



T.C
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİREYSEL ALGILARINA GÖRE OKUL
YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STİLLERİ

CENNET KURBAN

Denizli-2015

T.C
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİREYSEL ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN
KARAR VERME STİLLERİ

Cennet KURBAN

Danışman
Yard. Doç. Dr. Metin YAŞAR




YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Üye : Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM

Üye : Yard. Doç. Dr. Metin YAŞAR

İmza




Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20.02.2015 tarih ve 06/24 sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Prof. Dr. Ramazan BAŞTÜRK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

İmza

Adı Soyadı :Cennet KURBAN

TEŞEKKÜRLER

Tüm tez çalışmam süresince bana yol gösteren ve çalışmanın her aşamasında destek veren değerli danışman hocam Yard. Doç. Dr. Metin YAŞAR' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans derslerini aldığım değerli hocalarım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN, Prof. Dr. Ramazan BAŞTÜRK, Yard. Doç. Dr. Gökhan TUZCU, Yard. Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU' na teşekkürlerimi sunarım.

Yard. Doç. Dr. Arzu TAŞDELEN Hanıma Karar Verme Stilleri Ölçeğini kullanmam konusunda izin verdikleri için teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca her türlü çalışma ortamını sağlayan annem Zehra KURBAN' a ve olumsuzluklar karşısında güçlü durmayı öğreten babam İsmail KURBAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bireysel Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri

Cennet KURBAN

Bu araştırmada yöneticilerin karar verme stilleri belirlenmiş ve belirlenen demografik değişkenlerle karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca ölçekle ilgili faktör analizi yapılmış, ölçeğin güvenirliği test edilmiştir.

Araştırma evrenini Denizli il genelinde görev yapan 406' sı müdür ve 614' ü müdür yardımcısı olmak üzere toplam 1020 yönetici oluşturmaktadır. Örneklemi ise Denizli il genelindeki 19 ilçede görev yapan, tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 163 müdür ve 247 müdür yardımcısı olmak üzere 410 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada bilgi toplama amaçlı Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ) ve Kişisel Bilgiler Formu kullanılmıştır.

Verilerin analizinde Karar Verme Stilleri Ölçeği' nin her bir alt boyutuna ilişkin betimsel istatistik değerleri (aritmetik ortalama, medyan ve standart sapma) hesaplanmış ve yorumlanmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin verilerin yorumlanmasında frekans ve yüzde dağılımları ele alınmıştır. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında ki ilişki 'Independent Samples t Test' ve 'One Way ANOVA' (Varyans Analizi) istatistiksel teknikleri kullanılarak analiz edilmiş olup ulaşılan bulgulara ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun rasyonel karar vericiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kalan katılımcılar sırasıyla sezgisel karar verici, bağımlı karar verici, kaçınma karar verici, kendiliğinden-anlık karar verici olarak kategorize edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda demografik değişkenler ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Rasyonel karar verme stili ile sezgisel ve bağımlı karar verme stili arasında pozitif, anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Sezgisel karar verme stili ile bağımlı, kaçınma ve kendiliğinden-anlık karar verme stilleri arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. Kendiliğinden-anlık karar verme stili ile kaçınma karar verme stili arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Rasyonel, Sezgisel, Bağımlı, Kendiliğinden-Anlık, Kaçınma

ABSTRACT

Decision Making Styles Of School Administrators According To Their Individual Perception

Cennet Kurban

In this study, decision making styles of managers were identified and whether there is a significant relationship between identified demographic variables and decision making styles. Additionally, factor analysis of scale was conducted, the reliability of scale was tested.

Study population is formed by the managers in the province of Denizli. 406 of them are working as managers and 614 of them as assistant managers in the total of 1020 managers. The sample consists of 163 managers, 247 assistant managers ;in the total of 410 managers who are working in 19 districts across the city of Denizli , selected by stratified sampling method. In the study, Decision Making Style Questionnaire for collecting information and Personal Information Form is used.

In the analysis of data, for each subscale of Decision Making Style Scale of descriptive statistics values (arithmetic mean, median and standard deviation) were calculated and interpreted. Frequency and percentage distributions for the interpretation of data on demographic variables were examined. Relationship between the dependent variables and independent variables was evaluated and by Independent Samples t Test' and 'One Way ANOVA' (Analysis of Variance) and the comments have been made on results.

The conclusion has been reached that the majority of managers participating in the study are rational decision makers. The rest of the participants have been categorized as respectively intuitive decision-makers, dependent decision-makers , avoidance decision-makers. As a result of analysis, a significant relationship could not be found between demographic variables and decision making styles.

A positive, significant relationship has been found between rational decision-making style and dependent decision-making style. The relationship between intuitive decision-making style and dependent, avoidance and self-instant decision-making style. A positive, significant relationship has been found between self-instant decision-making style and avoidance decision-making style.

Key words : Rational, intuitive, Dependent, Self-Instant, Avoidance

İÇİNDEKİLER

ÖZET-----	vi
ABSTRACT-----	viii
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ-----	1
1.1. Problem Durumu -----	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi-----	3
1.3. Araştırma Soruları-----	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları-----	4
İKİNCİ BÖLÜM: ALANYAZIN TARAMASI-----	5
2.1. Karar Verme Kavramı, Anlamı ve Kuramsal Açıklamalar -----	5
2.2. Karar Verme Süreci ve Aşamaları -----	7
2.3. Karar Verme Kavramının Dayandığı Kuramsal Temeller -----	9
2.3.1. Krumboltz' un Sosyal Öğrenme kuramı-----	10
2.3.2. Fayda Kuramı -----	11
2.3.3. Vromm' un Beklenti Kuramı-----	11
2.3.4. Çatışma Kuramı-----	12
2.4. Karar Verme Teknikleri-----	13
2.4.1. Delphi Tekniği -----	13
2.4.2. Beyin Fırtınası Tekniği-----	14
2.4.3. Nominal Grup Tekniği-----	14
2.4.4. Philips 66 Tekniği -----	15
2.4.5. Analitik Hiyerarşi Tekniği-----	16
2.5. Karar Çeşitleri ve Özellikleri-----	17
2.5.1. Hiyerarşi Derecesine Dayanması Yönünden-----	17
2.5.1.1. stratejik kararlar.-----	17
2.5.1.2. yönetsel kararlar. -----	19
2.5.1.3. eylemsel (operasyonel) kararlar.-----	20
2.5.1.4. kurumsal kararlar.-----	21
2.5.2. Karar Süreci Yönünden Kararlar -----	21
2.5.2.1. programlanamayan kararlar. -----	21
2.5.2.2. programlanabilir kararlar. -----	22
2.5.3. Dayandıkları Bilgi Dereceleri Yönünden-----	23

2.5.3.1. belirlilik altında karar verme. -----	23
2.5.3.2. risk altında karar verme. -----	24
2.5.3.3. belirsizlik altında karar verme. -----	24
2.6. Karar Verme Stilleri -----	25
2.6.1. Driver Karar Verme Stili -----	26
2.6.2 Johnson Karar Verme Stili -----	29
2.6.3 Jung Temelli Karar verme Stili -----	32
2.6.3.1. dışadönük ve içedönük tiplerin dört boyut üzerinden incelenmesi. -----	33
2.6.4. Rowe Karar Verme Stili -----	35
2.6.5. Sprogles ve Kendall Karar Verme Stili -----	37
2.6.6. Harren Karar Verme Stili -----	38
2.6.7. Kuzgun Karar Verme Stilleri -----	39
2.7. İlgili Araştırmalar -----	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM -----	44
3.1. Araştırmanın Deseni -----	44
3.2. Evren ve Örnekleme -----	44
3.2.1 Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Bilgiler -----	45
3.3. Veri Toplama Araçları -----	53
3.3.1 Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ) -----	53
3.3.1.1. orijinal karar verme stilleri ölçeği' nin güvenilirliği ve faktör yapısı. -----	55
3.3.1.2. orijinal karar verme stilleri ölçeği' nin geçerliği. -----	57
3.3.1.3 karar verme stilleri ölçeği' nin uyarlama çalışmaları. -----	57
3.3.1.4. uygulanan karar verme stilleri ölçeğinin faktör yapısı. -----	63
3.3.1.5. uygulanan karar verme stilleri ölçeğinin güvenilirliği. -----	65
3.3.1.6. karar verme stilleri arasındaki ilişki katsayıları. -----	66
3.3.2 Kişisel Bilgi Formu -----	67
3.4. Verilerin Toplama Süreci -----	67
3.5. Verilerin Analizi -----	68
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR -----	69
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular -----	69
4.1.1. Uygulanan Karar Verme Stillere Ait Betimsel Değerler -----	69
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular -----	72
4.2.1. Cinsiyet Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi -----	73

4.2.2. Görev Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi -----	74
4.2.3. Kadro Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi -----	76
4.2.4. Eğitim Yönetimi ile İlgili Seminerlere, Kurslara Katılma Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi-----	77
4.2.5. Herhangi Bir Sendikaya Üye Olup Olmama Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi -----	79
4.2.6. Okul Türü Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi -----	80
4.2.7. Eğitim Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi-----	82
4.2.8. Yaş Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi -----	84
4.2.9. Öğretmenlikte Geçirilen Kıdem Yılı Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi -----	86
4.2.10. Yöneticilikte Geçirilen Kıdem Yılı Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi -----	88
4.2.11. Branş Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi -----	90
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA VE ÖNERİLER -----	95
5.1. Tartışma -----	95
5.2. Öneriler -----	98
KAYNAKÇA -----	99
EKLER-----	106
EK A: Karar Verme Stilleri Ölçeği -----	106
EK B: Ölçek Uygulama İzni-----	108
EK C: Öz Geçmiş Formu-----	109

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Kararlı Stil Avantajları ve Dezavantajları	26
Tablo 2.2 Esnek Stil Avantajları ve Dezavantajları.....	27
Tablo 2.3 Hiyerarşik Stil Avantajları ve Dezavantajları.....	28
Tablo 2.4 Bütünleştirici Stil Avantajları ve Dezavantajları.....	28
Tablo 2.5 Sistemik Stil Avantajları ve Dezavantajları	29
Tablo 3.1 Evren ve Örneklemi Temsil Eden Yönetici Sayıları	45
Tablo 3.2 Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı.....	46
Tablo 3.3 Yöneticilerin Kadro Durumlarına Göre Dağılımı	46
Tablo 3.4 Görev Değişkenine Göre Kadro Durumu Çapraz Tablosu.....	46
Tablo 3.5 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	46
Tablo 3.6 Görev Değişkenine Göre Cinsiyet Çapraz Tablosu.....	47
Tablo 3.7 Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türlerine Göre Dağılımı	47
Tablo 3.8 Görev Değişkenine Göre Okul Türü Çapraz Tablosu	47
Tablo 3.9 Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	48
Tablo 3.10 Görev Değişkenine Göre Eğitim Durumu Çapraz Tablosu.....	48
Tablo 3.11 Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	49
Tablo 3.12 Görev Değişkenine Göre Eğitim Yöneticiliği Kıdem Yılı Çapraz Tablosu....	49
Tablo 3.13 Yöneticilerin Öğretmenlik Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	49
Tablo 3.14 Görev Değişkenine Göre Öğretmenlik Kıdem Yılı Çapraz Tablosu.....	50
Tablo 3.15 Yöneticilerin Sendikalara Üye Olma Durumlarına Göre Dağılımı	50
Tablo 3.16 Görev Değişkenine Göre Herhangi Bir Sendikaya Üye Olma Durumu Çapraz Tablosu.....	50
Tablo 3.17 Yöneticilerin Eğitim Yöneticiliği ile ilgili Seminer ve Kurslara Katılma Durumlarına Göre Dağılımı	51
Tablo 3.18 Görev Değişkenine Göre Eğitim Yönetimi ile İlgili Seminerlere, Kurslara Katılma Durumu Çapraz Tablosu	51
Tablo 3.19 Yöneticilerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı	52
Tablo 3.20 Görev Değişkenine Göre Yaş Çapraz Tablosu.....	52
Tablo 3.21 Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı	52
Tablo 3.22 Görev Değişkenine Göre Branş Çapraz Tablosu.....	53
Tablo 3.23 Orijinal Karar Verme Stili Alt Ölçeklerinin İç Tutarlılık Değerleri (Cronbach's Alpha)	56

Tablo 3.24 Karar Verme Stili Ölçeği' nde ki Maddelerin Ortalaması, Standart Sapması, Faktör Yüğü ve Madde-Toplam Korelasyonu	59
Tablo 3.25 Karar Verme Stilleri Ölçeği' nin Faktörlerinin Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri ve Özdeğerleri.....	60
Tablo 3.26 Karar Verme Stili Alt Ölçeklerinin İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha) Değerleri ve Madde-Toplam Puan Korelasyon Ranjları	62
Tablo 3.27 Karar Verme Stili Alt Ölçekler Arasındaki Korelasyonlar	63
Tablo 3.28 Karar Verme Stilleri Ölçeğindeki Maddelerin Faktör Yüğü.....	64
Tablo 3.29 Karar Verme stilleri Ölçeğinin KMO ve Bartlett' s Test Sonuçları.....	65
Tablo 3.30 Karar Verme Stilleri arasındaki İlişki Katsayıları	66
Tablo 4.1 Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Betimsel Değerler	69
Tablo 4.2 Rasyonel Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler	70
Tablo 4.3 Sezisel Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler.....	70
Tablo 4.4 Bağımlı Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler	71
Tablo 4.5 Kaçınma Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler.....	71
Tablo 4.6 Kendiliğinden-Anlık Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler.....	72
Tablo 4.7 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları.....	73
Tablo 4.8 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları.....	74
Tablo 4.9 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Kadro Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları.....	76
Tablo 4.10 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Eğitim Yöneticiliği ile İlgili Seminer ve Kurslara Katılma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları .	77
Tablo 4.11 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Herhangi Bir Sendikaya Üye Olma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları.....	79
Tablo 4.12 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	81
Tablo 4.13 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları	83
Tablo 4.14 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	85

Tablo 4.15 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Öğretmenlik Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları	87
Tablo 4.16 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Yöneticilik Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları	89
Tablo 4.17 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Rasyonel Karar Verme Alt Boyutunda Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları	90
Tablo 4.18 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Sezgisel Karar Verme Alt Boyutunda Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları	91
Tablo 4.19 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Bağımlı Karar Verme Alt Boyutunda Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları	92
Tablo 4.20 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Kaçınma Karar Verme Alt Boyutunda Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları	93
Tablo 4.21 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Alt Boyutunda Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları	94

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde problem durumuna, problem cümlesine, alt problemlere, araştırmanın önemine, sınırlılıklara ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Değişen dünya şartları ve gelişen teknoloji ile birlikte okullar yeniden yapılandırılmakta ve öğrenci profili farklılaşmaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin işlerini zaman zaman kolaylaştırdığı gibi daha fazla sorumluluk almalarını gerektiren durumları da ortaya çıkarmaktadır. Aldıkları her sorumluluk ve bu sorumluluğun beraberinde getirdiği karar alma durumu ülkenin geleceğini şekillendirecek olan öğrencilere ve öğretmenlere etki etmektedir. Bu durumda bir topluluk adına karar alacak olan yöneticinin karar verme stillerinin belirlenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların karara katılımının gerçekleştirilmediği okullarda, yöneticilerin bireysel olarak aldığı kararlar daha etkili bir faktör haline dönüşmektedir. Karar alırken rasyonalist davranan mantıklı ve bilinçli kararlar alan bireylerin tutumlarının katılması bir süre sonra olası bir durum haline dönüşür. Oysa insan odaklı çalışma faktörünün etkin olduğu okullarda zaman zaman hislerin ve tecrübelerinde aktif kullanımını gerektiren durumlar söz konusu olur. Eğitimcinin öğrenciye karşı tutumunda, öğrencilerin gelişim dönemlerini de göz önünde bulundurduğu bir karar sürecinde tamamen mantık ve bilincin baz alındığı kararlar her zaman işe yaramayabilir. Örneğin okul öncesi yaş grubunun veya ergenlik döneminde ki öğrencilerin bulunduğu okullarda bazen mantık sınırlarını zorlayan kararlar alınması zorunluluk haline gelebilmektedir. Okullar mantık, tecrübe ve şefkat gibi kavramları bir arada kullanabilen bireylerin daha fazla katkı sağlayabileceği kurumlardır.

Aynı zamanda hiyerarşik bir düzen içinde yönetmeliklerin uygulandığı kurumlar olan okullarda yöneticilerin belirli düzeyde üstlerine bağımlı kalarak karar alması olası bir durumdur. Fakat sürekli üstlerine bağımlı kalan, insiyatif alamayan yöneticiler, işlerin

yavaşlamasına neden olmalarının yanında bir süre sonra çalışanların ve öğrencilerin gözünde saygınlıklarını kaybeden bireyler olacaklardır. Bağımlı karar veren özgüveni olmayan yöneticilerin, sorumluluk almaması değişime ve gelişime karşı bir çatışma ortamının oluşmasına neden olacaktır. Bu tür yöneticiler ellerinde bulunan yetkileri zor durumda kaldıklarında güç göstergesi olarak kullanacaklardır. Bu da çalışanlar açısından güvensiz bir çalışma ortamı oluşmasına neden olacaktır. Yöneticiye güvenmeyen çalışan, okuldaki öğrenci ve işleyiş ile ilgili sorunları kendisi çözmeye çalışacak, bu konuda yöneticiye bilgi vermeyecektir. Sorun çözülmezince de daha büyük sorunlar oluşmasına neden olacaktır.

“Kaçınmacı karar veren kişilerin, yeni fikir ve aktivitelere karşı yavaş, kaygılı ve endişeli, risk almaktan kaçan, tanımadığı yabancı kişilerle iletişime girmekten kaçınan, sosyal ilişkilere isteksiz, insan ilişkilerinde mesafeli, erteleyci, çabuk pes eden, hedefleri tutarsız davranış gösteren kişiler olduğu anlaşılmıştır” (Üngüren, 2011,s.311). Kararların ertelendiği, hatta zaman zaman karar almanın söz konusu bile olmadığı bir ortamda bu durumdan etkilenen bireyler için çözümü zorlaştırılan bir çok problem ortaya çıkacaktır.

Etki altında olan kitle geleceğin yetişkinleri olunca, bu kitleyi yönetecek bireylerin seçimi de ayrıntılı değerlendirme yapılması gereken bir sistem olmak durumundadır. Sadece teorik bilgi birikiminin belirlendiği sınavların uygulandığı bir ölçme sistemi gelişim psikolojisi faktörünün etken olduğu okullarda çalışacak yöneticileri seçmek için yetersiz bir sistemdir. Geleceğimiz olan çocukların bulunduğu kurumlara liderlik yapan bireylerin seçimlerinde kişilik testleri ve karar verme stillerinin belirlendiği ölçeklerinde değerlendirme sınavlarına dahil edilmesi daha ölçücü bir seçme yöntemi olacaktır. Yönetmelikleri uygulayan bireylerin makineleşmiş tavırları, psikoloji faktörünün daha çok önemsenmesi gereken okulları, tek tip insan modeli yetiştiren kurumlara dönüştüreceği düşünülmektedir.

Bireysel olarak aldığımız kararların sonuçları çoğu zaman sadece kendimizi ilgilendirirken, bir topluluk adına alınan kararlar birçok insanın yaşamını etkilemektedir. Ülkenin geleceği olan çocukların, gençlerin, vakitlerinin çoğunu geçirdikleri ve kişiliklerinin oluştuğu okullarda alınan kararlar, aynı zamanda bir ülkenin geleceğini şekillendirecek nitelikte olması bakımında büyük önem taşımaktadır. Bu durumda eğitim kurumlarında karar verici olarak eğitim yöneticilerinin sahip olduğu karakteristik özellikleri, içtepkisel denetim mekanizmaları, kendilerine olan saygıları ve içinde bulunduğu sosyokültürel çevre gibi değişkenlerin, yöneticilerin probleme yaklaşım tarzları ve karar verme stilleri üzerinde bir farklılık oluşturma durumlarının tespit edilmesi ve oluşturulacak kararların niteliğini arttıracılabilecek tedbirler alınması mevcut sistemi iyileştirici bir etken olacaktır.

Bu çalışmada rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve kendiliğinden-anlık olarak belirlenen beş karar verme stilinin kullanımı açısından yöneticilerin ölçeğe verdikleri cevaplar değerlendirilmiş ve belirlenen çeşitli demografik değişkenler ile farklılık oluşturma durumları analiz edilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmadaki en büyük amaç, eğitim yöneticiliğinde karar verme stillerinin önemine dikkat çekmektir. Yöneticilerin sorunlara yaklaşımında ki bireysel tarzlarını etkileyen faktörler, aynı zamanda örgütlerin gerçekleştirilebilir hedefler belirlemesinde ve hedeflerin sonuca ulaşmasında da etkilidir. Karar sürecinin etkin yönetimi ve karar aşamasındaki tutumu, bir yöneticinin başarı grafiğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Her şeyden önce bu süreçte yöneticinin kişilik özellikleri, bilişsel kazanımları, aldığı eğitim ve olaylara yaklaşım tarzı vereceği karar üzerinde etkin bir sonuç oluşturacaktır. Eğer bu süreç başarılı bir şekilde yönetilemiyorsa eksiklerin tespit

edilmesi ve tamamlanması aşamasında yol gösterici olması açısından bu çalışmanın faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Eğitim yöneticilerinin karar verme stillerinin belirlenmesi ve bu stillerin oluşumunda etkili olan değişkenlerin tespit edilmesi için yapılan araştırmada, eğitim yöneticisinin karar verme sürecindeki rolünü daha verimli ve etkin hale getirmek, çalışanlar ve bu durumdan etkilenecek olan öğrenci ve veliler adına alınacak kararların verilme aşamasında eğitim yöneticisinin kendisini etkileyen faktörlere dikkat çekilmesi ve bu amaçla da ilgili etkenlerin kontrolünün sağlanması ve karar vermeye olumlu etkiler yaratılması amaçlanmıştır.

1.3. Araştırma Soruları

Bu araştırmada, bireysel algılarına göre okul yöneticilerinin karar verme stilleri nedir? sorusuna yanıt aranmıştır.

Araştırmada karar verme stilleri olarak rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma, kendiliğinden-anlık karar verme stilleri değerlendirilmiştir.

Araştırma soruları:

1. Okul yöneticilerinin genel karar verme stili nedir?

2. Okul yöneticilerinin karar verme stillerinde okuldaki görevi, kadro durumu, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, öğretmenlikte ve eğitim yöneticiliğinde geçirdikleri süre, branşları, eğitim yönetimi ile ilgili seminerlere, kurslara katılım durumları, herhangi bir sendikaya üye olma durumları değişkenlerine göre bir farklılık var mıdır?

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma 2013-2014 eğitim-öğretim yılı Denizli il genelinde bulunan lise, ortaokul, ilkokul, okulöncesi ve halk eğitim düzeyinde görev yapan yöneticiler (müdür ve müdür yardımcıları) ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM: ALANYAZIN TARAMASI

2.1. Karar Verme Kavramı, Anlamı ve Kuramsal Açıklamalar

Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlükte, karar, “Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” (TDK, Türkçe Sözlük) olarak tanımlanmıştır.

Karar verme ise, Simon (1976) tarafından seçim davranışı olarak ifade edilmektedir. Buna göre, bireyin belli bir amaca ulaşmak için çeşitli seçenekler arasından özel bir tanesini bilinçli olarak seçme işlemidir.”Karar verme” ve “karar” tanımları birbirleriyle karıştırılmasına rağmen aralarında kesin olan bir fark vardır. Bu fark, karar’ ın sadece sonucu ifade etmesi, karar verme’ nin ise bir sürece sahip olmasıdır (akt. Altay, 2011, s. 49).

Her karar verme davranışının özünde mutluluğa, başarıya ulaşma arzusu yatmaktadır. Her karar verme davranışı sonucunda kişi ya mutluluğa ya da hayal kırıklığına uğrar. Uygun ve doğru kararlar bireyin yaşamında olumlu değişim ve gelişmelere sebep olurken; yanlış kararlar, bireyin yaşamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bugünkü yaşantılar, geçmişte alınan kararların bir sonucudur. Özet olarak karar verme, amaçlara ulaşmak için veya içinde bulunulan problemin çözüme kavuşması için alternatifler arasındaki en iyi seçeneğin tercih edilmesidir (Üngüren, 2011, s.100).

Kuzgun, karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için gerekli olan şartlardan ilkinin “karar verme ihtiyacını ortaya çıkaracak bir güçlüğü varlığı” olması gerektiğini belirtmiş ve “problem” ifadesi yerine “güçlük” ifadesini kullanmayı tercih etmiştir (Kuzgun, 2006, s.52). Buna göre karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için aşağıdaki koşulların oluşması gerekmektedir (Çoban ve Hamamcı, 2006, s.394) :

- Karar verme ihtiyacını ortaya çıkaran bir güçlüğü varlığı ve bu güçlüğü birey tarafından da hissedilmesi,
- Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin bulunması,
- Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olması.

“ Özgür olarak yapılan her eylemin altında, karar verme davranışı yatmaktadır. Hür olarak alınan karar, kişiye sorumluk yüklemektedir. Karar verme davranışının gerçekleştiği yerde hür iradede bahsedilebilir. Hür olmayan kişiler, karar verme davranışında bulunamaz” (Üngüren, 2011, s.102).

Bymes ise karar vermenin önemine farklı bir açıdan değinmiştir. Ona göre, hayatta başarılı olmanın anahtarı, iyi sonuçlar doğuracak seçeneklerle kötü sonuçlar doğuracak seçenekler arasındaki farkı ayırt edebilmektir. Bu yeteneğin karar verme yeterliliğinin temelinde yer aldığını, dolayısıyla karar verme yeterliliği ile kişisel başarı arasında yakın bir ilişki olduğunu savunmuştur (akt. Deniz, 2004, s. 23).

Her bir karar verme bir yönüyle bir şeyi tercih etmektedir. Her tercih etme, diğer tercihlerden bir vazgeçıştır. Bu durumda diğer tercihler ifadesinin dualist yansıması, alternatif kavramıdır. Eğer alternatif yoksa, seçimden, tercihten yani karar vermeden bahsetmek mümkün değildir. Alternatiflerin arasından doğru olan seçilmezse, yanlış yapmak kaçınılmaz olacaktır. Kişi yanlış yaparsa, sadece emeği boşa gitmeyecek aynı zamanda zarar etmiş ve çevresine zarar vermiş olacaktır. Çünkü her yanlış yapma, yanlış yapan özneye birlikte, yanlışın nesnesine yönelik bir haksızlık içerir. Bu durumda doğru sözcüğü gündeme girer. Birden fazla alternatifin olduğu her seçimde tercih ya doğrudur ya da yanlıştır (İslamoğlu, 2007, s.22).

