

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI

KAMU YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME
TARZLARINI ÖZSAYGI DÜZEYLERİ ÜZERİNDEN
OKUMAK: ELAZIĞ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN **HAZIRLAYAN**
Yrd. Doç. Dr Muhammet DÜŞÜKCAN **Furkan KARAHÜSEYİNOĞLU**

ELAZIĞ 2013

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KAMU YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME TARZLARINI
ÖZSAYGI DÜZEYLERİ ÜZERİNDEN OKUMAK: ELAZIĞ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

Yrd. Doç. Dr. Muhammed DÜŞÜKÇAN

Furkan KARAHÜSEYİNOĞLU

Jürimiz, tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans / doktora tezini oy birliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:


1. Yrd. Doç. Dr. Muhammed DÜŞÜKÇAN



2. Yrd. Doç. Dr. Atilla YÜCEL



3. Yrd. Doç. Dr. Kürşat ÇELİK



F. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Enver ÇAKAR

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**Yüksek lisans Tezi****Kamu Yöneticilerinin Karar Verme Tarzlarını Özsaygı Düzeyleri****Üzerinden Okumak: Elazığ Örneği****Furkan KARAHÜSEYİNOĞLU****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Ana Bilim Dalı****ELAZIĞ – 2013, Sayfa: XI+112**

İnsanlık tarihi boyunca karar verme eylemi hep var olmuş ve yaşamın her alanında etkili olarak insanların geleceklerini belirlemede büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler karar verme eylemi bağlamında yönetim faaliyetlerini sürdürmüş ve yönetimin başarısı halkın yöneticiye olan güveni, sevgisi verdiği doğru kararlarla artmış yada aldığı yanlış kararlarla azalmış yok olmuştur. Buna göre yöneticiler karar verirken içerisinde buldukları şartlar, tutum ve davranışlarını etkilediği gibi karar verme stilleri üzerinde de etkili olmaktadır. Burada yöneticinin karar verme stili onun başarısına veya başarısızlığına etki eder. Buda o kararın etkili olduğu toplumun geleceğini belirler.

Bu araştırmamızda il yöneticilerinin karar vermede öz saygı ve karar verme stillerini tespit etmeye yönelik alan çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmanın örneklemini Elazığ ilinde görev yapan kamu il yöneticileri ve yardımcılarını kapsamaktadır. Araştırmanın sonucunda ulaşılan bazı sonuçlar şunlardır;

Araştırmamızda yaş, medeni durum, cinsiyet mezun olunan bölüm gibi değişkenlere göre yönetici ve yardımcılarının karar vermede öz saygı ve karar verme stilleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaz iken meslekteki çalışma yılı, yöneticilik yılı ve eğitim seviyesi değişkenlerine göre aralarında anlamlı birer farklılık olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bağlamda yönetici seçimi belirlenen kriterlere göre ne kadar sağlıklı olur ise, yönettikleri birimlerde, almış oldukları kararlarda o kadar sağlıklı olur. Buda dolayısıyla yönetimin etki ettiği toplumlara da sirayet eder. Böylece ideal olan yönetici tipi ve ideal olan toplum seviyesine ulaşılır.

Anahtar kelimeler: Karar Verme, Öz Saygı, Yönetim, Yöneticilik, Karar Verme Stilleri

ABSTRACT

Master Thesis

**To Read Decision-Making Styles of Public Managers on Levels of Their Self
Esteem: Example of Elazığ**

Furkan KARAHÜSEYİNOĞLU

**The University Of Firat
The Institute Of Social Science
The Department Of business administration**

Throughout humanity history, decision-making activity always exists and carries importance to determine future of people in every area of life. Managers carry on management activities in the context of the decision-making activity and success of management confidence and love of public have increased with taking correct decisions or decreased with wrong decisions. According to this, while managers decide, they have conditions that affects their attitude and behavior and moreover be effective on the decision-making styles. In this case, the decision-making styles of managers have influence upon their success or unsucess. This also determine society affected by the decision and their future

In this our researchs, field woks are made to determine self-esteem in the decision-making and still of decision-making at provincial administrators. Examples of this resaarch is consist of public provincial administrators and their helper that making the task in Elazığ. Some result that are find at researchs are those:

In the our researchs, while there are not differences between administrators and their helper regards self-esteem in the decision-making and still of decision-making at variable such as age, civil status, gender and department of graduation, meaningful diffrences are observed between them at variable such as years of study at job, years of management and level of education.

In this context, the more selection of management to be right according to criteria the more unit of managed and decisions taken by they to be right hence this is affected communities have influence upon by management thus ideal manager type and the level of an ideal society can be reached

Key words: Making the Decision, Self-Esteem, Management, Leadership, Decision-Making Style

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
ÖNSÖZ	XI
GİRİŞ	1
BÖLÜM I	4
YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI	4
1.1. Yönetim Ve Kavramları	4
1.1.1. Yönetim Tanımları Ve Yönetimle İlgili Görüşler	5
1.1.2. Yönetim Süreci ve Bu Süreci İşleyen Gruplar	8
1.1.2.1. Ailesel (Patrimonial) Yönetim	8
1.1.2.2. Siyasal Yönetim	8
1.1.2.3. Profesyonel Yönetim	8
1.2. Yönetim Fonksiyonları Ve Özellikleri	9
1.2.1. Planlama	10
1.2.2. Örgütlenme	11
1.2.3. Yürütme	12
1.2.4. Eşgüdüm (Uyumlaştırma-Koordinasyon)	13
1.2.5. Denetim (kontrol)	14
1.3. Yönetici Ve Yöneticilik Özellikleri	15
1.3.1. Yönetici Nedir?	15
1.3.2. Yönetim Kademeleri Ve Yöneticiler	18
1.3.2.1. Üst Kademe Yöneticileri	18
1.3.2.2. Orta Kademe Yöneticileri	18
1.3.2.3. Alt Kademe Yöneticileri	19
1.3.3. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler	19
1.3.3.1. Entelektüel Özellikler	19
1.3.3.2. Karakterlere İlişkin Özellikler	20
1.3.3.3. Sosyal Özellikler	20
1.3.4. Yöneticilerin Güç Kullanım Biçimi	21
1.3.4.1. Otokratik yöneticiler	21
1.3.4.2. Katılımcı yöneticiler	22

BÖLÜM II	23
KARAR VERME VE ÖZ SAYGI	23
2.1. Karar Verme ve Karar verme Süreçleri	23
2.1.1. Karar Verme	23
2.1.2. Karar Verme Kavramına İlişkin Tanımlar ve Görüşler	24
2.1.3. Karar Verme Süreci	25
2.1.3.1. Karar Öncesi Dönem:	25
2.1.3.2. Karar Döneminde Karar Verici	25
2.1.3.3. Karar Sonrası Dönem:	25
2.1.4. Karar Verme Süreci İle İlgili Tanım Ve Görüşler	26
2.1.5. Karar Verme Davranışını Etkileyen Faktörler.....	32
2.1.6. Karar Verme Stilleri.....	35
2.1.6.1. Rasyonel karar verme stili	37
2.1.6.2. Sezgisel karar verme stili.....	37
2.1.6.3. Bağımlı karar verme stili,	37
2.1.7. Bireysel Karar Verme Yolları.....	37
2.1.8. Bazı Düşünelere Göre Karar Verme Stilleri	38
2.1.9. Melbourne Karar Verme Stilleri.....	43
2.1.9.1. Karar vermede öz saygı:	43
2.1.9.2. Dikkatli karar verme stili	43
2.1.9.3. Kaçingın karar verme stili:.....	43
2.1.9.4. Erteleyici karar verme stili:	43
2.1.9.5. Panik karar verme stili:.....	43
2.1.10. Karar Verme İle İlgili Yapılan Araştırmalar	43
2.2. Yönetimde Karar	49
2.2.1. Yönetim ve Karar Verme İlişkisi.....	49
2.2.2. Yönetimsel Kararın Boyutları	51
2.2.2.1. Örgüt Boyutu	52
2.2.2.2. Seviye Boyutu	52
2.2.2.3. Önem Boyutu	52
2.2.2.4. Rasyonellik Boyutu	53
2.2.2.5. Strateji Boyutu	53
2.2.2.6. Sonuç	53
2.2.2.7. Belirsizlik Boyutu	53
2.2.3. Yöneticilerde Karar Verme Davranışı	53
2.2.3.1. Karar Vermede Bilişsel Etkenler	53

2.2.3.2. Karar Vermede Sosyal ve Psikolojik Etkenler	53
2.2.3.2.1. Yöneticilik Egosantrizmi	54
2.2.3.2.2. Kimlik	54
2.2.3.2.3. Risk Alma	54
2.2.3.2.4. Denetim Odağı	55
2.2.3.2.5. Cinsiyet	55
2.2.3.2.6. Aile	55
2.2.3.2.7. Okul	56
2.2.3.2.8. Yaşanan Travmatik Olaylar	56
2.2.3.3. Karar Vermede Kültürel ve Toplumsal Etkenler	57
2.2.4. Kişi ve Kurumlarda Karar Verme	58
2.3. Özsaygı	59
2.3.1. Benlik	59
2.3.2. Kişilik	60
2.3.3. Özsaygı Ve Yapısı	61
2.3.3.1. Özsaygı Oluşumu	62
2.3.3.2. Özsaygıyı Etkileyen Faktörler	63
2.3.3.2.1. Biyolojik Faktörler	63
2.3.3.2.2. Aile Faktörü	64
2.3.3.2.3. Sosyal Faktörler	64
2.3.3.3. Özsaygıyla ilgili Diğer Kavramlar	65
2.3.3.3.1. Özgüven	66
2.3.3.3.2. Kendini gerçekleştirme	66
2.3.3.3.3. Özetkinlik	67
2.3.4. Özsaygıyla İlgili Yapılan Araştırmalar	67
BÖLÜM III	70
KAMU YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME TARZLARINI ÖZSAYGI	
DÜZEYLERİ ÜZERİNDEN OKUMAK: ELAZIĞ ÖRNEĞİ	70
3.1. Araştırmanın Amacı	70
3.2. Araştırmanın Alt Amaçları	70
3.3. Araştırmanın Önemi	70
3.4. Sayıtlılar	71
3.5. Sınırlılıklar	71
3.6. Tanımlar	71
3.7. Araştırmada Evren ve Örneklem Seçimi	72
3.8. Veri Toplama Araçları	72
3.8.1. Kişisel Bilgi Formu	72

3.8.2. Karar Verme Stilleri.....	72
3.8.3. Melbourne Karar Verme Ölçeği.....	72
3.8.4. Melbourne Karar Verme Ölçeğinin Güvenirliği	73
3.8.5. Melbourne Karar Verme Ölçeğinin Geçerliği.....	74
3.9. Verilerin Analizi Ve Bulgular	74
SONUÇ VE ÖNERİLER	94
KAYNAKLAR	104
EKLER	111
ÖZGEÇMİŞ.....	112

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Yöneticilerin Mezun Oldukları Fakülte Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.....	75
Tablo 2.	Yöneticilerin Yaş Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.....	75
Tablo 3.	Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.....	75
Tablo 4.	Yöneticilerin Medeni Hali Değişkeni Tablosu.....	75
Tablo 5.	Yöneticilerin Unvan Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.....	76
Tablo 6.	Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.....	76
Tablo 7.	Yöneticilerin meslekteki memuriyet yılı olarak aldığımız meslekteki çalışma yılı Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.....	77
Tablo 8.	Yöneticilerin yöneticilik yılı Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.....	77
Tablo 9.	Yöneticilerin yöneticilik eğitimi alma Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.....	77
Tablo 10.	Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenlerine İlişkin N, \bar{x} , Ss Dağılımı Değerleri.....	78
Tablo 11.	Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.....	79
Tablo 12.	Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının Cinsiyet Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.....	80
Tablo 13.	Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının Medeni Hal Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.....	81
Tablo 14.	Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının yöneticilik unvanı Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.....	82
Tablo 15.	Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek meslekteki çalışma yılı Değişkenlerine İlişkin, N, \bar{x} , Ss Dağılımı Değerleri.....	83
Tablo 16.	Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının meslekteki çalışma yılı Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.....	85
Tablo 17.	Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek yöneticilik Yıl Değişkenlerine İlişkin, N, \bar{x} , Ss Dağılımı Değerleri.....	86

Tablo 18.	Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının yöneticilerinin yöneticilik yılı Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.	88
Tablo 19.	Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenlerine İlişkin, N, \bar{X} , Ss Dağılımı Değerleri.....	89
Tablo 20.	Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.....	90
Tablo 21.	Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının mezuniyet alanları Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.	91
Tablo 22.	Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının yöneticilik eğitimi alma Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.....	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yönetmel Kararın Boyutları..... 52

ÖNSÖZ

Yönetim ve yönetici insanların geleceğe yönelik hedeflerini, bulunmak istedikleri noktaları belirleyen, bir sistem ve sistemin unsuru olan iki önemli etkidir. Bu bağlamda yöneticiler her zaman karar verme eylemi içinde bulunurlar. Buda buldukları yönetimin etki ettiği toplumlara ilgilendirir. Bu noktada yöneticinin karar verme stili etkili olmakta ve de karar verir iken doğru veya yanlış karar vermesinde önemli bir rol oynamaktadır. Buna göre karar verme stilleri ve öz saygı seviyesi bir yönetici adayının ileriye dönük başarısını etki ettiği toplumu, kurumu etkileyeceği düşünülmektedir.

Karar veremde öz saygı ve karar vermenin yöneticilerin atanmasında etkili rol almasını ön gören buna bağlı başarılı yönetici modeli ortaya çıkarmada karar verme stillerinin etkisini ortaya çıkarmaya çalışan, bu araştırma ile ilgili literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

Yapmış olduğum bu çalışmada desteklerini esirgemeyen aileme ve de bilimsel anlamda önümü açan ağabeyim Yrd. Doç. Dr. Mehmet Fatih KARAHÜSEYİNOĞLU'na ve Yrd. Doç. Dr. Atalay GACAR'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmamın başından sonuna kadar emeği geçen ve de akademik hayatım da hep örnek alacağım, yapmış olduğu çalışmalarla akademik hayatım da emeklemeği öğreten, danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Muhammed DÜŞÜKCAN' a teşekkür ediyorum. Ayrıca emeği geçen tüm hocalarıma ve sınıf arkadaşlarıma ve de Elazığ kamu il yöneticilerine şükranlarımı sunuyorum.

GİRİŞ

Kamu il yöneticilerinin karar vermede öz saygı ve karar verme stillerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıtlıları, sınırlılıkları yer almaktadır.

İnsanlar toplu halde yaşamaya başladıkları an itibariyle, birlikte yaşamın getirmiş olduğu gereklilikler vardır. İşte bunlar insanların hayatta kalabilmeleri kadar önemli olan yeme içme barınma gibi elzem ihtiyaçlarını, gidermek ve bunlara bağlı olarak bunların belli bir organizasyon çerçevesi içerisinde hareket etmelerini sağlayan yönetim unsurudur. Yönetim kimi düşünürler tarafından sanat kimileri tarafından bilim olarak görülse de, bu gün gelinen noktada yönetim, insanların birlikte huzur, güven, refah içerisinde yaşamalarını sağlayan bir sistemdir yönetim. Ancak yönetim sadece sistemi kapsayan onları organize eden bir çemberdir. Bu çember yönetim de söz sahibi olan insanların yani yöneticilerin hareket kabiliyetini belirleyen ve onlara organizasyon alanı içerisinde çalışma alanı yaratır. Bu bağlamda yönetimde atılan her adım verilen bir karar olarak değerlendirilir.

Karar verme; insanların karşılaştıklarını yol ayrımların da tercih ettikleri yollar olarak tanımlayabileceğimiz gibi Karar; bir hedefe ulaşabilmek için eldeki imkan ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli olası eylem biçimlerinden en uygun olanı seçmeye denir. Karar verme ise, çeşitli durumlar ve olaylar karşısında seçim ve tercih yapmakla ilgili bilişsel ve davranışsal çabaların bütünüdür (Kuzgun, 1992:s165). Olarak da tanımlanabilir.

Bu durum da yönetim ve karar vermeyi birlikte düşündüğümüzde birbirinden ayrılmaz bir ikili olduğu ortaya çıkmaktadır. Aslında yönetim karar alma ve onu uygulama birimidir. Buradan hareketle diyebiliriz ki yönetimin aldığı kararları ve oluşturduğu politikaları uygulayan birim ise yöneticidir. Bu üçlü asla bir birinden ayrı düşünülemez çünkü birinin işlevi bozulursa organizasyon çemberi olarak değerlendirdiğimiz yapı bozulur. Klasik tabirler çarkın dişlilerinden birisi arza yapmış ve de çark işlemez hale gelmiş olur.

Yöneticilik insanların yönetim ihtiyacından dolayısıyla birlikte yaşama ihtiyacından doğmuş bir olaydır. Nedeni inse insanlık tarihine baktığımızda gördüğümüz durum bunu açıklamaktadır. İnsanın var oluşu ile ilgili İslam dinine baktığımızda ilk insana Hz.

Adem'dir. O hem peygamber hem ailenin reisi hem de çağının yöneticisi yol gösterenidir. Yanı bu sığ bilgiden hareketle insanlar birlikte yığınlar halinde yaşıyorsa ve muhakkak bir yol gösterenleri ve bir düzenleri vardır. Bu düzen içinde başkaldıran uymayanları cezalandırdıkları bir hukuk sistemleri vardır. İste bu bilgilere dayanarak insanların temel ihtiyaçlarındandır, yönetim diyebiliriz.

Yukarıda verdiğimiz bilgiler bağlamında insanların toplu yaşama ve hareket etme gereksinimi olan yönetim, onun uygulayıcıları olan yöneticiler ve bu yönetim işlevini gerçekleştirirken uygulayıcıların yani yöneticilerin almış oldukları kararlar doğrultusundan insanlar yaşamlarını devam ettirler. Bu sistem sayesinde ileri medeniyet yada geri kalmış toplumlar olarak hayatlarına devam ederler. Bu ne demek? diye sorarsak eğer şöyle bir çıkarım yapmamız mümkündür yönetim sevileri iyi olan ve yöneticilerinin almış oldukları karar neticesinde mevcut diğer toplumların önü geçerek atılım ve açılım yakalayan toplumlar, diğerlerine göre hep önde olurlar.

Demek ki karar insanların geleceklerinde etkili olmuş, onların geleceklerinin şekillenmesinde rol oynamış ve de yöneticilerin almış oldukları kararların doğru yada yanlış veya iyi kötü olma durumları gözetilerek zaman içerisinde toplumlar kendilerini ya ileride ya da geri kalmış olarak buldukları görülmektedir. Buna bir örnek verecek olursak Türk tarihinden; Osmanlı devleti küçük bir beylik iken 600 yıl yaşamış bir imparatorluk olmuştur. Burada göze çarpan devletin başına gecen yöneticilerin yerinde zamanında mantıklı ve vakur bir şekilde verdikleri, kararlarla devletin genişlemesi büyümesi sağlanmış, aynı zamanda yöneticilik zaafı yüzünden hatalı kararlar yanlış yönetim politikaları yüzünden devletin çöküş ve yıkılışını tarihten seyrediyoruz. Bu bağlamda yönetim yönetici kavramlarının ne derece birbirine bağlı olduğunu görüyoruz.

Bu noktadan hareketle karar verme ile ilgili çalışmalara baktığımızda ailelerin sosyo ekonomik durumlarının harcamalarda ki karar verme durumlarına etkisi, ergenlerin ebeveyni baskına göre karar verme durumlarına etkisi, okudukları okullara göre değişkenler vs gibi karar vermeyi etkileyen durumlar gözlemlenmiştir bunlara çalışmamızda değinilecektir. Karar verme stilleri bu durumlara göre değişirken bazı düşünürler çok farklı değerlendirmiş. Akılcı karar verme rasyonel karar verme stilleri ortaya çıkmıştır. Bizim çalışmamızda kullanacağımız karar verme stilleri ise mevcut durum söz konusu iken insanların içerisindeki psikolojik durumları gözlemleyen bir yapı

içermektedir. Burada kullanacağımız karar verme stilleri; kaçınan karar verme, erteleyici karar verme, dikkatli karar verme, panik karar verme stillerini kullanacağız.

Karar verme insanların hayatları boyunca yaptıkları ve geleceklerini belirlerken önemli rol oynayan bir eylemdir. Bu bağlamda yöneticilerin karar vermede öz saygı ve karar verme stillerinin irdelenmesi bu çalışmanın problem durumunu oluşturmaktadır.

BÖLÜM I

YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

1.1. Yönetim Ve Kavramları

Yönetimi, eski bir sanat ve yeni bir bilim dalı olarak nitelendiren Peker gibi birçok yönetim bilimci ve yazar yönetim kavramına ilişkin pek çok tanım ve açıklama yapmıştır (Peker, 1989:8). Yapılan bu tanımlara ve açıklamalara bakıldığında, bilim adamlarının yaklaşımlarına ve yönetim anlayışının değişik dönemlerine göre farklılıklar göstermektedir. Yönetim bilimciler, siyasal bilimciler, toplum bilimciler ve ekonomistler yönetime, kendi çalışma ve ilgi alanları doğrultusunda farklı açıdan yaklaşarak bunu uygun bir biçimde açıklamaya çalışmışlardır. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve emekle birlikte bir üretim fonksiyondur ve bu fonksiyonlarla birlikte anlam kazanmıştır. Siyasal bilimcilere göre yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilmektedir. Toplum bilimciler ise yönetimi, sınıf ve saygınlık sistemi olarak kabul etmişlerdir. Bununla birlikte yönetim bilimciler bile, “yönetim” kavramına ilişkin ortak bir tanım üzerinde anlaşamamışlardır. Örneğin, klâsik yöneticiler veya klâsik yönetim düşüncesini savunanlar yönetimi, para, makine, yöntem, insan, araç ve gerecin, belirlenen amaç veya amaçlar doğrultusunda uyumlaştırılması olarak tanımlarken; davranış bilimciler de kararların alınması ve uygulanması biçiminde tanımlamışlardır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1999:130).

Bilindiği gibi yönetim; planlama, karar verme, örgütleme, uyumlaştırma, liderlik, motivasyon ve kontrol gibi çabaları gerektirir. Her bir çabaya verilen önem, yöneticiden yöneticiye değişir. Örneğin üst düzeyde veya yönetim piramidinin alt düzeyinde bulunan yöneticiler arasında, bilgi gereksinimleri bakımından önemli farklılıklar vardır (Lucey, 1987:7).

Yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen de bu sürecin unsurları olan organlar kişi veya gruplar anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır. Özellikle bilgi işleme ve iletişim

teknolojilerindeki gelişmelerle küreselleşme olayı yönetim işinin özelliklerini büyük ölçüde değiştirmiştir (Koçel, 1999:11).

Disiplinlerdeki yönetim anlayışının farklılığına karşın bu yaklaşımlardaki ortak nokta, yönetimin, çalışanların örgütsel çerçevedeki çabaları aracılığıyla amaçlara ulaşılması süreci olduğudur. Çünkü yönetimin verimliliği, devamlılığı, etkinliği ve belirlenen amaçlara ulaşması diğer faktörlerle birlikte insan faktörünün etkin bir biçimde “aracı” olarak kullanılmasıyla mümkündür. Örneğin bir işçi kendisine düşen işi ya da yapılması istenen işi yaptığında, örgütün dolayısıyla yönetimin belirlediği amaçlara ulaşmasında yaptığı iş oranında “aracı” görevini üstlenmiş olacaktır. Bu faaliyet, örgütün amacına ulaşmasında bireysel katkının varlığını gösterir. Bu durum, genel olarak departmanların ve çalışanların amaç ve araç çerçevesinde faaliyetleri olarak düşünüldüğünde, burada da amacın toplu veya grup olarak gerçekleştirilmesi söz konusudur. Böylece yönetimin faaliyetler çerçevesinde işlevselliğinin ve devamının gerçekleştirilmesi sağlanmış olacaktır. Bu sebeplerden ötürü yönetim olgusu çok yönlü değerlendirilebilen bir kavramdır. Bu kavram yukarıda da ifade edildiği gibi dönemlere ve koşullara bağlı olarak yönetim bilimciler tarafından çeşitli biçimlerde ele alınarak incelenmiş birçok tanım ve açıklama yapılmıştır. Bu bağlamda, aşağıda uzmanlar tarafından yapılmış farklı yönetim tanımları yer almaktadır.

1.1.1.Yönetim Tanımları Ve Yönetimle İlgili Görüşler

“Yönetim” kavramı, yerine göre, hem devletin örgütleyici eylemlerini (amaç), hem de bu eylemleri yürüten makineyi (araç) adlandırmak için kullanılır (Fişek:2005:31). “Amaç” açısından soruna yaklaştığımızda, yönetimin toplumsal hayatın değişik kesimlerinin işleyişini düzenleyen ve bu kesimlerdeki yönetsel kuruluşların belirleyici özelliklerinde somutlaşan bir eylemler dizisi, eş amaçlı kişilerin yer aldıkları bir örgütün en kısa ve kestirme yoldan amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik ve planlama, örgütlenme, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm ve denetleme öğelerinden oluşan bir karmaşa olarak belirlediğini görürüz (Fişek, 2005,s.31).

Şeref Gözübüyük’e göre yönetim birden çok anlamı olan kavramlardandır. Yönetim kimi kez örgüt (teşkilat), kimi kez yönetsel etkinlikler (idari faaliyetler), kimi kez de yönetme (sevk ve idare) anlamında kullanılmaktadır (Gözübüyük, 2000:1).

Bir başka tanımda ise; yönetim başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti ya da sürecidir. Başkaları üzerinde otorite kurma ve başkalarına iş yaptırma bir yönetim faaliyetidir (Eryılmaz, 2002:3)

Ergun, yönetimi şu şekilde tarif etmektedir. Yönetim; önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan araçlarla ilgili bir etkinlik ya da süreçtir. Kamu işletmelerinin özel işletmelerin, askersel örgütlerin amaçları birbirlerinden farklı olsa bile, bu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları araçlar birbirlerine oldukça benzerlik gösterirler. Bunların her birinde güç ve beceri, örgütlenmiş ve amaca yönlendirilmiştir (Ergun, 2004:3).

Çırpan “Lider mi, Yönetici mi ?” adlı çalışmasında yönetimi; “belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu ve verimli kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak” tanımlamıştır (Çırpan, 1999:1).

Yönetim kavramı, en genel anlamda, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlanmasına yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder. Başka bir deyişle, yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde uygulanması doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin tümüdür (Karşlı, 2005:13).

Yönetimin, üzerinde en fazla inceleme yapılan konu olması nedeniyle birçok tanım yapılmıştır. Yönetimi genel olarak, bir amaca erişmek için, bir grubun iş birliği ederek giriştikleri faaliyet ve düzenlerin tümüne yönetim diyebiliriz. Tanımından da anlaşılacağı gibi yönetim; bir amaca ulaşmak, bir isteği gerçekleştirmek veya bir hedefi elde etmek için yapılan işler ve yürütülen faaliyetler olması, birden fazla kişinin bulunması, bu kişilerin arasındaki ilişki neticesinde işbirliğinin sağlanarak uyumlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri, bunu da bir emir komuta zinciri içerisinde en rasyonel şekilde yapmaları gerekmektedir.

Yönetimin, sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşması mümkün değildir. Yönetim insanları olduğu kadar etkili ve verimli kullanmak kaydı ile kullanıma hazır olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır. Şu halde yönetim belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı,

demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1996;7)

Günümüzde insanların giderek daha örgütlü bir toplum içinde yaşadığı göz önüne getirilecek olursa, insanların başkaları ile işbirliği yapmak zorunluluğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Çevremize baktığımız zaman, toplumumuzun çok geniş bir sorumluluk alanına sahip olduğunu görürüz. Evrensel özellik, yönetimin dar kalıplar içerisinde sıkışık kalmasına engel olmaktadır. Yalnızca ekonomik mal üreten fabrika ve pazarlama işlerini yürüten mağaza vb. işletmelerde değil, aynı zamanda en küçük üretim birimleri olan evlerde, boş zamanların değerlendirildiği eğlence yerlerinde, derneklerde, dini kuruluşlarda, okullarda, spor kulüplerinde hep yönetim faaliyeti söz konusu olmaktadır. Hangi tür kurum ya da kuruluşun yönetimi olursa olsun, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar, hep birbirinin benzeri olmaktadır. Bu nedenle yönetim Evrensel Bir Süreçtir diyebiliriz (Akat, 1997;28)

Yönetim, “insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir” (Koontz ve Weihrich, 1988;4). Bir tanıma göre yönetim, organizasyonun belirlenen amaçlara ulaşması için, var olan kaynaklarını etkin, becerikli ve rasyonel bir şekilde kullanmasını sağlayan süreçtir (Lewis, Goodman and Fandt, 1995:5). Şeklinde ifade edilirken. Lucey göre ise yönetim, insanlar tarafından belirlenen amaçlar doğrultusunda, materyal, yöntem, para ve pazar gibi kaynaklar kullanarak ve söz konusu amaçların tanımlanmasında ve başarılmasında etkin olan planlama, organizasyon, kontrol ve performans gibi farklı işlevleri bir araya getirerek oluşturulan ve uygulanan bir süreçtir (Lucey, 1977:24).

Yönetim olgusunun tanımlarında görüldüğü gibi çoğu yönetim bilimci yönetimi bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. “Çünkü yönetim geçici ve anlık değildir. Bir yerde başlayıp bir yerde bitmez ve hep devam eder. Birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir. Fonksiyonları ile yaşar. İnsanlar ve örgütler var oldukça, yönetim de var olacaktır. Yönetim insanlar ve örgütlerle birlikte yaşamaya devam eder. Çünkü o, fonksiyonları ölçüsünde bir süreçtir” (Genç, 1997:29). Yönetim olgusunun içinde, maddi ve beşerî kaynakların varlığı, bu varlıkların tüm iç ve dış etkenler göz önünde bulundurularak verilen kararlarla amaçlar yönünde etkileşimi ve bilgi ve deneyim doğrultusunda uygulamaya aktarımı söz konusudur.

1.1.2.Yönetim Süreci ve Bu Süreci İşleyen Gruplar

Yönetimin üzerinde en çok görüş birliğine varılan tanımı; “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir” şeklindedir. Yönetim süreci de bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç farklı yönetim türünden söz etmek mümkündür (Koçel, 1999:13).

1.1.2.1. Ailesel (Patrimonial) Yönetim

Sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Aile işletmeleri “girişimcilik ruhu” kuvvetli işletmelerdir (Koçel, 1999:13).

1.1.2.2. Siyasal Yönetim

Sahipliğin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli bir siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda söz konusu olmaktadır (Koçel, 1999:13).

1.1.2.3. Profesyonel Yönetim

Temel politik karar organlarının ve yönetim kademelerinin uzmanlık ve yetenek esasına dayalı olarak seçilen bireyler tarafından doldurulması durumunda söz konusu olmaktadır. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir. Yönetim olgusunun tanımlarını çoğaltmak mümkündür. Bu tanımlara bakıldığında görülen ortak noktaların ise, örgütsel çerçevede belirlenmiş bir amacın veya birden çok amacın olduğu, bunu gerçekleştirmek için insan gücü ve fiziksel kaynakların varlığı ve bunların bir örgüt bünyesinde, amaçlar doğrultusunda verilen kararlarla harekete geçirilmesi olduğudur. Bu kaynakların, sorumlu bireylerce belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileşimi ve yönlendirilmesiyle yönetim olgusu gerçekleşmektedir. Yönetimin dolayısıyla yöneticinin görevi, örgütün belirlemiş olduğu amaçlara veya hedeflere ulaştıracak yöntemleri saptamak ve bu yöntemleri, örgüt içinde beşerî ve maddi kaynakları optimum düzeyde kullanarak mümkün olabilecek en iyi şekilde amaçlara ulaştıracak veya problemi ortadan kaldıracak şekilde uygulamaya koymaktır (Koçel, 1999:13).

1.2. Yönetim Fonksiyonları Ve Özellikleri

Yönetimin işlevlerinin neler olduğu konusunda yönetim bilimciler ve uzmanlar arasında bir fikir birliği yoktur. İçinde buldukları koşullar, yönetime bakış açıları, etkilendikleri yönetim düşünceleri vb. nedenlerle yönetimin süreçlerini veya işlevlerini farklı biçimlerde ve farklı gruplarda değerlendirmişlerdir. Örneğin, klâsik yönetim bilimcilerden olan ve “modern yönetim teorisinin babası” olarak nitelendirilen Henry Fayol, yönetsel işlevleri planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol olmak üzere beş grupta toplamaktadır (Koontz, Donnell, ve Wehrich, 1986:11). Bunun yanında klâsik yönetim kuramcılarında olan Gulick ve Urwich ise yönetimin işlevlerini, İngilizce sözcüklerin baş harflerinden oluşan “POSDCORB” sözcüğüyle açıklamaya çalışmışlardır. Bu işlevler; Planlama (Planning), Örgütleme (Organization), İşgören-Personel Yönetimi (Staffing), Yönelme (Directing), Eşgüdümleme-Koordinasyon (Coordinating), İletişim ve Raporlandırma (Reporting) ile Bütçeleme (Budgeting) olmak üzere yedi grupta toplanmıştır (Akat, Budak, 1999:117).

Görüldüğü gibi yönetimin fonksiyonları, yönetim bilimciler tarafından farklı değerlendirilerek değişik şekillerde gruplandırılmıştır. Yukarıda da değinildiği gibi bu farklılıkta değişik dönemlerdeki yönetim yaklaşımlarının etkisi büyüktür. Bazı uzmanlar yönetsel işlevleri sayıca çoğaltarak gruplandırmaya gitmişlerdir; bazıları ise, birkaç işlevi bir işlev altında değerlendirerek gruplandırmışlardır. Bu durum doğal olarak yönetim fonksiyonların sayıca farklılığını ve çeşitliliğini beraberinde getirmiştir. “Yönetsel işlevler konusundaki görüşlerin böylesine çeşitlenmesine rağmen, Fayol ile başlayan klâsik yönetim kuramının öngördüğü yönetsel işlevlerin, çağdaş araştırmacılar tarafından reddedildiği söylenemez” (Yontar, 1995:103).

Bu yaklaşımlara ve çeşitlenmelere rağmen yine de Fayol’un gruplandığı yönetsel işlevler, genelde günümüz yönetim uzmanlarınca dikkate alınarak bu çerçevede gruplandırma yapılmıştır (Dinçer, Fidan, 1997:21).

Yönetsel işlevlerin sıralanmasında mantıksal bir yol izlemek kuşkusuz yararlıdır. Ancak hangi işlevin başa alınması gereği işlevlere verilen öneme ve uygulamada ortaya çıkma koşullarına göre değişebilir. Aslında tüm işlevler bir süreç şeklinde oluşur. Evrensel bir niteliği vardır. Hiçbiri diğerinden daha az önemli değildir. Hepsinin tekrarlanma niteliği vardır. İyi bir yönetici bu fonksiyonları amaçları elde etmek için uygun biçimde kullanır. Bu sürecin başlıca safhalarını beş ana bölümde inceleyeceğiz.

