma yaşamış ve ekonomik yönden birçok sorun oluşmaya başlamıştır. Alanyazında koronavirüs döneminde havacılık sektöründe yaşanan sorunları açıklayan bazı araştırmalar (Amankwah-Amoah, 2020; Maneenop & Kotcharin, 2020; Nižetić, 2020; Sobieralski, 2020; Amankwah-Amoah, 2021) hazırlanmıştır.

Maneenop ve Kotcharin (2020) çalışmalarında havayolu işletmelerinin hisse senetlerinde ciddi düşüşlerin koronavirüs salgını işe oluştuğunu tespit etmişlerdir. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri eski başkanı Trump'ın açıklamaları ve Dünya Sağlık Örgütü'nün (WTO) süreci ele alma şeklinin bu düşüşte etkili olduğunu bulgulamışlardır. Amankwah-Amoah (2020) çalışmasında havayolu işletmelerinin koronavirüs döneminde yeşil uygulamalara karşı mesafeli duruşu olduğunu ifade etmektedir. Koronavirüs sürecinde havayolu işletmelerinde maliyetlerin artması, üretimin durma noktasına gelmesi ve eylem planları ile ilgili yaşanan sorunlar havacılık sektöründe uygulanan yeşil uygulamalardan sektörün kaçınması durumunu ortaya çıkarmıştır. Amankwah-Amoah (2021)'ın bir diğer çalışmasında havacılık sektöründe uçak içinde kullanılan koronavirüs tedbirleri hakkında bilgi vermektedir. Zira dünyada koronavirüs ve bu bağlamda oluşan kısıtlamaların biçok sektör gibi havacılık sektörünü de ciddi şekilde etkilediği açıktır. Havacılık sektöründe insanların seyahat motivasyonlarının düşmesini engellemek için birçok önleyici uygulamalar geliştirilmiştir. Sobieralski (2020) çalışmasında havayolu şirketlerini Covid-19 kaynaklı yaşanan sıkıntı kadar daha büyük bir sıkıntının daha önce yaşanmadığını belirtmektedir. Sektöre yaşanan belirsizlikler, tüm dünyada oluşan şok etkisi, endüstriyel gerileme ve havayolu çalışanlarının yaşadığı kısmi süreli çalışma veya sağlık tehdidi gibi hususlar sektörün temel sorunlarından bazılarıdır. Gelecek tahminleri ise havacılık sektöründe bu süreçten en fazla etkilenenlerin havayolu çalışanları olduğunu göstermektedir. Tüm bu belirsizliklerden ve sektöre yaşanan finansal sorunlardan kurtulmak için ise en az 4-6 yıla ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmektedir. Nižetić (2020) ise çalışmasında havayolu taşımacılığının pandemi sürecinden ciddi manada etkilendiğini, bu etki payının 2020 yılının ilk ve ikinci çeyreğinde %96'lara ulaştığını belirtmektedir. Diğer yandan havacılık sektöründe kargo uçaklarına olan talebin de arttığı gözlemlenmiştir. Tüm bu çalışmalar göstermektedir ki havacılık sektörü birçok açıdan pandemi sürecinden olumsuz etkilenirken, havayolu işletmelerinde çalışanlar olumsuz etkiyi hisseden konuların başında gelmektedir.

Karar Verme Stili Ölçeği

Karar verme stilleri, kişisel veya kişisel olmayan birçok durumdan etkilenebilir bir olgudur. Jung (1921/1971), problem çözerken dört işlevden birinin insanlara rehberlik ettiğini iddia etmektedir. Bu işlevler; duyular aracılığıyla algılama, insana anlam ve anlayış veren düşünme, insanları yargılayan ve değerlendiren duygu ve gelecekteki olasılıklar hakkında bilgi veren sezgilerdir (Jung, 1976). Çoğu insanın ağır basan bir işlevi vardır. O işleve ise baskın işlev adı verilmektedir. Baskın işlevin (kişide en belirgin işlev) karşıtına ise alt işlev adı verilmektedir. Alt işlev ifadesiyle anlatılmak istenen kişide en az olan işlevdir. Örneğin, kişinin baskın işlevi düşünmesiyse, en zayıf işlevi sezgisidir. Diğer yandan baskın işlev, sezgi ise; alt işlev de algılamadır (Jung, 1976).

Karar vermenin üç ana adımı olduğunu belirten Triantaphyllou ve Sanchez (1997), bu adımları (1) ilgili kriterlerin ve alternatiflerin belirlenmesi, (2) kriterlerin göreli önemine (yani ağırlıklarına) ve bu kriterler açısından alternatiflerin etkilerine (yani performans ölçümlerine) sayısal ölçüler eklemek ve (3) her alternatifin bir sıralamasını belirlemek için sayısal değerlerin işlenmesi olarak sıralamaktadırlar. Scott ve Bruce (1995), karar verme tarzının bir kişilik özelliği olmadığını, daha çok bireyin karar verme durumundayken gösterdiği öğrenilmiş ve alışılmış bir tepki

modeli olduğunu ifade etmektedirler. Önceki araştırmalar (Ramnarayan, Strohschneider & Schaub, 1997; Bozkurt & Göral, 2013; Kement & Bükey, 2020) yetişkin karar vericilerin karmaşık sorunlarla uğraşırken bilişsel önyargılara ve hatalara sahip olma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Fiske ve Taylor (1991) karar vericilerin, planlamalarındaki eksiklikleri ya da kayıpları ihmal ederek bilişsel çabayla en aza indiren "bilişsel cimri" olma eğiliminde olduklarını ileri sürmüşlerdir. Brooks (2011), karar vermenin sadece duygusal iş olduğunu belirtmiştir. Janis ve Mann (1977), iki karar verme modeli kategorisi tanımlamışlardır. Bunlar; uyarlanabilir ve uyumsuz karar verme. Uyarlanabilirlik, orta düzeyde bir psikolojik stres ile ilişkilidir. Sağlam ve rasyonel karar vermeyi sağlamaktadır. Uyumsuzluk ise panik, kaçınma ve kayıtsızlığı içermektedir (Tuinstra, van Sonderen, Groothoff, van den Heuvel & Post, 2000). Buck-pass, sorumluluktan kaçmak ve kararları başkalarına bırakmak anlamına gelmektedir. Karar verici, çatışmadan kaçınmayı tercih etmektedir. Erteleme, daha az zevkli veya acil işler yapmaktan kaçınma eğilimidir. Karar vermede erteleme, çalışanların ilgili görevleri erteleme eğilimiyle yakından ilişkilidir (Ferrari, Johnson & McCown, 1995; Bükey & Aktaş, 2019). Scott ve Bruce (1995) beş ayrı karar verme stilini test etmiş ve onaylamıştır: (a) Rasyonel karar vericiler, ihtiyat olarak adlandırılabilecek alternatifleri derinlemesine araştırır ve bilinçli olarak değerlendirir. (b) Sezgisel karar vericiler kendi duygularına ve izlenimlerine güvenirler ve hipervijilansa benzer şekilde hızlı bir karar verme eğilimindedir. (c) Bağımlı olmak, güven eksikliği ve başkalarının yönüne ve yardımına güvenme olasılığı yüksek olanlara atıfta bulunur. (d) Ertelemeye benzer şekilde kaçınmacı olmak, karar vericilerin kararları ertelemeye ve bunlardan kaçınmaya yatkın olduğu anlamına gelir. (e) Kendiliğinden karar vericiler hızlı kararlar alma eğilimindedir.