Doğru ya da yanlış alınan her karardan etkilenen bireylerin olduğu bir ortamda kararın yönetsel ve örgütsel boyutları vardır. Karar verme gerek yönetsel bir işlev

gerekse örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetseldir; çünkü yöneticinin temel sorumluluğu karar vermedir. Bu nedenle bazıları karar verme ile yönetimi eş anlamlı sayarlar. Kişilerin yalnızca yönetsel bir unvana sahip olması onların yönetici olmalarına yetmez. Bir kişinin yönetici olup olmadığını anlamak için onun karar verme sorumluluğu olup olmadığına bakmak gerekir. Elinde yetkisi olduğu halde karar vermeyen kişileri yönetici saymak doğru değildir. Gerçi en geniş anlamıyla, karar verme, hiçbir şey yapmamayı da içerir ama sürekli sorunlar karşısında ilgisiz kalma yönetici sayılmama için yeterli nedenlerdir. Yöneticiler kararlarının sonuçlarına göre değerlendirilirler. Örgütler başarısızlığa uğramamak için doğru kararlar veren kişilere ihtiyaç duyarlar. Bu onların her zaman doğru karar vermesi demek değildir. Çünkü kimse kusursuz değildir. Bu nedenle iyi karar veren, ortalaması yüksek olan yöneticidir (Can, 2005, s. 309).

Karar verme diğer yandan örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar bireysel yöneticiyi aşan grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinden yalıtılmış değildir. Karmaşık örgütsel ve yönetsel süreçler akımının odak noktasındadır. Bu nedenle bir karar, gerek yönetsel gerek örgütsel eylemin odağını oluşturur. Bir yönetici diğer örgütsel işlevlerini kararlarıyla yerine getirir. Bu kararlar örgütün davranışına yön ve biçim verir (Can, 2005, s.310).

2.2. Karar Verme Süreci ve Aşamaları

Karar, karar verme, karar verme süreci, her biri karar ile ilgili ayrı dönemleri belirtir. Karar, geçmişten geleceğe uzanan önemli bir zaman dilimini kapsar. Bunun nedeni ise, çeşitli aşamalardan oluşan karar vermenin bir süreç olmasıdır, yani geçmiş diye belirttiğimiz dönem örgütün karşı karşıya kaldığı sorunların ortaya çıktığı ve tanımlandığı dönemi belirtir. Şimdiki zaman, problemin tanımlandığı, bilgilerin toplandığı, seçeneklerin belirlendiği ve irdelendiği son olarak da seçildiği

dönemdir. Gelecek ise, kararın eyleme dönüştürülüp sonuçlarının değerlendirildiği dönemdir. Bu üç kavramı birleştirecek olursak, karar alma süreci bir bütün olmak kaydıyla, karar alma bu sürecin geçmişten, şimdiki zamana kadar olan kısmını oluştururken, karar, şimdiki zamanı oluşturur (Bilkay, 1990, s.28).

İyi karar verebilmek için, karar verme sürecinin nasıl oluştuğunu, hangi evrelerden geçerek karara ulaşıldığını bilmek gerekir. Karar süreci aslında bir fikir meydana getirme, yani idrak ve yargılama sürecidir ve bu niteliğiyle de psikolojik yöne sahiptir. Ancak, etkin ve verimli bir davranış biçimi seçebilmek için gerekli araştırmaları yapmak ve bilgileri toplamak da gereklidir (Tosun, 2000, s.327) .

Blankenship ve Miles (1968) karar verme sürecini, bir kişinin veya birden fazla kişilerden oluşan bir grubun aşağıda belirtilen birbiriyle ilişkili aşamaları gerçekleştirmelerinden oluşan karmaşık bir süreç olarak tanımlamıştır;

- Çözümlemesi gereken bir problemin tespit edilmesi,
- Probleme ve çerçevesine ilişkin bilgi toplanması ve alternatif çözüm yolları oluşturmak için araştırma yapılması,
- Elde edilmiş olan bilgi ve çözümlerin analiz edilmesi sonucu eylemin yönünün seçilmesi (akt. Tekin, 2009).

“Karar verme sürecinin aşamaları aslında bilimsel araştırma sürecinin de aşamalarıdır. Sonuçta hem karar verme hem de bilimsel araştırma etkinlikleri problem çözme sürecidir” (Yılmaz, 2008, s.168).

Simon (1960) karar sürecini dört aşamada tanımlar (akt. Kuşlu, 2008, s.27):

İstihbarat: Organizasyon içinde oluşan problemlerin farkına varılması ve teşhis edilmesinden oluşur. Geleneksel Bilgi İşlem Sistemleri (BİS) problemlerin tanınmasına yardım edecek ayrıntılı bilgiyi getirirler.

Tasarım: Bu esnada çözüm için gereken olası problem çözümleri tasarlanır. Küçük Karar Destek Sistemleri (KDS) bu esnada çok idealdir. Çünkü küçük modeller üzerinde çalışırlar, hızlıca oluşturulabilirler ve kısıtlı veri ile çalışabilirler.

Seçenek: Alternatifler açısından bir seçime dayanır. Karar verici birçok alternatif oluşturulması için gereken veri ve bilgilere istinaden büyük bir Karar Destek Sistemine ihtiyaç duyar. Tüm sonuçlar için karmaşık analitik modeller kullanmak zorundadır.

Uygulama: Son aşamadır. Çözüm ilerlerken, ortaya çıkan zorlukları, kaynak sıkıntılarını ve olası iyileştirici önlemleri sağlayan bir raporlama sistemi oluşturulabilir.

Bergland (1974) ise karar verme sürecini yedi aşamalı olarak ele almıştır (akt. Eldeliklioğlu, 1996, s.45).

- Problemin hissedilmesi; yeni bir davranış tarzının aranması ve benimsenmesi,
- Problemin tanıtımı; sıkıntının hissedilerek çözülmesi gereken bir problem olarak ifade edilmesi ve adlandırılması,
- Seçeneklerin oluşturulması; gerçekleşme olasılığı en büyük olan seçeneğe yönelme,
- Seçenekler hakkında bilgi toplanması, her seçeneğin pozitif ve negatif yönlerinin ortaya konması,
- Toplanan bilgilerin istekleri karşılama açısından değerlendirilmesi,
- Uygun seçeneğin belirlenerek, planın uygulamaya konması,
- Sonucun değerlendirilmesi.

2.3. Karar Verme Kavramının Dayandığı Kuramsal Temeller

Karar kuramları, karar verme sürecinin yalnızca duygusal bir eylem olmadığını, aynı zamanda bilişsel yönden de önemli özellikler taşıdığını kabul ederler. Karar

kuramcılarını, önemli olanın bireyin nasıl bir stratejiye bağılı olduğunu anlaşıması gerektiğini söylerler ve bu nedenle karar verme stratejilerini belirleme ve tanımlamaya önem verirler (Yeşilyaprak, 2006, s.206).

2.3.1. Krumboltz' un Sosyal Öğrenme kuramı

Krumboltz' a göre bireyler dört faktörün etkisi altında kariyer kararını vermektedirler (akt. Koca, 2009). Bu faktörler şu şekildedir:

Genetik özellikler ve özel kabiliyetler: Bireyin cinsiyet ve fiziksel özellikleri kariyer seçiminde sınırlayıcı bir etkiye sahiptir. Bunun dışında sanat, müzik, spor gibi doğuştan gelen yetenekler bireyin yaptığı mesleki tercihleri etkilemektedir. Krumboltz sosyal öğrenme kuramında, bu unsurlar ile doğrudan ilgilenmek yerine, beceri ve yeteneklerin öğrenme ile geliştirilmesi konusu üzerinde durmuştur.

Çevre koşulları ve olaylar: Birey, sosyal, kültürel, ekonomik ve politik faktörlerin etkisi altındadır. Bunun dışında, deprem ve sel gibi doğal olaylar, eğitim fırsatları, eğitim sistemi, aile terbiyesi, komşuluk, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler, işe alım politikaları, toplum, mesleklerin getirileri gibi bireyin dışında gelişen olaylar da bireyin seçimlerini etkilemektedir.

Öğrenme deneyimleri: Sosyal öğrenme kuramına göre bireyler daha önceden elde ettikleri deneyimlerin sonucunda kariyer tercihinde bulunurlar. Bu kurama göre öğrenmenin gerçekleşmesi için üç farklı yol vardır. Bunlardan ilki olan araçsal öğrenmeye göre; bireyin olumlu davranışlarının ödüllendirilip, olumsuz davranışlarının cezalandırılması ile bireyin ilgili bilişsel becerileri etkinlik kazanır ve öğrenme ortaya çıkar. Diğer bir öğrenme şekli olan pekiştirerek öğrenme; bireyin kendisi için anlamsız bir olayı, anlamlı bir olay ile eşleştirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Son olarak birey yeni bir davranışı, başkalarını gözlemleyerek veya kitap, film gibi kaynaklardan etkilenecek öğrenmeyi gerçekleştirebilir

Görev yaklaşımı becerileri: Görev yaklaşım becerileri, bireysel özellikler, çevresel olaylar ve öğrenme deneyimleri arasında gerçekleşen etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyin sahip olduğu becerileri, iş alışkanlıkları, değerleri, standartları bu etkileşim sonucunda belirgin hale gelmektedir.

2.3.2. Fayda Kuramı

Fayda Kuramı, karar verme konusundaki kuramsal görüşler içinde önemli bir yere sahiptir. Bu kuram, bireyin karar verme durumunda olası seçeneklerden kendisine en fazla yarar getiren seçeneğe yöneldiğini belirtmektedir.

Baron (1994) ve Plous (1993), fayda kuramının kural koyucu bir özelliği olduğunu ifade etmektedir. Fayda kuramı, bireyin ideal koşullarda olası seçenekler arasından hangisini seçmesinin gerektiğini ortaya koymaktadır. Bireyin sahip olduğu bilgiyi anlayabildiği, seçeneklerin avantaj ve dezavantajlarını hesaplayabildiği ve kendisine en fazla faydayı sağlayacağını düşündüğü seçeneği davranışa dönüştüreceği varsayılmaktadır (akt. Deveci, 2011).

2.3.3. Vroom' un Beklenti Kuramı

Bu teori Yale Üniversitesi İşletme Profesörü Victor Vroom'a ait olan 1964 tarihli bir motivasyon ve yönetim teorisidir. Vroom temel olarak insanların özellikle karar alma ve liderlik konularında neden bazı davranış kalıplarına uygun hareket ettiklerini anlamaya çalışır.

Vroom' a göre karar verme süreci içerisine girmiş olan birey, izlenilecek olan yollara, istediği hedeflere ve bunlara erişme olasılığı ilişkisine göre yönelim değeri alır. Birey mevcut seçenekleri göz önünde bulundurur ve bunlar arasında en yüksek olumlu ve en düşük olumsuz değere sahip seçenek ile gerçekleştirme olasılığı en güçlü seçenek neyse tercihini o yönde yapmakta ve o seçeneğe yönelmektedir (Kuzgun, 2006, s.75).

Vroom' un teorisine göre iki faktör vardır. Valens, kişinin ödülü arzulama derecesi ve Bekleyiş, belirli bir gayretin, belirli bir ödülle ödüllendirileceğinin algılandırılması. Kişinin valensi ve bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bütün bilgi ve enerji yeteneğini ortaya koyacak arzu ederek çalışacaktır. Yöneticiler kişi için hangi eşit ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğunu belirlemeli, işletme için hangi davranış ve performansın önemli olduğunu ve performans ile ödül arasında ilişki kurarak motivasyonu artırmaya çalışmalıdır.(Üçöz, 2008, s.16)

2.3.4. Çatışma Kuramı

Janis ve Mann (1977), sistematik yaklaşımlara temel oluşturmak amacıyla, çatışma teorisini geliştirdiler. Çatışma teorisi, beş tip karar verme stilini ve bu stillerin stresle olan ilişkilerini açıklamaktadır. Her bir karar verme stili, zaman baskısı ve ikilemlere çözüm bulmada iyimserlik ve kötümserlik koşullarıyla belirlenmiş ve belli bir psikolojik baskı düzeyi ile iç içe geçmiş durumdadır. Bu karar verme stilleri: (akt. Çolakkadıoğlu, 2010, s.52)

Çatışmasız bağlılık: Birey mevcut durumun kendisinde tehdit içeren bir unsur olmadığını algılıyorsa verilen karara bağlı kalır. Bu durumda birey stresi en az düzeyde yaşayabilir.

Çatışmasız değişim: Birey mevcut durumda değişmemede risk algılıyor; değişimde risk algılamıyorsa, değişimde risk görmez ve tüm alternatifleri dikkate almadan en önemli veya en çok önerilen kararı seçer.

Savunucu kaçınma: Bireyin zor ve kişisel bir kararla karşılaştığında seçim yapmayı ertelerek, sorumluluğu başkasına yükleyerek veya olma olasılığı en düşük olan seçeneği desteklemek için bahaneler oluşturarak çatışma durumundan kaçmasıdır.

Birey zaman baskısı altında karar vermek zorunda olduğu için yüksek kaygı yaşamaktadır.

Aşırı uyarılmışlık: Zamanı yetersiz olan bireyin dikkatli araştırma yapmadan, olumsuzluğu en az olan alternatifi seçmesidir. Kısa sürede rahatlamak için ani çözüm seçeneklerini değerlendirebilir. Zaman baskısı olduğu için, çok büyük bir duygusal gerilim yaşar. Karmaşadan kurtulmayı isteyen birey, aceleci ve mantıksız kararlar verme eğilimindedir.

İhtiyatlı seçicilik: Birey dikkatlice ilgili bilgileri araştırır, tarafsız tavırla bilgileri özümser ve karar vermeden önce, alternatifleri dikkatlice değerlendirir. İhtiyatlı karar verme stilinde bireyin karar verebilmek ve seçenekleri incelemek için yeterince zamanı vardır. Yukarıda açıklanan karar verme stilleri uyumlu ve uyumsuz olmak üzere iki kategoride toplanabilir. Uyumlu karar verme stilinde, yeterli ve sağlıklı bir araştırma sonucunda karar verilmektedir. İhtiyatlı- seçicilik, uyumlu karar verme stillerinden biridir ve öz- saygı düzeyiyle olumlu yönde ilişkilidir. Uyumsuz karar verme stillerinde daha önce belirtildiği gibi, seçenekler ile ilgili yeterince araştırma yapılmadan zaman baskısı altında karar verilmektedir. Çatışmasız değişim, aşırı uyarılmışlık, savunucu kaçınma, uyumsuz karar verme stilleridir ve kaygı düzeyi ile olumlu yönde ilişkilidir (Deveci, 2011, s.42) .

2.4. Karar Verme Teknikleri

2.4.1. Delphi Tekniği

1950'lerde askeri amaçlar için geliştirilmiş olan bu sosyal araştırma tekniği 1960'lardan itibaren akademik ve ticari sahada da kullanılmaya başlanmıştır. Rand Corporation şirketi tarafından geliştirilen, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmaya yönelik olan bu teknik, klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşın geliştirilmiştir (Yıldız, 2011, s 37) .

Bu yöntem uzmanların düşünceleri arasından ortak bir sonuç çıkartmaya yöneliktir. Bu yöntemde belli sayıda uzmandan ayrı ayrı, sorunlarla ilgili bilgi ve düşünceleri istenir. Daha sonra bu düşünceler birleştirilir ve bunların ortalaması alınır. Ortalamadan çok farklı düşünceye sahip bireylere bunun nedenleri sorulur. Maliyeti yüksek ve uzun bir tekniktir. Günlük kararlarda kullanılması zordur. Genellikle gelecekteki ekonomik olaylarla ilgili konularda bu teknikten faydalandığı görülmektedir (Özcan, 1999, s.35).

2.4.2. Beyin Fırtınası Tekniği

Beyin fırtınası tekniği, yaratıcı bir karar verme tekniği, serbestçe fikir üretme ve alternatifler yaratma yoludur. Fikirlerin sayısı kadar kalitesi de önemlidir. Ortaya atılan fikirler; kesinlikle eleştirilmemeli, fikirler övülmeli ve fikirlere ilişkin sahibine soru sorulmamalı ve tartışılmamalıdır. Ortaya atılan fikirlerden yararlanılarak yeni fikirler yaratmaya çalışılmalıdır. Burada amaç yeni fikir üretimini teşvik etmektir. Hiç kimse yalnız başına fikir üretemez. Her üretilen fikir başkalarının daha önce ya da o anda ortaya atıldığı görüşlere dayanır teması vurgulanmalıdır. Beyin fırtınasında bir grup toplantısı söz konusudur. Grup dört-yedi kişi arasında değişmektedir. Bir raportör konuşmaları kaydeder. Önce yararlı olmayan fikirler, sonra çok ilginç ve ilham kaynağı olabilirler. Toplam süre 30 ile 45 dakika arasındadır (Alver, 2003, s.69).

2.4.3. Nominal Grup Tekniği

Nominal grup karar verme tekniği birey ve grup halinde fikir üretmeyi kombine etmeye çalışmaktadır. Bireyler yazılı fikirleriyle katkıda bulunmakta, gruplar da tartışarak karara varmaktadır. Nominal grup tekniği karmaşık kararlar ve bireysel yargıların bir toplamının bulunması durumları için uygun bir tekniktir. Hızlı bilgi

değişimine imkân vermemekle beraber organizasyon politikası belirlenmesi ayrıca teşhis ve analiz aşamaları için uygun bir tekniktir (Akyazı, 2003, s.106).

Nominal grup tekniği birbirini takip eden beş adımda gerçekleştirilir (akt. Yıldız, 2011, s.40).

1.Katılımcılar, kişisel fikir ve düşüncelerini birbirlerine söylemeden listelere yazarlar.

2.Bütün katılımcılar listelerini tamamlayıncaya kadar, yuvarlak masa toplantılarında olduğu gibi, grup üyeleri kendi ifadeleri ile basit bir şekilde fikirlerini sunarlar.

3.Katılımcılar birbirlerinin fikirlerini eleştirmeden ve aralarında lobi oluşturmaksızın, sadece fikirlerinin açıkça anlaşılması için, beyanda bulunurlar.

4.Katılımcılar kendi iradeleri ile ortaya atılan fikirleri değerlendirir ve puanlandırarak sıralarlar.

5. Bir önceki aşamada yapılan puanlamaları ve sıralamaları dikkate alarak nihai karara varırlar.

2.4.4. Philips 66 Tekniği

Gruptaki kişilerin sayısının çok olması durumunda ve bir arama toplantısı olarak bütün üyelerinde karara katılması arzu edildiğinde bu teknik uygulanır. Donald Philips tarafından geliştirilen bu teknik tamamen Beyin fırtınası tekniğinin büyük gruplara uygulanmış halidir.

Çalışmanın Aşamaları :

- Başkan ana konuyu ve niçin yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyulduğunu kısa bir konuşma ile açıklar.
- Başkan ana grubu küçük gruplara ayırır.

- Her grup ayrı bir odaya çekilir. Odalarda gerekli yazı malzemeleri hazır bulunuyor olmalıdır.
- Her küçük grup demokratik oylama ile kendi başkanını seçer.
- Her başkan önce Beyin Fırtınası kurallarını anlatarak konuyu tahtaya yazar ve gruptan görüşleri toplamaya başlar.
- Görüş toplama bitince ana grup bir araya gelir ve başkan toplanan görüşleri açıklar. İkinci aşama olarak her grubun bir diğer grubu çalışma odasında misafir edeceğini ve konuları tartışacağını söyler. Amaç grupların sırayla birbirleriyle görüşerek-tartışarak ortak karar alternatiflerini saptamalarıdır. Karşılıklı ikna vardır.
- Gruplar tartışmak için bir araya gelmeye başlar.
- Mutabık kalınan en uygun fikirler not edilir.
- Not edilen fikirler en çok mutabık kalınma sırasına göre listelenir ve ana gruba açıklanır.
- En üst yönetim organı bir araya gelerek bu listeden seçimini yapar ve karar ana gruba açıklanır (İmrek, 2003, s.202).

2.4.5. Analitik Hiyerarşi Tekniği

Analitik Hiyerarşi tekniği, asıl olarak elemanların ikili olarak karşılaştırılmasından elde edilen öncelik değerlerine dayalı bir ölçüm teorisidir. Bu teknik en iyi karar alternatifinin seçilmesinde, hem kantitatif (objektif, nicel) ve hem de kalitatif (sübjektif, nitel) faktörlerin dikkate alınmasına imkan vermektedir. Karmaşık karar problemlerinin analizinde gösterdiği basitlik, esneklik, kullanım kolaylığı ve rahat yorumlanması gibi özellikleri ile çok çeşitli karar problemlerinde bu tekniğin geniş bir kullanım alanına sahip olduğu görülmektedir. Bu haliyle bugün elde mevcut en

popüler çok kriterli karar verme metodolojilerinden birisi olarak dikkat çekmektedir (Yılmaz, 1999, s.20).

Analitik Hiyerarşi Tekniğ'in' de karar verme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşur;

1. Karmaşık ve düzensiz bir problemin parçalara (alt öğelere) ayrılması, bir başka deyişle, problemin temel öğelerini ve bu öğeler arasındaki ilişkileri gösteren bir modelin oluşturulması.
2. İlgili alt öğeleri gruplayıp düzenleyerek hiyerarşik bir yapı oluşturulması gerekir. Burada oluşturulan hiyerarşik yapı öğeler arasındaki fonksiyonel bağımlılık ilişkisini yansıtacak şekilde olmalıdır, bu ilişkileri oluştururken değerlendirmeler probleme ilişkin olarak elde edilen bilgileri ve karar vericinin duygularını da yansıtmalıdır.
3. Aynı gruptaki diğer alt öğelere bağlı olarak yani alt öğenin algılanan önemine dayalı olarak, her bir alt öğeye sayısal değerler verilmesi, bir başka deyişle, değerlendirmelerin anlamlı sayılarla ifade edilmesi.
4. Hiyerarşinin alt öğelerinin önceliğini belirlemek için bu değerlerin kullanılması.
5. Karar alternatiflerini belirlemek için önceliklerin birleştirilmesi, genel sonuç için daha önceki aşamada elde edilen değerlerin sentez edilmesi.
6. Daha önce alt öğelere verilen sayısal değerleri değiştirerek nihai kararın duyarlılığının analiz edilmesi, bir başka deyişle, subjektif değerlerde değişiklik yaparak verilen kararın incelenmesi (Saat, 2000, s.150).

2.5. Karar Çeşitleri ve Özellikleri

2.5.1. Hiyerarşi Derecesine Dayanması Yönünden

2.5.1.1. stratejik kararlar.

Stratejik kararlar, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik olup, örgütün genel amaçlarını saptama ve söz konusu amaçlara ulaştıracak üretim veya

faaliyet konuları ile pazar araştırma ve seçme konularıyla ilgilidir (Gürüz ve Gürel, 2006, s. 324).

Stratejik karar verme seviyesinde bulunan yöneticiler (tepe yönetim), geleceğe yönelik ve belirsizlik seviyeleri oldukça yüksek olan kararları verirler. Stratejik kararlar oldukça karmaşık ve dinamik değişkenleri kapsamaktadır. Bu kararlar, örgütün amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için uzun dönem planların yapılmasını içerir. Stratejik karar verme seviyesinde bulunan tepe yöneticiler genel olarak işletmenin uğraş alanı, hangi pazarlarda faaliyet gösterileceği, yeni yatırımların yapılması, kapasitenin artırılması veya azaltılması, vizyonun ve bu vizyona ulaştıracak strateji ve politikaların belirlenmesi gibi işletmeyi derinden etkileyen, çok fazla değişim gerektiren süreçlerle ilgilenmektedir (Üngüren, 2011, s.118).

Stratejik kararların üç temel özelliği aşağıdaki gibi verilebilir;

- Enderlik: Stratejik kararlar bir dönemde verilir ve uzun bir dönemde yeni bir stratejik karara kadar kolay kolay değiştirilmezler.
- Evrensellik: Stratejik kararlar, kuruluşun bütün kaynaklarının ve bütün enerjisinin, verilen kararlara paralel bir şekilde harekete geçirilmesini gerektirir.
- Belirleyicilik: Stratejik kararlar kendilerinde sonra verilecek bütün kararların ve davranışların tipini kendi doğrultusunda belirlerler (Akaytay, 2004, s.11).

Wheelen ve Hunger (2004) stratejik karar verme sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için sekiz aşamalı bir model öneriyor (akt. Özşahin, 2005):

- 1) Mevcut performans sonuçları, yatırım gelirleri, karlılık gibi finansal açılardan ve oluşturulan misyon, hedefler, stratejiler, politikalar açısından değerlendirilir.
- 2) Kurumsal yönetim, diğer bir deyişle üst yönetim ve yönetim kurulu üyelerinin performansları gözden geçirilir.

- 3) Tehdit ve fırsat unsurlarını içeren stratejik faktörleri belirlemek için dış çevre tetkik edilir ve değerlendirilir.
- 4) Güçlü (özellikle temel yetenekler) ve zayıf yönlerden oluşan stratejik faktörlerin belirlenmesi için firma içi çevre tetkik edilir ve değerlendirilir.
- 5) Problem alanını saptamak ve kurumsal misyon, hedefleri bir gereklilik olarak yeniden ele almak, gözden geçirmek için stratejik faktörleri analiz edilir.
- 6)Yapılan analizler ışığında en uygun alternatif strateji oluşturulur, değerlendirilir ve seçilir.
- 7) Seçilen stratejiler; programlar, bütçeler ve prosedürler, yardımıyla uygulanır.
- 8) Uygulanan stratejilerin geri bildirim sistemi yoluyla elde edilen bilgiler ışığında değerlendirilir ve planlardan sapmayı asgari düzeyde tutmak için faaliyetler kontrol edilir.

2.5.1.2. yönetsel kararlar.