1.2.1. Planlama

Daha önceki bilgilerde yönetimi tanımlarken amaç ögesini ön sıraya çıkarmıştık. Ortada gerçekleştirilmesi gereken bir amaç yoksa yönetimden ya da örgütten de söz edilemez. Kamu yönetiminde amaç saptama ya da politika belirleme, kamu tarafından çözülmesi gereken toplumsal sorunların genel yönünün, başka bir deyişle nasıl çözüleceğinin belirlenmesidir. Geniş anlamda ele alındığında kamusal politikaların belirlenmesi süreci, bürokrasiden siyasal partilere, yasama organından başka kümelerine, medyadan bakanlar kuruluna değin pek çok aktörün rol aldığı, yönetsel süreçle siyasal sürecin iç içe geçtiği bir olgudur (Cahit, 1999;6)

Bu anlamda ele alındığında makro düzeyde kamusal politikaların hükümet ve yasama organınca ya da örgütlerin üst düzey yöneticilerince belirlendiği söylenir. Ancak, her düzeydeki yöneticinin belli bir sorun ya da konu karşısındaki genel tutumu, gerçekleştirmek istediği amaçlar da politika tanımı içine girmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütün her düzeyinde yöneticilerin bir anlamda politikalar belirledikleri, kendilerine gerçekleştirilecek hedefler koyduklarını söyleyebiliriz. Bunun dışında her düzeydeki yöneticinin uzmanlık bilgisiyle genel kamusal politikaların belirlenmesine katkısının bulunduğunu da belirtmeliyiz.

Örgütün genelinde olduğu kadar alt düzeylerle de bu amaçların olabildiğince açık bir biçimde belirlenmesi gerekir. Amaç açıkça, bu amaca ulaşmak için yapılacak planların hazırlaması kolaylaşacağı gibi, alt düzeylerdeki yöneticilerin personeli örgüt amaçlarına yönlendirmeleri, bu amaçların bütün personelce benimsenmesini sağlamaları da kolaylaşacaktır.

Örgütsel amaçlar genellikle, genel (ya da resmi) amaçlar ve uygulamaya dönük amaçlar olarak ikiye ayrılır. Genel amaçlar kamusal örgütlerin kuruluş yasalarında yer alır; soyut, ulaşılmak istenen ideallerdir. Uygulamada gözetilen öncelikler ise bunlardan farklı olabilir, daha dar kapsamlı, daha somut amaçlardır. Bunlardan birincisine stratejik amaçlar, ikincisine de taktik amaçlar diyenler de vardır (Arıkanlı, Ulubaş, 2001:21)

Yönetimde amaçlar belirlendikten sonra, sıra bu amaçların gerçekleştirilmesi için yapılması gereken işlerle kullanılması gereken yöntemlerin belirlenmesi ne, bir başka deyişle planlamaya gelir.

Planlama çağdaş bir yönetim biçiminin temelidir. Yönetici belirlen en yöntem sayesinde ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünme imkanı bulur. Bu nedenle planlamayı bir çalışma planını önceden belirten bir analiz olarak da tanımlayabiliriz. Yapılacak işin, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağına ve nelere gereksinim duyulacağına önceden karar verilmiş olur. Planlama tanımında birçok yazar görüş belirtmiştir. Prof. Lørsen'e göre planlama " Belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için önceden en uygun hareket biçimini yapmaktır" (Arıkanlı, Ulubaş, 2001:23).

Planlamanın yöneticilere birçok yararları vardır. Planlama, işgücünün, personelin, araç gereç, para, yer ve zamanın en etkili ve en ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar. Gelecekte ihtiyaçların önceden bilinmesine yardımcı olur. Ayrıca, yöneticilerin planlı çalışmaları kamu hizmetlerinin kişilere ve bunların takdirlerine göre uygulanmasına engel olur. Yönetim kademesindeki değişikliklerden dolayı hizmetin yürümesi zarar görmez. Böylece herkesin kendi isteğine göre yeni bir işe başlaması ve eski başlamış işlerin yarıda kalması önlenir.

1.2.2.Örgütlenme

Örgütlenme; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, yönetimin amacına, işlevlerine uygun elverişli bir yapı kurma sürecidir. 60 Örgütlenme bir süreçtir. Çünkü örgütlenme, bir kez yapıлып bitirilen bir iş değildir. Örgüt, önceden kararlaştırılmış amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların, amacı gerçekleştirme çabaları boyunca, karşılıklı kurdukları ilişkiler dokusundan oluşur. İnsanların ilişkileri, hızla değişen dirik bir nitelik gösterir. Ayrıca insan ilişkileri, yalnız örgütün iç değişkenleri ile değil, dış çevre değişkenleri ile de güçlü etkileşim, sürekli değişme içindedir. Bu değişmeye örgütün yapısının da uyum gösterilmesi için sürekli yeniden örgütlenmesi gerekir.

Bu yüzden bir örgüt, ne denli iyi kurulursa kurulsun, yasadığı sürece, gerektiğinde yeniden örgütlenmelerle, yenileşmesini sürdürmek zorunda kalır. Örgütlenme ile ilgili faaliyetler bir süreci ifade eder. Bu süreç;

- Amaca ulaşmak için gerekli faaliyetleri belirlemek,
- Faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplandırmak,
- Grupları belirli örgüt birimleri ve kadroları haline getirmek,
- Kadrolara ait görevleri yürütecek çalışanları (iş görenleri) belirlemek.

Burada ilk safha temel olarak planlama aşamasında belirlenir. Ancak planlama safhasında örgütlenecek faaliyetler dağınık bir şekilde bulunmaktadır. Bu faaliyetleri en az emek ve maliyetle görülebilecek şekilde bölmek, sıralamak, örgütleme aşamasına aittir. Bazen aşırı iş bölümünün bazı sakıncaları da olabilir. Çok basitleştirilmiş işler iş görenlerde can sıkıntısı ve yorgunluk yaratır. İşin tek düzeyli olması iş kazalarına neden olabilir isten duyulacak tatmini azaltır. Sonuçta ise devamsızlık iş gören devir hızının artması gibi sorunlara yol açabilir (Eren, 1991:237)

İş bölümünden sonra birbirleriyle ilişkili işlevler ya da temel iş faaliyetleri yönetilebilecek büyüklükte birimler içinde gruplandırılarak bölümlendirme yapılır. Başlıca bölümlere ayırma biçimleri şöyledir: (Özgür, 2000:8)

- a- İşlevlere göre bölümlendirme,
- b- Ürüne göre bölümlendirme,
- c- Coğrafi bölümlendirme,
- d- Müşterilere göre bölümlendirme,
- e- Süreç veya kullanılan araçlara göre bölümlendirme,
- f- Zamana göre bölümlendirme,
- g- Karma örgüt yapısına göre bölümlendirme.

1.2.3 Yürütme

Örgütte talimatlar yapılsa da olur, yapılmasa da olur, seklinde değil de anlaşılır, uygulanabilir olmalıdır. Ayrıca yazılı olması da verimliliği artırır.

Yönetici planını yaptıktan ve örgütünü oluşturduktan sonra harekete geçmeye hazır demektir. Bunun için yapacağı şey, planı uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği kişilere (iş görenlere) hareket emri vermektir. Bu emir, kurulusu çalışmaya başlatır ama sürekli olarak işleyişini sağlayamaz. Harekete geçen bir kurumun fiilen izleyeceği yol, planda çizilmiş bulunan yoldan ayrı olabilir. Çünkü bilindiği üzere, plan temel olarak geleceğe ilişkin tahminlere dayanır. Kesin olarak bilinmeyen olaylara dayandıran planın ileride karşılaşılabilecek ayrıntılı durumlara göre sürekli olarak gözden geçirilmesi ve düzeltilmesi gerekir. Sorunsuz bir işleyişi sağlayacak olan bu gibi düzeltmeler sürekli olarak emir ve talimatlar vererek uygulanabilir (Eren, 1991:239)

İnsanı yöneltmek farklı bir sanattır. Bu sanat sanatların en zorudur. İşletme yöneticisi, planlama evresinde, eşya, faaliyet ve olaylarla ilgilenir. Örgütlenme evresinde de,

temel ilgisini yine bunlar oluşturur, örgütte yer alacak kişileri belirlerken bu evrede insancıl öge ile buluşur; ancak bu buluşma statik bir netlik taşıdığı için önemli sorunlar doğurmaz. İşletme yöneticisi, insancıl öge ile ancak, komuta (yürütme) evresinde tam olarak bulunmuş olur. Çünkü işletmede bir iş görmek üzere sürekli olarak çalışan kişiler, psikolojik ve toplumsal niteliklerini yavaş yavaş ortaya koyarlar ve böylece, her gün çözümlenmesi gereken sorunların ortaya çıkması imkan kazanır (Eren, 1991:241)

Bu nedenle, komuta işlevi, hareketlilik sunan dinamik bir yönetim faaliyetidir. Komuta işlevinin dinamizmi, üst-memur, ast-üst ilişkilerinden olduğu kadar, işletme (kurumu) ya da grubu harekete geçirmesinden de ileri gelir. Gerçekten, planlama ve örgütlenme evrelerinde kurum durağan (statik)dır; ancak, komuta işlevi aracılığıyla canlılık ve dinamizm kazanır. Yöneticiliği, "bir isi başkasına isteterek yaptırma sanatı" biçiminde anlayan yazarların düşünüş biçiminde uygun olarak diyeceğiz ki, komuta işlevi, yönetimi çekirdeğidir: Çünkü insana bir şeyi istetmek ve dolayısıyla etkin (etken) ve önemli bir biçimde yaptırmak için, onun psiko-sosyal yapısına uygun biçimde emir ve yönerge vermek zorunluluktur. Kişilerin düşünüş ve davranışlarını kuruluşun çıkarlarına en uygun biçimde yöneltmeyi amaç edilen yöneticiliğin başarı imkanları aslında komuta işlevindeki başarı derecesine sıkı sıkıya bağlıdır (Eren, 1991:244)

Özetlersek; komuta işlevi, işletmede yer alan kişilere, görevlerini en verimli ve etkin bir biçimde yaptırmayı amaç edinmiştir. Bu niteliği ile emir-komuta (yürütme) işlevinin konusu insanlardır. Kuruluşun isleyişi süresince oluşan olaylar hemen dikkate alınıp, ona göre emir ve yönerge dağıtmalı ve yol gösterilmelidir. Komuta işlevi, dinamik bir niteliğe sahiptir. Sonuçta, komuta işlevi, rehberlik ve öğretmenlik gibi görevleri de içine alır. Kırbaç ve korku ile iş gördürme dönemi geçmiş bulunduğuna göre, komuta yetkisine sahip olan üstlerin bilgi vermek, yol göstermek, inandırmak gibi olumlu barışçıl ve demokratik araçlarla astlarını yönetmeleri ve böylece kuruluşu amacına doğru yürütmeleri zorunludur

1.2.4. Eşgüdüm (Uyumlaştırma-Koordinasyon)

Eşgüdüm (Uyumlaştırma-koordinasyon) kuruluşun tümlüğünü (bütünlük) ve dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında gelir. Kuruluşun, grup olarak çalışma, aynı amaca doğru çaba harcama, kısaca bir işbirliği (cooperation) sistem ve mekanizmasıdır. En yalın grup çalışmalarında bile çabaların etkinliği, uyumlaştırılmış oldukları oranda artar. Eşgüdüm, en geniş anlamıyla aynı zamana tesadüf ettirme (getirme)

demektir. Örneğin; bir eşyanın, bir yerden diğer bir yere nakli için, çalışmaya katılan bireylerin hep birden çaba harcamaları gerekir. Ancak, işbirliği ve beraberlik durumlarında, başarı sağlanacaktır. Eşgüdümde işbirliği zorunludur (Eren, 1991:247)

Çalışanların haberleşmeleri gerekir. Kuruluşu oluşturan çeşitli bölümler, birbirlerinin yaptıklarından haberli olmazlarsa, işletme, kararsız ve kendi kendine rakip bir niteliğe bürünür. H. Fayol'e göre eşgüdüm, "bir işletme de çalışmalar arasında uyum yaratmak"... "maddesel ve toplumsal organizmaya (kurum) rolünü güvenli ve iktisadi bir biçimde başarabilmesi için gerekli olan her işlevden uygun oranlarda vermektir". Eşgüdümleme; teknik, parasal, tecimsel ve bu gibi faaliyetlerin, işletmenin diğer kısımları üzerinde yaratacağı etkileri hesaba katmaktır. Eşgüdüm, en önemliyi daha az önemliye üstün tutmak, her iş ve her şeyin hakkını vermek, araçları amaca, geliri gidere, satışları üretime veya üretimi satışlara uydurmaktır. Eşgüdümleme, bir bakıma, işletme de her şeyin optimalini, ortalamasını, yani ortasını bulmaktır. Eşgüdümlü bir örgütün görünüşü şöyledir: Her departman ve bölüm, diğerlerinin ne yaptığından haberdirdir ve onunla uyumlu olarak yürür. Yine, her bölüm, değişen koşullarla, sürekli olarak uyum içindedir. Tersinde ise: Her bölüm diğerlerini hesaba katmaz ve ayrı baş çeker, sorumluluğunu bir kağıt, bir emir veya sirküler arkasına saklamak ister, bireyler kendi çıkarlarını ön plana aldıkları için girişim ve disiplin azdır (Eren, 1991:249).

1.2.5. Denetim (kontrol)

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan denetim, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve belirler; çalışmaların sonucu, ancak, etkili bir denetim sonunda belli olabilir. Yönetici, kuruluşu amacına ulaştırarak çalışmalara giriştikten ve böylece üretimin sonuçları adım adım elde edildikten sonra, bunların, gereği gibi yapıldı yapılmadığı, amaca ulaşıldı ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığı, hangi ölçüde ulaşılmadığı, gibi önemli konuları belirlemesi gereklidir. İşte, bu konuları inceleme ve soruşturma işleri denetim sürecini oluşturur. Kısaca denetim ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir işlevdir. Yönetim biliminin kurucusu Fayol'e göre, denetim " ...her şeyin, verilen emirlere ve konulmuş kurallara (düzene) uygun yapıldı yapılmadığının gözetimidir."

İşletmenin amacı yalnız üretim değildir; üretimin en az masrafla başarılması da gereklidir. Fakat acaba bu en az nedir ve nerededir? İşte bu gibi yaşamsal önemdeki soruları cevaplamak, denetim işlevini oluşturur. Bunun için kuskusuz iki şeyi bilmemiz

gerekir: Birincisi, nereye ulaşmak istediğimiz, diğeri fiilen nerede bulunduğumuzdur. Başka biçimde, denetim yapabilmek için, ne istediğimizi, ne arzuladığımızı ve nereye varmak istediğimizi, yani hedefimizin ne olduğunu bilmemiz gerekir. Bu kararda, daha doğrusu bir kararlar toplamı olan planda belirtilmiştir. Buna “olması gerekli olan” veya tek kelime ile standart denir. İkinci bilmemiz gereken konu, fiilen nerede olduğumuz yani şimdiye kadar ki çalışma ve çalışmalarımızla nereye ulaştığımız hangi sonuçları elde etmiş olduğumuzdur. Buna da, fiili durum anlamında olmak üzere “olan” yani gerçek durum deriz. İşte, denetim de uygun olması gereken ile olanı karşılaştırmak ve bu ikisi arasındaki fark olup olmadığını belirlemek içindir. Eğer bu ikisi uygun durumda ise, her şey istediğimiz, planladığımız biçimde oluşmuş ve beklediğimiz sonuçlar meydana gelmiş demektir. Tersine bir durumda, bazı sapmalar, farklar var demektir. Bu sapma, kötü (arzulanmayan) yönde ise, olumsuz, iyi (arzulanan) yönde ise olumlu sapma adını alır. Örneğin; maliyet ya da kalite standartlarına uygun üretimde bulunup bulunmadığımızı denetlerken, standart maliyet ve standart kalite ile ürettiğimiz mal ya da hizmetin fiili (gerçek) kalite ve maliyetini karşılaştırırız. Eğer, fiili maliyet ve kalite, standart maliyet ve kaliteye uyuyorsa, sapma yok demektir. Sapma olduğu durumda, olumlu olabilir; bu durumda, fiili maliyet ve fiili kalitenin standart maliyet ve kaliteden daha iyi olduğu sonucuna ulaşır. Yok eğer, fiili maliyet ve kalite, standartların altında ise, fiili durum arzuladığımızdan daha kötü olmuş demektir (Eren, 1991:249).

Bu sapmalar, belirlendikten sonra, bunların düzeltilmesi, yani gelecek faaliyet ve çalışmalarda aynı farkların oluşmasına engel olacak önlemlerin alınması gereklidir. Ancak, bu önlemlerin etkili ve verimli olabilmesi için, önce sapmaları oluşturan neden ve etkenlerin belirlenmesi gerekir. Nedenler bilinirse, daha etkili önlem ve çözümler belirlenebilir. Böylece denetim düzeltici, iyileştirici ve mükemmelleştirici işlevlerini yerine getirmiş olur.

1.3. Yönetici Ve Yöneticilik Özellikleri

1.3.1.Yönetici Nedir?

Kamu yöneticisi veya yönetici, mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli gereksinimleri doyumak amacına yönelten, kamu kurumunu, devlet adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir.

En basit ve en kapsamlı tanımıyla yönetici yönetim işlevini yerine getiren kişilere veya gruplara verilen addır (Tunalı, 2006:22).

Bir örgütte yönetim faaliyetini yerine getiren kişi, yöneticidir. Çünkü bütün örgüte can veren ve onu başarıya götüren bir unsur olan ruhu, organizasyona aşılıyarak onu mekanik yapısından kurtaracak kişi, yöneticidir (Tikici, 1998:2). Çok geniş bir tanıma göre yönetici; kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere, üretim faktörlerini tedarik ederek mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten, işletmenin içinde olumlu bir çalışma ortamı oluşturarak iş görenleri yüksek performansla çalışmaya yöneltip fırsatlar tanıyan, aynı zamanda işletme dışından gelen arzın, istek baskı ve sınırlamalar altında çalışan kişidir (Tikici, 1998:2).

Çırpan “lider mi yönetici mi?” adlı çalışmasında lider ve yönetici arasındaki farkları sıralarken aslında bu iki kavramın da tarifini yapmaktadır. Buna göre; şirketler hem yöneticilere hem de liderlere gereksinim duyarlar. Yöneticiler daha pratik, daha mantıklı, daha rasyonel ve kararlı olmalarına karşın liderler daha vizyon (uzak görüşlülük) sahibi, sempatik, daha esnek, daha yaratıcı ve ilham vericidirler. Bu özellikler iki ayrı ucu temsil etmektedir. İşletmelerin karşılaştığı problemlere yöneticiler “akıl” larını kullanarak çözüm ararken, liderler de “ruh” ları ile ararlar. Durum öyle olunca yöneticiler ve liderler; işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek için ellerinde bulundurdukları iki yönetim aracı olarak görülebilirler (Çırpan, 1999:23)

Kendisi de uzun yıllar yöneticilik yapmış olan Ziya Çoker yöneticiliği karar verme kavramı ile açıklamaktadır. Liderlik, yönetme ve karar verme kavramlarının birbirinin içinde, biri olmadan diğeri olmayacak nitelikte, eş anlamlı kavramlar olarak tanımlamaktadır (Çoker, 1996:135). Başarılı bir yöneticinin en önemli niteliği, her konuda doğru, sağlıklı, uygulanabilir, etkileri olumlu kararlar verebilmesidir. Yönetici önce karar veren sonra da bu kararını uygulayan ya da uygulatan bir eylem adamıdır. Bu nedenle de, yönetimin en önemli faaliyeti olan karar verme, bir yöneticide bulunması gereken en önemli beceri olmaktadır (Çoker, 1996:136)

Yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir (Erdoğan, 2000:33).

Yönetici işletmede mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanma ve insanları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırma görev ve sorumluluğunda olan kişidir. Yönetici, genel olarak

bir iş ve işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak bilinmektedir. Yöneticiyi aynı zamanda kar ve zarar riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini bulan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişi olarak da tanımlamak mümkündür.

Yönetici, emrindeki insanları çalıştıran hangi işin nasıl yapılacağını söyleyen, işletmenin amaçlarını belirleyen işlerin yürütmesi için planlar yapan, bunları denetleyen, sorunlar olduğu takdirde bunları çözen işletmenin sahip olduğu çeşitli kaynakları amaçlarına ulaşmak için çeşitli alanlara dağıtıp uyumlu hale getiren kimsedir. Yönetici başta bulunan, işin sahibi veya bir bölümün amiri konumunda olan kişidir (Hatipoğlu, 1993:1).

Bir yöneticinin görevi insanları değiştirmek değildir. Görevi, daha çok, kişilerde bulunan gücün sağlıklı olmanın ve hırsın ortaya çıkarılmasını sağlamak, bütün başarı kapasitesini ikiye üçe katlamaya çalışmaktır. İyi bir yöneticinin özellikleri planlama, akılcı kararlar verme ve iletişim becerilerini içerir. Ama bunlardan daha önemlisi, etkili bir yönetim insanlara karşı nasıl bir tutum alındığına, yani kendine ve başkalarına saygı duymaya bağlıdır. Yöneticinin işyerinde sergilediği tutum ve değerler, orada çalışan insanların verimini etkilemektedir. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yenilikçi hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü olumlu ve verimli bir ortam oluşturur (Gümüş, 1999:371).

Bir örgütün veya organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayacak faaliyetlerden, planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu olan kişi yöneticidir (Lewis, Goodman ve Fandt, 1995:7). Genel olarak yönetici, bir örgütten veya başında olduğu birimden sorumlu olan kişidir. Temelde yöneticilerin başlıca işi, örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi için karar vermek ve verdiği kararların uygulanmasını sağlamaktır. Bu yüzden kimi yönetim bilimciler ve yazarlar yöneticiye karar verici de demektedir. Bütün yöneticiler, belirlenmiş bir misyonun ve amacın başarılabilmesi için, birlikte çalıştığı grubun düzenlenmesi ve devamı görevini yerine getirme yönünde çalışırlar. Yöneticiler, grubun, dolayısıyla örgütün amacına ulaşabilmesi için gerekli olan motivasyonu çalışanlarına verirler. Yönetici, örgütün performansı için iç ve dış çevreyi düzenler. Bir yönetici başarıya ulaşmak istiyorsa, içinde bulunduğu toplumun ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve etik faktörleri iyi bilmelidir (Koontz, Donnell ve Weihrich,

1986,3-4). Bu faktörleri içinde bulunduğu toplumun var olan koşullarına göre iyi tanımlayan bir yönetici, iç ve dış çevreden örgüte ve kendisine yönelik gelecek olumsuz bakışları ortadan kaldırarak, sorumlu olduğu örgütün ve çalışanların elverişli ve amaca ulaştırıcı bir ortamda faaliyetlerini gerçekleştirmesini sağlamış olacaktır.

1.3.2.Yönetim Kademeleri Ve Yöneticiler

Yönetim amaçların gerçekleştirilmesi maksadıyla, bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyet olduğuna göre, en küçük bir işletmede bile birden fazla yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetimsel faaliyetler tek bir yönetim kademesi veya düzeyinde değil, çeşitli düzeylerde görülmektedir. Böylece yönetim kademeleri ve bu kademelerde yer alan yöneticiler söz konusu olmuştur. Yönetim kademelerini üç şekilde incelemek mümkündür (Mucuk, 2001:141-142).

1.3.2.1. Üst Kademe Yöneticileri

Üst kademe yönetimini temsil eden yöneticilerin sayısı az olmakla birlikte, en fazla yetki ve gücün bulunduğu kademedir. Bu kademeye genellikle “tepe yönetimi” ve bu kademede yer alan yöneticilere de “tepe yöneticileri” denir. Buradaki yöneticiler tüm işletmenin sorumluluğunu taşırlar, işletmenin amaçlarını uzun dönemli olan politika ve stratejilerini belirlerler ve işletmeyi dışarıda temsil ederler. Yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür ve yardımcıları, genel koordinatörler, rektörler örnek olarak verilebilir (Mucuk, 2001:143). Üst kademe yöneticileri, uzun dönemli geleceği düşünürler ve genel çevre eğilimlerine ve organizasyonun bir uçtan bir uca başarısına müdahale ederler. Bu yöneticiler aynı zamanda şirket kültürünü de etkilemektedirler (Özalp, 1999:9).

1.3.2.2. Orta Kademe Yöneticileri

Tepe yönetiminin ve yöneticilerinin belirlediği amaçlara yönelik uygulama planları geliştiren, alt kademe yöneticilerinin çalışmalarını koordine eden grup ise “orta kademe yöneticileri” dir. Bunlar, bölüm müdürleri, fabrika müdürleri, daire başkanları, şube yöneticileri, idare amiri gibi isimlerde anılırlar. Orta kademe yöneticileri, yakın gelecek ile ilgilenirler ve orta kademe yöneticileri ile iyi ilişkiler geliştirirler. Bunlar takım oluşturulmasını teşvik ederler ve anlaşmazlıkların çözümlenmesinde yararlı olurlar (Mucuk, 2001:143).

1.3.2.3. Alt Kademe Yöneticileri

Günlük faaliyetleri gerçekleştiren, işçiler, teknik yada ticari personel veya büro personelinin gözetiminden sorumlu ilk düzey yöneticiler “alt kademe yöneticileri” diye anılır. Bunlar şef, amir, ustabaşı, baş kalfa gibi isimlerle anılmaktadırlar. Alt kademe yöneticilerinin temel işleri, yeterli üretimi gerçekleştirmek için kuralları ve yöntemleri uygulamak, teknik yardım sağlamak ve astları güdülenmektir (Mucuk, 2001,143-144).

1.3.3.Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yöneticiler işletmelerde üstlendiği görev ve sorumlulukları gereği önemli şahıs durumundadırlar. Sorumlu oldukları alanlarda üzerlerine düşen görevleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için yöneticilerin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

1.3.3.1. Entelektüel Özellikler

Yöneticilerin entelektüel bazda sahip olması gereken özellikler, onların konuları gereği okuyan, düşünen, yorumlayan, analiz eden, fikir yürüten, karar veren, plan yapan ve uygulatan kişi olması beraberinde getirilecek özelliklerdir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 1996:8):

Genel Kültür: Bir yöneticinin sadece uzman olduğu alanda sorumlu bulunduğu fonksiyonda değil, işletmenin hemen hemen tüm fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu, yöneticinin bütün içerisinde kendi yerini görmesi, diğer fonksiyonlarla olan iletişimi ve etkileşimini yorumlayıp hareket planı çizebilmesi için gereklidir.

Mantıklılık: Kişi ve durumları bir mantık süzgecinden geçirerek doğru yer ve zamanda, doğru adımlar atabilmesi için gerekli olan bir özelliktir.

Analiz Ruhü: Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek, sahip olduğu bilgi verileri analiz ederek doğru yerde kullanabilmek için sahip olması gerekli özelliktir.

Sentez Ruhü: Bir olayın değişkenlerini bir çözüm ve plan için bir araya getirip yorumlayabilme özelliğidir.

Sezgi Gücü: Ortaya çıkabilecek olanak, fırsat veya tehlikeleri önceden tahmin ederek bu doğrultuda hareket edebilme özelliğidir.

Hayal Gücü: Meydana gelebilecek yada gelmesi düşünülen olayların olası gelişmelerini zihninde canlandırabilme özelliğidir.

Muhakeme Gücü: İyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilme özelliğidir. Yoğunlaşabilme Yeteneği: Düşüncelerini karşılaştığı konu ve sorunlara yoğunlaştırabilme yeteneğidir. İfade Gücü: Düşüncelerini açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilme yeteneğidir.

1.3.3.2. Karakterlere İlişkin Özellikler

Bir yöneticinin başarılı olabilmesi, etrafındaki kişilerin ona duyduğu güven, inanç, saygı ve bağlılıkla direkt olarak ilgilidir. Davranışlarında tutarlı, çevreye olumlu sinyaller veren bir yöneticinin sahip olması gereken bazı karakter özellikleri bulunmaktadır.

Bir yönetici mantığı ve duyguları arasında bir denge kurabilmeli, olaylara bu dengeli tutumu ile yaklaşabilmelidir. Süreç içerisinde değişen koşullara, ortamlara ve farklı kişiliklere sahip insanlara uyum gösterebilmeli, yabancılık çekmemelidir. Görev ve sorumluluklarını yerine getirirken dikkatli olmalı, ihtiyatlı davranmalı ve aşırı riske girmeyi göze alabilmelidir. İyi bir yöneticinin dinamik olması, önemli durum, kişi ve olayları akılda tutmayı sağlayan hafıza gücüne sahip olması gerekmektedir. Görevini yerine getirirken azim ve sebatkarlık göstermeli, tehlike ve zorluklar karşısında vazgeçmeden mücadeleyi sürdürebilmelidir (Eren, 1996:8).

Diğer taraftan başarılı olmak düzenli olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bir yönetici her şeyi yerli yerinde bulundurmak, arşiv ve dosyalama sisteme ile çalışmayı sağlayan düzenli olma özelliğine sahip olmalıdır. Yönetici yöntemli olmalı, bir işi yaparken ve yaptırırken yararlılığı kanıtlanmış yol ve yöntemlerden yararlanmalı, işleri önem ve aciliyet sırasına göre yürütebilmelidir. Yapılması gereken işleri geciktirmeden, olması gereken nitelikte ve zamanda yapabilmek için gerektiğinde hızlı davranabilmelidir. Son olarak ise iyi bir yöneticinin her işe gereken önemi vererek tehlike ve sorunları küçümsememe ciddiyetine sahip olması gerekmektedir (Eren, 1996:9).

1.3.3.3. Sosyal Özellikler

Yöneticinin bir insan ve bir yönetici olarak kendisini firma içinde ve dışında tüm çevreye kabul ettirebilmesi, olaylarla iyi bir iletişim kurabilmesi için belli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Dış görünümü, giyim kuşamı ve temizliği ile bir yöneticinin

çevresindekilere örnek olması gerekmektedir. Her durum ve koşulda dengeli ve ölçülü hareket etmeyi bilmeli, ne zaman, nerede ve nasıl davranacağını iyi ayarlayabilmelidir. Karşısına çıktığı bir gruba hitap edebilmeli ve kendini dinlettirebilmelidir. Birlikte çalıştığı grup yapılarını, ortak inanç, değer ve yargıları anlayabilmelidir. İyi bir yönetici çalışma sistemi içerisinde bir işin etkin olarak yapılabilmesi için gerekli yöntem ve kuralları yerleştirebilmeli, olumsuz alışkanlıklarla mücadele edebilecek bir iş disiplini oluşturabilmelidir. Bunu yaparken kendisi ile beraber çalışan kişilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmalıdır. Bunlara ek olarak yönetici, bilgisi, deneyimi, adalet anlayışı, güvenilirliği, iş ve özel yaşamındaki dikkat ve özeni ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü yüksek bir kişi olarak tanınmalıdır (Eren, 1996:9).

Bütün bu özelliklerin dışında yöneticiler hümanist, objektif, zeki, açık, olgun, sistemli, hoşgörülü, bilgili, kültürlü, deneyimli, dürüst, dinamik ve adil kişiler oldukları takdirde (bir yönetici için tüm bu ve yukarıdaki özellikleri tümüyle taşıması olanaklı görünmemektedir) başarılı sayılmaları büyük olasılıktır. Profesyonel yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kimsedir. Bu kişiler kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir gereksinimi karşılama amacına yönlendirmektedir (Tosun, 1992:408).

1.3.4.Yöneticilerin Güç Kullanım Biçimi

Yöneticiler kuruluşlarının büyüklüğüne, işgal ettiği hiyerarşi kademesine göre güçlerini kullanırlar. Yöneticilerin güç kullanım tarzı da bir tür önderlik biçimi oluşturur. Yöneticilerin güç kullanım biçimleri kaynaklara göre farklılık gösterse de genelde otokratik, katılımcı ve özgür bırakıcı biçimindedir. Bunların kendine özgü yararları ve sınırlılıkları vardır (Tosun, 1992:409).

1.3.4.1. Otokratik yöneticiler

Bu yöneticiler, gücü ve karar verme yetkisini kendilerinde toplarlar. Bunlar kendilerine söyleneni yapan iş görenler için tüm iş ortamını yapılandırır. Tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerinde toplarlar. Yöneticilikleri olumsuz olabilir. Çünkü iş görenler olaylardan habersiz, güvensiz, korku içindedir. Bu tür yöneticilerden bazıları gücünü

gruplara ödül dağıtmak için kullanabileceğinden yöneticiliği o gruplarla olumlu görülebilir. Hatta bu yöneticilere hayırsever otokrat yönetici de denebilir. Hayırsever otokrat yöneticiler bazı durumlarda verimlilik ve iş doyumunu sağlamayı başarabilir. Bazı iş görenlerde bu tür yöneticileri sever. Güvenlik ve doyum bulurlar. Otokratik yöneticiler kendilerini daha rahat ve etkili hissedebilir. Tüm grup için sadece bir tek kişi karar verdiğinden dolayı hızlı kararlar alabilirler. Böylece de başlıca görevleri emirleri yerine getirmek olan alt düzey yöneticilerden otokratik yöneticinin aldığı kararlar doğrultusunda yararlanmak mümkün olur. Otokratik yönetim tarzının sakıncaları; astlar her yaptıkları hareketi (kendilerini korumak için) kamufle ederek zamanı harcama eğilimi gösterirler. Çok önemsiz kararlar bile belgelenir. Gereksinimi olmayan istatistik ve dosyalar başkasının hatası olduğunu kanıtlamak için elde bulunsun diye hazırlanır. Güdüleme tarzı olumsuz olduğu zaman insanların nefretini kazanır. Psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma otokratik ortamda kolayca gelişir. İş görenler inandıkları için değil, öyle yapmaları gerektiği için çalışırlar. Akşam olsa da gitsek mantığı egemendir (Tosun, 1992:408).

1.3.4.2. Katılımcı yöneticiler

Katılımcı yöneticiler; yetkiyi dağıtır, bölüşür. Kararlar tek yanlı değildir. Uygulamalar danışılarak iş görenlerin katılımı ile oluşur. Yönetici ve grup sosyal bir birim olarak hareket eder. İş görenler görevlerini etkileyen koşullardan büyük ölçüde haberdardır ve bu onların fikirlerini ve önerilerini destekleyen bir durumdur. Çoğunlukla bu yöneticiler grup içindeki güçlerden yararlanarak denetim görevini yerine getirirler (Tosun, 1992:408).

1.3.4.3. Özgür bırakıcı yöneticiler

Özgür bırakıcı yöneticiler güçten kaçınırlar. Bunlar grubun kendi amaçlarını belirlemesi ve sorunlarını çözmesi için büyük ölçüde gruba dayanırlar. Grup üyeleri kendilerini eğitir ve kendi güdülerini kendileri harekete geçirir. Yönetici, grup dışındaki kişilerle temas sağlamak ve grubun isini başarması için gerek duyduğu bilgiyi toplamak ve kaynakları sağlamakla görevlidir. Özgür bırakıcı yöneticiler grubu oluşturan yöneticilerin katkılarını görmezlikten gelir ve kargaşaya neden olabilir. Bu yönetim biçimi her kurumda kolaylıkla uygulanamaz. Bazı kurumlarda yöneticilerin seçiminin, tamamen gruba bırakılmasında yarar görülen örgütlerde kullanılır. Örneğin: Sendikalar, dernekler vb (Tosun, 1992:408).

BÖLÜM II

KARAR VERME VE ÖZ SAYGI

2.1. Karar Verme ve Karar verme Süreçleri

2.1.1. Karar Verme

Karar; bir hedefe ulaşabilmek için eldeki imkan ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli olası eylem biçimlerinden en uygun olanı seçmeye denir. Karar verme ise, çeşitli durumlar ve olaylar karşısında seçim ve tercih yapmakla ilgili bilişsel ve davranışsal çabaların bütünüdür (Kuzgun, 1992:165).

Karar verme, belli bir eylem biçimine adapte olmaktır. Ne kadar küçük boyutlu olursa olsun, mantıklı, duygusal bir taahhüt altına girmektir (Çimen, 1999:29).