Çalışan Motivasyonu

Motivasyon temelde davranış değişikliğini kolaylaştırmak içindir. Bir bireyin belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlayan bir güçtür. McClelland (1961/1990), yöneticilerde motivasyonla ilgili davranış ile örgütsel etkililik arasındaki ilişki hakkında kapsamlı araştırmalar yaptığı görülmektedir. Her bireyin değişen derecelerde başarıya, güce ve yakınlığa ihtiyacı olduğunu iddia etmektedir. İhtiyaç terimi, üç ihtiyacın göreli gücünü ifade etmektedir. Üç ihtiyaçtan hangisinin "en güçlü" olduğuna dayanan üç motivasyon tipi kullanılmaktadır. Bunlar; başarı motivasyonu, ilişki motivasyonu ve güç motivasyonu şeklinde sıralanmaktadır. Yöneticilerde güce duyulan ihtiyaç, birlik ihtiyacından daha güçlüyse, bu bir etkililik göstergesidir. Önemli olan herhangi bir özel ihtiyacın gücü değil, ihtiyaçların göreli gücüdür. Güç ihtiyacı, diğer insanları kontrol etme, davranışlarını etkileme veya diğer insanlardan ve onların işlerinden sorumlu olma arzusu olarak tanımlanmaktadır.

Grant (2008)'ın çalışan motivasyonu üzerine yaptığı araştırmaya göre; motivasyon, üretkenlik, performans ve istikrar gibi sonuçları zorunlu kılmaktadır (Ryan & Deci, 2000). Çalışanların gelişimi ve büyümesi önemli ölçüde motivasyon odaklıdır. Alderfer (1972)'e göre; büyüme, çalışanların potansiyelini kullanan bireyler için en etkili motivasyondur. Çalışan motivasyonu, tüm işletmelerin başarıya ulaşması için önemli bir unsurdur (Chintallo & Mahadeo, 2013; Göral, Kement & Bükey, 2021). Çalışan motivasyonunun çalışan performansı üzerindeki etkisini bulmak için yapılan bir çalışmada, çalışanların daha fazla motive olmaları halinde performanslarının artacağı sonucuna varılmıştır (Asım, 2013).

Karar Vermede Motivasyonun Rolü

Ryan ve Deci (2000), davranışsal, bilişsel ve duyuşsal açıdan, etkiyi gösteren kapsamlı bir motivasyonel çerçeve olan kendi kaderini tayin teorisini geliştirmiştir. Kendi kaderini tayin teorisi, bireylerin tutum ve davranışlarını

açıklamada insan iradesi ve seçimi konusuyla ilgilidir. İnsanlara çevrelerini keşfetmek, becerilerinde ustalaşmak, ilginç faaliyetlerde bulunmak ve ödül olmasa bile kişisel hedeflere ulaşmak için içsel motivasyona sahip olduklarını öne sürmektedirler. Bununla birlikte, çevresel etkileşimler yoluyla bireyler, içsel motivasyon için farklı kapasiteler geliştirmektedirler. Bireylerin kendi kaderlerini tayin etme dereceleri farklılık gösterir ve içsel motivasyon en yüksek özerklik düzeyini yansıtmaktadır. Deci ve Ryan (1985a), kendi belirlediği işleyişin farklı seviyelerini yansıtan yapılar olan üç motivasyonel yönelim geliştirmiştir. Motivasyonel yönelimler, bireylerin eylemlerini nasıl başlatmayı ve düzenlemeyi seçtiklerine ilişkin tutarlı yönelimlere sahip olduklarına işaret etmektedir. Daha spesifik olarak, bireyler özerkliğe, kontrole ve kişisel olmayan motivasyonel yönelimlere sahip olma derecelerine bağlı olarak fırsatları farklı şekilde yorumlamaktadırlar (Deci & Ryan, 1987). Kısaca, özerklik yönelimi, ilginç, kendi kendini gerçekleştiren ve kişisel olarak anlamlı hedeflerle ilgili deneyimler arama eğilimi ile karakterize edilir.

Kontrol motivasyonu, ödül beklenmedik durumlar, baskılar veya talepler gibi iç veya çevresel kontrollere yanıt verme eğilimini içerir. Kişisel olmayan motivasyon, durumlara bir kontrol veya niyet duygusu olmadan yaklaşma eğilimi ile karakterizedir, çünkü bu baskın stile sahip bireyler, davranışlarını öngörülebilir sonuçlar doğuracak şekilde deneyimleme eğiliminde değildirler (Deci & Ryan, 1985a). Diğer davranış alanlarında olduğu gibi, bireylerin bağımlı bir karar verme stili kullanma derecesi, onların altında yatan motivasyonel yönelimin bir yansıması olarak görülmektedir.

Bireylerin olaylara karşı yaklaşımlarında, özerklik veya kontrole yönelme derecesi önem arz etmektedir. Bireylerin önemli kararlar almasında yaklaşımlar etkili olmaktadır. Motivasyon stillerinin rolü, kariyer karar verme ile ilişkisi nedeniyle doğrudan araştırılmamış olsa da, bu ilişki, özgürce seçilmiş davranışlarda bulunma, kendini tanımlama duygusuna sahip olma gibi özerk işleyişle ilişkili bileşenler göz önüne alındığında çıkarılabilir. Kişisel olmayan motive olmuş bireyler bir çaresizlik duygusu yaşama eğiliminde olduklarından (Seligman, 1975) ve amaca yönelik olmayan davranışlarda bulunma eğiliminde olduklarından (Deci ve Ryan, 1985b), bunların herhangi bir özel, tutarlı yöntemi kullanmaları beklenemez. Karar vermede bireylerin kararları verirken (bağımlı karar verme) neden başkalarına sorumluluk yükleme eğiliminde olabileceklerine dair bir anlayış söz konusu olabilmektedir. Özerk (kendi kaderini tayin eden) birey, özgürce seçilmiş davranışlarda bulunmaktır. Davranışların özgürce seçilip seçilmediğini belirlemenin bir yolu, bir bireyin seçimine alternatifler düşünüp düşünmediğini incelemektir. Hem özerklik hem de kontrol, bireyleri kendi kendilerini keşfetmeye motive ederken, özerklik motive olmuş bireyler, kariyer araştırmasının kontrolden çok faydasına inanıyorlardı. Teorik beklentilerin ışığında, kontrollü bireyler keşif görevlerine (yani stres, akran baskısı veya ebeveynlerin teşvikleri yoluyla) girmeye zorlanmış olabilirken, özerk bireyler bunu kişisel hedef ve çıkarları yerine getirdiği için yapmış olabilir. Bu bulgular, karar vermede motivasyonlu bireyler için teorik beklentileri desteklemektedir.

Kendi kendine karar verme işlevinin bir başka bileşeni, güçlü bir benlik duygusudur (yani, kendini tanımlama). Bağımlı karar vericiler, karar verme sürecinde ilerledikçe benlik kavramının belirginleşmesini sağlamaya çalışırken "sıkışıp kalma" eğilimleri göz önüne alındığında, kendileri hakkında sağlam veya net bir duygu sergiliyor gibi görünmemektedir (Phillips, Pazienza & Walsh, 1984). Ayrıca, Blustein ve Phillips (1990)'e göre, karar vermede bir tür kendini tanımlama olan ego kimlik statüsünün rolü için destek bulmaktadır. Ego kimliği gelişimi, kişinin ideallerini ve tercihlerini keşfetmesini ve kişinin kişisel hedeflerini, değerlerini ve inançlarını kişisel olarak tanımlayarak istikrarlı bir benlik duygusuna kendini adamasını içerir (Marcia, 1966). Bu sonuç özerklik ile motive

olmuş bireylerde bulunan güçlü bir benlik duygusunun, karar vericilerde eksik olduğu fikrini desteklemektedir. Önceki araştırmalar, motivasyonun karar verme stilleriyle ilişkili olabileceğini göstermektedir (Crossley & Highhouse, 2005). Bu bilgiler ışığında şu hipotezler oluşturulmuştur;