İşletmenin yapısını ve bu yapıyı çalıştıracak maddi ve beşeri kaynakların topyekun planlanmasını ilgilendiren kararlara yönetsel kararlar denir. Bu tür kararlar sayesinde kuruluşun organizasyon biçimi oluşturulur. Bütçe ve kaynak dağılımı şekillenir, organizasyonda yetkilerin dağıtım biçimi, dikey, yatay ve çapraz ilişkiler belirlenir. Bunun yanında yönetsel kararlar yardımıyla, haberleşme, emir ve raporların akış yönleri belirlenir. İşletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların izleyecekleri yollar açıklanır. Yönetsel kararlar kaynak edinim yol ve yöntemlerini de açıklığa kavuştururlar. Böylece işletme kararlarının edinilmesi, nerelerden, nasıl, hangi koşullarda kaynak sağlanacağı ve bu kaynakların hangi varlıklara ve bölümlere tahsis edileceğine karar verilir. Bilançonun aktif pasif dengesi oluşturulur ve oranları korunmaya çalışılır. Bu konuda finansman yöneticisine de gerekli talimatlar verilir (Eren, 2003, s.193).

Yönetmel kararlar, ana hiyerarşi basamaklarında, genel müdür veya müdürler dışındaki orta veya yüksek kademedeki yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Bu ara basamak yöneticileri, üst yönetim basamağında alınan kararları, somut direktiflerle alt uygulamacı basamaklara iletmek ve açıklamak zorundadırlar. Örneğın, genel politikaların uygulanmasına ilişkin talimat şeklindeki kararlar, bu şekilde ana basamaklardan gelen kararlar olarak kabul edilebilirler (Kaya, 1994, s.86).

“Yönetmel kararlar, örgütsel işleyişin bütünlüğünü sağlamak için örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kararlar olduğu gibi, işletmenin dış çevre ile bütünleşebilmesi için örgüt ile çevre arasındaki ilişkilerin de düzenleyicisi durumundadır” (Budak ve Budak, 2004, s.484).

2.5.1.3. eylemsel (operasyonel) kararlar.

Hiyerarşinin alt seviyesini ilgilendiren eyleme dönük kararlardır. Bu sayede dönüşüm süreci rasyonel biçimde gerçekleştirilmeye çalışılır, yani işletme kaynaklarının (materyal, emek ,makine, para v.b.) en etkili ve verimli biçimde değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ve arzulanan çıktıların elde edilmesi amaçlanmaktadır. Her bölüm ve kısım verimlilik kıstaslarına göre kendisine tahsis edilen kaynakları optimum şekilde gerçekleştirecek kararlar alır (Eren, 2003, s. 195).

Eylemsel kararların tamamı programlanabilen türden olup, çoğunlukla anlık, rutin, risk taşımayan işin teknik yönüne ilişkin kararlardır. Bu kararların alınmasında, matematiksel modeller ve planlama teknikleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Operasyonel karar verme düzeyinde bulunan ilk kademe yöneticilerinden beklenen kendilerine verilen işi zamanında, istenen kalite ve miktarda tamamlamalarıdır. Bu kapsamda çıkan sorunlara çözüm bulmaları beklenir. Vardiya planlaması, fazla

mesaiye kimlerin bırakılacağı, tezgah veya üründe meydana gelen arıza ve hataların nasıl giderileceği, daha çok çalışanlar ile iletişimi gerektiren konulardaki kararları verirler (Gökçen ve diğ. , 2010, s.2).

Operasyonel kararlar, yöneticilerin zamanlarının büyük kısmını alırlar. Hareket araştırması veya kantitatif tekniklerle programlanarak optimize edilebilirler. Bunlar belirsizliği ve riski az olan kararlardır. Örneğin alış, satış fiyatlarının saptanması, ekonomik nakliyat, uygun reklam ve promosyon kararı, üretim programı, stok seviyelerini planlama ve kontrolüne ilişkin sorunlar operasyonel kararların konusuna girerler. Bu kararların standartlaşma özelliği vardır. Tekrarlı uygulamalara açıktır. Bu nedenle alt kademelere kolayca devredilebilir (Eren, 2003, s.195).

2.5.1.4. kurumsal kararlar.

Kurumsal kararlar, uzun vadeli ve politikaya dönük kararlardır. Faaliyetlerin farklılaştırılması, sermayenin geniş ölçekli olarak kullanılması, faaliyetlerin gelişme oranına ilişkin göstergelerin düzenlenmesi ve diğer kritik örgütsel gelişmelere ilişkin kararlar, kurumsal kararlar arasında sayılır. Kurumsal kararlar, bir bakıma işletmenin veya karara konu olan organizasyonun sürekliliğini sağlayan kararlardır. Eğer bir organizasyon süreli olarak yaşamak istiyorsa faydalı çalışmalar yapmak, kararlarını ekonomik sınırları içinde almak zorundadır (Budak ve Budak, 2004, s.485).

2.5.2. Karar Süreci Yönünden Kararlar

2.5.2.1. programlanamayan kararlar.

Programlanamayan karar tipi, daha çok kişiye bağlı olan, prosedürlere bağlanması zor olan, yaratıcılığın ağır bastığı ve çoğu kez bilmeyenlerle dolu bir ortamda yapılan stratejik nitelikteki seçim işlemi ile ilgilidir. Bu gruba giren kararların ilgili

olduğu sorunların yapısını önceden tarif etmek veya belirlemek zordur. Bu tür karar durumlarında, karar verme sürecinin her safhası için önceden belirlenmiş prosedürlerden yararlanmak mümkün değildir. Her durum için her safhanın gereklerini ayrı ayrı yerine getirmek gerekir.

Programlanamayan karar tipinin bir diğer özelliği, çoğu kez yaratıcılığın ön plana çıktığı karar tipi olmasıdır. Son yıllarda karar vermede yaratıcılık ve özellikle yaratıcılık ile beyin fonksiyonları arasındaki ilişkiler, yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Kişilerin beyinlerinin sağ tarafı veya sol tarafı ağırlıklı olmaları ile karar sürecini kullanmaları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Beyinlerin sağ tarafı baskın olan kişilerin daha sosyal, duygusal ve yaratıcı olmalarına karşın, sol tarafı baskın olan kişilerin daha mantıklı, rasyonel, detaycı ve amaca dönük oldukları ileri sürülmüştür. Bu araştırmanın sonucu, pek çok işletme yöneticileri için beynin her iki yanını kullanmayı geliştirici eğitim programları uygulanmaya başlanmıştır (Koçel, 1999, s.45).

Bazı durumlarda programlı olmayan kararlar yeni ve programsız kararların alınmasına neden olurlar. İşletmedeki pazarlama müdürünün istifa etmesi yönetimin program dışı bir çalışma yaparak yeni bir müdür bulmasına ve tayin etmesine yol açacaktır. Böyle bir gelişme karşısında yönetim, pazarlama bölümünün organizasyonun değiştirmeye de karara bağlayabilir (Budak ve Budak, 2004, s.486).

2.5.2.2. programlanabilir kararlar.

Simon' a (1976) göre programlanabilir kararlar, belli bir yönteme dayanılarak verilen, sık sık tekrarlanan, rutin kararlardır. Örgüt tarafından geliştirilmiş olan özel süreç yaklaşımları kullanılır. Örgütlerdeki günlük kararların çoğu bu tip kararlardır. (akt. Altay, 2011, s.61).

Bir işletmede bu tür kararların toplam kararlar içindeki oransal olarak fazlalığı, işletmenin politikalarının süreçlerinin ve işleyişinin belirginliği anlamına gelir. İşleyişi belirgin hale gelmiş organizasyonlarda bilgisayar çıktılarından yararlanma biçimi şekle bağlanmıştır, bölümlerin vereceği raporların içeriği ve nasıl yararlanılacağı tüm ilgililerce bilinir, satış raporlarının düzenlenmesi ve yorumlanması standarttır. Böyle bir organizasyonda yöneticinin görevi ,yapılan işlemlerin kurallara uygunluğunu denetlemekten öteye gidemeyecektir (Budak ve Budak, 2004, s.485).

2.5.3. Dayandıkları Bilgi Dereceleri Yönünden

2.5.3.1. belirlilik altında karar verme.

Seçenekleri değerlendirirken, seçenekler ile sonuç arasındaki ilişkilerde üç olası koşul söz konusudur. Bunlardan ilki belirlilik ortamında karar vermedir. Bu durumda karar veren kişi her bir seçeneğin olası sonuçları hakkında kesin bilgiye sahiptir. Karar verenin yapacağı şey, her bir sonucun değerini saptayarak en yüksek (ya da duruma göre en düşük) değeri veren seçeneği seçmekten ibaret olacaktır. Gerçi özel sorunlarla karşılaşıldığında eylem seçeneklerini formüle etmek, her birinin vereceği sonucu ve bunların görece değerini bulmak güç olabilir. Ama bunlar saptandıktan sonra, seçme süreci oldukça basittir. Bazen seçeneklerin matematiksel ifadesi çözümü güçleştirebilir. Bu durumlarda kalkülüs yöntemleri ve matematiksel programların çözüme yardımı büyük olabilir (Can, 2005, s.316).

Belirliliğin çok olduğu karar türleri genellikle yönetimin alt kademelerinde alınan ve rutin özellikteki (yapısal-programlanmış kararlar buna en iyi örneklerdir) kararlardır. Bu tür karar vermede her bir seçenek zorunlu olarak tek bir sonuca götürür (Karakaya, 1998, s.33).

2.5.3.2. risk altında karar verme.

Belirlilik daha sınırlıdır. Karar verici hiçbir zaman ve kesin olarak tüm alternatifleri ve bu alternatiflerin sonucunu bilmez. Karar sürecinin en iyi beklentisi, sonuçların ihtimallerini bilmektir. Karar verici, doğa durumlarına objektif veya subjektif olasılık atayabiliyorsa risk ortamında karar veriyor demektir. Risk altında karar vermenin karar verici açısından belirgin bir diğer özelliği davranışta tekrarların olmasıdır. Yöneticilerin çoğu organizasyon içindeki yerleri ne olursa olsun genelde aynı temel kararları verirler. Bu tür karardaki risk faktörünü yaratan kaynaklar yöneticinin kontrolünde olmayan doğa olayları olabilir. Risk faktörü olarak doğa olayı, karar vericinin kontrolünde olmayan ve belli bir alternatifin sonucunu etkileyen doğal bir değişkenin varlığıdır. Her karar alternatifi için, karar konusunu etkileyecek doğa olayının sayısı kadar risk değişkeni vardır. Sonuçların çokluğu nedeniyle, risk altında veya belirsizlik altında karar verme, belirlilik altında karar vermeden daha karmaşıktır (Erdoğan, 1996, s.56).

2.5.3.3. belirsizlik altında karar verme.

Bu durumda karar verici her bir seçeneğin sonuçlarının olasılığı hakkında hiçbir bilgiye sahip değildir. Elinde geçmişe ilişkin tecrübe ve kayıtlar olmadığından bir olasılık hesaplaması yapılamamaktadır. Bununla birlikte belirsizlik ortamında karar vermede, eş olasılıklar, kötümserlik, pişmanlık, iyimserlik ve Hurwicz modeli gibi bazı çözümler geliştirilmiştir (Can, 2005, s.316).

Gelatt (1989), karar verme süreciyle ilgili görüşlerini yeniden değerlendirmiş ve kuramında karar verme sürecinde “olumlu belirsizlik” kavramından bahsetmiştir. Buna göre, karar verme süreci, “olumlu belirsizlik” kavramı ile aynı anlamı içermektedir. Karar verme; bilgi, işlem ve seçim olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bireylerin karar verebilmek için sürekli bilgilerini geliştirmesi ve

yeniden gözden geçirmesi gerekmektedir. Birey mantıklı bir karar stratejisi kullanarak karar verse bile toplumdaki değişim nedeniyle verdiği karar gelecekte geçerliğini yitirebilmektedir. Bu nedenle bireyin karşılaştığı belirsizlik durumuna uyum sağlayarak karar vermesi gerekmektedir. Olumlu belirsizlik kavramının kullanımında karar veren birey, gelecekte net emin olmamalı, belirsizliği olumsuz bir süreç olarak tanımlamamalı, var olan bir gerçek ve süreç olarak kabul edip inanmalıdır (akt. Alver, 2003).

2.6. Karar Verme Stilleri

Karar verme stilleri ile ilgili olarak yapılan literatür taramasında içerik olarak birbirine benzeyen ancak detayda farklılaşan birbirinden farklı karar verme stili tanımına ulaşılmıştır. Bu tanımlara göre karar verme stili, bireyin daha önceden öğrenip alışkanlık haline getirdiği ve karar verme durumu ile karşı karşıya kaldığında vermiş olduğu bir yanıttır. Başka bir görüşe göre karar verme stili, bireyin karar verme sürecinde sergilediği karakteristik bir davranıştır (Ehtiyar ve Tekin, 2010, s.3399).

Karar verme stili, karar alma durumunda bir kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu duruma denir. Yani bireyin, karar vermesi gereken bir durumla karşılaştığında, nasıl davrandığı ve nasıl bir duruş sergilediği ile alakalı bir durumdur. Dolayısıyla bireylerin karar verme sürecindeki tutumu ve olaylara karşı tavrı önemlidir. Bireyin karar verme sorununa yaklaşımını ve karar verirken izlenen yöntemleri içeren karar verme stratejisi kararın niteliğini etkileyecektir (Kuzgun, 2000, s.87).

Bireyin karar verme stilleri, bireysel özellikleriyle de yakından ilişkilidir. Bireyler bu stilleri kullanırlarken, karar vermek için bilgi toplama aşamasında bu bilgileri özümsemek ve hem kavramların hem de bilgilerin ayrıştırılması için daha önceden

kullandıkları bilişsel stillerini temel alırlar. Karar verme stillerinin oluşmasında kişilik özelliklerinin yanında sosyo-kültürel faktörler de etkili olmaktadır. Bireylerin aile üyelerine, arkadaşlarına, yakın çevrelerine karşı kendilerini sorumlu hissettikleri ve böylesi sorumluluk duygusunun, nasıl karar verileceğini etkilediği söylenebilir. Aynı zamanda kararların kontrolünün, içtepkisel denetim ve kendine saygı ile yakından ilgili olduğu söylenebilir (Avşaroğlu ve Üre, 2007, s.94).

2.6.1. Driver Karar Verme Stili

Driver, Brousseau ve Hunsaker (1990) karar verme stillerini beş grupta incelemiştir.

1.Kararlı stil (The Decisive Style)

Tablo 2.1.

Kararlı Stil Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
Hızlı	Sert
Tutarlı	Empati Kurmaz
Güvenilir	Karmaşık Verileri Çözümlemez
Sadık	Değişime Kapalı
Düzenli	
İtaatkar	

Driver ve arkadaşlarına (1990/2014, s.19) göre kararlı insanlar iş tanımını açıkça yapılmış organizasyonları tercih ederler. Bu organizasyonda her bir kişinin kendi amacı vardır ve kimsenin işi başkasının işi ile örtüşmemektedir. Kararlı insanlar dürüst, açık sözlü ve hilesiz kalarak diğer insanların saygısını ve hayranlığını kazanırlar. Karşı oldukları durumları açık ve net olarak ifade ederler. Sonuç odaklı çalışırlar.Tablo 2.1' de bu stilin avantaj ve dezavantajları grup olarak gösterilmiştir.

2.Esnek stil (The Flexible Style)

Driver ve arkadaşlarına (1990/2014, s.23) göre esnek yöneticiler kararlı yöneticiler gibi bilgiyi sınırlı düzeyde kullanırlar. Fakat bu stilde aynı bilgi, bakış açlarına

bağlı olarak farklı zamanlarda farklı şekillerde yorumlanır. Bu stilde diğerleri tarafından kabul görmek için hız, uyum sağlama ve eyleme geçme gibi nitelikler kullanılır. Beklentilere çabuk uyum sağlayabildikleri için kabul görmeleri neredeyse garantidir. Politikacılar gibi amaçları başkalarının isteklerine göre şekillenir.

Esnekler genellikle izin ya da değişen koşullardan yararlanmayı ve kendilerini özgürce ifade etmelerini gerektiren satış veya moda tasarım gibi işlerde etkili çalışır. Tablo 2.2' de bu stilin avantaj ve dezavantajları grup olarak gösterilmiştir.

Tablo 2.2.

Esnek Stil Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
Sezgisel	Kısa vadeli bakış açısı
Hızlı	Planlama eksikliği
Uyumlu	Tutarsızlık
Girişimci	Odaklanamama
Sempatik	Güvenilmezlik
Fırsatçı	

3. Hiyerarşik stil (The Hierarchic Style)

Driver ve arkadaşlarına (1990/2014, s.26) göre hiyerarşik stilde en iyi sonuca ulaşmak için bilgi üst düzeyde kullanılır. Kalite ve mükemmelliğe odaklanılır. Bir ürünün kalitesini azaltabilecek hiçbir detay göz ardı edilmez. Hedefe ulaşmak için, azami bilginin kullanıldığı, özenle tasarlanan ve kontrol edilen işler geliştirilir. Hiyerarşik stilin kötü yönü bu insanların insiyatif alamayan diktatör yöneticilere dönüşmeleridir. Tablo 2.3' de bu stilin avantaj ve dezavantajları grup olarak gösterilmiştir.

Tablo 2.3.
Hiyerarşik Stil Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
Yüksek kalite	Sıkı kontrol
Kapsamlı hassas bir planlama	Detaycı
Mantıklı	Sert
İlham verici	Eleştirici
Mükemmeliyetçi	

4.Bütünleştirici stil (The Integrative Style)

Hiyerarşik stilde olduğu gibi bütünleştirici stilde de bilgi kullanımı çok fazladır. Keşif ve yaratıcılığa değer verirler. Detaylı veri analizini içeren uzun vadeli planlar yaparlar. Fakat bu planlar değişen şartlara göre tekrar düzenlenir. Bilgi işleme alışkanlıkları, geniş vizyonları ve sahip oldukları uzmanlıklar önemli bir güç ve nüfuz kazandırır. Yönetici olarak astları karara katma taraftarıdır. Sezgi, gerçeklik ve fikirleri eşit şekilde dikkate alırlar. Bilgiye ve çeşitliliğe değer veren doymak bilmeden okuyan Thomas Edison bütünleştirici stile güzel bir örnektir (Driver ve diğ. , 1990, s.30). Tablo 2.4’ de bu stilin avantaj ve dezavantajları grup olarak gösterilmiştir.

Tablo 2.4.
Bütünleştirici Stil Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
İyi bir dinleyici	Söylemleri tutarsız
Büyük resmi görebilen	Kararsız
Yaratıcı	Teslim tarihlerini dikkate almayan
Empati kurabilir	Pasif tutum
Bilgili	Yavaş
Açık	Bilgiçlik taslayan

5.Sistemik stil (The Systemic Style)

Sistemik stil Driver ve arkadaşları (1990/2014, s.34) tarafından beş stil arasında

kavraması en zor ve en kompleks olan stil olarak tanımlanır. Bütünleştirici ve hiyerarşik stili kombine eden sistemikler, hem çok odaklı hem de tek odaklıdır. Birleştirici uzak hedefler açısından tek odaklıyken, farklı alt hedefleri veya uzak hedeflere yol gösterici olan, çeşitli taktik ve stratejileri içeren amaçları kapsamı açısından çok odaklıdır. Sistemik tipteki plan, sorunlar ile başa çıkmak, birden fazla öncelik ve ayrıntılı stratejiler üretmek için çok fazla detaylandırılır. Hiyerarşi sistemik stilin bir parçası olmasına rağmen, planlar uzun vadeli olmayabilir. Diğer stillerdeki yöneticilere kıyasla karşılaştıkları problemleri daha iyi anlamaları ve problemin çözümü konusunda daha bilgili olmaları muhtemeldir.

Pazarlama kampanyası veya üretim sürecini gösteren diyagram, harita, resim, araç-gereçler ve bütün ayrıntıları büyük resimde göstermeye çalışan grafik sunumları iş alanında sistemik stilin kullanıldığının belirtileridir. Örneğin büyük bir otomobil şirketinde ideal bir satış temsilcisini tanımlayan bir iş profili üretmek için ofis duvarlarından birinin başından sonuna kadar tüm satış döngüsünü gösteren beş metrelik akış diyagramı ile dekore edilmesi (Driver ve diğ. , 1990, s.34).

Tablo 2.5' de bu stilin avantaj ve dezavantajları grup olarak gösterilmiştir.

Tablo 2.5.
Sistemik Stil Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
Büyük resmi görür	Manipülatif
Karmaşa ile başa çıkabilme	Bilgi stokçusu
Stratejik planlamacıdır	

2.6.2 Johnson Karar Verme Stili

Johnson karar stillerini bilginin toplanması ve analiz edilmesi açısından incelemiştir.

Bilginin toplanması (Gathering Information) : Johnson (1978/2014, s.531) tarafından yapılan araştırmada Bilgi toplamanın iki temel süreçten oluştuğu belirlenmiştir. Bu süreçler anlık (Spontaneous) stil ve sistematik (systematic) stil olarak tanımlanmıştır.

Anlık ve sistematik süreçler insanların olaylara tepki veriş yöntemleri, verdikleri sözler ve oluşturdukları hedeflere bakılarak ayırt edilebilir. Bu kriterlerin gözlemlenebilen davranışlarla ilişkilendirilmesi zor bir ihtimaldir. Daha çok içsel süreçlerle açıklanabilir. Bu stiller kendi içinde tutarlı olmasına rağmen, bireylerin farklı durumlara uyum sağlamak için değişebilen bireysel davranışları nedeniyle insanlar bazen anlık bazen de sistematik kararlar alabilirler.

- *Anlık stil (Spontaneous) :* Olayları bütün olarak ele alıp genel bir tepki verirler. Bir işi keşfederken eski deneyimlerinin onları bu konuda gelecekte de yardımcı olabileceğini düşünürler. Psikolojik olarak çabuk bağlanırlar. Değerlendirecekleri her alternatifini içselleştirirler. Aynı zamanda yeni bir ilgi alanı bulduklarında bağımlılıkları hızlı bir şekilde bu alana kayar.

Bu stilde herhangi bir konuya, düşünceye veya hedefe odaklanma güç bir durumdur. Anında bir konudan başka bir konuya geçebilirler. (Johnson, 1978/2014, s.532)

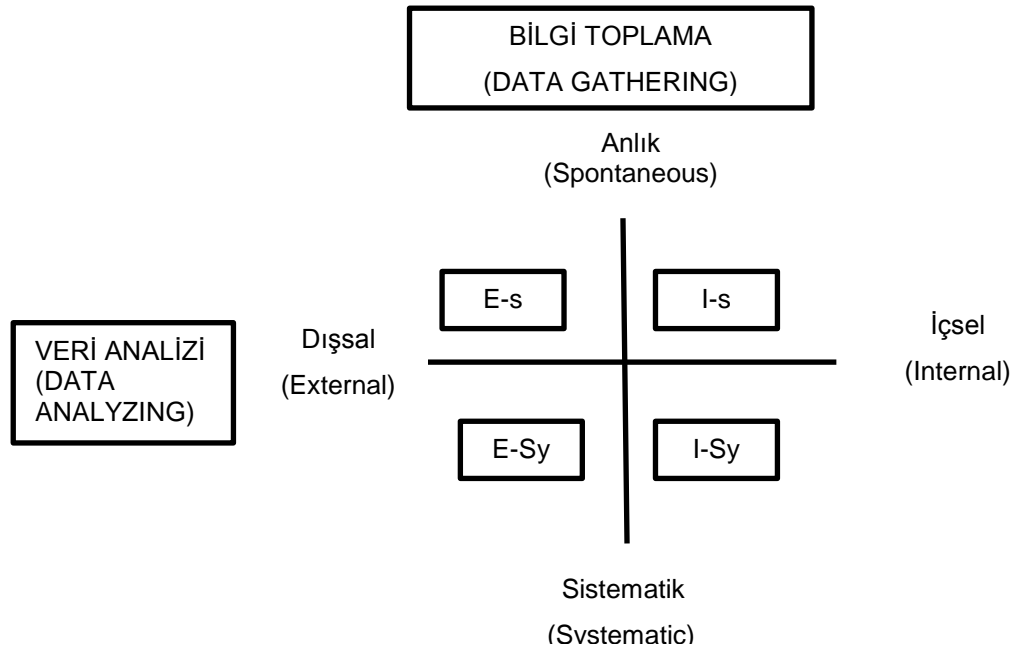
- *Sistematik stil:* Olaylara kollektif tepki, temkinli psikolojik bağlılık ve sistemli hedef yönelimi sistematik bilgi toplayan kişilerin temel özellikleridir. Olaylara kollektif tepki veren bireyler, herhangi bir deneyimi yaşamadan önce detaylı bilgi edinmeyi tercih ederler. Her alternatifini değerlendirirler ve sadece yaptıkları seçimi içselleştirirler. Yeni olan her fikre, düşünceye ve eyleme karşı temkinli yaklaşırlar. Sistematik ve anlık stil arasındaki en önemli fark, anlık karar vericilerin öncelikle psikolojik bağlanma gösterip, sonrasında emin olmak için bilgi toplamalarıdır.

Diğer taraftan sistematik karar vericiler bütün bilgiler toplanmadıkça psikolojik bağlılık göstermezler.

Birden fazla hedefle aynı anda ilgilenebilecekken, önce tek bir hedefi gerçekleştirip daha sonrasında diğer hedefe yönelmeyi tercih ederler. Gerekğinde esnek olup planlarını değiştirebilirler, ama öncelikleri yeni planlar için hedef belirlemek olacaktır (Johnson, 1978/2014, s.532).

Veri analizi

Şekil 2.1. Dört stil grafik gösterimi



Bu aşama içsel ve dışsal olmak üzere iki süreci içerir.

- *Dışsal (External):* Johnson (1978/2014, s.533) bu insanların herhangi bir konuda fikir sahibi olmak için öncelikle konuşmayı tercih ettiklerini belirtiyor. Topladıkları bilgileri konuşmak için fırsat arayan dışsal karar vericilerin, ne düşündüklerini anlamak için konuşmalarını dinlemek gerekir. Bu kişiler bir fikir üzerinde düşünürken aynı anda konuşabilirler. Dışsal süreci analiz edebilmenin en iyi yolu ne kadar çok konuştuklarına değil, ne konuştuklarını dikkate almaktır.

- *İçsel (Internal)* : Bu stilin temel özelliği herhangi bir konuda konuşmadan önce o konu üzerinde uzun bir süre düşünmeleridir. İçsel karar vericiler az konuşurlar ve konuştuklarında da büyük anlaşmalar üzerine konuşurlar. Dışsal ve içselliği ayırt edebilmenin en iyi yolu konuşmalarına odaklanmaktır (Johnson,1978, s.533).