Kişinin birçok seçenek arasından güvenli bir şekilde karar vermesi için bir takım girişimlerde bulunması gerekmektedir. Bu girişimler arasında;

1. Konuyla ilgili eksiksiz ve doğru bilgi toplamak,
2. Seçenekleri anlaşılır hale getirmek,
3. Seçenekler arasında bir uzlaşma sağlamak,
4. Kesin olmayan durumlar (belirsizlikler) ve risklerle yaşamayı öğrenmek,
5. Bireyin karara doğrudan kendisinin katılması,
6. Bireyin karar verirken deneyim ve tecrübelerini kullanması,
7. Kararın getireceği olumlu ya da olumsuz sonuçların bireyin davranış yapısına uygun olması sayılabilir (Carney, 1995:124).

Çalışmamız kapsamında ki karar verme ile ilgili literatür bilgiler kısmında; karar verme kavramı, tanımı ve birçok kuramcının görüşleri, karar verme süreçleri, karar verme stilleri, karar verme ve yönetim ilişkisi, ile karar verme ile ilgili gerek yurtdışı, gerekse yurtiçinde yapılan çalışmalara değinilecektir.

2.1.2. Karar Verme Kavramına İlişkin Tanımlar ve Görüşler

Çeşitli olay ve gelişmeler hakkında göz önünde tutulan alternatiflerin seçiminde sadece bu alternatiflerin tanımlanması değil, aynı zamanda en uygun olanı hedefleme, istek, yaşam tarzı ve değerler ile birlikte gerçekleştirme ve seçim yapma işlemidir (Harris, 1998:442).

Karar verme davranışına ilişkin açıklamalar endüstride, meslek seçiminde, uluslararası ilişkilerde, askeri ve idari yapılanmalarda, eğitimde özellikle bireylerin gelişim süreçlerinde yoğunlaşmıştır. Özellikle psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri içinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü bireylerin karar verme becerilerinin zenginleşme düzeyi onların kişilik özellikleri ve sosyalleşme süreçleriyle de ilgilidir. Sosyal beceri eğitimlerinde psikolojik danışma ve rehberlik servislerinin yeri daha da önemli hale gelmiştir.

Birey, doğumundan ölümüne kadar geçen süre içinde, sürekli olarak kararlar vermesini gerektiren gelişmelerle karşılaşır. Verilen kararın niteliği ve niceliği, bireyin içinde bulunduğu gelişim dönemlerine, çevresel değişkenlere ve karar verilmesi gereken koşulların özelliklerine göre değişebilmektedir.

Bireyler günlük yaşantılarında çok sayıda karar verme durumuyla karşı karşıya kalmakta, ancak bu durumların yapısı çok karmaşık olabilmektedir (Onaran, 1971:20). Karar verme, bir ihtiyacı gidereceği düşünülen bir objeye ulaştırabilecek birden fazla yol olduğu zaman, yaşanan sıkıntıyı giderici bir yöneliş şeklinde tanımlanabilir. Karar vermeyi gerektiren durum önemli konularda verileceğinde, sonuçları önceden tasarlama ve hedefe ulaştırma gücüne yönelme daha çok önem kazanmaktadır.

Kişinin sahip olduğu bireysel farklılıkların, karar verme davranışı üzerinde etkileri vardır. Çok seçenekli karar alma süreçleri, bireyler açısından daha fazla güçlük ortaya çıkarmaktadır. Bu durum bireyde stres durumlarının yaşanmasına neden olabilmektedir. Aynı zamanda bu karar verme karmaşıklığı, bireyi karar vermede olumsuz etkilemektedir (Deniz, Avşaroğlu, Hamarta, 2004;139-153).

Karar vermeyi açıklayan kuramlar çerçevesinde karar verme davranışına ilişkin açıklamalar ve karar verme davranışı ile ilgili araştırmalar sunulmuştur.

2.1.3. Karar Verme Süreci

İnsanın karar vermesiyle ilgili kuramsal görüşlerin oluşturulmasında temel olarak iki yaklaşım benimsenmektedir. Bunlar, sonuç üzerine yoğunlaşan yaklaşım ve süreç üzerine yoğunlaşan yaklaşımlardır. Sonuç üzerine yoğunlaşan yaklaşımda, karar verme sürecinin sonucu olarak verilen kararın ortaya çıkartacağı sonuçların değerlendirilmesinin, karar verme sürecinin anlaşılabilmesini sağlayacağı görüşü yer almaktadır. Verilecek olan kararın sonuçları ve bu sonuçların doğru bir şekilde tahmin edilmesi bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Ersever, 1996: 95).

Karar verme süreci üzerinde yoğunlaşan yaklaşımda ise karar verme sürecinin anlaşılmasının, ortaya çıkacak sonuçların doğru bir şekilde yorumlanabileceğine neden olacağı görüşü hakimdir. Temel olarak karar verme sürecini betimleyen bu yaklaşımda, kararların nasıl verildiği hakkında detaylı bilgi edinmenin, kararların en uygun şekilde nasıl verilmesi gerektiğini ortaya koyabileceği görüşü vardır (Ersever, 1996: 95).

Zeleny (1982), karar verme sürecinin evrelerini üçe ayırmaktadır. Bunlar (Ersever, 1996:95);

2.1.3.1. Karar Öncesi Dönem:

Öncelikle bir çatışmayla başlar ve bu çatışma bireyde karar vermesini güdümlendiren bir gerginliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Birey ideal olduğunu düşündüğü seçenekler aramaya başlar, seçenekleri ve ortaya çıkartacağı sonuçları kapsamlı bir şekilde değerlendirir. Karar verici durumundaki birey, elde ettiği bilgileri kendisine göre değerlendirmekte ve bir sıralamaya koymaktadır.

2.1.3.2. Karar Döneminde Karar Verici:

Karar durumuna uyum sağladıktan sonra, elinde bulunan tüm seçenekleri ideal olanla karşılaştırmakta ve elemeye başlamaktadır. Birey ideale en yakın olduğu seçeneğe yönelmekte ve bir karar verici olarak uygulamaya koyacağı kararı belirlemektedir.

2.1.3.3. Karar Sonrası Dönem:

Bu dönemde ise karar verici, verdiği kararın uygulanması sonucunda ortaya çıkan durum hakkında bir değerlendirme yapmaktadır.

2.1.4. Karar Verme Süreci İle İlgili Tanım Ve Görüşler

Adair (2000)' de karar verme sürecinde yararlanılabilecek beş adımlı bir yaklaşım önermektedir. Bu adımlar;

1. Adım; probleminizi (amacınızı) belirleyiniz
2. Adım; gerekli bilgileri toplayınız
3. Adım; sonuca ulaşabileceğiniz uygun seçenekleri yaratınız
4. Adım; kararınızı veriniz
5. Adım; verdiğiniz kararları uygulayınız ve sonuçlarını değerlendiriniz

Gordon (1978), karar sürecinin belli adımlardan oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar (Öztürk, 1994:82);

- 1- Amacın belirlenmesi
- 2- Kontrol edilebilen değişkenlerin belirlenmesi
- 3- Kontrol edilemeyen değişkenlerin belirlenmesi
- 4- Kontrol edilebilen değişkenlerin, kontrol edilemeyen değişkenlerle olan ilişkisinin belirlenmesi
- 5- Amaca bağlı olarak her bir olası kararın etkisini belirleme yani bir anlamda en iyi kararın bulunması
- 6- Kararın verilmesi
- 7- Sonuçların yorumlanması
- 8- Sonraki zaman için karar sürecinin yenilenmesidir.

Seçeneklerin kişi açısından istenirlik derecesi kararın yönünü belirleyen en önemli faktörlerden biridir. İnsanlar, seçenekler arasında en yüksek olumlu (istenebilirlik derecesi en fazla) ve en düşük olumsuz (istenmeyen yönleri en az) değere sahip ve gerçekleşme olasılığı en güçlü olan seçeneğe yönelirler (Kuzgun, 2000:65).

Bireysel farklılıklar karar verme davranışı üzerinde etkilidir. Bireye sunulan bilgi alternatiflerinin boyutlarının sayısı da karar vermede önemlidir. Çok seçenekli kararlar bireyler açısından daha fazla güçlük ortaya çıkarmaktadır. Bu durum bireyde karar karmaşıklığı ve strese yol açar

Shiloh, Koren ve Zakay, bireylerin seçenekler arasında en yüksek olumlu ve en düşük olumsuz değere yönelirken engellenmesi kaygıya da neden olabilir ve birey bir çatışma durumuyla karşı karşıya kalabilir. Bu da bireyin sağlıklı karar verme davranışını güçleştirir (Morgan, 1989:229; Atkinson ve diğ., 1999:495). Kararın değerlendirilme sürecinde, belirli bir karar için değerlendirilen konu sayısı bazen yaş ve eğitime göre değişebilir. Başka bir deyişle, yaşı büyük ve eğitilmiş bireyler, daha genç ve az eğitilmiş bireylere göre sonucun daha fazla bilincindedir (Halpern-Felsher ve Cauffman, 2001). Karar verme sürecinde “düşünme” önemli bir etmendir. Düşünme, içinde bulunulan durumu anlayabilmek amacıyla yapılan, aktif, amaca yönelik, organize zihinsel sürece verilen addır (Cüceloğlu, 1993:74).

Düşünce, düşünmenin ürünüdür ve yaşamımızın her yönünde kullanılır;

1. Belli bir sorunu çözerken kullandığımız tüm düşünce adımları içinde karar ya da kararlar verilir.
2. Belirli amaçlar gerçekleştirmek için düşünmeyi kullanmaya karar verince amaçla ilgili tüm sorulara verilen cevapların seçimlerinin her biri karar vermeyi gerektirir.
3. Karşılaştığımız kişileri iyi tanımamız için, kişiye ve ilişkilere ilişkin sorular ve üretilen düşünceler de karar verme noktalarıdır (Öztürk, 1996:85).

Karar verme sürecinin yaratıcı düşünce ve eleştirel düşünce ile daha etkili ve verimli olacağı düşünülmektedir. Eleştirel düşünme, “kişinin kendi düşünce süreçlerinin bilincinde olarak, başkalarının düşünce süreçlerini göz önünde tutarak öğrendiklerini bilinçli bir biçimde uygulayarak kendini ve çevresinde yer alan olayları anlayabilmek için aktif amacı olan, organize bir zihinsel süreç” olarak tanımlanmaktadır. Eleştirel düşünme kullanılmazsa aynı konuda yararlı yararsız, etkili etkisiz, ilgili ilgisiz birçok düşünce birbirine karışır, verimli bir çözüme ya da karara ulaşamaz. Sorunların çözümünde; aktif, bağımsız, yeni fikirlere açık, fikirleri destekleyen, nedenleri ve kanıtları sürekli göz önünde tutup fikirlerin organizasyonuna önem verip eleştirel düşünmeyi kullanarak etkili kişisel yaşamı gerçekleştirebileceği ifade edilmektedir. Eleştirel düşünmenin yanında, tüm beyin kullanımı, amacın etkili kullanımı ile irade yani karar verdiğini, istediğini yapabileme gücü önemli rol oynar (Cüceloğlu, 1993:76).

Karar verme yeteneğini bilişsel açıdan ele alanlar, konu ile ilgili dokuz yapı tanımlamışlardır. Bunlar (Tiryaki, 1997: 48);

Seçim: Karar verme yeteneği için bir ön koşuldur. Kararların kontrolü, içtepkisel denetim ve kendine saygıyla ilgilidir. Ergenlerin seçimlerinde kişisel denetim ve sorumluluğun gelişimi, akran gruplarına çoğunlukla uyulması gerektiğinden sık sık ertelenebilmektedir.

Anlama: Bilişsel süreç olarak karar verme etkinliğini anlamaya işaret etmektedir. Bireyin kendi bilişsel süreçleri hakkındaki bilgisi; okuma, hatırlama, problem çözme gibi yeteneklerin yerine getirilmesinde gerekli olabilmektedir.

Yaratıcı Problem Çözme: Problemin tanımlanmasını, seçilecek alternatiflerin ortaya çıkarılmasını, yeni alternatifleri üretmek için seçim alternatiflerinin yaratıcı bileşimi ve amaçlarına ulaşmak için gereken adımların kavranmasını içermektedir.

Uzlaşma: Aileyle ve ya arkadaşlarla bir uyuşmazlıkta, kabul edilebilir bir çözümde anlaşmaktır. Uzlaşmada başka bir kişinin fikirlerinin alınması önemlidir.

Sonucu Değerlendirebilme: Kendisi ve diğerleri için, seçilen eylemlerin sonuçları hakkında düşünebilme kabiliyetidir.

Doğru Seçim: Bilginin etkili ve mantıklı olarak elde edilmesi için ön koşuldur. Problem çözücü olarak karar veren kişi, problemini çözmeye stratejileri esnek olarak kullanan kişidir.

Güvenirlilik: Alternatiflerin seçiminde bilginin güvenirliliğini değerlendirme yeteneğidir. Güvenirlilik, elde edilen yeni bilgiyi önceki bilgilerle kontrol edilerek de yapılabilir.

Kararsızlık: Yetenekli karar veren kişiden, seçimlerde istikrarlılık göstermesi beklenir. İleri ergenlik evresindeki gençler, kararlarında daha istikrarlıdır.

Bağlanma: Kararların bağlayıcılığıyla ilgilidir. Yaş ilerledikçe de karar verme durumlarında yüksek bir yeterlilik görülmektedir.

Karar verme ile ilgili ortak görüş; kararların bireylerin inançlarına, isteklerine, ihtiyaçlarına dayandığıdır. Birey bir karar verme ihtiyacı hissettiğinde karar verme süreci başlamaktadır. Daha sonra birey bir hedef ya da amaç belirleyerek hedefine ve ya amacına yönelik seçenekler hakkında bilgi toplar. Gelecekte birey seçeneklerin sonuçlarına erişme

olasılığı ve kendi değerleri üzerinde durur. Bu modelle değerlerin netleştirilmesi etkili karar için önem taşımaktadır. Son olarak birey, kararı değerlendirir ve bir seçim yaparak karar vermiş olur (Tolbert, 1980; Akt. Şeyhun, 2000: s.15).

Bronner (1993), karar verme davranışının üç temel belirleyici ile ve bunların etkileşimiyle açıklanabileceğini söylemiştir. Bunlar; bir sorumluluk olarak karar vermeyi gerektiren problem durumu, karar verecek sorumlu birey ve kararın nasıl verildiğini gösteren karar verme sürecidir (Karakaş, 1999: s.8). Karar verme konusundaki çalışmalarında March (Sinangil, 1993,s.172),

Simon bu sürecin üç basamaktan oluştuğunu belirtmektedir (1960;Akt.Hicks, 2004:21). Bu basamaklar;

1. Zihinsel Etkinlik: İlk aşamada ortamda karar vermeyi gerektirecek koşulların aranması.

2. Tasarımsal Etkinlik: İkinci aşamada muhtemel hareket tarzlarının keşfedilmesi, geliştirilmesi ve analizi.

3. Mevcut alternatifler: Arasından en uygun hareket tarzının seçilmesi ve davranışın yer alması.

Svenson ve Malue (1993), karar verme sürecini açıklamada kararların nasıl verildiği, psikolojik süreçler ve zaman içinde nasıl geliştirildiğinin çalışmalarda ihmal edildiği görüşündedirler. Onlara göre iyi tanımlanmış ve iyi tanımlanmamış problemlerin seçim amaçları, seçenekler hakkında bilgi ve sonuçlar hakkında her bir alternatif için bilgi ile değeri açıktır (Taşdelen, 2002: 21).

Sosyal bilgi işleme sürecinde karar vermede, çoğu sosyal yargının bir yargı verilmesi gerektiği zaman hafızada zaten kayıtlı olduğu ve önceden şekillendirilmiş belleğe geçirilmiş işlenmemiş bilgiye dayalı olarak oluşturulmasına gerek duyulur (Hewstone, Stroebe, Stephenson, 1996; Akt. Taşdelen, 2002). Tverky ve Kenheman' a (1974) göre, bireyler kesin bir kategoriye ait olay ve ya özel objelerin olasılıkları hakkında yargıda bulunurken kategorinin prototipi (ilk örneği) için özel örneklerin benzerleri ile sıklıkla karşılaştırma yaparlar. Sonuç olarak gerçek olasılıklarda ciddi şekilde yanlış hükümler verilebilir, temsil edicilik kestirme yolu özellikle insanlar ve olaylar hakkında sık olarak kullanılır (Taşdelen, 2002:23).

Örneğin; “Steve çok utangaç ve içine kapanıktır, her zaman yardımseverdir fakat insanlar ve gerçekler dünyası ile çok az ilgilidir. Alçak gönüllü ve temiz bir ruhu vardır, bir düzen ve yapı gereksinimi içerisindedir, ayrıntı tutkusu belirgindir”. Tverky ve Kenheman’ a göre eğer insanlara Steve’ in bir çiftçi, tüccar, pilot, kütüphaneci ya da fizikçi olması ihtimali sorulacak olursa, ülkedeki çiftçilerin sayısının kütüphanecilerden çok fazla olmasına karşın yanıtları kütüphaneci olacaktır. İnsanlar, Steve’ e ilişkin betimleme, kütüphanecilere ilişkin kalıp yargılara uyduğu için bunu yapmaktadırlar (Taşdelen, 2002:25).

Karar verme ile ilgili kuramlar karar öncesi ile ilgili adımlar üzerinde odaklanmaktadır. Karar sonrası bilişsel çelişki, bireyin kararı davranışa dönüştükten sonra onun verdiği kararlar ile ilgili nasıl bir bilişsel ve davranışsal süreç yaşandığını açıklar. Hemen her zaman bilişsel çelişkiye yol açan bir davranış sınıfı, karar vermedir. Ne zaman iki ya da daha fazla seçenek arasında bir karar vermek zorunda kalınsa, hangi seçenek tercih edilirse edilsin, inançlardan bazıları ile bu karar büyük ölçüde çelişir. Bir karara vardıldıktan sonra, seçilemeyen seçeneğin iyi yönleri ile seçilen seçeneğin bütün kötü yönleri kararlar çelişkilidir. Bu çelişki tercih edilen ve edilmeyen seçeneklere ilişkin değerlendirme değiştirilerek azaltılabilir. Bir kişi bir karar verdikten sonra, seçtiği seçeneğe ilişkin sevgisini arttırmak, sevmediğine ilişkin sevgisini ise azaltmak eğilimindedir (Freedman; Sears; Carlsmith, 1974; Çev: Dönmez: 1998:45).

Kağıtçıbaşı’na (1988) göre, karar sonrası bilişsel çelişki ile ilgili araştırmalardan ortaya çıkan sonuç şöyledir:

- Kişi geriye dönemeyeceği bir kararı verdikten sonra ortaya çıkan uyumsuzluğu,

-Kararını değiştiremeyeceği için tutumunu kararı doğrultusunda değiştirerek azaltır (Taşdelen, 2002: 28).

Akılcı insan modeline göre, akılcı bir insan karar verirken şöyle davranmaktadır (Onaran, 1971: 53).

- Akılcı insan bir karar verme durumunda bütün alternatifleri bilmektedir.

- Her alternatifin sonuçlarını, hangi hareket tarzını seçerse bunun ne gibi sonuçlar doğuracağını da bilmektedir.

- Karar veren birey, bu alternatiflere açık değerler vermiş ve bir tercih listesi yapabilmiş, alternatifleri en az tercih edilenden en çok tercih edilene göre bir sıraya koyabilmiştir.

- Birey her alternatifin sonucunu bildiğine ve tercihleri yaptığına göre seçimini yapıp bir karara varır.

Plous, bireyin her zaman seçenekler hakkında detaylı bilgiye sahip olmadığından, bireyin karar verme durumuna öznel olarak yaklaştığını ve karar verirken yanlı davranabileceğini belirtmiştir. Plous tahmin ve pişmanlık kuramının gerçek yaşamda karar verme durumunu daha iyi belirttiğini savunmaktadır. Bu kuram değer kavramı ağırlıklıdır. Seçeneğin ortaya çıkartacağı kazançların ve kayıpların karar verici için taşıdığı değer önemlidir. Karar verici, seçenekleri belirlediği bir referans noktasına göre ele alır. Buna göre eğer bir sonuç kazanç olarak görülüyorsa o seçeneğe yönelir (Ersever, 1996,:17).

Byrnes, 1998’de, kavramsallaştırma, kendini düzenleme teorisinin, ana fikri olan “bireyler psikolojik süreç ve davranışlarını kontrol altına almadan, çevrelerine etkili şekilde uyum sağlayamazlar” görüşüyle uyumludur (Schunk ve Zimmerman, 1994,Akt. Köksal, 2003:35). Bu kontrol duygusu karar veren kişinin, etkili ve etkisiz karar verme şekilleri hakkındaki bilinç seviyesindeki değişiklikler tarafından arttırılır. Bu değişikliklerde karar vermede hataya neden olan faktörlerin elimine edilmesini sağlayacak stratejilerin uygulanmasını destekler (Miller, Byrnes, 2001:51).

Karar geleceğe yönelik bir davranış biçiminin önceden belirlenmesi ve bununla ilgili bir irade açıklamasıdır. Etkin ve verimli karar verebilmek için gerekli olan olanak ve koşulları, karar verenin kişiliği ile ilgili olanlar ve kararveren kimsenin dışında kalanlar diye iki grupta ele almak mümkündür (Köksal, 2003:47). Bir tarafta karar verenin değer yargıları ve bunları etkileyen çevresel etmenler, diğer tarafta uygulamaya etki eden koşullar vardır. Bu koşulların değişme halinde olması ve değişmesi iki elemanın karardaki etkisini ortaya koymaktadır. Bu elemanlar:

1. Kararda geleceği görme – zaman faktörü
2. Yaşamın dinamik yapısı – belirsizlik faktörü

2.1.5. Karar Verme Davranışını Etkileyen Faktörler

Bireysel kararlarda birey tek başına bir problemin varlığını hisseder, çözüm yolu için görünen seçenekleri dikkate alır ve bunu yaparken de kendi belleğine, bilgisine, değerlerine ve gerek duyduğunda diğer kaynakların bilgisine de başvurur. Ancak seçimi kendisi yapar. Bu tür kararlar bireysel kararlar gibi görünse de sonuçta bireyin bağımsız kişiliğinin ürünü değildir. Genellikle bireyin karar verirken, kararlarının toplumca kabul edilmiş bazı standartlara uygun olmasına dikkat ettiği ve diğer bireylerle etkileşimin etkisinde kaldığı gözlemlenir. Kısaca belirtmek gerekirse toplumsal etkenler bireyin kararında etkili olmaktadır. Karar, bireyin kendi değerleri, toplum ve kişilik üçlüsünün keşiştiği noktadır (Batçioğlu, 1994:126).

Duygu, seçeneklerin değerlendirilmesinde rol oynayan heyecanlarla ilgilidir. İrade de kararlara yön veren bir kontrol etkenidir. Karar alma, psikolojik yönden zihinsel ve iradeye dayalı bir çabayı gerektirir. Kararın basitlik ve karmaşıklık derecesine göre bu çaba, her bireyin her zaman üstesinden gelemeyeceği nitelik ve nicelikte olabilir. Günlük hayatta sadece önemli kararları değil, günlük yaşamlarına ait basit kararları bile başkalarına verdirme eğiliminde olan kişilere rastlanır. Bu kısmen yeteneklerin sınırlı olmasının yanı sıra daha çok zihinsel durgunluk ve tembelliğin sonucudur. Böyle karaktere sahip kişiler, özellikle hızlı karar verilmesi gereken durumlarda başarısızlığa uğrar (Köse, 2002:54).

Rogers' a göre, eğer bir kimse çevreden ve organizmasından gelen uyarılara açıksa, bunları rahatça algılar, bu algılarını sistemleştirip kavramlaştırır ve bunları belli sıfatlarla ifadelendirip benliğine mal edebilir. Birey bunları yapabiliyorsa yaşantılara açık demektir. Bu koşullarda bireye seçme özgürlüğü sağlandığında, iyiyi, doğruyu ve gelişmeye götürecek davranışları seçer. Eğer kişi çevreden ve organizmadan gelen yaşantıları eksik ve ya çarpık bir biçimde algılıyor ve kavramlaştırıyorsa, savunma halindeyse, kaygıları varsa sağlıklı seçim yapması mümkün değildir (Eldeklioğlu, 1996:51).

Karar alma durumunda olan bireyin bu kararını belirlilik ya da belirsizlik altında alması da karara yön verir. Belirlilik ortamında karar vermede, seçeneklerin hangi koşullar altında gerçekleşeceği kesin olarak bilinir. Bir başka deyişle, ortaya çıkacağı beklenen olayın olasılığı birdir ancak herhangi bir faaliyetin sonucu bilinmediğinde belirsizlik durumu vardır (Öztürk, 1994:73). Belirsizlik ortamı karar verici için risk taşır.

Bursik ve Baba'nın tanımladığı sosyolojik modele göre, bireylerin benzer durumlarda algıladıkları risk miktarı farklı olmaktadır. İnsanların risk durumlarında karar verirken durumun ağırlık verdikleri boyutları da birbirlerinden farklılık gösterir. Öte yandan bazı insanlar risk almaktan hoşlanır, bazıları da riskin her türlüünden kaçır. Bunlara bağılı olarak da verilen kararlar farklılaşır (Tiryaki, 1997:96).

Zaman etkeni de kararları etkileyebilen faktörlerden biridir. Etkili kararlar verebilmek için yeterli zamana sahip olmak gerekir. Alınacak olan karar, amaçların gerçekleştirilmesinde büyük etkiye sahip olabilecek bir karar ise, en etkili yolu bulabilmek için ihtiyaç duyulan zamanı kullanmak gerekir ama yeterli zaman yoksa kararın sağlıklı bir karar olma olasılığı düşer. Problemin ivediliğine göre alınan karar için ayrılan zaman uzun ya da kısa olabilir. Verilen kararın ve ya karar sürecinin bir maddi maliyeti olması verilen kararları etkiler. Kimi zaman karar sürecinin maddi külfetleri olması karar vericileri daha basit eylemlere, kolay seçimlere zorlar. Hem karar verme sürecinde hem de öncesi ve sonrasında birey, sınırlı kaynaklarını, en iyi şekilde kullanmalı ve sınırlayıcı engellere takılmaktan kaçınmalıdır. Bu yolla karar verenler amaçlarına ulaşmalarını engelleyebilecek, sınırlama, önyargı ve kişisel eğilimleri yönetebilirler

Byrnes'in bahsettiği karar verme sürecini etkileyen "yönetmel faktörler"; önyargılar, stres, psikoaktif maddeler, kişisel özellikler ve aktif hafıza sınırlamalarıdır.

Yaşça büyük olan bireyler aşına olunan durumlara ilişkin olarak alınan kararlarda, iki karar seçeneğinin olası faydalarını bir diğerine göre, genç bireylere oranla aktif hafızada daha fazla karşılaştırabilmektedir. Böylece, bir grup karmaşık seçeneklerden, en iyi seçeneği seçme ihtimali yaşı büyük bireyler için daha fazla olabilmektedir. Bununla birlikte kararlar basit olduğunda ya da içerdiği konular iki yaş grubuna eşit yakınlıkta olduğunda, yaşı büyük bireylerin en iyi seçimi yapma ihtimalleri daha fazla olmamaktadır.

Stres ise, dikkati dağıtarak ve seçeneklerin gelişigüzel değerlendirilmesine neden olarak karar verme sürecini etkiler (Köksal, 2003:58). Başka bir deyişle stres, karmaşık bir durumda en iyi seçeneğin keşfedilme şansını azaltır. Stres aynı zamanda korku yaratır. Fakat insanlar, çok da önemli olmayan bir amaca ulaşmaları gerektiğinde stres yaşamazlar (Byrnes, 1998). Psikoaktif maddeler de (alkol, uyuşturucu haplar v.s.) aynı stres gibi dikkatin dağılmasına neden olarak karar verme sürecini aksatırlar (Steele ve Josephs, 1990). Ayrıca bu maddeler, davranışların olumsuz sonuçlarını düşünme ihtimalini ve

fiziksel koordinasyonu azaltır ve tepki süresinde kayba yol açarak başka problemlerin doğmasına neden olurlar (Millstein ve Moscicki, 1995:147).

Kişilik özellikleri Byrnes tarafından belirtilen son yönetici faktördür. Kişilik özellikleri keşif sürecini bozan ya da karar vereni en önemli amaçlardan uzaklaştıran özelliklerden en önemli olanıdır. Düşüncesizce hareket etme ve duygusallık özelliklerinin yanı sıra, utangaçlık ve heyecan da bu tür kişilik özelliklerindedir. Byrnes' a göre bu özelliklerin gücü zamanla değişir. Aynı zamanda karar verme yeteneklerinde güven eksikliği ve tecrübe eksikliğinin çok fazla önemli olduğuna inanma, bireylerin karar vermeden önce kararın sonuçlarıyla ilgili olumsuz düşünce ve takımları karar vermeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Nedenlerle uğraşmak, kararsızlığa yol göstermek ya da kararı ertelemek; değerler, ilgiler ya da yetenek uyumsuzlukları karar verme davranışını zora sokmaktadır. Çevredeki diğer insanlarla etkili çatışmalar da karar vermeyi etkileyebilir. Bireyler karar verseler bile, karar vermeyi başarmak için bir planın nasıl formüle edileceğini bilemeyebilirler (Kesici, 2002:117).

Karar verme düşünsel bir süreçtir; bir takım öğeler arasındaki düşünsel işlemlerden oluşur. Kararı oluşturan ve sınırlandıran bazı nedenler vardır (Ercan, 1992:42). Bunlar;

- Güdüler ve gereksinimler insanı bir takım beklentilere isteklere yöneltir. Beklenti ve isteklerin gerçekleşmesi bir uğraşmayı eylemi zorunlu kılar. Her eylem bir kararla başlar.

- Algılar, kararların oluşması için gerekli bilgileri ve görüşleri sağlar. Ancak yanlış, eksik algılayış kararları olumsuz yönde etkiler.

- Kararlarla ilgili duygular, kararların daha iyi verilmesine, çelişenlerin de sağlıklı olmasına neden olur.

- Sağlam ve güçlü bir istenç, karar işlemine başlama ve sürdürme gücünü verir.

- Düşünme yeteneği, kararın diğer öğeleri arasında ilişki kurar ve bir eylem direnci, bu dirençte de direnme durumu yaratır (Ercan, 1992:42).

Taymaz'a göre karar verme sürecini sınırlayan etkenler; amaçların iyi tanımlanmaması, sorunun anlaşılınmaması, bilgi ve seçeneklerin yetersizliği, seçeneklerin subjektif değerlendirilmesi, örnek izleme alışkanlığı, zamanın sınırlı olması, kişisel seçimler-duygusallık, beklenmedik sonuçlar, sorumluluğu belirleme güçlüğü, yetkinin patolojileri (katılmama, güvensizlik, çatışma, korku), bireyler ve gruplar, örgüt yapısı ve çevresi (Izgar, 2003:141).

2.1.6. Karar Verme Stilleri

Bireylerin karar verme stilleri, bireysel özelliklerle yakından ilişkilidir. Karar verme stillerinin kavramsal olarak içerdiği ilk teorik açıklamalar, genel özelliklerden daha çok davranışlar üzerinde odaklanırken, bazı araştırmacılar bireylerin topladıkları bilgiler ile süreç bilgileri üzerinde odaklanmaktadır. Bireyler karar verme sürecinde bilgi toplarken, bu bilgileri özümsemek için hem kavramların hem de bilgilerin ayrıştırılması için daha önceden yerleşmiş bilişsel stillerini temel alırlar.

Karar verme çalışmalarında bireyin karar verme stilleri ve karar verme stratejileri genellikle temel alınmaktadır. Karar verme sürecinde bireysel özellikler, karar hızı ile toplanan ve değerlendirilen veri miktarından kaynaklanır. Bireysel özellikler ve yükleme biçimleri, bireyin karar verme stillerini etkilemektedir (Phillips, 1984:497-502).

Dunham ve Pierce 'a göre karar verme sürecinde bireysel farklılıklar, karar hızı ile toplanan ve değerlendirilen bilgi miktarından kaynaklanır. Bireysel ve motivasyonel yüklemeler karar verme stillerini etkiler. Yüksek risk eğilimindeki kişiler hızlı karar verme eğilimindedirler. Karar verme sürecinde bilgi toplama ve değerlendirmeye daha az zaman harcarlar (Taşdelen, 2002:77).

Payne, Bettman ve Johnson 'a göre sosyal faktörler karar verme davranışını etkileyebilir. Örnek olarak, bireyler aile üyelerine, arkadaşlarına, yakın çevrelerine karşı kendilerini sorumlu hissederler. Böylesi sorumluluk duygusu nasıl karar verileceğini etkiler. Özel bir karar verme problemi için hangi karar stratejisinin etkili olarak kullanılacağına olan inancımız üç temel faktör olarak sınıflandırılabilir: karar probleminin özelliği, bireyin özelliği ve sosyal koşulların özelliği (Taşdelen, 2002:77).

Driver ve Mock karar vermenin bilgi sürecinde iki boyut tanımlamışlardır; odak boyutu ve tanımlanan bilginin miktarı. Odak boyutunun iki kutbu vardır. Bir kutupta karar verici bilgiye bakışında eylem ve ya çözüm için tek yönlü değerlendirme yaparken, diğer kutupta çoklu çözümleri görür. Karar vericiden karar vericiye karara ulaşırken kullanılan bilgi miktarı değişkenlik gösterir. Driver ve Mock (1975) karar verme sürecinde bu iki boyutun bileşiminden yola çıkarak dört temel karar verme stili tanımlamışlardır: Kesin (decisive) stilde kişi, alışkanlık olarak sağlam bir görüş yaratmak için bilginin en azını kullanır. Bu stil hız, verimli çalışma ve tutarlılıkla karakterizedir. Esnek stilde en az bilgi kullanılır fakat bu bilgi farklı zamanlarda farklı anlamlara sahiptir. Bu stil hız, uyarlanabilirlik ve sezgi ile ilişkilidir. Zıt olarak hiyerarşik stilde en iyi sonuca varmak için

bilginin dikkatli bir analizi yapılır. Birleştirici stilde de benzer olarak bilginin toplamı kullanılır fakat mümkün olduğunca fazla çözüm üretilmeye çalışılır, yüksek derecede deneyseldir (Taşdelen, 2002: 80).

Karar verme stilini belirlemede sosyal faktörlerin etkili olabileceğini vurgulayan araştırmacılar, bireylerin; aile üyelerine, arkadaşlarına, yakın çevrelerine karşı kendilerini sorumlu hissettiklerini ve böylesi sorumluluk duygusunun nasıl karar verileceğini etkilediğini belirtmişlerdir (Norfolk, 1989: 17-21).

Karar verme stillerini bilişsel açıdan ele alan araştırmacılar; seçim, anlama, yaratıcı problem çözme, uzlaşma, sonucu değerlendirme, doğru seçim, güvenilirlik, kararlılık ve bağlanma şeklinde dokuz yapıdan bahsetmişlerdir (Terakya, 1998:134-141).

Bunlar:

Seçim: Karar verme becerisi için bir ön koşuldur. Kararların kontrolü; içtepsel denetim ve kendine saygı ile ilgilidir. Ergenlerin seçimlerinde denetim ve sorumluluğun gelişimi, akran gruplarına çoğunlukla uyulması gerektiğinden sık sık ertelenebilmektedir.

Anlama: Bilişsel süreç olarak karar verme etkinliğini anlamaya işaret etmektedir. Bireylerin kendi bilişsel süreçleri hakkındaki bilgisi; okuma, hatırlama, problem çözme gibi becerilerin yerine getirilmesinde gerekli olabilmektedir.