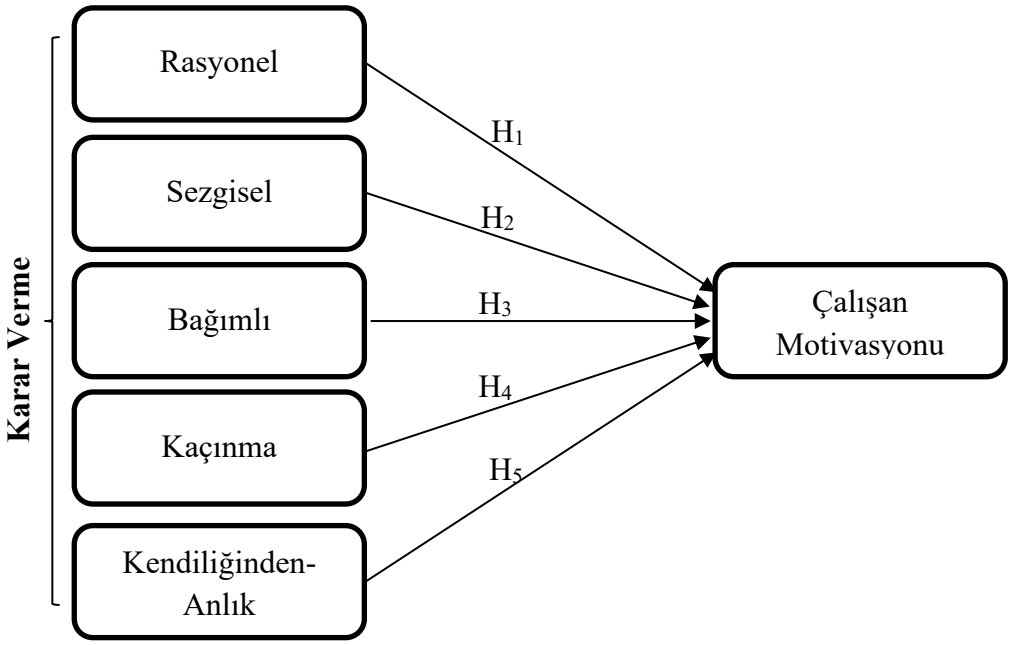
H_1: Rasyonel karar verme stili çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

H_2: Sezgisel karar verme stili çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

H_3: Bağımlı karar verme stili çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

H_4: Kaçınma karar verme stili çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

H_5: Kendiliğinden-Anlık karar verme stili çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 1: Araştırma Model Önerisi

Yöntem

Bu araştırma, havacılık sektöründe çalışanların karar verme stillerinin motivasyonlarına etkisinin incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın evreni Türkiye'de havacılık sektöründe çalışan personellerden oluşturmaktadır. Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi İstanbul Rumeli Üniversitesi Etik Kurulu 01.01.2021 tarihi ve 2021/05 karar/sayı numarası ile alınmıştır. Türkiye'de havacılık sektöründe 2019 yılı verilerine göre yaklaşık olarak 225 bin personel çalışmaktadır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), 2020). Evrenin geniş bir alanı kapsaması nedeniyle araştırmada tesadüfi olmayan örneklem metotlarından olan "kolayda örneklem yöntemi" kullanılarak veriler toplanmıştır. Havacılık sektöründe çalışan personellerin hem tamamına ulaşmanın mümkün olmaması, hem de covid-19 kaynaklı çalışma esnekliği, uzaktan çalışma gibi farklı uygulamaların olması gibi durumlar sebebiyle daha hızlı veri toplanması amacıyla (Malhotra, 2004) kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. Örneklem büyüklüğünün hesaplanması için, Ural ve Kılıç (2006) tarafından ifade edilen; "10.000'den büyük evrenler için 384 sayısı yeterli" görüşü doğrultusunda planlama yapılmış ve toplamda 395 anket formu Ocak 2021 ile Haziran 2021 tarihleri arasında yüz yüze toplanmıştır. Formlardan 3 tanesinde doldurulmamış alan fazla olması sebebiyle 392 anket formu ile araştırmaya devam edilmiştir

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini açıklamada kullanılan; cinsiyet, yaş aralığı, eğitim seviyesi, medeni durum ve gelir seviyesine yönelik

algıları soruları kategorik olarak yöneltilmiştir. Anket formunun ikinci bölümünde katılımcıların karar verme stilleri ve motivasyonlarını ölçmeye yönelik ifadelere yer verilmiştir. Öncelikle çalışanların karar verme stillerini ölçmek için Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen 5 alt faktörden ve toplamda 25 ifadeden oluşan karar verme stili ölçeği kullanılmıştır. İkinci olarak çalışanların motivasyonlarını ölçmek için Chang ve Chen (2008) tarafından geliştirilen ve tek faktörlü 6 ifadeden oluşan çalışan motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Tüm İfadeler beşli likert tipi olacak şekilde "kesinlikle katılmıyorum" (1), "kesinlikle katılıyorum" (5) aralığında katılımcılara yöneltilmiştir.

Araştırmanın veri analizi için Smart (PLS-SEM) kullanılmıştır. Ölçeklerin öncelikle formatif veya reflektif yapılardan hangisine uyumlu olduğunu belirlemek için doğrulayıcı tetrad analizi (CTA) uygulanmıştır (Bknz Tablo 1). Ölçüm modelinin yapısına göre kovaryans bazlı veya kısmi en küçük kareler bazlı yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Tablo 1: Doğrulayıcı Tetrad Analizi

Değişkenler	CI Low	CI Up
Bağımlı		
2: BGM1,BGM2,BGM4,BGM3	0,082	0,255
4: BGM1,BGM2,BGM3,BGM5	-0,009	0,129
Kaçınma		
1: KCN1,KCN2,KCN3,KCN4	0,105	0,208
2: KCN1,KCN2,KCN4,KCN3	-0,033	0,103
Kendiliğinden-Anlık		
1: KND1,KND2,KND3,KND4	-0,138	0,240
2: KND1,KND2,KND4,KND3	0,026	0,133
Rasyonellik		
6: RSY1,RSY3,RSY5,RSY2	-0,145	-0,008
10: RSY1,RSY3,RSY4,RSY5	-0,125	0,051
Sezgisel		
6: SZG1,SZG3,SZG5,SZG2	-0,092	0,025
10: SZG1,SZG3,SZG4,SZG5	0,018	0,177
Çalışan Motivasyonu		
1: MOV1,MOV2,MOV3,MOV4	0,051	0,124
2: MOV1,MOV2,MOV4,MOV3	-0,005	0,082

Yapılan CTA analizi sonuçları incelendiğinde tüm değişkenlerin güven aralıklarında 0 olduğu, böylelikle reflektif yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmada Smart PLS istatistik programında analiz aşamalarında kovaryans bazlı Smart PLSc yöntemi kullanılmıştır.

Bulgular

Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan havacılık sektörü personellerinin demografik özellikleri incelenmiştir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar Tablo 2'de detaylı olarak verilmektedir.