2.6.3 Jung Temelli Karar verme Stili

Jung kişilik tipleri teorisine göre bireylerin karar verme stillerini içedönüklük ve dışadönüklük olmak üzere iki alan da incelemiştir. Jung kişilik tiplerini ile ilgili teorileri referans alarak geliştirilen karar verme stili yaklaşımları bulunmaktadır. Bunlar; Mitroff ve Kilman (1975), Keegan (1980), Rowe ve Boulgarides (1994) yaklaşımlarıdır.

Dışadönük: Fordham (1953/1983, s.37) Jung Psikolojisinin Ana Hatları (An Introduction to Jung's Psychology) kitabında dışadönük davranışın özelliklerini, olaylara, insanlara ve nesnelere karşı ilgi ve onlarla bir ilişki içine girmek ve onlara karşı bağlılık olarak tanımlamıştır. Bunlar herhangi bir kişide huy olarak mevcut ise Jung, o kişiyi dışadönük bir tip olarak tanımlamaktadır. Bu tip dış faktörler tarafından harekete geçirilir ve çevresinden çok fazla etkilenir. Dışadönük tip sosyal bir tiptir ve yabancı olduğu çevrelerde güvenlidir. Genellikle çevresiyle iyi geçinir. Çevreyle ters düştüğünde bile çevresine bağlı olduğu söylenebilir, çünkü karşıtı olan içedönük tipin aksine bir kenara çekilmek yerine tartışmayı ve ağız kavgasını tercih eder ya da çevresini kendi kalıplarına göre yeniden düzenlemeye çalışır.

İçedönük: Fordham' a (1953/1983, s.38) göre içedönükler kişisel faktörler üzerinde yoğunlaşır. Hakim etken 'iç ihtiyaç' etkenidir. Bu davranış biçimini huy edinmiş kişilerden Jung içedönük tip şeklinde bahsetmektedir. İçedönük tip

insanlara ve nesnelere karşı güvensizdir, sosyal değildir ve düşünmeyi harekete geçmeye tercih eder.

İçedönükler yalnız olduklarında ya da küçük ve dost bir grup içinde bulduklarında çok etkindirler. Kendi düşüncelerini sohbet ve kitaplara sakin uğraşları gürültülü faaliyetlere tercih ederler. Onlar için kendi yargıları genel olarak kabul edilen bir görüşten daha önemlidir.

2.6.3.1. dışadönük ve içedönük tiplerin dört boyut üzerinden incelenmesi.

Düşünme (Thinking) : Fordham'a (1953/1983, s.45) göre dışadönük düşünürün düşüncesinin yönü dış dünyadır. Gerçeklerle ve maddi şeylerle ilgilenir. Eğer kendisine fikirler gerekiyorsa onları ya geleneklerden ya da günün geçerli inançlarından alacaklardır. Yani, fikirler genel 'gerçeklerden' ortaya çıkacaktır. Genellikle düşünmeden anlaşılan budur.

Ne zaman esas ağırlık öznel sürece verilirse, ortaya düşüncenin bütünüyle öznel (sübjektif) yönlendirilmesi demek olan, dışadönük düşünmenin zıddı, diğer düşünme şekli çıkar. Bu da içe dönük düşünme şeklidir. Bu yönlendirmeden ortaya çıkan düşünme ne nesnel gerçekler tarafından belirlenir ne de nesnel verilere doğru yönelir. Bu düşünme biçimi öznel verilerden kaynaklanır ve öznel bir karakterin öznel fikirleri ve gerçeklerine yönelir.

İçedönük düşünen tip dış değil, iç gerçekle ilgilenir. Onun için önemli olan "ilk imajın" gelişmesi ve ortaya serilmesi ile bu imajın bir fikir biçiminde şekillendirilmesidir. Onun için itici bir gücü olan bu fikrin dünyaya yararlı olabileceği şeklinde belirsiz bir anlayış vardır. Bazen dünyanın yalnızca kendisi bunu gerçekleştirebilirse kurtulabileceğine inanır. Fakat bunlar onun için ikincil meselelerdir ve hayati önem taşımazlar (Fordham, 1953/1983, s.50).

Hissetme : Her iki düşünme tipinin en zayıf yönü ihmal edilmiş ve az gelişmiş olan hissetme(feeling) işlevleridir. Dışadönük hissedenden tip genel olarak değerli sayılan her şeyi kabullenerek ve içinde bulunduğu çevreyle ve dönemle zorluk çekmeden anlaşma sağlayarak, dünya ile iyi bir uyum içine girer (Fordham, 1953/1983, s.52).

Fordham' a (1953/1983, s.54) göre içe dönük hissetme öznel faktörler tarafından yönetilir. Bu tip görünüş olarak sıcak ve dost canlısı dışadönük tipten çok farklıdır ve genellikle soğuk bir izlenim yaratır. Görünüşte çekingen olmalarına rağmen yakın dostları, acı çeken insanlar veya muhtaç durumda olanlara karşı genellikle sevgi doludurlar ve anlayışlıdırlar. İçe dönük hissetme kendisini dinde, şiirde, müzikte ve bazen de çarpıcı intihar vakalarında gösterir.

Duyuş (Sensation) :Duyuş bize duygularımız aracılığı ile ulaşandır. Duyu algılama olarak duyuş kendi sebebi olan nesneye bağımlıdır. İlk durumda –yani ağırlığın nesnede olduğu durumda- duyuş dışadönük olarak nitelendirilir. Yalnızca diğer bir işlevin tamamlayıcısı olmaktan ziyade, duyuşun öncelikle hakim bir işlev olduğu kişiden duyulayan tip diye bahsedebiliriz. Bu tip hiçbir nesnel duyuştan uzak değildir. Diğer tiplerde, özellikle sezgici tiplerde, duyulanan şeylerin çoğu nadiren beyne ulaşır. Duyulayan tip her şeyi olduğu gibi alır. Hayatın tecrübelerini eksik ve fazlasız aynen kabul eder. Hayat tecrübelerini etrafında hayaller dolaşmaz. O, olayların derinlerine bakmak veya altındaki gizleri araştırmak için düşünmez. Bu nedenle bu tip akılcı değildir. Duyularla olan tecrübesinde çok az mantık vardır, hatta aynı şey farklı zamanlarda farklı bir duyuş uyandırabilir (Fordham, 1953/1983, s.55).

Bu tip dışadönük olduğunda önemli olan duyuşu yaratan nesnedir. İçe dönük tip için yaşanan duyuşun kendisi önem kazanır. Nesnelere ikincildir ya da hiçbir

önemleri yoktur. Birçok müzisyen ve sanatçı bu ikinci tipe örnektir (Fordham, 1953/1983, s.56)

Sezgi (intuition): Dışadönük sezgici tip esas bu yeteneği ile yaşar. Hep olabilecek olan şeyler önemlidir. Bilinen, güvenilir ya da yerleşik şeylerden hoşlanmaz. Örflere karşı saygılı değildir. Genellikle yeni bir şey peşinde olduğu zamanlarda diğer insanların hislerine ve inançlarına karşı acımasızdır. Gelecek için her şeyi feda eder. Ne din ne de kanunların onun için kutsallığı yoktur Dışa dönük sezgici yaygın olarak gerçekler dünyası olarak bilinen şeylerle ilgilidir. (Fordham, 1953/1983, s.57).

Fordham' a (1953/1983, s.58) göre içedönük sezgici kolektif bilinçdışıyla – tecrübelerin karanlık perde arkası- ilgilenir. Yani, öznel, garip ve dışadönük için olağandışı olan her şeyle ilgilenir. İçedönük sezgi işlevinin tuhaf karakteri, bu işlev önem kazandığında insanı garip bir görünüme sokmaktadır. Bu mistik hayalci ve kahin görünümü ya da şaşkınlık veren eksantrik ve sanatçı görünümü olabilir. İkincisi daha normal durum olarak görülebilir. Çünkü bu tipin kendisini sezginin kavrayıcı niteliğiyle sınırlandırmak yönünde genel bir eğilimi vardır. Kural olarak sezgici tip kavrayış noktasında durur. Onun temel meselesi kavrayış olmaktadır. Ancak eksantrik kişi kendisini şekillendiren ve belirleyen sezgi ile tatmin olmaktadır.

2.6.4. Rowe Karar Verme Stili

Rowe'un yaklaşımının temelinde Jung teorisi yatmaktadır. Bu yaklaşımın Mitroff ve Kilman modeliyle benzerlikler gösterdiği söylenebilir. Bu yaklaşıma göre karar verme stilleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (akt. Nas, 2006, s.80-81).

1.Drektif stil (The Directive Style) : Bireyin belirsizlik konusunda tahammülü düşüktür. Değerler ölçeğinin teknik yanına odaklanma eğilimindedir. Bu stildeki

insan otokratik yapıya sahiptir ve güce ihtiyacı vardır. Çünkü az bilgi ve seçenek kullanır. Hızlı ve tatminkar karar bu tipin genel özelliğidir. Direktif yöneticiler kendi ortamlarında yapısal durum ve sözel olarak verilen detaylı bilgiyi tercih etme eğilimindedir. Prosedürleri takip etme ve saldırgan yapıda olmaya meyillidirler. Örgütlerinin içerisine odaklanarak sıkı ve yakın kontrol kurarlar. Genellikle “diğeri” üzerinde baskı kurarak onu yönetmek isterler.

2.Analitik Stil (The Analytic Style) : “Direktif” karar vericilere nazaran belirsizliğe tahammülleri daha fazladır. Bilişsel olarak karmaşık bir kişiliğe sahiptir. Bu sayede direktif stildekinden daha fazla bilgi miktarını ve daha fazla seçeneği dikkate alır. Teknik değer intibakı sayesinde yeni durumlara cevap verebilme konusunda örnek bir tip oluşturur. Bu stil, problem çözme ve verilen her durumda başarıyı maksimuma ulaştırabilmek için çabalama eğilimindedir. Bu tipin en belirgin özelliği birçoğunun bulunduğu ortamda en üst mertebeye ulaşabilmesidir. Değişiklikten ve yazılı raporlardan hoşlanır.Diğer özellikleri ise; tümden gelimci düşünmesi, özetlemede iyi olması, yenilikçi olması, meydan okumadan hoşlanması olarak sıralanabilir.

3.Kavramsal stil (The Conceptual Style) : Hem bilişsel karmaşaya hem de insanlara odaklanması, çok veri kullanmasını dolayısıyla sistem yönlü olmasını sağlamaktadır. Bu yönetici birçok alternatifi dikkate alır. Davranış stilinde olduğu gibi ilişkilerinde dürüstlük ve açıklık ayrıca amaçlarını ekibiyle paylaşması ortak özellikleridir. Kavramsal yöneticiler birçok seçeneği ve kalitelerini değerlendirerek mükemmeliyetçi olmaya çalışırlar. Çözümlerinde yaratıcı olamaya çalışırlar. Karmaşık ilişkileri hayal güçleri ile çözümleyebilirler. Onları ilgilendiren şey uzun sürede çözülebilecek problemlerdir. Örgütsel vatandaşlık yönleri kuvvetlidir. Başarı

yönlüdürler ve övgüye, kabul edilmeye, bağımsızlığa değer verirler. Güç için esnek kontrolü ve katılımcı olmayı sıklıkla tercih ederler.

4.Davranışsal stili (The Behavioral Style) : Düşük bilişsel karmaşıklık seviyesinde iken bu yöneticiler örgüt ve insanların gelişimi gibi olaylarla derinlemesine ilgilenir. Davranışsal stilli yöneticiler diğerlerini destekleme eğilimindedir. Danışılmasından hoşlanır. Önerileri kabul etmesi sayesinde kolay iletişim kurar, samimiyet gösterir, empati yapıcıdır, iknacıdır, gevşek kontrolü kabul eder. Az bir veri girişiyle, iletişim için toplantıları kullanarak, kısa ve orta vadeli süreçlerde yoğunlaşma eğilimindedir. Bu yöneticiler çatışmaları önler, uzlaşmayı arar ve çok insan yönlüdürler.Fakat bazen kendini güvensiz hissederler.

2.6.5. Sprogles ve Kendall Karar Verme Stili

Sprogles ve Kendall (1986) ile Canabal (2002) vd. tarafından tüketicilerin karar verme stillerinin incelendiği grup, tüketici yönlü yaklaşım olarak ifade edilmiştir. Özellikle pazarlama alanında, müşteri, tüketici ve hizmetlerden faydalananların karar verme stillerinin incelendiği yaklaşımdır. Sprogles ve Kendall'ın geliştirdiği, Canabal'ın da temel olarak aldığı bu yaklaşıma göre, bazı müşteriler, alışverişlerini yaparken çok dikkatli davranır ve “yeterince iyi” değil, en iyi kalitedeki ürünleri tercih eder. Bazıları “pahalı ürün kaliteli üründür” anlayışı ile en fazla reklamı yapılan, pahalı ve iyi bilinen markaları seçerken, diğer bir grup bunun tam tersi olarak tüm markaları aynı kalitede görür ve iç tepkisel olarak, en ucuz olanı satın alma eğilimindedir. Bazıları, modayı takip eder ve yeni olan şeylere karşı meyillidir, devamlı olarak kendilerini yenileme ihtiyacı duyar. Bazıları, alışveriş yapmaktan zevk alır ve eğlenmeyi sever, bu amaçla alışverişini eğlenceye döndürme eğilimindedir. Bazıları alışveriş yerlerindeki fiyatları devamlı olarak karşılaştırarak mevcut para ile en iyiyi satın almaya çalışır. Bazıları, alışverişle ilgili herhangi bir

plana sadık kalmadan davranırken, bazıları çok fazla seçenek karşısında seçimin yapamaz (akt. Altay, 2011, s.65)

2.6.6. Harren Karar Verme Stili

Harren yaklaşımı (1979) rehberlik ve danışma perspektifine dayanmaktadır. Harren' in amacı üniversite öğrencilerinin bir branş doğrultusunda yoğunlaşmalarına ve meslek seçiminde yardımcı olmak üzere kurulmuştu. Haren, Dinklage (1969) tarafından tanımlanan sekiz karar verme stilini üç kategoriye indirgemıştır. Bunlar, sezgisel (intuitive) stil, rasyonel stil (planning) ve bağımlı (dependent) stildir. Harren'ın geliştirmiş olduğu ölçek (Assessment of Career Decision Making) kişilerin kariyer yollarını seçmeye yardımcı olmak için tasarlanmıştır (akt. Üngüren, 2011, s.152).

1.Rasyonel stil (Planner): Rasyonel stildeki karar vericiler mantıksal, bilinçli ve gelecek yönelimli karar verirler. Rasyonel karar vericiler gelecek durum ve kendileri hakkında bilgi edinmek için çabalarlar. Vermiş oldukları kararların sonuçlarının farkındadırlar ve sorumluluğu kabullenirler. Bu stili kullanan kişiler kararlarını, sonuçları ve geleceği kontrol edebilecekleri duygusuyla hareket ederek verirler.

2.Sezgisel stil (Intuitive): Karar vermede sezgisel stili kullanan kişiler çok hızlı karar verirler. Bu kişiler kararlarında ana, şimdiki zamana odaklanırlar ve kararlarını duygularına ve hayallerine dayalı verirler. Sezgisel stilde karar verilirken alternatifler çok iyi değerlendirilmez ve bilgi edinmede çaba sarf edilmez. Özetle sezgisel stilde karar veren kişiler, nasıl hissettiğini temel almaktadır.

3.Bağımlı stil (Dependent): Bağımlı stilde karar veren kişiler, başkalarının beklentileri ve isteklerinin etkisinde kalarak karar verirler. Vermiş oldukları kararlar için sorumluluk yüklenmezler. Diğer kişilerin beğenilerine ve duygularına

dayalı karar verirler. Kararlarını mümkün mertebe ertelemeyi tercih ederler ki bu durum onların tatminini oldukça düşürür.

2.6.7. Kuzgun Karar Verme Stilleri

Kuzgun (1992) karar verme davranışlarını belirlerken karar verme konusunda esas aldığı boyutları aşağıdaki şekilde belirtmektedir;

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

Kuzgun (1992), yukarıda sayılan boyutlara göre “Sezgisel”, “Bağımlı”, “Mantıklı”, “Aceleci”, “Kararsız” karar verme stillerini ifade etmiştir. Daha sonra yaptığı çalışmalarda aşağıdaki karar stillerini tanımlamıştır;

1.Bağımlı : Karar verirken başkalarının önerilerine önem verme, başkalarının doğruyu bildiklerine inanma.

2.Kararsız : Verdiği kararı hemen değiştirmek isteme, hiçbir karardan hoşnut olmama.

3.Mantıksal-Sistematik : Karar verirken seçenekleri dikkatli inceleme ve her birinin olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirme.

4.İçtepisel: Karar verirken isteklerini ön plana alma ve hoş giden seçeneğe hemen yönelerek kararları kesinleşmekte.

2.7. İlgili Araştırmalar

Özyer (2012) ‘ Tüketici Karar Verme Stilleri ve Tercih Nedenlerinin Alışveriş Merkezi Sadakatine Etkisi’ başlıklı doktora tezinde İstanbul da çeşitli alışveriş merkezlerinden topladığı verilerden tüketici karar verme stilleri ile alışveriş merkezi

sadakati arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tercih nedenlerinin bu ilişkideki önemi sınanmış ve genel olarak her stile sahip olan tüketicilerde önemli bir ara değişken olduğu tespit edilmiştir. Alışveriş merkezi tercih nedenlerinden lokasyon değişkeni fiyat yönlü karar verme stiline alışveriş merkezi bağıllık ve sadakati ilişkisi dışında hiçbir ilişkide anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Altay (2011) bir firmanın hazır giyim departmanında çalışan 53 orta ve üst düzey yönetici ile gerçekleştirdiği araştırmada yöneticilerin genel duygusal zeka düzeyleri ve karar verme stillerinin ortalamasının üzerinde olduğunu bulmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında, yaş, yöneticilik düzeyi, mesleki kıdem, konu hakkında eğitim alma ve kitap okuma bakımından farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu yöneticilerin karar verme stillerinde farklılaşma yaratan değişkenlerin ise eğitim durumu ve yöneticilik düzeyi değişkenleri olduğu görülmüştür.

İlmez (2010) 'Bir Kamu Kurumundaki Görevli Yöneticilerin ve Çalışanların Liderlik Stilleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi' başlıklı yüksek lisans tezinde Antalya İli Hava Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan 244 askeri personel ile çalışmış ve askeri personelin görüşlerine göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stilleri ile sezgisel karar verme, bağımlı karar verme ve kaçınmacı karar verme stilleri; koşullu ödüllendirmeye ilişkin işlemsel liderlik stilleri ile istisnalarla yönetime ilişkin işlemsel liderlik stilleri; koşullu ödüllendirmeye ilişkin işlemsel liderlik stili ile sezgisel karar verme, bağımlı karar verme ve rasyonel karar verme stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Yapılan araştırmaya göre yöneticilerin dönüştürücü liderlik stilleri yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde değişmemekte, ancak unvan değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Askeri personelin görüşleri koşullu ödüllendirme boyutuna ve işlemsel liderlik stiline ilişkin yaş değişkenine göre

anlamli bir sekilde değişmezken, unvan, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamli biçimde farklılaşmaktadır. İstisnalarla yönetim boyutuna ilişkin işlemsel liderlik stiline ilişkin askeri personelin görüşleri yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamli bir şekilde değişmemekte, ancak ünvan ve eğitim durumu değişkenine göre anlamli biçimde farklılaşmaktadır.

Connor ve Becker (2009) kişisel değer sistemleri ve kamu yöneticileri karar verme stilleri başlıklı çalışmasında 161 eyalette hükümet yöneticisine ulaşmış ve kişisel değerler ve karar verme stilleri arasında anlamli bir ilişki bulmuş ve Rokeach ‘ in değerler ölçeğindeki 14 maddenin 12’sinin karar verme stili ile bağlantılı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Uzunoğlu (2008) ‘Türk Futbol Hakemlerinin Karar Verme Stillерinin Klasmanlarına ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi’ başlıklı tezinde Türkiye’nin çeşitli illerinde görev yapan; 1 FIFA, 1 FIFA yardımcı, 15 süper lig, 15 süper lig yardımcı, 19 A klasman, 30 B klasman, 40 C klasman, 61 C klasman yardımcı, 110 il hakemi ve 30 bayan hakem ile yaptığı çalışmada hakemlerin yaşları ile kaçınan karar verme stili; meslek grupları ve gelir düzeyleri ile özsaygı, dikkatli ve kaçınan karar verme stilleri; öğrenim durumları ile kaçınan karar verme stili; klasmanları ile kaçınan ve erteleyici karar verme stilleri; medeni durumları ile kaçınan karar verme stili; taraftar baskısı ile kaçınan ve panik karar verme stilleri arasında anlamli düzeyde farklılık tespit etmiştir.

Jacoby (2006) karar verme stilleri ile teknolojinin kabul edilebilirlik düzeyi ve kullanımı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma grubunu Batı Pennsylvania bölgesinde (Beaver, Butler, Greene, Fayette, Washington ve Westmoreland) bulunan 518 K-12 bina sorumlusu arasından rastgele yöntemle seçilen 300 yönetici oluşturmaktadır. 97 katılımcının %46.4 ‘nün analitik karar verici, %12,1 ‘nin davranışsal karar verici,% 33.3 ‘ünün kavramsal karar verici ve % 16.7 ‘sinin direktif karar verici olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Çalışma sonunda elde edilen bulgulardan karar verme stilleri ile teknolojinin kabul edilebilirlik düzeyi ve kullanımı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Barber (2005) ergenlerin risk alma davranışlarının karar verme stilleri ile ilişkisini araştırmış 17-21 yaş arası yetmiş bir genç ile çalışmış olduğu araştırmada analitik karar vericilerin risk alma konusunda olumsuz tutum sergilediği bunun yanında sezgisel karar vericilerin daha çok risk alabildiği bulgusuna ulaşmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde riskli ve riskli olmayan durumları içeren üç senaryo oluşturulmuştur. Sonuç olarak risk durumu olan kısımlarda analitik karar vericilerin karar almak için herhangi bir çaba sarf etmedikleri ortaya çıkmıştır.

Thunholm (2004) bireysel karar verme stilleri ile karar verme ile ilgili bazı teorik zihinsel yetenekler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 206 İsveç askerinin katıldığı araştırmada yapılan çoklu regresyon analizi rasyonel, bağımlı ve sezgisel tipleri ortaya çıkarırken, kendini değerlendirme ölçeklerinin ve eylem kontrol ölçeklerinin sonuçlarından tahmin edilebilen içsel ve anlık karar verme stillerine rastlanmamıştır. Sonuç olarak Öncesinde yapılmış olan araştırmalarda da görüldüğü gibi karar verme stili yalnızca alışkanlıkların ve zihinsel düşünme tarzlarının yansıması değildir. Aynı zamanda temel kişisel değerlendirme isteklerini başlatma ve sürdürme yeteneğini de içerir.

Taşdelen (2002) 'Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri' başlıklı doktora tezinde 2001-2002 yılında Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi 4. Sınıfta öğrenim gören 451 öğrenci ile yaptığı araştırmada, kaçınma karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili alt ölçeklerinin, rasyonel karar verme stili alt ölçeği ile arasındaki ilişkinin olumsuz, diğer boyutlar arasındaki ilişkilerin olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mau (1999) kariyer karar vermede kültürel farklılıklar ve öz-etkinlik üzerine yaptığı araştırmada 549 Amerikalı ve 1026 Tayvanlı üniversite öğrencisi ile çalışmış, bireylerin kültürel arka planına bağlı olarak kariyer karar verme stillerinin farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda araştırmada milliyet ve cinsiyete bağlı olarak kariyer karar verme tarzı ve kariyer karar verme öz-etkinlik açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Shim (1998) 29 lisede 1954 öğrenci ile yaptığı çalışmada bir tüketici olarak ergenlik dönemindeki gençlerin karar verme stillerini incelemiştir. Araştırmada elde edilen bulgular ergenlerin tüketim konusunda kararlarını akranları, anne-babaları, Televizyon reklamları ve sosyal medyanın etkisinde kalarak aldıklarını göstermektedir. Özellikle cinsiyet, etnik köken, temel çalışma nedeni gibi, sosyal yapısal değişkenler ve ebeveynlerden alınan harçlık ile ergenlerin tüketici olarak karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Osipow ve Reed (1985) üniversite öğrencilerinin kariyer karar verme sürecini daha iyi anlamak için yaptığı araştırmada Johnson' un dört karar verme stilini kullanmıştır. Araştırma sonucunda anlık-dışsal karar vericilerin çoğunlukta olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulardan anlık-içsellerin ve sistemik dışsalların birbirine yakın sayıda olduğu ve bunun yanında sistemik-içsellerin sayısal olarak en az olan grubu oluşturduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama aracı, veri toplama aracının uygulanması ve elde edilen verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırmanın Deseni

Araştırma, ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışma olacaktır. Mevcut durumun betimlenmesi ve buna bağlı olarak değişkenlerin birbirleriyle ne düzeyde ilişkili olduğunun incelenmesi planlanmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Denizli il genelinde 19 ilçede görev yapan 406' sını müdür ve 614' ü müdür yardımcısı olmak üzere toplam 1020 yönetici oluşturmaktadır.

Daha homojen olacak şekilde 19 ilçede görev yapan yönetici sayıları göz önünde bulundurularak 19 tabaka (alt evren) oluşturuldu. Tabakalı örnekleme, örneklem büyüklüğü Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından araştırmalarda kolaylık sağlamak amacıyla oluşturulan tablodan yardım alınarak 1020 kişilik evrene en az 406 kişi olarak belirlendi.

Tabaka ağırlığı : $\frac{\text{Örneklem büyüklüğü}}{\text{Evren büyüklüğü}}$

Tabaka ağırlığı : $406 / 1020 = 0,398$

Bu formüle dayalı olarak tabaka ağırlığı 0,398 bulunmuştur. Böylece çalışma evreninin % 39,8 i alınarak, örneklem büyüklüğü olan 406 kişi 19 ilçeye dengeli bir şekilde dağıtılmıştır.

Denizli Milli Eğitim Müdürlüğü 2013-2014 eğitim öğretim yılı istatistiklerine göre örnekleme yer alan ilçeler, ilçelerdeki müdür ve müdür yardımcısı sayıları, oluşturulan evren, alt evren ve alt örneklem sayıları Tablo 3.1 de verilmiştir.