Yaratıcı Problem Çözme: Problemin tanımlanmasını, seçilecek alternatiflerin ortaya çıkarılmasını, yeni alternatifleri üretmek için seçim alternatiflerinin yaratıcı bileşimi ve amaçlarına ulaşmak için gereken adımların kavranmasını içermektedir.

Uzlaşma: Aile ile veya arkadaşları ile bir uyuşmazlıkta, kabul edilebilir bir çözümde anlaşmaktır. Uzlaşmada başka bir kişinin fikirlerinin alınması önemlidir.

Sonucu değerlendirebilme: Kendisi ve diğerleri için, seçilen eylemlerin sonuçları hakkında düşünebilme düzeyidir.

Doğru seçim: Bilginin etkili ve mantıklı olarak elde edilmesi için ön koşuldur. Problem çözücü olarak karar veren bireyler, problemini çözmede stratejileri esnek olarak kullananlardır.

Güvenirlik: Alternatiflerin seçiminde bilginin güvenilirliğini değerlendirme becerisidir. Güvenirlik, elde edilen yeni bilgiyi, önceki bilgilerle kontrol edilerek de yapılabilir.

Kararlılık: Yetenekli karar veren kişiden, seçimlerde istikrarlı olması beklenir. İleri ergenlik evresindeki gençler, kararlarında daha istikrarlı olabilmektedirler.

Bağlanma: Kararların bağlayıcılığı ile ilgilidir. Yaş ilerledikçe karar verme durumlarında yüksek bir yeterlilik görülebilmektedir (Phillips, 1984:497:502).

Scott ve Bruce (1995)'e göre, davranışla ilgili terminolojinin tanımlamaları, ampirik araştırmalar ve ilk teoriler tarafından dört karar verme stili tanımlanmıştır:

2.1.6.1. Rasyonel karar verme stili

Alternatiflerin mantıklı değerlendirildiği ve araştırıldığı;

2.1.6.2. Sezgisel karar verme stili

Önsezi ve duygulara güvenin yaşandığı;

2.1.6.3. Bağımlı karar verme stili,

Başkalarının öneri ve yönergelerinin değerlendirildiği;

2.1.7. Bireysel Karar Verme Yolları

Genel olarak insanlar arasında karar verme şekilleri açısından temel farklılıklar mevcuttur. Bireysel karar verme yolları üzerinde yapılan araştırmalar, kişiler arasında dört farklı karar verme biçiminin olduğunu ortaya koymuştur (Rowe vd., 1984; Akt. Naktiyok, Işcan, 2004:292).

Bunlar;

- **Yön gösterici karar verme:** Basit ve açık çözümleri tercih eden bireyler tarafından tercih edilen karar verme biçimidir. Bu şekilde karar veren kişiler, çok az bilgi kullanıp sınırlı alternatifler içerisinden tercihlerde buldukları için hızlı karar alırlar.

- **Analitik karar verme:** Analitik karar verme belirsizliğe, yön gösterici karar vermeden çok daha fazla hoşgörülüdür. Belirsizliğe karşı hoşgörü, yön gösterici karar vermede olduğundan daha kapsamlı bilgi ve alternatifin değerlendirilmesini gündeme getirir.

- **Kavramsal karar verme:** Kavramsal karar verme biçimini benimseyen kişiler, yön gösterici ve analitik karar vermeyi benimseyenlere kıyasla daha fazla toplumsal yönelime sahiptir. Bir başka ifade biçimiyle bu karar verme biçimine sahip bireylerin

yaklaşımı insani ve sanatsaldır. Güçlü bir gelecek yönelimine sahip olan kavramsal karar vericiler yeni fikirleri uygulamaktan zevk alırlar.

- **Davranışsal karar verme:** Bu tarz karar almayı benimseyenler, birlikte çalıştıkları kişilerin önerilerine açıktırlar ve bu amaçla toplantıları çok önemserler; çatışmaya mümkün olduğunca engel olur, kabul ve ittifak sağlamayı amaçlarlar.

2.1.8. Bazı Düşünelere Göre Karar Verme Stilleri

Kararların nasıl verildiğini derinlemesine düşünen William James beş tip karar tarif etmiştir ve bunların yalnızca ilk ikisi “istençli” çabayı içermektedir (Yalom, 2001:500). Bu kararlar;

1. Akla uygun kararlar: Belli bir hareket tarzının lehinde ve aleyhindeki iddialar düşünülür ve bir alternatif üzerinde karar kılınır. Akla uygun karar verme hesapların mantıklı bir şekilde dengelenmesidir; bu karara tam bir özgür olma duygusuyla varılır.

2. İstençli karar: “Ruhsal çaba” duygusunu içeren istençle ve büyük çabayla verilen karardır. Bu nadir bir karardır; insan kararlarının büyük çoğunluğu çaba harcamadan verilir.

3. Sürüklenen karar: Bu tip kararda iki eylem tipi için de önemli bir neden yoktur. Her ikisi de iyi görünür ve karar yüzünden ya çok yorulur ya da hayal kırıklığına uğrarız. Karar, görünüşe göre dışarıdan rastlantısal olarak belirlenen bir yöne doğru sürüklenerek verilir.

4. İçtepisel karar: Karar verilmediği hissedilir ve karar üçüncü maddedeki gibi rastlantısal olarak verilmiş görülür, ancak karar içerden gelir, dışarıdan değil. Otomatik ve çoğu kez içtepisel olarak hareket edildiği fark edilir.

5. Bakış açısının değişimine dayalı karar: Bu karar çoğu kez birdenbire ve önemli bir dış deneyimin ve ya bakış açısında önemli bir değişim ve ya “özde bir değişime” neden olan ruhsal değişimin (üzüntü ve ya korku) sonucu olarak ortaya çıkar.

Haren ' e göre birey karar verme durumunda mantıklı, içtepisel ve bağımlı karar verme stillerinden birini kullanmaktadır. Bu stillerden mantıklı karar verme stilinde, birey gerçekçi seçenekler oluşturup seçenekleri sistematik bir şekilde düzenlemekte, bunlar hakkında araştırma yapmakta, kararların sorumluluğunu alırken, problem durumlarından kaçmamaktadır. İçtepisel karar verme stilinde birey duygularıyla hareket etmekte,

seçenekler oluşturmadan ani davranışlarda bulunmaktadır. Bağımlı karar verme stilinde ise, bir karar durumunda sorumluluk bireyin dışındaki etmenlere yuıklenmekte, çevrenin istek ve beklentileri doğrultusunda hareket edilmektedir. Bu karar verme stillerinden mantıklı karar verme stilinin etkili karar verme ile ilişkili olduğu belirtilirken, bağımlı ve içtepisel karar verme stilini kullananların karar vermede etkili olmadıkları belirtilmektedir (şeyhun:2000:31).

Kuzgun, karar verme stratejilerini tanımlamada şu u boyutu temel almıştır (Kuzgun, 1992:141);

- a- Seçenekleri incelerken sistematik ve ayrıntılı inceleme yapma ve ya ani karar verme
- b- Karar verirken isteklere öncelik verme ve ya başkalarının önerilerine öncelik verme
- c- Kararı verdikten sonra kararı değiştirmeme ve ya sık sık değiştirme.

Bu boyutlara göre de şu karar stratejilerini tanımlamıştır:

- 1- İçtepisel; seçenekler üzerinde yeterince dūřünmeden, iten geldiđi gibi karar verme
- 2- Mantıklı; karar verirken seçenekleri dikkatlice inceleme ve her birinin olumlu ve olumsuz yanlarını değerlendirme
- 3- Bağımsız; Kendi başına karar verebilme
- 4- Kararsız; verdiği kararı hemen değiştirmek isteme, hiçbir karardan hoşnut olmama.

Dinklage karar verme sorunu ile karşılaşan gençler üzerinde yaptığı gözlem ve araştırmalar sonucunda sekiz farklı karar verme stratejisi belirlemiştir.

- 1. İçtepisel davrananlar: Bu karar stilini benimseyen bireyler, karşılarına çıkan ilk seçeneğe yönelirler, kararları ani olup salt duygulara ve isteklere dayalıdır.
- 2. Kaderciler: Bu gruptaki bireyler, sorunun çözümü ve ya kararı çevresel olaylara ve ya kadere bırakırlar.
- 3. Boyun eğerler: Bu gruptakiler karar verirken bir başkasının planına ve ya önerilerine boyun eğerler, kendi iradelerini ortaya koymazlar.

4. Erteleyenler: Kararı erteleyenler sorunu askıya alırlar, sorunun üzerinde düşünmeyi ve eyleme geçmeyi ileri bir tarihe bırakırlar.

5. Kendine eziyet edenler: Bu gruptaki bireyler seçenekler hakkında bilgi toplamaya ve onlar üzerinde düşünmeye fazla zaman harcarlar ve topladıkları verilerin içinde kaybolurlar.

6. Plan yapanlar: Bu stratejiyi benimseyenler belli bir hedefe götürecek seçenekleri sistematik olarak inceler ve isteklerle olanaklar arasında bir denge oluşturacak en uygun seçeneği bulmaya çalışırlar.

7. Sezgisel davrananlar: Bu karar stratejisini kullananlar karar verme sorununa kısmen mistikçe, kısmen bilinçaltı güdülere ağırlık veren bir yaklaşım içindedirler. Kişi belli bir kararın doğru olduğundan emindir.

8. Donup kalanlar: Bu gruba giren bireyler, karar verme sorumluluğunu hissederler ama ona yaklaşma gücünü kendilerinde bulamazlar, bir karar planı yapamazlar, erteleme kararı da veremezler, bilgi toplamaktan, seçenekler üzerinde düşünmekten kaçınırlar ama karar vermeleri gerektiğinin de bilincindedirler.

Osipow ve Reed (1980), Johnson (1978)' in karar stratejisi modelini karar/kararsızlık boyutunda ele almaktadır. Böylece model çift kutuplu iki karar boyutu üzerinde dört özellik içermektedir (Kuzgun, 2000:157).

Karar verirken spontan davrananlar, bir hedeften diğerine, bir seçenektan bir başkasına kolaylıkla atlamakta, sorunu global olarak ele alıp çabuk sonuçlandırmaya gitmektedirler. Sistematik olanlar ise, hedeflerini düşünerek belirlemekte, seçenekler hakkında dikkatli ve ayrıntılı olarak veri toplamakta ve bunları çok yönlü olarak değerlendirmektedir. İçsel güçlerine dayananlar, bilgiyi kendi başlarına ve sakin bir şekilde değerlendirmekte, dışsal olanlar ise yüksek sesle düşünüp başkalarıyla tartışarak çözüme ulaşmaktadırlar. Osipow ve Reed (1980) karar stratejilerini, bu boyutlar arasında “en kararsız” dan “en kararlı” ya kadar uzanan bir doğru üzerine yerleştirmektedirler. Böylece en kararsız olanlar spontan ve dışsal olanlar, onu spontan ve içsel olanlarla, sistematik ve dışsal olanlar izlemekte ve en son olarak sistematik ve içsel olanlar gelmektedir. Nelson (1989), kişiye özgü karar verme stillerini şöyle sıralar:

1) Mantıklı: Kişinin kendi objektifi altında kararlarına uygun tüm önemli bilgileri değerlendirerek en iyi tercihi yapma dinamiğine dayalı bir stildir.

2) Duygulara Dayalı: Burada seçim için temel, sezgiyle doğru hissedilendir. Bu aşırı duygusallık içinde bulunduğu anlamında değildir. Seçim için son değer birimi ne düşünüldüğünden çok ne hissedildiğidir.

3) Aşırı Tedbirlil: Kararda etkililiği düşürecek ölçüde zorlanma ve kaygı içeren bir stildir.

4) Sakıngan-Çekingen: Kısa vadede psikolojik rahatın korunması amaç edinilir.

5) Düşünmeksizin-Dürtüsel: Duygulara dayalı stilden, derin duygularla yüz yüze gelmek yerine ilk duygulara göre hareket edildiği için farklıdır.

6) Uysallıkla-İtaatkar: Pasiflik esasına dayanan bir yaklaşımla başkalarının kişiden beklentisine boyun eğilir.

7) Törel: Seçimin temeli, ahlak sistemidir (Öztürk, 1996:101). Janis ve Mann, stresli karar verme durumunda kullanılan dört farklı karar verme biçimi tanımlamışlardır. Bunlardan ilki, çözüme ilişkin iyimser görüşü olan ve aynı zamanda dikkatli kişilerin stratejileridir. Dikkatli karar veren birey, seçenekleri inceler, yansız olarak araştırma yapar, olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirir, yeni bilgiler araştırıp bulur ve kararını verir. Bu şekilde verilen kararlar uygun ve sağlıklı olur. İkinci karar verme biçimi; seçimlerinde kararlı olmayan, çözüme ilişkin kötümser ve dikkatsiz olanlara ilişkindir. Bu kişiler karar verme de yeteneksiz olarak tanımlanır ve karar vermeye karşı karşıya geldiklerinde sorumluluğu başkasına yükler, karar vermelerini de savunucu mekanizmalarla açıklarlar. Üçüncü karar verme biçimi, hızlı ve içtepisel seçimlerde bulunanları içine alır. Bu kişiler dikkatli araştırma yapmak için yeterli zaman harcamayan, panik ve yüksek derecede stresli kişilerdir. Dördüncüsü, halinden memnun olma ve kendi kendine yetme örüntüsünü içine alır. Bu kişiler bir problemle karşılaştığında problem yokmuş gibi davranır, sorunu düşünmezler (Tiryaki, 1997:153).

Sorunlarla karşılaşan insan değişik tepkiler gösterir. Sorunun karmaşıklığına, iç dünyasındaki önemine göre tepkiler kişiden kişiye değişebilir. Çoğu kez insanlar bir sorunla karşılaştıklarında üç temel gruba giren tepkilerden birini gösterirler (Köksal, 2003:63).

1- Düşünmeden, taşkınlıkla hareket etme

2- Başkalarının verdiği akılla hareket etme

3-Olayların kendi kendini halletmesini, sorunun ortadan kalkmasını bekleme (zamanın her şeyi çözeceği)

Bazı karar kuramcıları, karar stratejileri konusunda kararsızlık olgusunu ayrı bir alan olarak ele alıp incelemekte ve kararsızlığın kaçınılması gereken bir durum olduğunu belirtmektedirler. Kararsızlık stratejisini benimseyen bireyler de karar veren ancak verdikleri karardan hoşnut olmayan yani kararından rahatsızlık duyan bireyler olarak tanımlanmaktadır.

Kararsızlık stratejisini benimseyen birey de aslında kendisine en uygun kararı verme çabası içindedir. Bu nedenle ilk verilen karar uygun olmadığında, bu bireylerin daha zor bir süreç olan “tekrar karar vermek” için cesaretlendirmeleri gerektiği ileri sürülmektedir. Ancak kararsızlık sorunu olan bireyler arasında karar verme sürecinde gösterilen davranışlar ve yaşanan duygular bakımından farklar olduğu gözlenmektedir. Karar verme stratejilerine ilişkin araştırmalar dikkate alındığında etkili karar vermede en uygun stratejinin mantıklı karar verme stratejisi olduğu görülmektedir (Bacanlı, 2000:57).

Mantıklı Karar Verme; karşılaşma ve karar verme ile yerine getirme ve değerlendirme gibi iki aşamada gerçekleşir. Birçok karar verme stili kuramcısına göre tüm karar verme stilleri arasında en fazla tercih edilmesi gereken stilin mantıklı karar verme olduğu görülmektedir. Mantıklı karar verme stratejisi kısaca şöyle özetlenebilir:

1. Aşama: Karşılaşma ve Karar Verme; karşılaşma, seçenekleri ortaya koyma ve onlar hakkında bilgi toplama, seçeneklerin önceden belli sonuçlarını tayin etme-genelleme, kendi kararını verme.

2. Aşama: Yerine Getirme ve Değerlendirme; planlama, yerine getirme, gözden geçirme ve inceleme. İncelenen literatür doğrultusunda, iyi bir kararın verilebilmesi için en iyi fikrin seçilmesi gerektiği görülmektedir. Tecrübelerin kötü değerlendirilmesi, yanlış inançlar, etkin olmayan fikrin seçilmesi, yeteneklerin yanlış bilinmesi sonucunda yetenekleri aşan beklentilere girilmesi yanlış karar verilmesine neden olmaktadır (Köksal, 2003:70).

2.1.9. Melbourne Karar Verme Stilleri

Karar verme stillerini öğrenilmiş alışkanlık olarak açıklayan araştırmacılar. Karara ulaşılırken seçeneklerin tanımlanması ve bir karar sırasında bilgiyi düşünme miktarının stiller arasında farklılıkların anahtarının olduğunu düşünmüşlerdir.

2.1.9.1. Karar vermede öz saygı:

Toplanan bilgiler ve düşünülen çeşitli alternatif durumlarına denilmektedir. Bunun yanında araştırmacılar dört tür karar verme stilinden bahsetmişlerdir (Sinangil, 1993: 28-31).

2.1.9.2. Dikkatli karar verme stili

Karar verme durumunda, bireylerin karar vermesi gereken durumla ilgili araştırma ve inceleme yaparak duruma en uygun alternatifi seçmesidir. Dikkatli karar verme stiline sahip bireyler, daha dikkatli bir tutum sergilerler.

2.1.9.3. Kaçınan karar verme stili:

Karar verme durumunda bireyin karar vermemek için karardan uzaklaşmasıdır. Kaçınan karar verme stiline sahip bireyler, karar verme sorumluluğundan kaçma eğilimi gösterirler.

2.1.9.4. Erteleyici karar verme stili:

Problemi askıya alırlar, problem üzerinde düşünmeyi ve eyleme geçmeyi ileri bir tarihe bırakarak ötelemeyi tercih ederler.

2.1.9.5. Panik karar verme stili:

Karar verme durumlarında bireylerin içsel olarak duyguları ve sezgileri ile karar vermesidir. Panik karar verme stiline sahip bireyler, diğerlerine göre daha hızlıdırlar ve önsezilerini kullanırlar

2.1.10. Karar Verme İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Türk ailelerinin karar verme davranışları ile bazı değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda ailelerin sosyo-ekonomik durumlarının; seçim yapma, karar verme zamanı ve çok yönlü karar verme üzerinde bir etkiye sahip olduğunu

saptamıştır. Yüksek sosyo-ekonomik düzeydeki aileler, düşük sosyo-ekonomik düzeydeki ailelere göre daha uzun bir zamanda karar verirken aynı zamanda çok yönlü karar vermede de daha yüksek bir değer elde ettiklerini belirtmiştir. Annenin çalışma durumu ve iş statüsü ve ailenin büyüklüğü, karar verme zamanını etkilemediği gibi ailenin büyüklüğü çok yönlü karar vermeyi de etkilemediğini gözlemlemiştir (Kökdemir, 2003:156).

Kuzgun yaptığı araştırmasında karar verirken kullanılan stratejileri ölçmek amacıyla Karar Stratejileri Ölçeğini geliştirmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında kız ve erkeklerin, 16-18 yaş arasındaki öğrencilerle 25-40 yaş arasındaki yetişkinlerin ve bazı meslek grupları arasındaki karar stratejisi puanlarını karşılaştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kız öğrencilerin mantıklı ve bağımlı karar alt ölçekleri ile kararsızlık alt ölçeğinden aldıkları puanlar erkeklerinkinden, erkek öğrencilerin içtepkisel karar alt ölçek puanları da kızlarınkinden yüksek olduğu bulunmuştur. Öğrencilerle yetişkin karşılaştırmasında; 16-18 yaş grubundaki öğrencilerle 25-40 yaş grubundaki yetişkinlerin karar stratejileri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Meslek grupları ile ilgili olarak ise doktor, hukukçu, subay ve tiyatro sanatçılarının karar stratejileri karşılaştırılmış en çok mantıklı karar stratejisinin kullanıldığı bunu bağımlı ve içtepkisel karar stratejilerinin izlediği görülmüştür. Kararsızlık puan ortalamaları grup içinde en düşük ortalamaya sahiptir. Ayrıca doktorların subaylardan daha çok içtepkisel karar stratejisini benimsedikleri bulunmuştur (Kuzgun, 1992:161-170).

İşletme bölümünde okuyan birinci ve dördüncü sınıf öğrencilerinin karar verme ve kaygı düzeyi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında; birinci sınıf öğrencilerinin karar verme stratejilerinde içtepkisel boyut ağırlık kazanırken, dördüncü sınıf öğrencilerinde mantıklılık boyutunun baskın bir strateji olarak ağırlık kazandığı görülmektedir. Karar verme stratejileri ile durumluk sürekli kaygı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı araştırmada cinsiyetin etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Karar stratejileri ile ana-baba tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaşları 19 ile 25 arasında olan gençler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, demokratik ana-baba tutumuyla mantıklı karar verme, bağımsız ana-baba tutumuyla kararsız karar verme, koruyucu ana-baba tutumuyla kararsız ve içtepkisel karar verme, otoriter ana-baba tutumuyla kararsız, içtepkisel ve mantıklı karar verme stilleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu belirtmiştir. Demokratik aile ortamına sahip gençlerin mantıklı karar ve bağımsız karar verme stilini daha çok benimsemiş olmaları, bu tür

ailelerde ergenlerin kişilik gelişimine önem verilmekte olduğu, çocukluktan itibaren aile içi kararlara katılmaları sağlandığı ve kendi kararlarını vermeleri için destek gördükleri şeklinde yorumlamıştır (Eldeleklioğlu, 1996:144).

Etkileşim grubu deneyiminin ve Karar Verme Becerileri Kazandırma Programı uygulamasına katılmanın, üniversite öğrencilerinin karar verme stilleri üzerindeki etkilerini inceleyen deneysel bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçları, her iki deney grubunun Karar Stratejileri Ölçeği içtepsel karar verme ve mantıklı karar verme alt ölçeklerinden elde ettikleri ön test ve son test puanları arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Kontrol grubundaki deneklerin, aynı alt testlerde elde ettikleri ön test ve son test puan ortalamaları arasında bir fark bulunamamasına rağmen, etkileşim grubu yaşantısına ve Karar Verme Becerileri Kazandırma Programına katılan üniversite birinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin içtepsel karar verme davranışlarında bir azalma ve mantıklı karar verme davranışlarında bir artış olduğu görülmüştür (Ersever, 1996: s.171).

Üniversite öğrencilerinin ana-baba tutumları ve karar verme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, karar verme becerisinin gelişmesi ve etkili karar verilebilmesi için en uygun aile ortamının demokratik tutumu benimseyen aile ortamı olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, demokratik ana-baba tutumuyla mantıklı ve bağımsız karar verme arasında olumlu, kararsız olma arasında olumsuz bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca koruyucu-istekçi ve otoriter ana-baba tutumuyla mantıklı karar verme arasında da olumsuz bir ilişki olduğu bulunmuştur (Eldeklioğlu, 1996:174).

Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejilerini sınıf, cinsiyet, anne-babanın eğitim düzeyi ve kendine saygı değişkenleri açısından incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarında; üniversite birinci sınıf öğrencilerinin kararsızlık stratejisi puan ortalamaları dördüncü sınıf öğrencilerinden yüksek bulunmuş, cinsiyet açısından kız öğrencilerin içtepsel karar verme puan ortalamaları erkeklere göre anlamlı düzeyde yüksek çıkarken kararsızlık ve mantıklı karar verme stratejileri puan ortalamalarında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ayrıca öğrencilerin içtepsel, mantıklı ve kararsızlık stratejisi puan ortalamalarının annelerinin ve babalarının eğitim düzeylerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Son olarak kendine saygısı düşük olan öğrencilerin, kendine saygısı yüksek olan öğrencilere göre içtepsel strateji ve kararsızlık stratejisi puan ortalamalarının yüksek olduğu ve kendine saygı düzeyi yüksek olan öğrencilerin mantıklı karar stratejisi puan

ortalamalarının kendine saygı düzeyi düşük olan öğrencilere göre yüksek olduğu bulunmuştur (Tiryaki, 1997:19-23).

Ergenlerin karar verme, karar vermede özsaygı ve problem çözme becerileri ile bazı değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, erkeklerin karar vermede özsaygı düzeyleri, kızlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğunu saptamıştır. Kızların karar vermede daha fazla stres yaşadıkları, ilgisizlik ve uyarılmışlık karar verme stillerinde anlamlı farkların olduğunu, dikkatli karar verme stili ve seçicilikte ise cinsiyetler arasında anlamlı farklılaşmanın olmadığını belirtmiştir. Okul türü değişkenine göre karar vermede özsaygı, karar vermede stres ile ilgisizlik, aşırı uyarılmışlık ve kaçınma gibi uyumsuz karar verme stillerine sahip olma yönünden anlamlı farklılıkların olduğunu, dikkatli ve uyumlu seçicilik stiline sahip olma açısından okullar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını belirtmiştir (Güçray, 2001:106-121).

Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejilerini psikolojik ihtiyaç örüntüleri ve özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Araştırmanın örneklemini birinci ve dördüncü sınıfta okuyan 900 üniversite öğrencisi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; kız öğrencilerin mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları erkeklerinkinden önemli düzeyde yüksektir. Sınıf düzeyine göre; dördüncü sınıf öğrencilerinin içtepisel ve bağımsız karar verme stratejileri puan ortalamaları birinci sınıf öğrencilerinininkinden yüksek çıkmıştır. Öğrencilerin okudukları bilim dallarına (sosyal bilimler, sağlık bilimleri, fen bilimleri, güzel sanatlar) göre; mantıklı ve bağımsız karar verme stratejileri puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark gözlenmezken, içtepisel ve kararsız karar verme stratejilerinde anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu görülmüştür. Öğrencilerin psikolojik ihtiyaçları ile karar verme stratejilerinin karşılaştırmasında da anlamlı ilişkiler gözlenmiştir (Deniz, 2002:56).

Psikolojik Danışma ve Rehberlik birinci sınıf öğrencilerinin cinsiyet ve algılanan sosyoekonomik düzey açısından psikolojik ihtiyaçları ve karar verme stratejilerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; öğrencilerin cinsiyetine göre benimsedikleri karar verme stratejileri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Sosyoekonomik düzeye göre; SED' i yüksek olarak algılayan öğrencilerin, SED' i orta olarak algılayan öğrencilere göre içtepiksel karar verme stratejisi ve kararsızlık stratejisini daha fazla benimsedikleri bulunmuştur (Kesici, 2002:86).

Ergenlerde duygusal zeka ile karar verme arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonuçlarına göre; duygusal zeka ile içtepisel, mantıklı ve kararsız karar verme stratejileri arasında anlamlı ilişki gözlenirken, bağımlı karar verme stili ile duygusal zeka arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Kız öğrencilerin mantıklı karar verme düzeyi erkelere göre daha yüksek bulunmuş, okudukları sınıf düzeyine göre karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Öğrencilerin yaşlarına göre mantıklı karar verme stratejisi düzeylerinde anlamlı farklılık gözlenmiş; 15 ve altındaki öğrenciler, 17- 18 yaş ve üstü öğrencilere göre daha düşük düzeyde mantıklı karar verdikleri bulunmuştur. Öğrencilerin öğrenim gördükleri alanlara göre; fen-matematik alanında okuyan öğrencilerin, Türkçe-matematik, yabancı dil ve sosyal alanlarında okuyan öğrencilere göre daha düşük düzeyde içtepisel karar verdikleri görülmüştür. Öğrencilerin sosyoekonomik durumlarına göre karar verme stilleri arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Anne eğitim düzeyi ile içtepisel karar verme ve bağımlı karar verme stratejisi düzeylerinde anlamlı farklılıklar görülmüş ancak babanın eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Öğrencilerin başarı durumuna göre; okul başarısı düşük olan öğrenciler, yüksek ve orta olan öğrencilere göre daha yüksek düzeyde içtepisel karar verdikleri görülmüştür (Köse, 2002:101).

Yüksek düzeyde akademik başarıya sahip olan öğrencilerin karar verirken, orta ve düşük düzeyde akademik başarıya sahip olan öğrencilerden daha çok mantıklı karar verme stratejisini kullandıkları belirtilmiştir (Köksal, 2003:128).

Üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme stilleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın birinci aşamasında Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II'nin uyarlama çalışmasını yapmıştır. İkinci aşamasında ise üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme stilleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, karar vermede özsaygı düzeyleri yüksek olan öğrencilerin, problem çözme becerileri açısından kendilerini yetersiz algılamalarını yansıtan problem çözme envanteri alt ölçek ve toplam puanlarıyla anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Öğrenciler karar verme sürecinde kendilerine güven duydukça, problemin çözümünde de kendine güvenli yaklaşım sergilediklerini saptamıştır (Yiğit, 2005:77).

Ergenlerdeki karar verme yeteneğinin gelişimini incelemiştir. “İyi bir karar verici olmak için ne yapmak gerekir?” ve “En iyi karar hangi yaşlarda verilmektedir?”

sorularının cevaplarını aramışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; 13 yaş grubunun %14' ünün, 15 yaş grubunun ise %24' ünün fikir üretebildiğini aynı zamanda 15 yaş grubunun iki zor durumda daha çok problem çözücü fikir üretebildiklerini gözlemişlerdir. Karar verirken zorluklarla karşılaşan ergenlerin istenmeyen özellikler geliştirdikleri, örneğin kendini beğenme, savunma mekanizmalarının çok kullanılması gibi davranışlar gösterdiklerini belirtmişlerdir (Deniz, 2004;1161-1170).

Aynı zamanda 13 yaş grubunda %30,15 yaş grubunda ise %51 oranında, doğal ve kendiliğinden sonuçları değerlendirebildiklerini gözlemişlerdir. Tutarlılık, karar verme yeteneğinin bir göstergesi olup karar vericinin seçim işleminde kararlı olması gerekmektedir. Ergenlerin gelişim özelliklerinden dolayı ruh yapılarındaki hızlı değişimler ve dalgalanmalar sonucu seçimlerinde kararsız olabilmektedirler. Ancak ergenliğin ileri yaşlarında olanlar kararlarında daha tutarlıdır. Kesin karar, karar verme yeteneğinin bir diğer göstergesi olup kararsız olarak nitelenen bireylerde bu yeteneğin zayıf olduğu belirtilmektedir (Mann ve diğ., 1989:325-335)

Üniversite öğrencilerinin, kültürler arası farklılıklarına göre karar verme stillerinin farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda; batı kültüründeki üniversite öğrencilerinin karar vermede öz saygı düzeyleri, Doğu Asya kültüründeki üniversite öğrencilerini öz saygı düzeylerine oranla daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Araştırmaya katılan üniversite öğrencileri arasında erkeklerin özsaygı düzeylerinin, kız öğrencilere göre daha yüksek olduğunu ve erkeklerin karar verme durumlarına daha fazla güvendiklerini saptamışlardır. Ayrıca Doğu Asya kültüründeki öğrencilerin, daha çok sorumluluktan kaçma ve panik başa çıkma stilini, batı kültüründe yetişmiş üniversite öğrencilerine oranla daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir (Mann ve diğerleri, 1989:325-335)

Bazı değişkenlere göre ergenlerin aile kararlarına katılımını ve aile yapısının ilişkisini incelemişler, araştırmada ergenlerin aile kararına katılımında aile çeşidinin etkisi, sadece yapısal değişkenlerle ilgili olarak bulunmuştur. Olumlu aile ortamının ergenlerin daha iyi ve dikkatli karar vermesinde etkili olduğunu, bu ortamda ergenin yaşına uygun tercihler yapabildiğini saptamışlardır. Cinsiyet değişkenine göre ise, kızların aile kararlarına daha fazla katılırken erkeklerin daha dikkatli karar verdiği ortaya çıkmıştır (Brown ve Mann, 1990:443).

2.2. Yönetimde Karar

2.2.1. Yönetim ve Karar Verme İlişkisi

Yönetim ile ilgili tanımların çoğunluğunda, önceden belirlenmiş bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik eylemler bütünü'nün 'yönetim' eylemi olarak tanımlandığı görülmektedir. Kişiler önceden tespit ettikleri bir ana eylemi veya amacı gerçekleştirebilmek için çeşitli eylemler yapmaktadır. En temel noktadan bakıldığında yönetim eyleminin temelinde en az bir amaç belirleme durumunun varlığı görülmektedir. İşte tam bu esnada ilk karar verilmektedir. Yani, yönetim eylemi karar verme eylemi ile iç içe gerçekleştirilmektedir. Amacı olmayan bir yönetim eyleminden bahsetmek mümkün değildir. Çoğu durumda bu amacın gerçekleştirilmesi için alt amaçların veya hedeflerin de belirlenmesi ihtiyacı da ortaya çıkabilmektedir. Ve yine her bir alt amacın ve hedefin belirlenmesinde yine bir karar verme eylemi söz konusu olmaktadır. Örneğin yurtdışına açılmak isteyen bir firma öncelikle yurt dışına açılma eylemine karar vermekte ve bunu bir amaç olarak tespit etmektedir. Ardından bu amaca ulaşmak için yurt dışında hangi ülkeye açılmak istediğine karar vermektedir. Yurt dışına açılma sürecinin yönetimi bu kararların verilmesinden sonra gerçekleştirilmektedir. Başka bir örnek vermek gerekirse, tatile çıkmak isteyen bir birey önce nasıl bir tatil istediğini düşünmekte, arzu ettiği tatilin amacına ve içeriğine beklentileri ve sahip olduğu olanaklar çerçevesinde karar vermekte, daha sonra da arzu ettiği bu tatili nerede, ne zaman, nasıl gerçekleştireceğine karar vermektedir. Tatile çıkma eylemine ise bu kararları verdikten sonra başlamaktadır. Görüldüğü gibi en az bir amacın ortaya konması da bir kararın verilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Karar verme eylemi yönetim eylemi ile bu kadar iç içe olan bir eylemdir.

Karar verme, Bağırkan tarafından, yönetimin tüm seviyelerinde çözümlenmesi zorunlu olan bir veya bir dizi sorunun çözümü konumunda olan farklı seçeneklerin, tüm yönleriyle değerlendirilerek en uygun sonuca götürecek olanın seçilmesi (Bağırkan:1983:4) şeklinde tanımlanırken, Sağır, tarafından, gerek yönetsel bir işlev, gerekse örgütsel bir süreç olarak ifade edilmiş, karar vermenin yöneticinin genel sorumluluğu olduğu için yönetsel bir faaliyet olduğu vurgulanmıştır. Karar vermenin bu yönetsel yönünden dolayı bazılarının karar verme ile yönetimi eş anlamlı saydığını belirtmiş ve devamında şunları ifade etmiştir; kişilerin yalnızca yönetsel bir unvana sahip olması onların yönetici olmasına yetmez (Sağır, 2006:5).

Bir kişinin yönetici olup olmadığını anlamak için onun karar verme sorumluluğu olup olmadığına bakmak gerekir. Karar verme diğer yandan, örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar verme bireysel yöneticiyi aşan, grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinden soyutlanmış değildir (Sağır, 2006:9). Karar verme, Cosgrave (1996) tarafından bütün yöneticilerin en önemli görevlerinden biri (Cosgrave, 1996:28) olarak tanımlanmıştır.

Karar verme davranışı, büyük oranda, yöneticilerin davranışlarını özetleyen ve yöneticileri toplumdaki diğer mesleklerden ayırt eden bir eylemdir (Harrison, 1996:46, Cosgrave, 1996:28). Diğer taraftan bakılırsa yönetim faaliyeti tamamıyla karar verme faaliyeti olarak görülebilir (Laroche, 1995:65). Hatta birçok yazar etkili kararlar verme eyleminin, yönetim faaliyetinin kalbinde yer aldığı konusunda hemfikirdirler (Johnson ve Powell, 1994:123). Mintzberg, yönetimin on rolünden dördünü karar rolleri olarak tanımlamıştır. Karar verme yönetim faaliyetlerinden yalnızca bir tanesi değil aynı zamanda yönetim faaliyetinin bir parçasıdır (Cosgrave, 1996:28).