Tablo 2: Katılımcı Demografik Bulguları

Katılımcı Özellikleri		N	%
Yaş Aralığı	18 yaş ve altında olanlar	-	-
	18-24 yaş aralığı	20	5,1
	25-34 yaş aralığı	48	12,2
	35-44 yaş aralığı	157	40,1
	45-54 yaş aralığı	98	25,0
	55-64 yaş aralığı	56	14,3
	65 yaş ve üzerinde olanlar	13	3,3
Cinsiyet	Erkek	148	37,8
	Kadın	244	62,2
Medeni Durum	Evli	244	62,2
	Bekar	148	37,8
Eğitim	İlköğretim	1	0,3
	Lise	104	26,5
	Ön lisans	103	26,3
	Lisans	171	43,6
	Yüksek Lisans/doktora	13	3,3
Gelir Algısı	Çok düşük	14	3,6
	Düşük	77	19,6
	Orta	170	43,4
	Yüksek	129	32,9
	Çok yüksek	2	0,5

Katılımcıların yaş aralığı incelendiğinde, %40,1'i 35-44, %25'i 45-54, %12,2'si 25-34, %5'i 18-24 ve %3,3'ü 65 yaş ve üzerindedir. Havacılık sektöründe çalışan personelin cinsiyetlerine bakıldığında; %37,8'i erkek, %62,2'si kadındır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %62,2'si evli ve %37,8'i ise bekardır. Katılımcıların %43,6'sı lisans, %26,5'i lise, %26,3'ü ön lisans ve %3,3'ü ise yüksek lisans veya doktora mezunudur. Katılımcıların gelir algılarına bakıldığında, %43,4'ü orta, %32,9'u yüksek, %19,6'sı düşük, %3,6'sı ise çok düşük olarak yanıtlamıştır.

Ölçüm Modeli Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçüm modeli aşamasında reflektif yapıya uyum sağlamaları nedeniyle; güvenilirlik katsayının hesaplanması için Cronbach Alpha (α) ve rho-A değerleri incelenmiştir. Ayrıca değişkenlerin iç tutarlığının hesaplanmak için bütünleşik güvenilirlik (CR), uyum geçerliliğini belirlemek için ortalama açıklanan varyans (AVE), gösterge güvenilirliğini belirlemek için dışsal gösterge yükleri (DFA), model uyum iyiliği değerleri, ayrım geçerliliğini tespit etmek için Fornell-Larcker kriteri ve HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) testleri uygulanmıştır.

Tablo 3: Gösterge yükleri, güvenirlik skorları, iç tutarlılık ve uyum iyiliği değerleri

Değişkenler ve İfadeleri	*λ*	*rho_A*	CR	AVE
Rasyonel (RSY) (α=0,938)		0,939	0,938	0,751
Karar vermeden önce doğru gerçeklere sahip olduğumdan emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kez kontrol ediyorum	0,854			
Mantıklı ve sistematik bir şekilde kararlar alıyorum	0,837			
Karar vermem dikkatli düşünmeyi gerektiriyor	0,822			
Karar verirken, belirli bir hedef açısından çeşitli seçenekleri göz önünde bulundururum	0,909			
Karar verirken önce doğru gerçeklere sahibim.	0,908			
Sezgisel (SZG) (α=0,933)		0,933	0,933	0,735
Karar verirken içgüdülerime güvenirim	0,850			
Karar verdiğimde sezgime güvenme eğilimindeyim.	0,835			
Genelde bana doğru gelen kararlar veririm.	0,851			
Bir karar verdiğimde, kararın mantıklı bir nedene sahip olmaktan çok doğru olduğunu hissetmek benim için daha önemli.	0,885			
Karar verdiğimde içsel duygularıma ve tepkilerime güvenirim.	0,864			

Tablo 3: Gösterge yükleri, güvenirlik skorları, iç tutarlılık ve uyum iyiliği değerleri (Devamı)

Bağımlı (BGM) (α=0,938)		0,938	0,938	0,750
Önemli kararlar alırken sık sık başka insanların yardımına ihtiyacım oluyor.	0,890			
Başkalarına danışmadan nadiren önemli kararlar alırım.	0,837			
Başkalarının desteğine sahipsem, önemli kararlar vermek benim için daha kolay.	0,868			
Önemli kararlarımı verirken diğer insanların tavsiyelerini kullanırım.	0,869			
Önemli kararlarla karşılaştığımda beni doğru yöne yönlendirecek birinin olmasını seviyorum.	0,867			
Kaçınma (KCN) (α=0,942)		0,943	0,942	0,765
Baskı gelene kadar önemli kararlar vermekten kaçınırım.	0,837			
Mümkün olduğunca karar vermeyi erteliyorum.	0,862			
Konu önemli kararlar almaya gelince sık sık erteliyorum	0,890			
Genelde son dakikada önemli kararlar alıyorum.	0,882			
Pek çok karar vermeyi erteliyorum çünkü onlar hakkında düşünmek beni tedirgin ediyor.	0,901			
Kendiliğinden-Anlık (KND) (α=0,945)		0,946	0,945	0,775
Genelde ani kararlar alırım.	0,883			
Sık sık anın teşvikine göre kararlar alırım.	0,905			
Hızlı kararlar veririm.	0,850			
Sık sık dürtüsel kararlar veririm.	0,856			
Çalışan Motivasyonu (MOV) (α=0,921)		0,925	0,920	0,659
Bu işi iyi yaptığımda kişisel bir tatmin duygusu hissediyorum.	0,934			
İşi kötü yaptığımda kendime dair düşüncem olumsuzlaşıyor	0,799			
İşimi elimden geldiğince yapmaktan gurur duyuyorum	0,791			
İşim her zamanki standardıma uygun olmadığında kendimi mutsuz hissediyorum.	0,855			
Günlük yaptığım işlere iyi yapılmış bir iş hissiyle bakmayı seviyorum	0,778			
İşimi etkili bir şekilde yapmanın yollarını düşünmeye çalışıyorum	0,694			

Değişkenlerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ve Rho_A değerleri 0,70 üzerinde çıkmış ve iyi bir güvenirliğe sahip oluğu (Hair, Celsi, Ortinau & Bush, 2010) tespit edilmiştir. İç tutarlılık değeri 0.60'ın üzerinde (Bagozzi & Yi, 1988) ve uyum iyiliği değerleri 0.50'nin üzerinde (Fornell & Larcker, 1981) çıkmıştır. Böylelikle değişkenlerin iç tutarlılığı ve uyum geçerliliği vardır (Bknz. Tablo 2). Ayrıca değişkenlerin gösterge yükleri 0.50'nin üzerinde (Kaiser, 1974) çıkmış ve yapı geçerliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri için ki-kare, SRMR ve NFI değerleri incelenmiştir. Buna göre, SRMR 0.039 sonucu ile kritik değer olan 0.08'den (Hu & Bentler, 1999) düşük çıkmıştır. Ayrıca NFI 0.809 ile kritik değer olan 0.800'den (Byrne, 1994) yüksek çıkmıştır. Ki-kare değeri ise 2925.368 olarak tespit edilmiştir. Tüm bu değerler araştırma modelinin uyum iyiliğini karşıladığını göstermektedir.

Tablo 4: Ayrım Geçerliği Sonuçları (Fornell Larcker Kriteri)

Değişkenler	**BGM**	**KCN**	**KND**	**MOV**	**RSY**	**SZG**
BGM	**0,966**					
KCN	0,957	**0,975**				
KND	0,904	0,964	**0,980**			
MOV	0,663	0,716	0,724	**0,812**		
RSY	0,880	0,817	0,802	0,606	**0,867**	
SZG	0,817	0,873	0,868	0,710	0,843	**0,857**

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ayrım geçerliğini belirlemek için yapılan Fornell-Larcker kriteri sonuçlarına bakıldığında (koyu renkte gösterilen değerler) değişkenler arası korelasyon yüklerinden ilgili değerlerin yüksek olduğu (Fornell & Larcker, 1981) gözlemlenmiştir (Bknz. Tablo 3). Ayrıca araştırmada ikinci ayrım geçerliği olarak HTMT değerleri incelenmiştir.

Tablo 5: Ayrım Geçerliliği Sonuçları (HTMT)

Değişkenler	BGM	KCN	KND	MOV	RSY	SZG
BGM						
KCN	0,957					
KND	0,903	0,963				
MOV	0,659	0,711	0,721			
RSY	0,879	0,816	0,800	0,599		
SZG	0,915	0,872	0,867	0,706	0,941	

Araştırmada kullanılan HTMT sonuçlarına bakıldığında değişkenlere ait değerlerin 1.00'ın altında olduğu (Voorhees, Brady, Calantone ve Ramirez, 2016), böylelikle ölçeklerin ayrım geçerliği olduğu tespit edilmiştir. (Bknz. Tablo 4).