“Evren büyüklüğünün, 1.000 ile 2.500 arasında olan gruplarda %3 hata ile 406 kişinin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır” (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.25). Örneklem sayısı öngörülen örneklem sayısı ile aynıdır. Bu nedenle örneklem evreni temsil eder niteliktedir.

Tablo 3.1.

Evren ve Örneklemi Temsil Eden Yönetici Sayıları

	Okul Müdürü Sayısı	Örneklem Sayısı	Okul Müdür Yardımcısı Sayısı	Örneklem Sayısı	Alt evren Hacmi	Alt Örneklem Hacmi
Acipayam	53	21	36	14	89	35
Babadağ	5	2	5	2	10	4
Baklan	3	1	3	1	6	2
Bekilli	2	1	3	1	5	2
Beyağaç	4	2	4	2	8	3
Bozkurt	6	2	5	2	11	4
Buldan	12	5	19	8	31	12
Çal	9	4	9	4	18	7
Çameli	6	2	6	2	12	5
Çardak	6	2	6	2	12	5
Çivril	32	13	42	17	74	29
Güney	4	2	2	1	6	2
Honaz	14	6	14	6	28	11
Kale	13	5	20	8	33	13
Merkezefendi	89	35	175	70	264	105
Pamukkale	82	33	190	76	272	108
Sarayköy	17	7	31	12	48	19
Serinhisar	14	6	14	6	28	11
Tavas	35	14	30	12	65	26
Toplam	406	162	614	244	1020	406

3.2.1 Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan 410 yöneticinin okuldaki görevi, kadro durumu, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, öğretmenlikte ve eğitim yöneticiliğinde geçirdikleri süre, branşları, eğitim yönetimi ile ilgili seminerlere, kurslara katılım durumları, herhangi bir sendikaya üye olup olmadıkları ile ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.2' de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 39.8' ini müdür ve %60.2'sini müdür yardımcıları oluşturmaktadır.

Tablo 3.2.
Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı

Okuldaki Göreviniz	F	%
Müdür	163	39.8
Müdür yardımcısı	247	60.2
Toplam	410	100.0

Tablo 3.3.
Yöneticilerin Kadro Durumlarına Göre Dağılımı

Kadro Durumu	F	%
Asıl	361	88.0
Vekil	49	12.0
Toplam	410	100.0

Tablo 3.4.
Görev Değişkenine Göre Kadro Durumu Çapraz Tablosu

		Müdür		Müdür yardımcısı		Toplam	
		F	%	F	%	F	%
Okuldaki Kadro	Vekil	30	18,4	19	7,7	49	12,0
Durumu	Asıl	133	81,6	228	92,3	361	88,0

Tablo 3.3' de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin %88' i asıl olarak, %12' si de vekil olarak çalışmaktadır. Vekil olarak çalışan yöneticilerin çoğunluğunu köy okullarında çalışan müdür yetkili sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır.

Tablo 3.5.
Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	F	%
Bay	348	84.9
Bayan	62	15.1
Toplam	410	100.0

Tablo 3.6.
Görev Değişkenine Göre Cinsiyet Çapraz Tablosu

		Müdür		Müdür yardımcısı		Toplam	
		F	%	F	%	F	%
Cinsiyet	Bayan	18	11	44	17,8	62	15,1
	Bay	145	89,0	203	82,2	348	84,9

Tablo 3.5' de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin %84,9' u baylardan ve %15,1' i bayanlardan oluşmaktadır. Bu durumda bayanların yöneticiliği pek tercih etmediği sonucuna ulaşılabılır.

Ayrıca bayan yöneticilerin çoğunluğunun müdür yardımcısı olarak, bay yöneticilerinde çoğunluğunun müdür olarak çalıştığı tespit edildi.

Tablo 3.7.
Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türlerine Göre Dağılımı

Okul Türü	F	%
Lise	136	33.2
Ortaokul	151	36.8
İlkokul	77	18.8
Anaokulu	23	5.6
Diğer	23	5.6
Toplam	410	100.0

Tablo 3.8.
Görev Değişkenine Okul Türü Çapraz Tablosu

		Müdür		Müdür yardımcısı		Toplam	
		F	%	F	%	F	%
Bulduğunuz Okulun Türü	Lise	42	25,8	94	38,1	136	33,2
	Ortaokul	63	38,7	88	35,6	151	36,8
	İlkokul	40	24,5	37	15,0	77	18,8
	Anaokulu	12	7,4	11	4,5	23	5,6
	Diğer	6	3,7	17	6,9	23	5,6

Tablo 3.7' de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin %33,2' si lisede, %36,8' i ortaokulda, %18,8' i ilkokulda, %5,6' sını anaokulunda çalışmaktadır. %5,6' sını da Halk Eğitim Merkezleri, Bilim sanat Merkezi ve Rehberlik Araştırma Merkezi gibi kurumlarda çalışan yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 3.9.
Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	F	%
Ön Lisans	30	7.3
Lisans	331	80.7
Yüksek Lisans	48	11.7
Doktora	1	.2
Toplam	410	100.0

Tablo 3.10.
Görev Değişkenine Göre Eğitim Durumu Çapraz Tablosu

	Müdür		Müdür yardımcısı		Toplam	
	F	%	F	%	F	%
Eğitim Durumu						
Doktora	0	0	1	,4	1	,2
Yüksek Lisans	18	11,0	30	12,1	48	11,7
Lisans	131	80,4	200	81,0	331	80,7
Ön Lisans	14	8,6	16	6,5	30	7,3

Tablo 3.9 ' da görüldüğü gibi yöneticilerin %7,3 ön lisans mezunu ve %80,7'si Lisans mezunudur. Tablo 3.10 incelendiğinde yüksek lisans yapan müdür yardımcılarının müdürlerden daha fazla olduğu görülmektedir. Pamukkale Üniversitesi tarafından okul yöneticileri ve denetmenleri için açılan Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi tezsiz yüksek lisans programı, yüksek lisans mezunu eğitim yöneticilerinin sayısının her geçen yıl artmasını sağlamaktadır. Bir kişide olsa doktora yapmış bir yöneticinin araştırma grubunda olması sevindiricidir.

Tablo 3.11.
Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı

Eğitim yöneticiliği Kıdem	F	%
1-5	147	35,9
6-10	78	19,0
11-15	64	15,6
16-20	48	11,7
21-üstü	73	17,8
Toplam	410	100,0

Tablo 3.12.
Görev Değişkenine Göre Eğitim Yöneticiliği Kıdem Yılı Çapraz Tablosu

		Müdür		Müdür yardımcısı		Toplam	
		F	%	F	%	F	%
Eğitim Yöneticiliğindeki Kıdem Yılı	21-üstü	39	23,9	34	13,8	73	17,8
	16-20	17	10,4	31	12,6	48	11,7
	11-15	30	18,4	34	13,8	64	15,6
	6-10	30	18,4	48	19,4	78	19,0
	1-5	47	28,8	100	40,5	147	35,9

Tablo 3.11 ' de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 35,9' unun 1-5 yıl, %19' unun 6-10 yıl, %15,6' sının 11-15 yıl, %11,7' sinin 16-20 yıl ve %17,8' inin 21 ve üstü yıl aralıklarında yöneticilik kıdemine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3.12 'de yöneticilerinin görev bazında yöneticilik kıdem yılı dağılımlarına bakıldığında müdür yardımcısı ve müdür sayılarının 6-10 ve 16-20 kıdem yılı aralıklarında birbirine yakın değerler aldıkları görülmektedir.

Tablo 3.13.
Yöneticilerin Öğretmenlik Kıdemlerine Göre Dağılımı

Öğretmenlik Kıdem	F	%
1-5	4	1,0
6-10	68	16,6
11-15	102	24,9
16-20	62	15,1
21-üstü	174	42,4
Toplam	410	100,0

Tablo 3.14

Görev Değişkenine Göre Öğretmenlik Kıdem Yılı Çapraz Tablosu

		Müdür		Müdür yardımcısı		Toplam	
		F	%	F	%	F	%
Öğretmenlik Kıdem Yılı	21-üstü	82	50,3	92	37,2	174	42,4
	16-20	29	17,8	33	13,4	62	15,1
	11-15	25	15,3	77	31,2	102	24,9
	6-10	25	15,3	43	17,4	68	16,6
	1-5	2	1,2	2	,8	4	1,0

Tablo 3.13’ de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %1’ inin 1-5 yıl, %16,6’ sının 6-10 yıl, %24,9’ unun 11-15 yıl, %15,1’ inin 16-20 yıl ve %42,4’ ünün 21 ve üstü yıl aralıklarında kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3.14 ‘de yöneticilerinin görev bazında öğretmenlik kıdem yılı dağılımına bakıldığında müdür yardımcısı sayısının müdür sayısından fazla olduğu kıdem aralıklarının 6-10 ve 11-15 olduğu tespit edilmişti.

Tablo 3.15.

Yöneticilerin Sendikalara Üye Olma Durumlarına Göre Dağılımı

Sendika Üyeliği	F	%
Evet	359	87.6
Hayır	51	12.4
Toplam	410	100.0

Tablo 3.16.

Görev Değişkenine Göre Herhangi Bir Sendikaya Üye Olma Durumu Çapraz Tablosu

		Müdür		Müdür yardımcısı		Toplam	
		F	%	F	%	F	%
Herhangi Bir Sendikaya	Hayır	14	8,6	37	15,0	51	12,4
Üye misiniz?	Evet	149	91,4	210	85,0	359	87,6

Tablo 3.15’ de görüldüğü gibi yöneticilerin %87,6’ sı sendika üyesi iken %12,4’ ünün sendika üyeliğinin bulunmadığı görülmektedir. Toplam değerler incelendiğinde

yöneticilerin büyük çoğunluğunu sendikalı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Oranlama yapıldığında Tablo 3.16' da müdürlerde daha yüksek bir oranda sendikalı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.17.

Yöneticilerin Eğitim Yöneticiliği ile ilgili Seminer ve Kurslara Katılma Durumlarına Göre Dağılımı

Seminer ve Kursa Katılım	F	%
Evet	339	82.7
Hayır	71	17.3
Toplam	410	100.0

Tablo 3.18.

Görev Değişkenine Göre Eğitim Yönetimi ile İlgili Seminerlere, Kurslara Katılma Durumu Çapraz Tablosu

		Müdür		Müdür yardımcısı		Toplam	
		F	%	F	%	F	%
Eğitim Yönetimi ile İlgili Seminerlere, Kurslara Katıldınız mı ?	Hayır	12	7,4	59	23,9	71	17,3
	Evet	151	92,6	188	76,1	339	82,7

Tablo 3.17' de görüldüğü gibi yöneticilerin %82,7' si eğitim yöneticiliği ile ilgili seminer ve kurslara katılmıştır. Geri kalan % 17,3' ü bu tür kurs ve seminerlere katılmamıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun alanları ile ilgili eğitim almış olmaları kendilerini geliştirmek adına çaba göstermeleri açısından sevindirici bir durumdur. Ayrıca Tablo 3.18 incelendiğinde müdürlük görevindeki yöneticilerin müdür yardımcılığı görevindeki yöneticilerden daha yüksek bir oranda seminer ve kurslara katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.19' da görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin % 6,6' sı 21-30 yaş, % 39,5' i 31-40 yaş, % 32,4' ü 41-50 yaş, % 21,5 'i ise 51 ve üstü yaş aralığındaki gruplardadır. 21-30 yaş grubundaki yönetici sayısının %6,6 gibi küçük bir oranda olmasının nedeni olarak öğretmenlerin mezun olduktan sonra uzun bir süre atanmayı

beklemeleri ve yöneticilik sınavlarına katılım için belli bir süre öğretmen olarak çalışma şartı aranması gösterilebilir.

Tablo 3.19.
Yöneticilerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Yaş	F	%
21-30	27	6.6
31-40	162	39.5
41-50	133	32.4
51-üstü	88	21.5
Toplam	410	100.0

Tablo 3.20.
Görev Değişkenine Yaş Çapraz Tablosu

	Yaş	Müdür		Müdür yardımcısı		Toplam	
		F	%	F	%	F	%
	51-üstü	40	24,5	48	19,4	88	21,5
	41-50	62	38,0	71	28,7	133	32,4
	31-40	53	32,5	109	44,1	162	39,5
	21-30	8	4,9	19	7,7	27	6,6

Tablo 3.20 incelendiğinde 31-40 yaş ve 21-30 yaş aralıklarında müdür yardımcısı sayılarının müdür sayılarından fazla olduğu görülmektedir

Tablo 3.21.
Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	F	%
sosyal Bilimler	75	18.3
Fen bilimleri	47	11.5
Yabancı Dil	20	4.9
Bilişim teknolojileri	12	2.9
Meslek Dersi	40	9.8
Seçmeli Ders Grubu	4	1.0
Diğer	205	50.0
Total	403	98.3
Kayıp Veri	7	1.7

Tablo 3.22.
Görev Değişkenine Göre Branş Çapraz Tablosu

	Müdür		Müdür yardımcısı		Toplam		
	F	%	F	%	F	%	
Branşınız	Sosyal Bilimler	27	16,9	48	19,8	75	18,6
	Fen Bilimleri	16	10,0	31	12,8	47	11,7
	Yabancı Dil	6	3,8	14	5,8	20	5,0
	Bilişim Teknolojileri	1	,6	11	4,5	12	3,0
	Meslek Dersi	13	8,1	27	11,1	40	9,9
	Seçmeli Ders Grubu	1	,6	3	1,2	4	1,0
	Diğer	96	60,0	109	44,9	205	50,9

Araştırmaya katılan yöneticilerden 205 kişi branş olarak diğer seçeneğini işaretlemiştir. Bu grubun içinde çoğunluk olarak sınıf öğretmenliği ve okul öncesi öğretmenliği branşları bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, okul yöneticilerinin karar verme stilleri; Taşdelen (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan Karar Verme Stilleri Ölçeği ile ölçülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerine ait çeşitli demografik değişkenler de veri olarak kullanılmıştır. Bu amaçla kullanılan araçlar aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1 Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ)

Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ), bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir.

Başlangıçta, davranışları ifade eden 37 madde kavramsal tanımlamalar kullanılarak geliştirilmiştir. Faktör analizi ile ölçek maddeleri 25' e indirilmiştir.

Karar Verme Stili Ölçeği' nin 25 maddeli orijinal formu; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kendiliğinden-anlık ve kaçınma karar verme stilleri ile beş alt boyut içeren

bir yapı almıştır. Bu alt boyutlar ve ilgili maddeler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Taşdelen, 2002, s. 40) :

- 1- Rasyonel Karar Verme Stili: 1, 2, 3, 4, 5.
- 2- Sezgisel Karar Verme Stili: 6, 7, 8, 9, 10.
- 3- Bağımlı Karar Verme Stili: 11 , 12, 13, 14, 15.
- 4- Kaçınma Karar Verme Stili: 16, 17, 18, 19, 20.
- 5- Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili: 21, 22, 23, 24, 25.

Ölçek maddeleri; “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4), “kesinlikle katılıyorum” (5) şeklinde sıralanan likert tipi 5’li bir dereceleme göre puanlanmaktadır.

Araştırmada, dört popülasyon grubuna uygulama yapılmıştır. Ölçek için ilk araştırma örneklem 1 ile yapılmıştır ve sonraki örneklem yapısal olarak ikinci kere kullanılarak araç sadeleştirilmiş ve geçerlilik değerlendirilmesi yapılmıştır. Örneklem 1441 subaydan oluşmaktadır; ortalama olarak özellikleri 33 yaşında, fakülte diplomasına sahip, evli ve askeri serviste ortalama 9,8 yıldır bulunmaktadırlar. İkinci örneklem Amerika Birleşik Devletleri’nin orta bölgesinde büyük bir üniversitenin 84 öğrencisinden oluşmaktadır. Genellikle 25 yaşında, tam günlük öğrenci, part-time çalışan ve ortalama 2,3 yıldır üniversitedirler. %56’sı erkek, %44’ü kadındır. Örneklem 3, işletme eğitimi alan ve Amerika Birleşik Devletleri’nin orta bölgesinde büyük bir üniversitenin 229 öğrencisinden oluşmaktadır. Ortalama 22 yaşında, tam günlük öğrenci, iki yıldan az tam gün çalışma tecrübeleri vardır. %61’i erkek, %30’u kadındır. Örneklem 4189 mühendis ve teknik elemandan oluşmaktadır. Amerikan endüstri firmasında (R&D) görevlidirler. Genel olarak 42 yaşında, 15,7 yıldır firmada çalışmaktadırlar. Bu örneklem grubunun %21’i 2 yıllık MYO’u, %24’ü fakülte, %20’si yüksek lisans ve

%21'i doktora diplomasına sahiptir. %92'si erkektir (Scott ve Bruce, 1995, akt. Taşdelen, 2002, s.41).

“Ölçekler katılımcılara doğal ortamlarında (sınıf ve iş yeri) uygulanmıştır, diğerleri posta veya kişilerden toplanmıştır. Katılımcılar gönüllüdür, yanıtlarında mümkün olabildiğince dürüst olmaları desteklenmiştir ve yanıtları gizli kalacağı konusunda güvence verilmiştir “ (Taşdelen, 2002, s.41).

3.3.1.1. orijinal karar verme stilleri ölçeği' nin güvenilirliği ve faktör yapısı.

Faktör analizi (principal axis factoring with varimax rotatation), karar verme stili ölçeğinin boyutsal değerlendirmesi için kullanılmıştır. İki bağımsız örneklem grubunun yanıtlarının sağlamasından faktör yapısının güvenilirliği çıkartılmıştır.

İlk olarak 37 maddenin faktör analizinin yapısının tanımlama aşaması sırasında subay örnekleminin verileri yol gösterici olmuştur. Başlangıçta dört faktör hipotez olarak öne sürülmüştür. Bununla birlikte beş faktör kritik noktada iki madde altında toplanmıştır ve beş karar verme stili ortaya çıkmıştır. Bu iki maddenin içeriğinin yoklanması kendiliğinden-anlık ile bağlantılı olarak açıklanmaktadır. Çünkü kendiliğinden-anlık örneklem 1 de olası bir stil olarak tanımlanmıştır. 37 maddenin faktör yapısı ve içerik incelemesi, burada faktör yapısında küçük bir değişikliğe, ölçekte örneklem eşitliğine veya ölçek maddelerinin azaltılması ile iç tutarlılığın sağlanmasını önermiştir. Madde analizi ile ölçek 25 maddeye indirilmiştir (Taşdelen, 2002, s.42).

Üç örneklem grubunun tümünde faktör yükleri oldukça benzerdir. Analizler sonucunda ölçekteki maddelerin özdeğeri (eigen) 1'in üzerinde olan beş faktörde toplandığı toplam varyansın %45'ini açıkladığı görülmüştür. Tüm maddeler .40 üzerinde faktör yükü göstermiştir. Madde toplam korelasyonu örneklem 1 için 20 madde üzerinden ölçümü %50, 25 madde üzerinde madde toplam korelasyonu

açıklaması örneklem 2 için %63, Örneklem 3 için %58' dir. Örneklem 2 ve 3 den alınan verilerin faktör analizi ayrı olarak yapılmıştır. Her iki durumda beş faktörün çözümünde örneklem 1 için 37 maddenin tümü %40'ın üstünde faktör yükü bulunmuştur. Toplam varyans analizinde, örneklem 2 ve 3 %54 ve %48 güvenilir olarak hesaplanmıştır (Taşdelen, 2002, s.42).

Ölçeğin tüm örneklem gruplarında yüksek derecede güvenilir olduğu görülebilir. Rasyonel ve kaçınma karar verme stilleri arasındaki negatif korelasyon Philipps' in (1984) rasyonel karar vericiler problemlere eğilmeyi kaçınmaya tercih den bir eğilim gösterirler yargısını desteklemektedir (askeri ofis ve üniversite öğrencileri örneklemleri). Bununla birlikte Philipps' in ve diğerlerinin (1984) yargısına zıt olarak bağımlı karar vericiler problemlerden kaçınmada sezgisel veya rasyonel karar vericilere benzer değildir. Bu çalışma da bağımlı karar vericiler daha fazla kaçınan karar vericilere benzer bulunmuştur. Bu sonuçlar Harren' in (1979) bağımlı karar vericilerin karardan kaçınan karar vericilere göre pasif olduğu görüşünü desteklemektedir. Ayrıca, karar verme stilleri arasında anlamlı ilişkiler var olsa da korelasyon modeli, beş alt boyutun kavramsal olarak bağımsız olduğunu göstermektedir (akt. Taşdelen, 2002, s.42).

Tablo 3.23.

Orijinal Karar Verme Stili Alt Ölçeklerinin İç Tutarlılık Değerleri (Cronbach's Alpha)

Alt Ölçekler	Örneklem 1	Örneklem 2	Örneklem 3	Örneklem 4
Rasyonel	.82	.79	.77	.85
Sezgisel	.78	.84	.83	.79
Bağımlı	.68	.83	.80	.86
Kaçınma	.93	.93	.94	-
Kendiliğinden-Anlık	-	.87	.87	-

Not: Tablo örneği Taşdelen (2002)' in Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri adlı tez çalışmasından alınmıştır.

3.3.1.2. orijinal karar verme stilleri ölçeği' nin geçerliği.

kapsam geçerliği (content validity). Geniş bir ampirik ve teorik literatür araştırmasından sonra Karar Verme Stili Ölçeği için kullanılan maddeler seçilmiştir. Literatür tarafından tanımlanan tüm olası karar verme stilleri çeşitleri ve öncelikli olarak literatürün işaret ettiği özel stilleri öneren davranışlarla bağlantılı olarak yazılmıştır. Maddeler davranış tanımlamasının uygunluğu için bağımsız araştırmaların bir kaçı tarafından sınanmıştır. Böylece ölçeğin kapsam ve görünüş geçerliliğine sahip olduğu yargısına varılmıştır (akt. Taşdelen, 2002, s.44).

yapı geçerliliği (consruct validity). Karar Verme Stili Ölçeği' nin yapı geçerliliğinin değerlendirilmesinde mühendis örnekleme hariç tüm örnekleme gruplarına denetim odağı ve her bir alt boyut arasındaki korelasyon hesaplanmıştır. Üç örnekleme grubu karşısında dıştan denetim kaçıma karar verme stili ile daha az ilgili ve rasyonel karar verme stili ile içten denetimin daha ilgili olduğunu göstermiştir. Önemli kararların verilmesinde sezgisel karar vermenin kullanımıyla bireysel dıştan denetim eşit gibidir ve kontrol ve sezgi stillerinde tüm üç örnekleme grubunda içten denetimle anlamlılığı yoktur. Her iki öğrenci örnekleminde bireysel içten denetim kararlarda başkalarına bağımlı olma ile daha az ilişkilidir (akt. Taşdelen, 2002, s.45).

3.3.1.3 karar verme stilleri ölçeği' nin uyarlama çalışmaları.

KVSÖ' nün geçerliği. Dil eşdeğerliği sağlanan ölçek, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğrenci grubuna uygulanmıştır.

Öner (1997)geçerliliği, bir testin “neyi” , ne denli “isabetli/doğru olarak ölçtüğu ile ilgili kavram olarak tanımlamıştır. Geçerlilik sınaması yapılırken, test performansını yansıtan puan ile ölçtüğu davranış hakkında bir ölçüt ele alınarak, bu ikisi karşılaştırılır.

KVSÖ' nün yapı geçerliğini belirlemek amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, test maddelerinin arasındaki ilişkilerden çıkartılan ortak boyutların saptanması işlemidir (Öner, 1997). Araştırmada KVSÖ' nün orijininde olduğu gibi birbirinden ilişkisiz faktörlere ayrışması beklentisi Varimax dik döndürme tekniği kullanılarak incelenmiştir. Uygulamalar sonucunda faktör analizi incelendiğinde, 12. maddenin (“Önemli kararlarımı, nadiren başkalarına danışmadan alırım”) kendi faktöründe yüklenmeyip, ,13 ile 4. faktörde yüklendiği görülmüştür. Bu madde silindiğinde bağımlı karar verme stili alt ölçeğinin alfa değerinin ,64’ den ,76 yükseldiği ve bağımlı karar verme stili boyutunda madde toplam korelasyon değerinin $r=.01$ olduğu görülmektedir. Öner’(1997)’e göre madde analizlerinde, ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için, madde-toplam korelasyonlarının negatif olmaması gerekir. Bu sonuçlar referans alınarak bu madde ölçekten çıkarılarak, 24 madde üzerinden analizler tekrarlanmıştır (Taşdelen, 2002, s.45).

Tablo 3.24’ de maddelerin .469 ve .844 arasında beş faktörde toplandıkları görülmektedir. Bu çözümler kuramsal olarak da uygundur.

Karar Verme Stili Ölçeği’ nin faktör analiziyle belirlenen beş faktörün maddelerinin içeriği kuramsal özellikleri esas alınarak I. Faktör “Kaçınma Karar Verme Stili”, II. Faktör “Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili”, III. Faktör “Sezgisel Karar Verme Stili”, IV. Faktör Rasyonel Karar Verme Stili, V. Faktör Bağımlı Karar Verme Stili olarak sıralanmıştır. KVSÖ’ deki Faktör I, II, III, IV ve V’ deki maddelerin özdeğerleri, açıklanan varyans yüzdeleri Tablo 3.25’ de verilmiştir (Taşdelen, 2002, s.46).

Tablo 3.24.

