

T.C.

**DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**GENÇLİK ve SPOR BAKANLIĞI ve MİLLİ EĞİTİM
BAKANLIĞI YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME
STİLLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Serap AKTAŞ

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜTAHYA

2014

T.C.

DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**GENÇLİK ve SPOR BAKANLIĞI ve MİLLİ EĞİTİM
BAKANLIĞI YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME
STİLLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Serap AKTAŞ

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Danışmanı

Prof. Dr. Arslan KALKAVAN

KÜTAHYA

2014

KABUL VE ONAY

KABUL

Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne:

Serap AKTAŞ'ın hazırladığı “Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Karar Verme Stilllerinin Karşılaştırılması” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Programında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

... / ... / 2014

İmzalar

Jüri Başkanı:	Doç. Dr. Mehmet ACET D.P.Ü. Besyo Öğretim Üyesi
Danışman:	Prof. Dr. Arslan KALKAVAN K.T.Ü. Besyo Öğretim Üyesi
Üye:	Doç.Dr.Adnan ERSOY D.P.Ü. Öğretim Üyesi

ONAY:

Bu tez Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Figen TAŞER

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

Tez çalışmasının gerçekleşmesinde, bilgi ve tecrübesi ile bana yol gösteren ve destekleyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Arslan KALKAVAN'a,

Yüksek Lisans eğitimi boyunca beni aydınlatan ve yol gösteren Dumlupınar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'ndaki değerli hocalarıma,

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerine,

Desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve her zaman yanımda olan sevgili aileme teşekkür ederim.

Bu tez herhangi bir kurum ya da kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

ÖZET

Aktaş, S. Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Karşılaştırılması. Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2014. Bu araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticileri ile Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar vermede öz saygı ve karar verme stillerinin bazı değişkenler bakımından karşılaştırılmasını amaçlamaktadır. Araştırmaya, Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan 12 Genel Müdür yardımcısı, 29 Daire Başkanı, 101 Şube Müdürü olmak üzere toplam 142 yönetici ve Milli Eğitim Bakanlığı'ndan 16 Genel Müdür yardımcısı, 56 Daire Başkanı ve 122 Şube Müdürü olmak üzere toplam 194 yönetici gönüllü olarak katılmışlardır. Yöneticilerin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerini ölçmek için, 1998 yılında Mann ve diğerleri tarafından geliştirilen ve Deniz tarafından 2004 yılında Türkçeye uyarlanan "Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II" kullanılmıştır. Karar vermede özsaygı düzeyini belirleyen MKVÖ I ölçeği, karar vermede özsaygıyı (kendine güven) belirlemeyi amaçlayan bir ölçektir. MKVÖ II ise bireyin karar verme stillerini belirleyen bir ölçektir. Elde edilen veriler, microsoftexcel 2010 programında kaydedilmiştir. Verilerin analizinde, betimsel istatistik teknikleri ile birlikte 0,05 anlamlılık düzeyinde; Cinsiyet, Kurum, ve Medeni Durum için bağımsız gruplar t-testi ve Yaş, Kurumda Çalışma Süresi, Görev Süresi için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi uygulandı. Test sonuçları yaşa bağlı olarak dikkatli karar verme ($P<0.05$), panik karar verme ($P<0.05$) ve kaçınan karar verme ($P<0.05$) bakımından önemli farklar olduğunu gösterdi. Karar vermede özsaygı ($P>0.05$) ve erteleyici karar verme'de ($P>0.05$) bakılan tüm diğer parametrelerde ise önemli bir fark bulunmadı. Yine Karar verme stilleri alt ölçeklerinde de bakılan tüm parametreler bakımından önemli bir fark bulunmadı.

Anahtar Kelimeler: Karar vermede özsaygı, Karar verme stilleri.

ABSTRACT

Aktaş, S. The Comparison of Decision making Styles of Managers at Youth and Sports Ministry and Education Ministry. Dumlupınar University, Health Sciences Institute, Master Thesis of Physical Education and Sports Science, Kütahya, 2014. In this study it was aimed that to compare self-esteem and decision making styles of the youth and sports ministry and ministry of education managers in point of some variables. Total 142 Participants from Ministry of Youth and Sports as 12 assistant general managers, 29 bureau directors, 101 branch director and totally 194 people as 16 assistant general managers, 56 bureau director, and 122 branch directors from Ministry of Education were volunteered to this study. Melbourne Decision Making Questionnaire I-II that was developed by Mann and et al, 1998 and adapted to Turkish by Deniz, 2004 was used to measure self-esteem and decision making styles of managers. MDMQ I is a questionnaire for measuring the level of self-esteem in decision making process. MDMQ II is a kind of questionnaire that determines decision making styles of individuals. All data were recorded in Microsoft Excel 2010 program. In analyzing data T test was used to compare gender, institution, and marital status and one way ANOVA test was used for analyzing age, working duration in institution, working term (duration) at $p<0.05$. As a results there were significant differences in vigilance decision making ($p<0.05$), hypervigilance decision making ($p<0.05$) and buckpassing decision making ($p<0.05$) among ages. There was no significant difference in self-esteem decision making ($P>0.05$) and procrastination decision making ($P>0.05$). Moreover, there were no significant differences at any subscales of decision making styles.

Keywords: Self Esteem in Decision Making, Decision making styles.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
TEŞEKKÜR	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
GRAFİKLER DİZİNİ	XII
TABLOLAR DİZİNİ.....	XIII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	XIV
I. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. GİRİŞ	1
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI	3
1.4. PROBLEM CÜMLESİ.....	3
1.4.1. Alt Problemler.....	4
1.5. HİPOTEZLER	5
1.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	5
1.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	6
II. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER.....	7
2.1. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI TEŞKİLATI.....	7
2.1.1. Merkez Teşkilatı	8
2.1.1.1. Bakan.....	8
2.1.1.2. Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları	9
2.1.2. Bağlı Kuruluşlar.....	9
2.1.2.1. Spor Genel Müdürlüğü	9
2.1.2.2. Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü	10
2.1.2.3. Spor Toto Teşkilat Başkanlığı	11
2.1.3. Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Birimleri	11
2.1.3.1. Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü	11
2.1.3.2. Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü	11
2.1.3.3. Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü	12
2.1.3.4. Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	12
2.1.3.5. Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı.....	12
2.1.3.6. Hukuk Müşavirliği	12
2.1.3.7. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	13
2.1.3.8. Personel Dairesi Başkanlığı.....	13
2.1.3.9. Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı.....	13
2.1.3.10. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı.....	13
2.1.3.11. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	14
2.1.3.12. Rehberlik ve Denetim Başkanlığı	14
2.1.3.13. Özel Kalem Müdürlüğü	14
2.1.4. Gençlik ve Spor Bakanlığı Yönetici Atama Kriterleri	14
2.2. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI TEŞKİLATI	15
2.2.1. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı.....	17
2.2.1.1. Bakan.....	17
2.2.1.2. Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları	17
2.2.2. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Birimleri.....	18
2.2.2.1. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü.....	18

2.2.2.2. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	18
2.2.2.3. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı.....	18
2.2.2.4. Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü.....	18
2.2.2.5. Din Öğretimi Genel Müdürlüğü	19
2.2.2.6. Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü.....	19
2.2.2.7. Hukuk Müşavirliği	19
2.2.2.8. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü	19
2.2.2.9. İnşaat ve Emlak Dairesi Başkanlığı	20
2.2.2.10. Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü	20
2.2.2.11. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	20
2.2.2.12. Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü	20
2.2.2.13. Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü	21
2.2.2.14. Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü	21
2.2.2.15. Rehberlik ve Denetim Başkanlığı.....	21
2.2.2.16. Strateji Geliştirme Başkanlığı.....	21
2.2.2.17. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı	22
2.2.2.18. Temel Eğitim Genel Müdürlüğü.....	22
2.2.2.19. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü.....	22
2.2.2.20. İç Denetim Birimi Başkanlığı.....	22
2.2.2.21. Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü	23
2.2.2.22. Yükseköğretim ve Yurt Dışı Eğitim Genel Müdürlüğü	23
2.2.2.23. Özel Kalem Müdürlüğü	23
2.2.3. Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Kriterleri	23
2.3. KAMUDA YÖNETİCİ ATAMA KRİTERLERİ	25
2.4. YÖNETİM.....	26
2.4.1. Yönetim Kavramı.....	26
2.4.2. Yönetim Fonksiyonları	27
2.4.2.1. Planlama.....	27
2.4.2.2. Örgütlenme.....	27
2.4.2.3. Yürütme.....	27
2.4.2.4. Eşgüdüm (Uyumlaştırma-Koordinasyon).....	28
2.4.2.5. Denetim (Kontrol).....	28
2.5. YÖNETİCİ	28
2.5.1. Yönetici Özellikleri.....	29
2.5.1.1. Yöneticinin Kişilik Özellikleri	29
2.5.1.2. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri	29
2.5.1.3. Yöneticinin Sosyal Özellikleri.....	30
2.5.2. Kamu Yöneticisinin Özellikleri.....	30
2.5.3. Yöneticilerin Yönelimsel Becerileri.....	30
2.5.3.1. Teknik Beceriler	30
2.5.3.2. Kavramsal Beceri	31
2.5.3.3. Sosyal Beceriler.....	31
2.5.4. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Nitelik ve Yetenekler	31
2.5.4.1. Bilgili Olmak	32
2.5.4.2. Becerikli ve Yetenekli Olmak	32
2.5.4.3. Deneyimli ve Birikimli Olmak	32
2.5.5. Yöneticilerin Görev ve Yetkileri	33
2.5.6. Yöneticilerin Sınıflandırılması	34
2.5.6.1. Alt Düzey Yöneticiler.....	34
2.5.6.2. Orta Düzey Yöneticiler.....	34
2.5.6.3. Üst Düzey Yöneticiler	34
2.5.7. Yönetici Etkinliği.....	35
2.5.8. Yöneticilerin Güç Kullanım Biçimi	36
2.5.8.1. Otokratik Yöneticiler.....	37
2.5.8.2. Katılımcı Yöneticiler.....	37

2.5.8.3. Özgür Bırakıcı Yöneticiler	37
2.5.9. Yöneticilik ve Liderlik.....	37
2.5.10. Kadın ve Erkek Yönetici	40
2.5.11. Yönetici Eğitimi.....	41
2.5.11.1. Yöneticilere Yönelik Eğitim Türleri	42
2.5.11.1.1. İş Başında Öğrenme	42
2.5.11.1.2. Görevler Arasında Rotasyon.....	42
2.5.11.1.3. Konferanslar, Kurslar ve Seminerler Düzenleme	42
2.5.11.1.4. Kişisel Gelişme ve Kendini Yetiştirme.....	42
2.6. YÖNETİMDE KARAR VERME	43
2.6.1. Karar Verme Kavramı.....	43
2.6.2. Karar Verme Türleri	44
2.6.2.1. Yönetimsel Kararlar	44
2.6.2.2. Yönetim Düzeylerine Göre Kararlar.....	45
2.6.2.3. Yapılarına Göre Kararlar	46
2.6.2.3.1. Yöneticiye Dayalı Kararlar	46
2.6.2.3.2. Parlamenter Sisteme Dayalı Kararlar	46
2.6.2.3.3. Uzlaşma, Taviz Verici Kararlar.....	46
2.6.2.3.4. İkna Sistemine Dayalı Kararlar	47
2.6.3. Karar Verme Süreci	47
2.6.4. Karar Verme Ortamları	49
2.6.4.1. Belirlilik Ortamında Karar Verme.....	50
2.6.4.2. Risk Ortamında Karar Verme	50
2.6.4.3. Belirsizlik Ortamında Karar Verme.....	50
2.6.5. Karar Verme Süreci Modelleri.....	51
2.6.5.1. Klasik Karar Verme Modeli	51
2.6.5.2. Yönetimsel Karar Verme modeli.....	52
2.6.5.3. Politik Karar Verme Modeli	52
2.6.6. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler.....	53
2.6.6.1. Karar Vericinin Psikolojik Durumu ve Deneyimleri (Kişilik).....	53
2.6.6.2. Kültürel Faktörler	54
2.6.6.3. Bilgi Düzeyi	54
2.6.6.4. Zaman.....	54
2.6.6.5. İletişim.....	55
2.6.6.6. Diğer Faktörler	55
2.7. KARAR VERME STİLLERİ	55
2.8. YÖNETİCİ VE KARAR VERME.....	61
2.8.1. Karar Vermede Yöneticiyi Etkileyen Etmenler.....	63
2.8.2. Yöneticilerin Karar Verme Yöntemleri.....	63
2.9. YÖNETİMDE ETKİLİ KARAR VERME YÖNTEMLERİ.....	64
2.10. KARAR VERME STİLLERİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	65
III. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM	74
3.1. ÇALIŞMA EVRENİ.....	74
3.2. ARAŞTIRMA GRUBU	74
3.3. ARAŞTIRMA TEKNİĞİ VE PROTOKOL.....	74
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	75
3.4.1. Melbourne Karar Verme Ölçeği (MKVÖ I-II) (Melbourne Decision Making Questionary).....	75
3.4.2. Melbourne Karar Verme Ölçeğinin Güvenirliği	76
3.4.3. Melbourne Karar Verme Ölçeğinin Geçerliliği	77
3.5. İSTATİSTİK YÖNTEM.....	78
IV. BÖLÜM: BULGULAR	79

4.1. DENEKLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	79
4.1.1. Kuruma Göre Katılımcılar	79
4.1.2. Cinsiyete Göre Katılımcılar	79
4.1.3. Medeni Duruma Göre Katılımcılar	80
4.1.4. Yaş Seviyesine Göre Katılımcılar.....	80
4.1.5. Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılımcılar	81
4.1.6. Görev Süresine Göre Katılımcılar	81
4.2. HİPOTEZ 1: GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI VE MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN KARAR VERME STİLLERİ.....	82
4.2.1. Kurumların Karar Vermede Özsaygı Puanları	82
4.2.2. Kurumların Dikkatli Karar Verme Puanları	82
4.2.3. Kurumların Kaçınan Karar Verme Puanları	83
4.2.4. Kurumların Erteleyici Karar Verme Puanları	84
4.2.5. Kurumların Panik Karar Verme Puanları	84
4.3. HİPOTEZ 2: CİNSİYETE BAĞLI OLARAK KARAR VERME STİLLERİ	85
4.3.1. Cinsiyete Göre Karar Vermede Özsaygı Puanları.....	85
4.3.2. Cinsiyete Göre Dikkatli Karar Verme Puanları.....	86
4.3.3. Cinsiyete Göre Kaçınan Karar Verme Puanları	86
4.3.4. Cinsiyete Göre Erteleyici Karar Verme Puanları	87
4.3.5. Cinsiyete Göre Panik Karar Verme Puanları	87
4.4. HİPOTEZ 3: MEDENİ DURUMA BAĞLI OLARAK KARAR VERME STİLLERİ.....	88
4.4.1. Medeni Duruma Göre Karar Vermede Özsaygı Puanları.....	88
4.4.2. Medeni Duruma Göre Dikkatli Karar Verme Puanları	89
4.4.3. Medeni Duruma Göre Kaçınan Karar Verme Puanları.....	89
4.4.4. Medeni Duruma Göre Erteleyici Karar Verme Puanları.....	90
4.4.5. Medeni Duruma Göre Panik Karar Verme Puanları.....	90
4.5. HİPOTEZ 4: YAŞA BAĞLI OLARAK KARAR VERME STİLLERİ.....	91
4.5.1. Yaş Durumuna Göre Karar Vermede Özsaygı Puanları.....	91
4.5.2. Yaş Durumuna Göre Dikkatli Karar Verme Puanları.....	92
4.5.3. Yaş Durumuna Göre Kaçınan Karar Verme Puanları.....	93
4.5.4. Yaş Durumuna Göre Erteleyici Karar Verme Puanları.....	93
4.5.5. Yaş Durumuna Göre Panik Karar Verme Puanları	94
4.6. HİPOTEZ 5: KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİNE BAĞLI OLARAK KARAR VERME STİLLERİ ..	95
4.6.1. Kurumda Çalışma Süresine Göre Karar Vermede Özsaygı Puanları	95
4.6.2. Kurumda Çalışma Süresine Göre Dikkatli Karar Verme Puanları.....	95
4.6.3. Kurumda Çalışma Süresine Göre Kaçınan Karar Verme Puanları.....	96
4.6.4. Kurumda Çalışma Süresine Göre Erteleyici Karar Verme Puanları.....	97
4.6.5. Kurumda Çalışma Süresine Göre Panik Karar Verme Puanları	98
4.7. HİPOTEZ 6: GÖREV SÜRESİNE BAĞLI OLARAK KARAR VERME STİLLERİ	98
4.7.1. Görev Süresine Göre Karar Vermede Özsaygı Puanları	98
4.7.2. Görev Süresine Göre Dikkatli Karar Verme Puanları.....	99
4.7.3. Görev Süresine Süresine Göre Kaçınan Karar Verme Puanları.....	100
4.7.4. Görev Süresine Süresine Göre Erteleyici Karar Verme Puanları.....	100
4.7.5. Görev Süresine Süresine Göre Panik Karar Verme Puanları.....	101
V. BÖLÜM: TARTIŞMA.....	103
5.1. HİPOTEZ 1: GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI VE MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN KARAR VERME STİLLERİ.....	103
5.2. HİPOTEZ 2: CİNSİYETE BAĞLI OLARAK KARAR VERME STİLLERİ	105
5.3. HİPOTEZ 3: MEDENİ DURUMA BAĞLI OLARAK KARAR VERME STİLLERİ.....	106
5.4. HİPOTEZ 4: YAŞA BAĞLI OLARAK KARAR VERME STİLLERİ.....	108

5.5. HİPOTEZ 5: KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİNE BAĞLI OLARAK KARAR VERME STİLLERİ .	110
5.6. HİPOTEZ 6: GÖREV SÜRESİNE BAĞLI OLARAK KARAR VERME STİLLERİ	112
VI. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	115
6.1. SONUÇ	115
6.2. ÖNERİLER	118
KAYNAKLAR.....	121
EKLER.....	128
EK-1: BİLİMSEL ÇALIŞMA İZİNİ.....	129
EK-2: ARAŞTIRMA KURULU ONAYI	130
EK-3: MELBOURNE KARAR VERME ÖLÇEĞİ	131
EK-4: VERİ FORMU	132
EK-5: VERİLER.....	133
EK-6: İSTATİSTİK TEST SONUÇLARI	135
<i>Genel Özellikler</i>	<i>135</i>
1. <i>Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda Görev Yapan Yöneticilerin Karar Verme Stilleri</i>	<i>138</i>
2. <i>Cinsiyete Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri.</i>	<i>139</i>
3. <i>Medeni Duruma Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri.</i>	<i>140</i>
4. <i>Yaşa Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri.</i>	<i>141</i>
5. <i>Kurumda Çalışma Süresine Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri.</i>	<i>143</i>
6. <i>Görev Süresine Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri.</i>	<i>144</i>

GRAFİKLER DİZİNİ

GRAFİK 1: KURUMA GÖRE ÇALIŞMAYA KATILANLAR.....	79
GRAFİK 2: CİNSİYETE GÖRE ÇALIŞMAYA KATILANLAR.....	79
GRAFİK 3: MEDENİ DURUMA GÖRE ÇALIŞMAYA KATILANLAR.....	80
GRAFİK 4: YAŞ DURUMUNA GÖRE ÇALIŞMAYA KATILANLAR.....	80
GRAFİK 5: KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE ÇALIŞMAYA KATILANLAR.....	81
GRAFİK 6: GÖREV SÜRESİNE GÖRE ÇALIŞMAYA KATILANLAR.....	81
GRAFİK 7: KURUMLARIN KARAR VERMEDE ÖZSAYGI PUANLARI.....	82
GRAFİK 8: KURUMLARIN DİKKATLİ KARAR VERME PUANLARI.....	83
GRAFİK 9: KURUMLARIN KAÇINGAN KARAR VERME PUANLARI.....	83
GRAFİK 10: KURUMLARIN ERTELEYİCİ KARAR VERME PUANLARI.....	84
GRAFİK 11: KURUMLARIN PANİK KARAR VERME PUANLARI.....	85
GRAFİK 12: CİNSİYETE GÖRE KARAR VERMEDE ÖZSAYGI PUANLARI.....	85
GRAFİK 13: CİNSİYETE GÖRE DİKKATLİ KARAR VERME PUANLARI.....	86
GRAFİK 14: CİNSİYETE GÖRE KAÇINGAN KARAR VERME PUANLARI.....	86
GRAFİK 15: CİNSİYETE GÖRE ERTELEYİCİ KARAR VERME PUANLARI.....	87
GRAFİK 16: CİNSİYETE GÖRE PANİK KARAR VERME PUANLARI.....	88
GRAFİK 17: MEDENİ DURUMA GÖRE KARAR VERMEDE ÖZSAYGI PUANLARI.....	88
GRAFİK 18: MEDENİ DURUMA GÖRE DİKKATLİ KARAR VERME PUANLARI.....	89
GRAFİK 19: MEDENİ DURUMA GÖRE KAÇINGAN KARAR VERME PUANLARI.....	90
GRAFİK 20: MEDENİ DURUMA GÖRE ERTELEYİCİ KARAR VERME PUANLARI.....	90
GRAFİK 21: MEDENİ DURUMA GÖRE PANİK KARAR VERME PUANLARI.....	91
GRAFİK 22: YAŞ DURUMUNA GÖRE KARAR VERMEDE ÖZSAYGI PUANLARI.....	92
GRAFİK 23: YAŞ DURUMUNA GÖRE DİKKATLİ KARAR VERME PUANLARI.....	92
GRAFİK 24: YAŞ DURUMUNA GÖRE KAÇINGAN KARAR VERME PUANLARI.....	93
GRAFİK 25: YAŞ DURUMUNA GÖRE ERTELEYİCİ KARAR VERME PUANLARI.....	94
GRAFİK 26: YAŞ DURUMUNA GÖRE PANİK KARAR VERME PUANLARI.....	94
GRAFİK 27: KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE KARAR VERMEDE ÖZSAYGI PUANLARI.....	95
GRAFİK 28: KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE DİKKATLİ KARAR VERME PUANLARI.....	96
GRAFİK 29: KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE KAÇINGAN KARAR VERME PUANLARI.....	97
GRAFİK 30: KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE ERTELEYİCİ KARAR VERME PUANLARI.....	97
GRAFİK 31: KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE PANİK KARAR VERME PUANLARI.....	98
GRAFİK 32: GÖREV SÜRESİNE GÖRE KARAR VERMEDE ÖZSAYGI PUANLARI.....	99
GRAFİK 33: GÖREV SÜRESİNE GÖRE DİKKATLİ KARAR VERME PUANLARI.....	99
GRAFİK 34: GÖREV SÜRESİNE GÖRE KAÇINGAN KARAR VERME PUANLARI.....	100
GRAFİK 35: GÖREV SÜRESİNE GÖRE ERTELEYİCİ KARAR VERME PUANLARI.....	101
GRAFİK 36: GÖREV SÜRESİNE GÖRE PANİK KARAR VERME PUANLARI.....	101

TABLolar DİZİNİ

TABLO 1: GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI TEŞKİLAT ŞEMASI (GSB).....	7
TABLO 2: GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI CİNSİYETE GÖRE YÖNETİCİ DAĞILIMI.....	8
TABLO 3: MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI TEŞKİLAT ŞEMASI.....	16
TABLO 4: MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI CİNSİYETE GÖRE YÖNETİCİ DAĞILIMI.....	17
TABLO 5: YÖNETİCİLERİN YÖNETME VE UYGULAMA YETKİSİ	35
TABLO 6: YÖNETİCİ VE LİDER ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ TEMEL FARKLILIKLAR	38
TABLO 7: YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ KARŞITLIKLAR.....	39
TABLO 8: TÜRKİYE GENELİ CİNSİYETE GÖRE KAMUDA YÖNETİCİ DAĞILIMI.....	41
TABLO 9: KOÇEL’E GÖRE KARAR VERME SÜREÇLERİ.....	47
TABLO 10: ÇALIŞMA GRUBU VE YÖNETİCİ SAYILARI	74

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

GSB: Gençlik ve Spor Bakanlığı

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

MKVÖ I-II: Melbourne Karar Verme Ölçeği

DPB: Devlet Personel Başkanlığı

TUİK: Türkiye İstatistik Kurumu

I. BÖLÜM: GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

Kesin yargı olarak ifade edilen Karar verme, eyleme geçmek için mevcut alternatiflerden birinin seçilmesi sürecidir (62). Hayatımızı etkileyen, şekillendiren, yön veren ve en önemli bir olgu olan karar verme ile sürekli karşı karşıya kalırız.