Yapısal Model Sonuçları

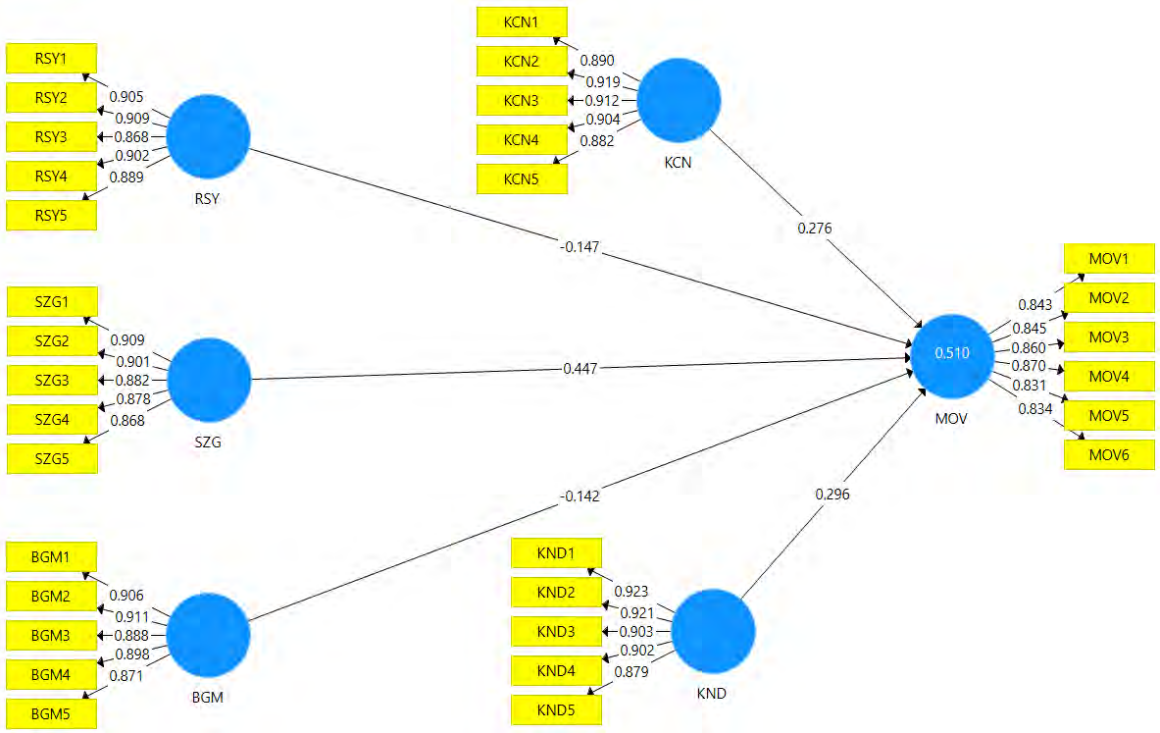
Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin determinasyon katsayısına bakılmıştır. Determinasyon katsayısını hesaplamak için R^2 değeri incelenmiştir. Çalışan motivasyonu araştırmada bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Karar verme stilleri alt faktörlerinin çalışan motivasyonu açıklama oranı 0,60 olarak hesaplanmıştır. Karar verme stili alt faktörlerinin çalışan motivasyonu üzerindeki tahmini ilgi düzeyi (Q^2) 0,35 olarak hesaplanmış ve tahmin gücü 0.35'e eşit olduğu için yüksek olarak tahmin edilmiştir. Karar verme stili alt faktörlerinin çalışan motivasyonuna ayrı ayrı tahmini ilgi düzeyi (q^2) bağımlı 0.13, kaçınma 0.06, kendiliğinden-anlık 0.21, rasyonel 0.20 ve sezgisel 0,07 olarak hesaplanmıştır. Buna göre kendiliğinden-anlık ve rasyonel karar verme stillerinin tahmini ilgi düzeyi orta (>0.15) ve bağımlı, kaçınma ve sezgisel karar verme stillerinin tahmini ilgi düzeyi>0.02) düşüktür. Değişkenlerin etki büyüklüğünü belirlemek için f^2 değeri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde sezgisel karar verme stilinin etki büyüklüğü orta (0.18>0.15), bağımlı (0.06>0.02), kaçınma (0.05>0.02) ve rasyonel (0.04>0.02) karar verme stillerinin etki büyüklüğü düşük çıkmıştır. Diğer yandan kendiliğinden-anlık karar verme stilinin çalışan motivasyonu üzerinde etki büyüklüğü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapısal model ön değerlendirmeler tamamlandıktan sonra araştırma hipotezlerinin testine geçilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te detaylı olarak verilmektedir.

Tablo 6: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

	Hipotezler	*ß*	x̄	*S.S.*	*t-değeri*	*p-değeri*	q^2	f^2	Q^2	R^2
Model									*0.35*	*0.60*
H_1	**RSY >>>MOV**	-0,147	-0,142	0,078	1,875	**0,061**	*0.20*	*0.04*		
H_2	**SZG >>>MOV**	0,447	0,439	0,124	3,607	**0,000*** **	*0.07*	*0.18*		
H_3	**BGM >>>MOV**	-0,142	-0,135	0,114	1,245	**0,214**	*0.13*	*0.06*		
H_4	**KCN >>>MOV**	0,276	0,292	0,135	2,048	**0,041***	0,06	*0.05*		
H_6	**KND >>>MOV**	0,296	0,279	0,130	2,271	**0,024***	*0.21*	*0.00*		

p=<0.001, p=<0.05****

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, çalışanların sezgisel karar verme stili ($ß_{SZG>>MOV}$=0.447, t=3.607, p<0.001), kaçınma karar verme stili ($ß_{KCN>>MOV}$=0.276, t=2.048, p<0.05) ve kendiliğinden-anlık karar verme stili ($ß_{KND>>MOV}$=0.296, t=2.271, p<0.05) motivasyonlarını olumlu yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla H_2, H_4 ve H_5 hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer yandan çalışanların rasyonel karar verme stili ($ß_{RSY>>MOV}$=-0.147, t=1.875, p<0.05) ve bağımlı karar verme stili ($ß_{BGM>>MOV}$=-0.142, t=1.245, p<0.05) motivasyonlarını olumlu yönde anlamlı olarak etkilememektedir. Böylelikle H_1 ve H_3 hipotezleri kabul edilmemiştir.