Karar Verme Stili Ölçeği' nde ki Maddelerin Ortalaması, Standart Sapması, Faktör Yüğü ve Madde-Toplam Korelasyonu

Maddeler/ Boyutlar	\bar{x}	Ss	Madde- Toplam Korelasyonu	Faktör Yüğü					
				I	II	III	IV	V	
Rasyonel Karar Verme Stili	M1	3.95	1	,10	,018	-,136	.711	-.006	.080
	M2	3.98	.98	,15	-.064	.058	.551	.191	-.043
	M3	4	.91	,05	-.183	.030	.748	-.025	-.024
	M4	4.24	.94	,10	-.183	-.117	.741	.071	.107
	M5	4.18	.91	,10	-.089	-.130	.712	.089	.090
Sezgisel Karar Verme Stili	M6	3.41	1.13	,43	-.028	.133	.127	.780	.083
	M7	3.35	1.08	,47	.043	.078	.108	.802	.072
	M8	3.76	1.05	,29	.059	-.068	.272	.573	.033
	M9	3.27	1.23	,31	.076	.053	-.082	.654	.019
	M10	3.35	1.07	,40	-.010	.067	-.018	.765	.128
Bağımlı Karar Verme Stili	M11	3.17	1.17	,32	.128	-.001	-.071	.128	.712
	M13	3.53	1.18	,35	.084	.044	.098	.111	.699
	M14	3.68	.99	,27	-.029	-.061	.110	.067	.803
	M15	3.56	1.01	,30	.045	.061	.042	-.008	.799
Kaçınma Karar Verme Stili	M16	2.59	1.31	,16	.469	-.030	-.024	.037	.035
	M17	2.16	1.07	,30	.822	.042	-.174	.030	.063
	M18	2.45	1.17	,35	.831	.062	-.090	.035	.010
	M19	2.31	1.16	,35	.753	.228	-.052	-.027	.059
	M20	2.20	1.06	,31	.748	.173	-.148	.052	-.001
Anlık Karar Verme Stili	M21	2.66	1.16	,37	.188	.795	-.113	.064	.032
	M22	2.59	1.13	,33	.158	.844	-.101	.040	-.067
	M23	2.80	1.15	,21	-.101	.795	-.059	.003	-.012
	M24	2.02	.99	,23	.282	.579	-.261	.036	-.081
	M25	3.33	1.13	,39	.026	.539	.169	.193	.202

Not: Tablo örneğı Taşdelen (2002)' in Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri adlı tez çalışmasından alınmıştır.

Tablo 3.25' de ölçek maddeleri özdeğerleri (eigen) 1'in üzerinde olan beş faktörde toplanmaktadır. Bu beş faktörün açıkladıkları toplam varyans % 56.905' dir.

Tablo 3.25.

Karar Verme Stilleri Ölçeği' nin Faktörlerinin Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri ve Özdeğerleri

Faktörler	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Açıklanan
1 (Kaçınma KVS)	4.316	17.982	17.982	
2 (Kendiliğinden-Anlık KVS)	3.532	14.717	32.699	
3 (Rasyonel KVS)	2.311	9.628	42.327	
4 (Sezgisel KVS)	1.826	7.607	49.934	
5 (Bağımlı KVS)	1.673	6.971	56.905	

Not: Tablo örneği Taşdelen (2002)' in Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri adlı tez çalışmasından alınmıştır.

Ölçeğin geçerliği için yapılan ayrı bir çalışmada Rotter'in iç-dış denetim odağı Ölçeği (Rotter, 1996) ile ilişkisine bakılmıştır. Balcı (2001)'ya göre ölçme aracının aynılık geçerliği eldeki ölçme aracının sonuçları ile aynı yapıyı ölçmeyi amaçlayan alternatifler arasında binişme derecesini gösterir. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi dördüncü sınıf öğrencilerinden oluşan 180 kişilik bir gruba yapılan uygulamada rasyonel karar verme stili ile denetim odağı ilişkisinde $r = - .082$ 'lik negatif yönlü bir ilişki; sezgisel karar verme stili $r = .058$; bağımlı karar verme stili ile $r = .190$, $p < .05$; kaçınma karar verme stili ile $r = .233$, $p < .005$; kendiliğinden-anlık karar verme stili ile $r = .156$, $p < .05$ doğru pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular, dıştan denetimle; sezgisel, bağımlı, kaçınma ve kendiliğinden-anlık karar verme stilleri arasında olumlu ve buna karşılık, dıştan denetimle rasyonel karar verme stili arasında olumsuz ilişki olduğu yönündeki kuramsal hipotezi desteklemektedir (Taşdelen, 2002, s.47).

Bu analizler sonucunda bağımlı karar verme stilinden 12. maddenin çıkartılması ile alt boyutlar ve ilgili maddelerle 24 madde üzerinden ölçek hazır hale gelmiştir. Ölçek maddeleri ve alt ölçekler aşağıda sıralanmıştır:

Rasyonel Karar Verme Stili: 1, 2, 3, 4, 5.

Sezgisel Karar Verme Stili: 6, 7, 8, 9, 10.

Bağımlı Karar Verme Stili: 11, 12, 13, 14

Kaçınma Karar Verme Stili: 15, 16, 17, 18, 19

Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili: 20, 21, 22, 23, 24.

KVSÖ' nin güvenilirliği. “Bireylerin aynı test kullanılarak, aynı ve/ya da değişik zamanlarda o test maddelerine verdiği yanıtların tutarlılığı ya da değişmezliği testin güvenilirliğidir. Testin güvenilirliği yanıtlar arası tutarlılıktır” (Taşdelen, 2002, s.48).

KVSÖ' nin güvenilirlik çalışması için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach alpha) hesaplanmıştır. Ölçeğin beş alt boyutunun tek tek iç tutarlılık (Cronbach alpha) analizleri incelendiğinde; Rasyonel Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alfa: .76, Sezgisel Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alfa: .78, Bağımlı Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alfa: .76, Kaçınan Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alfa: .79, Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alfa: .79 ve 24 maddeli tüm ölçek için iç tutarlılık alfa: .74 bulunmuştur. Bu bulgular ölçeğin tutarlı olduğunun göstergesidir. Ayrıca alt ölçeklerin ve ölçeğin tümünün madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Birinci alt ölçek için .39 ile .61, ikinci alt ölçek için .42 ile .66, üçüncü alt ölçek için .52 ile .60, dördüncü alt ölçek için .31 ile .70, beşinci alt ölçek için .37 ile .72 arasındadır. Bu bulgular maddelerin alt ölçeklerle anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu ve anlamlı katkı sağladıklarını göstermektedir. Ölçeğin tümünde ise korelasyonların .05 ve .47 arasında değiştiği, ilişkinin pozitif ve orta düzeyde güçlü olduğu görülmektedir (Taşdelen, 2002, s.49).

Tablo 3. 26.

Karar Verme Stili Alt Ölçeklerinin İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha) Değerleri ve Madde-Toplam Puan Korelasyon Ranjları

Alt Boyutlar	İç Tutarlılık (α) Değeri	Madde Toplam Korelasyon Ranjı
N	451	451
Rasyonel KVS	.76	.39- .61
Sezgisel KVS	.78	.42- .66
Bağımlı KVS	.76	.52- .60
Kaçınma KVS	.79	.31- .70
Kendiliğinden-Anlık KVS	.79	.37- .72
Karar Verme Stilleri Ölçeği	.74	.05- .47

Not: Tablo örneği Taşdelen (2002)' in Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri adlı tez çalışmasından alınmıştır.

Test-tekrar test güvenilirliği için yapılan analizlerde ($n= 82$) iki uygulama arasındaki Pearson Korelasyon Katsayısı, rasyonel karar verme stili boyutu için $r = .257$ $p<.05$; sezgisel karar verme stili boyutu için $r = .293$ $p<.01$; bağımlı karar verme stili boyutu için $r = .524$ $p<.01$; kaçınma karar verme stili boyutu için $r = .347$ $p<.01$; kendiliğinden-anlık karar verme stili boyutu için $r = .257$ $p<.05$; ve ölçeğin tüm maddeleri için $r = .439$ $p<.01$ düzeylerinde anlamlı bulunmuştur. Sonuçlar, ölçeğin ölçtüğü davranış alanına ilişkin oldukça yüksek bir tutarlılıkta veri sağlanabildiğini göstermektedir (Taşdelen, 2002, s.49). Bu alt boyutlar incelendiğinde, kaçınma karar verme stili ve kendiliğinden-anlık Karar verme stili alt ölçeklerinin, rasyonel karar verme stili alt ölçeği ile arasındaki ilişkinin negatif, diğer boyutlar arasındaki ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir.

Bruce ve Scott (1995), beş karar verme stilinin kavramsal olarak bağımsız olduğunu belirtmişlerdir. Driver ve arkadaşlarına (1990) göre bireyler gerçekte bir temel stili diğerleri ile kullanırlar. Stiller arasındaki ilişkiye rağmen her biri birbirinden kavramsal olarak bağımsızdır (akt. Taşdelen, 2002, s.50).

Tablo 3.27.
Karar Verme Stili Alt Ölçekler Arasındaki Korelasyonlar

N= 451	Rasyonel KVS	Sezgisel KVS	Bağımlı KVS	Kaçınma KVS	Kendiliğinden-Anlık KVS
Rasyonel KVS	1,000				
Sezgisel KVS	,186** ,000	1,000			
Bağımlı KVS	,114* ,015	,199** ,000	1,000		
Kaçınma KVS	-,269** ,000	,072 ,127	,132** ,005	1,000 ,	
Kendiliğinden-Anlık KVS	-,176** ,000	,156** ,001	,034 ,471	,266** ,000	1,000 ,

Not: (*)korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. $p < .05$

Not: (**) korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. $p < .01$

Not: Tablo örneği Taşdelen (2002)' in Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri adlı tez çalışmasından alınmıştır.

3.3.1.4. uygulanan karar verme stilleri ölçeğinin faktör yapısı.

Orijinal Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği' nin Türkçe uyarlaması araştırma esnasında uygulandıktan sonra, elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistik paket programına girilmiş, yapılan faktör analizinin sonucu Tablo 3.28'de belirtilmiştir. Analizler sonucunda ölçekteki tüm maddelerin beş faktörde toplandığı toplam varyansın %58.4' ünü açıkladığı görülmüştür.

Ölçeğin Türkçe' ye uyarlama çalışmasında 12. madde ölçekten çıkarılmıştır. Araştırmada KVSÖ' nün orijininde olduğu gibi birbirinden ilişkisiz faktörlere ayrışması beklentisi Varimax dik döndürme tekniği kullanılarak incelenmiştir. Uygulamalar sonucunda faktör analizi incelendiğinde, 12. maddenin (“Önemli kararlarımı, nadiren başkalarına danışmadan alırım”) ölçeğin uyarlama çalışmasındaki bulgulardan farklı olarak kendi faktöründe yüklendiği görülmüştür. Ayrıca bu madde dahil edildiğinde bağımlı karar verme alt ölçeğinin alfa değerinin 0,804 olduğu görülmüştür. Uygulanan karar verme stilleri ölçeği ile orijinal karar verme stilleri arasında 24. madde de farklılık oluşmuştur.

Ölçek maddelerinin faktör yükleri Tablo 3.28 ' de verilmiştir.

Tablo 3.28.
Karar Verme Stilleri Ölçeğindeki Maddelerin Faktör Yükleri

Madde Numarası		1	2	3	4	5
KAÇINMA	18	,866				
	17	,832				
	20	,822				
	19	,753				
	16	,597				
	24	,489				
BAĞIMLI	11		,758			
	12		,743			
	15		,736			
	14		,733			
	13		,655			
SEZGİSEL	10			,812		
	6			,805		
	7			,759		
	8			,694		
	9			,548		
RASYONEL	3				,776	
	4				,736	
	5				,711	
	1				,638	
	2				,463	
KENDİLİĞİNDEN-ANLIK	22					,781
	23					,774
	21					,700
	25					,612

Buna göre ölçekteki sorular karar verme stillerine göre şu şekilde dağılmıştır;

- 1.Rasyonel Karar Verme Stili: 1, 2, 3,4, 5.
- 2.Sezgisel Karar Verme stili: 6, 7, 8, 9, 10.
- 3.Bağımlı Karar Verme Stili: 11, 12, 13, 14, 15.
4. Kaçınma Karar Verme Stili: 16, 17, 18, 19, 20, 24.
- 5.Kendiliğinden-anlık Karar Verme: 21,22, 23, 25.

3.3.1.5. uygulanan karar verme stilleri ölçeğinin güvenilirliği.

Karar Verme Stilleri Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,789 olarak bulunmuştur. Bu Katsayı ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte her bir alt ölçeğin güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Analiz sonucunda bulunan değerler şu şekildedir;

Alt Ölçeklere Ait Güvenirlik Katsayıları

- 1.Rasyonel Karar Verme Stili: 0,728.
- 2.Sezgisel Karar Verme stili: 0, 791.
- 3.Bağımlı Karar Verme Stili: 0,804.
4. Kaçınma Karar Verme Stili: 0,851.
- 5.Kendiliğinden-anlık Karar Verme: 0,723.

Bu bulgular ölçeğin tutarlı olduğunu göstergesidir.

Tablo 3.29.

Karar Verme stilleri Ölçeğinin KMO ve Bartlett' s Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,835
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4,049
	Df	300
	Sig.	,000

Araştırmanın örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek içinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO ölçütü, 0.90-1.00 arasında ‘mükemmel’, 0.80-0.89 arasında ‘çok iyi’, 0.70-0.79 arasında ‘iyi’, 0.60-0.69 arasında ‘orta’, 0.50-0.59 arasında ‘zayıf’ ve 0.50’in altında olduğunda kabul edilemezdir (Akgül, 1997: 581). Tablo 3.29’ da ki sonuçlara bakıldığında araştırmanın örneklem yeterliliğinin ‘mükemmel’ olduğu görülmektedir.

3.3.1.6. karar verme stilleri arasındaki ilişki katsayıları.

Tablo 3.30.

Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki Katsayıları

		Rasyonel	Sezgisel	Bağımlı	Kaçınma	Kendiliğinden-Anlık
Rasyonel	Pearson Correlation	1	,240**	,375**	-,265**	-,070
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,157
Sezgisel	Pearson Correlation	,240**	1	,244**	,119*	,217**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,016	,000
Bağımlı	Pearson Correlation	,375**	,244**	1	,086	-,039
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,081	,431
Kaçınma	Pearson Correlation	-,265**	,119*	,086	1	,334**
	Sig. (2-tailed)	,000	,016	,081		,000
Kendiliğinden-Anlık	Pearson Correlation	-,070	,217**	-,039	,334**	1
	Sig. (2-tailed)	,157	,000	,431	,000	

Not: (**) korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. $p < 0.01$

Not: (*) korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. $p < 0.05$

Tablo 3.30 da görüldüğü gibi karar verme stilleri arasında genel itibari ile anlamlı ilişkiler oluşmuştur. Rasyonel karar verme stili ve sezgisel karar verme stili arasında 0,01 düzeyinde anlamlı pozitif ($r = ,240$) bir ilişki vardır. Rasyonel karar verme stili ve bağımlı karar verme stili arasında 0,01 düzeyinde anlamlı pozitif ($r = ,375$) bir ilişki vardır. Rasyonel karar verme stili ve kaçınma karar verme stili arasında 0,01 düzeyinde anlamlı negatif ($r = -,265$) bir ilişki vardır. Rasyonel karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili arasındaki ilişki negatif ($r = -,070$) ve anlamsızdır. Sezgisel karar

verme stili ve bağımlı karar verme stili arasında 0,01 düzeyinde anlamlı pozitif ($r = ,244$) bir ilişki vardır. Sezgisel karar verme stili ve kaçınma karar verme stili arasında 0,05 düzeyinde anlamlı pozitif ($r = ,119$) bir ilişki vardır. Sezgisel karar verme stili ve kendiliğinden- anlık karar verme stili arasında 0,01 düzeyinde anlamlı pozitif ($r = ,217$) bir ilişki vardır.

Bağımlı karar verme stili ve kaçınma karar verme stili arasındaki ilişki pozitif ($r = ,086$) ve anlamsızdır. Bağımlı karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili arasındaki ilişki negatif ($r = -,039$) ve anlamsızdır. Kaçınma karar verme stili ve kendiliğinden- anlık karar verme stili arasında 0,01 düzeyinde anlamlı pozitif ($r = ,334$) bir ilişki vardır.

3.3.2 Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların psiko-sosyal özelliklerine ilişkin bilgiler “Kişisel Bilgi Formu” ile toplanmıştır. Bu formda okul yöneticilerinin okuldaki görevi, kadro durumu, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, öğretmenlikte ve eğitim yöneticiliğinde geçirdikleri süre, branşları, eğitim yönetimi ile ilgili seminerlere, kurslara katılım durumları, herhangi bir sendikaya üye olup olmadıkları ile ilgili sorular bulunmaktadır.

3.4. Verilerin Toplama Süreci

Araştırmada kullanılacak olan veri toplama araçlarının uygulamaları için 2013-2014 eğitim- öğretim yılında, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekanlığı’ndan ve Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınmıştır. Denizli Büyükşehir Belediyesine bağlı tüm ilçelerde bulunan okulların tamamına tek tek ulaşmanın çok zor olması ve bunun için yeterli zaman olmaması nedeniyle veri toplama sürecinin elektronik ortam aracılığıyla yürütülmesine karar verilmiştir. Bu aşamada veri toplama aracı araştırmacı tarafından elektronik ortama aktarılmıştır. Veri toplama aracının nasıl doldurulacağı ve araştırma hakkında bilgiler yöneticilere elektronik ortamdan

ulaştırılmıştır. Okulların iletişim bilgileri Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü Mebbis biriminden alınmıştır. Yaklaşık iki ay süren veri toplama sürecinde yöneticiler tarafından elektronik ortamda doldurulan ölçekler yine elektronik ortam aracılığıyla toplanmıştır. Ayrıca Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde çalışan yönetici sayısını fazla olması nedeniyle belirlenen alt örnekleme sadece elektronik ortam aracılığı ile ulaşılamamıştır. Bu ilçelerdeki okullara gidilerek veri toplama araçları araştırmacı tarafından yöneticilere verilmiş ve örneklem için gereken sayı tamamlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Karar Verme Stilleri Ölçeği ile toplanan veriler, SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin karar verme stillerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov Smirnov (K-S) testi ile incelenmiştir.

Araştırmanın birinci alt probleminde, okul yöneticilerinin genel bir karar verme stilleri var mıdır? sorusuna cevap aranmıştır. Bu nedenle, Karar Verme Stilleri Ölçeği' nin her bir alt boyutuna ilişkin betimsel istatistik değerleri (aritmetik ortalama, medyan ve standart sapma) hesaplanmış ve yorumlanmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin verilerin yorumlanmasında frekans ve yüzde dağılımları ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci alt probleminde, cinsiyet, görev durumu, kadro durumu, eğitim yönetimi ile ilgili seminer ve kurslara katılma durumu, herhangi bir sendikaya üye olma durumu ile bağımlı değişkenler arasında ki ilişki 'Independent Samples t Test' ile, üç ve daha fazla alt kategoriye sahip olan, okul türü, eğitim durumu, yaş, öğretmenlik kıdem yılı, yöneticilik kıdem yılı ve branş bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenlerle ilişkisi ise 'One Way ANOVA' (Varyans Analizi) ile değerlendirilmiş ve sonuçlara ilişkin yorumlar yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR

Bu bölümde veri toplama aracı ile elde edilen verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticilerinin genel karar verme stilleri nedir? ” şeklinde ifade edilmiş olup cevap bulmak amacıyla Karar Verme Stilleri Ölçeği’ nin her bir alt boyutuna ilişkin betimsel istatistik değerleri (ortalama ve standart sapma) hesaplanmış ve yorumlanmıştır.

4.1.1. Uygulanan Karar Verme Stillerine Ait Betimsel Değerler

Ölçek maddeleri; ‘kesinlikle katılmıyorum’ (1), ‘katılmıyorum’ (2), ‘kararsızım’ (3), ‘katılıyorum’ (4), ‘kesinlikle katılıyorum’ (5) şeklinde sıralanmış likert tipi 5’li bir derecelemeye göre puanlanmaktadır. Her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları, ‘kesinlikle katılıyorum’ (4.20-5.00), ‘katılıyorum’ (3.40-4.19), ‘kararsızım’ (2.60-3.39), ‘katılmıyorum’ (1.80-2.59), ‘kesinlikle katılmıyorum’ (1.00-1.79) olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.1.

Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Betimsel Değerler

	Ortalama	Standart Sapma	%
Rasyonel	4,16	0,64	31,65
Sezgisel	3,28	0,85	29,76
Bağımlı	3,60	0,81	16,54
Kaçınma	2,06	0,80	12,92
Kendiliğinden-Anlık	2,47	0,80	9,13

Tablo 4.1 incelendiğinde karar verme stilleri ölçeğini yanıtladığı 410 yöneticinin % 31, 65 ‘i rasyonel karar vericiler olarak kategorize edilmiştir. Kalan katılımcıların, % 29,76 ‘sının sezgisel karar verici, % 16,54 ‘ünün bağımlı karar verici, %12, 92 ‘sinin kaçınma karar verici, % 9,13 ‘ünün kendiliğinden-anlık karar verici olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Ölçeğin rasyonel alt boyutu betimsel açıdan incelendiğinde maddelere verilen cevapların çoğunlukla “katılıyorum” olduğu görülmektedir. Sezgisel alt boyutta “kararsızım”, bağımlı alt boyutunda “katılıyorum”, kaçınma alt boyutunda “katılmıyorum”, kendiliğinden-anlık alt boyutunda ise maddelere verilen cevaplar çoğunlukla “katılmıyorum” şeklindedir.

Tablo 4.2.
Rasyonel Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler

Maddelerin Boyutları	Standart	
	Ortalama	Sapma
M4 Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.	4,33	,905
M5 Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.	4,32	,873
M3 Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.	4,27	,863
M1 Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.	4,15	,911
M2 Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır.	3,75	1,087

Tablo 4.2’ de, maddeler için verilen yanıtların betimsel değerleri incelendiğinde M3, M4, M5 için katılımcıların ortalama olarak “kesinlikle katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir.

M1, M2 için katılımcıların ortalama olarak “katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.3.
Sezgisel Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler

Maddelerin Boyutları	Standart	
	Ortalama	Sapma
M8 Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.	3,75	1,084
M6 Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.	3,24	1,121
M10 Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.	3,19	1,114
M7 Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.	3,13	1,110
M9 Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.	3,08	1,287

Tablo 4.3 incelendiğinde M6, M7, M9, M10 için betimsel değerlere katılımcıların ortalama olarak “kararsızım” cevabını verdikleri görülmektedir. M8 için katılımcıların ortalama olarak “katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.4.
Bağımlı Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler

	Maddelerin Boyutları	Standart	
		Ortalama	Sapma
M14	Önemli kararlar ile yüzleştığım zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.	3,86	,996
M13	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.	3,79	1,025
M15	Önemli kararlarımı başka insanlara danışmadan verdiğim nadirdir	3,53	1,061
M12	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.	3,45	1,190
M11	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.	3,40	1,112

Tablo 4.4 incelendiğinde M11, M12, M13, M14, M15 için katılımcıların ortalama olarak “katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.5.
Kaçınma Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler

	Maddelerin Boyutları	Standart	
		Ortalama	Sapma
M16	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.	2,34	1,201
M18	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.	2,20	1,128
M19	Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.	2,12	1,112
M20	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.	1,96	,993
M17	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.	1,95	1,007
M24	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.	1,79	,874

Tablo 4.5’ de M16, M17, M18, M19, M20 için betimsel değerleri incelendiğinde katılımcıların ortalama olarak “katılmıyorum” cevabını ve M24 için ise “kesinlikle katılmıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.6.
Kendiliğinden-Anlık Alt Boyutuna Ait Betimsel İstatistikler

Maddelerin Boyutları	Standart	
	Ortalama	Sapma
M25 Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.	2,90	1,211
M23 Çabuk karar veririm.	2,73	1,136
M22 Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.	2,19	,976
M21 Genellikle ani kararlar veririm.	2,06	,993

Tablo 4.6 incelendiğinde M23, M25 için betimsel değerlere katılımcıların ortalama olarak “kararsızım” cevabını verdikleri görülmektedir.

M21, M22 için betimsel değerleri incelendiğinde katılımcıların ortalama olarak “katılmıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticilerinin karar verme stillerinde okuldaki görevi, kadro durumu, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, öğretmenlikte ve eğitim yöneticiliğinde geçirdikleri süre, branşları, eğitim yönetimi ile ilgili seminerlere, kurslara katılım durumları, herhangi bir sendikaya üye olma durumları değişkenlerine göre bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir.

Cinsiyet, görev durumu, kadro durumu, eğitim yönetimi ile ilgili seminer ve kurslara katılma durumu, herhangi bir sendikaya üye olma durumu ile bağımlı değişkenler arasında ki ilişki ‘Independent Samples t Test’ ile, üç ve daha fazla alt kategoriye sahip olan, okul türü, eğitim durumu, yaş, öğretmenlik kıdem yılı, yöneticilik kıdem yılı ve branş bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenlerle ilişkisi ise ‘One Way ANOVA’ (Varyans Analizi) ile değerlendirilmiş ve sonuçlara ilişkin yorumlar yapılmıştır.

4.2.1. Cinsiyet Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi

Yöneticilerin karar verme stilleri arasında cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.7 'de verilmiştir.

Tablo 4.7 incelendiğinde rasyonel karar verme alt boyutunda, bay yöneticilerin ortalamasının 4,16, bayan yöneticilerin ortalamasının 4,18 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= -0,17$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Tablo 4.7.

Yöneticilerin Karar Verme Stillерinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Rasyonel	Bay	348	4,16	0,65	-0,17	0,87
	Bayan	62	4,18	0,61		
Sezgisel	Bay	348	3,29	0,85	0,76	0,45
	Bayan	62	3,20	0,83		
Bağımlı	Bay	348	3,62	0,79	0,997	0,32
	Bayan	62	3,51	0,90		
Kaçınma	Bay	348	2,07	0,80	0,66	0,51
	Bayan	62	2,00	0,83		
Kendiliğinden-Anlık	Bay	348	2,47	0,80	0,01	0,99
	Bayan	62	2,47	0,82		

Sezgisel karar verme alt boyutunda, bay yöneticilerin ortalamasının 3,29, bayan yöneticilerin ortalamasının 3,20 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 0,76$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Bağımlı karar verme alt boyutunda, bay yöneticilerin ortalamasının 3,62, bayan yöneticilerin ortalamasının 3,51 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın

anlamlılığını test için hesaplanan t değeri ($t= 0,997$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Kaçınma karar verme alt boyutunda, bay yöneticilerin ortalamasının 2,07, bayan yöneticilerin ortalamasının 2,00 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 0,66$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Kendiliğinden-Anlık karar verme alt boyutunda, bay yöneticilerin ortalamasının 2,47, bayan yöneticilerin ortalamasının 2,47 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 0,01$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

4.2.2. Görev Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi

Yöneticilerin karar verme stilleri arasında görev durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.8 'de verilmiştir.

Tablo 4.8.