Harrison, karar verme eyleminin örgüt içerisinde tepeden tabana kadar etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini şiddetle vurgulamıştır, çünkü; eğer karar verme eylemi üst düzey yönetimde verimsiz bir şekilde gerçekleştiriliyorsa, daha alt seviyelerde gerçekleştirilen karar verme eylemlerinin benzer şekilde verimsiz olacaktır. Bununla birlikte, üst düzey yönetimin stratejik kararları başarılı bir şekilde gerçekleşiyorsa, bu durum örgütün diğer tüm bölümlerini aynı şekilde etkileyecektir (Harrison, 1996:46). Başarılı şirketler, rakiplerine karşı en az üç farklı yolla rekabet üstünlüğü sağlarlar, bunlar; başarılı şirketler rakiplerine nazaran, daha doğru kararlar alırlar, daha hızlı karar alırlar, aldıkları kararları daha verimli bir şekilde uygularlar (McLaughlin, 1995:443). Yöneticiler, görevlerini, sorumluluklarını yerine getirme sürecinde başarıyla karar verirler. Yöneticiler başarılı kararları sonucunda ödüllendirilirken, aynı şekilde başarısız kararları sonucunda da eleştirilebilirler. Etkin bir yönetimde olmazsa olmaz olan şey, karar verme işleminde sürdürülebilir bir başarının elde edilmesidir. Bu yönetsel başarının en önemli ölçütüdür (Harrison ve Pelletier, 2000:462). Modern yöneticiler ve liderler vermiş oldukları kararların nitelikleri ile yargılanırlar, kararlar ki başarıya öncülük eder, kararlar ki hatalar yaratır (Eberlin ve Tatum, 2008:311).

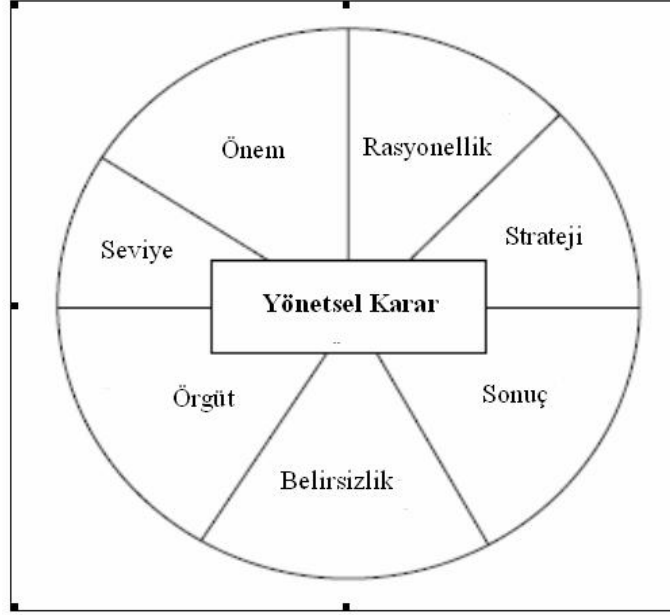
Bilindiği üzere şirketlerin yaşamları, içlerinde barındırdıkları bireylerin aldıkları kararların amaçlara uygunluğu veya uygunsuzluğu ile son derece yakından ilgilidir.

Dolayısıyla, yönetim sorumluluğu almış bireyler, sonuçları az veya çok zararlı, amaca kısa veya uzun yoldan ulaşan, anlamlı veya anlamsız, şirketin parasını veya çalışanları gözeten, şirketin ömrünü uzatan veya kısaltan, vb. milyonlarca karar verme durumundadırlar (Emhan, 2007:212). Bütün yönetsel sorumluluklarda, yönetme ve liderlik edebilme kabiliyeti, ilk olarak etkin kararlar verebilme ile geliştirilebilir, çünkü kararlar eylemlerin temellerini oluşturmaktadırlar (Rausch, 2003:979). Organizasyonun hangi kademesinde yer aldığı, hangi konularla uğraştığı, yaptığı işi sevip sevmediği önemli olmaksızın, 'yönetici' durumuna gelen bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş 'karar vermektir'. Karar vermek yöneticiliğin o kadar asli bir işidir ki, bazen yöneticilik bir 'karar verme işi' olarak da tanımlanmaktadır (Özkan, 2007:66).

Drucker'a, göre karar verme yöneticinin görevlerinden en önemlisidir ve etkili karar vermek için yönetici özel bir çaba sarf etmek zorundadır. Anılan yazara göre örgütün başarısı yöneticinin vereceği kararlarla doğrudan ilişkilidir ve karar uygulamaya konulmadığı müddetçe iyi niyetten ileri gidemeyecektir (Çelikten, 2001:3). Örgütlerin yönetiminde 'karar verme' eylemi yönetimin en önemli işlevlerinden birisidir. Yüksek kaliteli kararlar verme süreci örgütsel kaygıların en önde gelenlerindedir ve özellikle de yöneticinin karar verme sürecini nasıl işlettiğiyle yakından ilişkilidir. Örgütün üst düzey yöneticisi güvenilir ve dinamik bir karaktere sahip olması gerekli bir kişi olarak, kararların verilmesini sağlayan ve bu kararlar doğrultusunda örgütü harekete geçiren kişidir. Karar verme, yöneticinin zamanını oldukça alan bir süreç olup, iyi yönetici aynı zamanda etkili kararlar verebilen kişi olarak düşünülür (Özmen ve Yörük, 2005:180).

2.2.2.Yönetsel Kararın Boyutları

Şüphesiz karar verme, her tür organizasyonun her seviyedeki yöneticisinin en önemli faaliyetidir ve yöneticilerin yaptıkları işlerin tam olarak kalbinde yer almaktadır (Harrison ve Pelletier, 2000:463).



Şekil 1. Yönetmel Kararın Boyutları (Harrison ve Pelletier, 2000,463).

Harrison ve Pelletier (2000), yönetmel kararın yedi boyutunu tanımlamışlardır. Yönetmel kararın boyutlarında, yönetmel bir kararın sahip olduğu ve sahip olması gereken nitelikler şu şekilde ortaya konmuştur (Harrison ve Pelletier, 2000:463)

2.2.2.1. Örgüt Boyutu

Yönetmel kararın verildiği yer formal organizasyonlardır. Yönetmel karar yöneticiler tarafından örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için verilir. Yani yönetmel kararın doğduğu yer örgütün içerisi iken yönetmel kararın amacı da örgütün amaçları ile alakalıdır.

2.2.2.2. Seviye Boyutu

Örgüt içerisindeki kararlar farklı seviyelerdeki yöneticiler tarafından verilebilirler. Yöneticinin bulunduğu örgütsel seviye ile verilen kararın seviyesi paraleldir.

2.2.2.3. Önem Boyutu

Kararlar, örgütlerin yaşamsallığı ile ilgilidirler ve örgütün en temel eylemlerinden biridirler. Daha önce de vurgulandığı gibi örgüt içerisindeki kararların tümü işletme için küçük veya büyük çapta önem taşımaktadır.

2.2.2.4. Rasyonellik Boyutu

Yönetmel kararlar örgütün uzun vadeli varlığı için büyük önem arz ederler, dolayısıyla bu kararlar rasyonel bir şekilde alınmış olmalıdırlar.

2.2.2.5. Strateji Boyutu

Bütün örgütün genel stratejisi, alınan yönetmel kararların stratejisinin de anahtarlarıdır. Örgüt içerisinde alınan yönetmel kararlar örgütün genel stratejisi ile uyumsuzluk göstermemelidir.

2.2.2.6. Sonuç

Verilen kararlardan beklenen sonuca ulaşabilmek, karar verme sürecinin başarısı ile ilgilidir. Kararlar belirli bir sonucu elde edebilmek için verilmektedirler. Bir kararın başarılı olup olmadığı da bu sonucu elde edip edememesine bakılarak ölçülür.

2.2.2.7. Belirsizlik Boyutu

Belirsizlik yönetmel faaliyetlerde sınırlandırılabilse de her zaman için ortadan tamamıyla kaldırılabilmesi mümkün değildir (Harrison ve Pelletier, 2000:463).

2.2.3.Yöneticilerde Karar Verme Davranışı

2.2.3.1. Karar Vermede Bilişsel Etkenler

(Gordon, 1996). Piaget'e göre, mantığın gelişmesi ve kurulmasında işbirliği önemli bir dizi davranış biçiminin temelidir. Formel işlemlerin bu gelişimi, işbirliği tartışma olmaksızın gelişemez (Yavuzer, 2003:47).

Bilişsel beceri yaşla gelişmektedir. Yaş ve karar verme arasında bağlantı bulunmaktadır. Yaşla birlikte zihinsel süreçlerde gelişim ve olgunlaşma olduğundan karar verme, problem çözme, çatışma yönetimi gibi bilişsel beceriler de gelişecektir.

Gazda, yaptığı araştırmada, karar verme becerilerinin yaşla artıkça olumlu yönde geliştiği bulgusuna ulaşmıştır (Gazda, 1989: 75).

2.2.3.2. Karar Vermede Sosyal ve Psikolojik Etkenler

Yöneticinin aile, arkadaş grubu gibi yakın çevresi ve kişilik özellikleri onun karar vermesinde önemli rol oynamaktadırlar. Bunlar, yöneticinin karar vermesinde yöneticilik

egosantrizmi, kimlik, risk alma, denetim odağı, cinsiyet, aile ve okul gibi kişisel özellikler kısaca açıklanacaktır.

2.2.3.2.1. Yöneticilik Egosantrizmi

Yöneticilerin karar vermelerini, ben merkezci düşünce tarzları etkilemektedir. Ben merkezilik iki şekilde tanımlanmaktadır. Birincisi sık rastlanan bir inanç olan “hayali seyirciler” diğeri ise, “kişisel hikayeler”dir. Yönetici diğeri insanların düşünce ve tepkilerine aşırı önem vermekte, diğeri insanların onlarla çok fazla ilgilendiklerini algılamaktadırlar. Bu düşünce biçimi hayali seyirci olarak adlandırılmaktadır. Benmerkezcilik yöneticinin yaşamının diğeri insanlarınkinden oldukça farklı, sadece kendisine özgü dramatik olduğu düşüncesiyle de kendini belli eder. Yöneticinin ölümsüzlük ya da yaralanmazlık gibi kötü şeylerin kendi başlarına gelmeyeceği düşüncelerinin ve duygularının biricikliği ise kişisel hikayeler olarak tanımlanmaktadır (Kulaksızoğlu:2000:114). Kişisel hikayeler ve hayali izleyiciler, yönetici kendi görüşlerini henüz diğeri insanlarla kıyaslamadığı için oluşur. Yöneticilik egosantrizmi yöneticinin karar verme sürecinin sağlıklı işlemesine neden olmaktadır.

2.2.3.2.2. Kimlik

Erikson’a göre bireyin en önemli sorunu, kimlik arayışıdır. Dengeli bir kimliğin sağlanması, bireyin “kendisinde süreklilik ve bütünlük görme yeteneğine” ve “tutarlı düzenleme yapabilmesine ya da tutarlı yaşantı biçimleri geliştirebilmesine” bağlıdır (Schvaneveldt ve Adams:1983; Yavuzer, 2003:51). Ayrıca yönetici, “kim olduğu, nereye doğru gittiği, ne tür olanakları bulunduğu” nu yanıtlayacak bir kimlik duygusu oluşturmak zorundadır. Kimliğini oluştururken de bir dizi karar verme aşamasından geçmektedir (Blustein ve Philips, 1990; Mann, Harmoni ve Power:1989; Yavuzer, 2003).

2.2.3.2.3. Risk Alma

Yöneticiler, yüksek derecede risk alıcılar olarak algılanmaktadır (Brack, LaClave ve Wyatt, 1992; Esen, 2003:59). Risk alan kişi, belli bir etkinlikte bulunarak, zarar görmeyi bilerek göze alan kişidir. Eğer, etkinliği zararlı olarak görmezse, o etkinlikte bulunmak risk alma davranışı olarak görülmemektedir. Risk alma davranışı, yöneticinin vereceği kararları da doğrudan etkilemektedir (Gordon, 1996:241).

2.2.3.2.4. Denetim Odağı

Denetim odağı, karar verme davranışını doğrudan etkileyen bir kişilik özelliğidir. İç denetim odağına sahip bir yönetici, kararlarının üzerinde kendisinin etkili olduğunu bilir ve kararlarının sonuçlarının sorumluluklarını üstlenmiştir. Dış denetim odağına sahip bir yönetici ise, şans ya da diğer insanların kendi yaşantısını kontrol ettiğine inandığı için karar vermeyi bile düşünmeyebilir (Demir, 1998:67).

2.2.3.2.5. Cinsiyet

Alan yazında, erkek ve kız yöneticilerin farklılaşan psikolojik ve sosyal gelişimlerinin anlaşılması için, cinsiyet değişkeninin daha fazla dikkate alındığı görülmektedir. Psikolojik olgunlaşmanın kızların erkeklerden daha erken bir yaşta ortaya çıkması kabul edilmiş bir gerçektir. Schvaneveldt ve Adams, karar verirken erkeklerin daha planlı kızların ise daha sezgisel olduklarını belirtmişlerdir. Kadınlar ve erkekler arasında önemli kimlik farklılıkları olduğunu tanımlamıştır (Brown ve Gilligan, 1992'den Akt: Brown ve Mann, 1991:363).

Erkekler “en tepede, yalnız olmak” için çaba gösterirken, kadınlar “ilişkinin/bağlantının merkezinde olmak” için çabalarlar. Bu farklılıklar da karar verme davranışını doğrudan etkilemektedir.

2.2.3.2.6. Aile

Yöneticinin ailesi hakkında bilgi edinmek, yöneticilerde karar verme stilini anlayabilmek için önemlidir. Çoğu çalışmada sosyo-ekonomik statü, anne babanın eğitim düzeyi, anne babanın çocuğunu yetiştirmedeki gösterdikleri tutumlar, etnik köken/ırk gibi aile niteliklerinin önemi araştırılmıştır. Bu ayrımlar yöneticinin karar vermesinde kritiktir. Örneğin, otoriter bir yetiştirme tarzıyla yetişen bir yönetici, karar verirken ailesine daha bağımlı olacaktır (Eldeleklioğlu, 1996:184)

İlk sosyal uyumlarını gerçekleştirirken kendilerine deneyim fırsatı tanınan, özgür aile ortamında, yeterince sevgi ve güven içinde büyüyen çocukların yöneticilik döneminde başarılı olmaları için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Bu nedenle anne ve babaların öncelikle çocuklarını tanımaları, onların ilgi ve yeteneklerini bilmeleri, onlara özerk (otonom) kılmak üzere fırsat hazırlamaları, nihayet onların sorunlarına arkadaşça kuracakları diyalog yardımıyla eğilmeleri, onların ilerde karar verme ve yöneticilik

kariyerlerinde etkilidir. Unutulmamalıdır ki, yöneticinin davranışlarında görülen dengesizlik ve kararsızlıkta, çevresinde çatışan değerlerin olduğu kadar, kendisine yöneltilecek farklı tutumların da etkisi büyüktür (Yavuzer, 2003:68).

Yöneticiliğin görevinin bir kısmı aşamalı olarak aileden uzaklaşma ve dünyaya açılmaktır. Bu yüzden zaman içinde arkadaşlar yönetici için daha önemli bir etki yaratırlar. Eğer aile yöneticinin gelişiminde yeterince yönlendirici ve destekleyici değilse; arkadaşların etkisi, karar vermede olduğundan fazla derecede güçlü olabilir ve yönetici risk alma davranışını daha yüksek derecede gösterebilir (Yörüköğlu, 1993:178).

2.2.3.2.7. Okul

Bireyin bağımsız ve eleştirel düşünme yeteneklerini geliştirmek için en önemli ortamlardan biri okuldur. Okulda uygun karar verme stilleri geliştirmesine yardımcı olunabilir ve bireye kararlarını verebilecek yetenekte olduğu gösterilebilir. Öğretmenler, öğrenciler için anlamlı ve teşvik edici ders materyalleri sağlayabilir, ders içeriğinin sunumu içine mantıksal çıkarım yeteneklerinin eğitimini yerleştirebilir, öğrencilere gerçek hayat sorunlarıyla ilgili uygulamalar verebilir ve eleştirel düşüncenin değerini gösterebilirler. Karar verme becerisi ile akademik başarı arasında da ilişki bulunmaktadır. Akademik başarısızlığa, zihinsel süreçlerin etkin işleyememesi ya da yaşadıkları özel problemler neden olmaktadır. Çocuğun düşünme, algılama ve muhakeme becerileri yeterince işlevsel olmadığı için akademik başarısı olumsuz gelişmekte, dolayısıyla karar verme yetisi de bunlara bağlı olarak olumsuz yönde etkilenmektedir (Kulaksızoğlu, 2000:172).

2.2.3.2.8. Yaşanan Travmatik Olaylar

Bireyin çocukluk veya daha sonraki dönemi sağlıklı bir yetişkin olabilmek, bireyin yaşamının şekillenmesinde kritik bir dönemdir. Bu kritik dönemin sağlıklı atlatılması sonucunda, birey yaşamı ile ilgili aldığı kararları doğru ve sağlıklı olarak gerçekleştirebilir. Travmatik yaşantılar, ciddi- kronik rahatsızlıklar, aile üyelerinden birinin ölümü, anne-babanın boşanması ya da ayrılmasını, okul başarısızlığını, tutuklanmayı, madde kullanımını ya da kız/erkek arkadaştan ayrılmayı içerir (Brack, LaClave ve Wyatt, 1992; Gordon, 1996). Bundan dolayı karar verme davranışı sağlıksız bir süreçte gelişir. Çocukluk veya daha sonraki döneminde yaşanan travmatik olaylar, yöneticinin fiziksel, sosyal, duygusal ve bilişsel açıdan gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.2.3.3. Karar Vermede Kültürel ve Toplumsal Etkenler

Yönetici, toplumda saygınlık kazanmaya ve statü sahibi olmaya gereksinme duyar. Toplumsal uyum geniş ölçüde bu gereksinimin karşılanmasına bağlıdır. Birey genel olarak grubun benimsemediğini beğenmez, yapmadığını yapmaz. Grup normlarından ayrılmaktan çekinir; gereksinme ve isteklerine grup standartları doğrultusunda doyum sağlamak amacıyla sürekli girişimlerde bulunur (Yavuzer, 2003:71) .

Yönetici, içinde bulunduğu grubun idealleri ve sosyal standartlarıyla kendi davranışını değerlendirme durumundadır. Yöneticinin başarısı, yetenek, dürtü ve ilgilerini grup istekleri doğrultusunda karar verdiği ve yönlendirdiği oranda gerçekleşir. Yönetici, değişen ve gelişen kişiliği içinde, çevrede yeni değerler aramaya, kişiliğinin olgunlaşmasında rol oynayan özdeşleşme, özerklik, sorumluluk kavramlarına yanıt bulmaya çalışır. Bu kavramlar yöneticiye kişilik kazandırır, onu toplumla ilişkilerini biçimlendirir. Özdeşleşmenin olduğu ortamın toplumsal, ekonomik, kültürel özellikleri bir yandan kişiliği oluştururken, öte yandan kişilikle toplum arasındaki tüm ilişkilerin temeli olan özerklik ve sorumluluk kavramlarını biçimlendirir (Jacobs ve Klaczynski, 2002:301).

Yöneticilerin duygu, düşünce, tutum, davranış, eylem, karar, amaç ve beklentileri üç katmandan oluşur. Bunlar; temel kişilik yapısı, gençlik çağına özgü psiko-sosyal özellikler, gencin yaşadığı çevrenin sosyal, kültürel, ekonomik özellikleridir. Bu üç katmanın oluşturduğu kişilik yapısı içinde yerini arama çabasında olan genç, özdeşleşme, sorumluluk, özerklik sorunlarına çözüm arar. Bu çözüm gencin içinde yaşadığı kesimin özelliklerine göre değişiklik gösterir. Üç kavram arasındaki dengesizlik bireysel ve toplumsal sorunlara, kararsızlığa yol açar. Bu kavramların sağlıklı gelişmesi, gençler içinde yaşadığı toplumun yapısındaki ekonomik, kültürel dengeye bağlıdır (Gordon, 1996:248).

Ayrıca yöneticinin yaşadığı ülkenin sahip olduğu tüm imkanlar yöneticilerin gelişimini ve geleceğiyle ilgili verdiği kararları etkiler. Yaşadığı ülkenin dini kurumları, yasaları, eğitim sistemi, ahlaki prensipleri, sosyo-ekonomik yapısı, yöneticinin gelişimini destekleyici kurumların varlığı, ilgi ve yeteneklerini, başarısını destekleyici anlayışa sahip olması, yöneticilerin kararı üzerinde doğrudan etkilidir (Mann ve Ark:1998:443).

2.2.4. Kişi ve Kurumlarda Karar Verme

Karar, ilkel çağlardan beri, insanoğlunun ilgi ve problem alanı olmuştur. İnsanlar bireysel faaliyetlerinde ve organizasyondaki görevleri gereği, sürekli olarak kararlar vermek ve sorunları çözmek zorundadırlar. Zira doğru kararlar onları başarıya ulaştırmış, yanlış kararlar onları yenilgiyle tanıştırmıştır (Erbaşı, Ersöz, 2004: 335).

İlkçağ insanı vereceği kararlarda kendisine yol göstermesi için yıldızlara, güneşe, aya bakmış ve onlardan kaynaklanan bazı olayları uğur belirtisi biçiminde yorumlayarak güven duymuştur. Bu güven duygusu ya bir yıldızın kayması, güneşin doğması, batması, tutulması ya da yeni ay, dolunay vb. gibi olayların kendisince bir şans veya uğur belirtisi sayılmasından kaynaklanmıştır. Ancak kararların sonuçları istenilen düzeyde olmadığında, şeytanlar ve kötü ruhların seçilen davranış yolunun etkenliğini azalttığı kabul edilirdi. Buna göre, yalnızca uğur belirtilerine dayanılarak verilen kararlarda etkenlik sağlanamamaktaydı. Kötü ruhların ve şeytanların, olayların gerçekleşmeleri üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ya da önceden bilmek için Delphi'deki kahinler gibi, astrologlar ile falcıların da karar verme işleminde yer almalarına gereksinim duyulurdu (Demir, Aslan, 1985: 14). 1930'lu yılların sonlarına gelindiğinde, yönetimin karar verme sürecinde sistemler yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşım tarzıyla, sistemi oluşturan tüm parçalar bir bütün olarak ele alınmakta ve organize edilmektedir (Davis, Olson, 1998: 36). Daha sonraki dönemlerde insanlar, aldıkları sonuçlara bakarak deneme yanılma yöntemleri ile karar vermişlerdir. Günümüzde ise karar verme sürecinde, daha çok bilimsel temellere dayandırılmış bilgi ve sorgulama teknikleri kullanılarak optimum karara ulaşmanın yolları bulunmuştur (Demir, Aslan, 1985:11).

Karar; belirli bir amaca yönelik olarak bireyin, bilinçli bir zihinsel faaliyet sonucu yaptığı tercihtir (Russo, J. Edward, Paul J.H Schoemaker, 1989:9). Karar verme ise, hareket tarzları içinden en uygun seçeneği belirlemektir. Her karar beraberinde başka karar ihtiyaçlarını ve problem çözmeye dönük faaliyetleri gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan karar verme ve problem çözme faaliyetleri, organizasyonda yürütülen her işlev için gerekli ve dinamik yapılardır (Ekeman, E. Deniz, 1988:16).

Bir işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için etkili kararlar alabilmesi çok önemlidir. Ancak bu kararların yıldızlara, güneşe veya aya bakarak alınması mümkün değildir. Çünkü “yaşayan bir canlı olarak işletmenin yaşamını devam ettirdiği ortama uyabilmesi için o ortamın koşullarını devamlı olarak tanınması gerekmektedir” (Eren,2000:28).

Bilginin ve yeni ufuklar yaratmak amacıyla strateji kurmanın önemi işletmeler için vazgeçilemezdir.

Kararların belirli bir plan çerçevesinde alınması gerektiğine göre, yönetim kademelerinde hangi tür kararların hangi birimler tarafından alınacağı da tespit edilmelidir. Konuya bu açıdan bakıldığında, işletmelerin ve kurumların amaçlarına ulaşabilmek için neleri dikkate almak zorunda olduklarının işletme ve kurum yönetimi tarafından stratejik bir çerçeveye oturtulma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır

21. yy.'ın ilk yıllarında dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar ve müşteri beklentilerinin değişimi göze çarpmaktadır. Bu gelişmeler sonucu ortaya çıkan ezici rekabet karşısında organizasyonlar, daha stratejik düşünmek ve bu çerçevede kararlar almak zorunda kalmışlardır. İşletmeler ve kurumlar için vazgeçilmez bir unsur olan strateji, daha iyi yapmaktan ziyade, daha farklı yapma anlamına gelmektedir. Daha farklıyı elde etmek, strateji oluşturma sürecine ve liderlik konusuna bambaşka bir gözle bakmayı gerekli kılmaktadır. Sürekli değişen beklentiler dikkate alındığında stratejik kararlar, yenilenen ve kendisini hızla daha da hissettiren rekabet gücü elde etmek açısından son derece önem kazanmaktadır (Erbaşı, Ersöz, 2004:336).

2.3. Özsaygı

İnsanı diğer diğer canlılardan ayıran özelliklerin başında düşünme yetisi ve etraftan haberdar olma, farkındalık yetisi gelmektedir. Buda bilincin oluşumunu ve kendinin kişiliğinin oluşumunu etkiler. İnsan anne karnına düştüğü ilk an itibariyle annenin yedikleri ve dinledikleri başta olmak üzere hep etkileşim içindedir. İşte bu etkileşim benlik gelişiminin ilk safhasını oluşturur. Her adımda üzerine eklenerek sonunda öz saygı veya benlik saygısı oluşur diyebiliriz.

2.3.1. Benlik

Benlik, bireyin kendi tecrübesi ve çevresinden gelen yorumlar doğrultusunda kendisi hakkında edindiği algıların bütünüdür (Gundon, 2002:204). Başka bir deyişle benlik, bireyin kendi kişiliğine ilişkin kanılarının bütünü, bireyin kendisini tanıma ve değerlendirme şeklidir (Zel, 20006:50).

Bireyin benlik duygusu altı ana başlık altında gelişir;

- Fiziksel Benlik (görünüş, beden ölçüleri ve biçimi, göz rengi, saç rengi gibi)
- Duygusal Benlik (sevilebilecek, çekici, ilginç birisi olup olmamak)

- Entelektüel Benlik (zeki, parlak, dünyanın bazı yönlerini kavrama yeteneğine sahip olup olmamak)
- Davranışsal Benlik (becerikli, yeterli, bağımsız, dikkat çekici olup olmamak)
- Sosyal Benlik (kendine özgü olma duygusu, aşağılık, yükseklik veya görünmezlik duygusu)
- Yaratıcı Benlik (uzlaşmacı olup olmamak, başkalarına benzemekten veya özgün olmaktan hoşlanmak, insanları memnun etmeğe çalışan veya her isi kendi bildiği gibi yapan biri olmak) (Humpreys, 2002:241).

Doğum ile başlayan benlik oluşumu iki boyutta gerçekleşir. Birinci boyut sosyal çevre tarafından bireye tatbik edilen rol neticesinde oluşan benliktir. Toplumsal yaşantılar sonucunda kazanılan bir olgudur. Birey davranışları neticesinde kendisine gösterilen tepkiler, yapılan yorumlar ve varılan yargılar sonucunda bir rolü oynamaya zorlanır. Sosyal toplum içinde önemli olan olumlu ya da olumsuz hem toplum hem de bireyin kendi değerlendirmelerinin tutarlı olmasıdır. Sosyal ilişkilerde, bireylerin kendisinden umulan davranışları sergilemesi beklenir. Zamanla bireyin bu role inanması ve kabullenmesi benliğin oluşumunu sağlar. George Herbet Mead'in (1934) "ayna benlik" (Özmutlu, 2006:101) olarak tanımladığı bu durum diğerlerinin birey hakkında vardıkları yargıların birey tarafından algılanması ve yorumlanması sonucunda oluşur (Guindon, 2002:204). Kişinin benliği ile ilikside bulunduğu insanlar tarafından gönderilen mesajlar arasında fark olursa, bu sosyal ilişkilerde yanlış anlama, anlaşılma ve uyumsuzluk korkusu yaratır ve bu da rol çatışmasına neden olur (Owens, 1993:289).

Benliğin ikinci boyutu ise Gergen'in de ifade ettiği gibi bireyin iletişim, tecrübe, bilgi, eğitim ve öğretim sonucunda kendisini geliştirerek, sosyal mukayese yapacak duruma gelmesi ve kendi değerinin farkına varmasıyla benliğini oluşturmasıdır (Austin, 2004:58). Bu noktada benliğin yani öz saygının karar verme üzerinde oynadığı rol ortaya çıkmaktadır. Çünkü her mukayese bir kara öncesi dönemdir. Genel olarak benlik saygısının kişilik üzerinde ve oluşumunda etkisi büyüktür.

2.3.2. Kişilik

Kişilik, benlik kavramından ortaya çıkan bireyi diğerlerinden ayıran belirgin, değişmeyen ve tutarlı özelliklerinin tümünü ifade eder (Özmutlu, 2006:109).

Freud kişiliğin id (alt benlik), ego ve süper-egodan meydana geldiğini ileri sürmüştür. Freud'a göre insan davranışı, bireyin biyolojik olarak, hiçbir baskı altında

kalmadan ortaya çıkan doğal dürtü ve hislerinin (id), yaşadığı toplumundan öğrendiği ahlaki ve iyi özelliklerle (süper-ego) çekişmesinin neticesinde oluştuğunu söylemiştir. Başka bir deyişle bireyin kendi yapmak istedikleri yani id'i ile toplumda bireyin ne yapması gerektiğinin belirleyicisi olan süper-ego'su sürekli olarak çekişecektir. iste bu noktada bu çekimsenin sürekliliğini engelleyecek, dengeleyici olgu olarak ego karsımıza çıkmaktadır. Freud egoyu, id'in engelleyicisi ve kısıtlayıcısı olarak tanımlamıştır. Bireyin zihinsel sağlığı ve davranışlarının düzenliliği ego'nun iyi işlemesine bağlıdır. Şayet ego düzgün işlemezse kişi kendini sürekli olarak bir çekimse içinde bulacaktır, bu da genel olarak memnuniyetsizliğe, kendini değerli görmemeye neden olur.

Kişilik doğumdan ölüme kadar devam eden, eğitim, öğretim, çevreyle etkileşim ve tecrübeyle gelişebilen dinamik bir süreçtir. Ancak yapılan araştırmalar göstermiştir ki, temel kişilik gelişiminin en yoğun olduğu dönem çocukluk ve ergenlik dönemidir (Pelish, 2006:342). Rosenberg'e göre benliğin her elementi, bireyin kendisi tarafından özellikle çocukluk ve ergenlik çağı boyunca kendi değerini bulma yönünde değerlendirilir ve yargılanır (Cast, 2002: 1041-1068). Bu değerlendirmeler ve yargılar sonucunda varılan nokta bireyin özsaygı düzeyini belirler.

2.3.3.Özsaygı Ve Yapısı

Kendini bilen, güçlerini, yetenek ve imkânlarını iyi tanıyabilen insanda güven duygusu tamdır. Kendisine saygısı olan ve güvenen herkes, karşılaştığı engelleri kolayca asabilir, sorunlara gerçekçi çözümler bulabilir. Değer ve güven gereksinimine doyum bulan insan, is hayatında başarılı olmak, üst kademe yöneticiliğine çıkmak, üstünlük ve etkinlik kazanmak için çaba harcar. Saygın, bilinen, tanınan ve beğenilen bir kişi olmak ister. Böylece hem güven duygusunu sürdürür hem de kendisini geliştirmek için gerekli gücü bulur. İnsan saygınlık gereksinimini bedensel ve zihinsel gücüyle yada her ikisiyle birlikte doyurmaya çalışır (Zel, 2006:55). Bu nedenle bireyin özsaygıyı doyurma çabası bireyin ve toplumun gelişmesi ve zenginleşmesi için gerekli ve önemli hale gelir. Self kelimesinin Türkçe karşılığı "öz" dür. Bu kelimedden türetilen kelimelerin çokluğu ve çevirideki zorluklar nedeniyle aynı kavram için kullanılan farklı terimlerin yada farklı kavramlar için aynı terimin kullanılmasına neden olmuştur.

Teorisyenler özsaygıyı (self-esteem) benlik (self-concept) kavramının bir alt kolu olarak incelemişlerdir (Guindon, 2002:207). Kimi araştırmalarda da özsaygı ile özgüven (self-confidence) kavramları aynı anlamda kullanılmıştır. Özsaygı ve özgüvenle ilgili

tanımlara bakıldığında, özgüvenin karşılaşılan durumların üstesinden gelmeye yarayacak uygun davranış ve değerlendirmeleri ortaya koymaya yarayacak, kişinin sahip olduğu kabiliyetlerine olan inancı olduğunu görmekteyiz (Bauer, 1970:256). Özsaygı ise özgüveni de kapsayacak şekilde bireyin sahip olduğu olumlu yada olumsuz özelliklerin farkında olması ve bunları bir değer olarak görmesidir. Bu tanımı daha genişletecek olursak, Maslow'a göre özsaygı güç, başarı, yeterlilik, ehliyet, üstünlük, ustalık, özgürlük, bağımsızlık için duyulan arzudur (Guindon, 2002:205). Rogers özsaygıyı, kişinin kendini kabul etmesi, sevmesi ve değerli görmesinin bir boyutu olarak görür. Pope, Jame'in çalışmasını yenileyerek özsaygıyı, algılanan benlik ile gerçek arasındaki farklılıkların farkına varılması olarak tanımlamıştır. Mruk, Frey, Carlock özsaygıyı değerlilik ve yeterlilik algısı olarak kabul eder (Guindon, 2002:205). Coopersmith özsaygının bireyin kendini değerlendirmesi ve bu değerlendirmeleri sonucunda koruyucu (savunucu) davranışlar geliştirdiği kompleks bir süreç olduğunu söylemiştir (Pelish, 2006:342).

Bütün bu tanımların ortak noktası bireyin değişik kaynaklardan ve deneyimlerden elde ettiği bilgileri anlamlandırması ve kendisi için olumlu yada olumsuz bir değer haline getirmesidir. Yaşam boyu süren deneyimler neticesinde birey olgunlaşır. Olgun insan, gelişme sürecini doğal aşamaları içinde gerçekleştiren kişi olarak kendini değerli bulur, kendine saygısı vardır ve kendini olduğu gibi kabul eder. Yani özsaygı olgunluğun bir göstergesi haline gelir (Cüceloğlu, 1996:58).

2.3.3.1. Özsaygı Oluşumu

Özsaygı, benlik gelişiminin önemli bir parçasıdır. Özsaygıyla ilgili değerlendirmeler doğumla başlar ve ölene kadar devam eder. Ancak özsaygı oluşumu çocukluk ve ergenlik döneminde çok daha önemlidir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki erişkinlik döneminde genel özsaygı düzeyi değişime karşı daha dirençlidir (Cüceloğlu, 1996:60).

Linton'a göre bireyin ilk deneyimleri, onun kişiliği dolayısıyla özsaygısı üzerinde uzun süren kalıcı bir etkide bulunur ve benzer deneyimlere maruz kalan bireylerde benzer kişilik biçimleri yaratır (Zel, 2006:58). Bu açıdan bireyin çocukluk ve özellikle ergenlik çağında, öz saygısının arttırılması hem birey hem de toplum için büyük kazanım olacaktır (Bauer, 1970:257).