Yaşamımız boyunca hayatımızın akışını değiştirebilecek önemli ya da önemsiz, etkili veya etkisiz kararlar alırız. Etkili, verimli ve doğru kararlar alabiliyorsak kendimizi mutlu ve başarılı, yanlış kararlar alıyorsak pişmanlık duygusuyla kendimizi mutsuz ve başarısız hissederiz.

Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütlenme, yürütme, koordine etme, denetleme süreçlerine ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (84). Karar verme, yönetimin en önemli faaliyetidir ve yönetsel faaliyetler yöneticilerin aldıkları kararlar doğrultusunda gerçekleşir. Yönetimde alınan kararlar örgütsel sorunların çözümüne ve amaçların gerçekleşmesine yöneliktir.

Yönetimde karar verme, yönetim sürecini ve yönetim faaliyetlerini etkileyen örgütsel bir süreçtir ve bu süreç karar vermeyi ve alınan kararların uygulanmasını içerir. Karar verme süreci örgütsel faaliyetlerin her aşamasında kendisini gösterir ve örgütlerin amacına ulaşmasını sağlayan en önemli faktördür. Yönetim, yönetici ve karar verme kavramları birbiriyle bağlantılıdır.

Mevcut kaynakları etkili ve verimli kullanarak örgütü amaçları ve hedefleri doğrultusunda geleceğe taşıyan yönetici karar veren kişidir. Örgütlerde yönetici olmak en zor görevlerden biridir ve her örgütte yöneticinin temel işlevi ve hatta varlık sebebi karar vermektir (67). Karar verme yöneticilik tecrübesidir. Bu nedenle örgütsel sorunların çözülmesi ve örgütün varlığını sürdürebilmesi yönetimin ve yöneticilerin alacağı etkili ve verimli kararlara bağlıdır.

Yöneticiler örgütün varlığıyla ilgili almış oldukları kararlarda büyük sorumluluk taşırlar ve bu da üzerlerinde bir baskı oluşmasına neden olur. Alınan

kararlar ne kadar etkili ve verimli olursa örgüt ve yönetici de o kadar başarılı olacaktır. Sorunların çözülmesinde yönetici, kararları geciktiriyorsa ve önemli kararların alınmasında kararsız kalıyorsa, örgüt ve yönetici kurumun amaçlarını ve hedefleri gerçekleştiremeyecek ve bu durum başarısızlığa yol açacaktır.

Yaşamın ve yönetimin en önemli olgusu olan karar verme, bireysel özelliklere göre farklılık gösterir ve bu farklılıklar karar verme üzerinde etkilidir. Her yönetici veya her bireyin kendine özgü bir karar verme stili vardır. Bazı yöneticiler bireysel özelliklerine göre planlanmış stratejiler üzerinden, bazıları ise kararlar karşılıklı karşıya kaldıklarında karar verirler.

Kurumsal kararların alınmasını sağlayan yöneticilerin, yönetsel yaşamda başarılı olabilmesi karar verme stillerinin bilinmesine bağlıdır. Ülkemizin spor ve eğitim politikalarına yön veren ve yöneticilik hayatında önemli bir yer teşkil eden Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar verme stillerine rehberlik edeceği ve yeni stratejiler kazandıracığı düşüncesiyle karar verme stillerinin araştırılması amaçlanmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Spor, günümüzde geniş halk kitlelerinin ilgisini çeken, ülkelerin eğitim ve milli politikalarına yön veren en önemli sosyal olgulardan biri haline gelmiştir. Sporda başarıya ulaşmak ancak planlı, programlı uzun süreli çalışma ile mümkündür.

Eğitim, bireyin toplumsal yaşamda yer alması için gerekli bilgi, beceri ve anlayış elde etmesini sağlayan ve kişiliği geliştiren bir süreçtir. İnsanların davranışlarında belli amaçlara göre değişiklik oluşturmasını içeren eğitim, bireyin doğumundan ölümüne kadar devam eden önemli bir olgudur.

Çalışmanın ilk ayağını yönetim, sevk ve idare teşkil etmektedir. Bu bakımdan Eğitim ve Spor teşkilatlarında görev yapan üst düzey yöneticilerin karar verme stillerinin araştırılması önem arz etmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticileri ile Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar verme stilleri ve karar vermede özsayıları, yöneticilik hayatında önemli bir yer teşkil etmektedir.

Yöneticilerin karar verme stillerinin alt boyutlarıyla bilinerek karar verme becerisi ve yönetici eğitim programlarının düzenlenmesi, yöneticilerin hem başarı

düzeylerini artıracak hem de onların çevreleri ile daha sağlıklı iletişim ve uyum sürecini kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda yöneticilerin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerinin belirlenmesi ve karşılaştırılması bu konuda yapılacak çalışmalara ışık tutacaktır. Karar verme stili karar verme sürecinin önemli bir belirleyicisidir. Bu nedenle yöneticilerin karar verme stillerinin bilinmesi psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerine de olumlu katkılar sağlayacaktır.

Bu araştırmanın değişkenlerini oluşturan karar vermede özsaygı ve karar verme stillerine ilişkin eğitim ve yönetim alanında birçok araştırmaya ulaşılabilmişken, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar verme stillerinin karşılaştırılması konulu araştırmaya rastlanmamıştır. Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar verme stillerinin belirlenmesi ve karşılaştırılması; yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri, karar vermede özsaygı ve karar verme stillerine rehberlik edeceği ve yeni stratejiler kazandıracığı umulmaktadır.

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda; Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı ve Şube Müdürü düzeyinde görev yapan yöneticilerin; karar vermede özsaygı ve karar verme stillerinin araştırılmasıdır.

1.4. PROBLEM CÜMLESİ

Yönetimde karar vermede özsaygı ve karar verme, tüm alanlarda çok önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir. Eğitim ve sporda karar vermede öz saygı ve karar verme stili yöneticiler için önem arz etmektedir. Karar vermede öz saygı ve karar verme stillerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, kurum, görev süresi ve kurumda çalışma süreleri bakımından araştırılması önem arz etmektedir. Bu araştırmada, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri bazı değişkenler bakımından incelenmiş, yöneticilerin karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasında farklılıklar olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır.

1.4.1. Alt Problemler

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda; Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı ve Şube Müdürü düzeyinde görev yapan yöneticilerin, karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, panik karar verme ve erteleyici karar verme stillerinin;

1. Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin, Karar Vermede Özsaygı, Dikkatli Karar Verme, Kaçınan Karar Verme, Erteleyici Karar Verme, Panik Karar Verme düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

2. Cinsiyete bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin, Karar Vermede Özsaygı, Dikkatli Karar Verme, Kaçınan Karar Verme, Erteleyici Karar Verme, Panik Karar Verme düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3. Medeni Duruma bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin, Karar Vermede Özsaygı, Dikkatli Karar Verme, Kaçınan Karar Verme, Erteleyici Karar Verme, Panik Karar Verme düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

4. Yaşa bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin, Karar Vermede Özsaygı, Dikkatli Karar Verme, Kaçınan Karar Verme, Erteleyici Karar Verme, Panik Karar Verme düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5. Kurumda çalışma süresine bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin, Karar Vermede Özsaygı, Dikkatli Karar Verme, Kaçınan Karar Verme, Erteleyici Karar Verme, Panik Karar Verme düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6. Görev süresine bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin, Karar Vermede Özsaygı, Dikkatli Karar Verme, Kaçınan Karar Verme, Erteleyici Karar Verme, Panik Karar Verme düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.5. HİPOTEZLER

1. Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin, Karar Vermede Özsaygı, Dikkatli Karar Verme, Kaçınan Karar Verme, Erteleyici Karar Verme, Panik Karar Verme düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

2. Cinsiyete bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin, Karar Vermede Özsaygı, Dikkatli Karar Verme, Kaçınan Karar Verme, Erteleyici Karar Verme, Panik Karar Verme düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

3. Medeni Duruma bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin, Karar Vermede Özsaygı, Dikkatli Karar Verme, Kaçınan Karar Verme, Erteleyici Karar Verme, Panik Karar Verme düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

4. Yaşa bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin, Karar Vermede Özsaygı, Dikkatli Karar Verme, Kaçınan Karar Verme, Erteleyici Karar Verme, Panik Karar Verme düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

5. Kurumda çalışma süresine bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin, Karar Vermede Özsaygı, Dikkatli Karar Verme, Kaçınan Karar Verme, Erteleyici Karar Verme, Panik Karar Verme düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

6. Görev süresine bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin, Karar Vermede Özsaygı, Dikkatli Karar Verme, Kaçınan Karar Verme, Erteleyici Karar Verme, Panik Karar Verme düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

1.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

1. Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin evreni temsil edici nitelikte olduğu varsayılmıştır.

2. Tüm katılımcıların ölçeği tam olarak anladıkları ve buna göre doldurdıkları varsayılmıştır.

3. Araştırmada verileri toplamak için kullanılan Melbourne Karar Verme Ölçeği (MKVÖ I-II) araştırmanın amacı için yeterli olduğu varsayılmıştır.

4. Araştırmaya katılan yöneticilerin; Melbourne Karar Verme Ölçeğini (MKVÖ I-II) cevaplarken herhangi bir olumsuzluktan etkilenmedikleri varsayılmıştır.

5. Uygulanan istatistik yöntemlerin, değerlendirilmelerinin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

1.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı ile sınırlıdır.

2. Araştırma, Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı ve Şube Müdürü düzeyinde görev yapan yöneticiler ile sınırlıdır.

3. Araştırma, araştırmada kullanılan ölçek, (MKVÖ I-II) Melbourne Karar Verme Ölçeğinden elde edilen sonuçlar ile sınırlıdır.

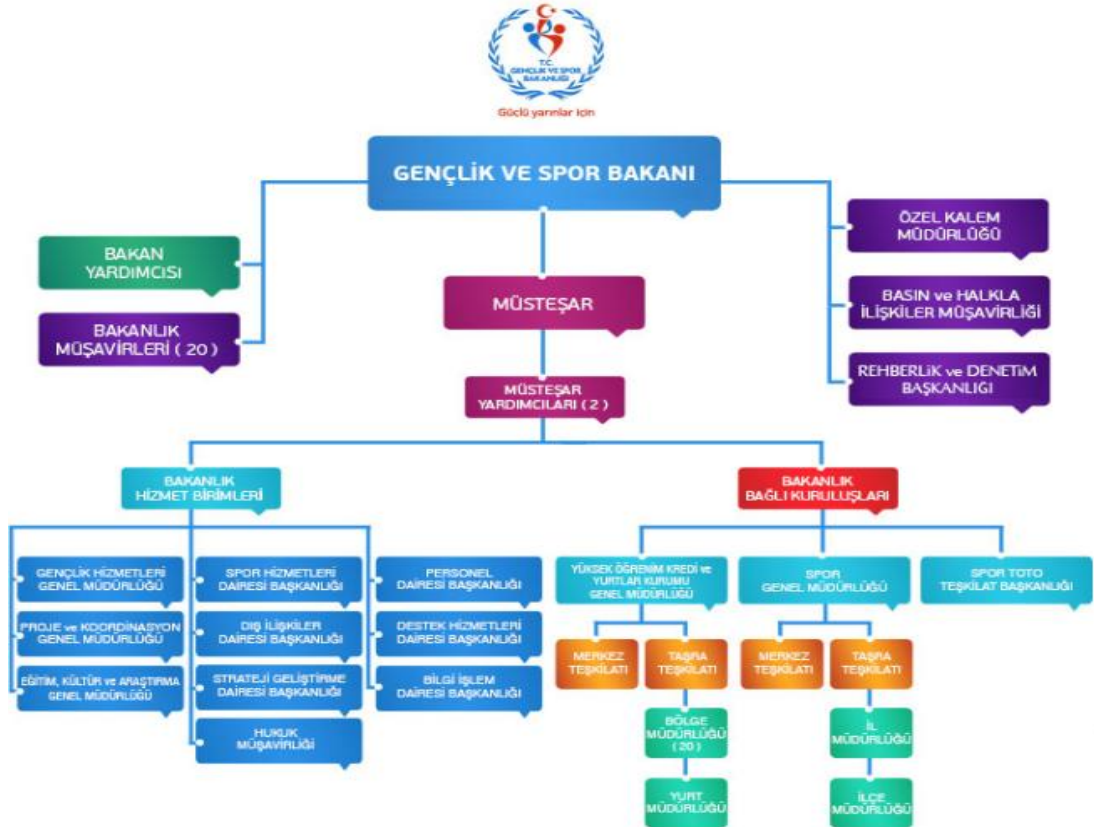
4. Bu araştırma konu ile ilgili ulaşılabilen kaynakların sağladığı veriler ile sınırlıdır.

II. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

2.1. GENÇLİK ve SPOR BAKANLIĞI TEŞKİLATI

Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı yerine 2011 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) yeniden kurulmuştur. Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici politikaları tespit etmek, gençliğin ihtiyaçları ile gençliğe sunulan hizmet ve imkanlar konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak ve öneriler geliştirmek, gençlik alanında bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık yapmak, gençlik çalışma ve projeleri yapmak, bu çalışma ve projeleri desteklemek, spor faaliyetlerinin plan ve program dahilinde ve mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesini gözetmek, gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak, spor alanında uygulanacak politikaları tespit etmek ve uluslararası kuralların ve talimatların uygulanmasını temin etmek Gençlik ve Spor Bakanlığının görevleri arasında yer almaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığı; merkez ve taşra teşkilatından oluşur (Bkz. Tablo 1) (87).

Tablo 1: Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması (GSB)



Devlet Personel Başkanlığından elde edilen bilgilere göre; Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda kadın yönetici sayısı 18 ve erkek yönetici sayısı 244 olmak üzere toplam 262 yönetici mevcuttur. Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticilerinin cinsiyete göre görev dağılımı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Bkz. Tablo 2) (86).

Tablo 2: Gençlik ve Spor Bakanlığı Cinsiyete Göre Yönetici Dağılımı

YÖNETİCİLER	KADIN	ERKEK
Bakan	-	1
Bakan yardımcısı	-	1
Müsteşar	-	1
Müsteşar Yardımcıları	-	2
Bakanlık Bünyesindeki Genel Müdürler	-	3
Bakanlık Bünyesindeki Genel Müdür Yardımcıları	1	7
Müstakil Daire Başkanları	-	6
Daire Başkanları	1	18
Şube Müdürleri	5	19
Bağlı Kurum SGM Genel Müdürü	-	1
Bağlı Kurum KYK Genel Müdürü	-	1
Bağlı Kurum SGM Genel Müdür Yardımcıları	-	4
Bağlı Kurum KYK Genel Müdür Yardımcıları	-	2
Bağlı Kurum SGM Daire Başkanları	-	10
Bağlı Kurum KYK Daire Başkanları	2	9
Bağlı Kurum SGM Şube Müdürleri	3	38
Bağlı Kurum KYK Şube Müdürleri	6	26
Bağlı Kurum SGM İl Müdürleri	-	81
Bağlı Kurum KYK Bölge Müdürleri	-	14

2.1.1. Merkez Teşkilatı

2.1.1.1. Bakan

Bakanlığın en üst amiri olan Bakan, Bakanlık icraatından ve emri altındakilerin faaliyet ve işlemlerinden Başbakan'a karşı sorumludur. Bakanlık Anayasaya, kanunlara, hükümet programına ve Bakanlar Kurulunca belirlenen politika ve stratejilere uygun olarak yönetmek, Bakanlığın görev alanına giren hususlarda politika ve stratejiler geliştirmek, yıllık amaç ve hedefler oluşturmak, Bakanlık bütçesini hazırlamak, gerekli kanuni ve idari düzenleme çalışmalarını yapmak, belirlenen stratejiler, amaçlar ve performans ölçütleri doğrultusunda uygulamayı koordine etmek, izlemek ve değerlendirmek, denetlemek, teşkilat yapısı ve yönetim süreçlerinin etkililiğini gözetmek ve yönetimin geliştirilmesini sağlamak üzere görev, yetki ve sorumluluklara sahiptir (88).

2.1.1.2. Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları

Müsteşar, Bakandan sonra gelen en üst düzey kamu görevlisi olup Bakanlık hizmetlerini, Bakan adına ve onun emir ve yönlendirmesi doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, Bakanlığın amaç ve politikalarına, stratejik planına uygun olarak düzenler ve yürütür. Bu amaçla, Bakanlık kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar. Müsteşar bu hizmetlerin yürütülmesinden Bakana karşı sorumludur (88).

2.1.2. Bağlı Kuruluşlar

Bağlı kuruluşlar Spor Genel Müdürlüğü, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü, Spor Toto Teşkilat Başkanlığından oluşmaktadır.

2.1.2.1. Spor Genel Müdürlüğü

Gençlik ve Spor Bakanlığının 2011 yılında kurulması ile Kanun Hükmünde Kararname ile teşkilat yapısında değişikliğe gidilen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı kanunda yer alan "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" ibaresi "Spor Genel Müdürlüğü" olarak değiştirilmiştir. Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olan Spor Genel Müdürlüğü, merkez ve taşra teşkilatından, taşra teşkilatı ise il ve ilçe müdürlüklerinden oluşmaktadır (93).

Spor Genel Müdürlüğü'nün görevleri;

- Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral, güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, cimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek,
- Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bütün öğretim kurumlarının; yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak,
- Okul dışı izcilik ve spor faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak; spor idarecisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını artırmak, eğitim merkezleri kurmak, sporcu ve spor kulüplerinin tescil, vize, aktarma işlemlerini yapmak,

tescili yapılmış bulunan spor klüp ve kuruluşları ile spor amacını taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek,

- Spor federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek,
- Beden eğitimi ve spor faaliyetleri için gerekli olan saha, tesis ve malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak,
- Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak, başarılı sporculara ve çalıştıracılarına aynı ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek,
- Milletlerarası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak, spor müsabakalarında milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak,
- Beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi artıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak,
- Engelli bireylerin spor yapabilmelerini sağlamak ve yaygınlaştırmak üzere; spor tesislerinin özürülülerin kullanımına da uygun olmasını sağlamak, spor eğitim programları ve destekleyici teknolojiler geliştirmek, gerekli malzemeyi sağlamak, konu ile ilgili bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları ile yayınlar yapmak, spor adamları yetiştirmek, engelli bireylerin spor yapabilmesi konusunda ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak.

2.1.2.2. Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü

Yurt içinde ve yurt dışında yüksek öğrenim gören öğrencilere kredi vermek, yurtlar yaptırmak ve yurt işletmesini sağlamak suretiyle Türk gençlerinin yüksek öğrenimlerini, sosyal ve kültürel gelişmelerini kolaylaştırma görevleri arasında yer almaktadır. Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü, 20 bölge müdürlüğü ve yurt müdürlüklerinden oluşmaktadır (97).

2.1.2.3. Spor Toto Teşkilat Başkanlığı

Spor Toto Teşkilat Başkanlığının görevleri şu şekildedir;

Yurt içinde ve yurt dışında yapılan her türlü spor müsabakası üzerine yurt içinde ve yurt dışında spora dayalı bahis ve şans oyunları düzenlemek, denetim ve gözetimi altında düzenlemek, bunlara ilişkin her türlü izni vermek ve sözleşmeyi yapmak, spora dayalı bahis ve şans oyunlarının kamu yararına ve sosyal amaçlara uygun olarak düzenlenmesi ve gelişmesini sağlayacak politikalar belirlemek ve bu politikaları uygulamak, spor kulübü kurmak ve mevcut spor kulüplerini satın veya devralmak, bahis ve şans oyunlarına yönelik mevzuata aykırı iş ve eylemlerin önlenmesi için gerekli denetimleri yapmak, faaliyetlerde bulunmak ve tedbirleri almak (94).

2.1.3. Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Birimleri

2.1.3.1. Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır;

Gençlere yönelik istismarın ve şiddetin engellenmesi ile gençler arasında her türlü ayrımcılığın giderilmesi amacıyla gerekli tedbirleri almak ve bu hususlarda öneriler geliştirmek, yurtiçi veya yurtdışında gençlikle ilgili toplantı, kurs, seminer ve benzeri faaliyetler düzenlemek ve desteklemek, gençlere hizmet veren gençlik merkezi ve benzeri tesisler ile gençlik ve izcilik kamplarının kurulması ve çalışmasına ilişkin usul ve esasları belirlemek, gençleri kötü alışkanlıklardan koruyacak çalışmalar yapmak ve bu konuda faaliyetler yürütmek, ulusal ve yerel düzeyde gençlik ve gençlik haftası etkinliklerini düzenlemek, gençlik alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları ile kamu kurum ve kuruluşları, mahalli idareler ve üniversitelerin ilgili birimleriyle ilişkileri yürütmek (88).

2.1.3.2. Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

Gençlik veya spor alanında proje ve çalışmalar yapmak, bu alanda yapılacak proje ve çalışmalarını değerlendirmek, katılmak, desteklemek, uygulama ve sonuçlarını denetlemek, desteklenecek proje ve çalışmalara ilişkin usul ve esasları belirlemek görevleri arasında bulunmaktadır (88).

2.1.3.3. Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü

Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğünün görevleri şu şekildedir;

Gençlere rehberlik ve danışmanlık hizmeti yapmak, eğitim ve hizmet imkanlarını geliştirici faaliyetlerde bulunmak, gençliğin gelişimine katkı sağlamak amacıyla eğitim ve kültür alanında yapılabilecek faaliyetleri planlamak, Bakanlığın görev alanıyla ilgili yayınlar yapmak, yaptırmak ve yayınları takip etmek, yurtiçi ve yurtdışında gençlikle ilgili inceleme ve araştırmalar yapmak veya yaptırmak, bunların sonuçlarını ilgili kurum ve kuruluşlarla paylaşmak, gençlerin bilim, sanat ve kültürel alanlara ilgisini artırmaya yönelik faaliyetler yürütmek ve bu kapsamda yürütülen faaliyetleri desteklemek (88).

2.1.3.4. Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

Spor faaliyetlerinin gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak ve bu faaliyetlere her yaşta katılımı sağlayacak önlemler geliştirmek, yurtiçi ve yurtdışı spor faaliyetlerinin plan ve program dahilinde ve mevzuata uygun olarak yürütülmesini gözetmek ve gelişmesini sağlamak, spor alanındaki uluslararası kuralların ve talimatların uygulanmasını temin etmek, spor federasyonlarının kurulmasını teşvik edici önlemler almak, sporcu yetiştirilmesi, sporcu sağlığı ve spora ilgiyi artırmaya yönelik çalışmaları takip etmek görevleri arasında bulunmaktadır (88).

2.1.3.5. Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı

Bakanlığın faaliyet alanıyla ilgili uluslararası gelişmeleri takip etmek ve Bakanlığın uluslararası ilişkilerini yürütmek, uluslararası kuruluşlar ve uluslararası gençlik organizasyonları nezdinde Bakanlığı temsil etmek, uluslararası gençlik organizasyonları düzenlenmesinde ilgili birimlere yardımcı olmak, uluslararası kuruluşlara üyelik, aidat ve benzeri hizmetlerle ilgili maddi yükümlülükleri yerine getirmek görevleri arasında yer almaktadır (88).

2.1.3.6. Hukuk Müşavirliği

Bakanlığın taraf olduğu adli ve idari davalarda, tahkim yargılamasında ve icra işlemlerinde Bakanlığı temsil etmek, dava ve icra işlemlerini takip etmek, anlaşmazlıkları önleyici hukuki tedbirleri zamanında almak, Bakanlıkça hizmet satın

alma yoluyla temsil ettirilen dava ve icra takiplerine ilişkin usul ve esasları belirlemek, bunları izlemek, koordine etmek ve denetlemek görevleri arasında bulunmaktadır (88).

2.1.3.7. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanunun 15 inci maddesi ve diğer mevzuatla strateji geliştirme ve mali hizmetler birimlerine verilen görevleri yerine getirmek de işlevleri arasında yer almaktadır (88).

2.1.3.8. Personel Dairesi Başkanlığı

Bakanlığın insan gücü politikası ve planlaması ile insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi ve performans ölçütlerinin oluşturulması konusunda çalışmalar yapmak ve tekliflerde bulunmak, Bakanlık personelinin atama, nakil, terfi, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmek, Bakanlığın eğitim planını hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmek, eğitim faaliyetleri ile ilgili dokümantasyon, yayım ve arşiv hizmetlerini yürütmek görevleri arasında bulunmaktadır (88).

2.1.3.9. Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

5018 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde, Bakanlığın kiralama ve satın alma işlerini yürütmek, temizlik, aydınlatma, ısıtma, onarım, taşıma ve benzeri hizmetleri yapmak veya yaptırmak, Bakanlığın taşınır ve taşınmazlarına ilişkin işlemleri ilgili mevzuat çerçevesinde yürütmek, genel evrak ve arşiv faaliyetlerini düzenlemek ve yürütmek, Bakanlık sivil savunma ve seferberlik hizmetlerini planlamak ve yürütmek görevleri arasında yer almaktadır (88).