Şekil 1: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Sonuç ve Öneri

Bu çalışmanın amacı, çalışanların karar verme stilleri ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışan motivasyonunun yanı sıra çalışan motivasyonu ile çalışanın karar verme ilişkisini ele almaktadır. Son yıllarda karar verme tarzları üzerine yapılan araştırmaların yoğunluğuna rağmen, çoğu araştırmacı havayolu dışındaki işletmelere odaklanmaktadır. Ayrıca diğer çalışmaların aksine, bu araştırmada çalışanların karar verme stillerine odaklanılmıştır. Mevcut araştırma anket çalışmasından oluşmaktadır. Havayolu çalışanlarının karar verme stillerini ölçmek için kolayda örneklem yöntemi (Malhotra, 2004) ve çalışanların motivasyonlarını ölçmek için Chang ve Chen (2008) tarafından geliştirilen çalışan motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada. Covid-19 sürecinde çalışanların karar verme tarzları arasındaki fark araştırılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların pandemi sürecinde motivasyonları üzerinde karar verme stillerinden sezgisel, kaçınma ve kendiliğinden-anlık karar verme stillerinin etkisi olduğunu göstermektedir. Kearney (2013) geleneksel işletme çalışanlarının daha çok rasyonel bireyler olduğunu, bilgi toplayabilen ve rasyonel seçimler yapabilen kişiler olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırma bulgularında ise rasyonelliğin motivasyon üzerinde etkisine rastlanılmamıştır. Çoğu işletme çalışanlarının iş deneyiminden yoksun olduğu ve kararlardan kaçınma veya erteleme, başkalarına bağımlı olma veya daha gelişi güzel kararlar verme eğiliminde oldukları görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre kendiliğinden-anlık karar verme stiline sahip olan çalışanlar iş yerinde daha çok motive olmaktadır. Pandemi sürecinde oluşabilecek karmaşa veya iş yerinde çıkabilecek olumsuz durumlarda çalışanların spontane karar verme becerisi önem arz etmektedir. Ayrıca çalışanın iş yerine daha iyi uyum sağlamasına ve motivasyonunun artmasını sağlamaktadır. Henderson ve Nutt (1980) çalışmalarında risk algısında bilişsel karar verme sürecinin etkili olduğunu belirtmektedirler. Bu çalışmada bilişsel olan ancak kendiliğinden-aniden karar verme stili ile benzer sonucun elde edildiği görülmektedir. Diğer yandan yine çalışanların karar vermeden kaçınma durumları motivasyonlarını artırmaktadır. Bu durum ise pandemi sürecinde çalışanların karar verme ve sorumluluk

almaktan kaçınması ve oluşabilecek sorunlarda sorumluluk sahibi olmamalarından kaynaklanabilmektedir. Son olarak havayolu çalışanlarının pandemi sürecinde sezgisel karar verme stillerinin motivasyonlarını artırdığı görülmektedir. Sezgilerine dayalı hareket etmeleri çalışanları daha motive olmuş bir iş ortamına sokmaktadır. Bu durum da pandemi sürecinde iş akışı ve iş verimliliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Abubakar vd. (2019) çalışmalarında sezgisel karar verme stilinin çalışan performansını artırdığını ifade etmektedirler. Ayrıca karar verme stratejilerinin işletmeler için önemi bir faktör olduğunu belirtmektedirler. Walsh vd. (2001) karar verme stillerinin tüketici davranışlarını tahmin etmede de önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla karar verme stilleri yönetsel sürece olumlu etki ettiği gibi Pazar bölümlendirme ve tüketici davranışlarını anlamada da kullanılabilmektedir. Buble, Juras ve Matic (2014) çalışmalarında işletme yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca çalışanların motivasyonları üzerinde liderlik tarzının ve karar verme stillerinin etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

İşletme yöneticilerinin çalışanlarının öncelikle kendiliğinden karar vermelerine fırsat sunan uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışanların işletmeyi benimsemesi kendiliğinden karar alabilecek cesareti de kendilerine oluşturmalarını sağlayacaktır. Ayrıca yine çalışanların sezgilerine dayalı hareket etmeleri motivasyonlarını artıcı bir etken olarak çıkmıştır. Bu sebeple çalışanların sezgilerini kullanmalarına işletme yönetimi tarafından imkan tanınmalıdır. Son olarak pandemi sürecinin herkeste olduğu gibi çalışanlarda da bir kaygı oluşturduğu ve bu kaygıyla birlikte işletmelerde alınan kararlardan çalışanların kaçınma durumlarının oluştuğu söylenebilir. Çalışanların kriz durumlarında karar vermekten kaçınmaları çalışanları her ne kadar motive ediyor gibi görünse de esasında işletmenin iş akışı için sorunlu bir durum olabilir. Bu sebeple işletme yönetimleri tarafından çalışanların kaçınmalarını önleyici ve işletmeyi sahiplenici bir tutum ile krize müdahale etmeleri sağlanmalıdır.

Bu araştırma havayolu çalışanları ve araştırma modelinde kullanılan karar verme stilleri ve çalışan motivasyonu ölçekleri ile sınırlandırılmıştır. Daha kapsamlı ve temsili bir örneklem elde etmek için gelecekteki araştırmacıların pandemi öncesi ve pandemi sonrası ulusal ve uluslararası havayolu çalışanlarını örneklem olarak kullanması önerilmektedir. Ayrıca karar verme stillerine ek olarak duygusal emek, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi iş ortamını açıklayan unsurlar da kullanılabilir. Son olarak, Spicer ve Sadler-Smith (2005)'ne öz-bildirim anketleri her zaman karar verme tarzlarını değerlendirmenin en doğru yolu değildir. Önyargı ve kaygının karar vermedeki etkisi tamamen önlenemez olduğu için, araştırmanın geçerliliği açısından karma araştırma yönteminin kullanılması tavsiye edilmektedir.

Beyan

Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi İstanbul Rumeli Üniversitesi Etik Kurulu 01.01.2021 tarihi ve 2021/05 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

KAYNAKÇA

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge, 4*(2), 104-114.

Alderfer, C. (1972), *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*, Free Press, New York, NY.

Amankwah-Amoah, J. (2020). Stepping up and stepping out of COVID-19: New challenges for environmental sustainability policies in the global airline industry. *Journal of Cleaner Production, 271*, 1-8.

Amankwah-Amoah, J. (2021). COVID-19 pandemic and innovation activities in the global airline industry: A review. *Environment International, 156*, 1-7.

Asim, M. (2013). Impact of motivation on employee performance with effect of training: Specific to education sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications, 3*(9), 1-9.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science, 16*(1), 74-94.

Beck, M. J., & Hensher, D. A. (2020). Insights into the impact of COVID-19 on household travel and activities in Australia-The early days of easing restrictions. *Transport Policy, 99,* 95–119.

Blustein. D., & Phillips, S. D. (1990). Relation between ego identity statuses and decision making styles. *Journal of Counseling Psychology. 37*, 160-168.

Bobdey, S., & Ray, S. (2020). Going viral-Covid-19 impact assessment: A perspective beyond clinical practice. *Journal of Marine Medical Society, 22*(1), 9–12.

Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu University Journal of Social Sciences, 13*(4), 1-14.

Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2014). The assesment of modern leadership styles in relation with demographic factors. *Research Journal of Business and Management, 1*(3), 169-179.

Brooks, D. (2011). *The social animal.* London, UK: Random House.

Bükey, A., & Aktaş, M. (2019). Tüketicilerin etnosentrik eğilimlerinin müşteri sadakati üzerine etkisi. *Social, Mentality and Researcher Thinkers Journal, 5*(26), 1929-1935.

Buble, M., Juras, A., & Matić, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management: Journal of contemporary management issues, 19*(1), 161-193.

Byrne, B. M. (1994). Testing for the factorial validity, replication, and invariance of a measuring instrument: A paradigmatic application based on the Maslach Burnout Inventory. *Multivariate Behavioral Research, 29*(3), 289-311.

Chan, J. F.W., Yuan, S., Kok, K.H., To, K. K.W., Chu, H., Yang, ……Yuen, K.-Y. (2020). A familial cluster of pneumonia associated with the 2019 novel coronavirus indicating personto- person transmission: A study of a family cluster. *The Lancet, 395*(10223), 514–523.

Chang, N. C., & Chen, H. H. (2008). A Motivational Analysis of the ARCS Model for Information Literacy Courses in a Blended Learning Environment. *Libri, 65*(2), 129-142.

Chen, L. W. A., Chien, L. C., Li, Y., & Lin, G. (2020). Nonuniform impacts of COVID-19 lockdown on air quality over the United States. *The Science of the Total Environment, 745*, 141105, 1-4.

Crossley, C. D., & Highhouse, S. (2005). Relation of jobsearch and choice process with subsequent satisfaction. *Journal of Economic Psychology, 26*(2), 255–268.