Burn's göre özsaygı çocuğun temel gelişiminin ve kişiliğinin oluşması için önemli, kompleks bir süreçtir (Pelish, 2006:342). Bu süreç daha çok çevrenin etkisi altında

şekilendir. Rosenberg, özsaygının oluşumunu etkileyen dört unsurdan bahsetmiştir. Bunlar; çevrenin tepkisi, toplumsal tutum ve değerlerin içselleştirilmesi, önem verilen ve ilgi duyulan alanlar ile bireyin özellikleri ve son olarak da bireyin kendi başarı ve başarısızlıklarına olan algısıdır. Maslow ise özsaygının iki kaynağı olduğunu söyler; birincisi, bireyin önem verdiği kişilerden gördüğü sevgi, saygı ve kabul edilme, ikincisi ise bireyin yetkinlik ve başarı duygularıdır. Horney özsaygının, diğerlerinin birey hakkında vardıkları yargıların sonucunda bireyin bu yargıları algılaması ve değerlendirmesiyle oluştuğunu söylemiştir. Benzer şekilde Rosenberg özsaygı oluşumu için çevreden alınan tepkilerin önemine değinmiştir (Austin, 2004:61). Bu durumda özsaygı doğrudan başarı yada başarısızlıkla değil, diğerlerinin bu duruma verdikleri tepkiyle ilgilidir. Bireyin özsaygısı cinsiyet, etnik köken, yaş, sosyoekonomik durum, genetik (fiziksel) boyut, sağlık gibi bireyin kontrolünde olmayan faktörler ile aile ilişkileri, çocuk yetiştirme yöntemi, es, akraba ve arkadaşlarla olan ilişkiler ev ve sosyal çevre ile is ortamından oluşan çok geniş bir çerçeveden etkilenir (Austin, 2004:61).

Bu ihtiyaçların karşılanmasıyla birey kendini gerçekleştirebilmektedir. Temelden başlayarak bir alt kademedeki ihtiyaç karşılanmadan bir üst kademedeki doyuma ulaşamaz. Onun içindir ki özsaygının oluşabilmesi için temel ihtiyaçların karşılanması gerekir. Özsaygıyı arttırma çabası ise bireyin kendisini yetkin, değerli ve başkaları tarafından sevilen biri olma ihtiyacından doğar. Özetle özsaygı kendini gerçekleştirmenin bir alt koşuludur.

2.3.3.2. Özsaygıyı Etkileyen Faktörler

Sağlıklı, değerli, kendisiyle barışık, çevreleri ile uyumlu, olaylara gerçekçi gözle bakan, zorluklar karşısında mücadele eden, yeni düşüncelere açık kısacası özsaygısı yüksek bireylerin yetişmesinde etkili olan pek çok faktör vardır. Bu faktörlerin neler olduğu ve ne tür ilişki içinde olduğunun ortaya konulması özsaygının olumlu yönde geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

2.3.3.2.1. Biyolojik Faktörler

Birçok araştırmacı, kalımsal özelliklerin bireylerde ne gibi yapısal özellikler doğurduğunu, bazı yetenek ve özelliklerin bireye kalıtım yoluyla geçtiğini ortaya koyan araştırmalar yapmışlardır. Bireyin bedeni yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz rengi, zeka durumu, heyecanlılık, duygusallık, karşı koyma, direnme ve dayanıklılık gibi çoğu

bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı yüksektir. Özellikle çocukluk ve ergenlik döneminde bu özelliklerin özsaygı üzerindeki etkileri daha fazladır. Örneğin yapılan araştırmalarda aşırı kilolu çocukların yaşlılarına göre özsaygılarının daha düşük olduğu görülmüştür (Pelish, 2006:345)

2.3.3.2.2. Aile Faktörü

Aile anne, baba ve çocuklardan oluşan sosyal toplumun temelini oluşturan en küçük yapı tasıdır. Aile biyolojik olarak insan türünün devamını sağlayan, toplumsallaşmanın ilk adımlarının atıldığı, ahlaki, kültürel değer ve normların kuşaktan kuşağa aktarıldığı, biyolojik, psikolojik, ekonomik, hukuksal yönleri bulunan sosyal gruptur. Doğal olarak bireyin karşılaştığı ve örgenime başladığı ilk gruptur. Çocuk ergenlik yasına gelinceye kadar anne-babasına, ailesine bağımlı olmak zorundadır. Bazı temel gereksinimler aile içinde karşılanmazsa, çocuğun normal gelişimi sekteye uğrar ve kişilik gelişimi aksar. Bu temel gereksinimler dokunma, güven, yapı/düzen, sosyalleşme, uyarılma ve kendini değerli görme başlıklar altında toplanmaktadır (Cüceloğlu, 1996:116).

Kontrol ve itaat temelli otoriter ailelerde, çocuğun duygu ve düşüncelerinin önemi yoktur. Bu tür ailelerde yetişen çocuklar genellikle işbirliğinden uzak, depresif, özgüvensiz, çekingen ve yetişkinliğinde karar vermede güçlük çeken, insan ilişkilerinde sert davranışlarda bulunan bireyler olurlar.

Bu olumsuz tutumların aksine karşılıklı saygı ve sevginin ön planda olduğu, hoşgörü ve kabul edilmenin, ilgi ve anlayışın hüküm sürdüğü demokratik ailede çocuk, işbirliğine açık, sosyal çevreyle uyumlu, kendini ifade edebilen, meraklı, aktif, yaratıcı, bağımsız kararlar alabilen birey özelliği sergiler. Yaşlıları arasında yüksek düzeyde kabul gören, özgüveni yüksek, kolay egemenlik kurulamayan, başarılı, yapıcı, özel merakları olan bireyler olurlar.

2.3.3.2.3. Sosyal Faktörler

Aileden sonra bireyi etkileyen en önemli faktör sosyal çevredir. 5. ve 6. sınıflara uygulanan özsaygı geliştirme programına katılan çocuklar arasında arkadaş sahibi olan çocukların, arkadaşı olmayanlara göre daha fazla gelişim kaydettikleri görülmüştür (Pelish, 2006:71).

Her birey belirli bir sosyal toplum içinde yasar ve bütün hayatı boyunca toplumla karşılıklı etkileşim içinde kalır. Bireyin sahip olduğu özellikler, değer yargıları ve ileriye

dönük ideal ve ilgileri bu sosyal çevre içinde şekillenir. Benlik konusunu açıklarken, bireyin farkında olsun yada olmasın, diğer insanların kendileri için hazırlamış oldukları belirli davranış sekilerini (rolleri) takip etmek zorunda kaldığını söylemiştik. Özsaygıyı da bireyin sahip olduğu kabiliyetlerinin farkında olması ve özde kendini değerli olarak görmesi olarak tanımlamıştık. Birey kabiliyetlerinin faydalı olup olmadığını ve bu değerlendirmenin sonucunda kendinin değerli olduğunu anlaması ancak ve ancak etkileşim halinde olduğu çevreden aldığı tepkiler, yansımalar sonucunda olur.

Toplumun Sahip Olduğu Kültürel Ve Ahlaki Değerler, Kurallar, Standartlar Ve Normlar Bireye Gösterilecek Tepki Ve Geri Beslemenin Seklini Belirler. Fitt, Rosenberg (Guindon, 2002:206). Yapılan Araştırmalar Da Göstermiştir Ki Birey Hayatında Önemli Yeri Olan Kişilerden (Öğretmen, Es, Arkadaş, Lider, Akraba) Aldığı Tepkilere Göre Kendi Değerini Belirlemektedir. Bireyin Başarılı Davranışları Karşılığında Diğerlerinden Aldığı Olumlu Tepki Ve Yapıcı Geri Beslemeler Özsaygısı Üzerinde Pozitif Etki Yapmaktadır (Cast, 2002: 1041-1068).

Diğer insanlar tarafından değerli görülme, kabul edilmek olumlu tepkiler almak özsaygıyı arttırmaktadır. Özsaygının sağlıklı gelişebilmesi sadece bireyle değil ilişkide bulunduğu insanların kalitesiyle de ilgilidir. Eğer kişi özsaygısı üzerinde ilişkide olduğu insanların zayıflıkları veya hatalarından dolayı olumsuz bir baskı olduğunu kavrayabilirse, kendini değerli hissedecek yeni ilişkiler arayıp geliştirerek yani sosyal çevresini değiştirerek bu durumu düzeltebilir (Pelish, 2006:73).

2.3.3.3. Özsaygıyla ilgili Diğer Kavramlar

Özsaygı kavramını açıklarken, özsaygının 'öz' (self) kelimesiyle başlayan diğer kavramlarla çoğu zaman etkileşim içerisinde olduğundan, kimi zamanda birbirlerinin yerine kullanıldığından bahsetmiştik. Özsaygıyı ölçmek için hazırlanmış bazı ölçeklerin aslında 'öz' ile (self) ile başlayan diğer tanımları ölçtüğü görülmektedir. Kavram farklılığından dolayı iyi hazırlanmamış bazı araştırmaların da ayrıca bir problem kaynağı olduğu aşikardır (Guindon, 2002:207). Bu balgamda özsaygının daha iyi anlaşılabilmesi için 'öz' ile başlayan ve özsaygıyla ilişkisi olan bu kavramların açıklanması faydalı olacaktır.

2.3.3.3.1 Özgüven

Özgüven (self-confidence) ile özsaygı (self-esteem) kavramları çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılmış olsa da özsaygı özgüveni de içine alan farkındalık ve değerli olma olgusudur. Yüksek özsaygı bireyin, kabiliyet ve özelliklerinin farkında olması ve iyi yada kötü bunlarla, kendini değerli ve mutlu hissetmesi yani kısacası kendisiyle barışık olmasını ifade eder. Özgüven ise başarıma güdüsünün ön planda olduğu, bireyin sahip olduğu yetenek ve kabiliyetlerini gerektiğinde soğukkanlılık ve cesaretle kullanarak zorlukların üstesinden geleceğine dair olan beklentisidir (Guindon, 2002:207) Hollenbeck özsaygı ile özgüven kavramlarının birbirinden tamamen farklı olduğu üzerinde durmuştur. Özgüveni bireyin kabiliyetlerine olan yargısı olarak tanımlarken özsaygıyı bireyin kendini sevmesi ve değerli görmesi olarak tanımlamıştır. Hollenbeck özgüveninde özsaygı gibi geliştirilebileceğini ve lider performansı üzerinde dolaylı ve doğrudan etkisi olduğunu belirtmiştir (Hollenbeck, 2004:267). Maccoby ve Jacling yaptığı çalımsalar sonucunda kadınların erkeklere göre daha düşük özgüven sahibi olduklarını, erkeklerin yeni bir girişimde bulduklarında yada yeni bir görev aldıklarında kadınlardan daha fazla özgüven sergilediklerini görmüşlerdir (Hollenbeck, 2004:267).

Yapılan araştırmalarda kadınların özgüvenlerinin düşük çıkmasına rağmen özsaygılarının neredeyse erkeklerle aynı seviyede olduğu gözleniyor. Bu farklılığın nereden kaynaklandığı ayrıntılı olarak incelendiğinde bayanların kendini olduğu gibi kabul etme konusunda kendilerine yüksek notlar verdiği, erkeklerin ise kabiliyetlerine olan inançlarında kendilerine yüksek not verdikleri Özgüven = Hedefe ulaşmadaki başarı Varılmak istenen hedef tespit ediliyor. Yani bir bakıma erkekler performansla ilgili yeteneklerine daha fazla güvendiklerini ve bu yeteneklerle kendilerini daha saygın ve değerli gördüklerini ifade ediyorlar (Hollenbeck, 2004:267).

2.3.3.3.2. Kendini gerçekleştirme

Kendini gerçekleştirme (self-verification) sosyal durum (statü) ile kişiliğin birbirleri ile uyumu, birbirlerini doğrulamasıdır (Cast:2002,1041-1068). Kişiliğin doğrulanması, yeterlik ve değer duygularının ortaya çıkmasını ve özsaygının artmasını sağlar. Grup tarafından kimliğin gerçekleştirilmesi, bireyin kabul edildiğinin ve değerli olduğunun göstergesidir. Bu da özsaygıyı artırır.

Özsaygı savunma mekanizması gibi çalışır. Kişiliğin tanınmadığı onaylanmadığı durumlarda, geçmiş başarılı deneyimler ışığında kişinin kendisine olan saygısı tampon görevi görerek tanınmamaktan dolayı ortaya çıkacak stres durumun azaltır.

Özsaygı enerji rezervi gibidir. Diğer rezervler gibi özsaygıda kullanıldığında tükenbilir. Bu rezervlerin dolması başarılı kişilik gerçekleştirilmesiyle olur, aksine bu gerçekleştirme başarısız olursa tükenir. İnsanlar kişiliklerini gerçekleştirebilecek ortamlar (gruplar) ararlar, problemleri durumlardan da sakınırlar (Cast, 2002: 1041-1068). Kendini gerçekleştirme süreci özsaygıyı geliştirir ve bireyin ve grupların ayakta kalmasını sağlar.

2.3.3.3.3. Özteklik

Özsaygı ile Özteklik (self-efficacy) farklı yapıdadır. Özteklik bireyin farklı durumların üstesinden gelebilmek için sahip olduğu yeteneklere olan inancını kapsayan motivasyonel bir özelliktir. Bandura ve Gecas'a göre bireyin etkinlik ve yeterlilikle ilgili kendine biçtiği değerdir Özsaygı ise bireyin kendi değer ve tutumlarına bağlı duygularını kapsayan daha genel bir özelliktir (Hollenbeck, 2004:269).

Lane, Jones ve Stevensen tarafından yapılan 'Başarısızlıkla Mücadele Etmede Özsaygının Etkisi' konulu araştırmada, özsaygısı düşük bireylerin başarısızlık sonrasında özteklinliği özsaygıdan daha fazla olumsuz etkilenmektedir. Düşük özsaygılı kişiler davranışsal geri çekilme ve ilgiyi azaltma yolunda gitme eğilimindedirler (Hollenbeck, 2004:269). Bandura'ya göre özsaygının görevin başarıyla sonuçlandırılmasına etkisi yoktur. Başarı yeterlilik ve kabiliyetle, kendine inanmayla ilgilidir. Aksine görevin başarılması özsaygıyı etkilemektedir. Özsaygı kendini yeterli görmeye baslar. Yani tersine akış söz konusudur (Hollenbeck, 2004:269). Kendini yeterli görme i Görevin başarılması i Özsaygı Bütün bu açıklamadan sonra öz etkinliğin doğrudan başarı ve başarısızlıkla ilgili olduğu yorumunu getirebiliriz.

2.3.4. Özsaygıyla İlgili Yapılan Araştırmalar

Birey ve dolayısıyla bireylerden oluşan tüm sosyal grup ve organizasyonlar için önemli yeri bulunan özsaygının yapısını anlamak ve özsaygı seviyesini tespit etmek için araştırmalarda bulunmak bireylerin ve grupların özsaygı düzeylerini geliştirmek ve zenginleştirmek için gereklidir (Guindon, 2002:208) Bu konuda yapılan araştırmalara baktığımızda çok çeşitli sonuçlarla karşılaşmaktayız. Genel olarak araştırmaların, düşük

yada yüksek özsaygının oluşmasını sağlayan etkenlerin tespit edilmesi ve farklı özsaygı seviyesine sahip bireylerin davranış sekilerinin incelenmesi üzerinde yoğunlaştığını söyleyebiliriz. Düşük özsaygılılar başarılı olduklarında hemen olumlu, başarısız olduklarında ise hemen başarısız tutum içine girerler. Yüksek olanlarda bu durum görülmez, onlar daha dengelidir (Baldwin, Baccus, Fitzsimons, 2004: 81-93).

Bireylerin yaşadıkları deneyimler ve bu deneyimler sonucunda aldıkları tepkileri algılama şekillerinin incelendiği araştırmalara göre, özsaygısı düşük olan bireylerin olumsuz deneyim ve tepkilere karşı daha hassas oldukları ve kolayca olumsuz psikoloji altına girdikleri görülmüştür (Baldwin, Baccus, Fitzsimons, 2004: 81-93). Böyle bir durum karşısında kabiliyetlerine olan inançları azalır, çözüm aramak yerine savunmacı tavır takınırlar.

Özsaygısı yüksek olanlar ise daha dayanıklı ve dengelidirler. Olumsuz deneyimleri, iyi bir tecrübe olarak değerlendirir, olumsuzlukları giderecek, etkisini azaltacak ve hatta geliştirecek tutum sergilerler, kısacası olumlu yaklaşımlarını sürdürürler. Kabiliyetlerine olan inançları tam olduğundan problemi çözme odaklı davranırlar. 116 kişinin katılımıyla yapılan bir çalışmada özsaygısı yüksek olan katılımcıların olumsuz geri beslemenin kaynağına önem verdikleri, eleştiriyi uzman yada rehberlik gücü olan bir kaynaktan geldiği takdirde dikkate aldıkları gözlenmiştir (Fedor, Davis, Maslyn, Mathieson, 2001:80). Farklı özsaygı düzeyine sahip kişiler arasında yapılan bir baksa incelemede bireylerin başarısızlık sonucunda oluşan olumsuz durumun üstesinden gelmek için iki farklı strateji kullanıldığı tespit edilmiştir. Birincisi sorunu bulmak, planlama yaparak çabaları arttırma yönündeki problemi çözme odaklı strateji ve ikincisi davranışsal geri çekilme, hüsnü kuruntu, duygusal inkar ve dışavurumu kapsayan duygu odaklı stratejiyi kullanmaktır. Bu araştırma sonucunda özsaygısı yüksek bireylerin problem çözme odaklı stratejiyi seçtikleri, özsaygısı düşük olan bireylerin ise duygu odaklı stratejiyi seçtikleri tespit edilmiştir. Özsaygı ile cinsiyet ilişkisi üzerine yapılan bir araştırmada düşük performans ve başarısızlık sonucunda bayanların, kendileri için gerçek değerlerinin altında değer biçme eğiliminde oldukları görülmüştür (Hollenbeck, 2004:269).

Ego tehdidi altında bireyin davranışlarının incelendiği bir araştırmada 84 Harp Okulu öğrencisine önce özsaygı ve liderlik testi uygulanmış ve arkasından el bombası atma testine geçilmiştir. Ancak el bombası atma testinden hemen önce, liderlik testinin sonuçları kasıtlı olarak çarpıtılarak öğrencilere başarısız oldukları söylenmiştir. Egosu ve özsaygısı bu yöntemle tehdit altına alınan öğrencilerden, yüksek özsaygılı öğrenciler düşük özsaygılı

olanlara nazaran isabet oranları düşmesine rağmen daha uzakta ve zor olan hedeflere atış yapmışlardır. El bombası testinden sonra öğrencilere sonuçlar açıklanmıştır. Liderlik testinin sonuçlarının çarpıtılarak açıklandığını öğrenen öğrenciler duruma itiraz etmiş ve yaptıkları atışların gerçek durumu yansıtmadığını belirterek tekrar atış yapmak istemişlerdir. İkinci testte ego tehdit edilmediğinde yüksek ve düşük özsaygılı öğrencilerin aynı performansı sergiledikleri görülmüştür (Smith, 1996:400). Bu araştırma yüksek özsaygı ve özgüvenin her koşulda iyi olmadığını göstermesi açısından diğer araştırmalardan farklılık göstermektedir.

Özsaygısı yüksek bireyler düşük olanlara göre daha başarılı olmayı beklerler. Strese ve olumsuzluklara karşı daha dayanıklıdır ve karşı koyabilirler, çevreden olumsuz yönde daha az etkilenirler. Ancak yüksek özsaygılıların kendilerini ve kabiliyetlerini olduğundan daha fazla kabul etme gibi, çok fazla olumlu motive sahip olma eğilimi içinde oldukları görülmüştür (self-handicapping). Bu eğilim her ne kadar iyi huyluda olsa, elde edilmesi zor hedefler seçildiğinde zararlı hale dönüşebilir. Yüksek hedefler seçmek kötü olmamakla beraber, birey kabiliyetlerinin üstünde bir hedef seçip başarılı olacağına kendini inandırır, başarısızlığa davetiye çıkarmış olur. Yüksek özsaygı sahibi bireylerin daha fazla risk alma eğiliminde oldukları bir gerçektir

BÖLÜM III

KAMU YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME TARZLARINI ÖZSAYGI DÜZEYLERİ ÜZERİNDEN OKUMAK: ELAZIĞ ÖRNEĞİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel analizler ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırma da, Elazığ Kamu İl yöneticilerinin karar vermede öz saygı ve karar verme stilleri bazı değişkenler açısından incelenmesi amacıyla, “Anket Survey” yöntemi kullanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı kamu il yöneticilerinin karar vermede öz saygı ve karar verme stillerinin incelenmesi ve durumlarının belirlenmesidir.

3.2. Araştırmanın Alt Amaçları

Türkiye bulunan kademelendirilmiş devlet yapısı bağlamında taşra da bulunan kamu il yöneticilerinin karar vermede öz saygı ve karar verme stilleri (kaçınan, erteleyici, dikkatli ve panik) ni incelemek ve araştırmanın değişkenleri olan; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, mezun olunan bölüm, meslekteki çalışma yılı, yöneticilik yılı, yöneticilik eğitimi alıp almama değişkenlerine göre aralarında farklılık var mıdır. Bu farklılıkların incelenmesi de alt amaçlarını oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Yöneticiler yönettikleri toplum adına karar alır uygular onlara hizmet ederler. Bunu yaparken ellerinde bulunan güç odaklarını kullanır halkın hizmetinde etik olan şartlarda en iyi ve adil toplum düzenini sağlayıp, akabinde onların yaşamlarını kolaylaştırıcı politikalar izlerler. İşte bu noktada karar verme eylemleri devreye girer neyi ne zaman nasıl yapacağı söz konusu olduğunda mevcut seçeneklerden biri seçip yola onunla devam ederse kararının doğru olup olmadığını ilerleyen süreçte izlediği politikanın sonuçlarını alırken görecektir. İşte bu nokta da bilmeliyiz ki yönetici karar verirken nasıl bir hal içindedir. Kendisine öz saygısı

yüksek dikkatli mi karar verdi ki bu bir beklenen durumdur. Yoksa öz saygısı düşük panik bir şekilde karar verdi ki bu noktada beklenen başarısızlıktır.

Bu değerlendirmeler bağlamında merkezi yönetimin illere atadığı yöneticilerin vasıfları mevcut durumları karakterleri o kurumlarda başarılı olup olmayacaklarına etki edecektir. Yani il yöneticilerinin karar verme davranışları ve öz saygı durumları o ilin gelişimi halkının refah içerisinde yaşamasına neden olacağı gibi aksi durumların söz konusu olması da göz ardı edilmemelidir.

Bu değerlendirmeler ışında şu kanıya varabiliriz araştırmamızın sonuçları yönetici atamalarında oluşturulabilecek kriterler de karar verme stillerinin ve öz saygı durumunun bir kriter olarak alınması bununda olası yönetim becerisine katkı yapacağı düşünülürse araştırmamızın sonuçlarının önemi ortaya çıkacaktır.

3.4. Sayıtlar

1. Araştırmanın örnekleme, araştırmanın evrenini temsil etmektedir.
2. Araştırma için hazırlanan anket formunun kapsam geçerliği için uzman görüşleri yeterlidir.

3.5. Sınırlılıklar

Araştırma, 2013 yılında Elazığ ilinde kamu da çalışan il müdürü ve müdür yardımcılılarıyla sınırlıdır.

3.6. Tanımlar

Karar vermede öz saygı: Toplanan bilgiler ve düşünülen çeşitli alternatif durumlarına denilmektedir.

Dikkatli karar verme stili: Karar verme durumunda, bireylerin karar vermesi gereken durumla ilgili araştırma ve inceleme yaparak duruma en uygun alternatifini seçmesidir. Dikkatli karar verme stiline sahip bireyler, daha dikkatli bir tutum sergilerler.

Kaçınan karar verme stili: Karar verme durumunda bireyin karar vermemek için karardan uzaklaşmasıdır. Kaçınan karar verme stiline sahip bireyler, karar verme sorumluluğundan kaçma eğilimi gösterirler.

Erteleyici karar verme stili: Problemi askıya alırlar, problem üzerinde düşünmeyi ve eyleme geçmeyi ileri bir tarihe bırakarak ötelemeyi tercih ederler.

Panik karar verme stili: Karar verme durumlarında bireylerin içsel olarak duyguları ve sezgileri ile karar vermesidir. Panik karar verme stiline sahip bireyler, diğerlerine göre daha hızlıdırlar ve önsezilerini kullanırlar

3.7. Araştırmada Evren ve Örneklem Seçimi

2013 yılı Elazığ ilinde kamu il yöneticisi olarak görev yapan muhtelif statülerdeki (il müdürü ve il müdür yardımcısı) yöneticiler araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme ise 2013 yılında hali hazırda kamuda hizmet veren Elazığ ilinde valiliğe bağlı kamu il teşkilatlarında görev yapan 176 yönetici ve yardımcısından 166 yönetici ve yardımcısına ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında evrenin; % .94.31 'ine ulaşılmış ve buradan da % 100 lük bir dönüş alınmıştır.

3.8. Veri Toplama Araçları

Araştırmamızda Elazığ ilinde ki kamu il yöneticilerinin bağımsız değişkenleri ile ilgili bilgi toplamak amacıyla yöneticilere uygulanan “*Kişisel Bilgi Formu*”nun yanı sıra “*Melbourne Karar Verme Ölçeği*” ölçeği kullanılarak anket oluşturulmuştur (Deniz, 2004: 23-35).

3.8.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu yöneticilerin özlük niteliklerini (yaş, cinsiyet, medeni hal, yöneticilik unvan, meslekteki çalışma yılı, yöneticilik yılı, eğitim seviyeleri, mezuniyet alanları ve yöneticilik eğitimi alıp almadıklarını) öğrenebilmek amacıyla araştırmacı tarafından 9 soruluk form hazırlanmıştır.

3.8.2. Karar Verme Stilleri

Araştırma kapsamında örneklem grubu olarak seçilen Elazığ kamu il yöneticilerinin (il müdürü ve il müdür yardımcıları) karar verme stilleri “Melbourne Karar Verme Ölçeği ” kullanılarak elde edilmiştir.

3.8.3. Melbourne Karar Verme Ölçeği

Orijinali Mann ve Diğ (1998), tarafından geliştirilmiş olan Melbourne Karar Verme Ölçeğini, (Melbourne Decision Making Questionary) Deniz (2004), Türkçeye uyarlayarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmıştır (Deniz, 2004:23-35).

Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II (MKVÖ)’ nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları 2002-2003 öğretim yılında Selçuk Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Bilgisayar Sistemleri

Öğretmenliği ve Otomotiv Öğretmenliği ikinci sınıf öğrencileri üzerinde yürütülmüş ve 154 öğrenciden veri toplanmıştır (Deniz, 2004: 23-35).

Melbourne Karar Verme Ölçeği iki kısma ayrılmaktadır. *I. kısım: Karar vermede özsaygıyı (kendine güven)* belirlemeyi amaçlamaktadır. Altı maddeden oluşmakta ve üç maddesi düz, üç maddesi ters yönde puanlanmaktadır. Puanlama maddelere verilen “Doğru” yanıtı 2 puan, “Bazen Doğru” yanıtı 1 puan, “Doğru Değil” yanıtı 0 puan şeklinde yapılmaktadır. Ölçekten alınabilecek maksimum puan 12’dir. Yüksek puanlar karar vermede özsaygının yüksek olduğunun göstergesidir. *II. Kısım* ise 22 maddeden oluşmakta ve **karar verme stillerini** ölçmektedir. Dört alt faktörü bulunmaktadır (Deniz, 2004: 23-35). Bunlar;

Dikkatli Karar Verme Stili: Bireyin karar vermeden önce özenle gerekli bilgiyi araması ve alternatifleri dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yapma durumudur. Bu faktör altı madde (2,4,6,8,12,16) ile ifade edilmiştir.

Kaçıngan Karar Verme Stili: Bireyin karar vermekten kaçınması, kararları başkalarına bırakma eğiliminde olması ve böylece sorumluluğu bir başkasına devrederek karar vermekten kurtulmaya çalışma durumudur. Bu faktör altı madde (3,9,11,14,17,19) ile ifade edilmiştir.

Erteleyici Karar Verme Stili: Bireyin kararı geçerli bir neden olmaksızın sürekli erteleme, geciktirme ve sürüncemede bırakma durumudur. Bu faktör, beş madde (5,7,10,18,21) ile ifade edilmiştir.

Panik Karar Verme Stili: Bireyin bir karar durumu ile karşı karşıya kaldığında, kendini zaman baskısı altında hissederek aceleci davranışlar sergileyip çabuk çözümlere ulaşma çabası durumudur. Bu faktör, beş madde (1,13,15,20,22) ile ifade edilmiştir.

3.8.4. Melbourne Karar Verme Ölçeğinin Güvenirliği

Melbourne Karar Verme Ölçeğinin (MKVÖ I-II) güvenilirliğini testin tekrarı ve iç tutarlık yöntemleriyle ayrı ayrı hesaplamıştır (Deniz, 2004:23-35). Testin tekrarı yöntemi ile MKVÖ I-II 56 üniversite öğrencisine üç hafta ara ile iki kez uygulamış, testin tekrarı yöntemi ile alt ölçeklerden elde edilen güvenilirlik katsayıları $r=.68$ ile $r=.87$ arasında değiştiğini hesaplamıştır.

Ölçeğin iç tutarlılık hesaplamasında madde analizi yapmış, analiz sonucunda ölçeklerde yer alan toplam 28 maddenin, 26’sının madde toplam korelasyonları .33’ün üstünde; diğer iki maddenin, madde toplam korelasyonu ise .26 ve .27 olarak bulunmuştur. 154

üniversite öğrencisine uygulanan MKVÖ I-II' nin iç tutarlılık katsayıları; Karar vermede özsaygı. 72,dikkatli. 80,Kaçıngan. 78,Erteleyici.65,Panik. 71 şeklinde hesaplamıştır (Deniz, 2004:23-35).

3.8.5. Melbourne Karar Verme Ölçeğinin Geçerliliği

MKVÖ I-II geçerlik çalışmalarını kapsam geçerliği ve benzer ölçekler geçerliği yöntemi kullanarak gerçekleştirmiş, kapsam geçerliğinde, uzman görüşüne başvurmuştur. Benzer ölçekler geçerliğini, tarafından geliştirilen Karar Stratejileri Ölçeği ile yapılmış, öğrencilere Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II ve Karar Stratejileri Ölçeği birlikte uygulamıştır. MKVÖ I-II'nin alt ölçekleri ile KSÖ'nin alt ölçekleri arasındaki korelasyon katsayılarının. 15 ile. 71 arasında değiştiğini hesaplamıştır (Deniz, 2004: 23-35).

3.9. Verilerin Analizi Ve Bulgular

Araştırma verilerinin elde edilmesinden sonra, veriler bir istatistik paket programından yararlanılarak, yüzdeler, dağılımlar, aritmetik ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir. İstatistiki değerlendirmeler yapılırken uzman kişilerin görüşleri ve yardımlarından faydalanılmıştır. Yöneticilerin bazı değişkenlere göre “Karar verme stilleri” karşılaştırılmasında bağımsız gruplar t testi (independent samples t-testi), gruplar arasındaki farklılıklarda ve çoklu karşılaştırmalarda “Anova” testi ile belirlenmiş ve yorumlanmıştır. Tek yönlü varyans analizinde ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruplar lehine olduğunu anlamak için Tukey Testi uygulanmıştır. Yorumlar tablolar ile desteklenmiştir. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bulgular bölümündeki birinci kısımda Elazığ ilinde görev yapan kamu il yöneticileri ve yardımcılarının özlük niteliklerine, (yaş, cinsiyet, medeni durum, yöneticilik unvanı, meslekteki çalışma yılı, yöneticilik yılı, eğitim seviyesi yöneticilik eğitimi alıp almadığı) göre dağılımlarını gösteren bulgular, tablolar halinde gösterilmiştir. İkinci kısımda yöneticilerin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerinin ortalamalarının özlük nitelikleri açısından incelenmesini gösteren bulgular, tablolar halinde gösterilmiştir

Çalışmamız kapsamında anket yapılan ve çalışmaya katılan yönetici ve yönetici yardımcılarının, özlük niteliklerine “yaş, cinsiyet, medeni durum, yöneticilik unvanı, meslekteki çalışma yılı, yöneticilik yılı, eğitim seviyesi yöneticilik eğitimi alıp almadığı” göre dağılımlarını gösteren bulgular, aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 1. Yöneticilerin Mezun Oldukları Fakülte Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.

Mezun Olunan Alan	N	%
İktisadi ve İdari Bilimler	69	41,6
Diğerleri	97	58,4
Toplam	166	100,0

Tablo 1,de yapılan araştırmada iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunu olanların yüzdelerik dilimi % 41,6 çıkmıştır

Tablo 2. Yöneticilerin Yaş Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.

Yaş	N	%
27-35	19	11,4
36-40	25	15,1
41-45	31	18,7
46-50	30	18,1
51-55	31	18,7
55-65	30	18,1
Toplam	166	100,0

Tablo 2’de yaş değişkenine bakıldığında, yöneticilerin yaş ortalamasının en fazla % 18,7 ile 51-55 yaş ve 41-45 yaş aralığında aralığın da oldukları bulunmuştur.

Tablo 3. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.

Cinsiyet	N	%
Kadın	8	4,8
Erkek	158	95,2
Toplam	166	100,0

Tablo 3’de araştırma kapsamına alınan öğretim elemanlarının cinsiyet değişkenleri incelendiğinde % 4,8’inin kadın, % 95,2’unun ise erkek oldukları bulunmuştur.

Tablo 4. Yöneticilerin Medeni Hali Değişkeni Tablosu

Medeni Hal	N	%
Evli	147	88,6
Bekar	19	11,4
Toplam	166	100,0

Tablo 4'e göre öğretim elemanlarının medeni durumları değişkeni incelendiğinde katılımcıların % 88,6'nın evli, % 11,4'nün ise bekar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin Ünvan Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.

Yönetici Ünvanı	N	%
Yönetici	54	32,5
Yön. Yardımcısı	112	67,5
Toplam	166	100,0

Tablo 5'e göre öğretim elemanlarının akademik ünvan değişkenleri incelendiğinde katılımcıların %'32,5'nin yönetici, %67,5'inin yönetici yardımcısı, unvanlarının olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.

Eğitim Düzeyleri	N	%
Ön lisans	11	6,6
Lisans	119	71,7
Yük. lisans	33	19,9
Doktora	3	1,8
Toplam	166	100,0

Tablo 6'a göre yöneticilerin akademik eğitim düzeyleri değişkeni incelendiğinde katılımcıların %6,6'sı ön lisans, %71,7'sinin lisans, %19,9'nun yüksek lisans, %1,8'nin ise doktora mezunu oldukları bulunmuştur.

Tablo 7. Yöneticilerin meslekteki memuriyet yılı olarak aldığımız meslekteki çalışma yılı Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.

Meslekteki çalışma yılı	N	%
1-10 yıl	23	13,9
11-20 yıl	46	27,7
21-30 yıl	72	43,4
31 ve üstü yıl	25	15,1
Toplam	166	100,0

Tablo 7'a göre yöneticilerin meslekteki çalışma yılı ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalama ile % 43,4' ünün 21-30 yıl ortalamayla çalıştığı tespit edilmiştir

Tablo 8. Yöneticilerin yöneticilik yılı Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.