2.1.3.10. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

Bakanlık projelerinin Bakanlık bilişim altyapısına uygun olarak tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlamak, teknolojik gelişmeleri takip etmek, bilgi güvenliği ve güvenilirliği konusunun gerektirdiği önlemleri almak, politikaları ve ilkeleri belirlemek, kamu bilişim standartlarına uygun çözümler üretmek, Bakanlığın bilgi işlem hizmetlerini yürütmek, Bakanlığın internet sayfaları, elektronik imza ve elektronik belge uygulamaları ile ilgili teknik çalışmaları yapmak görevleri arasında bulunmaktadır (88).

2.1.3.11. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

Bakanlığın basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetlerini planlamak ve bu faaliyetlerin belirlenen usul ve ilkelere göre yürütülmesini sağlamak, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanununa göre yapılacak bilgi edinme başvurularını etkin, süratli ve doğru bir şekilde sonuçlandırmak üzere gerekli tedbirleri almak görevleri arasında yer almaktadır (88).

2.1.3.12 Rehberlik ve Denetim Başkanlığı

Rehberlik ve Denetim Başkanlığının görevleri şu şekildedir;

Bakanlık teşkilatı ile bağlı kuruluşların ve bunların denetimi altındaki kurum ve kuruluşların personeline rehberlik etmek, bu kurum ve kuruluşların faaliyet, işlem ve personeli ile ilgili usulsüzlükleri önleyici, eğitici ve rehberlik yaklaşımını ön plana çıkaran bir anlayışla denetim, araştırma, inceleme ve soruşturmalar yapmak, Bakanlık teşkilatı ile gerektiğinde bağlı kuruluşların performans denetimini yapmak (88).

2.1.3.13. Özel Kalem Müdürlüğü

Bakanın çalışma programını, resmi ve özel yazışmalarını, protokol ve tören işlerini düzenlemek ve yürütmek görevleri arasında yer almaktadır (88).

2.1.4. Gençlik ve Spor Bakanlığı Yönetici Atama Kriterleri

Başbakanlık ve bakanlıklarla, bunlara bağlı kuruluşlarda, teşkilat kanunu bulunup bulunmadığına bakılmaksızın, atamalar 2451 sayılı Kanunda belirtilen usullere göre yapılır.

Bakanlıklar ve Bağlı Kuruluşlarda Atama Usulüne İlişkin 2451 sayılı Kanunun eki cetvellerde sayılanlar dışında kalan memurların atamaları Bakan tarafından yapılır. Bakan bu yetkisini alt kademelere devredebilir. Kadroların tespiti, ihdası, kullanımı ve iptali ile kadrolara ilişkin diğer hususlar 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine göre düzenlenir (89).

08.11.2012 tarih ve 28461 sayılı resmi gazetede yayımlanan Gençlik ve Spor Bakanlığı hizmet birimlerini kapsayan görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmeliğine göre görevde yükselme sınavına tabi olmadan atanılacak kadrolar;

Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Müstakil Daire Başkanı, I. Hukuk Müşaviri, Daire Başkanı unvanlı kadrolardır. Bu kadrolara yapılacak atamalarda aranan kriterler; atama tarihi itibarıyla, son beş yıl içerisinde aylıktan kesme cezası, son on yıl içerisinde ise kademe ilerlemesinin durdurulması cezası ile tecziye edilmemiş olmak ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 68 inci maddesinin (B) bendinde belirtilen hizmet şartlarını taşımak şeklindedir.

Aynı yönetmelik kapsamında görevde yükselme sınavıyla atanılacak kadrolar; Şube Müdürü, Şef, Sivil Savunma Uzmanı, Bilgisayar İşletmeni, Memur ve diğer kadroları kapsar. Görevde yükselme sınavı sonucu atanacaklarda aranacak özel şartlar; şube müdürü kadrosuna atanabilmek için; en az fakülte veya dört yıllık yüksek okul mezunu olmak, ve son iki yılını Bakanlıkta geçirmiş olmak kaydıyla; şef, çözümleyici, programcı unvanlarında en az üç yıl veya en az lisans düzeyinde öğrenim gerektiren mesleki ve teknik görevlerde en az on yıl çalışmış olmak şartı gerekmektedir. Şef kadrosuna atanabilmek için; en az iki yıllık yüksek okul mezunu olmak ve en az iki yılını Bakanlıkta çalışmış olmak kaydıyla, memur, bilgisayar işletmeni, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, sekreter unvanlarında veya mesleki ve teknik görevlerde en az yedi yıl çalışmış olmak şartı aranmaktadır.

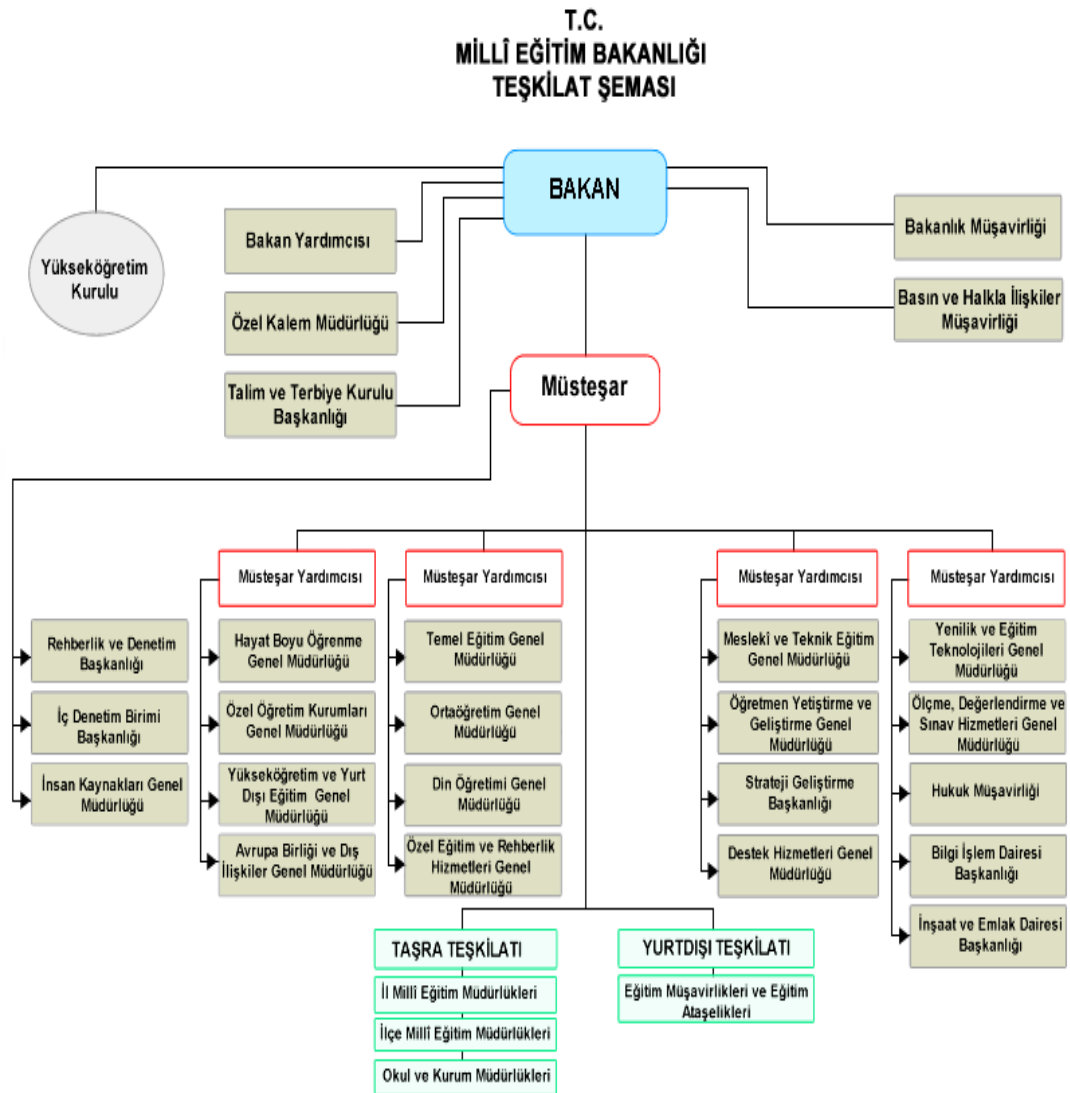
Bakanlık tarafından Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığına, Milli Eğitim Bakanlığına, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Genel Müdürlüğüne veya yüksek öğretim kurumlarından birine görevde yükselme sınavı yazılı olarak yaptırılır. Sınav sonucunda başarı olanların; hizmet süresi fazla, daha üst öğrenimi bitirmiş, üst öğrenim mezuniyet notu yüksek ve görevde yükselme sınavından (100 üzerinden 70 puan) yüksek puan alanlara öncelik verilir.

2.2. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI TEŞKİLATI

Anayasa'nın, 430 sayılı Tevhidi Tedrisat Kanunu, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile kalkınma plan ve programları doğrultusunda milli eğitim hizmetlerini yürütmek üzere; okul öncesi, ilk ve orta öğretim çağındaki öğrencileri her yönden geliştiren ve geleceğe hazırlayan eğitim ve öğretim programlarını hazırlamak ve uygulamak, eğitim ve öğretimin her kademesi için ulusal politika ve stratejileri belirleyerek uygulamak, eğitim sistemini yeniliklere açık, dinamik, ekonomik ve toplumsal gelişimin ışığında tasarlamak ve geliştirmek, eğitime erişimi

kolaylaştıran, her vatandaşın eğitim fırsat ve imkanlarından eşit derecede yararlanabilmesini sağlamak, kız öğrencilerin, engellilerin ve toplumun özel ilgi bekleyen diğer kesimlerinin eğitime katılımını yaygınlaştırmak, özel yetenek sahibi kişilerin bu niteliklerini koruyucu ve geliştirici özel eğitim ve öğretim programlarını hazırlamak ve uygulamak, yükseköğretim kurumları dışındaki eğitim ve öğretim kurumlarını açmak, açılmasına izin vermek ve denetlemek, yurtdışında çalışan veya ikamet eden Türk vatandaşlarının eğitim ve öğretim alanındaki ihtiyaç ve sorunlarına yönelik çalışmaları ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde yürütmek Milli Eğitim Bakanlığının görevleri arasında yer almaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatından oluşur (Bkz. Tablo 3) (90).

Tablo 3: Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması (MEB)



Devlet Personel Başkanlığı'ndan elde edilen bilgilere göre; Milli Eğitim Bakanlığı'nda kadın yönetici sayısı 70, erkek yönetici sayısı 481 olmak üzere toplam 551 yönetici mevcuttur. Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin cinsiyete göre görev dağılımı aşağıdaki tabloda belirtilmektedir (Bkz. Tablo 4) (86).

Tablo 4: Milli Eğitim Bakanlığı Cinsiyete Göre Yönetici Dağılımı

	KADIN	ERKEK
Bakan	-	1
Bakan yardımcısı	-	1
Müsteşar	-	1
Müsteşar Yardımcıları	-	4
Bakanlık Bünyesindeki Genel Müdürler	1	10
Bakanlık Bünyesindeki Genel Müdür Yardımcıları	4	25
Bakanlık Müşavirleri	8	57
Daire Başkanları	7	50
Şube Müdürleri	50	248
İl Müdürleri	-	84

2.2.1. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı

2.2.1.1. Bakan

Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatının en üst amiri olan Bakan; Bakanlık icraatından ve emri altındakilerin faaliyet ve işlemlerinden Başbakan'a karşı sorumlu olup, Bakanlık, Anayasaya, kanunlara, hükümet programına ve Bakanlar Kurulunca belirlenen politika ve stratejilere uygun olarak yönetmek, Bakanlığın görev alanına giren konularda politika ve stratejiler geliştirmek, bunlara uygun olarak yıllık amaç ve hedefler oluşturmak, performans ölçütleri belirlemek, Bakanlık bütçesini hazırlamak, gerekli kanuni ve idari düzenleme çalışmalarını yapmak, belirlenen stratejiler, amaçlar ve performans ölçütleri doğrultusunda uygulamayı koordine etmek, izlemek ve değerlendirmek üzere görev, yetki ve sorumluluklara sahiptir (90).

2.2.1.2. Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları

Müsteşar, Bakandan sonra gelen en üst düzey kamu görevlisi olup Bakanlık hizmetlerini, Bakan adına ve onun emir ve yönlendirmesi doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, Bakanlığın amaç ve politikaları ile stratejik planına uygun olarak düzenler ve yürütür. Bu amaçla, Bakanlık birimlerine gereken emirleri verir, bunların

uygulanmasını gözetir ve sağlar. Müsteşar, bu hizmetlerin yürütülmesinden Bakana karşı sorumludur (90).

2.2.2. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Birimleri

2.2.2.1. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü

Bakanlığın Avrupa Birliği ve diğer uluslararası kuruluşlarla ilgili işbirliği çalışmaları ile ilgili mevzuat çerçevesinde ikili anlaşmalara ilişkin iş ve işlemleri yürütmek, eğitim ve öğretim alanında ülkemizle dil, tarih veya kültür birliği bulunan ülke ve topluluklar ile diğer ülkelerle işbirliğine yönelik işleri yürütmek, Bakanlığın diğer birimleri tarafından yürütülen ve uluslararası işbirliğine dayanan projelerin koordinasyonunu sağlamak görevleri arasında yer almaktadır (90).

2.2.2.2. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

Bakanlığın basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetlerini planlamak ve bu faaliyetlerin belirlenecek usul ve esaslara göre yürütülmesini sağlamak, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanununa göre yapılacak bilgi edinme başvurularını etkin, süratli ve doğru bir şekilde sonuçlandırmak üzere gerekli tedbirleri almak görevleri arasında yer almaktadır (90).

2.2.2.3. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

Bakanlık projelerinin Bakanlık bilişim altyapısına uygun olarak tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlamak, teknolojik gelişmeleri takip etmek, bilgi güvenliği ve güvenilirliği konusunun gerektirdiği önlemleri almak, politikaları ve ilkeleri belirlemek, kamu bilişim standartlarına uygun çözümler üretmek görevleri arasında bulunmaktadır (90).

2.2.2.4. Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü

5018 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde, kiralama ve satın alma işlerini yürütmek, temizlik, güvenlik, aydınlatma, ısınma, onarım, taşıma ve benzeri hizmetleri yapmak veya yaptırmak, genel evrak ve arşiv faaliyetlerini düzenlemek ve yürütmek, Bakanlık sivil savunma ve seferberlik hizmetlerini planlamak ve yürütmek, ders kitaplarını, kaynak ve yardımcı eğitim dokümanlarını, ders ve laboratuvar araç ve gereçleri ile basılı eğitim malzemelerini, makine, teçhizat ve donatım ihtiyaçlarını temin etmek görevleri arasında yer almaktadır (90).

2.2.2.5. Din Öğretimi Genel Müdürlüğü

İmam-hatip liselerinin yönetimine ve öğrencilerinin eğitim ve öğretimine yönelik politikalar belirlemek ve uygulamak, ilköğretim, ortaöğretim ve yaygın eğitim kurumlarında din kültürü ve ahlak eğitim ve öğretimine ait programlar ile ders kitaplarını, eğitim araç gereçlerini hazırlamak veya hazırlatmak görevleri arasında yer almaktadır (90).

2.2.2.6. Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü

Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğünün görevleri şu şekildedir;

Zorunlu eğitim dışında, eğitim ve öğretimi hayat boyu devam edecek şekilde yaygınlaştırmak amacıyla politikalar oluşturmak, bunları uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, yaygın eğitim ve öğretim ile açık öğretim hizmetlerini yürütmek, örgün eğitim sistemine girmemiş, herhangi bir eğitim kademesinden ayrılmış veya bitirmiş vatandaşlara yaygın eğitim yoluyla genel veya mesleki ve teknik öğretim alanlarında eğitim ve öğretim vermek, yaygın eğitim ve öğretim okul ve kurumlarının eğitim ve öğretim programlarını, ders kitaplarını, eğitim araç-gereçlerini hazırlamak veya hazırlatmak (90).

2.2.2.7. Hukuk Müşavirliği

Bakanlığın taraf olduğu adli ve idari davalarda, tahkim yargılamasında ve icra işlemlerinde Bakanlık temsil etmek, dava ve icra işlemlerini takip etmek, Bakanlığın menfaatlerini koruyucu, anlaşmazlıkları önleyici hukuki tedbirleri zamanında almak, Bakanlığın diğer birimlerinden sorulan hukuki konular ile hukuki, mali, cezai sonuçlar doğuracak işlemler hakkında görüş bildirmek görevleri arasında bulunmaktadır (90).

2.2.2.8. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü

Bakanlığın insan gücü politikası ve planlaması ile insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapmak ve tekliflerde bulunmak, Bakanlık personelinin atama, nakil, terfi, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmek, eğitim faaliyetleri ile ilgili dokümantasyon, yayım ve arşiv hizmetlerini yürütmek görevleri arasında yer almaktadır (90).

2.2.2.9. İnşaat ve Emlak Dairesi Başkanlığı

Okul ve kurum binaları dahil, taşınmazlara ilişkin her türlü satım, yapma, yaptırma, bakım, onarım ve tadilat işlerini; bunlara ait kontrol, koordinasyon ve mimari proje çalışmaları ile kamulaştırma işlemlerini yürütmek, Bakanlığa ait arsa, bina ve tesisleri, ilgili birimlerle koordine ederek, imar durumu ve uygunluğu yönünden incelemek, ihtiyaçlarını tespit etmek ve programlamak görevleri arasında yer almaktadır (90).

2.2.2.10. Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü

Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğünün görevleri şu şekildedir;

Mesleki ve teknik eğitim ve öğretim veren okul ve kurumların yönetimine ve öğrencilerinin eğitim ve öğretimine yönelik politikalar belirlemek ve uygulamak, mesleki ve teknik eğitim ve öğretim veren okul ve kurumların eğitim ve öğretim programlarını, ders kitaplarını, eğitim araç-gereçlerini hazırlamak veya hazırlatmak ve Talim ve Terbiye Kuruluna sunmak, mesleki eğitimi yaygınlaştıracak politika ve stratejiler geliştirmek, uygulamak ve uygulanmasını koordine etmek (90).

2.2.2.11. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü

Ortaöğretim okul ve kurumlarının yönetimine ve öğrencilerinin eğitim ve öğretimine yönelik politikalar belirlemek ve uygulamak, eğitim ve öğretim programlarını, ders kitaplarını, eğitim araç-gereçlerini hazırlamak veya hazırlatmak ve Talim ve Terbiye Kuruluna sunmak, öğrencilerin barınma ihtiyaçlarının giderilmesi ve maddi yönden desteklenmesi ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek görevleri arasında bulunmaktadır (90).

2.2.2.12. Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü

Öğretmenlerin nitelikleri ve yeterliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik politikaları oluşturmak, bu amaçla ilgili birim, kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak, Bakanlık öğretmenleri ile talepleri halinde özel öğretim kurumları eğitim personeline yönelik olarak; meslek öncesi ve meslek içi eğitimi vermek veya verdirmek, gelişmeleri için kurslar açmak veya açtırmak, uzmanlık programları, seminer, sempozyum, konferans ve benzeri etkinlikler düzenlemek görevleri arasında yer almaktadır (90).

2.2.2.13. Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğünün görevleri şu şekildedir;

İlgili Bakanlıklarla işbirliği içinde, özel eğitim sınıfları, özel eğitim okulları, rehberlik ve araştırma merkezleri, iş okulları ve iş eğitim merkezleri ile aynı seviye ve aynı türdeki benzeri okul ve kurumların yönetimine ve öğrencilerin eğitim ve öğretimine yönelik politikalar belirlemek ve uygulamak, özel eğitim okul ve kurumlarının eğitim ve öğretim programlarını, ders kitaplarını, eğitim araç-gereçlerini hazırlamak veya hazırlatmak ve Talim ve Terbiye Kuruluna sunmak (90).

2.2.2.14. Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü

Bakanlığın ilgili birimleriyle işbirliği içinde, yükseköğretim dışındaki her kademedeki özel öğretim kurumlarının açılmasına izin vermek ve bunları denetlemek, her kademedeki öğrencilere yönelik dernek ve vakıflar ile gerçek ve diğer tüzel kişilerce açılacak veya işletilecek yurt, pansiyon gibi kurumların açılması, kapatılması, devri ve nakli gibi esasları belirlemek ve denetlemek görevleri arasında yer almaktadır (90).

2.2.2.15. Rehberlik ve Denetim Başkanlığı

Bakanlığın görev alanına giren konularda Bakanlık personeline, Bakanlık okul ve kurumlarına, özel öğretim kurumlarına ve gerçek ve tüzel kişilere rehberlik etmek, Bakanlık teşkilatı ve personeli ile Bakanlığın denetimi altındaki her türlü kuruluşun faaliyet ve işlemlerine ilişkin olarak, usulsüzlükleri önleyici, eğitici ve rehberlik yaklaşımını ön plana çıkaran bir anlayışla, Bakanlığın görev ve yetkileri çerçevesinde denetim, inceleme ve soruşturma iş ve işlemlerini Maarif Müfettişleri aracılığıyla yürütmek görevleri arasında bulunmaktadır (90).

2.2.2.16. Strateji Geliştirme Başkanlığı

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanunun 15 inci maddesi ve diğer mevzuatla strateji geliştirme ve mali hizmetler birimlerine verilen görevleri yapmak, Bakanlık hizmet birimleri, taşra teşkilatı ile okul ve kurumlar için performans ölçütlerinin oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapmak görevleri arasında yer almaktadır (90).

2.2.2.17. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı

Talim Terbiye Kurulu Başkanlığının görevleri şu şekildedir;

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Bakanlığın bilimsel danışma ve karar organıdır. Kurul, eğitim sisteminin tüm kademelerini temsil edecek nitelikte bir Başkan ile on üyeden oluşur. Kurul, eğitim sistemini, eğitim ve öğretim plan ve programlarını, ders kitaplarını hazırlamak, hazırlananları incelemek veya inceletmek, araştırmak, geliştirmek ve Bakanlık birimlerince hazırlanan eğitim ve öğretim programları, ders kitapları, yardımcı kitaplar ile öğretmen kılavuz kitaplarını incelemek, inceletmek ve nihai şeklini vererek Bakanın onayına sunmak (90).

2.2.2.18. Temel Eğitim Genel Müdürlüğü

Okul öncesi ve ilköğretim okul ve kurumlarının yönetimine ve öğrencilerinin eğitim ve öğretimine yönelik politikalar belirlemek ve uygulamak, okul öncesi ve ilköğretim okul ve kurumlarının eğitim ve öğretim programlarını, ders kitaplarını, eğitim araç-gereçlerini hazırlamak veya hazırlatmak ve Talim ve Terbiye Kuruluna sunmak görevleri arasında yer almaktadır (90).

2.2.2.19. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü

Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır;

Eğitim ve öğretimin teknoloji ile desteklenmesine yönelik işleri yürütmek, eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bilişim teknolojileri ile bilişim ürünlerinin kullanılmasına yönelik çalışmalar yürütmek, yaygın eğitim ve öğretime yönelik olarak bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı program, film ve benzeri yayınları hazırlamak veya hazırlatmak, yayınlamak veya yayınlamak, eğitim ve öğretimde teknolojik imkanların tüm yurt çapında etkin ve yaygın biçimde kullanılmasını ve her öğrencinin bilgi teknolojilerinden yararlanmasını sağlamak (90).

2.2.2.20. İç Denetim Birimi Başkanlığı

Devlet yönetiminde; Milli Eğitim Bakanlığı'nın çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların etkili ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek, rehberlik etmek görevleri arasında bulunmaktadır (90).

2.2.2.21. Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Merkezi sistemle yürütülen resmi ve özel yerleştirme, bitirme, karşılaştırma sınavlarını planlamak, uygulamak ve değerlendirmek, kamu kurum ve kuruluşları ile özel hukuk tüzel kişileri tarafından talep edilen mesleğe giriş, yeterlik, görevde yükselme ve benzeri sınav hizmetlerini yürütmek, sınavlara ilişkin değerlendirme ve sonuç belgelerinin düzenlenmesi ile itirazların incelenmesi işlemlerini yürütmek, ölçme ve değerlendirme teknikleri üzerine araştırmalar yapmak ve yaptırmak görevleri arasında yer almaktadır (90).