Deci, E. L.. & Ryan. R. M. (1985a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: Selfdetermination in personality. *Journal of Research in Personality. 19*, 109-134.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 53(6). 1024-1037.

Dehui, C., Geng, J. I., Wanli, W., & Guangyu, W. (2021). Impacts of COVID-19 pandemic on Urban park visitation: A global analysis. *Journal of Forestry Research, 32*, 553–567.

Ferrari, J. R., Johnson, J. L., & McCown, W. G. (1995). *Procrastination and task avoidance: Theory, Research, and Treatment*. Berlin, Germany: Springer Science and Business Media.

Fiske, S., & Taylor, S. (1991). *Social cognition.* New York,NY: McGraw Hill.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.

Gillen, D., & Lall, A. (2003). International transmission of shocks in the airline industry. *Journal of Air Transport Management, 9*(1), 37-49.

Göral, M., Kement, Ü., & Bükey, A. (2021). Turizm akademisyenlerinin "Kongre" kavramı ile ilgili kullandıkları metaforlar aracılığıyla kongrelere ilişkin algılarının değerlendirilmesi. *Turizm ve İşletme Bilimleri Dergisi,1*(1), 70-83.

Hair, J. F., Celsi, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2010). *Essentials of marketing research*, 2. Baskı, New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Halis, M., Çamlıbel, Z., & Bükey, A. (2020). The Effect of personality characteristics on volunteer motivatıon: A study on ngo employees in the covid19 pandemic process. *Revista Argentina de Clinica Psicologica, 5*(29), 922-934.

Henderson, J. C., & Nutt, P. C. (1980). The influence of decision style on decision making behavior. *Management science, 26*(4), 371-386.

Hitka,M., Štarchoň., Caha,Z., Lorincová, S., & Sedliačiková, M. (2021). The global health pandemic and its impact on the motivation of employees in micro and small enterprises: a case study in the Slovak Republic, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja.* 1-22.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 6*(1), 1-55.

Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment.* New York, NY: Free Press.

Jung, C. G. (1921/1971). *Psychological types. The collected works of C.G. Jung,* 6. Baskı, Bollingen Series XX. Princeton, N.J: Princeton University Press.

Jung, C. G. (1976). *Typology*. Till frågan om den psykologiska typerna (Typologie-Zur Frage der Psychologischen Typen (Translated from German). Stockholm: *Berghs Förlag.*

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika, 39*(1), 31-36.

Kaplanski, G., & Levy, H. (2010). Sentiment and stock prices: The case of aviation disasters. *Journal of Financial Economics, 95*(2), 174-201.

Kearney, C. (2013). Business education in Asia and Australasia: Recent trends and future prospects. *Journal of Teaching in International Business, 24*(3–4), 214–227.

Kement, Ü., & Bükey A. (2019). Doğa ve kültür fotoğrafçılığı kapsamında rekreasyonel motivasyonun demografik özelliklere göre incelenmesi. *Tourism and Recreation, 1*(1), 23-30.

Kement, Ü., & Bükey A. (2020). Yeşil satın alma davranış teorisi kapsamında ekorekreasyon faaliyetlerine katılan bireylerin davranışlarının incelenmesi: Bolu-Yedigöller. *Tourism and Recreation, 2*(2), 134-145.

Kement, U., Çavuşoğlu, S., Demirağ, B., Durmaz, Y., & Bükey, A. (2020). Effect of perception of COVID-19 and nonpharmaceutical intervention on desire and behavioral intention in touristic travels in Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Insights, ahead-of- rint(ahead-of-print).* https://doi.org/10.1108/jhti-07-2020-0139

Khanna, D. (2021). Dauntingly Dashing Debutante on Dart during the Depressing COVID-19 Pandemic in Hospitality Sector. Rana, V. S., Bathla, G., & Raina, A. (Eds.), *Eureka Publications,* Pune, Maharashtra – 411027, 317-331.

Loh, E. (2006). The impact of SARS on the performance and risk profile of airline stocks. *International Journal of Transport Economics/Rivista internazionale di economia dei trasporti,* 401-422.

Malhotra, Y. (2004). Desperately seeking self-determination: Key to the new enterprise logic of customer relationships. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, New York.

Maneenop, S., & Kotcharin, S. (2020). The impacts of COVID-19 on the global airline industry: An event study approach. *Journal of air transport management, 89*, 1-6.

Marcia. J. E. (1966). Development and validation of ego-identity status. *Journal of Personality and Social Psychology. 3*(5). 551-558.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society.* Princeton, NJ: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1990). *Human motivation.* Cambridge: Cambridge University Press.

More, A. F., Loveluck, C. P., Clifford, H., Handley, M. J., Korotkikh, E. V., Kurbatov, A. V., McCormick, M. & Mayewski, P. A. (2020). The impact of a six-year climate anomaly on the "Spanish Flu" Pandemic and WWI. *GeoHealth, 4*(9), e2020GH000277.

Nižetić, S. (2020). Impact of coronavirus (COVID-19) pandemic on air transport mobility, energy, and environment: A case study. *International Journal of Energy Research, 44*(13), 10953-10961.

Papik, M., Papikova, L., & Kajanova, J. (2020). Bankruptcy prediction in chemical industry. *Przemysl Chemiczny, 99*(12), 1762–1769.

Phillips, S. D., Pazienza, N. J. & Walsh, D. J. (1984). Decision making styles and progress in occupational decision making. *Journal of Vocational Behavior. 25,* 95-105.

Ramnarayan, S., Strohschneider, S., & Schaub, H. (1997). The trappings of expertise and the pursuit of failure. *Simulation and Gaming, 28*(1), 28–44.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist. 55*(1), 68-78.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement, 55,* 818–831.

Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death* San Francisco: Freeman.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, (2020). *Faaliyet Raporu 2019*, Ankara

Sobieralski, J. B. (2020). COVID-19 and airline employment: Insights from historical uncertainty shocks to the industry. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives, 5*, 1-9.

Song, L. G., & Zhou, Y. X. (2020). The COVID-19 Pandemic and its impact on the global economy: What does it take to turn crisis into opportunity? *China & World Economy, 28*(4), 1–25.

Spicer, D. P., & Sadler-Smith, E. (2005). An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples. *Journal of Managerial Psychology, 20*(2),137–149.

Stier, A. J., Berman, M. G., & Bettencourt, L. (2020). COVID-19 attack rate increases with city size. *Mansueto Institute for Urban Innovation Research Paper., arXiv preprint arXiv:2003.10376*.

Triantaphyllou, E., & Sánchez, A. (1997). A Sensitivity Analysis Approach for Some Deterministic Multi-Criteria Decision-Making Methods. *Decision Sciences blumc 28 Number I Winter 1997 Printed in the U.S.A.*

Tuinstra, J., van Sonderen, F. L. P., Groothoff, J. W., van den Heuvel, W. J. A., & Post, D. (2000). Reliability, validity and structure of the adolescent decision making questionnaire among adolescents in the Netherlands. *Personality and Individual Differences, 28*(2), 273–285.

World Health Organization (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefng on COVID-19*. https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-sopening-remarks-at-the-media-briefingon-covid-19–-11-march-2020.

Ural, A., Kılıç, İ. (2006), *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi,* İkinci Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Voorhees, C.M., Brady, M.K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academic Marketing Sciences, 44,* 119-134.

Walsh, G., Hennig-Thurau, T., Wayne-Mitchell, V., & Wiedmann, K. P. (2001). Consumers' decision-making style as a basis for market segmentation. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 10*(2), 117-131.

Yoshikura, H. (2014). Spanish flu, Asian flu, Hong Kong flu, and seasonal influenza in Japan under social and demographic influence: Review and analysis using the two-population model. *Japanese Journal of Infectious Diseases, 67*(4), 245–257.