Yöneticilik yılı	N	%
1-5	50	30,1
6-10	41	24,7
11-15	27	16,3
16-20	28	16,9
21- üstü	20	12,0
Toplam	166	100,0

Tablo 8'e göre yöneticilerin yöneticilik yılı değişkeni incelendiğinde en yüksek aralığın % 24,7 ile 6-10 yıl yöneticilik yapanlar anlaşılmaktadır

Tablo 9. Yöneticilerin yöneticilik eğitimi alma Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı.

Yöneticilik eğitimi alma	N	%
Evet	101	60,8
Hayır	65	39,2
Toplam	166	100,0

Tablo 9'a göre Yöneticilerin yöneticilik meslek içi veya öğrenim süresi içerisinde yöneticilik eğitimi alıp almadıkları incelendiğinde katılımcıların %60,8'inin yöneticilik eğitimi aldığı tespitine varılmıştır

Tablo 10. Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenlerine İlişkin N, \bar{x} , Ss Dağılımı Değerleri.

	Yaş	N	\bar{X}	Ss
Karar Vermede Öz Saygı	27-35	19	9,68	2,00
	36-40	25	10,04	1,81
	41-45	31	9,74	2,03
	46-50	30	10,43	1,27
	51-55	31	10,67	1,16
	55-65	30	10,13	2,23
	Toplam	166	10,15	1,79
Dikkatli Karar Verme	27-35	19	10,10	1,82
	36-40	25	12,20	5,39
	41-45	31	9,58	2,64
	46-50	30	10,30	1,62
	51-55	31	9,96	1,92
	55-65	30	9,90	1,91
	Toplam	166	10,30	2,89
Kaçınan Karar Verme	27-35	19	3,73	2,37
	36-40	25	3,88	2,42
	41-45	31	3,58	2,93
	46-50	30	3,46	2,63
	51-55	31	3,41	2,07
	55-65	30	3,80	2,86
	Toplam	166	3,63	2,55
Erteleyici Karar Verme	27-35	19	2,68	2,62
	36-40	25	2,64	1,77
	41-45	31	2,83	1,88
	46-50	30	2,40	1,95
	51-55	30	2,20	1,88
	55-65	30	3,13	1,99
	Toplam	165	2,64	1,99
Panik Karar Verme	27-35	19	2,84	2,36
	36-40	25	2,48	1,73
	41-45	31	2,61	2,02
	46-50	30	2,46	1,63
	51-55	31	2,45	1,99
	55-65	30	2,76	1,56
	Toplam	166	2,59	1,85

Tablo 10’da, Melbourne karar verme ölçeğinin, I. kısmını oluşturan karar vermede özsaygı puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 10,67 ile 51-55 yaş aralığında ki yönetici ve yardımcılara ait olduğu, onları sırasıyla 10.43 ortalama ile 46-56 yaş, 10.13 ortalama ile 55-65 yaş, 10.04 ortalama ile 36-40 yaş, 9,74. ortalama ile 41-45 yaş, 9,68 ortalama ile 27-35 yaş yönetici ve yardımcılarının izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından dikkatli karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 12,20 ile 36-40 yaş yöneticilerine ait olduğu, onları sırasıyla 10.30 ile 45-50 yaş, 10.10 ortalama ile 27-35 yaş, 9,96 ortalama ile 51-55 yaş, 90,90 ortalama ile 55-65 yaş, 9,58 ortalama ile 41-45 yaş, yöneticilerinin izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından kaçınan karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 3.88 ile 36-40 yaş yöneticilerine ait olduğu, onları sırasıyla 3.80 ile 55-65 yaş, 3.73 ortalama ile 27-35 yaş, 3.58 ortalama ile 41-45 yaş, 3,46 ortalama ile 46-50 yaş, 3,41 ortalama ile 51-55 yaş ve üstü yaş yöneticilerinin izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından erteleyici karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 3,13 ile 55-65 yaş yöneticilerine ait olduğu, onları sırasıyla 2,83 ile 41-45 yaş, 2,68 ortalama ile 27-35 yaş, 2,64 ortalama ile 36-40 yaş, 2.40 ortalama ile 45-50 yaş, 2.20 ortalama ile 51-55 yaş, yöneticilerinin izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından panik karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,84 ile 27-35 yaş yöneticilerine ait olduğu, onları sırasıyla 2,76 ile 55-65 yaş, 2,61 ortalama ile 41-45 yaş, 2.48 ortalama ile 36-40 yaş, 2.46 ortalama ile 45-50 yaş, 2.45 ortalama ile 51-55 yaş, yöneticilerinin izlediği görülmektedir.

Tablo 11. Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Karar vermede öz saygı	20,62	5	4,12	1,29	0,26
	508,60	160	3,17		
	529,23	165			
Dikkatli Karar Verme	122,98	5	24,59	3,11	0,01
	1262,34	160	7,89		
	1385,33	165			
Kaçınan Karar Verme	4,897	5	0,97	0,14	0,98
	1069,68	160	6,68		
	1074,58	165	6,68		
Erteleyici Karar Verme	16,08	5	3,21	0,80	0,54
	635,525	159	3,997		
	651,612	164			
Panik Karar Verme	3,51	5	0,70	0,19	0,96
	564,63	160	3,52		
	568,14	165			

Tablo 11’de, Elazığ ilindeki kamu il yöneticilerinin yaş değişkenlerine göre, karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri ölçeği puanlarına ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, karar vermede özsaygı (I. kısım) ve karar verme stilleri alt boyutlarından

dikkatli karar verme de 36-40 yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre daha dikkatli olduğu saptanmıştır. bu bağlamda yapılan testler sonucunda $p=0,01$ olması aralarında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir ($p<0.05$). Ayrıca karar verme stilleri alt boyutlarından kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme stilleri ile yöneticilerin yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$)

Tablo 12. Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının Cinsiyet Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.

	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
Karar Vermede Öz Saygı	Kadın	8	9,87	2,16	-0,44	0,65
	Erkek	158	10,16	1,77		
Dikkatli Karar Verme	Kadın	8	9,87	2,03	-0,43	0,66
	Erkek	158	10,32	2,93		
Kaçınan Karar Verme	Kadın	8	3,87	2,58	0,27	0,78
	Erkek	158	3,62	2,55		
Erteleyici Karar Verme	Kadın	8	2,50	2,26	-0,21	0,83
	Erkek	157	2,65	1,98		
Panik Karar Verme	Kadın	8	2,75	1,90	0,24	0,80
	Erkek	158	2,58	1,85		

Tablo 12, incelendiğinde, karar vermede özsaygı puan ortalamaları, bayan yöneticilerin ortalaması 9,87, erkek yöneticilerin ortalaması ise 10.16 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.65$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından dikkatli karar verme alt boyutunda, bayan yöneticilerin ortalaması 9,87, erkek yöneticilerin ortalaması ise 10.32 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.66$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından kaçınan karar verme alt boyutunda, bayan yöneticilerin ortalaması 3.87, erkek yöneticilerin ortalaması ise 3.62 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.78$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından erteleyici karar verme alt boyutunda, bayan yöneticilerin ortalaması 2,50, erkek yöneticilerin ortalaması ise 2.65 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.83$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından panik karar verme alt boyutunda, bayan yöneticilerin ortalaması 2.75,erkek yöneticilerin ortalaması ise 2.58 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.80$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Elazığ ilindeki kamu il yöneticilerinin medeni durum değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

Tablo 13. Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının Medeni Hal Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.

	Medeni Hal	N	\bar{X}	Ss	t	p
Karar Vermede Öz Saygı	Evli	147	10,14	1,79	-0,15	0,87
	Bekar	19	10,21	1,81		
Dikkatli Karar Verme	Evli	147	10,26	3,04	-0,51	0,60
	Bekar	19	10,63	1,30		
Kaçıngan Karar Verme	Evli	147	3,63	2,60	0,00	0,99
	Bekar	19	3,63	2,13		
Erteleyici Karar Verme	Evli	146	2,58	2,04	-1,06	0,29
	Bekar	19	3,10	1,44		
Panik Karar Verme	Evli	147	2,52	1,86	-1,28	0,20
	Bekar	19	3,10	1,72		

Tablo 13,incelendiğinde, karar vermede özsaygı puan ortalamaları, evli yöneticilerin ortalaması 10.14,bekar yöneticilerin ortalaması ise 10.21 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.87$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından dikkatli karar verme alt boyutunda, evli yöneticilerin ortalaması 10.26, bekar yöneticilerin ortalaması ise 10.63 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.60$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından kaçıngan karar verme alt boyutunda, evli yöneticilerin ortalaması 3.63, bekar yöneticilerin ortalaması ise 3.63 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.99$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından erteleyici karar verme alt boyutunda, evli yöneticilerin ortalaması 2,58, bekar yöneticilerin ortalaması ise 3,10 olduğu görülmektedir.

İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.29$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından panik karar verme alt boyutunda, yöneticilerin ortalaması 2.52, bekar yöneticilerin ortalaması ise 3,10 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.20$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$).

Tablo 14. Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının yöneticilik unvanı Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.

	Yönetici ün.	N	\bar{X}	Ss	t	p
Karar Vermede Öz Saygı	Yönetici	54	10,51	1,70	1,85	0,06
	Yönetici yrd	112	9,97	1,81		
Dikkatli Karar Verme	Yönetici	54	10,75	2,97	1,40	0,16
	Yönetici yrd	112	10,08	2,84		
Kaçıngan Karar Verme	Yönetici	54	3,03	2,54	-2,10	0,03
	Yönetici yrd	112	3,91	2,51		
Erteleyici Karar Verme	Yönetici	54	1,98	1,77	-2,10	0,03*
	Yönetici yrd	111	2,97	2,02		
Panik Karar Verme	Yönetici	54	1,90	1,69	-3,39	0,00*
	Yönetici yrd	112	2,91	1,84		

Tablo 14 incelendiğinde, karar vermede özsaygı puan ortalamaları, yöneticilerin ortalaması 10.51,yönetici yardımcılarının ortalaması ise 9,97 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.06$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından dikkatli karar verme alt boyutunda, yöneticilerin ortalaması 10.75,yönetici yardımcılarının ortalaması ise 10.08 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.16$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından kaçıngan karar verme alt boyutunda, yöneticilerin ortalaması 3.03,yönetici yardımcılarının ortalaması ise 3.91 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p > 0.03$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından erteleyici karar verme alt boyutunda, yöneticilerin ortalaması 1,98,yönetici yardımcılarının ortalaması ise 2.97 olduğu

görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p>0.00$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından panik karar verme alt boyutunda, yöneticilerin ortalaması 1,90,yönetici yardımcılarının ortalaması ise 2.91 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.00$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 15. Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek meslekteki çalışma yılı Değişkenlerine İlişkin, N, \bar{x} , Ss Dağılımı Değerleri.

	Meslek yılı	N	\bar{X}	Ss
Karar Vermede Öz Saygı	1-10 yıl	23	9,21	2,04
	11-20 yıl	46	10,04	2,01
	21-30 yıl	72	10,37	1,53
	31 ve üstü yıl	25	10,56	1,58
	Toplam	166	10,15	1,79
Dikkatli Karar Verme	1-10 yıl	23	9,73	2,79
	11-20 yıl	46	11,02	4,39
	21-30 yıl	72	10,06	1,77
	31 ve üstü yıl	25	10,20	1,87
	Toplam	166	10,30	2,89
Kaçıngan Karar Verme	1-10 yıl	23	3,65	2,40
	11-20 yıl	46	3,34	2,68
	21-30 yıl	72	3,91	2,62
	31 ve üstü yıl	25	3,32	2,24
	Toplam	166	3,63	2,55
Erteleyici Karar Verme	1-10 yıl	23	2,56	2,46
	11-20 yıl	46	2,52	1,82
	21-30 yıl	71	2,70	1,90
	31 ve üstü yıl	25	2,80	2,16
	Toplam	165	2,64	1,99
Panik Karar Verme	1-10 yıl	23	2,65	2,36
	11-20 yıl	46	2,50	1,98
	21-30 yıl	72	2,79	1,50
	31 ve üstü yıl	25	2,12	2,02
	Toplam	166	2,59	1,85

Tablo 15’de, Melbourne karar verme ölçeğinin, I. kısmını oluşturan karar vermede özsaygı puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 10.56 ile 31 ve üstü yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 10.37 ortalama ile 21-30 yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticilere, 10.4 ortalama ile 11-20 meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticilere, 9,21 ortalama ile 1-10 yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticilerin, izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından dikkatli karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 11.02 ile 11-20 yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 10.20 ortalama ile 31 yıl ve üstü meslekte çalışma yılına sahip olan, 10.06 ortalama ile 21-30 meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticilere, 9,73 ortalama ile 1-10 yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından kaçınan karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 3.91 ile 21-30 yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 3.65 ortalama ile 1-10 yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticiler, 3.34 ortalama ile 11-20 yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticiler, 3.32 ortalama ile 31 ve üstü yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticilerin, izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından erteleyici karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,80 ile 31 ve üstü yıl ve meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 2,70 ortalama ile 21-30 meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticiler, 2,56 ortalama ile 1-10 yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticiler, 2.52 ortalama ile 11-20 meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticilerin, izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından panik karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2.79 ile 21-30 yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 2.65 ortalama ile 1-10 yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticiler 2.50 ortalama ile 11-20 yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticiler, 2.12 ortalama ile 31 ve üstü yıl meslekte çalışma yılına sahip olan yöneticilerin, izlediği görülmektedir.

Tablo 16. Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının meslekteki çalışma yılı Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri

	Kareler		Kareler		
	Toplamı	sd	Ortalaması	F	p
Karar Vermede Öz Saygı	28,37	3	9,45	3,05	0,03
	500,86	162	3,09		
	529,23	165			
Dikkatli Karar Verme	35,26	3	11,75	1,41	0,24
	1350,06	162	8,33		
	1385,33	165			
Kaçıngan Karar Verme	11,99	3	3,99	0,60	0,61
	1062,59	162	6,55		
	1074,58	165			
Erteleyici Karar Verme	1,69	3	0,56	0,14	0,93
	649,91	161	4,03		
	651,61	164			
Panik Karar Verme	8,91	3	2,97	0,86	0,46
	559,23	162	3,45		
	568,14	165			

Tablo 16’de, Elazığ kamu il yöneticilerinin meslekteki çalışma yılı değişkenlerine göre, karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri ölçeği puanlarına ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, karar verme stilleri alt boyutlarından dikkatli karar verme stili kaçıngan karar verme stili erteleyici karar verme stili ve panik karar verme stili puan ortalamalarının yöneticilerin meslekteki çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$). Bununla birlikte karar vermede özsaygı (I. kısım) p değeri ($p > 0.03$) olarak bulunmuş bu düzeyinde anlamlı farklılaşmanın olduğu saptanmıştır.

Farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi için Tukey Testi yapılmıştır. Yapılan Tukey testine ilişkin istatistiksel değerlere bakıldığında; yöneticilerin meslekteki çalışma yılı değişkenleri açısından karar vermede özsaygı (I. kısım) puan ortalamaları arasındaki fark meslekteki çalışma yılı 1,10 yıl, 21-30 yıl - ,31 ve üstü yıl meslekteki çalışma yılına sahip yöneticilerin arasında ($p > 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır Yapılan diğer karşılaştırmalar sonucunda ($p < 0.05$) manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır.

Elazığ kamu il yöneticilerinin karar vermede öz saygı ve karar verme stilleri puan ortalamaları, yöneticilik yıl değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

Tablo 17. Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek yöneticilik Yıl Değişkenlerine İlişkin, N, \bar{x} , Ss Dağılımı Değerleri.

	Yöneticilik Yılı	N	\bar{x}	Ss
Karar Vermede Öz Saygı	1-10 yıl	23	9,21	2,04
	11-20 yıl	46	10,04	2,01
	21-30 yıl	72	10,37	1,53
	31 ve üstü yıl	25	10,56	1,58
	Toplam	166	10,15	1,79
Dikkatli Karar Verme	1-10 yıl	23	9,73	2,79
	11-20 yıl	46	11,02	4,39
	21-30 yıl	72	10,06	1,77
	31 ve üstü yıl	25	10,20	1,87
	Toplam	166	10,30	2,89
Kaçıngan Karar Verme	1-10 yıl	23	3,65	2,40
	11-20 yıl	46	3,34	2,68
	21-30 yıl	72	3,91	2,62
	31 ve üstü yıl	25	3,32	2,24
	Toplam	166	3,63	2,55
Erteleyici Karar Verme	1-10 yıl	23	2,56	2,46
	11-20 yıl	46	2,52	1,82
	21-30 yıl	71	2,70	1,90
	31 ve üstü yıl	25	2,80	2,16
	Toplam	165	2,64	1,99
Panik Karar Verme	1-10 yıl	23	2,65	2,36
	11-20 yıl	46	2,50	1,98
	21-30 yıl	72	2,79	1,50
	31 ve üstü yıl	25	2,12	2,02
	Toplam	166	2,59	1,85

Tablo 17’de, Melbourne karar verme ölçeğinin, I. kısmını oluşturan karar vermede özsaygı puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 10.56 ile 31 yıl ve üstü yöneticilik yılına sahip olan yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 10.37 ortalama ile 21-30

yıla sahip olan, 10.04 ortalama ile 11-20 yöneticilik yılına sahip olan, 9,21 ortalama ile 1-10 yöneticilik yılına sahip olan, yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından dikkatli karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 10,20 ile 31 yıl üstü yöneticilik yılına sahip olan yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 10.06 ortalama ile 21-30 yöneticilik yılına sahip olan, 10.02 ortalama ile 11-20 yöneticilik yılına sahip olan, 9,73 ortalama ile 1-10 yöneticilik yılına sahip olan, yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından kaçınan karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 3.91 ile 21-30 yöneticilik yılına sahip olan yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 3.65 ortalama ile 1-10 yöneticilik yılına sahip olan, 3.34 ortalama ile 11-20 yöneticilik yılına sahip olan, 3.32 ortalama ile 31 yıl ve üstü yöneticilik yılına sahip olan, yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından erteleyici karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,80 ile 31 yıl ve üstü yöneticilik yılına sahip olan yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 2,70 ortalama ile 21-30 yöneticilik yılına sahip olan, 2,56 ortalama ile 1-10 yöneticilik yılına sahip olan, 2.52 ortalama ile 11-20 yöneticilik yılına sahip olan, yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından panik karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2.79 ile 21-30 yöneticilik yılına sahip olan yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 2.65 ortalama ile 1-10 yöneticilik yılına sahip olan, 2.50 ortalama ile 11-20 yöneticilik yılına sahip olan, 2.12 ortalama ile 31 yıl ve üstü yöneticilik yılına sahip olan, yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Tablo 18. Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının yöneticilerinin yöneticilik yılı Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	28,37	3	9,45	3,05	0,03
Karar Vermede Öz Saygı	500,86	162	3,09		
	529,23	165			
	35,266	3	11,75	1,41	0,24
Dikkatli Karar Verme	1350,066	162	8,33		
	1385,331	165			
	11,992	3	3,99	0,60	0,61
Kaçıngan Karar Verme	1062,592	162	6,55		
	1074,584	165			
	1,693	3	0,56	0,14	0,93
Erteleyici Karar Verme	649,919	161	4,03		
	651,612	164			
	8,912	3	2,97	0,86	0,46
Panik Karar Verme	559,232	162	3,45		
	568,145	165			

Tablo 18’de, Elazığ kamu il yöneticilerinin yöneticilik yılı değişkenlerine göre, karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri ölçeği puanlarına ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, karar verme stilleri alt boyutlarından dikkatli karar verme stili, kaçıngan karar verme stili, erteleyici karar verme stili ve panik karar verme stili puan ortalamalarının yöneticilerin yöneticilik yıl değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$). Bununla birlikte karar vermede özsaygı (I. kısım) p değeri ($p > 0.03$) olarak bulunmuş, ($p < 0.05$) bu düzeyde anlamlı farklılaşmanın olduğu saptanmıştır.

Farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi için Tukey Testi yapılmıştır. Yapılan Tukey testine ilişkin istatistiksel değerlere bakıldığında; yöneticilerin yöneticilik yıl değişkenleri açısından karar vermede özsaygı (1 kısım) puan ortalamaları arasındaki fark, karar vermede özsaygı, yöneticilik yılı 1-10 yıl arasında olan yöneticiler ile 21-30 yıl, 31 ve üstü yöneticilik yılına sahip olan yöneticiler arasında ($p < 0.05$) düzeyinde anlamlı farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Yapılan diğer karşılaştırmalar sonucunda ($p < 0.05$) bu düzeyde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır.

Tablo 19. Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenlerine İlişkin, N, \bar{X} , Ss Dağılımı Değerleri.

	Eğitim Düzeyi	N	\bar{X}	Ss
Karar Vermede Öz Saygı	Ön lisans	11	10,36	1,20
	Lisans	119	10,17	1,83
	Y.Lisans	33	9,96	1,89
	Doktora	3	10,33	0,57
	Toplam	166	10,15	1,79
Dikkatli Karar Verme	Ön lisans	11	9,81	1,32
	Lisans	119	10,24	2,81
	Y.Lisans	33	10,24	1,88
	Doktora	3	15,33	10,96
	Toplam	166	10,30	2,89
Kaçıngan Karar Verme	Ön lisans	11	2,81	2,40
	Lisans	119	4,05	2,64
	Y.Lisans	33	2,66	1,79
	Doktora	3	0,66	0,57
	Toplam	166	3,63	2,55
Erteleyici Karar Verme	Ön lisans	10	2,20	2,25
	Lisans	119	2,92	2,12
	Y.Lisans	33	1,90	1,04
	Doktora	3	1,33	1,15
	Toplam	165	2,64	1,99
Panik Karar Verme	Ön lisans	11	2,90	2,07
	Lisans	119	2,71	1,92
	Y.Lisans	33	2,09	1,54
	Doktora	3	2,00	0,00
	Toplam	166	2,59	1,85

Tablo 19’de, Melbourne karar verme ölçeğinin, I. kısmını oluşturan karar vermede özsaygı puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 10.36 ile ön lisans eğitim düzeyindeki yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 10.33 ortalama ile doktora eğitim düzeyindeki, 10.17 ortalama ile lisans eğitim, 9.96 ortalama ile yüksek lisans düzeyindeki yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından dikkatli karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 15,33 ile doktora düzeyindeki yöneticilere ait olduğu onları sırasıyla,

10,24 ortalama ile lisans ve yüksek lisans eğitim düzeyindeki yöneticilere ait olduğu, 9,81 ortalama ile ön lisans eğitim düzeyindeki, yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından kaçınan karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 4.05 ile lisans eğitim düzeyindeki yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 2.81 ortalama ile ön lisans eğitim düzeyindeki, 2.66 ortalama ile yüksek lisans eğitim düzeyindeki, 0.66 ortalama ile doktora eğitim düzeyindeki yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından erteleyici karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,92 ile lisans eğitim düzeyindeki yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 2,20 ortalama ile ön lisans eğitim düzeyindeki, 1,90 ortalama ile yüksek lisans eğitim düzeyindeki, 1,33 ortalama ile doktora eğitim düzeyindeki yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarından panik karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2.90 ile ön lisans eğitim düzeyindeki yöneticilere ait olduğu, onları sırasıyla 2.71 ortalama ile lisans eğitim düzeyindeki, 2.09 ortalama ile yüksek lisans eğitim düzeyindeki, 2,00 ile doktora eğitim düzeyindeki yöneticilerin görülmektedir.

Tablo 20. Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenlerine Göre Varyans Analizi Dağılımı Değerleri.

	Kareler Toplamı		Kareler Ortalaması	F	p
	sd	sd			
Karar Vermede Öz Saygı	1,75	3	0,58	0,18	0,91
	527,47	162	3,25		
	529,23	165			
Dikkatli Karar Verme	79,035	3	26,34	3,267	0,02
	1306,29	162	8,064		
	1385,33	165			
Kaçınan Karar Verme	85,25	3	28,41	4,653	0,00
	989,33	162	6,10		
	1074,58	165			
Erteleyici Karar Verme	34,29	3	11,43	2,982	0,03
	617,31	161	3,83		
	651,61	164			
Panik Karar Verme	12,22	3	4,07	1,187	0,31
	555,92	162	3,43		
	568,14	165			

Tablo 20’de, Elazığ kamu il yöneticilerinin eğitim düzeyi değişkenlerine göre, karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri ölçeği puanlarına ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, karar vermede özsaygı (I. kısım) ve karar verme stilleri alt boyutlarından

panik karar verme stili, puan ortalamalarının yöneticilerinin eğitim düzeyi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$). Bununla birlikte ölçeğin alt boyutlarından dikkatli karar verme ($p > 0.02$), kaçınan karar verme ($p > 0.00$), erteleyici karar verme ($p > 0.03$) p değerlerine bakıldığında ($p > 0.05$) düzeyinde manidar bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda Tukey testi yapılmış şu bulgulara ulaşılmıştır; ölçeğin alt boyutlarından dikkatli karar verme ($p > 0.02$) eğitim düzeyi doktora olanların ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitim seviyelerine göre daha dikkatli karar verdikleri bulunmuştur. kaçınan karar verme ($p > 0.00$) de ise lisans düzeyi eğitim seviyesinin yüksek lisansa göre daha kaçınan karar verme stili gözlemlenmiş, erteleyici karar verme ($p > 0.03$) lisans düzeyi eğitim seviyesinin yüksek lisansa göre daha erteleyici karar verme stili gözlemlenmiştir yöneticilerde.

Elazığ ilindeki kamu il yöneticilerinin mezun oldukları fakülte değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

Tablo 21. Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının mezuniyet alanları Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.

	Mezuniyet Alanı	N	\bar{X}	Ss	t	p
Karar Vermede Öz Saygı	İktisadi ve İdari Bil. Fak.	69	9,98	1,85	-1,00	0,31
	Diğer fakülteler	97	10,26	1,74		
Dikkatli Karar Verme	İktisadi ve İdari Bil. Fak.	69	10,27	3,43	-0,11	0,90
	Diğer fakülteler	97	10,32	2,46		
Kaçınan Karar Verme	İktisadi ve İdari Bil. Fak.	69	3,88	2,61	1,07	0,28
	Diğer fakülteler	97	3,45	2,50		
Erteleyici Karar Verme	İktisadi ve İdari Bil. Fak.	68	2,69	1,98	0,23	0,81
	Diğer fakülteler	97	2,61	2,00		
Panik Karar Verme	İktisadi ve İdari Bil. Fak.	69	2,57	2,09	-0,06	0,95
	Diğer fakülteler	97	2,59	1,67		

Tablo 21 incelendiğinde, Elazığ kamu il yöneticilerinin mezun oldukları alanlar iki ana gruba ayrılmış bunlar iktisadi ve idari bilimler fakültesi ve diğer fakülteler olarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda karar vermede özsaygı puan ortalamaları, iktisadi idari bilimler fakültesi mezunu yöneticilerinin 9,98 diğer fakülte mezunu yöneticilerin ortalaması ise 10,26 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.31$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından dikkatli karar verme alt boyutunda, iktisadi idari bilimler fakültesi mezunu yöneticilerinin ortalaması 10.27,diğer fakülte mezunu yöneticilerin ortalaması ise 10.32 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.90$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından kaçınan karar verme alt boyutunda, iktisadi idari bilimler fakültesi mezunu yöneticilerinin ortalaması 3.88,diğer fakülte mezunu yöneticilerin ortalaması ise 3.45 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.28$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından erteleyici karar verme alt boyutunda, iktisadi idari bilimler fakültesi mezunu yöneticilerinin ortalaması 2,69,diğer fakülte mezunu yöneticilerin ortalaması ise 2,61 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.81$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından panik karar verme alt boyutunda, iktisadi idari bilimler fakültesi mezunu yöneticilerinin ortalaması 2.57,diğer fakülte mezunu yöneticilerin ortalaması ise2,59 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.95$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 22. Karar Vermede Öz Saygı ve Karar Verme Stilleri Ölçek Puanlarının yöneticilik eğitimi alma Değişkenlerine İlişkin t Testi Dağılımı Değerleri.

	Y.E.A	N	\bar{X}	Ss	t	p
Karar Vermede Öz Saygı	Evet	101	10,14	1,83	-0,01	0,98
	Hayır	65	10,15	1,73		
Dikkatli Karar Verme	Evet	101	10,80	3,29	2,79	0,00
	Hayır	65	9,53	1,92		
Kaçınan Karar Verme	Evet	101	3,81	2,50	1,13	0,26
	Hayır	65	3,35	2,61		
Erteleyici Karar Verme	Evet	100	2,66	2,06	0,09	0,92
	Hayır	65	2,63	1,89		
Panik Karar Verme	Evet	101	2,59	2,05	0,03	0,97
	Hayır	65	2,58	1,50		

Tablo 22 incelendiğinde, Elazığ kamu il yöneticilerinin karar vermede özsaygı puan ortalamaları, yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerin ortalaması 10.14,yöneticilik eğitimi almamış olan yöneticilerin ortalaması ise 10.15 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.98$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından dikkatli karar verme alt boyutunda, yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerin 10.80,yöneticilik eğitimi almamış olan yöneticilerin ortalaması ise 9,53 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.00$) bulunmuş iki grup arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). yani yöneticilik eğitimi alanların almayanlara nazaran daha dikkatli oldukları ve bu noktadan hareketle daha başarılı oldukları sonucuna ulaşabiliriz.

Karar verme ölçeği alt boyutlarından kaçınan karar verme alt boyutunda, yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerin ortalaması 3.81,yöneticilik eğitimi almamış olan yöneticilerin ortalaması ise 3.35 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.26$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından erteleyici karar verme alt boyutunda, yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerin ortalaması 2,66,yöneticilik eğitimi almamış olan yöneticilerin ortalaması ise 2.63 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.92$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından panik karar verme alt boyutunda, yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerin ortalaması 2.59,yöneticilik eğitimi almamış olan yöneticilerin ortalaması ise 2.58 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.97$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, alt problemlerle ilgili olarak araştırma örneklemini oluşturan kamu il yöneticilerinin karar vermede özsayı ve karar verme stillerinin bazı değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediği ile ilgili bulgular ve yöneticilerin, karar vermede özsayı ve karar verme stillerini açıklama gücü ile ilgili bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır. Araştırma ile ilgili bulguların tartışılması ve yorumlanması, alt problemlerin sıralamasına uygun olarak yapılmıştır.

Kamu il yöneticilerinin karar vermede öz saygı ve karar verme stillerinin özlük niteliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tartışma ve yorum.

Elazığ ilindeki kamu il yöneticilerinin yaş değişkenlerine göre, karar vermede özsayı ve karar verme stilleri ölçeği puanlarına ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, karar vermede özsayı (I. kısım) ve karar verme stilleri alt boyutlarından dikkatli karar verme, kaçınan karar verme ve erteleyici karar verme ile yöneticilerin yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$)

Yapılan diğer karşılaştırmalar sonucunda ($p<0.05$) anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır. Çalışmamız sonucunda, yaş düştükçe panik karar verme stili artmakta olduğu tespit edilmiştir. Benzer çalışmalar incelendiğinde: Demirbaş (1992) da yapmış olduğu çalışmada, yaş ilerledikçe karar verme yeteneğinde artış olduğunu ve kararların daha bağlayıcı olduğunu belirtmiştir. Özcan (1999) tarafından, liselerdeki yöneticilerin karar verme stillerine yönelik yapılan araştırmada 36-40 yaş aralığındaki yöneticilerin, 25-30 yaş aralığındaki yöneticilere göre, 41-45 yaş aralığındaki yöneticilerin de 20-25 yaş aralığındaki yöneticilere göre karar verme sürecinde seçenekleri daha mantıklı inceledikleri yönünde bir bulguya ulaşılmıştır. Alver (2003) tarafından yapılan çalışmada da bireylerin karar verme stillerinin içinde buldukları yaş gruplarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Arın (2006) tarafından, Kuzgun (1992)'un Karar Stratejileri Ölçeği kullanılarak liselerdeki yöneticilerin karar verme stillerine yönelik yapılan araştırmada karar verme stillerinden bağımlı karar verme stili dışındaki stillerin, yaş değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Hulderman (2003) ve Sanders (2008) da yapmış oldukları doktora tezi çalışmasının sonucunda karar verme stillerinin kişilerin içinde bulunduğu yaş grubuna göre önemli ölçüde farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Yapılan benzer araştırma bulguları, çalışmamızı destekler niteliktedir.

Cinsiyet değişkenlerine göre, karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri ölçeği puanlarına ilişkin analizi sonuçları incelendiğinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$, Tablo 38). Elde edilen bu sonuç Taşdelen (2002) tarafından yapılmış olan doktora tezinde elde edilen sonuçla benzerlik göstermektedir. Taşdelen (2002)'nin çalışmasının sonucunda da cinsiyete göre bir farklılaşma tespit edilememiştir. Yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde: Özcan (1999) tarafından, Kuzgun (1992) Karar Stratejileri Ölçeği kullanılarak, lise yöneticilerine yönelik yapılan çalışmada karar verme stillerinde cinsiyete göre fark bulunamamıştır. Alver (2003) tarafından, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların empatik becerileri, karar stratejileri ve psikolojik belirtileri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılmış olan çalışmada da karar verme stillerinde cinsiyete göre fark bulunamamıştır. Hulderman (2003)'ın polis memurlarının karar verme stilleri ve öğrenme stratejileri üzerine yapmış olduğu doktora tezi çalışmasının sonucunda ve Kao (2005)'nin Çin'deki Tayvanlı yöneticilerin liderlik stilleri ve karar verme stillerini inceleyen doktora tezi çalışmasının sonucunda karar verme stillerinin cinsiyete göre önemli ölçüde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Sanders (2008) 'One-Stop Career Center' isimli şirketin müşterilerinin karar verme stilleri, kullandıkları biliş yolları ve öğrenme stratejileri üzerine yaptığı doktora tezi çalışmasının sonucunda rasyonel ve bağımlı karar verme stillerinin cinsiyete göre önemli ölçüde farklılaşma gösterdiğini, bayanların rasyonel karar verme stili ortalamalarının bayların ortalamasından daha yüksek olduğunu, bayların bağımlı karar verme stili ortalamasının bayanlardan daha yüksek olduğunu tespit etmiş, diğer karar verme stillerinin ise cinsiyete göre önemli ölçüde farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Medeni hal değişkenlerine göre, karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri ölçeği puanlarına ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, karar vermede özsaygı (I. kısım) ve karar verme stilleri alt boyutlarının nedeni hal değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma yaratmadığı saptanmıştır ($p<0.05$, Tablo 43). Çalışmamıza benzer ancak medeni hal değişkenine göre farklılık çıkan bir çalışmada, Uzunoğlu (2008) yapmış olduğu Türk futbol hakemlerinin karar verme stillerinin klasmanlarına ve bazı değişkenlere göre incelenmesi isimli çalışmasında futbol hakemlerinin medeni durumları ile kaçınan puan ortalamaları ele alındığında, evli hakemlerin puan ortalamalarının, bekar hakemlerin puan ortalamalarından düşük olduğu bulgusuna varmıştır.