2.2.2.22. Yükseköğretim ve Yurt Dışı Eğitim Genel Müdürlüğü

Yükseköğretim ve Yurt Dışı Eğitim Genel Müdürlüğü'nün görevleri; yükseköğretim politikasının, strateji ve amaçlarının belirlenmesi, geliştirilmesi ve etkili bir şekilde yürütülmesi için gerekli tedbirlerin alınmasında ve yükseköğretime giriş sistemine ilişkin usul ve esasların belirlenmesinde ilgili birim, kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapmak, yurt dışına yükseköğrenim görmek amacıyla gönderilecek öğrencilerin nitelik ve sayısı, eğitim alanları, yurt dışındaki öğrenim çalışmaları ve istihdamlarının sağlanması ile ilgili işleri yürütmek ve koordinasyonu sağlamak (90).

2.2.2.23. Özel Kalem Müdürlüğü

Bakanın çalışma programını, resmi ve özel yazışmalarını, protokol ve tören işlerini düzenlemek ve yürütmek görevleri arasında yer almaktadır (90).

2.2.3. Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Kriterleri

Milli Eğitim Bakanlığı'nda üst ve orta düzey yöneticiler atama yoluyla, alt düzey yöneticiler ise görevde yükselme sınavı sonuçlarına göre yapılmaktadır. 12.10.2013 tarih ve 28793 sayılı resmi gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı personeli görevde yükselme, unvan değişikliği ve yer değiştirme suretiyle atanması hakkındaki yönetmeliğe göre İlçe Milli Eğitim Müdürü, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, İl Milli Eğitim Müdürü ve daha üst kadrolara atanacaklarda 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 68 inci maddesinin (B) bendinde öngörülen şartlar aranır (91).

Aynı yönetmelik kapsamında görevde yükselme sınavıyla atanılacak

kadrolar; Şube Müdürü, Tesis Müdürü, Basımevi Müdürü, Şef, Talim ve Terbiye Kurulu Uzmanı ve diğer kadroları kapsar. Şube Müdürü, Tesis Müdürü ve Basımevi Müdürü kadrolarına görevde yükselme suretiyle atanacakların yazılı ve sözlü sınavda; diğer kadrolara görevde yükselme suretiyle atanacak personelin ise yazılı sınavda başarılı olmaları gerekir. Yönetmelik kapsamında görevde yükselmeye tabi kadrolara atanabilmek için; 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 68 inci maddesinin (B) bendinde belirtilen şartlar ile ikinci fıkrada kadrolar itibariyle belirtilen hizmet süresi ve eğitime ilişkin şartları taşımak ve görevde yükselme sınavında başarılı olmak şartları aranır (91).

Görevde yükselme sınavı suretiyle atanacaklarda aranacak şartlar; şube müdürü, tesis müdürü ve basımevi müdürü kadroları için en az fakülte veya dört yıllık yüksek okul mezunu olmak; Talim ve Terbiye Kurulu uzmanı, eğitim uzmanı, uzman, raportör, sivil savunma uzmanı veya sayman kadrolarında iki; okul müdürü görevinde iki; müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı görevlerinde ayrı ayrı veya toplamda üç; şef kadrosunda dört veya öğretmen kadrosunda beş ya da bu alt bentte sayılan kadrolarda toplam dört yıldan az olmamak üzere asaleten görev yapmış olmak gerekmektedir. Şef kadrosuna atanabilmek için; en az iki yıllık yüksek okul mezunu, iki yılı Bakanlıkta olmak üzere Devlet Memurluğunda en az beş yıl görev yapmış olmak, Talim ve Terbiye Kurulu uzmanı, eğitim uzmanı ve uzman kadrosu için; en az fakülte veya dört yıllık yüksek okul mezunu olmak, öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak, son iki yılı Bakanlıkta olmak üzere öğretmen veya şef kadrosunda ya da bu görevlerde toplam en az beş yıl görev yapmış olmak, Hukuk müşaviri kadrosu için; hukuk fakültesi mezunu olmak, son iki yılı Bakanlıkta olmak üzere Devlet memurluğunda en az üç yıl görev yapmış olmak şartı aranmaktadır (91).

Görevde yükselme yazılı sınavı, Bakanlıkça veya Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığınca yapılır. Sınavda 100 üzerinden 70 ve üzeri puan alanlar sınavda başarılı olmuş sayılır. Görevde yükselme sözlü sınavı, sözlü sınav ve değerlendirme kurulu tarafından yapılır ve sınavda 100 üzerinden 70 ve üzeri puan alanlar başarılı sayılır (91).

Şube müdürü, tesis müdürü ve basımevi müdürleri bakımından sözlü sınav,

diğer görevler bakımından yazılı sınav sonuçları esas alınarak oluşturulan başarı listeleri üzerinden, tercihler de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre atama yapılır. Eşitlik halinde şube müdürü, tesis müdürü ve basımevi müdürü bakımından sırasıyla yazılı sınav puanı yüksek olana, daha üst öğrenimi bitirmiş olana, hizmet süresi fazla olana; diğer kadrolar bakımından ise sırasıyla daha üst öğrenimi bitirmiş olana, hizmet süresi fazla olana öncelik verilir (91).

2.3. KAMUDA YÖNETİCİ ATAMA KRİTERLERİ

Kamuda yönetici atamaları Başbakanlık ve bakanlıklarla, bunlara bağlı kuruluşlarda, teşkilat kanunu bulunup bulunmadığına bakılmaksızın, atama ve nakiller 2451 sayılı Kanunda belirtilen usullere göre yapılır. Bu Kanuna ekli (1) sayılı cetvelde gösterilen unvanları taşıyan görevlere Bakanlar Kurulu kararı ile, (2) sayılı cetvelde gösterilen unvanları taşıyan görevlere müşterek kararlarla atama yapılır. Bunların nakilleri ve görevden alınmaları da aynı usule göre olur (85).

Bu Kanuna ekli cetvellerde yer almayan unvanları taşıyan kadro ve görevlere yapılacak atama ve nakillerde, bu Kanunun kapsamına giren kuruluşların teşkilat kanunlarında veya özel kanunlarındaki hükümlerin uygulanmasına devam olunur. Ancak bunlardan bu Kanunun yürürlüğe girmesinden önce Bakanlar Kurulu kararı ile atanmaları öngörülenler müşterek kararlar, müşterek kararlar atanmaları öngörülenler ise Bakan onayı ile atanırlar (85).

Bakanlar atama yetkilerini bu konuda hazırlanacak yönetmeliklerde belirtilecek esaslara göre alt kademelere devredebilirler.

Alt ve orta düzey görevlere atanabilmek için mevzuat doğrultusunda görevde yükselmede yazılı ve sözlü sınav şartı bulunmaktadır. Görevde yükselme sınavının yanısıra; mevzuat bilgisi, öğrenim seviyesi, hizmet süresi, sicil notu, yabancı dil bilgisi puanı, aldığı disiplin cezaları, ödül, takdirname, katıldığı hizmet içi eğitimler de dikkate alınmaktadır.

Genel Müdürlük, Daire Başkanlığı, Genel müdür Yardımcılığı, Müsteşarlık vb. üst düzey kadrolar genel olarak birinci dereceli kadrolardır. Üst düzey yöneticilerin atanması genel olarak 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 68/B maddesine göre yapılmaktadır. Bu tür kadrolara atanmak için yüksek öğrenim görme

ve belirli yıl hizmet şartı aranmakta ve bu hizmet şartı da dereceye göre değişmektedir (85). Buna göre;

- Birinci dereceli kadrolardan ek göstergesi 5300 ve daha yukarıda olanlar için en az 12 yıl,
- Birinci ve ikinci derece kadrolardan ek göstergesi 5300'den az olanlar için en az 10 yıl,
- Üçüncü ve dördüncü dereceli kadrolar için en az 8 yıl gerekmektedir.

Derece yükselmesi ile ilgili onay, atamaya yetkili amirin takdirine bağlıdır. Müşterek kararlar atanmış olanların derece yükselmeleri, ilgili Bakanın veya yetkili kıldığı makamın onayı ile yapılır.

2.4. YÖNETİM

2.4.1. Yönetim Kavramı

Yönetim evrensel bir kavramdır ve farklı şekillerde ifade edilmektedir. Yönetim sözcüğü Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Yönetme işi, çekip çevirme, idare” olarak tanımlanmıştır (95). Genel olarak yönetim, belirlenen ortak bir amaca veya amaçlara ulaşmak için insanların bir araya gelmesi, yapılacak işlerin planlanması ve uygulanmasıdır.

Örgütlerin amaçları, hedefleri ve yönetim biçimleri birbirinden farklı olabilir. Bu nedenle farklı idare biçimlerini dikkate alarak yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme, denetleme fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir (84).

Kamu Yönetimi ise işlevsel anlamda kamu politikalarının belirlenmesi ve uygulanmasını, yapısal anlamda ise devletin örgütsel yapısını yani yasama, yürütme ve yargı işlevleriyle devlet yönetimini kapsar. Başka bir ifadeyle kamu yönetimi, devletin yürütme işlevini belirtir ve yürütme organının yönlendirdiği kamusal faaliyetler olarak ifade edilir (81).

2.4.2. Yönetim Fonksiyonları

Kurumun ve yönetimin, kurumsal hedef ve amaçlara ulaşması yönetim fonksiyonlarına bağlı olarak gerçekleşir. Evrensel niteliği olan yönetim bir süreçtir. Çağdaş yönetimin öncüsü olan Fayol bu süreci; planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve denetim fonksiyonlarından oluşturmuştur (39).

2.4.2.1. Planlama

Yönetim fonksiyonlarından planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin bir faaliyettir ve asıl amacı başarıya imkan tanımaktır (37). Geleceğe yönelik bir çalışma olan planlama, yönetimin en önemli ve en zor kısmını oluşturmaktadır. Planlama, kurumun amaçları doğrultusunda misyon ve vizyon belirlenerek hedeflere ve stratejilere ulaşılacak yolun belirlenmesidir.

Fayol planlamayı, “geleceği dikkatlice incelemek ve eylem programını ortaya koymaktır” şeklinde tanımlamıştır (39). Planlama; kurumun yönetsel faaliyetlerini sağlayan personel, araç-gereç, yer, gelir-gider ve sürenin etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlar. Bu nedenle yönetim fonksiyonları iyi planlamaya bağlı olarak gerçekleşir.

2.4.2.2. Örgütleme

Örgütleme, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yönetimin amacına, işlevlerine, uygun bir yapı kurma sürecidir (14). Planlar örgütleme faaliyetleri ile yerine getirilir ve örgütlemenin başarısı iyi bir planlamaya bağlıdır. Örgütleme bir süreçtir ve bu sürecin aşamaları şu şekildedir; amaca ulaşmak için gerekli faaliyetleri belirlemek, faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplandırmak, grupları belirli örgüt birimleri ve kadroları haline getirmek, kadrolara ait görevleri yürütecek çalışanları (işgörenleri) belirlemek (84).

2.4.2.3. Yürütme

Planlama ve örgütleme basamağından sonra, örgütün amaçlara ve hedeflere doğru harekete geçirilmesidir. Yürütme fonksiyonu, birim yöneticileri tarafından yerine getirilir ve her yönetici kendi biriminden sorumludur. Birim yöneticileri örgütün amaçları doğrultusunda personelin çalışmasını sağlar (39). Yönetim fonksiyonları içerisinde yerine getirilmesi en güç belki de en önemli olanı yürütme

faaliyettir. İnsanı tanımak kolay değildir. İnsanları verimli bir şekilde çalıştırabilmek için, insan unsurunun özelliklerinin iyi bilinmesi gereklidir. Yöneticiler başarılı olmak için personelleri anlamalı ve tanımalıdır. Bu da iş verimini ve alınan kararların uygulanmasını kolaylaştırır (37).

2.4.2.4. Eşgüdüm (Uyumlaştırma-Koordinasyon)

Eşgüdüm, örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda birimlerin ve çalışanların koordinasyonunun sağlanmasıdır. Fayol'a göre yürütme, koordine etmek, bütün çabaları ve bütün işlemleri uyumlaştırmak, birleştirmek, birbirine bağlamak ya da araçları amaçlara uygun hale getirmektir. Birimler ve çalışanlar arasında koordinasyon sağlanmışsa, örgütün amaçları ve hedefleri gerçekleşmiş ve örgüt istenilen başarıya ulaşmış olur (39).

2.4.2.5. Denetim (Kontrol)

Denetim fonksiyonu, her şeyin verilen emirlere ve var olan kurallara uygun şekilde olmasını gözetlemektir. Kontrol fonksiyonunun amacı örgütün işleyişindeki hata ve eksiklikleri ortaya çıkararak tamir etmek ve bir daha yapılmasının önüne geçmektir. Kontrolün etkin olabilmesi için zamanında yapılması ve yaptırımlarla desteklenmesi gerekir (39). Denetim faaliyeti yönetici veya yardımcıları tarafından gerçekleştirilir.

2.5. YÖNETİCİ

Yönetici, yönetme gücünü elinde bulunduran, yönetim sürecinin etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasını sağlayan, çalışanları kontrol altına alarak amaca ve hedefe yönelten en önemli kişidir. Drucker, yöneticiyi; bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi olarak ifade etmektedir (32).

Eren'e göre yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme ve makina gibi üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim ve uyumlaşma sağlayan kişidir (35).

Kamu yönetimi sözlüğünde ise yönetici, bir örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu olarak görev yapan, göreviyle ilgili kararlar alan, gözetim ve denetimde bulunan kişi olarak tanımlanmaktadır (17).

Yönetici, bir kurum adına çalışan ve kurumsal amaçların gerçekleşmesi için işleri planlayan, uygulanmasını sağlayan ve denetleyen kişidir. Yönetici, üst yönetim tarafından göreve getirilir ve yasa, mevzuat, yönetmelik, tüzük gibi yapılara bağlı kalarak işlevlerini yürütür.

Yöneticinin mevcut kaynakları etkili ve verimli kullanması kurumun amaçları doğrultusunda başarıya ve istenilen hedefe ulaşmasını sağlayacaktır.

2.5.1. Yönetici Özellikleri

Yönetimde, çeşitli kadrolarda farklı şekilde görev yapan yöneticilerin özellikleri bağlı oldukları kuruma göre değişiklik gösterebilir. En zor işlevler arasında yer alan yöneticilik görevi bir takım sorumlulukları da beraberinde getirir. Bu nedenle yöneticiler görev, yetki ve sorumluluklarına göre çalışmalarını yürütürler. Yönetim sürecinin etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasını sağlamak ve istenilen amaca ulaşmak için yöneticinin bir takım özelliklere sahip olması gerekir. Bu özelliklerini kişilik, entelektüel ve sosyal özellikler olmak üzere başlıca üç ana grupta toplayabiliriz (92)

2.5.1.1. Yöneticinin Kişilik Özellikleri

Yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarına göre davranışları kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Yöneticilerin başarılı ve güven veren bir kimse olabilmesi için sahip olması gereken kişilik özellikleri şu şekildedir; bir yönetici hem mantığını hem de duygularını kontrol altında ve dengeli tutmalı, yöneticinin kararları tüm örgütü etkileyeceğinden, vereceği kararlarda çok dikkatli ve riskleri göze alabilecek kadar da cesur olmalı, yöneticilerin örgütün hem iç hem de dış çevresi ile ilgileri bulunduğundan her iki çevrede olan biteni iyi bilmeli, karşılaştığı sorunları bir düzene koymalıdır(92).

2.5.1.2. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri

Yöneticilerin insanları yönlendiren, planlama yapabilen, geleceği öngören ve karar veren özelliklerinin yanı sıra entelektüel özelliklere de sahip olması gerekir. Entelektüel özellikler; yöneticinin birçok konuda uzmanlaşmış olması gerekir, elde ettiği bilgileri, detaylandırabilmeli veya çok geniş bir yelpazedeysen bu bilgileri daraltabilmeli, örgütte yaşanan iyi veya kötü durumları tarafsız ve detaylı bir şekilde

nedenleri ve sonuçlarıyla birlikte irdeleyebilmeli, örgüt içinde veya dışında olan fırsat veya tehditleri, önceden görebilmeli ve ona göre adımlar atabilmeli, çalışanlar arasında geçen olaylarda adil, düşüncelerinde net ve dürüst olmalıdır (92).

2.5.1.3. Yöneticinin Sosyal Özellikleri

Yöneticinin kendisini çalışanlarına ve üst yönetime kabul ettirmesine ilişkin özelliklerdir. Ayrıca yöneticinin her düzeyde ki insanla iletişim kurabilme özelliğine sahip olması gerekir. Dış görünüşüne önem veren, bulunduğu ortama göre hareket eden, ikna gücüne sahip olan bir yönetici olmalıdır(92).

2.5.2. Kamu Yöneticisinin Özellikleri

Kamu yöneticisi, devletin çıkarlarını koruyarak kamu hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan kişidir.

Kamuda her kademedeki yöneticiler, görevlerini mevzuata, stratejik plan ve programlara, performans ölçütlerine ve hizmet kalite standartlarına uygun olarak yürütmekten üst kademelere karşı sorumludur (84).

Gücünü yasalardan, yönetmeliklerden veya atama organından alan kamu yöneticisinin özellikleri şu şekildedir; kamu yöneticisinin temel görevi kamu hizmetinin görülmesidir ve kamunun çıkarı her şeyden önce gelmelidir, planlanmış faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini ve kontrolünü sağlayan kamu yöneticisinin, mülkiyet hakları bulunmadığından yani kar ya da zararı her durumda devlet elde edeceğinden risk alma eğilimi oldukça düşüktür. Bu nedenle kırtasiyecilik ya da şekilcilik tarzı bir yönetim anlayışı kamuya hakim olmaktadır. Kamu yöneticisi açısından başarı ya da başarısızlık kamuya aittir (65).

2.5.3. Yöneticilerin Yönetmel Becerileri

Yöneticilerin etkin ve verimli olabilmesi bilgi düzeyine ve yeteneğine bağlıdır. Görev ve sorumlulukları nedeniyle yöneticilerin teknik, kavramsal ve sosyal becerilere sahip olması gerekir.

2.5.3.1. Teknik Beceriler

Teknik beceriler, bir örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli olan özel bilgiyi, gereçleri, teknikleri ve kaynakları içerir. Bu nedenle yönetici, kurumun

amaçlarını gerçekleştirmek için bulunduğu görevin uzmanlık bilgisine ve analiz yeteneğine ve bu alanla ilgili analiz araç ve tekniklerini kullanabilme becerisine sahip olmalıdır. Aynı zamanda emri altında çalışanlara bu becerileri öğretebilmelidir. Başarılı olmak için gerekli bilgiye sahip olmak yetmemektedir. Bilgiyi yerinde, zamanında, etkili ve verimli kullanmak teknik beceriye bağlıdır. Yönetim kademeleri yükseldikçe teknik beceriye duyulan gereksinim azalır. Organizasyonun alt kademelerinde önemli olan bu beceridir, fakat kademeler yükseldikçe teknik becerinin oransal önemi azalmaktadır (53).

2.5.3.2. Kavramsal Beceri

Kavramsal beceri, karar vermeye ilişkilidir ve bu beceriye sahip olan yönetici sadece örgüt içi durum ve ilişkileri göz önünde bulundurmaz ayrıca dış çevrede yer alan diğer kurum ve kuruluşları da takip eder. Dış çevrede olacak olayları tahmin etmeye, örgütü ne kadar etkileyeceğine karar vermeye çalışır. Bunun yanında örgüt içinde olan olaylar ve çalışanlarından da haberi vardır. Örgütü bir bütün olarak görür ve çevreyle olan ilişkisini uyumlaştıran kararlar alır. Kavramsal beceri, üst yönetim kademelerinde önemlidir (92).

2.5.3.3. Sosyal Beceriler

Kişilerle ilgilidir ve insanlarla uyumlu çalışabilmeyi ifade etmektedir. Kurumun amacına ulaşabilmesi personele bağlıdır. Bu bakımdan yönetici personelini anlayabilme, motive etme, koordinasyon ve iletişimi sağlama, iyi ilişkiler kurabilme ve onların sorunlarını çözebilme becerisine sahip olmalıdır. Sosyal beceriler, etkili yönetimin ve tüm yönetim kademelerinin en önemli unsurudur. Bu nedenle yönetimin alt ve orta kademelerinde sosyal beceri daha çok önem kazanmaktadır. Çalışanlar vasıtasıyla iş yapan yönetici için bu becerinin önemi ve anlamı açıktır. Hatta biraz ileri giderek yöneticinin dünyası, esas itibariyle, kişilerarası ilişkilerdir demek mümkündür (53).

2.5.4. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Nitelik ve Yetenekler

Yönetim kadrolarında yer alan yöneticilerin birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler kurumun, yöneticinin görevi ve kadrosunun nitelik ve özelliğine göre farklılık gösterir. Yöneticilerde bulunması gereken temel nitelik ve özellikler şu şekildedir (10).

2.5.4.1. Bilgili Olmak

Yönetici, yönetimi ve yönetmeyi bilmek zorundadır. Her yönetici örgütün hizmet ve faaliyet alanıyla ilgili olarak gerekli ve yeterli hukuki, mali ve mesleki (teknik) bilgilere sahip olmalıdır. Çünkü bir işi yönetebilmek için, o işi bilmek gereklidir. Eğer bir yönetici hizmet, üretim ve ürün konusunda bilgi sahibi değilse kurumunu başarısızlığa uğratar. Bu nedenle bilgili bir yönetici daima yönetimde etkilidir (10).

2.5.4.2. Becerikli ve Yetenekli Olmak

Yönetim yetenek işidir ve başarılı bir yönetim için yönetici, becerikli ve yetenekli olmalıdır. Beceri ve yeteneğini etkili ve verimli kullanan yönetici her zaman başarıya ulaşır. Bu nedenle yönetim açısından gerekli olan beceri ve yetenek, birçok nitelik ve özellikleri içerir (10). Bu özellikler şu şekildedir; temsil yeteneği ve niteliği taşımak (fiziki durumu, giyimi ve görünümü, konuşma ve davranışı uygun olmak), sözlü ve yazılı ifade yeteneğine sahip olmak (güzel konuşmayı, resmi yazı ve rapor yazmayı bilmek), sorun çözme, karar verme becerisi ve yeteneğine sahip olmak, sorumluluk almak, mantıklı, kararlı, tutarlı, güvenilir ve inanılır olmak, örgütüne, mesleğine ve üstlerine bağlı olmak, kişilik sahibi ve dürtüst olmak, soğukkanlı ve sabırlı olmak, kendine ve personeline güvenmek, üstleriyle, astlarıyla ve meslektaşlarıyla uyum ve işbirliği içinde çalışmak, ortama, değişen ve gelişen şartlara uyum sağlamak, çevresiyle olumlu ilişki ve iletişim kurmak, tutum ve davranışlarında ölçülü, dengeli ve dikkatli olmak, yaşadığı çevrede ve çalıştığı örgütte sosyal ve ahlaki normlara uymak, adil ve tarafsız olmak, girişken, yenilikçi, üretici, yaratıcı, katılımcı ve paylaşımcı olmak, geçerli bir yabancı dil bilmek, teknolojiyi kullanabilmek, politik değerlendirme yeteneğine ve politik esnekliğe sahip olmak, protokol kurallarını bilmek ve bu kurallara uymak (10).

2.5.4.3. Deneyimli ve Birikimli Olmak

Deneyim ve birikim, bilgiyi kullanma ve uygulama niteliği kazanmış olmaktır. Yöneticilikte zeki, bilgili ve yetenekli olmak kadar, yeterli deneyim ve birikim sahibi olmak da gereklidir. Bu nedenle yöneticilik bilgiden çok, deneyim sonucunda elde edilen bir birikimdir. Kuruluşlar, yönetsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yöneticilik yapmış, deneyimli ve birikimli kişileri tercih

ederler. Çünkü deneyimli yönetici daha az hata yapar. Yönetici yalnızca bilgi, deneyim ve beceri yönünden değil, deneyim bakımından da astlarından üstün olmalıdır. Yönetimsel ve mesleki deneyimden yoksun kişi başarılı bir yönetici olamaz. Yöneticilik, yalnızca birtakım özelliklere, becerilere ve görevlere sahip olmakla değil aynı zamanda eğitimle, deneyimle, kendini yetiştirmekle ve sürekli kendini yenilemekle elde edilebilecek bir olgudur (10).

Fayol, yöneticinin niteliklerini şu şekilde açıklamıştır (13);

Fiziksel Nitelikler: Sağlık,

Entelektüel Nitelikler: Düşünme ve muhakeme, öğrenme, hafıza, zeka ve geniş bir kavrama yeteneği,

Manevi Nitelikler: İrade, metin olma ve sebat,

Genel Kültür: İşletmedeki fonksiyonu dışında kalan genel kültür bilgisi,

Yönetimsel Kapasite: Uzağı görme, plan ve program yapma veya yaptırma, insanları idare edebilme, işleri ahenkleştirebilme ve amaca doğru yöneltme,

İşletme Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler: Ticari, mali, teknik ve muhasebe,

İşletme İle İlgili Genel Bilgiler: Teknik, ticari, mali, muhase ve emniyettir.