Investigation of the Effect of Decision Making Styles of Employees in the Airline Sector on Employee Motivation in the Covid-19 Pandemic Process

Nil KONYALILAR

Istanbul Rumeli University, Faculty of Economics, Istanbul /Turkey

Extensive Summary

When the last 100 years are examined, it is seen that four epidemics have occurred worldwide. The most devastating of these epidemics is the Spanish flu, which killed 17.4 million people between 1918 and 1919 (More et al., 2020). Other major epidemics are known as Asian flu, in which 1.1 million people died in 1957-1958, and Hong Kong flu, in which approximately 1 million people died in 1968-1969 (Yoshikura, 2014). In December 2019, another global epidemic (Covid-19) caused by SARS-CoV-2 (Bobdey and Ray, 2020) emerged. As a result of this epidemic, the whole world has been under consideration since the end of 2019, and this situation continues as of mid-2021.

Covid-19 is characterized as a pandemic by the World Health Organization (WHO) due to the large number of confirmed cases and deaths. The pandemic has created an unprecedented health crisis for humans (Halis, Çamlıbel & Bükey, 2020; Chan et al., 2020; Stier, Berman & Bettencourt, 2020; World Health Organization (WHO), 2020). As of June 1, 2021, the epidemic had caused more than 170,747,372 million confirmed cases and more than 3,5 million deaths worldwide. Dehui, Geng, Wanli and Guangyu (2021), restrictions on the use of public spaces, quarantine and social distancing are the main measures implemented to combat the pandemic and protect public health. Worldwide, the Covid-19 pandemic is negatively affecting all areas of human life.

Research conducted in the last quarter of 2020 shows that the Covid-19 pandemic is having a negative impact on airline business, but its impact on airline employees research has limited. In this study, it is planned to examine whether the decision-making styles of the aviation sector employees of the Covid-19 epidemic have an effect on the motivation of the employees in order to fill this gap. It is thought that this research will contribute to the previous literature on the decline in air travel during the pandemic period.

This research has been prepared to examine the effect of decision-making styles of employees in the aviation industry on their motivation. The universe of the research consists of personnel working in the aviation sector in Turkey. According to 2019 data, approximately 225 thousand personnel work in the aviation sector in Turkey (SHGM, 2020). Since the universe covers a large area, data were collected using the "easy sampling method", which is one of the non-random sampling methods. The convenience sampling method was chosen to collect data faster (Malhotra, 2004) due to the fact that it is not possible to reach all of the personnel working in the aviation sector and that there are different applications such as the flexibility of working due to covid-19 and remote working. For the calculation of the sample size, expressed by Ural and Kılıç (2006); Planning was made in line with the view that "384 is sufficient for universes larger than 10,000", and a total of 395 questionnaires were collected face-to-face between January 2021 and June 2021. Due to the large number of unfilled fields in 3 of the forms, the research was continued with 392 questionnaires.

The questionnaire form used in the research consists of two parts. In the first part, used to explain the demographic characteristics of the participants; Perceptions of gender, age range, education level, marital status and income level

were asked categorically. In the second part of the questionnaire, statements about measuring the decision-making styles and motivations of the participants were included. First, the decision-making style scale consisting of 5 sub-factors and a total of 25 statements developed by Scott and Bruce (1995) was used to measure the decision-making styles of the employees. Secondly, the employee motivation scale, which was developed by Chang and Chen (2008) and consists of 6 single-factor statements, was used to measure the motivation of the employees. All statements were directed to the participants in a five-point Likert scale, in the range of "strongly disagree" (1), "strongly agree" (5).

Since the scales used in the research adapt to the reflective structure at the measurement model stage; Cronbach Alpha (α) and rho-A values were examined to calculate the reliability coefficient. In addition, integrated reliability (CR) to calculate the internal consistency of the variables, mean explained variance (AVE) to determine the validity of fit, external indicator loads (DFA) to determine indicator reliability, model goodness of fit values, Fornell-Larcker criterion and HTMT to determine discriminant validity. (Heterotrait-Monotrait Ratio) tests were applied. The Cronbach Alpha reliability coefficient and Rho_A values of the variables were above 0.70 and it was determined that they had good reliability (Hair et al., 2010). The internal consistency value was over 0.60 (Bagozzi & Yi, 1988) and the goodness-of-fit values were over 0.50 (Fornell & Larcker, 1981). Thus, the variables have internal consistency and congruent validity. In addition, the index loads of the variables were over 0.50 (Kaiser, 1974) and it was concluded that there was construct validity. Chi-square, SRMR and NFI values were examined for the goodness of fit values of the research model. Accordingly, the SRMR result of 0.039 was lower than the critical value of 0.08 (Hu & Bentler, 1999). In addition, the NFI was 0.809, which was higher than the critical value of 0.800 (Byrne, 1994). The chi-square value was determined as 2925,368. All these values show that the research model meets the goodness of fit. Considering the results of the Fornell-Larcker criterion (values shown in bold), which was used to determine the discriminant validity of the variables used in the study, it was observed that the related value of correlation loads between variables were higher (Fornell & Larcker, 1981) (See Table 3). In addition, HTMT values were examined as the second discriminant validity in the study. When the HTMT results used in the research were examined, it was determined that the values of the variables were below 1.00 (Voorhees et al., 2016), thus the scales had discriminant validity.

The coefficient of determination of the variables in the research model was examined. The R2 value was examined to calculate the coefficient of determination. Employee motivation was used as an independent variable in the research. The employee motivation explanation rate of the sub-factors of decision-making styles was calculated as 0.60. The predicted relevance (Q^2) of the decision-making style sub-factors on employee motivation was calculated as 0.35, and it was estimated as high because the predictive power was equal to 0.35. The estimation of the sub-factors of the decision-making style to the employee motivation separately (q^2) was calculated as 0.13, avoidance 0.06, spontaneous-instantaneous 0.21, rational 0.20 and intuitive 0.07. Accordingly, the predicted relevance of spontaneous and rational decision-making styles was moderate (>0.15), and the predicted relevance of dependent, avoidant, and intuitive decision-making styles >0.02) was low. The f^2 value was calculated to determine the effect size of the variables. When the results were examined, the effect size of the intuitive decision-making style was medium (0.18>0.15), the effect size of the dependent (0.06>0.02), avoidance (0.05>0.02) and rational (0.04>0.02) decision-making styles was low. On the other hand, it was concluded that the spontaneous decision-making style did not have an effect size on employee motivation. After the preliminary evaluations of the structural model were completed, the research hypotheses were tested.

According to the results of the structural equation model, employees' intuitive decision-making style ($ß_{KCN>>MOV}$=0.276, t=2.048, p<0.05), avoidance decision making style ($ß_{KCN>>MOV}$=0.276, t=2.048, p<0.05) and spontaneous -instant decision-making style ($ß_{KND>>MOV}$=0.296, t=2.271, p<0.05) positively affects their motivation significantly. Therefore, hypotheses H_2, H_4 and H_5 were accepted. On the other hand, rational decision-making style ($ß_{RSY>>MOV}$=-0.147, t=1.875, p<0.05) and dependent decision-making style ($ß_{BGM>>MOV}$=-0.142, t=1.245, p<0.05) motivations of the employees were not affected positively significant. Thus, the H_1 and H_3 hypotheses were not accepted.

This research is limited to airline employees and decision-making styles and employee motivation scales used in the research model. To obtain a more comprehensive and representative sample, it is recommended that future researchers use national and international airline workers as samples before and after the pandemic. In addition to decision-making styles, elements that explain the work environment such as emotional labor, organizational culture and organizational climate can also be used. Finally, according to Spicer and Sadler-Smith (2005), self-report questionnaires are not always the most accurate way to evaluate decision-making styles. Since the effect of prejudice and anxiety on decision making is completely unavoidable, it is recommended to use mixed research method in terms of the validity of the research.