Yöneticilik ünvanı değişkenlerine göre, karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri ölçeği puanlarına ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, karar vermede özsaygı (I. kısım) ve karar verme stilleri alt boyutlarından dikkatli karar verme stili ile erteleyici karar verme stili puan ortalamalarının yöneticilerin yöneticilik ünvanlı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$, Tablo 45). Bununla birlikte kaçınan karar verme stili alt boyutunda ve panik karar verme stili alt boyutunda ($p > 0.05$) manidarlık düzeyinde anlamlı farklılaşmanın olduğu bulunmuştur. Farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi için istatistiksel değerlere bakıldığında; yöneticilik ünvanı değişkenleri açısından karar verme stilleri alt boyutları puan ortalamaları arasındaki fark, kaçınan karar verme stili alt boyutunda, yönetici ve yönetici yardımcıları arasında ($p > 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu, panik karar verme stili alt boyutunda, yönetici ve yönetici yardımcıları arasında ($p > 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Yapılan diğer karşılaştırmalar sonucunda anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$). Çalışmamız sonucunda yöneticilerin yöneticilik ünvanı düzeyleri yükseldikçe karar vermede öz saygı ve dikkatli ve erteleyici karar verme stillerinin arttığı, yöneticilik ünvanı düzeyleri düştükçe kaçınan, ve panik karar verme stillerinin arttığı bulunmuştur.

Elazığ kamu il yöneticilerinin eğitim düzeyi değişkenlerine göre, karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri ölçeği puanlarına ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, karar vermede özsaygı (I. kısım) ve karar verme stilleri alt boyutlarından panik karar verme stili, puan ortalamalarının yöneticilerinin eğitim düzeyi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$). Bununla birlikte ölçeğin alt boyutlarından dikkatli karar verme ($p > 0.02$), kaçınan karar verme ($p > 0.00$), erteleyici karar verme ($p > 0.03$) p değerlerine bakıldığında ($p > 0.05$) düzeyinde manidar bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda Tukey testi yapılmış şu bulgulara ulaşılmıştır; ölçeğin alt boyutlarından dikkatli karar verme ($p > 0.02$) eğitim düzeyi doktora olanların ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitim seviyelerine göre daha dikkatli karar verdikleri bulunmuştur. kaçınan karar verme ($p > 0.00$) de ise lisans düzeyi eğitim seviyesinin yüksek lisansa göre daha kaçınan karar verme stili gözlemlenmiş, erteleyici karar verme ($p > 0.03$) lisans düzeyi eğitim seviyesinin yüksek lisansa göre daha erteleyici karar verme stili gözlemlenmiştir ($p < 0.05$). Yapılan farklı çalışmalar incelendiğinde; Kao (2005) yapmış olduğu doktora tezi çalışmasının sonuçlarında yöneticilerin rasyonel, bağımlı, kaçınma ve kendiliğinden-anlık karar verme stili ortalamalarının yöneticilerin eğitim seviyelerine göre önemli ölçüde farklılaşmadığını bulmuştur. Yiğit (2005)'in yaptığı bir çalışmada, yüksek düzeyde akademik

başarıya sahip olan öğrencilerin karar verirken, orta ve düşük düzeyde akademik başarıya sahip olan öğrencilerden daha çok mantıklı karar verme stratejisini kullandıkları belirtilmiştir. Sanders (2008) de çalışmasının sonucunda karar verme stillerinin kişilerin eğitim seviyesine göre önemli ölçüde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Bu noktada yapmış olduğumuz çalışmada farklı bir sonuç tespit etmişiz bu çalışmada eğitim seviyesinin karar verme de önemli bir etken olduğu eğitim seviyesi arttıkça dikkatli karar verme stili aynı oranda artmaktadır. Aksi durumda ise panik karar verme stilinde bir artış trendi gözlemlenmektedir. Burada dikkat çeken başka bir sonuç da ön lisans mezunlarının karar vermede öz saygılarının yüksek çıkmasına karşın panik karar verme stili oranının yüksek çıkmasıdır. Bu bir çelişki içermektedir.

Elazığ kamu il yöneticilerinin meslekteki çalışma yılı değişkenlerine göre, karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri ölçeği puanlarına ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, karar verme stilleri alt boyutlarından dikkatli karar verme stili kaçınan karar verme stili erteleyici karar verme stili ve panik karar verme stili puan ortalamalarının yöneticilerin meslekteki çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$). bununla birlikte karar vermede özsaygı (I. kısım) p değeri ($p > 0.03$) olarak bulunmuş manidarlık düzeyinde anlamlı farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi için Tukey Testi yapılmıştır. Yapılan Tukey testine ilişkin istatistiksel değerlere bakıldığında; yöneticilerin meslekteki çalışma yılı değişkenleri açısından karar vermede özsaygı (I. kısım) puan ortalamaları arasındaki fark meslekteki çalışma yılı 1,10 yıl, 21-30 yıl -, 31 ve üstü yıl meslekteki çalışma yılına sahip yöneticilerin arasında ($p > 0.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır Yapılan diğer karşılaştırmalar sonucunda ($p < 0.05$) manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır. buradan elde ettiğimiz sonuçlara göre meslekteki çalışma yılı değişkeni bağlamında karar verme stilleri arasında bir farklılık olmaz iken karar vermede öz saygı (kısım 1) da bir farklılaşmanın olduğu söz konusudur. Meslekteki çalışma yılı arttıkça karar vermede öz saygı puantajı artmaktadır. Bu noktada çalışmamız bu verileri sağlarken bu alanda yapılan diğer çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Farklı çalışmalarda da aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Özcan (1999) tarafından, liselerdeki yöneticilerin karar verme stillerine yönelik yapılan araştırmada toplam mesleki deneyim süreleri 21-25 yıl olan okul yöneticilerinin, mesleki deneyim süreleri 1-5 yıl ve 16-20 yıl olan yöneticilere göre, karar verme sürecinde, seçenekleri daha dikkatli inceledikleri ve her birinin olumlu ve olumsuz yönlerini daha dikkatli değerlendirdikleri ifade edilmiştir. Ayrıca yöneticilik deneyim süresi

1-5 yıl olan yöneticilerin deneyim süresi 6-10 yıl olan yöneticilere göre karar verme sürecinde duyguların doğruya götüreceğine inanma ve hoşla giden seçeneğe yönelme ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Hulderman (2003) ve Kao (2005) yapmış oldukları doktora tezi çalışmalarının sonucunda karar verme stillerinin kişilerin toplam deneyim sürelerine göre önemli ölçüde farklılaşmadığını tespit etmişlerdir.

Elazığ kamu il yöneticilerinin yöneticilik yılı değişkenlerine göre, karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri ölçeği puanlarına ilişkin varyans analizi sonuçları incelendiğinde, karar verme stilleri alt boyutlarından dikkatli karar verme stili, kaçınan karar verme stili, erteleyici karar verme stili ve panik karar verme stili puan ortalamalarının yöneticilerin yöneticilik yıl değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$). Bununla birlikte karar vermede özsaygı (I. kısım) p değeri ($p > 0.03$) olarak bulunmuş, ($p < 0.05$) manidarlık düzeyinde anlamlı farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi için Tukey Testi yapılmıştır. Yapılan Tukey testine ilişkin istatistiksel değerlere bakıldığında; yöneticilerin yöneticilik yıl değişkenleri açısından karar vermede özsaygı (1 kısım) puan ortalamaları arasındaki fark, karar vermede özsaygı, yöneticilik yılı 1-10 yıl arasında olan yöneticiler ile 21-30 yıl, 31 ve üstü yöneticilik yılına sahip olan yöneticiler arasında ($p > 0.05$) düzeyinde anlamlı farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Yapılan diğer karşılaştırmalar sonucunda ($p < 0.05$) manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır.

Fakat istatistiksel sonuçlara baktığımızda gördüğümüz değerler göre karar vermede özsaygı (I. kısım) elde edilen sonuç bağlamında 31 yıl ve üstü 10,56 olduğu ve bu durumda diğer şartlar göz önüne alındığında yöneticilik yılı arttıkça karar vermede öz saygı da artmaktadır. Buna nazaran karar verme stillerinde dikkatli ve erteleyici karar verme stilleri yöneticilikteki çalışma yılı arttıkça artmaktadır. bu sonucu da elde edilen değerlerden çıkabilmekteyiz. Ayrıca 21-30 yıl arası yöneticilik yılına sahip yöneticilerin en yüksek oranı teşkil ettiği, 1-10 yıl arası yöneticilik yılı olanların ise panik karar verme stili oranının yüksek çıktığı buna göre yöneticilik yılı azaldıkça panik karar verme stili oranının arttığı gözlemlenmiştir diyebiliriz.

Elazığ kamu il yöneticilerinin oldukları alanlar iki ana gruba ayrılmış bunlar iktisadi ve idari bilimler fakültesi ve diğer fakülteler olarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda karar vermede özsaygı puan ortalamaları, iktisadi idari bilimler fakültesi mezunu yöneticilerinin 9,98 diğer fakülte mezunu yöneticilerin ortalaması ise 10,26 olduğu görülmektedir. İki grup

arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.31$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından dikkatli karar verme alt boyutunda, iktisadi idari bilimler fakültesi mezunu yöneticilerinin ortalaması 10.27,diğer fakülte mezunu yöneticilerin ortalaması ise 10.32 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.90$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından kaçınan karar verme alt boyutunda, iktisadi idari bilimler fakültesi mezunu yöneticilerinin ortalaması 3.88,diğer fakülte mezunu yöneticilerin ortalaması ise 3.45 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.28$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından erteleyici karar verme alt boyutunda, iktisadi idari bilimler fakültesi mezunu yöneticilerinin ortalaması 2,69,diğer fakülte mezunu yöneticilerin ortalaması ise 2,61 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.81$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından panik karar verme alt boyutunda, iktisadi idari bilimler fakültesi mezunu yöneticilerinin ortalaması 2.57,diğer fakülte mezunu yöneticilerin ortalaması ise 2,59 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p<0.95$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p<0.05$).

Yukarıdaki istatistiksel veriler ışında gördüğümüz durum İBBF mezunlarının öz saygı sevilerinin diğer fakültele göre düşük olduğu fakat kara verme alt ölçeği boyutlarından dikkatli karar vermede İİBF mezunlarının daha dikkatli karar verdikleri buna nazaran erteleyici karar verme stilinde İİBF de yüksek çıktığı gözlemlenirken diğer fakültelerde panik karar verme oranının yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu da yöneticilerin başarısına ve yönettikleri kurumlara etki ettiği düşünülmektedir. Ancak İBBF mezunların diğer fakültele göre kaçınan karar verme stili oranları daha yüksek çıkması da bir çelişki durumu yaratmaktadır.

Elazığ kamu il yöneticilerinin karar vermede özsaygı puan ortalamaları, yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerin ortalaması 10.14,yöneticilik eğitimi almamış olan

yöneticilerin ortalaması ise 10.15 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.98$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$). Bu durumun yöneticilik eğitimi alıp almamanın öz saygıda ki oranı etkilemediği gözlemlenmiştir.

Karar verme ölçeği alt boyutlarından dikkatli karar verme alt boyutunda, yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerin 10.80, yöneticilik eğitimi almamış olan yöneticilerin ortalaması ise 9.53 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.00$) bulunmuş iki grup arasındaki manidar bir fark olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından kaçınan karar verme alt boyutunda, yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerin ortalaması 3.81, yöneticilik eğitimi almamış olan yöneticilerin ortalaması ise 3.35 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.26$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından erteleyici karar verme alt boyutunda, yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerin ortalaması 2.66, yöneticilik eğitimi almamış olan yöneticilerin ortalaması ise 2.63 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.92$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$).

Karar verme ölçeği alt boyutlarından panik karar verme alt boyutunda, yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerin ortalaması 2.59, yöneticilik eğitimi almamış olan yöneticilerin ortalaması ise 2.58 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan p değeri ($p < 0.97$) bulunmuş iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$).

Yöneticilik eğitimi alanların almayanlara göre daha karar verirken daha dikkatli olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda bu yöneticinin başarısına etkisi yüksek olacağından bu noktada alınan kararların etkili olduğu diğer çalışmalarda da gözlemlenmektedir

Araştırma bulgularına göre Elazığ kamu il yöneticilerinin yaş değişkenleri ile karar vermede özsaygıları arasında anlamlı farklılık bulunmaz iken, karar verme stilleri alt boyutlarına bakıldığında; yöneticilerin yaş değişkenleri ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir

Elazığ kamu il yöneticilerinin medeni durum değişkeni ile karar vermede özsaygıları arasında anlamlı farklılık bulunmaz iken, karar verme stilleri alt boyutlarına bakıldığında; yöneticilerin medeni durum değişkeni ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir

Elazığ kamu il yöneticilerinin cinsiyet değişkeni ile karar vermede özsaygıları arasında anlamlı farklılık bulunmaz iken erkeklerin karar vermede öz saygıları yüksek çıkmıştır, karar verme stilleri alt boyutlarına bakıldığında; yöneticilerin cinsiyet değişkeni ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Elazığ kamu il yöneticilerinin yöneticilik ünvanı değişkeni ile karar vermede özsaygıları arasında anlamlı farklılık bulunmaz iken yöneticilerin yönetici yardımcılara göre karar vermede öz saygıları yüksek çıkmıştır, karar verme stilleri alt boyutlarına bakıldığında; yöneticilerin yöneticilik ünvanı değişkeni ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Ancak yöneticilerin yardımcılara göre dikkatli karar verme stili oranı daha yüksek çıkmıştır. Bu durumun akabinde yönetici yardımcılarını kaçınan ve panik karar verme oranlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Elazığ kamu il yöneticilerinin meslekteki çalışma yılı değişkeni ile karar vermede özsaygıları arasında anlamlı farklılık bulunduğu saptanmış buna göre gerekli testler yapılmıştır bu noktada elde edilen sonuç meslekteki çalışma yılı 1-10 yıl, 21-30 yıllarına nazaran 31 ve üstü yıl meslekteki çalışma yılına sahip yöneticilerin daha yüksek öz saygı değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Karar verme stilleri alt boyutlarından dikkatli karar verme stili kaçınan karar verme stili erteleyici karar verme stili ve panik karar verme stili puan ortalamalarının yöneticilerin meslekteki çalışma yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır

Elazığ kamu il yöneticilerinin yöneticilik yılı değişkeni istatistiksel değerlere bakıldığında; yöneticilerin yöneticilik yılı değişkenleri açısından karar vermede özsaygı (1 kısım) puan ortalamaları arasındaki fark, karar vermede özsaygı, yöneticilik yılı 1-10 yıl arasında olan yöneticiler ile 21-30 yıl, 31 ve üstü yöneticilik yılına sahip olan yöneticiler göre daha yüksek çıkmadadır. Karar verme stilleri alt boyutlarına bakıldığında; yöneticilerin yöneticilik yılı değişkeni ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Ancak istatistiksel değerler bakıldığında yöneticilik yılı arttıkça dikkatli ve erteleyici karar verme stilleri oranında artış görülmektedir. Aksi durumda ise panik karar verme söz konusu olmaktadır.

Elazığ kamu il yöneticilerinin eğitim seviyesi değişkeni ile karar vermede özsayıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ancak istatistiksel değerlendirmelere bakıldığında eğitim seviyesi ön lisans olanların öz saygı seviyeleri daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte ölçeğin alt boyutlarından dikkatli karar verme ($p>0.02$), kaçınan karar verme ($p>0.00$), erteleyici karar verme ($p>0.03$) p değerlerine bakıldığında ($p>0.05$) düzeyinde manidar bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda Tukey testi yapılmış şu bulgulara ulaşılmıştır; ölçeğin alt boyutlarından dikkatli karar verme ($p>0.02$) eğitim düzeyi doktora olanların ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitim seviyelerine göre daha dikkatli karar verdikleri bulunmuştur. Kaçınan karar verme ($p>0.00$) de ise lisans düzeyi eğitim seviyesinin yüksek lisansa göre daha kaçınan karar verme stili gözlemlenmiş, erteleyici karar verme ($p>0.03$) lisans düzeyi eğitim seviyesinin yüksek lisansa göre daha erteleyici karar verme stili gözlemlenmiştir yöneticilerde. Buradan hareketle eğitim seviyesinin karar verme stilleri üzerinde etkili olduğu kanısına varılmaktadır.

Elazığ kamu il yöneticilerinin mezun olduğu fakülte değişkeni ile karar vermede özsayıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ancak değerler gözlemlendiğinde diğer fakültelerden mezun olanların öz saygı seviyelerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Karar verme stilleri alt boyutlarına bakıldığında; yöneticilerin mezun olduğu fakülte değişkeni ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Ancak değerler bakıldığında İİBF mezunu olan yönetici ve yardımcılarının dikkatli karar verme stili oranının daha yüksek olduğu bununda yönetim ve yöneticilik başarısına etki ettiği düşünülürse göze çarpan bir sonuç olduğu saptanmıştır.

Elazığ kamu il yöneticilerinin yöneticilik eğitimi alıp almadıkları değişkeni ile karar vermede özsayıları arasında anlamlı farklılık bulunmaz iken, karar verme stilleri alt boyutlarına bakıldığında; yöneticilerin yöneticilik eğitimi alıp almadıkları değişkeni ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Sonuç olarak Elazığ kamu il yöneticilerinin davranış ve karar düzeyleri açısından istenen düzeyde “yeterli” oldukları görülmüştür. Ancak Elazığ ilinde genel anlamda başarı alınması yönünde halkın olumsuz bir görüşü olmuştur. Bu konuda incelemede çıkarım yapacak olursak atanan yöneticilerin mezun oldukları bölümlerin yöneticilik yaptıkları kurumlarla pek bağdaşmadıkları bu noktada görünen aksaklıklarında buna bağlı olduğu tahmin edilmektedir. Ayrıca yönetici atanırken belli kriter envanteri değil de daha farklı yöntem uygulanması da başarısızlık nedenlerinden biri olarak görülebilir.

Araştırmamıza bağılı olarak Elazığ kamu il yöneticilerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerinin olumlu düzeylere ulaşmasına katkı sağlamak amacıyla aşağıdaki öneriler yapılmıştır:

Karar vermede özsaygı ve karar verme stillerinin yöneticilerin ünvanlarının yükselmesine, yaşlarının ve çalıştıkları yılın ilerlemesine göre olumlu düzeyde artış göstermesi yöneticilerin davranış ve karar niteliklerinin iyi düzeyde olduğunun göstergesidir. Yöneticilere kişisel gelişim, yönetim yöneticilik ve karar gibi çağdaş yaklaşımlar konusunda seminer, konferans, panel, hizmet içi eğitim gibi bilimsel toplantılar düzenlenmelidir.

Yönetici seçiminde sadece eğitim seviyesi mesleki yılı değil, bireylerin psiko-sosyal düzeyleri de dikkate alınmalıdır.

Yöneticilerin farklılaşmanın sebep olduğu durumları düşünürsek, verilecek olan yönetsel görev süreci seçiminde çalışmamız ve benzer çalışmalar dikkate alınmalıdır.

Yöneticilik alanında eğitim gören veya görmeyen öğrencilerin sahip olmaları gereken niteliklerle ilgili çalışmalar yapılabilir. Bunlar ileriye yönelik yönetici bulma zorluğunu giderebilir.

Kamu il kurumlarına yönetici atanırken bir kişilik karar verme envanteri oluşturulmalı ve bu noktadan hareketle yönetici seçilmelidir.

Yöneticilerin başarı durumlarına göre rotasyon veya terfi durumları değerlendirilmeli buldukları kurumlarda aldıkları kararlar bunlara referans teşkil edebilmelidir.

Her şeyden önemlisi günümüzde büyük bir sorun olduğunu artık kanıksadığımız torpil ve kayırma dan doğan kötü yönetici ve yönetim anlayışı terk edilmelidir

Çalışmamızın; bundan sonra yapılacak olan kamu il yöneticilerine yönelik araştırmalar ile karar vermede öz saygı, karar verme stilleri konulu çalışmalarda literatür bilgi olarak yardımcı olacak bir araştırma olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Adair J., Karar Verme Ve Problem Çözme (Çev: Kalaycı, N. Edit: Atay, M.T). Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.
- Akat İ., İşletme Yönetimi, İzmir, 1997.
- Aktaş A., Turizm İşletmeciliği Ve Yönetimi, Azim Matbaa, Antalya, 2002.
- Allen L.A., Management And Organization, Mc. Graw-Hill Book Company Inc. New York, 1958
- Arıkanlı A., Ulubas Bekir: Yönetim, TMO Ders Notları, Ankara, 2001.
- Arıkanlı A., Yönetim, "TMO Ders Notları, Ankara, 1998.
- Austin David R. Therapeutic Recreation Processes And Techniques, 5th Edition. Sagamore Publishing, 2004.
- Ay C., İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü, Yönetim Ve Ekonomi Cilt:12,Sayı:2,2005,s.31 – 52.
- Basaran İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, Kadioğlu Matbaası, 1992.
- Basaran İ.E., Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara, 1989.
- Basi S.R., “Administrative Decision Making: A Contextual Analysis”, Management Decision, Vol:36,No:4,1998,s.232 – 240.
- Bauer Raymond A., Self-Confidence And Persuasibility: One More Time (S.256-258)Journal Of Marketing Research, Vol VII, 1970.
- Briggs C., Little, P., “Impacts Of Organizational Culture And Personality Traits On Decision – Making İn Technical Organizations”, System Engineering, Vol:11, No:1, 2008,
- Bumeister Roy F., Champell Jenifer D., Krueger Joachim I, Vohs Kathleen D.Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, Or Healthier Lifestyle (S.1-42). Psychological Science İn The Public Interest. Vol.4, No 1, May.2003.
- Ceylan Adnan. Liderlige Kurumsal Yaklaşımlar. “21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu” Bildiriler Kitabı (S.314-320). Deniz Harp Okulu Yayınları, İstanbul, 1997

- Carney CCW., Discover The Career Within You, New York: Brook/Cole, Publishing Company. 1995
- Certo C. S., Modern Management, Prentice Hall Inc. New Jersey, 2000.
- Cüceloglu Doğan. İçimizdeki Çocuk. Remzi Kitabevi, 1996
- Cosgrave J., Decision Making İn Emergencies, Disaster Prevention and Management, Vol:5,No:4,1996, s.28 – 35.
- Çırpan H., Lider Mi Yönetici Mi ?, http://www.eflatun.com.tr/makaleler/Lider_Yönetici.Pdf. İndirme Tarihi:17.02.2009
- Çimen A., Karar Verme, Timsah Yayınları, İstanbul, 2005
- Çoker Z., Yönetim Ve Siyaset, İstanbul: Kazancı Matbaacılık Sanayi A.Ş. 1996
- Çoker Z., Mülki İdare Amirliği Ve Geleceği, Ankara: Türk İdare Dergisi, Yıl: 65,Sayı:401,1993,s., 471-472
- Dağlı, A., Problem Çözme Ve Karar Verme, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 3,Sayı:7, 2004, s. 41-49
- Deniz M.E., Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Stilleri Ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. Eğitim Araştırmaları Dergisi, 2004, 15, s.23-35.
- Deniz, M.E., Avşaroğlu, S, Hamarta, E., “Psikolojik Danışma Servisine Başvuran Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Belirti Düzeylerinin Belirlenmesi”. Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı: (16-17-18). Konya. 2004, s. 139-153.
- Eberlin J.R., Tatum, C. B., Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making And Leadership, Management Decision, Vol: 46, No: 2,2008, s. 310 – 329
- Eke Ali E., Personel Yönetimi, TMO Ders Notları, Ankara, 1989.
- Eldeleklioğ Lu, J., Karar Stratejileri İle Ana-Baba Tutumları Arasındaki İlişki” (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 1996.

- Ersever, H.Ö., Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının Ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkileri. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 1996.
- Eren E., Yönetim Psikolojisi, İ.İ.E.20.Yıl Yayını No:2, İstanbul, 1991.
- Eren E., Yönetim Ve Organizasyon, Beta Basım Yayım A.İ., İstanbul, 1996.
- Emre C., Örgüt, Yönetim, TMO Ders Notları, Ankara, 1999.
- Emhan, A., “Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı: 21, 2007, s.212 – 224.
- Eryılmaz, B., Kamu Yönetimi, İstanbul: Erkam Matbaası, İstanbul, 2002.
- Ergun T., Kamu Yönetimi, Ankara: TODAİE Masa Üstü Yayıncılık Bürosu, 2004.
- Fedor Donald B., Davis Walter D., Maslyn John M., Mathieson Kieran. Performance Improvement Efforts In Response To Negative Feedback: The Roles Of Source Power And Recipient Self-Esteem (S.79- 97). Journal Of Management 27, 2001.
- Fişek K., Yönetim, Ankara: Paragraf Yayınevi, 2005.
- Gundon, Mary H., Toward Accountability In The Use Of The Self- Esteem Construct. Journal Of Counseling & Development (s.204-214), Volume 80 Spring 2002
- Gürçra, S.S., “Bazı Kişisel Değişkenler Algılanan Sosyal Destek Ve Atılganlığın Karar Verme Stilleri İle İlişkisi”. Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Dergisi, 1998,2, s.7-16
- Griffin W. R., ”Fundamentals Of Management: Core Concepts And Applications” Houghton Mifflin Company, Texas, 2000
- Gribbins E.R., Hunt, D.S., “Is Management A Science?”, The Academy Of Management Review, Vol: 3,No:1,1978, s.139 –144.
- Gözübüyük Ş., Yönetim Hukuku, Ankara: Turhan Kitabevi, 2000
- Hersey Paul, Blanchard Kenneth H. Situational Leadership. The Leader’s Companion, Insights On Leadership Through The Ages (S.207- 211). The Free Press, New York, 1994.

- Harris R., "Introduction To Decision Making". Colifornia: Vanguard University o f Southern Colifornia, 1998
- Harrison F.E., "A Process Perspective On Strategic Decision Making", Management Decision, Vol: 34,No:1,1996,s.46 – 53.
- Harrison F.E., Pelletier, A.M., "The Essence Of Management Decision", Management Decision, Vol: 38, No:7, 2000, s. 462 – 469.
- Humpreys Tony. Çocuk Eğitiminin Anahtarı (Self Esteem The Key To Your Child' Education). Epsilon Yayınları, Eylül 2002
- Hollenbeck George, Hall Douglas T. Self-Confidace And Leader Performance (S.254 269). Organizational Dynamics, Vol.33,No.3,2004
- İlhan T. "Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif Ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme", Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:20, Sayı:2, Eylül, 2006, s.273 – 294
- Karlı F.Ş., Örgüt Kültürü Ve Kadın Yöneticiler, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Dönem Ödevi, 2005.
- Koontz H., Weichrich, H., "Management", Ninth Edition, Mcgraw-Hill Book Company, Singapore, 1988.
- Kökdemir D., "Belirsizlik Durumlarında Karar Verme Ve Problem Çözme". Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 2003.
- Kuzgun Y., "Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi Ve Standardizasyonu". VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Türk Psikologlar Derneği. S, 161-170. Ankara.
- Kuzgun Y., Meslek Danışmanlığı. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, 2000
- Laroche H., "From Decision To Action in, Organizations: Decision Making As A Social Representation", Organization Science, Vol:6, No:1, 1995, s. 62 – 75.
- Johnson V.E.J., Powell L.P., "Decision Making, Risk And Gender: Are Managers Different?", British Journal Of Management, Vol:5, 1994, s.123 – 138.
- Mclaughlin J.D., "Strengthening Executive Decision Making", Human Resource Management, Vol: 34, No:3, 1995, s.443 – 461

- Mann L., Radford M., Burnett P., Ford S., Bond M., Leung K., Nakamura H., Vaughan, G., Yang K.S., "Cross-Cultural Differences In Self- Reported Decision-Making Style And Confidence". International Journal Of Psychology. Vol: 33. 1998, s.325-335
- Norfolk D., İş Hayatında Stress (Çev: Leyla, Serdaroğlu). Form Yayınları. İstanbul. 1989.
- Neubeiser M.L., Liderlik Ve Büyüleyicilik, Evrim Yayınevi Ve Tic. Ltd. Şti. İstanbul, 1996
- Onaran O., Örgütlerde Karar Verme, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara. 1971.
- Ortaylı İ (2007), Abdülhamit'in Valileri, İstanbul: Klasik Yayınları
- Otlu F., Demir Ö., "Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 2005, s.155 – 170.
- Owens Timothy J., Accentuate The Positive And The Negative: Rethinking The Use Of Self-Esteem, Self-Deprecation, And Self- Confidence. Social Psychology Quarter Vol 56, (S.288-299), 1993.
- Özmen F., Yörük S., "İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı:2, (2005), 179-198.
- Özmutlu Çağrı, Deniz Harp Okulu Öğrencilerinin Özgüvenlerini Etkileyen Faktörler Ve Özgüvenleri İle Akademik Başarı Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Projesi, İstanbul, 2006
- Phillips S.D., PaziENZA N.J., Ferrin, H.H., "Decision-Making Styles And Problem-Solving Appraisal". Journal Of Counseling Psychology. Vol: 31. 1984 s. 497-502.
- Pelish Peggy Dalgas, Effects Of A Self-Esteem Intervention Program On School-Age Children. Pediatric Nursing (S.341-348), Vol. 32,No. 4 July- August 2006,
- Rausch E., "Guidelines For Management And Leadership Decision", Management Decision, Vol: 41, No:10, 2003, s. 979 – 988.
- Rausch E., "Guidelines For Participation İn Appropriate Decision Making", Management Development Review, Vol: 9, No:4, 1996, s.29 – 34.

- Rausch E., (2), "Appropriate Techniques İn Decision Making: Part I", Management Development Review, Vol:9, No:2, 1996, s.35 – 39.
- Sinangil K.H., Yönetici Adaylarında Karar Verme İle Kaygı İlişkileri. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Türk Psikologlar Derneği Yayınları. Ankara, 1993.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T., İşletme, Ezgi Yayınları, Bursa 2001
- Stogdill, Ralph M., Personal Factor Associated With Leadership. The Leader's Companion, Insights On Leadership Through The Ages (S127- 132). The Free Press, New York, 1994.
- Sağır, C., "Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler Ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma", Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006.
- Şahin, M., Türkiye’de Kaymakamlık Ve Sorunları, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1999.
- Tataker, T., "Ergenlerin Atılganlık Düzeyi İle Ruhsal Sorunları Arasındaki İlişkinin Araştırılması". Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2003.
- Terakya G., Hasta, Hemşire İlişkileri. Zirve Ofset, 5. Baskı, Ankara. 1998, s.134-141.
- Tunalı A., "Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri (Türkiye’de Kadın Kaymakamlar Örneği)", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006.
- Tikici M., "Malatya’daki Orta Ve Büyük Ölçekli İşletmelerde Kadın Yöneticilerin Yönetmel Özellikleri İle Astlarının İş Tatmini Arasındaki İlişkiler", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doçentlik Tezi, Malatya, 1998.
- Tosun K., İşletme Yönetimi 6. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1992.
- Tortop N., İsbir E., Aykaç B., Yönetim Bilimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999.
- Tortop N., "Halkla İlişkiler", Amme İdaresi Dergisi Cilt 34 Sayı 2, Ankara, 2001.
- Yaşlıoğlu, M.M., "Karar Verme Sürecinde Eğilimler Ve Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

Yousef A.D., "Predictors Of Decision – Making Styles İn A Non-Western Country",
Leadership And Organization Development Journal, Vol:19, No:7, 1998, s.366 –
373.

Zel Uğur. Kişilik ve Liderlik. Nobel Yayın, Ankara, 2006

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Değerli Yönetici

Araştırma yüksek lisans tezi amacına yönelik bilimsel bir nitelik taşımaktadır. Bu araştırmada Elazığ İl yöneticilerinin karar verme stilleri ve öz saygı düzeyleri incelenmektedir. Lütfen ifadeleri dikkatlice okuyup size uygun olan ifadeyi (X) ile işaretleyiniz. Yardımlarınız ve katkınızdan dolayı teşekkür ederim

Danışman: **Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN**

Fırat Üniversitesi

İletişim: *furkan.kho@gmail.com*

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Tel:05079898322

Yüksek Lisans Öğrencisi

Furkan KARAHÜSEYİNOĞLU

	DOĞRU	BAZEN DOĞRU	DOĞRU DEĞİL
Yaşınız ?.....			
Cinsiyetiniz? ()Kadın () Erkek			
Medeni durumunuz? () Evli () Bekar			
Yöneticilik unvanınız? () Yönetici () Yönetici Yardımcısı			
Meslekteki Çalışma Yılıınız? Yöneticilik Yılıınız ?			
Eğitim seviyeniz? () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora			
Mezun Olduğunuz Bölüm? Yöneticilikle İlgili Eğitim Aldınız mı ? () Evet () Hayır			
Özsaygı Düzeyi	x	x	x
1. Karar verme yeteneğime güvenirim.			
2. Karar verirken kendimi birçok kişiden aşağı görürüm.			
3. Kendimi karar vermede başarılı biri olarak düşünürüm.			
4. Kendimi o kadar cesaretsiz hissederim ki, karar verme uğraşından vazgeçerim.			
5. Verdiğim kararlar iyi sonuçlanır.			
6. Diğer insanların, benim kararımdan ziyade, kendi kararlarının doğru olduğu konusunda beni ikna etmeleri kolaydır.			
Karar Verme Stilleri	x	x	x
1. Karar verirken kendimi, sanki büyük bir zaman baskısı altındaymışım gibi hissederim.			
2. Bütün alternatifleri göz önünde tutmayı severim.			
3. Kararları diğer kişilere bırakmayı tercih ederim.			
4. Bütün alternatiflerin dezavantajlarını ortaya çıkarmaya çalışırım.			
5. Son kararı vermeden önce, önemsiz konular üzerinde çok zaman harcarım.			
6. Kararı en iyi şekilde nasıl uygulayabileceğimi enine boyuna düşünürüm.			
7. Bir kararı verdikten sonra bile kararı uygulamayı geciktiririm.			
8. Karar verirken, karar hakkında pek çok bilgi toplamaktan hoşlanırım.			
9. Karar vermekten kaçınırım.			
10. Karar vermek zorunda olduğum zaman, karar üzerinde düşünmeye başlamadan önce uzun süre beklerim.			
11. Karar verme konusunda sorumluluk üstlenmeyi sevmem			
12. Karar vermeden önce amaçlarımı netleştirmeye çalışırım.			
13. Önemsiz, küçük olayların yolunda gitmeyebileceği olasılığı, benim aniden tercihlerimden dönüş yapmama neden olur.			
14. Bir karar benim tarafımdan veya başka biri tarafından verilecekse, ben karar vermeyi diğer kişiye bırakırım.			
15. Ne zaman zor bir kararla karşı karşıya gelsem, iyi bir çözüm yolu bulma konusunda kendimi kötümser hissederim.			
16. Seçim yapmadan önce çok fazla dikkatli davranırım			
17. Zorunda kalmadıkça karar vermem.			
18. Son ana kadar karar vermeyi geciktiririm.			
19. Çok daha bilgili kişilerin benim yerime karar vermelerini tercih ederim.			
20. Karar verdikten sonra, kararım doğru olduğuna kendimi inandırmak için çok zaman harcarım.			
21. Karar vermeyi ertelerim.			
22. Acilen karar vermem gereken bir durumda doğru düşünemem.			

ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında Elazığ da doğdu ilk ve orta öğrenimini Elazığ da tamamladı. 2005 yılında Anadolu üniversitesi iktisat fakültesi kamu yönetimi bölümüne girdi. 2007 yılında Malatya İnönü Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi İKTİSAT bölümü kazandı ve 4 yıllık lisans eğitimini iyi derece ile 2011 yılında bitirdi. Aynı yıl Fırat Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalında yüksek lisans yapmaya başladı.

2010 yılında ihtiyaç akademi dersaneleri Elazığ ve Malatya şubelerinde AÖF dersleri kapsamında eğitimlik yaptı 2011 Eylül itibariyle Türkiye istatistik kurumu Malatya bölge müdürlüğün' de sözleşmeli memur olarak çalışmaya başladı. 2012 yılında özel bir firmada satış pazarlama müdürlüğü ve başka bir firmada da satınalma müdürlüğü görevlerin de bulundu.

Bekar olup ailesiyle Elazığ da yaşamaktadır.