2.5.5. Yöneticilerin Görev ve Yetkileri

Görev; iş ve faaliyetleri, yetki ise işleri yapma ve yaptırmayı kapsar. Yöneticiye verilen yetkiyle görev gerçekleştirilmiş olur. Yönetici, görev, yetki ve sorumluluklarını kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda yerine getirir.

Yönetimsel kademelerdeki görev, yetki ve sorumluluklar örgütlerin mevzuatına, yapısına, işlevsel özelliğine göre değişmektedir. Aytürk'e göre kamu kurum ve kuruluşlarındaki yöneticilerin görev ve yetkileri şu başlıklar altında belirtilmiştir (9).

Yönetimsel Yetkiler: Temsil yetkisi, takdir yetkisi, icra yetkisi, teklif yetkisi, onay yetkisi, veto yetkisi, imza yetkisi, vekalet verme yetkisi ve yetkiyi devir yetkisidir (9).

İşlevsel Yetkiler: Kaynakları sağlama, kullanma ve dağıtma, amaç ve politika belirleme ve hedefleri saptama, planlama ve programlama, örgütlenme, liderlik ve rehberlik etme, sorun çözme, karar verme, emir verme, haberleşme,

koordine etme, bilgi toplama ve dağıtma, nezaret etme, yönetimi geliştirme ve denetlemedir (9).

Personel Yönetimi Yetkileri: Kadrolama, istihdam, personel değerlendirme ve sicil verme, yükseltme, izin verme, fazla çalışma yaptırma, personeli eğitme ve yetiştirme, kurumsal çıkarlardan, hak ve olanaklardan yararlandırma, ödüllendirme, cezalandırma, hukuksal yetkiler, mali yetkiler, maddi yetkiler ve teknik yetkilerdir (9).

2.5.6. Yöneticilerin Sınıflandırılması

Kurumlar, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve faaliyetlerini yürütebilmesi için yöneticiye ihtiyaçları vardır. Bu amaçlar doğrultusunda yöneticiler, kurumlarının büyüklüğüne ve görev konumlarına göre çeşitli şekillerde alt, orta ve üst düzey yöneticiler olarak sınıflandırılırlar (77).

2.5.6.1. Alt Düzey Yöneticiler

Birinci basamak yöneticilerdir. Orta düzey yöneticilere rapor verirler ve kendi birimlerindeki çalışanların faaliyetlerinden sorumlulardır. Günlük işlerin yerine getirilmesi için personelin gözetiminden sorumlu yöneticidir. Ayrıca alt düzey yöneticilerin, kurum içerisinde kuralları ve yöntemleri uygulamak, teknik yardım sağlamak, astları yönlendirmek ve motive etmek gibi görevleri bulunmaktadır (77). Alt düzey yöneticilere örnek olarak şube şefleri veya grup amirleri verilebilir.

2.5.6.2. Orta Düzey Yöneticiler

Üst düzey yöneticiler tarafından belirlenirler. Orta düzey yöneticiler, kurumun kapsamlı politikaları doğrultusunda, üst düzey yöneticiler tarafından tespit edilen işlerin planlanması, programlanması ve yerine getirilmesinden sorumlu olmakla birlikte alt düzey yöneticilerin çalışmalarını da koordine ederler (77). Orta düzey yöneticilere örnek olarak bölüm müdürleri, fabrika müdürleri, daire başkanları, şube müdürleri, idare amiri verilebilir.

2.5.6.3. Üst Düzey Yöneticiler

Hiyerarşinin en üst kademesinde yer alan üst düzey yöneticiler, kurumunun yürütmekle yükümlü olduğu hizmetlerin yasa, tüzük ve yönetmeliklere uygun olarak yerine getirilmesinden sorumludurlar. En fazla yetkinin ve gücün bulunduğu yönetici

düzeyidir. Kurumun faaliyet politikalarını ve stratejilerini belirler, kurumun vizyonunu çalışanlara aktarır, kurum kültürünü şekillendirir, değişime ayak uydurabilmek için girişimcilik ruhunu destekler. ve kurumun çevresiyle olan etkileşimlerini yönlendirir (77).

Aytürk, aşağıdaki tabloda yönetim kademelerine göre alt düzey, orta düzey ve üst düzey yöneticilerin “yönetme” ve “uygulama” biçimlerini çapraz uygulayarak yönetme, görev ve işlevleriyle, uygulama, görev ve işlevlerini oransal olarak şu şekilde açıklamıştır. Genel müdür %85 oranında yetki kullanan ve yönetim fonksiyonlarını uygulayan (planlayan, örgütleyen, yönelten, koordine eden ve denetleyen) ve %15 oranında iş yapan kişidir. Şef ise %85 oranında iş yapan ve %15 oranında yetki kullanan ve yönetim fonksiyonlarını uygulayan kişidir (Bkz. Tablo 5) (10).

Tablo 5: Yöneticilerin Yönetme ve Uygulama Yetkisi

YÖNETİCİ	YÖNETME	UYGULAMA
Genel Müdür	85%	15%
Daire Başkanı	60%	40%
Şube Müdürü	40%	60%
Büro Şefi	15%	85%

2.5.7. Yönetici Etkinliği

Yönetici etkinliği, işlerin doğru yapılması ve yönetici performansının ölçülmesidir. Örgütün amaçları ve hedeflerinin başarıya ulaşması yönetici etkinliğine bağlıdır. Bu nedenle etkin olmak her yöneticinin görevidir ve başarılı olmak için bu etkinliğini korumak zorundadır. Yönetici sahip olduğu özelliğe göre görevinde ne kadar etkin ise başarı düzeyide buna bağlı olarak artacaktır. Yöneticinin etkinlik kapasitesi, karşılaştığı bir sorunun çözümü için o soruna özgü çareler üretebildiği anda kendisini gösterir (70).

Yöneticinin, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alarak sorunlara çözüm bulması, stratejik kararlar alması ve örgütü amaçları doğrultusunda hedeflere ulaştırması mesleki deneyime, eğitim ve bilgi düzeyine bağlıdır. Yöneticinin zeka, hayal gücü ve bilgiye sahip olması gerektiğini ifade eden Drucker, etkin bir yönetici

olabilmek için elde edilmesi gereken zihin alışkanlıklarını şu şekilde sınıflandırmıştır; etkin yöneticiler zamanlarının nereye harcandığını bilirler, denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik biçimde kullanmaya çalışırlar, kendilerine somut hedefler koyarlar, çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar, işe, yapılacak işten değil, “Benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yapamayacakları işe girişmezler, kendilerine öncelikler koyar ve bunlara yönelik kararlarını sonuna kadar korurlar (31).

Sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm kuruluşlarda yönetimin başarısı, örgütü amaçlara ulaştırma derecesi olan yönetsel etkinlik ile ölçülebilir. Yönetsel etkinliğin artırılabilmesinin temel koşulu ise, insan gücünü amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve ondan iyi bir verim alabilmeyi gerektirir (36).

Drucker, etkinliğin bireysel, örgütsel ve toplumsal gelişmenin ön koşulu olduğunu savunmuş ve modern toplumun geliştirilmesinde de hayati önem taşıdığını belirtmiştir (31).

Yöneticiler, örgüt çalışanları ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu etkileşim iş ve sosyal alanda bir süreç içerisinde oluşur ve bu süreçte en önemli unsur karşılıklı olarak güven ve saygıdır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı ve örgüt yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesiyle mümkündür. Bu davranışlar şu şekildedir; birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdülemek, gelişme ve yetiştirme olanağı sunmak, sorunlarını çözmede onlara danışmanlık yapmak, iş doyumunu yükseltmek, örgüte uyumlarını sağlamak, çalışanlar arasında meydana gelen çatışmaları önlemek, örgüt içinde çeşitli ekipler kurarak ekip çalışması yapmak, birlikte çalıştığı insanların da yönetime katılmasını sağlamak, örgütlerin değişim sürecinde ve yenilenmesinde danışmanlık yapmak, örgüt içinde ve dışında çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam oluşturmak (15).

2.5.8. Yöneticilerin Güç Kullanım Biçimi

Yönetimde her yönetici, bir üst yöneticinin astıdır. Astlarını yönetmek zorunda olan yönetici üstlerini de yöneltebilir ya da yönlendirebilir. Yöneticiler çalıştıkları kurumun büyüklüğüne, görev yaptığı yönetim kademesine göre güçlerini kullanırlar. Bilgi gücü (uzmanlık), mevki gücü, ödüllendirme gücü, cezalandırma

gücü, kişilik gücü, ilgi gücü gibi etkili güçlere sahip yöneticiler görev yaptıkları kurumlarda başarılı olurlar. Yöneticilerin güç kullanım biçimleri otokratik, katılımcı ve özgür bırakıcı biçimindedir (84).

2.5.8.1. Otokratik Yöneticiler

Otokratik yöneticiler; gücü, karar vermeyi, tüm yetki ve sorumluluğu kendilerinde toplarlar. Bu tarz yöneticiler bazı durumlarda verimlilik ve iş doyumu sağlamak amacıyla gücünü kullanarak başarılı personeline ödül dağıtabilirler. Başarılı personelin ödül olarak iş alanıyla ilgili yurt dışındaki fuar veya kongrelere gönderilmesi örnek olarak verilebilir. Yöneticilikleri olumsuz olabilir. Eğer otokratik yöneticinin çalışanları motive etme tarzı olumsuz ise çalışanlarda psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma kolayca gelişir ve yöneticiye karşı nefret oluşur (84).

2.5.8.2. Katılımcı Yöneticiler

Katılımcı yöneticiler; yetkiyi dağıtır, paylaşır, kararları tek taraflı almazlar ve uygulamaları çalışanların katılımı ile gerçekleşir. Yönetici ve grup sosyal bir birim olarak hareket eder. Bu tarz yöneticiler grup içindeki güçlerden yararlanarak denetim görevini yerine getirirler (84).

2.5.8.3. Özgür Bırakıcı Yöneticiler

Güçten kaçınan özgür bırakıcı yöneticiler, büyük ölçüde gruba dayanırlar. Grupların kendi amaçlarını belirlemesi ve sorunlarını çözmesi grup üyelerinin kendilerini eğitmesine ve kendi güdülerini harekete geçirmesine bağlıdır. Yönetici, grup dışındaki kişilerle iletişim kurmak ve grubun işini başarması için gerek duyduğu bilgiyi toplamak ve kaynakları sağlamakla görevlidir. Özgür bırakıcı yöneticiler grubu oluşturan yöneticilerin katkılarını görmezlikten gelir ve kargaşaya neden olabilir (84).

2.5.9. Yöneticilik ve Liderlik

Yöneticilik ve liderlik, yönetimin en önemli kavramlarıdır. Yönetici kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bütün ilkeleri harekete geçiren örgüt içi ve örgüt dışı birey ilişkilerini düzenleyen ve geliştiren onları yaşama geçirip belirli yönde onlara liderlik ve rehberlik eden ve onları etkileyen kişi, lider ise yol gösteren, yol

aydınlatan, ileriye gösteren, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir.

Liderlik, istenilen sonuç için bireyleri ve grupları etkileme sürecidir. Başka bir deyişle liderlik, yapılması gerektiğine inandığı şeyi başkasına istekle yaptırabilme becerisidir (74).

Yönetici; kurumun belirlediği amaçlara, lider ise kendi belirlediği amaçlara hizmet eder. Yönetici gücünü yasa, mevzuat ve tüzük gibi yapılardan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu koşullardan alır (72).

Yöneticilik, işleri doğru dürüst yapmak, liderlik ise doğru olanı yapmaktır (25). Yönetici insanları etkilemede yetki gücüne, lider ise sosyal etkileme gücüne güvenir. Mintzberg'e göre; liderlik rolü, yöneticilere atfedilen on rolden yalnızca bir tanesidir ve bu rol de çalışanları güdülemek ve yol göstericilikle ifade edilir (72). Bennis'e göre yöneticilik ve liderlik arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Bkz. Tablo 6) (52).

Tablo 6: Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Temel Farklılıklar

YÖNETİCİ ve LİDER ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ TEMEL FARKLILIKLAR	
YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam Ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Dürüştür, doğrulara güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Daft'a göre yöneticilik ve liderlik organizasyon için oldukça önemlidir. Yönetim, gücünü organizasyonun yapısından alır. liderlik gücü ise insani ilgiler ve değerler gibi kişisel kaynaklardan gelmektedir. Yöneticilik ve liderlik özellikleri

arasındaki karşıtlıklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Bkz. Tablo 7) (26).

Tablo 7: Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar

YÖNETİCİ ve LİDER ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ KARŞITLIKLAR	
YÖNETİCİ	LİDER
Kafa	Ruh
Rasyonel	Vizyoner
Danışma Taraftarı	Tutkulu
İnatçı-Tekrarıcı	Yaratıcı
Problem Çözücü	Esnek
Analitik	Yenilikçi
Yapısalcı	Cesaretli
Tedbirli	Hayal Gücü Kuvvetli
Otoriter	Deneysel
İstikrarıcı	Değişimi Başlatan
Mevki Gücü	Kişisel Güç

Kamu kurumlarında yöneticilik, kurumu temsil etme, sevk ve idare etme, hedefler doğrultusunda personeli yönetme işlevidir. Kamu kurumlarında yönetimsel liderlik ise, yöneticinin, doğuştan gelen liderlik gücü ve yeteneği ile astlarını etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları motive edebilme yeteneğidir.

Liderin iyimser, umutlu ve vizyon sahibi, yöneticilerin ise daha çok liderin koyduğu vizyonu takip edecek bir yapıda olması gerektiğini vurgulayan Kotter yöneticiliği ve liderliği şu şekilde karşılaştırmıştır (55);

1. Yönetici, kurumun amaçlarına ulaşması için planlama ve bütçeleme yaparak kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanılmasını sağlar. Lider ise vizyona ulaşmayı sağlayacak yeni stratejiler oluşturur,

2. Yönetici, planları gerçekleştirmek için örgütsel bir yapı oluşturarak nitelikli elaman sağlar ve görev dağılımı yaparak, uygulama sürecini izleyecek bir yöntem ve sistem oluşturur. Lider ise vizyonun ve stratejilerin anlaşılması ve gerçekleştirilmesi için insanların bir düzen içerisinde yer almasını sağlar. Aynı zamanda çalışanları yönlendirmede yeni iletişim yollarını oluştururlar.

3. Yönetici, formal ve informal yollardan düzenlenen raporlar, toplantılar ve diğer araçlarla sonuçları ayrıntılarıyla değerlendirmek, farklılıkları tanımlamak ve mevcut problemleri çözümlenmek için planlama ve örgütlenme yapar. Lider siyasi ve

bürokratik engellerin üstesinden gelmek için insanları harekete geçirir ve motivasyonlarını sağlar.

2.5.10. Kadın ve Erkek Yönetici

Kadınlar ve erkekler cinsiyet eşitliği bakımından eşit hak, imkan ve olanaklara sahiptir. Ülkemizde erkek çalışan sayısı yüksek olmasına rağmen günümüzde çalışma alanlarının genişlemesi ile çalışan kadın sayısı artmıştır.

Yöneticilik erkeklere özgü bir pozisyon olarak gözüke de kadınlar da yönetim kademelerinde yer almaktadır. Kadınların yönetim kademelerinde yer almaları ancak toplumsal, kültürel, ekonomik ve siyasi gelişmelere bağlı olarak gerçekleşmiştir.

Kadınların yönetsel pozisyonlarda yer almaları toplumsal anlayışa ve yapıya bağlı olarak farklılık gösterir. Toplumda kadına aldığı eğitimle, bilgisiyile, tecrübesiyile veya yaptığı işle değil, kadın, ev hanımı, anne ve eş olarak bakılmaktadır. Bu bakış açısı kadınların yönetim kademelerinde yer almasında karşılaştıkları en büyük engellerden biridir.

Yönetim kademelerinde üst düzeylere doğru yükseldikçe kadın yöneticilerin sayısı erkek yöneticilere göre sınırlı kalmıştır. Bu nedenle kadınların yöneticilik pozisyonlarında yer almaları bulunduğu örgüte ve kültüre bağlıdır. Örgütlerde kadınların yönetsel pozisyonlardaki sayıları artsada bu oran yeterli düzeyde değildir.

Türkiye İstatistik Kurumu 2013 yılı verilerine göre (TUIK);

76 milyon 667 bin 864 kişi olan Türkiye nüfusunun %49.8'ini kadın nüfusu ve %50.2'sini ise erkek nüfus oluşturmaktadır. İşgücüne katılım oranı kadınlarda %30.6 iken erkeklerde %71.7'dir. İstihdam edilen kadın nüfus oranı %31.8, erkek nüfus oranı ise %75.3'tür (96).

Kadınlar siyasi alanda erkeklere göre çok daha az katılım sağlamaktadır. Türkiye Büyük Millet Meclisi'ndeki kadın milletvekili oranı 1935 yılında %4.5 iken, 2012 yılında bu oran %14.4'e yükselmiştir. Kadın Bakan sayısı ise 1'dir (96).

Devlet Personel Başkanlığından elde edilen bilgiler dorultusunda Türkiye geneli cinsiyete yönetici dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir (Bkz. Tablo 8) (86).

Tablo 8: Türkiye Geneli Cinsiyete Göre Kamuda Yönetici Dağılımı

TÜRKİYE GENELİ CİNSİYETE GÖRE KAMUDA YÖNETİCİ DAĞILIMI			
YÖNETİCİ	Erkek	Kadın	TOPLAM
Müsteşarlar	23	0	23
Müsteşar Yardımcıları	75	2	77
Bağlı Kurum Başkan Yardımcıları	24	1	25
Bağlı Kurum Başkanları	14	0	14
Bağlı Kurum Genel Müdürleri	7	1	8
Bakanlık Bünyesindeki Genel Müdürler	54	2	56
Başkanlık Müşaviri	1265	102	1367
Bölge Müdür Yardımcıları	355	16	371
Bölge Müdürleri	253	4	257
Daire Başkanları	748	92	840
Genel Müdür	26	0	26
Genel Müdür Yardımcıları	338	43	381
Valiler	164	1	165
İçişleri İl Müdürleri	418	105	523
İl Müdürleri	711	11	722
Kurul Başkanları	61	1	62
Kurul Üyeleri	542	91	633
Müstakil Daire Başkanları	1330	236	1566
Şube Müdürleri	12726	2219	14945
GENEL TOPLAM	19134	2927	22061

Tabloya göre 19.134 erkek ve 2.927 kadın olmak üzere toplam 22.061 yönetici bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin oranı erkek yöneticilere göre çok düşük kalmıştır. Kamu yönetiminde kadınlara üst düzey yöneticilik konusunda fırsat eşitliği ve pozitif ayrımcılık sağlanmış olsa da yukarıdaki tabloda bu durumun yetersiz olduğu görülmektedir. Bu nedenle Yönetmelik pozisyonlarda kadın yöneticilerin sayısını artırmak için yeni politikalar oluşturulmalıdır.

2.5.11. Yönetici Eğitimi

Yönetici eğitimi; planlama, güdülenme, sorun çözümü, iletişim kapasitesini artırma gibi konularda yönetici veya yönetici adaylarının mevcut bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Yönetici eğitimi, yalnızca liderlik ve yöneticilik davranışları kazandırmak değil, aynı zamanda yöneticileri, hızla değişen koşullara uyarlamak için gerekli bilgi ve beceriyi kazandırma, onlara mesleki güvence ve saygınlığı sağlama, örgütsel etkililiği ve verimi artırma, idari gelişmeyi ve örgütsel değişmeyi hızlandırma bakımından büyük önem taşımaktadır (51).

2.5.11.1. Yöneticilere Yönelik Eğitim Türleri

Yönetici ve yönetici adaylarına bilgi, deneyim ve tecrübe kazandıran eğitim türleri; iş başında öğrenme, görevler arasında rotasyon, konferanslar, kurslar ve seminerler düzenleme, kişisel gelişme ve kendini yetiştirme yöntemleridir (10).

2.5.11.1.1. İş Başında Öğrenme

Yönetici yetiştirmede en çok uygulanan yöntemdir. Yönetici adayı bilgi, beceri ve deneyim sahibi bir yöneticinin yanında yetiştirilmek üzere çalıştırılır ve bağlı bulunduğu yönetici tarafından gözlemlenir. Yönetici adayına gerekli yetki ve sorumluluk verilerek, bir yönetici gibi düşünme ve karar verme becerisi kazandırılır. İş başında öğrenmede yönetici adayı hem deneyerek hemde hata yaparak işi öğrenir. Bu nedenle iş başında öğrenme en kolay ve maliyeti en düşük eğitim türüdür (10).

2.5.11.1.2. Görevler Arasında Rotasyon

Yöneticilerin veya yönetici adaylarının, eğitilmesi ve geliştirilmesi amacıyla, önceden planlanmış bir şekilde belirlenmiş görevlerde, görevler arası rotasyonla çalıştırılarak gerekli bilgi, beceri ve deneyim kazanmasını sağlamaktır. Bu eğitim türü yöneticilere ve yönetici adaylarına, kurumun kritik noktalarını, işleyişini ve çevreyle ilişkisini yakından tanıma olanağı sağlayarak teknik yeterlilikler kazandırır (10).

2.5.11.1.3. Konferanslar, Kurslar ve Seminerler Düzenleme

Kamu kurumlarında yönetici yetiştirme ve geliştirme konusunda en sık uygulanan yöntemlerden biridir. Bu tür eğitim yönteminde, yönetsel konularda kurs, seminer ve konferanslar düzenlenmesi iş başında öğrenilen bilgileri destekleyici niteliktedir ve kişilerin gelişmesini sağlar (10).

2.5.11.1.4. Kişisel Gelişme ve Kendini Yetiştirme

Yönetici geliştirme ve yetiştirme programlarının en önemli unsurudur. Yönetici kurum içi eğitimin yanı sıra kurum dışındaki eğitimlerle de kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir. Yönetici ve yönetici adayları, yönetimle ilgili dergileri ve kitapları okuyarak ya da yönetim alanında düzenlenen kurs, seminer ve konferanslara katılarak bireysel eğitimlerini ve gelişimlerini sağlarlar (10).

2.6. YÖNETİMDE KARAR VERME

2.6.1. Karar Verme Kavramı

Karar kelimesinin anlamı Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlükte, “Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” şeklinde ifade edilmektedir (95). Frishammar’a göre karar, eylem için gerekli unsurların tanımlanmasıyla başlayan ve eylem için spesifik bir yargının oluşmasıyla biten dinamik faktörler ve faaliyetler serisidir (40). Karar verme, elde bulunan kaynakları etkili ve verimli kullanarak, faaliyetleri düzenleme ve sorunları çözmek olarak da ifade edilebilir.

Karar verme, tercihler sanatıdır ve birden fazla seçenek olan durumlarda seçim yapmaktır. Bu durumların boyutlarının artması durumunda karar verme, güç, zaman alıcı ve pahalı bir işlem olabilir. Karar verme, her yönetim düzeyinde sonuçlandırılması zorunlu olan bir veya bir dizi sorunun tüm boyutlarıyla değerlendirilerek en uygun sonucun alınacağı seçeneklerin belirlenmesidir (11).

İnsanlar yaşamı boyunca bireysel ya da gruplar halinde basit veya önemli kararlar almaktadırlar. Doğru ya da yanlış alınan kararlar insan hayatının olumlu ya da olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Bu nedenle karar verme insan hayatının en önemli işlevlerinden biridir (61). Karar verme, sorunların ve fırsatların tespit edilerek sonuca ulaşma sürecidir. Karar verme ile ilgili bir çok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazıları;

Karar verme, eyleme geçmek için mevcut alternatiflerden birinin seçilmesi süreci olarak tanımlanır (62).

Chatoupis’e göre karar verme, alternatifler hakkında bilgi edindikten sonra, duruma en uygun sonuca ulaşabilmek için alternatifler arasından seçim yapma sürecidir (22).

Harris karar vermeyi, çeşitli olay ve gelişmeler hakkında göz önünde tutulan alternatiflerin seçiminde sadece bu seçeneklerin tanımlanması değil, aynı zamanda en uygun olanı hedefleme, istek, yaşam tarzı ve değerler ile birlikte gerçekleştirme ve seçim yapma işlemi olarak tanımlamıştır (44). Daft ise seçim, karar vermenin büyük kısmı değil, bir parçasıdır şeklinde ifade etmiştir (27).