Yöneticilerin Karar Verme Stillерinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Görevi	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Rasyonel	Müdür	163	4,15	0,73	-0,39	0,70
	Müdür yardımcısı	247	4,17	0,59		
Sezgisel	Müdür	163	3,29	0,86	0,17	0,87
	Müdür yardımcısı	247	3,27	0,83		
Bağımlı	Müdür	163	3,63	0,82	0,57	0,57
	Müdür yardımcısı	247	3,59	0,80		
Kaçınma	Müdür	163	2,03	0,76	-0,66	0,51
	Müdür yardımcısı	247	2,08	0,83		
Kendiliğinden-Anlık	Müdür	163	2,45	0,79	-0,51	0,61
	Müdür yardımcısı	247	2,49	0,81		

Tablo 4.8 incelendiğinde rasyonel karar verme alt boyutunda, müdür olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 4,15, müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 4,17 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= -0,39$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Sezgisel karar verme alt boyutunda, müdür olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 3,29, müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 3,27 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 0,17$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Bağımlı karar verme alt boyutunda, müdür olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 3,63, müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 3,59 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 0,57$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Kaçınma karar verme alt boyutunda, müdür olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 2,03, müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 2,08 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 0,51$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Kendiliğinden-Anlık karar verme alt boyutunda, müdür olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 2,45, müdür yardımcısı olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 2,49 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 0,61$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

4.2.3. Kadro Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi

Yöneticilerin karar verme stilleri arasında kadro durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.9 'da verilmiştir.

Tablo 4.9 incelendiğinde rasyonel karar verme alt boyutunda, asaleten görev yapan yöneticilerin ortalamasının 4,17, vekil olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 4,12 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 0,45$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Tablo 4.9.

Yöneticilerin Karar Verme Stillерinin Kadro Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Kadro	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Rasyonel	Asıl	361	4,17	0,62	0,45	0,65
	Vekil	49	4,12	0,78		
Sezgisel	Asıl	361	3,29	0,85	0,62	0,54
	Vekil	49	3,21	0,79		
Bağımlı	Asıl	361	3,63	0,78	1,67	0,10
	Vekil	49	3,40	0,95		
Kaçınma	Asıl	361	2,06	0,80	0,36	0,72
	Vekil	49	2,02	0,81		
Kendiliğinden-Anlık	Asıl	361	2,45	0,78	-1,14	0,26
	Vekil	49	2,61	0,93		

Sezgisel karar verme alt boyutunda, asaleten görev yapan yöneticilerin ortalamasının 3,29, vekil olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 3,21 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 0,62$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Bağımlı karar verme alt boyutunda, asaleten görev yapan yöneticilerin ortalamasının 3,63, vekil olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 3,40 olduğu

görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 1,67$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Kaçınma karar verme alt boyutunda, asaleten görev yapan yöneticilerin ortalamasının 2,06, vekil olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 2,02 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 0,36$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Kendiliğinden-Anlık karar verme alt boyutunda, asaleten görev yapan yöneticilerin ortalaması 2,45, vekil olarak görev yapan yöneticilerin ortalamasının 2,61 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= -1,14$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

4.2.4. Eğitim Yönetimi ile İlgili Seminerlere, Kurslara Katılma Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi

Yöneticilerin karar verme stilleri arasında eğitim yönetimi ile ilgili seminerlere, kurslara katılma durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.10 'da verilmiştir.

Tablo 4.10.

Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Eğitim Yöneticiliği ile İlgili Seminer ve Kurslara Katılma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Seminer/ Kurs	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Rasyonel	Evet	339	4,14	0,67	-1,52	0,13
	Hayır	71	4,27	0,50		
Sezgisel	Evet	339	3,26	0,85	-1,09	0,28
	Hayır	71	3,38	0,82		
Bağımlı	Evet	339	3,60	0,81	-0,02	0,98
	Hayır	71	3,61	0,79		
Kaçınma	Evet	339	2,05	0,80	-0,40	0,69
	Hayır	71	2,09	0,80		
Kendiliğinden -Anlık	Evet	339	2,46	0,78	-0,64	0,52
	Hayır	71	2,53	0,89		

Tablo 4.10 incelendiğinde rasyonel karar verme alt boyutunda, yöneticilikle ilgili seminer ve kurslara katılan yöneticilerin ortalamasının 4,14, yöneticilikle ilgili seminer ve kurslara katılmayan yöneticilerin ortalamasının 4,27 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= -1,52$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Sezgisel karar verme alt boyutunda, yöneticilikle ilgili seminer ve kurslara katılan yöneticilerin ortalamasının 3,26, yöneticilikle ilgili seminer ve kurslara katılmayan yöneticilerin ortalamasının 3,38 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= -1,09$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Bağımlı karar verme alt boyutunda, yöneticilikle ilgili seminer ve kurslara katılan yöneticilerin ortalamasının 3,60, yöneticilikle ilgili seminer ve kurslara katılmayan yöneticilerin ortalamasının 3,61 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= -0,02$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Kaçınma karar verme alt boyutunda, yöneticilikle ilgili seminer ve kurslara katılan yöneticilerin ortalamasının 2,05, yöneticilikle ilgili seminer ve kurslara katılmayan yöneticilerin ortalamasının 2,09 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= -0,40$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Kendiliğinden-Anlık karar verme alt boyutunda, yöneticilikle ilgili seminer ve kurslara katılan yöneticilerin ortalamasının 2,46, yöneticilikle ilgili seminer ve kurslara katılmayan yöneticilerin ortalamasının 2,53 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= -0,64$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

4.2.5. Herhangi Bir Sendikaya Üye Olup Olmama Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi

Yöneticilerin karar verme stilleri arasında herhangi bir sendikaya üye olup olmama durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.11 'de verilmiştir.

Tablo 4.11 incelendiğinde rasyonel karar verme alt boyutunda, herhangi bir sendikaya üye olan yöneticilerin ortalamasının 4,16, herhangi bir sendikaya üye olmayan yöneticilerin ortalamasının 4,22 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t = -0,60$ ve $p > 0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Sezgisel karar verme alt boyutunda, herhangi bir sendikaya üye olan yöneticilerin ortalamasının 3,27, herhangi bir sendikaya üye olmayan yöneticilerin ortalamasının 3,35 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t = -0,67$ ve $p > 0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Tablo 4.11.

Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Herhangi Bir Sendikaya Üye Olma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Sendika	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Rasyonel	Evet	359	4,16	0,66	-0,60	0,55
	Hayır	51	4,22	0,56		
Sezgisel	Evet	359	3,27	0,83	-0,67	0,50
	Hayır	51	3,35	0,92		
Bağımlı	Evet	359	3,61	0,80	0,63	0,53
	Hayır	51	3,54	0,88		
Kaçınma	Evet	359	2,08	0,82	1,72	0,09
	Hayır	51	1,88	0,63		
Kendiliğinden-Anlık	Evet	359	2,48	0,81	0,39	0,70
	Hayır	51	2,43	0,76		

Bağımlı karar verme alt boyutunda, herhangi bir sendikaya üye olan yöneticilerin ortalamasının 3,61, herhangi bir sendikaya üye olmayan yöneticilerin ortalamasının 3,54 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 0,63$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Kaçınma karar verme alt boyutunda, herhangi bir sendikaya üye olan yöneticilerin ortalamasının 2,08, herhangi bir sendikaya üye olmayan yöneticilerin ortalamasının 1,88 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 1,72$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Kendiliğinden-Anlık karar verme alt boyutunda, herhangi bir sendikaya üye olan yöneticilerin ortalamasının 2,48, herhangi bir sendikaya üye olmayan yöneticilerin ortalamasının 2,43 olduğu görülmektedir. İki grup arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için hesaplanan t değeri ($t= 0,39$ ve $p>0,05$) bulunmuş ve iki grup arasındaki farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

4.2.6. Okul Türü Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi

Yöneticilerin karar verme stilleri arasında okul türü değişkeni bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.12 'de verilmiştir.

Tablo 4.12' de yöneticilerin okul türü değişkenine göre karar verme alt boyutundan rasyonel karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 4,33 ile ilkokulda görev yapan yöneticilerde olduğu saptanmıştır. Sonrasında sırasıyla 4,20 ile diğer grubunu oluşturan kurumlarda görev yapan yöneticiler, 4,17 ile ortaokulda görev yapan yöneticiler, 4,09 ile lisede görev yapan yöneticiler, 3,95 ile anaokulunda görev yapan yöneticiler takip etmektedir.

Sezgisel karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 3,34 ile ilkokulda görev yapan yöneticilerde olduğu saptanmıştır. Sonrasında sırasıyla 3,30 ile anaokulunda görev yapan yöneticiler, 3,28 ile ortaokulda görev yapan yöneticiler, 3,26 ile lisede görev yapan yöneticiler, 3,10 ile diğer grubunu oluşturan kurumlarda görev yapan yöneticiler takip etmektedir.

Tablo 4.12.

Yöneticilerin Karar Verme Stillерinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Okul Türü	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Rasyonel	Lise	136	4,09	0,68	2,34	0,06
	Ortaokul	151	4,17	0,73		
	İlkokul	77	4,33	0,41		
	Anaokulu	23	3,95	0,63		
	Diğer	23	4,20	0,38		
Sezgisel	Lise	136	3,26	0,81	0,37	0,83
	Ortaokul	151	3,28	0,92		
	İlkokul	77	3,34	0,81		
	Anaokulu	23	3,30	0,67		
	Diğer	23	3,10	0,85		
Bağımlı	Lise	136	3,48	0,87	1,72	0,15
	Ortaokul	151	3,65	0,79		
	İlkokul	77	3,75	0,78		
	Anaokulu	23	3,51	0,77		
	Diğer	23	3,70	0,63		
Kaçınma	Lise	136	2,06	0,77	0,63	0,64
	Ortaokul	151	2,06	0,82		
	İlkokul	77	2,05	0,79		
	Anaokulu	23	1,91	0,78		
	Diğer	23	2,28	0,92		
Kendiliğinden -Anlık	Lise	136	2,52	0,80	0,57	0,69
	Ortaokul	151	2,43	0,85		
	İlkokul	77	2,49	0,77		
	Anaokulu	23	2,59	0,60		
	Diğer	23	2,33	0,78		

Bağımlı karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 3,75 ile ilkokulda görev yapan yöneticilerde olduğu saptanmıştır. Sonrasında sırasıyla 3,70 ile diğer grubunu oluşturan kurumlarda görev yapan yöneticiler, 3,65 ile ortaokulda görev yapan yöneticiler, 3,51 ile anaokulunda görev yapan yöneticiler, 3,48 ile lisede görev yapan yöneticiler takip etmektedir.

Kaçınma karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,28 ile diğer grubunu oluşturan kurumlarda görev yapan yöneticilerde olduğu saptanmıştır. Sonrasında sırasıyla 2,06 ile lise ve ortaokulda görev yapan yöneticiler, 2,05 ile ilkokulda görev yapan yöneticiler, 1,91 ile anaokulunda görev yapan yöneticiler takip etmektedir.

Kendiliğinden-anlık karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,59 ile anaokulunda görev yapan yöneticilerde olduğu saptanmıştır. Sonrasında sırasıyla 2,52 ile lisede görev yapan yöneticiler, 2,49 ile ilkokulda görev yapan yöneticiler, 2,43 ile ortaokulda görev yapan yöneticiler, 2,33 ile diğer grubunu oluşturan kurumlarda görev yapan yöneticiler takip etmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştığı okul türüne göre, analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin tüm alt boyutlarında, yöneticilerin çalıştığı okul türü açısından 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın oluşmadığı görülmektedir.

4.2.7. Eğitim Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi

Yöneticilerin karar verme stilleri arasında eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.13'de verilmiştir.

Tablo 4.13' te yöneticilerin eğitim durumu değişkenine göre karar verme alt boyutundan rasyonel karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 5,00 ile doktora alanındaki yöneticilerde olduğu saptanmıştır. Sonrasında sırasıyla 4,35 ile ön

lisans alanındaki yöneticiler, 4,22 ile yüksek lisans alanındaki yöneticiler,4,14 ile lisans alanındaki yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Sezgisel karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 5,00 ile doktora alanındaki yöneticilerde olduğu saptanmıştır. Sonrasında sırasıyla 3,53 ile ön lisans alanındaki yöneticiler, 3,27 ile yüksek lisans alanındaki yöneticiler, 3,25 ile lisans alanındaki yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.13.

Yöneticilerin Karar Verme Stillерinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Rasyonel	Ön Lisans	30	4,35	0,42	1,75	0,16
	Lisans	331	4,14	0,66		
	Yüksek Lisans	48	4,22	0,62		
	Doktora	1	5,00	.		
Sezgisel	Ön Lisans	30	3,53	0,71	2,38	0,07
	Lisans	331	3,25	0,85		
	Yüksek Lisans	48	3,27	0,82		
	Doktora	1	5,00	.		
Bağımlı	Ön Lisans	30	3,43	0,79	1,52	0,21
	Lisans	331	3,61	0,81		
	Yüksek Lisans	48	3,64	0,79		
	Doktora	1	5,00	.		
Kaçınma	Ön Lisans	30	2,04	0,57	0,64	0,59
	Lisans	331	2,08	0,82		
	Yüksek Lisans	48	1,93	0,77		
	Doktora	1	1,50	.		
Kendiliğinden-Anlık	Ön Lisans	30	2,70	0,74	2,12	0,10
	Lisans	331	2,47	0,81		
	Yüksek Lisans	48	2,39	0,77		
	Doktora	1	1,00	.		

Bağımlı karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 5,00 ile doktora alanındaki yöneticilerde olduğu saptanmıştır. Sonrasında sırasıyla 3,64 ile yüksek

lisans alanındaki yöneticiler, 3,61 ile lisans alanındaki yöneticiler, 3,43 ile ön lisans alanındaki yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Kaçınma karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,08 ile lisans alanındaki yöneticilerde olduğu saptanmıştır. Sonrasında sırasıyla 2,04 ile ön lisans alanındaki yöneticiler, 1,93 ile yüksek lisans alanındaki yöneticiler, 1,50 ile doktora alanındaki yöneticiler olduğu saptanmıştır

Kendiliğinden-Anlık karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,70 ile ön lisans alanındaki yöneticilerde olduğu saptanmıştır. Sonrasında sırasıyla 2,47 ile lisans alanındaki yöneticiler, 2,39 ile yüksek lisans alanındaki yöneticiler, 1,00 ile doktora alanındaki yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu değişkenine göre, analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin tüm alt boyutlarında, yöneticilerin çalıştığı eğitim durumu açısından 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın oluşmadığı görülmektedir.

4.2.8. Yaş Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi

Yöneticilerin karar verme stilleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.14 'de verilmiştir.

Tablo 4.14' de yöneticilerin yaş değişkenine göre karar verme alt boyutundan rasyonel karar verme puan ortalamasına bakıldığında en yüksek puanın 4,23 ortalamayla 21-30 yaş yöneticilerde olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla 4,19 ortalamayla 51-üstü yaş yöneticiler, 4,18 ortalamayla 31-40 yaş yöneticiler,4,12 ortalamayla 41-50 yaş yöneticiler takip etmektedir.

Yöneticilerin yaş değişkenine göre karar verme alt boyutundan sezgisel karar verme puan ortalamasına bakıldığında en yüksek puanın 3,44 ortalamayla 21-30 yaş yöneticilerde olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla 3,40 ortalamayla 31-40 yaş yöneticiler, 3,31

ortalamayla 51-üstü yaş yöneticiler, 3,08 ortalamayla 41-50 yaş yöneticiler takip etmektedir.

Tablo 4.14 ' de yöneticilerin yaş değişkenine göre karar verme alt boyutundan bağımlı karar verme puan ortalamasına bakıldığında en yüksek puanın 3,69 ortalamayla 31-40 yaş yöneticilerde olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla 3,57 ortalamayla 41-50 yaş yöneticiler, 3,52 ortalamayla 21-30 yaş yöneticiler, 3,51 ortalamayla 51-üstü yaş yöneticiler takip etmektedir.

Tablo 4.14.

Yöneticilerin Karar Verme Stilllerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Rasyonel	21-30	27	4,23	0,76	0,41	0,75
	31-40	162	4,18	0,60		
	41-50	133	4,12	0,68		
	51-üstü	88	4,19	0,65		
Sezgisel	21-30	27	3,44	0,67	4,14	0,07
	31-40	162	3,40	0,80		
	41-50	133	3,08	0,90		
	51-üstü	88	3,31	0,85		
Bağımlı	21-30	27	3,52	0,95	1,16	0,33
	31-40	162	3,69	0,80		
	41-50	133	3,57	0,78		
	51-üstü	88	3,51	0,81		
Kaçınma	21-30	27	2,23	1,04	0,57	0,63
	31-40	162	2,06	0,81		
	41-50	133	2,06	0,80		
	51-üstü	88	2,00	0,70		
Kendiliğinden-Anlık	21-30	27	2,65	0,94	1,58	0,19
	31-40	162	2,47	0,79		
	41-50	133	2,37	0,76		
	51-üstü	88	2,57	0,81		

Yöneticilerin yaş değişkenine göre karar verme alt boyutundan kaçınma karar verme puan ortalamasına bakıldığında en yüksek puanın 2,23 ortalamayla 21-30 yaş

yöneticilerde olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla 2,06 ortalamaıyla 31-40 ve 41-50 yaş yöneticiler, 2,00 ortalamaıyla 51-üstü yaş yöneticiler takip etmektedir.

Yöneticilerin yaş değişkenine göre karar verme alt boyutundan kendiliğinden-anlık karar verme puan ortalamasına bakıldığında en yüksek puanın 2,65 ortalamaıyla 21-30 yaş yöneticilerde olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla 2,57 ortalamaıyla 51-üstü yaş yöneticiler, 2,47 ortalamaıyla 31-40 yaş yöneticiler, 2,37 ortalamaıyla 41-50 yaş yöneticiler takip etmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş değişkenine göre, analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin tüm alt boyutlarında, yöneticilerin yaş değişkeni açısından 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın oluşmadığı görülmektedir.

4.2.9. Öğretmenlikte Geçirilen Kıdem Yılı Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi

Yöneticilerin karar verme stilleri arasında öğretmenlik kıdem durumu bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.15 'de verilmiştir.

Tablo 4.15' de yöneticilerin öğretmenlik kıdem yılı değişkenine göre karar verme alt boyutundan rasyonel karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 4,30 ile 1-5 yıllık yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla 4,23 ortalamaıyla 16-20 yıllık yöneticiler, 4,17 ortalamaıyla 6-10 ve 11-15 yıllık yöneticiler, 4,13 ortalamaıyla 21-üstü yıllık yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Sezgisel karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 3,60 ortalamaıyla 1-5 yıllık yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla 3,50 ortalamaıyla 6-10 yıllık yöneticiler, 3,28 ortalamaıyla 11-15 yıllık yöneticiler, 3,23 ortalamaıyla 16-20 yıllık yöneticiler, 3,20 ortalamaıyla 21-üstü yıllık yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.15' de bağımlı karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 3,70 ortalamayla 16-20 yıllık yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla 3,68 ortalamayla 11-15 yıllık yöneticiler, 3,59 ortalamayla 6-10 yıllık yöneticiler, 3,54 ortalamayla 21-üstü yıllık yöneticiler, 3,00 ortalamayla 1-5 yıllık yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.15.

Yöneticilerin Karar Verme Stillерinin Öğretmenlik Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Öğretmenlik Kıdem	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Rasyonel	1-5	4	4,30	0,38	0,31	0,87
	6-10	68	4,17	0,69		
	11-15	102	4,17	0,61		
	16-20	62	4,23	0,60		
	21-üstü	174	4,13	0,67		
Sezgisel	1-5	4	3,60	0,65	1,72	0,15
	6-10	68	3,50	0,63		
	11-15	102	3,28	0,85		
	16-20	62	3,23	0,94		
	21-üstü	174	3,20	0,88		
Bağımlı	1-5	4	3,00	0,86	1,33	0,26
	6-10	68	3,59	0,82		
	11-15	102	3,68	0,78		
	16-20	62	3,70	0,90		
	21-üstü	174	3,54	0,78		
Kaçınma	1-5	4	1,25	0,32	1,32	0,26
	6-10	68	2,16	0,91		
	11-15	102	2,06	0,83		
	16-20	62	2,05	0,74		
	21-üstü	174	2,04	0,77		
Kendiliğinden-Anlık	1-5	4	2,38	0,66	0,17	0,95
	6-10	68	2,53	0,87		
	11-15	102	2,44	0,79		
	16-20	62	2,43	0,80		
	21-üstü	174	2,49	0,79		

Kaçınma karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,16 ortalamayla 6-10 yıllık yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla 2,06 ortalamayla 11-15 yıllık yöneticiler, 2,05 ortalamayla 16-20 yıllık yöneticiler, 2,04 ortalamayla 21-üstü yıllık yöneticiler, 1,25 ortalamayla 1-5 yıllık yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Kendiliğinden-Anlık karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,53 ortalamayla 6-10 yıllık yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla 2,49 ortalamayla 21-üstü yıllık yöneticiler, 2,44 ortalamayla 11-15 yıllık yöneticiler, 2,43 ortalamayla 16-20 yıllık yöneticiler, 2,38 ortalamayla 1-5 yıllık yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştığı öğretmenlik kıdem yılı değişkenine göre, analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin tüm alt boyutlarında, yöneticilerin öğretmenlik kıdem yılı açısından 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın oluşmadığı görülmektedir.

4.2.10. Yöneticilikte Geçirilen Kıdem Yılı Durumu Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi

Yöneticilerin karar verme stilleri arasında yöneticilik kıdem yılı bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.16' da verilmiştir.

Tablo 4.16' da yöneticilerin yöneticilik kıdem yılı değişkenine göre karar verme alt boyutundan rasyonel karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 4,24 ile 21-üstü yıllık yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla 4,19 ortalamayla 16-20 yıllık yöneticiler, 4,17 ortalamayla 1-5 ve 6-10 yıllık yöneticiler, 4,05 ortalamayla 11-15 yıllık yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.16 'da sezgisel karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 3,37 ortalamayla 1-5 yıllık yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında

sırasıyla 3,36 ortalamayla 21-üstü yıllık yöneticiler, 3,29 ortalamayla 16-20 yıllık yöneticiler, 3,24 ortalamayla 6-10 yıllık yöneticiler, 3,00 ortalamayla 11-15 yıllık yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Bağımlı karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 3,68 ortalamayla 16-20 yıllık yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla 3,65 ortalamayla 1-5 yıllık yöneticiler, 3,57 ortalamayla 6-10 ve 21-üstü yıllık yöneticiler, 3,54 ortalamayla 11-15 yıllık yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.16.

Yöneticilerin Karar Verme Stillерinin Yöneticilik Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Yöneticilik Kıdem	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Rasyonel	1-5	147	4,17	0,67	0,80	0,53
	6-10	78	4,17	0,59		
	11-15	64	4,05	0,81		
	16-20	48	4,19	0,58		
	21-üstü	73	4,24	0,52		
Sezgisel	1-5	147	3,37	0,78	2,39	0,05
	6-10	78	3,24	0,81		
	11-15	64	3,00	0,90		
	16-20	48	3,29	1,01		
	21-üstü	73	3,36	0,81		
Bağımlı	1-5	147	3,65	0,82	0,37	0,83
	6-10	78	3,57	0,76		
	11-15	64	3,54	0,84		
	16-20	48	3,68	0,85		
	21-üstü	73	3,57	0,78		
Kaçınma	1-5	147	2,12	0,85	1,02	0,40
	6-10	78	1,96	0,72		
	11-15	64	2,11	0,96		
	16-20	48	1,92	0,75		
	21-üstü	73	2,10	0,65		
Kendiliğinde -Anlık	1-5	147	2,53	0,82	1,24	0,30
	6-10	78	2,33	0,68		
	11-15	64	2,41	0,83		
	16-20	48	2,46	0,85		
	21-üstü	73	2,57	0,80		

Kaçınma karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,12 ortalamayla 1-5 yıllık yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla 2,11 ortalamayla 11-15 yıllık yöneticiler, 2,10 ortalamayla 21-üstü yıllık yöneticiler, 1,96 ortalamayla 6-10 yıllık yöneticiler, 1,92 ortalamayla 16-20 yıllık yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Kendiliğinden-Anlık karar verme ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,57 ortalamayla 21-üstü yıllık yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla 2,53 ortalamayla 1-5 yıllık yöneticiler, 2,46 ortalamayla 16-20 yıllık yöneticiler, 2,41 ortalamayla 11-15 yıllık yöneticiler, 2,33 ortalamayla 6-10 yıllık yöneticiler olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik kıdem yılına göre, analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin tüm alt boyutlarında, yöneticilerin çalıştığı yöneticilik kıdem yılı açısından 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın oluşmadığı görülmektedir.

4.2.11. Branş Değişkeninin Karar Verme Stilleri ile İlişkisi

Yöneticilerin karar verme stilleri arasında branş değişkeni bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.17 'de verilmiştir

Tablo 4.17.

Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Rasyonel Karar Verme Alt Boyutunda Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Branş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Rasyonel	Sosyal Bilimler	75	4,18	0,53	0,80	0,57
	Fen bilimleri	47	4,08	0,73		
	Yabancı Dil	20	4,35	0,29		
	Bilişim teknolojileri	12	4,08	0,93		
	Meslek Dersi	40	4,18	0,66		
	Seçmeli Ders Grubu	4	4,60	0,23		
	Diğer	205	4,17	0,64		
	Toplam	403	4,17	0,63		

Tablo 4.17' de yöneticilerin branşlarına göre karar verme alt boyutundan rasyonel karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 4,60 ortalamayla seçmeli ders grubu alanındaki yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla bu alanı 4,35 ortalamayla yabancı dil alanındaki yöneticiler, 4,18 ortalamayla sosyal bilimler ve meslek dersi alanındaki yöneticiler, 4,17 ortalamayla diğer grubunu oluşturan alanlardaki yöneticiler, 4,08 ortalamayla fen bilimleri ve bilişim teknolojileri alanlarındaki yöneticiler takip etmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin branşları, analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin rasyonel alt boyutunda, branş açısından 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın oluşmadığı görülmektedir.

Tablo 4.18.