Bir seçimi ifade eden karar verme işleminin çeşitli özelliklerini Bağırkan şu

şekilde belirtmiştir; karar verme, sorun veya sorunların çözümünü amaçlayan, bir taraftan bir değerlendirmenin sonucu, diğer taraftan yeni bir olayın başlangıç noktasını sağlayan, geçmişini değerlendirerek gelecek için hazırlanan planlama ve programlama, bireysel veya grup olarak yapılmış, sonucu kesin olarak saptanamayan olaylar üreten veya çeşitli mantıksal analizlerin yer aldığı bir işlemdir (11).

İnsanlar; kariyer sahibi, mutlu, güvenli ve başarılı olmak için deneyimine, bilgisine, değerlerine bağlı kalarak kararlar alırlar ve alınmış her kararın sorumluluğunu taşırlar. Çünkü olumlu ya da olumsuz tercih ettiğimiz kararların sonucuna katlarız.

2.6.2. Karar Verme Türleri

2.6.2.1. Yönetimsel Kararlar

Yönetimsel kararlar orta veya yüksek kademedeki yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Kararlarla ilgili sorumluluk yöneticilere aittir. Yönetimsel kararlar programlanmış ve programlanmamış kararlar olarak iki grupta toplanır (27).

1. Programlanmış Kararlar: Örgütün hergün karşılaştığı problemlerin çoğu tekrarlanan sorunlardır. Bu sorunlara karşı nasıl davranılacağı, hangi alanlara yöneleceği ve hangi bilgilere bakılacağı önceden belirlenen programlanmış kararlara bağlıdır. Sürekli tekrarlanan kararlar, programlanmış kararlar olarak adlandırılır. Bu tür kararlar ilkinde nasıl programlanmışsa, ikincisinde aynı şekilde programlanır. Belirli bir sorunun çözümü için aynı teknikler kullanılır ve kararlarda sık olarak tekrarlanır. Yani önceden belirlenmiş ve bilinen kararlardır. Programlanmış kararlar, örgütün iç, dış işleyişlerine ve geleceğe yönelik olurlar. Yöneticiler karar kurallarını bir kere formüle ettiğinde, alt kademedekiler diğer planlar için yöneticilerden bağımsız kararlar alabilirler (27).

2. Programlanmamış Kararlar: Daha önce karşılaşılmamış, örneği ve tekrarı olmayan, yapısı ve niteliği farklı, sorunlar karşısında çözümü bir programa dayanmayan, yeni ve yapılanmamış kararlardır. İyi tanımlanmamış ve örgüt için önemli olan, sıradan olmayan, olağan durumlara tepki olarak alınan kararlar programlanmamış kararlar olarak adlandırılır. Bir kez için verilir, yenilik ve tekrar gerektirir ve uzun zaman alır. Belirsizlik içerir, yeni ve yapılanmamıştır (63).

Olağanüstü durumlar karşısında alınan kararlar programlanmamış kararlardır. Programlanmış kararlara göre daha fazla risk içerir. Hiyerarşide üst kademelere çıkıldıkça, programlanmamış kararlar ön plana çıkar (12).

2.6.2.2. Yönetim Düzeylerine Göre Kararlar

Örgütlerdeki kararlar, üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticiler tarafından alınır. Günlük işlerin yürütülmesiyle ilgili kararları alt düzey yöneticiler, stratejik, politik ve geleceğe yönelik kararlar ise orta ve üst düzey yöneticiler tarafından alınır. Yönetim seviyesine göre kararları kurumsal, stratejik, yönetsel ve operasyonel kararlar olarak dört grupta inceleyebiliriz (35).

Kurumsal Kararlar: Belirsizlik derecesi yüksek olan kararlardır ve yeni bir örgüt kurma ile ilgilidir (35).

Stratejik Kararlar: Faaliyet alanının seçilmesi olarak adlandırılabilir ve üst düzey yöneticiler tarafından belirsizlik koşulları altında alınan kararlardır. Geleceğe yöneliktir ve belirsizlik seviyesi yüksektir. Örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda, örgütün güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri tespit edilerek stratejik kararlar alınır. Aynı zamanda stratejik kararlarla, örgütün çalışmaları, misyon, vizyon ve değerleri ölçülebilir. Stratejik kararlar örgütün üst düzey yöneticileri tarafından alınır (35).

Yönetsel Kararlar: Örgütün yapısını ve bu yapıyı çalıştıracak maddi ve beşeri kaynakların planlanmasında alınan kararlardır. Stratejik kararlar doğrultusunda gerçekleşir. Yönetsel kararları yöneticiler alırlar. Bütün sorumluluk yöneticilere aittir. Eren'e göre iki türlü yönetsel karar vardır. Bunları şu şekilde ifade etmiştir (33);

a) **Örgütlenme İle İlgili Yönü:** Örgüt içerisindeki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesi ve faaliyetlerin etkin ve verimli olabilmesi için bilgi ve iş akışının nasıl olması gerektiğine ilişkin kararlardır.

b) **Kaynak Sağlanması ve Geliştirilmesi İle İlgili Yönü:** İhtiyaç duyulan hammadde, personel ve finans kaynaklarının geliştirilmesi, malzeme teçhizat akımı gibi konularla ilgili kararlardır.

Operasyonel Kararlar: Bir seçimde bulunurken eldeki alternatiflerin amaca

göre değerlendirilmesi operasyonel kararlardır ve uygulama kararları olarak da ifade edilebilir. Genel plan ve programların uygulanmasıyla ilgili ve alt kademeleri ilgilendiren kararlardır. Yönetimsel kararlar doğrultusunda işlerin yürütülmesi sağlanır. Yöneticilerin zamanlarının büyük bölümünü alırlar. Operasyonel kararlar, kaynakların en etkili ve verimli şekilde üretim sürecine girmesini sağlar (34).

Operasyonel kararlar faaliyetin uygulandığı yerde alınır. Stratejik ve yönetimsel kararların işler hale gelebilmesi için günlük verilmesi gereken kararlara gereksinim vardır. Bunlar operasyonel kararlardır (46).

2.6.2.3. Yapılarına Göre Kararlar

Yapılarına göre karar türleri; uzlaşma, taviz verici, yöneticiye, parlamenter sisteme ve ikna sistemine dayalı kararlar olarak dört gruba ayrılır (54).

2.6.2.3.1. Yöneticiye Dayalı Kararlar

Yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Klasik ve yönetimsel karar verme yöntemleri yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olmak için geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin seçiminde, yöneticinin bireysel tercihleri, sorunların programlanabilir olup olmaması ve sorunların belirsizlik derecesi etkili olmaktadır (54).

2.6.2.3.2. Parlamenter Sisteme Dayalı Kararlar

Tüm üyelerin ya da kararı alacak olanların görüş, düşünce ve oylarına yönelik olarak alınan kararlardır. Demokratik bir ortamda tüm üyelerin görüşü alınmış olur. Alt, orta ve üst düzey yöneticiler bir araya gelerek, örgütün stratejisini belirlemesi, amaçlar ve hedefler doğrultusunda planlar geliştirmesi parlamenter sisteme dayalı kararlar alındığının göstergesidir (54).

2.6.2.3.3. Uzlaşma, Taviz Verici Kararlar

Yönetim süreçlerinde karşılaşılan görüş farklılıklarında uzlaşma sağlamak için taviz vermek amacıyla alınan kararlardır. Burada yöneticiler kendi savdukları tezlerden taviz vererek veya karşılıklı olarak küçük tavizler vererek birbirlerine yaklaşma gibi politika izlerler. Bu tür uygulamada görüş ayrılıkları giderilmeye çalışılır (54).

2.6.2.3.4. İkna Sistemine Dayalı Kararlar

Nitelik belirlemek ve bir yol bulmak amacıyla yapılan toplantılarda yöneticinin karara katılmasını sağlamak ve ikna edilmesi amacıyla alınan kararlardır. Yani kararı uygulayacak alt kademe yöneticilerinin, ikna edilmesi ve alınan kararları benimsemesidir (54).

2.6.3. Karar Verme Süreci

Karar verme süreci, bir sorunun ortaya çıkışından bir kararın şekillenmesine kadar yapılan bütün faaliyetlerdir (63). Simon karar verme sürecini, karar vermeyi gerektiren durumların saptanması (bilgi toplama), mümkün hareket tarzlarının bulunması (planlama) ve hareket tarzları arasından bir seçim yapılması (seçim) şeklinde ele almıştır (76). Simon'dan farklı bir biçimde karar verme sürecini sistem olarak gören Sarr ise bu süreci bilgi edinme, formülasyon, seçim ve uygulama olmak üzere üç temel aşamada toplamıştır (7).

Karar verme sürecinde bir çok bireyin karşılaştığı ortak sorun karar verememektir. Bu sorunlardan en önemlisi bireyin konu hakkında bilgi sahibi olmamasıdır. Birey, bilgi eksikliğinden dolayı karar verme sürecinde olumsuz etkilenir, karar veremez ve zaman baskısı ile karşı karşıya kalır. Bu durum bireyin hatalı karar almasına ve başarısız olmasına neden olabilir. Zaman kavramı karar verme sürecinin en önemli faktörüdür. Bu nedenle zaman baskısı bireye, gruba, yapılacak işe ve işin önemine bağlı olarak farklılık gösterebilir.

Tablo 9: Koçel'e Göre Karar Verme Süreçleri

Veri Bilgi Data	1. Safha	Amaç belirleme ve sorun tanımlama	Karar
	2. Safha	Amaç ve sorunları irdeleme/ öncelik belirleme	
	3. Safha	Alternatif belirleme	
	4. Safha	Alternatifleri irdeleme ve değerlendirme	
	5. Safha	Seçim Kriterini Belirleme ve seçim yapma	

Karar verme kişilere göre farklılık göstermesine rağmen, alınacak kararda izlenecek yol ve süreç aynıdır. Karar verme, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu nedenle alınacak kararların sonuçlarının ne getireceği bilinmediğinden, karar verirken temel aşamaların bilinmesi gerekmektedir. Koçel bu süreci beş aşamada incelemiştir (Bkz. Tablo 9) (53).

1. Amaç Belirleme ve Sorun Tanımlama

Geçmişin değerlendirmesi yapılarak amaçların ve hedeflerin belirlenmesi karar vermenin başlangıcını oluşturur. Sorun, örgütün amaçlarına ulaşmasında büyük bir engeldir. Amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşmada herhangi bir sorunla karşılaşılabilir. Başarılı bir yönetici sorunu erken algılayabilir ve doğru teşhis edebilir. Sağlıklı bir süreç için sorunun doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Sorunların tanımında yapılacak hatalar tüm karar verme sürecini olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle sorunun ne olduğunu, önemini, kapsamını, etki ve sonuçlarını bilmek gerekir. Amaçların ve hedeflerin belirlenmesi ve ortaya çıkan sorunların tanımlanması ile karar verme sürecinin ilk aşaması gerçekleşmiş olur (53).

2. Amaç ve Sorunları İrdeleme, Öncelik Belirleme

Kararı ifade eden seçim için amaçların ve sorunların tanımlanmış olması yeterli değildir. Her türlü olumsuzluklara karşı hazırlıklı olmak için amaç ve sorunların nedenleri, özellikleri, öncelikleri, çözülmemesi halinde karşılaşılabilecek durumların incelenmesi ve analiz edilmesi gerekir. Böyle bir irdeleme ile amaç belirleme ve sorun tanımlama da daha sağlıklı sonuçlar alınacaktır. Bu aşamada karar verme sürecini etkileyen sorunların ortadan kaldırılması ve önceliklerin belirlenmesi netlik kazanır (53).

3. Alternatif Belirleme

Alternatif belirleme aşamasında, belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşmada engel teşkil eden sorunlara çözüm önerileri geliştirilir. Geçmiş dönem uygulamaları dikkate alınarak alternatifler geliştirilebilir. Alternatif belirlemede amaçlar ve hedefler doğrultusunda farklı çözüm stratejileri geliştirilir ve sorunlara çözüm bulmak amacıyla tüm çözüm seçenekleri bir araya getirilir. Burada en önemli görev karar vericiye düşmektedir. Çünkü karar vericinin bilgisi, deneyimi, zekası, duygu ve düşünceleri bu aşamada ön plana çıkar. Bu nedenle yöneticilerin yaratıcılığının, karar verme ve sorun çözme yeteneklerinin ortaya çıktığı aşamadır (53).

4. Alternatifleri İrdeleme ve Değerleme

Bir araya getirilen çözüm alternatifleri ile bu aşamada geliştirilen çözüm önerileri birbirleriyle karşılaştırılarak değişik açılardan değerlendirilir. Alternatifler

arasında uygulanma ve başarı yüzdesi en yüksek olan seçenekler bu safhada ön plana çıkar. Seçenekler arasından en uygun olanını seçmek oldukça zordur. Bu safhada, geliştirilen çözüm alternatiflerinin birbiriyle karşılaştırılması değişik açılardan şu şekilde değerlendirilir; teknik olarak uygulanabilirlik, maliyet, sosyal açıdan arzu edilebilirliği, öngördüğü kaynak miktarı, başarı olasılığının derecesi, uzun vade–kısa vade dengelerine etkisi, kişi ve grupların beklentilerine uygunluğu, muhtemel sonuçları, işletme kültürüne ve yönetim tarzına uygunluğudur (53).

5. Seçim Kriterlerini Belirleme ve Seçim Yapma

Karar verme sürecinin son aşamasını oluşturur. Bu aşamada seçim kriterleri belirlenir ve alternatifler arasından karar verilerek seçim yapılır. Karar verici ise tüm alternatifleri inceleyip değerlendirme yaptıktan sonra cesaretiyle, geleceği tahmin etmesiyle ve yaratıcılığıyla en uygununu tercih eder (53).

Karar verme sürecinin en önemli ve en kritik aşaması olması nedeniyle dikkat ve sorumluluk gerektirir. Diğer aşamalarda daha çok bilgi, düşünce, yargılama, araştırma ve değerlendirme gibi düşünsel nitelik ve yeteneklere gereksinim olsa da, bu aşamada sezgi, geleceği görebilme, teşebbüs ve cesaret gibi moral niteliklerde önem kazanabilmektedir (80).

2.6.4. Karar Verme Ortamları

Karar verme ortamları, karar verme işleminde tüm seçenekleri tam olarak kapsayan elemanlar olarak tanımlanabilir (11). Karar verme ortamlarına bağlı olarak etkili ve verimli kararlar alınabilir. Bu nedenle stratejik kararlar alınabilmesi için karar ortamlarının bilinmesi gerekir. Gelecek kelimesi karar vermede en önemli unsurdur ve karar vericiler, sonuçlarını bilmeden geleceğe yönelik kararlar alırlar. Örgütler ve çevreleri sürekli değiştiğinden, gerçekleştirilen kararların gelecek sonuçları mükemmel olarak kestirilemez (73).

Örgütlerde kararlar, kesin bilgilerin sağlanabildiği belirlilik ortamında, kısmi bilgilerin sağlandığı risk ortamında ve herhangi bir bilginin toplanmadığı belirsizlik ortamında alınmaktadır. Karar verme ortamlarının her biri, hangi karar alternatifinin gelecek çıktısının kestirilebilirliğinin derecelendirilmesi tabanlıdır (57).

2.6.4.1. Belirlilik Ortamında Karar Verme

Belirlilik ortamında verilecek kararlar için, ortaya konulan her seçeneğin sonuçlarına ilişkin tam bir bilgi vardır (11). Belirlik ortamında nitelikler, şartlar ve amaçlar bilindiğinden karar vericiler seçenekler arasından en uygununu kolayca seçebilirler. Belirlilik ortamında karar vermede belirsizlik varsa bu durum giderilir ve buna bağlı olarak karar vericiler de etkili ve verimli kararlar alırlar. Örgütlerde, sık sık değişen iç ve dış etkenler (mevzuat ve düzenlemeler) nedeniyle çok az karar belirlilik ortamında verilmektedir (84).

2.6.4.2. Risk Ortamında Karar Verme

Karar vericilerin en çok karşılaştıkları karar verme durumudur ve ulaşılabilecek kesin sonuçlar yerine olasılıkla gerçekleşebilecek sonuçlar söz konusudur. Karar alma mevcut olanak ve koşullarda, denetim dışı etkenlerinde etkisinde kalarak, bir amaca ulaşmak ve bir sorunu çözmek için eldeki seçeneklerden en uygun olanını seçmektir (47). Risk ortamında seçeneklerin ne gibi sonuçlar doğuracağı önceden bilinmez ve her bir seçenek olumlu ya da olumsuz sonuçlara ulaştırabilir. Özellikle karar verirken seçenekler hakkında bilgi sahibi değilsek, risk oranı yüksek olur ve belirsizliğe yol açabilir.

Risk, olasılıklara bağlı olarak ölçülebilir belirsizliktir. Belirli sayıda olayın söz konusu olduğu karar sorunlarında olayların gerçekleşme olasılıklarının bulunduğu varsayılır (42). Örgütlerdeki kararlar genel olarak risk ortamında verilir ve karar verilirken üzerinde durulması gereken en önemli nokta her bir alternatifte ilişkin olasılıkların iyi bir şekilde hesaplanması ve hesaplama sonuçlarının ışığı altında kararın verilmesidir (84). Risk durumunda, hedefler açıktır ve doğru bilgiye ulaşılabilmektedir. Fakat; iki ya da daha çok gerçekleşme olasılığı bulunan durumlardan hangisinin ortaya çıkacağı hakkında matematiksel olasılıkları bilmek veya tahmin etmek gerekmektedir (57).

2.6.4.3. Belirsizlik Ortamında Karar Verme

Karar verici seçenekler hakkında bilgi sahibi değilse ve seçeneklerin nasıl bir sonuç vereceğini bilmiyorsa belirsizlik altında karar vermenin varlığından söz edilir. Belirsizlik ortamında karar verme en zor ve en yaygın olarak kullanılan karar verme durumudur. Belirsizlik ortamı genel olarak örgütün komplike yapılarından ve

içerisinde varlıklarını sürdürdükleri çevrenin dinamikliğinden kaynaklanmaktadır (84). Bu nedenle olasılık söz konusu değildir. Amaçlar net olarak ortaya konabildiği halde; alternatifler ve alternatiflerin getirileri hakkında bilgi yeterli değildir. Karar vericiler, matematiksel olasılıkları öğrenememekte, ancak kişisel olarak varsayımlarda bulunabilmektedir. Varsayımların doğruluk oranı, kararın doğruluğunu belirlemektedir (57).

Üst düzey yöneticilerin çoğu belirsizlik ortamında karar alırlar. Belirsizlik ortamında karar almada yöneticilerin bilgisi, deneyimi ve yaratıcılığı önemli rol oynar. Bu nedenle karar vericiler; belirsizlik durumunda, alternatif oluştururken yaratıcı yaklaşımlar ve seçim aşamasında kişisel hüküm ortaya koymalıdır (27).

2.6.5. Karar Verme Süreci Modelleri

Yöneticiler örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda çeşitli kararlar alırlar. Alınan bu kararlar örgütü başarı ya da başarısızlığa ulaştırır. Rasyonel ve bilinçli seçim yapma anlayışına dayanan karar verme de, seçim yapma işini daha sistematik hale getirmek ve kişisel özelliklerden etkilenmesini önlemek amacıyla karar verme modelleri geliştirilmiştir (53).

Karar verme modelleri çeşitli çözümlerin sonuçlarını tahmin etmeye yöneliktir. Karar verme modelinin seçimi; yöneticinin kişisel tercihine, kararın yapısına ve kararın koşullarına bağlı olmakla birlikte karar verme süreci modelleri şu şekildedir (27).

2.6.5.1. Klasik Karar Verme Modeli

Klasik karar verme modeli, örgüt amaçlarının başarısını en iyi şekilde sağlayacak seçeneğin karar vermede belirleyici olmasını öngörmektedir. Bu karar modelinde karar verici bütün alternatifleri ve alternatiflerin sonuçlarını bilir, bunları değerlendirebilir. Ussal bir temele dayanan ve ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuş olan klasik modelde izlenmesi gereken yol ve kurallar bellidir. Bu nedenle yöneticiler örgütlerinin çıkarları doğrultusunda ekonomik varsayımlara dayanarak en uygun ve en iyi getiriyi sağlayacak kararı vermek isterler. Bu varsayımlar şu şekildedir; yöneticiler, herkes tarafından bilinen ve üzerinde anlaşılabilir hedeflere ulaşmak ve netleştirmek için çalışırlar, tüm bilgiye ulaşmak, tüm alternatifleri ve getirilerini hesaplamak isterler, ekonomik olarak getirisi en yüksek olan alternatifi

seçerler, rasyoneldir ve mantıklıdırlar (27).

Karar vericilerin daha mantıklı olmalarını sağlayan klasik model, yöneticilere nasıl karar vermelerini anlatan standartlar olarak tanımlanabilir. Nicel karar verme tekniklerindeki gelişme klasik modelin daha da yaygınlaşmasına olanak sağlamıştır (27).

Klasik (Ussal-İktisadi) karar modeli “kapalı bir model” niteliğindedir. Ne karar birimini, ne karar ortamını, ne de kararın içeriği seçim eyleminin karmaşıklığını dikkate almaktadır (57).

2.6.5.2. Yönetmel Karar Verme modeli

Karar verme süreci, en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçimden çok, kısıtlı bilginin işlendiği ve tatminkar sayılan sonucu sağlayan bir seçim sürecidir (53). Yöneticilerin sınırlılıkları üzerine kurulan yönetmel karar verme modeli, yöneticilerin içinde bulunduğu karmaşık, belirsiz ve tam belirsizlik durumlarında karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Tanımlayıcı bir model olan yönetmel karar verme varsayımları şu şekildedir; karar hedefleri belirsiz, karmaşık ve yöneticiler arasında bir uzlaşma yoktur, yöneticiler genellikle sorundan veya örgüt içindeki fırsatlardan habersizdirler, örgütlerin karmaşık faaliyetleri için rasyonel süreçler pek geçerli değildir, yöneticilerin tüm alternatifleri tespit ve değerlendirmeleri bilgi ve kaynak kısıtları nedeni ile sınırlıdır, karar vericiler en çoklayan alternatifini değil daha çok kendilerini tatmin eden alternatifini seçerler (27).

2.6.5.3. Politik Karar Verme Modeli

Politik karar verme modeli belirsizlik ve ortak kararların alınmadığı durumlarda kullanılır. Bilgiye dayanır ve deneyim gerektirir. Politik modelde dört temel girişim vardır. Bunlar;

1. Örgütler, farklı bilgi ve değerlere sahip grupları bir araya getirir. Bilgi belirsiz ve eksiktir. Rasyonel olma girişimi karşılıklı ve kısıtlamalar nedeniyle sınırlıdır.

3. Yöneticilerin sorunun bütün kapsamlarını tanımlamak ve tüm bilgileri kontrol etmek için yeterli zaman ve kaynak kapasitesi olmayabilir. Yöneticiler, belirsizliği ortadan kaldırmak ve bilgileri toplamak için birbiriyle görüşüp fikir

alışverişinde bulunurlar.

4. Yöneticiler hedefleri belirlemek ve alternatifleri tartışmak üzere fikir alışverişinde bulunurlar. Yöneticiler arasındaki fikir alışverişi avantaj ve dezavantaj sağlayabilir. Kararlar, koalisyon üyelerinin tartışma ve anlaşmaları sonucu alınır. Karar alma sürecindeki geçerli araştırmalar, istikrarlı çevredeki örgütler için rasyonel ve klasik modelleri uygun görürken, değişken, dinamik çevreye sahip örgütler ise; yönetsel ve politik karar verme modelleriyle bağdaştırmışlardır (27).

2.6.6. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Karar vermek insan hayatının en önemli ve en zor görevlerindedir. Çünkü hayatımız aldığımız kararlara göre değişir. Çeşitli aşamalardan oluşan karar verme sürecinde karar verici bir takım faktörlerden etkilenmektedir. Karar sırasında olumlu veya olumsuz etmenlerle karşılaşan karar verici iç ve dış çevreden etkilenebilir. Ayrıca kişinin konuyla ilgili bilgi ve deneyimi yetersizse, içinde bulunduğu ortamdaki şartları uygun değilse birey etkili ve verimli kararlar alamaz. Karar vermede etkili olan faktörler şu şekilde sıralanabilir (6).

2.6.6.1. Karar Vericinin Psikolojik Durumu ve Deneyimleri (Kişilik)

Örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında alınacak kararların etkili ve verimli olabilmesi karar vericilerin psikolojik durumlarına ve deneyimlerine bağlıdır. Karar vericinin algıları, motivasyonu, içinde bulunduğu şartlar ve karar verme eyleminin yarattığı sorumluluk baskısı onu her zaman etkiler. Stres altında çalışan ve üzerinde baskı olan karar vericinin yanlış karar alma oranı yüksektir. Olaylara yaklaşımı, analiz yeteneği, bakış açısı ve konuya verdiği önem, kararın seyrini değiştirebilir. Karar verici, içinde bulunduğu psikolojik durumuna bağlı olarak aynı konu ile ilgili farklı kararlar alabilir. Deneyim, karar verme sürecinde önemli bir yeri olan diğer faktördür. Karar alınması gereken durumlar, tekrarlanan olaylar ve karşılaştıkları sorunların çözümüyle ilgili bilgi ve deneyim sahibi olan karar verici, yeni kararların alınmasında daha hızlı ve mantıklı çözümler getirebilir (6).

Karar vericinin doğru kararlar alabilmesi ancak güçlü bir psikolojiye ve iyi bir deneyime bağlıdır.

2.6.6.2. Kültürel Faktörler

Yaşamımızın ne olduğu ve ne olması gerektiğine dair değerleri ve standartları belirleyen kültür, düşünceden davranışa, algıdan, değerlendirmeye kadar birçok alanda kararları etkiler. Bazen örgüte ait normlar ve kurallar, alınabilecek kararlar konusunda kısıtlayıcı olabilir. Çünkü her bireyin ve her örgütün kendisine ait bir kültürü vardır (6). Fiziksel koşullara, okur yazarlık oranına, ekonomik, bilim ve teknolojiye bağlı olarak değişen kültür, karar vermemizi önemli ölçüde etkiler.

2.6.6.3. Bilgi Düzeyi

Karar alırken, birçok bilgiye ihtiyaç duyulur ve karar konusuyla ilgili toplanan bilgiler önemlidir. Çünkü karar verici elinde bilgiler olmadan değerlendirme yapamaz ve etkili kararlar alamaz. Karar vericinin karar konusuyla ilgili bilgi düzeyi yetersiz ise alacağı kararlar da buna bağlı olarak başarısızlığa uğrayabilir. Yetersiz bilgi karar vericiyi hatalı sonuçlara yönlereceğinden, karar verici her türlü bilgiyi edinmelidir. Özellikle istatistik teknikler kullanılarak yapılan analiz sonuçları doğru karar almamızı ve başarıya ulaşmamızı sağlayacaktır (6).

2.6.6.4. Zaman

Karar vermeyi etkileyen en önemli faktörlerden olan zaman, karar verici üzerinde ciddi bir baskı yaratır. Bazen kısıtlı sürede karar vermek zorunda kalan karar verici, zaman baskısının etkisiyle doğru kararlar alamaz. Stratejik olmayan ve sonuçları kolay tahmin edilebilen kararlarda kısa sürede karar almak örgüte sorun yaratmayabilir. Ancak, sonucunun ne olacağı bilinmeyen, risk ve belirsizlik altında alınan kararlarda daha fazla zaman harcamak gerekir. Bu tip kararlarda seçeneklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, seçimin analiz edilmesi ve düşünülmesi için zamana ihtiyaç vardır (6).

Zaman kararları iki yönden etkileyebilir: Birincisi, yöneticinin kararı alabilmek için harcadığı zamandır. Bu sürede seçenekler belirlenip analiz edilir. İkincisi ise alınan karardan etkilenecek kişilerin, karardan haberdar edilmeleri için harcanan zamandır. Karar vericinin, içinde bulunduğu şartlar olumsuzsa ve konu hakkında bilgisi yoksa deneyim sahibi değilse karar verme süresi gecikir. Zamanın gereksiz yere uzaması, kararın başarısını olumsuz etkileyebilir (21).

2.6.6.5. İletişim

Toplumun temelini oluşturan, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan iletişim, düşünce ve bilginin paylaşılmasını, faaliyetlerin koordine edilmesini ve doğru kararların alınmasını sağlar. Örgüt içindeki iletişim kanallarının doğru kullanılıp kullanılmaması, iş bölümünde ve ast-üst ilişkilerinde kararların alınması ve uygulanması aşamalarını etkileyebilir. İletişim, kararların alınma aşamasında, bilgi toplanmasına yardımcı olur. İletişimin güçlü olduğu örgütlerde, karar açık-seçik olarak ve zamanında ilgili kişilere duyurulur. Böylece gerekli hazırlıkların yapılması ve uygulama sürecinin hızlanması sağlanır (6). Örgüt içerisinde alınacak kararların verimli olabilmesi etkili ve sağlıklı bir iletişim ağına bağlıdır.

2.6.6.6. Diğer Faktörler

Karar vermede etkili olabilecek diğer faktörler; karar vericinin içinde bulunduğu çevre, politik ve ekonomik şartlar, teknoloji, hukuksal sınırlamalar, rakipler, kamuoyu ve medyadan oluşur (6). Söz konusu faktörler verilecek kararın niteliğini ve yönünü etkiler. Örgütler ve karar vericiler bu faktörlerin etkisinde kalırlar. Çünkü bu tür faktörlerle sürekli etkileşim içerisindedirler.

2.7. KARAR VERME STİLLERİ

Karar verme, alternatifler arasından en iyi olanı seçmektir. Karar verme stili ise karar verme durumunda olan bir kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu durumdur (68).

Karar verme kişilerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir. Her bireyin kendine özgü karar verme stratejisi vardır. Karar stratejisi, bireyin bir karar verme sorununa yaklaşımını ve karar verirken izlenen yöntemleri içerir (58). Bazı karar vericiler bireysel özelliklerine göre planlanmış stratejiler üzerinden, bazıları ise kararlar karşı karşıya kaldığında ani olarak kararlarını verirler.

Nunnally'e göre karar verme stillerinin kavramsal olarak içerdiği ilk teorik açıklamalar, genel özelliklerden daha çok davranışlar üzerinde odaklanırken, bazı araştırmacılar bireylerin topladıkları bilgiler ile süreç bilgileri üzerinde odaklanmaktadır (8).

Etkili kararların alınması bilgi düzeyine bağlıdır. Bu nedenle bilgilerin verimli bir şekilde toplanması ve doğru analiz edilmesi gerekir. Bireyler karar verme sürecinde bilgi toplarken, bu bilgileri benimsemek için hem kavramların hem de bilgilerin ayrıştırılması için daha önceden yerleşmiş bilişsel stillerini temel alırlar (75).

Payne, Bettman ve Johnson, karar verme stilini belirlemede sosyal faktörlerin etkili olabileceğini, bireylerin; aile üyelerine, arkadaşlarına, yakın çevrelerine karşı kendilerini sorumlu hissettiklerini ve böylesi sorumluluk duygusunun nasıl karar verileceğini etkilediğini belirtmişlerdir (66).

Dinklage karar verme sürecindeki bireyleri kendine ve diğerlerine güvenen karar vericiler olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Kendine güvenen karar vericiler bütün sorumluluğu kendileri alırlar, diğerlerine güvenen karar vericiler ise sorumluluğu başkalarına bırakırlar. Dinklage, gençler üzerinde yaptığı çalışmaları ve gözlemleri sonucunda sekiz farklı türde karar verme stili tespit etmiştir (58).

İçtepesel Davrananlar: Bu karar verme stilinde bireyler, düşünmeden karşılıklarına çıkan ilk seçeneğe yönelirler. Kararları ani olup salt duygulara ve isteklere dayalıdır.

Kaderciler: Bu gruptaki bireyler, problemin çözümünü veya kararı çevresel olaylara veya kadere bırakırlar.

Boyun eğenler: Bu gruptakiler kendi görüş ve iradelerini ortaya koymak yerine, bir başkasının planını veya önerilerini kabullenirler.

Erteleyenler: Bu gruptaki bireyler problem üzerinde düşünmeyi ve eyleme geçmeyi ileri bir tarihe bırakarak ertelemeyi tercih ederler.

Kendine eziyet edenler: Bu stili benimseyen bireyler, konu ve seçenekler hakkında bilgi toplamaya ve onlar üzerinde düşünmeye çok fazla zaman harcarlar ve topladıkları verilerin içinden çıkamayarak kaybolurlar.

Plan yapanlar: Bu stille hareket eden bireyler, belli bir hedefe ulaştıracak seçenekleri sistematik olarak inceler, isteklerle fırsat ve imkanlar arasında bir denge oluşturacak en uygun seçeneği bulmaya çalışırlar.

Sezgisel davrananlar: Bu karar stilinde bireyler, karar verme sürecinde

kısmen mistik, kısmen bilinçaltı güdülere ağırlık veren bir tutum sergilerler. Birey bu stilde aldığı kararın doğru olduğuna emin olduğunu düşünür.

Donup kalanlar: Bu gruptaki bireyler, karar verme sorumluluğunu üstlenirler fakat karar verme için çaba göstermezler. Bir karar verme planı yapamazlar, erteleme kararı da veremezler. Karar vermeleri gerektiğinin bilincinde olan bu tip bireyler bilgi toplamaktan ve seçenekler üzerinde düşünmekten kaçınırlar.

Mann, Harmoni ve Power karar verme stillerini bilişsel açıdan ele almışlardır. Araştırmacılara göre bu stiller seçim, anlama, yaratıcı problem çözme, uzlaşma, sonucu değerlendirme, doğru seçim, güvenilirlik, kararlılık ve bağlanma olmak üzere dokuz yapıdan oluşmaktadır (28). Bunlar;

Seçim: Karar verme becerisi için bir ön koşuldur. Kararların kontrolü; içtepsel denetim ve kendine saygı ile ilgilidir. Ergenlerde, denetim ve sorumluluğun gelişimi açısından önemlidir.

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

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

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

Sonucu Değerlendirebilme: Kendisi ya da diğerleri için, seçilen eylemlerin sonuçları hakkında düşünebilme yeteneğidir.

Doğru Seçim: Bilginin etkili ve mantıklı olarak elde edilmesi için ön koşuldur. Problem çözücü olarak karar veren bireyler, problemi çözme de stratejileri esnek olarak kullanırlar.

Güvenirlik: Alternatiflerin seçiminde bilginin güvenilirliğini değerlendirme yeteneğidir. Güvenirlik, elde edilen yeni bilgiyi, önceki bilgilerle karşılaştırarak da yapılabilir.

Kararlılık: Karar vermede yetenekli olan karar vericilerin, seçimlerde istikrarlı olması beklenir. İleri ergenlik evresindeki gençler, kararlarında daha istikrarlıdır.

Bağlanma: Kararların bağlayıcılığı ile ilgilidir. Yaş ilerledikçe karar verme durumlarında yüksek bir yeterlilik gözlenmektedir.

Bireylerin karar verme stillerini spontan-sistemli karar verme ve içedönük-dışadönük karar verme şeklinde sınıflandıran Johnson, spontan-sistemli boyutta, bilginin nasıl edinildiği ve sürece nasıl dahil edildiğini belirtmiştir. Spontan karar verme stiline sahip bireyler ani, çabuk ve bütün olarak karar vermektedirler. Sistemli hareket eden bireyler kararlarla ilgili bilgiyi dikkatli bir şekilde toplayarak, karar verme işlemine mantıklı ve akılcı bir şekilde yaklaşırlar. İçe dönük-dışa dönük boyutunda ise bireylerin bilgiyi hangi özel yollarla tuttuklarından bahsedilir. Dışa dönük karar verme stiline sahip bireyler, karar verme süreçleriyle ilgili yüksek sesle düşünerek karar verme süreçleri hakkında konuşurlar. İçe dönük stile sahip bireyler ise, karar verme sürecinde sessiz kalmakta ve bu süreci özel bir konu olarak değerlendirmektedirler. Johnson, bu karar verme stillerinin birbirinden farklı olduğunu ancak hiçbirinin diğerinden çok iyi ya da çok kötü olmadığını vurgulamaktadır (8).

İçerik analizi yöntemiyle karar verme stillerini ortaya çıkaran ve daha sonra karar verme stillerine ait değişkenleri tespit eden Arroba, yöneticiler ile işçiler arasındaki karar verme stillerini araştırmış ve önemli farklar olduğunu belirlemiştir. Arroba değişkenler bakımından üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarına göre altı karar verme stili saptamıştır (5).

Düşünmeden Verilen Karar Verme Stili: Karar verici konu hakkında çok az düşünmeyi gerekli görmekte ya da düşünmeyi gerektirecek herhangi bir durumun olmadığını gösteren tutum sergiler.

İtaatkar Karar Verme Stili: “Benden istendi ben de yaptım” düşüncesine hakim olan bu stil, karar vericinin pasiflik derecesini ya da daha önceden alınmış bir karara uyumunu gösterir.

Mantıklı Karar Verme Stili: Nesnellik ön plandadır. Amaçlar gözden geçirilip alternatifler değerlendirildikten sonra birine karar verilir.

Duygusal Karar Verme Stili: Hislerine göre hareket eden karar verici duygu ve düşüncelerine göre hoşlandığı alternatife karar verir.

Sezgisel Karar Verme Stili: Duygularına ve kaderci yaklaşıma göre hareket eden karar verici genellikle “İradem dışında oldu”, “İçimden böyle geldi” ya da “neden böyle yaptığımı bilmiyorum” gibi düşünür.

Tereddütlü Karar Verme Stili: Karar verici son ana kadar alternatifler arasından hangisini seçeceğine karar veremez. Bu stille hareket eden karar verici tecrübe kazanamaz.

Karar verme stillerini öğrenilmiş alışkanlık olarak açıklayan Scott ve Bruce’a göre karar verme stili, karar verirken toplanan bilgiler ve düşünülen çeşitli alternatif durumlarıdır. Karar verme stillerinden şu şekilde bahsetmişlerdir (75);

Akılcı Karar Verme: Karar verme sürecinde, bireylerin karar vermeyi gerektiren konu hakkında araştırma ve inceleme yapması ve buna göre en uygun alternatifi seçmesidir. Bu stile sahip bireyler, daha dikkatli bir tutum sergilerler.

Sezgisel Karar Verme: Bu gruptaki bireyler, içsel olarak duyguları ve sezgileri ile karar verirler. Sezgisel karar verme stiline sahip bireyler, diğerlerine göre daha hızlıdır ve önsezilerini kullanırlar.

Bağımlı Karar Verme: Bireyler karar vermede, başkalarının önerilerine ve yönlendirmelerine göre hareket ederler. Bu stile sahip bireyler, kararlarının sorumluluklarını diğerlerine aktarırlar.

Kaçıngan Karar Verme: Kaçıngan karar verme, bireylerin karar vermemek için karardan uzaklaşmasıdır. Bu stile sahip bireyler, karar verme sorumluluğundan kaçma eğilimindedirler.

Spontan Karar Verme: Spontan karar verme, bireylerin içinde bulunduğu durumlara ve koşullara göre karar vermesidir. Bu tarzdaki bireyler, doğal sürece bağlı olarak karar verme eğilimi gösterirler.

Karar verme stillerini bilişsel güçlük açısından ele alan Rowe ve Mason, yönlendirici (Directive), davranışsal (Behavioral), analitik (Analytical) ve kavramsal (Conceptual) karar verme stillerini geliştirmişlerdir. Her karar verme stillinin belirli özellikleri veya tercihleri ortaya çıkardığını ifade eden Rowe ve Mason, bu stillerin

bireyin zihinsel yatkınlık, bilişsel süreç ve problem çözme yeteneğini tanımlayacağına inanmışlardır. Bu araştırmacılar karar verme stillerinden şu şekilde bahsetmişlerdir (49).

Analitik Stil (Analytical Style): Analitik stilin ayırt edici özelliği problem çözücü ve entelektüel yönelimli olmasıdır. Bireyler belirsizliğe ve bilişsel açıdan karmaşık kişiliğe karşı daha büyük bir hoşgörüye sahiptirler. Bu karar verme stili; ayrıntılara, enformasyona ve birçok alternatife gerek duyan teknik kararlara odaklanır. Bu tarza sahip bireyler, yeni ve karmaşık durumlarla başa çıkma, ayrıntıları analiz etme ve sonuçları öngörme yeteneğine sahip entelektüel kişiler olarak nitelendirilebilir. Analitik karar verme stilinde bireyler daha dikkatlidir ve karar verirken daha fazla bilgi kaynaklarına başvururlar (49).

Davranışsal Stil (Behavioral): Bu stilin ayırt edici özelliği, destekleyici ve samimi yönelimli olmasıdır. Davranışsal karar verme stilinde karar vericinin vereceği karardan diğer bireylerin ne kadar etkileneceği göz önünde bulundurulur ve çatışmalardan kaçınılır. Bu stilde bireylerin belirsizliğe ve düşük düzeyde bilişsel karmaşıklığa karşı hoşgörülerini düşüktür. Bu stile sahip bireyler sosyal kaygılara odaklanır ve açık iletişim, bireysel etkileşim ve empatik tutum sergilerler. Bireyler, anlaşmazlıkları önleme eğilimindedirler ve insanların çevresinde olmayı severler (49).

Kavramsal Stil (Conceptual): Kavramsal karar verme stiline ayırt edici özelliği, yaratıcı ve risk alan yönelimli olmasıdır. Dışa dönük olarak verilen kararları kapsar. Bireylerin, belirsizliğe ve yüksek düzeyde bilişsel karmaşıklığa karşı hoşgörülerini yüksektir. Bu karar verme stili; insanlarla bağlantı kurmaya ve sosyal kaygılara odaklanır. Bu stile sahip bireyler insan odaklı, açık ve dürüst olarak nitelendirilebilir. Ayrıca bu bireyler gücü paylaşmayı severler ve durumu kontrol etmeye önem vermezler (49).

Yönlendirici Stil (Directive): Yönlendirici stilin ayırt edici özelliği otokratik ve içsel yönelimli olmasıdır. Bu bireylerin belirsizliğe ve düşük bilişsel kişilik karmaşıklığına karşı hoşgörülerini düşüktür. Bu karar verme stili; hız, etkililik ve sınırlı alternatif gereksinimi ile teknik sorulara odaklanır. Bu stile sahip olanlar katı, yapılandırılmış, pratik, bireylere ve duygularına önem vermeyen kişiler olarak

nitelendirilebilir. Hızlı olarak sonuca götüren yönlendirici stilde karar verici, statüsünü kullanarak karar vermeyi hızlandırır (49).

2.8. YÖNETİCİ ve KARAR VERME

Karar verme yönetimin en önemli unsurlarındandır. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için önemli kararların alınması, uygulanması ve değerlendirmesi iyi bir yönetime ve yöneticiye bağlıdır. Bu nedenle karar verme, yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir (19). Simon'a göre yönetim, işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır. Ancak hiçbir eylem karar vermeden yapılamaz. Bu nedenle, yönetim kuramı “yapma” kadar “karar verme” süreciyle de ilgilenmektedir (51).

Yönetsel yaşamda karar verme, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi veya bir sorunun çözülmesi için birçok seçenek içinden en uygun olanın seçilmesidir. Bu nedenle bireysel ve yönetsel yaşamda elde edilen tüm başarı ve başarısızlıklar, alınan kararların sonuçlarıdır (10).

Örgütlerde yönetici olmak en zor görevlerden biridir. Her örgütte yöneticinin temel işlevi ve hatta varlık sebebi karar vermektir (67). Yöneticinin etkili, verimli ve başarılı olması, karar verme yeteneğine bağlıdır. Bu nedenle her bir karar risk içerdiğinden hiçbir yönetici düşünmeden, incelemeyen ve değerlendirmeden karar veremez.

Örgütün hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın, bu işi sevsin veya sevmesin, “yönetici” durumuna gelen bir kimsenin vazgeçemeyeceği en önemli iş “karar vermek” tir. Karar vermek, yöneticilerin o kadar asli bir görevidir ki bazen yöneticilik bir “karar verme işi” olarak da tanımlanmaktadır (53).

Yöneticiler, karar verirken farklı şekillerde çözüm düşünürler. Yöneticiler, tek “doğru” çözümün olduğu durumlarda, sadece çözüme yönelen eleyici bir düşünme tarzına ihtiyaç duyarken; yeni fikirler üretilmesi beklenen durumlarda ise bilinen çözümler dışındaki fikirleri de gündeme getiren yaratıcı bir düşünce tarzı benimsemelidir (23). Bir konuda karar almadan önce mevcut seçenekler ve muhtelif sonuçlar üzerinde derinlemesine düşünülerek alınmış kararlar en iyi kararlardır. Bu nedenle bu tür kararlar zengin düşünebilme yeteneği gerektirir (2).

Kararsızlık, karar verememedir. Karar veremeyen bir kişi yöneticilik yapamaz. Elinde yetkisi olduğu halde karar veremeyen kişileri yönetici saymak doğru değildir diye ifade eden Simon, yönetsel bir unvana sahip olanların, yönetici sayılmalarına yetmeyeceğini belirtmiştir (7).

Yöneticiler yönetim işlevlerini yerine getirirken sürekli karar vermeyle karşılaşır. Örneğin; yönetici örgütün misyonu, vizyonu ve varlığıyla ilgili geleceğe yönelik tahminlerde bulunma, amaç ve hedeflere ulaşmada hangi faaliyetlerin gerçekleştirileceğinin değerlendirilmesinde yönetsel kararlarla karşılaşır.

Yöneticilerin alacağı kararlar iki nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, yöneticinin aldığı kararlar direkt onun kariyer fırsatlarını, ödüllendirilmesini ve iş memnuniyetini etkilemektedir. İkincisi, yöneticinin kararları örgütün başarısına ve veya başarısızlığına katkıda bulunmaktadır (56).

Alınan kararlardan yöneticiler sorumludur. Çünkü yöneticiler, tek başına karar alırken birtakım riskleride beraberinde getirirler. Bu durum örgütü başarıya ya da başarısızlığa uğratar. Karar sürecinin beklenen etkililiğe ulaşması ve astların da kararda söz sahibi olabilmesi ancak astların yeterli düzeyde olmasına bağlıdır. Örgütlerin yapısına göre yöneticiler bilgi akışını sağlayan astlara yetki vererek karar vermeyi paylaşabilirler. Astlar, yöneticinin zararına değil yararına çalışarak onun yetişemediği işleri yapmalı, gerektiğinde onun adına yorum ve emirler vermeli, ancak onun yetkilerine sahip çıkmamalıdır (20).

Kararların örgütün ihtiyacını en uygun biçimde giderebilmesi için, yönetici kadar astların da söz sahibi olmasının olası yararları şöyle sıralanabilir (51); üst düzey yöneticilerin işi bir ölçüde azaltılmış olur, üyeler zaman içinde belli alanlarda karar vermede uzmanlaşırlar, işlerin daha kısa sürede yapılması sağlanmış olur, astlar karar yetkisinin verilmesi ile doygunluğa ulaşır, kararların sorumluluğu kısmen paylaşılmış olur, iletişim daha rahat sağlanır, bireylerin belli konularda kararlar alarak uzmanlaşmaları sonucu, kararların daha sonraki aşamalarında ussallık sağlanmış olur.

Örgütlerde birer karar verici olan yöneticilerin verimlilikleri geçmişte verdikleri doğru kararlar ile ölçülmektedir. Doğru olarak nitelendirilen bu kararlar, yöneticilerin, kendilerine sorunların çözümünde yardımcı olacak doğru çalışanları ya

da mevcut çalışanları doğru pozisyonlarda çalıştırma becerilerine bağlıdır (82).

Yöneticiler görev ve sorumlulukları nedeniyle çok sayıda yönetsel karar alırlar. Örgütün geleceğine yönelik alınan kararların sayısı değil niteliği önemlidir. Karar vermek büyük bir sorumluluk ister. Bu nedenle yöneticilere düşen en önemli görev doğru zamanda doğru kararlar almaktır.

2.8.1. Karar Vermede Yöneticiyi Etkileyen Etmenler

Yöneticiler görevleri gereği bağlı buldukları örgütü ya da toplumu ilgilendiren önemli kararlar alırlar. Yönetimde, yöneticilerin her zaman karar vermesi kolay değildir. Çünkü her kararda sınırlamalar, etki ve baskılar, risk ve sorumluluklar vardır. Yöneticiler karar verirken birtakım etmenleri dikkate alır. Bu etmenler şu şekilde özetlenebilir (10).

Yöneticinin Kişiliği: Yöneticinin kendi kişilik ve karakter yapısı, kavrama, zihinsel özellikleri, psiko-sosyal davranışları ve alışkanlıkları yönetsel sorunların algılanmasında ve karar alınmasında yöneticiyi etkileyen bir ögedir (10).

Yöneticinin Bilgi ve Deneyimi: Çoğu yönetici uygulamada kendi birikimine, bilgi ve deneyimine dayanarak karar verir ya da karar verirken kendi bilgi, birikim ve deneyiminin etkisi altında kalır (10).