Yöneticilerin Karar Verme Stillерinin Sezgisel Karar Verme Alt Boyutunda Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Branş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Sezgisel	Sosyal Bilimler	75	3,23	0,87	0,60	0,73
	Fen bilimleri	47	3,35	0,74		
	Yabancı Dil	20	3,25	1,12		
	Bilişim teknolojileri	12	3,00	0,68		
	Meslek Dersi	40	3,42	0,78		
	Seçmeli Ders Grubu	4	3,60	0,75		
	Diğer	205	3,27	0,84		
	Toplam	403	3,28	0,84		

Tablo 4.18' de yöneticilerin branşlarına göre karar verme alt boyutundan sezgisel karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 3,60 ortalamayla seçmeli ders grubu alanındaki yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla bu alanı 3,42 ortalamayla meslek dersi alanındaki yöneticiler, 3,35 ortalamayla fen bilimleri alanındaki yöneticiler, 3,27 diğer grubunu oluşturan alanlardaki yöneticiler, 3,25 ortalamayla yabancı dil alanlardaki yöneticiler, 3,23 ortalamayla sosyal bilimleri

alanındaki yöneticiler, 3,00 ortalamayla bilişim teknolojileri alanındaki yöneticiler takip etmektedir

Araştırmaya katılan yöneticilerin branşları, analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin sezgisel alt boyutunda, branş açısından 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın oluşmadığı görülmektedir.

Tablo 4.19.

Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Bağımlı Karar Verme Alt Boyutunda Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Branş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Bağımlı	Sosyal Bilimler	75	3,49	0,79	0,89	0,50
	Fen bilimleri	47	3,77	0,80		
	Yabancı Dil	20	3,80	0,74		
	Bilişim teknolojileri	12	3,57	0,75		
	Meslek Dersi	40	3,66	0,73		
	Seçmeli Ders Grubu	4	3,80	0,83		
	Diğer	205	3,59	0,82		
	Toplam	403	3,61	0,80		

Tablo 4.19' da yöneticilerin branşlarına göre karar verme alt boyutundan bağımlı karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 3,80 ortalamayla seçmeli ders grubu ve yabancı dil alanlarındaki yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla bu alanı 3,77 ortalamayla fen bilimleri alanındaki yöneticiler, 3,66 ortalamayla meslek dersi alanındaki yöneticiler, 3,59 diğer grubunu oluşturan alanlardaki yöneticiler, 3,57 ortalamayla bilişim teknolojileri alanındaki yöneticiler, 3,49 ortalamayla sosyal bilimleri alanındaki yöneticiler takip etmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin branşları, analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin bağımlı alt boyutunda, branş açısından 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın oluşmadığı görülmektedir.

Tablo 4.20.

Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Kaçınma Karar Verme Alt Boyutunda Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Branş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kaçınma	sosyal Bilimler	75	2,09	0,77	0,69	0,66
	Fen bilimleri	47	2,21	0,94		
	Yabancı Dil	20	2,13	0,86		
	Bilişim teknolojileri	12	2,33	0,79		
	Meslek Dersi	40	2,00	0,65		
	Seçmeli Ders Grubu	4	1,79	0,50		
	Diğer	205	2,03	0,81		
	Toplam	403	2,07	0,80		

Tablo 4.20' de yöneticilerin branşlarına göre karar verme alt boyutundan kaçınma karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,33 ortalamayla bilişim teknolojileri alanındaki yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla bu alanı 2,21 ortalamayla fen bilimleri alanındaki yöneticiler, 2,13 ortalamayla yabancı dil alanındaki yöneticiler, 2,09 ortalamayla sosyal bilimler alanındaki yöneticiler, 2,03 ortalamayla diğer grubunu oluşturan alanlardaki yöneticiler, 2,00 ortalamayla meslek dersi alanındaki yöneticiler, 1,79 ortalamayla seçmeli ders grubu alanındaki yöneticiler takip etmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin branşları, analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin kaçınma alt boyutunda, branş açısından 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın oluşmadığı görülmektedir.

Tablo 4.21' de yöneticilerin branşlarına göre karar verme alt boyutundan bağımlı karar verme puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,75 ortalamayla seçmeli ders grubu alanındaki yöneticilerde olduğu görülmüştür. Sonrasında sırasıyla bu alanı 2,71 ortalamayla bilişim teknolojileri alanındaki yöneticiler, 2,66 ortalamayla yabancı dil alanındaki yöneticiler, 2,63 ortalamayla fen bilimleri alanındaki yöneticiler, 2,60

ortalamayla sosyal bilimler alanındaki yöneticiler, 2,40 ortalamayla diğer grubunu oluşturan alanlardaki yöneticiler, 2,33 ortalamayla meslek dersi alanındaki yöneticiler takip etmektedir.

Tablo 4.21.

Yöneticilerin Karar Verme Stillерinin Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Alt Boyutunda Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyutları	Branş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kendiliğinden-Anlık	sosyal Bilimler	75	2,60	0,83	1,56	0,16
	Fen bilimleri	47	2,63	0,86		
	Yabancı Dil	20	2,66	1,02		
	Bilişim teknolojileri	12	2,71	0,72		
	Meslek Dersi	40	2,33	0,70		
	Seçmeli Ders Grubu	4	2,75	0,35		
	Diğer	205	2,40	0,77		
	Toplam	403	2,48	0,80		

Araştırmaya katılan yöneticilerin branşları, analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin kendiliğinden-anlık alt boyutunda, branş açısından 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın oluşmadığı görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu araştırmada yöneticilerin karar verme stilleri belirlenmiş ve belirlenen demografik değişkenlerle karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Karar verme stilleri ölçeğini yanıtladılan 410 yöneticinin % 31,65 'i rasyonel karar vericiler olarak kategorize edilirken kalan katılımcıların, % 29,76 'sının sezgisel karar verici, % 16,54 'ünün bağımlı karar verici, %12,92 'sinin kaçınma karar verici, % 9,13 'ünün kendiliğinden-anlık karar verici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin vermiş olduğu kararlarda, ağırlıklı olarak rasyonel karar verme stilini kullanması, karar vermeden önce, alternatifleri mantık silsilesi kapsamında dikkatlice değerlendirdikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Alternatiflere mantıksal yaklaşılması çoğunlukla alınan kararların sonuçlarını olumlu yönde etkileyen bir etkidir. Fakat söz konusu olan kurumlar okullar olunca bazen mantık süzgecinden geçirilen kararlar gelişim psikolojisinin ön planda tutulması gereken durumlarla çatışan sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bireyin psikolojik gelişiminin de içinde olduğu bir alan olan eğitim kurumlarında çalışan yöneticiler zaman zaman materyalist mantığı arka plana bırakıp bireyin psikolojik durumunu iyileştirme adına sezgilerinde ön plana çıktığı kararlar alabilmektedir. Bu durumda rasyonel karar verme stiline çok yakın bir oranda sezgisel karar verme stiline kullanılması şaşırtıcı bir durum değildir.

Bağımlı karar verme stilini ağırlıklı olarak kullanan yöneticiler, vermiş oldukları kararların sorumluluğunu almak istemedikleri gibi çoğunlukla bu sorumlulukları çalışanlara yükleme çabasındadırlar. Hiyerarşik bir düzen içinde yönetmelikler kapsamında üstlerine bağlı olan okul yöneticilerinin zaman zaman bağımlı kararlar alma durumuyla karşı karşıya kalması olası bir durumdur. Fakat çoğunlukla amirine bağımlı çalışan yönetici bir süre

sonra işlerin yavaşlamasına neden olacak ve bu durum çalışan motivasyonunu azaltacak etken durumları ortaya çıkaracaktır. Araştırma sonuçları incelendiğinde insiyatif alamayan bağımlı karar vericilerin oransal olarak üçüncü sırayı aldığı görülmektedir.

Her bireyin kullanmış olduğu karar verme stilleri, amaçlar ve sonuçlar üzerinde farklı etkiler oluşturmaktadır. Fakat burada karar verme stilleri birbirinden bağımsız olarak ele alınsa da; bu stillerin birbirinden tamamen de farklı olmadıkları ve bireylerin önemli kararlarını verecekleri zaman tek bir stil kullanmadıkları, bunun yerine bütün bu stillerin bir kombinasyonunu kullandıkları hususunun unutulmaması gerekmektedir (Thunholm, 2004, s.932).

Ölçeğin rasyonel alt boyutu betimsel açıdan incelendiğinde maddelere verilen cevapların çoğunlukla “katılıyorum” olduğu görülmektedir. Sezgisel alt boyutta “kararsızım”, bağımlı alt boyutunda “katılıyorum”, kaçınma alt boyutunda “katılmıyorum”, kendiliğinden-anlık alt boyutunda ise maddelere verilen cevaplar çoğunlukla “katılmıyorum” şeklindedir. Kaçınma ve kendiliğinden-anlık alt boyutlarında ki maddelerin “katılmıyorum” olarak cevaplandırılması, okul yöneticilerinin kararlarını düşünerek aldıkları ve karar aşamasında plansız hareket etmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticiler en çok “Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.” İfadesine katılım göstermişlerdir. “Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.” maddesi ise en az benimsenen seçenek olmuştur. Yöneticilerin bu ifadelere verdikleri cevaplar göz önünde bulundurulduğunda, karar alma aşamasından önce ön hazırlık yaptıkları sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmada yer alan yöneticilere ait demografik bulgular, cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde bayan yöneticilerin, bay yöneticilere göre azınlıkta kaldığı tespit edilmiştir. Jacoby (2005) karar verme stilleri ile teknolojinin kabul edilebilirlik düzeyi ve

kullanımı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında bu durumu erkeklerin liderliğe daha fazla yatkın olması ile açıklamıştır. Fakat bu durum bayanların iş yaşamı dışında da sorumluluklarının fazla olması açısından değerlendirildiğinde, bütün sorumlulukları ile birlikte bir bayanın aslında bir çok işi yapabilecek güce sahip olduğu, kendisine fırsat tanındığında birçok işin üstesinden gelebileceği, şeklinde bir yorum getirilmesi daha eşitlikçi bir tutum olacaktır. Araştırmada yapılan analiz sonucunda cinsiyet değişkeni ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak Shim (1998) bir tüketici olarak ergenlik dönemindeki gençlerin karar verme stillerini incelemiş ve cinsiyet değişkeni ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yöneticilerin eğitim durumu incelendiğinde yüzdelik dilimi en az olan grubun ön lisans mezunu olduğu, çoğunluğun ise lisans bitirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Pamukkale Üniversitesi tarafından okul yöneticileri ve denetmenleri için açılan Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi tezsiz yüksek lisans programı, yüksek lisans mezunu eğitim yöneticilerinin sayısının her geçen yıl artmasını sağlamaktadır. Araştırmada yapılan analiz sonucunda eğitim durumu değişkeni ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Uzunoğlu (2008) hakemlerin karar verme stillerini klasmanlarına ve bazı değişkenlere göre incelediği araştırmasında ise hakemlerin, öğrenim durumlarına bakılarak; kaçınma karar verme puanlarında lise mezunu hakemler ile yüksek lisans mezunu ve BESYO mezunu hakemler arasında önemli bir farklılık bulunduğunu ve bu farklılığın lise mezunu hakemlerin aleyhinde olduğunu tespit etmiştir. Dolayısı ile eğitim seviyesi azaldıkça; hakemlerin çekingen davranış gösterdikleri ve sorumluluk almaktan uzaklaşma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Üngüren (2011) beş yıldızlı konaklama ve tatil köyü işletmelerinde çalışan departman yöneticileri ile yaptığı çalışmada yüksek lisans ve üniversite düzeyinde eğitim seviyesine sahip yöneticilerin rasyonel karar verme puanlarının, lise düzeyinde eğitim

seviyesine sahip yöneticilere göre anlamlı ölçüde yükselerek farklılaştığı bulgusuna ulaşmıştır. Elde edilen sonuçlara dayanarak yüksek lisans ve lisans/önlisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip yöneticilerin kararlarını genellikle rasyonel karar verme stiline dayanarak aldığı; sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden karar alma davranışları içerisinde çok sık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu 31-40 yaş aralığındaki gruptadır. 21-30 yaş grubundaki yönetici sayısının %6,6 gibi küçük bir oranda olmasının nedeni olarak öğretmenlerin mezun olduktan sonra uzun bir süre atanmayı beklemeleri ve yöneticilik sınavlarına katılım için belli bir süre öğretmen olarak çalışma şartı aranması gösterilebilir. Yapılan araştırmada yaş değişkeni ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. İlmez (2010) bir kamu kurumundaki görevli yöneticilerin ve çalışanların liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi üzerine yaptığı araştırmada Hava Kuvvetleri Komutanlığında çalışan yöneticilerin yaş değişkeninin kaçınma karar verme stillerine ilişkin algılarını etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

5.2. Öneriler

1. Araştırmada yöneticilerin karar verme stilleri üzerindeki algıları test edilmiştir. Bu konuyla ilgili araştırma yapacak olan araştırmacılara, yöneticilerin beraber çalıştıkları öğretmenler tarafından da yöneticilerin karar verme stillerinin belirlendiği ve aralarındaki farkların tartışıldığı bir araştırma önerilmektedir.

2. Araştırma süreç içerisinde aynı sahada benzer örneklem grupları ile tekrarlanarak yapılabilir. Bu sayede karar verme stillerine ait değişkenlerin zaman içerisindeki değişimleri izlenebilir, aralarındaki farklar tespit edilebilir. Araştırma yapıldıktan sonra değişen yönetici göreve başlama kriterlerinin karar verme stilleri üzerinde hangi alt boyutlarda farklılık oluşturduğu araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, C. (2007). *Yönetim kararlarının alınmasında verimlilik ölçütünün rolü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akaytay, A. (2004). *Karar verme sürecinde maliyet verilerinin rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. uygulaması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 148229)
- Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayımcılık.
- Akgül, A. (1997). *Tıbbi araştırmalarda istatistiksel analiz teknikleri: SPSS Uygulamaları*. Ankara: YÖK Matbaası.
- Akyazı, E. (2003). *Organizasyonel karar destek sistemleri ve organizasyonel kararlarda bilişim sistemlerinin uygulanmasına ilişkin bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 124842)
- Altay, Ü. (2011). *Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin karar verme stillerine etkisi ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 303873)
- Alver, B. (2003). *Çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların empatik becerileri, karar stratejileri ve psikolojik belirtileri arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış doktora tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 125593).
- Avşaroğlu, S. ve Üre, Ö. (2007). Üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başa çıkma stillerinin benlik saygısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 85 -100.
- Barber, L. (2005). *Decision making styles associated with adolescent risk taking behavior*. (Yayımlanmamış doktora tezi). The Ohio State University, Ohio, United States of America.

- Bilkay, S. (1990). *Karar alma süreci ve kararın yönetimdeki önemi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 8950)
- Blankenship, V. L. ve Miles, E. R. (1968). Organizational structure and managerial decision behavior. *Administrative Science Quarterly*, 13 (1), 106 – 120.
- Bowman, S.Y. (1992). Decision-making styles of a medical center's management group: A Case Study. *Hospital Topics*, 92 (70), Idaho, United States of America.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi* (5.Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim* (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Connor, P. E. and Becker, B. W. (2003). Personel value systems and decision- making styles of public managers. *Public Personel Management*, 32 (1), 155-180.
- Çoban A. ve Hamamcı Z. (2006). Kontrol odakları farklı ergenlerin karar stratejileri açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14 (2), 394-395.
- Çolakkadıoğlu, O. (2010). *Çatışma kuramına dayalı olarak geliştirilen karar verme beceri eğitimi grup uygulamalarının ergenlerin karar verme stillerine etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 280933)
- Deniz, M.E. (2004). Investigation of the relation between decision making self-esteem, decision making style and problem solving skills of university students. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15, 23-35.
- Deveci, F. (2011). *Ergenlerde karar verme stilleri ile alınan sosyal destek düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 299918)

- Driver, M. J. , Brousseau, K. R., and Hunsaker, P. L. (1990). The Dynamic decisionmaker five decision styles for executive and business success. *Harper & Row* , New York, United States of America
- Ehtiyar R.V. ve Tekin A.Ö. (2010). Yönetimde karar verme: Batı Antalya Bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 20 (5), 3394- 3414.
- Eldeleklioğlu, J. (1996). *Karar stratejileri ile ana – baba tutumları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Dönence Basım Yayın.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (5.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fordham, F. (1983). *Jung psikolojisinin ana hatları* (A. Yalçiner, Çev.). İstanbul: Say Yayınları.
- Gökçen, H. , Özkil, A. , Yardımoğlu, H. ve Peker, D. (2010). *Kamuda karar destek sistemlerinin kullanımı ve bir model önerisi*. Nihai Rapor, Türkiye Bilişim Derneği Kamu Bilgi İşlem Merkezleri Yöneticileri Birliği 12. Kamu Bilişim Platformu, Antalya.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon: Bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İlmez, M. (2010). *Bir kamu kurumundaki görevli yöneticilerin ve çalışanların liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 265121)
- İmrek, K. (2004). *Yöneticiler için karar verme teknikleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- İslamoğlu, M. (2007). *Ne yapmalı* (6.Baskı). İstanbul: Düşün Yayıncılık.

- Jacoby, M. (2005). *Relationship between principals' decision makings styles and technology acceptance & use*. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Pittsburgh, Pittsburgh, United States of America.
- Johnson R.H. (1978). Individual styles of decision making: A theoretical model for counseling. *The Personnel and Guidance Journal*, 56 (9), 530-536.
- Karakaya, G. (1998).*Yönetici eğitiminde karar verme becerileri geliştirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kaya, İ. (1994). *Pazarlama bilgi sistemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Kendall, E. and Sprogles, G.B. (1990). Consumer decision-making styles as a function of individual learning styles. *The Journal of Consumer Affairs*, 24 (1), 134-147.
- Koca, A.İ. (2009).*Üniversite öğrencilerinin değerleri ve bireysel özellikleri ile kariyer tercihleri arasındaki ilişki: Çukurova Üniversitesi' nde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 241492)
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Kuşlu M. (2008). *Yönetimde karar verme sürecinde yönetim bilgi sistemlerinin rolü (İlşis Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kuzgun, Y. (1992). Karar stratejileri ölçeği: Geliştirilmesi ve standardizasyonu. *Türk Psikologlar Derneği Yayını*, 161-170.
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek danışmanlığı: Kuramlar, uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kuzgun, Y. (2006). *Meslek gelişimi ve danışmanlığı* (4.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

- Mau, W.C. (1999). Cultural differences in career decision-making styles and self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 57 (3), 365- 378.
- Nas, S. (2006). *Gemi operasyonlarının yönetiminde kaptanın bireysel karar verme süreci analizi ve bütünlük bir model uygulaması*. (Yayınlanmamış doktora tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 189767)
- Nelson, J. R. (1995). *Danışma psikolojisi kuramları* (F. Akkoyun, S. Doğan, Çev.).Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Osipow, S. H. ve Reed, R. (1985).Decision making style and career indecision in college students. *Journal of Vocational Behavior*, 27 (3), 368–373.
- Özcan, K. (1999). *Yöneticilerde karar verme ile kaygı ilişkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 84359)
- Özşahin, M. (2005). *Stratejik karar verme hızını etkileyen faktörler ve stratejik karar verme hızı: Firma performansı ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 161887)
- Özyer, Y. (2012). *Tüketici karar verme stilleri ve tercih nedenlerinin alışveriş merkezi sadakatine etkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 317363)
- Rowe, A. J. ve Boulgarides, J. D. (1994). *Managerial decision making*. Prentice Hall, New Jersey, United States of America
- Saat, M.(2000). Çok amaçlı karar vermede bir yaklaşım: Analitik hiyerarşi yöntemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 149 -162.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (2005). Decision making sytle, the development and of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55 (5), 818-831.
- Sharf, R. S. (2002). *Applyng career development theory to counseling* (5.Baskı). Iowa, United States : Davenport.

- Simon, H. (1976). *Administrative behavior a study of decision: Making processes in administrative organization* (3. Baskı). New York, United States of America : The Free Press.
- Taşdelen, A. (2002). *Öğretmen adaylarının farklı psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Tekin, Ö. A. (2009). *Yönetimde karar verme: Batı antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çeşitli departman yöneticilerinin karar verme stillerini tespit etmeye yönelik uygulamalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Thunholm P. (2004). Decision-making style: Habit, style or both? . *Personality and Individual Differences*, 36, 931–944
- Tosun, K. (2000). *İşletme yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Uzunoğlu, Ö. U. (2008). *Türk futbol hakemlerin karar verme stillerinin klasmanlarına ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 224867)
- Üçöz, S. (2008). *Kamu kesiminde motivasyon ve iş doyumunun önemi: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti gelir ve vergi dairesinde motivasyon ve iş doyumunun örgüt açısından önemi*. (Yüksek Lisans Projesi). Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa, Kıbrıs
- Üngüren, E. (2011). *Psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri ve örgütsel sonuçlara yansımaları*. (Yayınlanmamış doktora tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 280444)
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yeşilyaprak, B. (2006). *Eğitimde rehberlik hizmetleri (18.Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- Yıldız, İ. (2011). *Bilgi teknolojilerinin kullanımı ve yönetsel karar verme tarzları ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 289910)
- Yılmaz, E. (1999). Analitik hiyerarşi süreci kullanılarak çok kriterli karar verme problemlerinin çözümü. *Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Enstitüsü, DOA Dergisi*, 16 (5) , 95-122.

EKLER

EK A: Karar Verme Stilleri Ölçeği

Sayın Yönetici;

Bu çalışma; “BİREYSEL ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STİLLERİ” tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturması için sizlere sunulmuştur. Verebileceğiniz samimi cevaplar araştırma sonuçlarını yönlendirmesi bakımından çok önemlidir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlı olarak Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Yönetim, Denetim, Planlama ve Ekonomisi programında kullanılacaktır. Şimdiden yardımınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yard. Doç. Dr. Metin YAŞA

Cennet KURBAN

Tez Danışmanı

EYDPE Yüksek Lisans öğrencisi

A)Aşağıdaki seçeneklerden kendinize uygun olanı işaretleyiniz.

Okuldaki Göreviniz :	Müdür ()	Müdür Yardımcısı ()			
Okuldaki Kadro Durumunuz:	Asıl ()	Vekil ()			
Yaşınız:	21-30()	31-40()	41-50()	51 ve üstü()	
Cinsiyetiniz :	Bay ()	Bayan ()			
Eğitim Durumu :	Önlisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	
Bulduğunuz Okulun Türü:	Lise ()	Ortaokul()	İlkokul ()	Okul Öncesi ()	
Öğretmenlik Kıdem Yılıınız :	1-5()	6-10()	11-15()	16-20()	21 ve üstü()
Eğitim Yöneticiliğindeki Kıdem Yılıınız :	1-5()	6-10()	11-15()	16-20()	21 ve üstü()
Herhangi Bir Sendikaya Üye misiniz?	Evet ()	Hayır ()			
Branşınız :	Fen Bilimleri ()	Bilişim Teknolojileri ()	Meslek Bilgisi Grubu ()	Diğer()	
	Sosyal Bilimler ()	Seçmeli Ders Grubu ()	Yabancı Dil ()		
Eğitim Yönetimi ile İlgili Seminerlere, Kurslara Katıldınız mı ?	Evet ()	Hayır ()			

B)Açı

klama: Aşağıda okul yöneticilerinin karar verme stillerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz ve her ifadeyi okurken, sizi gerçekten yansıttığına inandığınız maddeyi işaretleyiniz. ‘Hiç katılmıyorum’ , ‘Katılmıyorum’, ‘Kararsızım’ , ‘Katılıyorum’ , ‘Tamamen Katılıyorum’ şeklinde düzenlenmiş olan ifadelerden sizce uygun

olanını kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Ölçme aracının, amacına tam olarak hizmet etmesi için lütfen tüm soruları cevaplayınız.

KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda bireylerin önemli kararları nasıl aldıklarını tanımlayan ifadeler verilmiştir. Lütfen her ifade için, o ifadeye ne düzeyde katıldığınızı ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz ve maddelerin tümünü yanıtlayınız. Yardımlarınız için teşekkür ederim.					
1- Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.					
2- Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır.					
3-Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.					
4- Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.					
5-Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.					
6-Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.					
7-Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.					
8-Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.					
9-Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.					
10-Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.					
11-Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.					
12. Önemli kararlarımı başkalarına danışmadan aldığım nadirdir.					
13- Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.					
14-Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.					
15-Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.					
16-Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.					
17-Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.					
18-Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.					
19-Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.					
20-Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.					
21-Genellikle ani kararlar veririm.					
22-Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.					
23-Çabuk karar veririm.					
24-Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.					
25-Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.					

EK B: Ölçek Uygulama İzni

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44/1845263

09/05/2014

Konu: Anket Onayı

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 21/04/2014 tarih ve 8652 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi tezli yüksek lisans programı öğrencisi Cennet KURBAN "Bireysel Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sitilleri" konulu tez çalışmasına veri toplamak üzere İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Tüm Ortaokul ve Liselerde anket uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili Lisans, Yüksek Lisans, Doktora öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (İlköğretim/Ortaöğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde ve bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin cd ortamında Müdürlüğümüze teslim edilmesi kaydıyla 2013/2014 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüş olup;

Olurlarınıza arz ederim.

Reşat ERDOĞAN
Millî Eğitim Müdürü

O L U R .

.../05/2014

Alp ASLANARGUN

Vali a.

Vali Yardımcısı

T.C

DENİZLİ VALİLİĞİ

İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Güvenli Elektronik İmza
Aşağı İle Ayırılır
12.05.2014

Hali ÖNDER
Şef

Alp ASLANARGUN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

1-Anket Formları

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 901e-25d0-3add-a908-33cc kodu ile yapılabilir.

Sırapapılar Mah. Saltak Cad. No: 76 20100/DENİZLİ
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>
e-posta: strateji20@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin
Telefon
Belgegeçer

: E.SARIYILDIZ Şef--S.GELMİŞ VHKİ
:(0 258) 265 55 54 dahili 708
:(0 258) 265 01 69

EK C: Öz Geçmiş Formu

Kişisel Bilgiler	
Adı	Cennet
Soyadı	Kurban
Doğum yeri ve tarihi	Acıpayam/Denizli – 1985
Uyruğu	T. C
İletişim adresi ve telefonu	Serinhisar/DENİZLİ
Eğitim	
İlköğretim	Salih Esen İlköğretim Okulu-Serinhisar / Denizli
Ortaöğretim	Denizli Serinhisar Lisesi (2002) (Yabancı Dil)
Yükseköğretim(Lisans)	Ege Üniversitesi - Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği (2006)
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
Yabancı dil	
Yabancı dil - Sınav adı –Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl	Alınan Puan
KPDS- MAYIS – 2012	62,5
Mesleki Deneyim	
Yıllar	Mesleki deneyim
2006 (Eylül) - 2010 (Şubat)	Denizli Serinhisar Yatağan İlköğretim Okulu
2010 (Mart) - 2015 (..)	Denizli Acıpayam Anadolu Lisesi