Çevre: Yöneticinin çevresi (arkadaşları, akrabaları, özel ve tüzel kişi ve kuruluşlar, politikacılar, hükümet üyeleri vb.) yöneticinin kararının oluşmasını etkiler. Bu nedenle her yönetici karar verirken çevreden gelen istek ve önerileri, beklenti ve gereksinimleri, tepki ve şikayetleri dikkate alır (10).

2.8.2. Yöneticilerin Karar Verme Yöntemleri

Yöneticiler, örgütün varlığını sürdürecekt kararları alarak yönetim çalışmalarını gerçekleştirirler. Karar verme eylemi, yöneticilerin davranışlarını özetler ve yöneticileri toplumdaki diğer mesleklerden ayırt eder (45). Yönetimin temelini oluşturan karar verme, yöneticinin en önemli ve en riskli görevlerindedir. Bu nedenle örgütün geleceği, yöneticilerin karar verme yöntemlerine bağlıdır.

Ergun, örgütlerde yöneticilerin bireysel ve yönetsel olarak uygulama'da gözlemlenen karar verme yöntemlerini şu şekilde belirtmiştir (10).

1. Kararı doğrudan kendileri verirler. Bunu yaparken sadece kendi bilgi ve birikimlerinden ve mevcut verilerden yararlanırlar,
2. Önce astlardan, uzmanlardan ve danışmanlardan gerekli bilgiyi alırlar; sonra kendileri karar verirler,
3. İlgili astlar, uzmanlar ve danışmanlarıyla konuyu görüşürler; onların görüş ve önerilerini alırlar; sonra kendileri kararı verirler,
4. Konuyu astlarıyla, uzman ve danışmanlarıyla ekip olarak tartışır ve paylaşırlar; kararı yine kendileri verirler.
5. Konuyu astlarıyla, uzman ve danışmanlarıyla ekip olarak tartışırlar; onlarla birlikte (katılmalı) karar verirler.

2.9. YÖNETİMDE ETKİLİ KARAR VERME YÖNTEMLERİ

Yönetimde etkili karar verme, örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda sorunları çözmek için değişik stratejiler kullanılması ve alınan kararların sonuçlarının önceden tahmin edilmesi ile verilen karardır. Geleceğe yönelik olan karar verme risk ve belirsizlik içerdiğinden yöneticiler, örgütün amaçları ve hedeflerini dikkate alarak doğru zamanda doğru kararlar alırlar. Bu nedenle örgütün varlığı, başarısı ve geleceği, yönetim ve yöneticiler tarafından alınmış doğru ve etkili kararlara bağlıdır.

Yöneticilerin örgütsel yaşamda doğru ve etkili karar verebilmeleri için uygulanması gereken yöntemler aşağıda belirtilmiştir (10).

1. Yönetici hiçbir zaman duygularına, arzularına ve ön yargılarına göre karar vermemeli; daima örgütsel amaç ve hedeflere uygun olarak objektif ve rasyonel biçimde (akıllı, mantıklı ve tutarlı) karar vermelidir.
2. Yönetici bilgi sahibi olmadığı ve anlamadığı konularda karar vermeden önce bilgileri ve verileri toplamalı, konuyu astları ve uzmanlarıyla görüşmeli (tartışmalı); ya katılmalı biçimde birlikte ya da sonra karar vermelidir.
3. Yönetici daima zamanında (en uygun zamanda) karar vermelidir. Zamansız verilmiş kararlarda fırsatlar kaçırılmış olabilir.
4. Bir yönetici, örgütte sorun olduğunda; önemli ve zorunlu, durum ve koşullarda; zamanında, süratli ve isabetli karar vermek zorundadır.

5. Her karar uygulanmak için verilir. Bu yüzden karar uygulanabilir olmalı ve mutlaka uygulanmalıdır. Kararı uygulamak için önce plan yapılmalı; sorumlular ve sorumluluklar belirlenmeli; kim, neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacak tespit edilmeli; uygulamalar mutlaka izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Uygulanmayacak, kağıt üstünde veya sözde kalacak bir karar verilmemelidir.

6. En kötü karar, verilen karardan dönmektir. Bu nedenle, düşünmeden, araştırmadan, yetkili ve deneyimli kişilerin görüşüne başvurmadan karar verilmemelidir. Verdiği karardan dönen bir yönetici, yöneticilik vasfını ve astları üzerindeki etkisini kaybedebilir.

7. Yönetici kendi yetkisi içinde olan kararları daima kendisi vermeli; karar verme yetki ve sorumluluğunu astlarına veya üstlerine devretmemelidir. Ancak, hata payı az, kararın uygulanması hızlı, kolay ve etkili olan katılmalı ve demokratik karar verme yöntemi dikkate alınmalıdır. Yöneticiler karar verirken, astların ve uzmanların görüşlerini ve önerilerini almalıdır. Özellikle kritik konularda üstlerin görüşlerine başvurulmalıdır. Yönetici personel ile ilgili konularda karar verirken daima adil, rasyonel ve objektif olmalı; kesinlikle duygusal ve ön yargılı olmamalıdır.

2.10. KARAR VERME STİLLERİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Jamian, Sidhu ve Aperapar, Malezya'da üniversite dekanlarının yönetsel karar verme stillerini belirlemek üzere bir araştırma yapmışlardır. Dekanların karar verme stillerini araştırmak için Rowe ve Boulgarides tarafından geliştirilen karar verme stilleri ölçeği (yönlendirici, davranışsal, analitik ve kavramsal stil) kullanılmıştır. Dört ayrı üniversiteden 54 dekan katılmıştır. Dekanların %31.5'i çok baskın ve %24.1'i baskın olarak davranışsal stili, %42.6'sı analitik stili ve %33.3'ü kavramsal stili ikinci ve arka planda kullanmışlardır. Araştırmada dekanların %50'sinin yönlendirici stili, %44.4'ünün ise kavramsal stili en az tercih ettikleri tespit edilmiştir (50).

Brown ve Mann 1990 yılında, Güney Avustralya Adelaide yaşayan 585 ergene bazı değişkenler bakımından, ergenlerin aile içindeki kararlara katılımı ve dikkatli karar vermesi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla araştırma yapmışlardır.

Araştırma sonucunda; ebeveynlerin karar vermeye ilişkin benlik saygısı düzeyleri ile ergenlerin benlik saygısı düzeyleri arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Olumlu olarak algılanan aile ortamı, ergenlerin dikkatli karar vermesinde etkili olduğunu ve bu ortamda ergenin daha olumlu ve yaşına uygun tercihler yaparak kararlar verebildiğini, tek ebeveynli aile ortamında ise özellikle anne tarafından yönetilen aile ortamında, ergenlerin aile kararlarına daha fazla katılımında bulunduğunu belirlemişlerdir. Özellikle araştırmada, kızların aile kararlarına daha fazla katıldığı, erkeklerin ise daha dikkatli karar verdiği görülmüştür (13).

Connor ve Becker, kişisel değerlerin karar verme stillerine etkisini belirlemek amacıyla yerel yöneticiler üzerinde araştırma yapmışlardır. Çalışmada Rowe tarafından geliştirilen karar verme stilleri ölçeği ile Rokeach tarafından geliştirilen kişisel değer ölçeği kullanılmıştır. Araştırma 161 yerel yönetici üzerinde yapılmıştır. Yerel yöneticilerin en çok kullandıkları davranışsal ve analitik stil, en az kullandıkları ise kavramsal ve yönlendirici stil olmuştur. Sabırsız davranan yöneticiler yönlendirici stili, sabırlı davranan yöneticiler kavramsal stili, mantıksal hareket edenler yönlendirici stili, duyguları ile hareket edenler davranışsal stili, içe kapanık olanlar davranışsal stili, dışa açık olanlar kavramsal stili, toplumsal güvenliği yüksek olanlar kavramsal stili, aile desteği fazla olanlar yönlendirici stili, saygı değerleri yüksek olanlar analitik stili, duygu değerleri yüksek olanların davranışsal stili kullandıkları tespit edilmiştir (24).

Mann, Radford, Burnett, Ford, Bond, Leung, Nakamura, Vaughan ve Yang tarafından 1998 yılında kültürler arası farklılığa göre karar verme stillerinin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya, Amerika, Hong Kong ve Tayvandaki üniversite öğrencileri üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda; Batı kültüründeki üniversite öğrencilerinin (Amerika, Avustralya ve Yeni Zelanda) karar vermede öz saygı düzeyleri, Doğu Asya kültüründeki üniversite öğrencilerinin (Japonya, Hong Kong ve Tayvan) karar vermede öz saygı düzeylerine oranla daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Araştırmaya katılan üniversite öğrencileri arasında erkeklerin karar vermede özsaygı düzeylerinin, kız öğrencilere göre daha yüksek olduğunu ve erkeklerin karar vermede kendilerine daha fazla güvendiklerini belirlemişlerdir. Özellikle Japon öğrencilerin

karar vermede öz saygı düzeylerinin düşük olduğunu, kaçınan ve panik karar verme düzeylerinin ise yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar Doğu Asya kültüründeki öğrencilerin kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stilini, Batı kültüründeki üniversite öğrencilerine göre daha fazla kullandıklarını tespit etmişlerdir (59).

Öneren ve Çiftçi (2013), yöneticilerin öz yeterlilik ve karar verme tarzlarına ilişkin özel bankalarda bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, katılımcı yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ile mantıklı karar verme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, kararsız ve bağımlı karar verme arasında ise negatif yönde ilişki olduğu saptanmıştır (64).

Hansson ve Andersen, İsveç’deki okul müdürlerinin liderlik stilleri, karar verme stilleri ve motivasyon profilleri üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar Okul müdürlerinin karar verme stillerini belirlemek üzere Keegan tarafından geliştirilen (Keegan Type İndicator) karar verme stilleri ölçeğini kullanmışlardır. Çalışmaya 172 okul müdürü katılmıştır. Müdürlerden %49’u değişim odaklı liderlik stilini, %38’i sezgiye dayalı karar verme stilini ve %44’ü başarıya odaklı motivasyon profilini benimsemiştir. Araştırmada okul müdürlerinin %2’si belirgin bir karar verme stilini kullanmadıkları, %13’ünün hisse, %38’inin sezgiye, %19’unun mantığa ve %29’unda duygularına dayalı karar verme stillerini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Müdürler arasında sezgiye dayalı karar verme stili baskın çıkmıştır. Cinsiyetler arasında ise önemli bir fark bulunmamıştır (43).

Esa, Alias ve Samad, inşaat sektöründe görev yapan proje yöneticilerinin zihinsel karar verme stilleri üzerine araştırma yapmışlardır. Çalışmada Cools ve Van den Broeck tarafından geliştirilen (Cognitive Style Indicator) zihinsel karar verme stilleri ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada proje yöneticilerinin planlı karar verme stilini, bilinçli ve yaratıcı stilden daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. En az tercih edilen ise yaratıcı stil olmuştur (38).

Taşdelen 2004 yılında, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesinin değişik bölümlerinde öğrenim gören öğretmen adaylarının karar verme stillerini çeşitli psikososyal değişkenler açısından incelemek amacıyla Scott ve Bruce (1995), tarafından geliştirilmiş olan Karar Verme Stilleri Ölçeği’nin uyarlama çalışmasını

yapmıştır. Taşdelen, bireylerin karar verme sürecinde gelişmelere ve problemlere yaklaşırken gösterdikleri bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla geliştirilen karar verme stilleri ölçeğinin öğretmen adayları için güvenilirlik ve geçerliğini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda rasyonel, bağımlı, kaçınma ve kendiliğinden-anlık karar verme stillerinin alt boyutlarında anlamlı düzeyde ilişkili bulunmasına rağmen sezgisel karar verme stili değişkenlerinden hiçbiri ile ilişkili bulunmamıştır (78).

Benar, Far, Mehrabadi ve Zarej, Yazd eyaletinde Gençlik ve Spor ofis yöneticilerinin karar verme stillerini belirlemek üzere araştırma yapmışlardır. Çalışmada Scott ve Bruce tarafından geliştirilen karar verme stilleri ölçeği kullanılmıştır. Kadın-Erkek, yönetici ve yönetici yardımcılarında kaçınan ve bağımlı karar verme stillerinin aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Kadın yönetici ve yönetici yardımcılarında, akılcı ve spontan karar verme stilleri erkeklere göre daha yüksek düzeyde, erkek yönetici ve yönetici yardımcılarında ise sezgisel karar verme stili kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (16).

Radford, Mann, Ohta ve Nakane 1993 yılında, Japon ve Avustralya üniversite öğrencilerinin kültürel farklılıkları, karar vermede özsaygı, karar vermede stres ve başa çıkma ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre karar vermede özsaygı düzeyi yüksek olan üniversite öğrencilerinin daha az karar stresi yaşamakta olduğu, seçim ve sorumluluk stillerini kullanmaya daha yatkın davranışlar gösterdikleri tespit edilmiştir. Araştırmacılar, Avustralyalı erkek öğrencilerin, Avustralyalı kız öğrencilere göre daha az karar stresi yaşadıklarını, Japon kız öğrencilerin ise erkeklere göre daha az stres yaşadıklarını belirlemişlerdir. Özellikle Avustralyalı üniversite öğrencilerinin, Japon üniversite öğrencilerine oranla daha yüksek özsaygı düzeyine sahip oldukları ve daha fazla seçim sorumluluğu aldıkları, daha düşük stres yaşadıkları, savunucu kaçınım ve aşırı uyarılmışlık stillerini kullandıkları belirlenmiştir (69).

Avşaroğlu 2007 yılında, Selçuk Üniversitesinin farklı fakültelerinde öğrenim gören öğrencilerin karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başa çıkma stillerinin bazı özlük niteliklerine göre farklılaşma durumunu ve benlik saygısı alt ölçek puanlarının karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başa çıkma stillerini ne düzeyde açıkladığını incelemiştir. Araştırmada öğrencilerin cinsiyetleri ile karar

vermede öz saygı puan ortalamaları ve karar verme stilleri alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılaşmanın olmadığı belirlenmiştir. Öğrencilerin, cinsiyetleri ile stresle başa çıkma stilleri alt boyutlarından kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel) puan ortalamaları arasında ve öğrencilerin okudukları sınıfla, karar vermede öz saygı puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu görülmüştür. Araştırmacı karar verme stilleri alt boyutları ile sınıf düzeyleri arasında bir farklılaşma olmamasına rağmen öğrencilerin okudukları sınıfla, stresle başa çıkma stilleri alt boyutlarından kaçma-soyutlanma (biyokimyasal) arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu tespit etmiştir. Öğrencilerin yaşamlarının çoğunu geçirdikleri yerle, karar vermede öz saygı ve karar verme stilleri alt ölçek puan ortalamaları arasında bir farklılığın olmadığı, öğrencilerin yaşamlarının çoğunu geçirdikleri yerle, stresle başa çıkma stilleri alt boyutlarından kaçma-soyutlama (duygusal-eylemsel) arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Araştırma sonucuna göre üniversite öğrencilerinin benlik saygısının alt boyutları, karar vermede öz saygıyı ve karar verme stillerini anlamlı düzeyde açıklamaktadır (8).

Güçray 2001 yılında, ergenlerde karar verme, karar vermede özsaygı ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi bazı değişkenler bakımından incelemiştir. Bu çalışmada erkeklerin karar vermede özsaygı düzeyleri, kızlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu, kızların karar vermede ise daha fazla stres yaşadıkları, ilgisizlik ve uyarılmışlık karar verme stillerinde anlamlı farkların olduğunu, dikkatli karar verme stili ve seçicilikte ise cinsiyetler arasında anlamlı farklılaşmanın olmadığını tespit etmiştir. Okul türü değişkenine göre karar vermede özsaygı, karar vermede stres ile ilgisizlik, aşırı uyarılmışlık ve kaçınma gibi uyumsuz karar verme stillerine sahip olma yönünden anlamlı farklılıkların olduğunu, dikkatli ve uyumlu seçicilik stiline sahip olma açısından okullar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Karar verme davranışında sınıf düzeylerine göre bir fark olmadığı ve lise ikinci sınıf öğrencilerinin ilgisizlik stilini diğerlerinden daha fazla kullandıkları görülmüştür. Alan tercihinde ise karar vermede özsaygı ve karar vermede stres yönünden gruplar arasında farklılaşma olduğu belirlenmiştir (41).

Muhammad, Isa ve Othman tarafından, yüksek öğrenim enstitülerinde yönetim kademesinde yer alan yöneticilerin, hiyerarşik düzey, bilgi ve demografik özelliklerine göre karar verme stilleri arasında fark olup olmadığını araştırmışlardır.

Malezya’da 229 yüksek öğretim üyesi üzerinde araştırma yapmışlardır. Çalışmada cinsiyete göre karar verme stillerin de önemli bir fark olmadığı, ancak yaş ve öğrenim seviyelerine göre anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Alt düzey yöneticilerin daha açık ve etkileşimli (interactive) karar verme stilini, üst düzey yöneticilerin ise hiyerarşik ve esnek karar verme stilini kullandıkları belirlenmiştir. Yönetim kademesinde en fazla tercih edilen hiyerarşik karar verme, ikinci sırada esnek (flexible) karar verme ve en az tercih edilen ise bütünleştirici (integrative) karar verme stilidir. Üst düzey ve alt düzey yöneticilerin hiyerarşik karar verme puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Üst düzey ve orta düzey yöneticilerin ise esnek karar verme puanları arasında önemli bir fark olduğu saptanmıştır. Ancak bütünleştirici karar verme stilinde bir fark bulunmamıştır. Araştırmacılar, genç ve yaşlı yöneticilerin davranışlarının farklı olduğunu ve bu farklılıkların karar verme stillerini etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca daha yüksek düzeyde eğitilmiş ve yaş fazla olan yöneticilerin karar verme stillerinde daha analitik olduğu ve bilgileri değerlendirdikten sonra kararlarını verdiklerini, yaş daha genç ve düşük eğitilmiş olan yöneticilerin ise birden fazla seçenek arasından (multiple options) kararları seçtikleri ve daha esnek kararlar aldıklarını tespit etmişlerdir (60).

Deniz 2002 yılında, karar verme stratejileri ve sosyal beceri düzeylerinin TA-Baskın (transaksiyonel analiz-baskın) ben durumları ile bazı değişkenler arasındaki ilişkiyi karşılaştırmalı olarak incelemek amacıyla üniversite öğrencileri üzerine araştırma yapmıştır. Çalışmada kız öğrencilerin mantıklı karar verme stili puanlarının, erkek öğrencilerin aldıkları puandan anlamlı düzeyde yüksek olduğu, birinci sınıf öğrencilerinin kararsız karar verme stili puan ortalamalarının, dördüncü sınıf öğrencilerine göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Karar verme stillerinden kararsız karar verme ve içtepisel karar verme stili, öğrencilerin baskın ben durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir (28).

Deniz 2004 yılında, Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II’nin uyarlama çalışmasını yaptıktan sonra karar vermede özsaygı, karar verme stilleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla üniversite öğrencileri üzerine araştırma yapmıştır. Araştırma sonucuna göre karar verme sürecinde öğrenciler kendilerine güven duydukça, problemin çözümünde de kendine güvenli yaklaşım sergiledikleri tespit edilmiştir. Özellikle karar vermede özsaygı düzeyleri yüksek

olan öğrencilerin, problem çözme becerileri açısından öğrencilerin kendilerini yetersiz algılamalarını yansıtan problem çözme envanteri alt ölçek ve toplam puanlarıyla anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir (29).

Deniz 2006 yılında, stresle başa çıkma, yaşam doyumu, karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla üniversite öğrencileri üzerine araştırma yapmıştır. Çalışmada stresle başa çıkma stillerinden problem odaklı başa çıkma stili ile karar vermede özsaygı ve dikkatli karar verme stili arasında pozitif yönlü bir ilişki, karar verme stillerinden kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stilleri arasında ise negatif yönlü anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yaşam doyumu ile stresle başa çıkma stillerinden problem odaklı başa çıkma ve sosyal destek arama arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki, yaşam doyumu ile karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasında ise anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (30).

Izgar ve Yılmaz 2004 yılında, karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla İlköğretim Genel Müdürlüğüne bağlı Pansiyonlu İlköğretim Okulları (PİO) ve Yatılı İlköğretim Okullarında (YİBO) görev yapan yöneticiler üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, Okul yöneticilerinin karar vermede öz saygı düzeyleri ile karar verme stillerinden dikkatli karar verme stili arasında pozitif, karar vermede özsaygı düzeyleri ile kaçınan karar verme stili, panik ve erteleyici karar verme stili arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hizmet yılı değişkenine göre karar vermede özsaygı ile karar verme stillerinden dikkatli, kaçınan, panik ve erteleyici puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı, okul yöneticilerinin öğrenim durumu değişkenine göre karar vermede özsaygı ile karar verme stillerinden kaçınan ve panik karar verme stilleri arasında ise anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin sendikaya üye olup olmama biçimlerine göre karar vermede özsaygı, karar verme stillerinden; kaçınan, panik ve erteleyici karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, dikkatli karar verme stili puan ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (48).

Tekin ve Ehtiyar 2010 yılında, Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir

araştırma yapmışlardır. Araştırmada departman yöneticilerinin karar verme stillerinin cinsiyet farklarına, içinde buldukları yaş aralığına, turizm sektöründeki toplam deneyim süresine, buldukları pozisyondaki toplam deneyim süresine ve almış oldukları aylık ücret miktarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Departman yöneticilerinin çalıştıkları departmana göre sezgisel karar verme stili ortalamalarının anlamlı ölçüde farklılaştığı ve yiyecek içecek departmanı yöneticilerinin sezgisel karar verme stili ortalamalarının diğer departman yöneticilerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu, eğitim seviyelerine göre lisansüstü seviyesinde eğitim almış departman yöneticilerinin sezgisel karar verme ortalamalarının da yine diğer seviyelerde eğitim almış departman yöneticilerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca departman yöneticilerinin en çok kullandıkları karar verme stiline ise sezgisel karar verme stili olduğu belirlenmiştir (79).

Alver, Ada ve Çakıcı 2006 yılında, karar verme stratejilerini çeşitli değişkenlere göre incelemek amacıyla Erzurum il merkezinde görev yapan okul yöneticileri üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırmada bireylerin; yönetici olarak yaptıkları görev türleri, görev yaptıkları okulun türü, cinsiyetleri, yaş grupları, çalışma süreleri ve eğitim düzeylerine göre; bağımsız, mantıklı, içtepesel ve kararsızlık karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında anlamlı farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Yöneticilerin medeni durumlarına göre yalnızca içtepesel karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında bekarların lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu; ayrıca çalışma sürelerine göre 21-30 yıl ile 1-10 yıl ve 11-20 yıl yönetici olarak çalışanların bağımsız karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında anlamlı; 11-20 yıl ile 1-10 yıl yönetici olarak çalışanların ise mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir (3).

Alver 2003 yılında, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların empatik becerileri, karar stratejileri ve psikolojik belirtileri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmada mantıklı karar verme stratejisi ile psikolojik belirtiler arasında olumsuz; bağımsız, içtepesel karar verme stratejileri ve kararsızlık ile psikolojik belirtiler arasında olumlu ilişkiler olduğu, kadınların kararsızlık puanlarının erkeklerin kararsızlık puanlarından önemli düzeyde yüksek olduğu,

empatik beceri ile mantıklı, bağımsız ve içtepisel karar verme stratejileri arasında olumlu, empatik becerileri ile kararsızlık puanları arasında olumsuz ilişkiler olduğu; ancak bu ilişkilerin önemli düzeyde olmadığı belirlenmiştir (4).

Alqarni, Florida State Üniversitesi kütüphane yöneticilerinin yönetsel karar verme stilleri üzerine araştırma yapmıştır. Çalışmada yöneticilerin cinsiyet, etnik, yaş, eğitim seviyesi, meslek grubu, yönetim deneyimleri ve şu andaki pozisyonlarına göre karar verme stillerini incelemek üzere Row ve Mason tarafından geliştirilen karar verme stilleri ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kütüphane yöneticilerinin çoğunluğunun ilk seçtikleri ve sık kullandıkları davranışsal stil, nadiren kullandıkları ise yönlendirici stil olmuştur. Yöneticilerin baskın olarak davranışsal ve kavramsal karar verme stillerini, en az ise yönlendirici stili kullandıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmada karar verme stilleri ile yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı, yöneticilik deneyimi, etnik, şu andaki pozisyonu ve meslek grubu arasında ise bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yaşa bağlı olarak karar verme stilleri arasında bir fark olmadığı belirlenmiştir. Kütüphanecilik bölümünden mezun olanlar diğer bölümlerden mezun olanlara göre daha az yönlendirici stili, deneyim süreleri az olan yöneticiler deneyim süresi fazla olan yöneticilere göre daha fazla davranışsal karar verme stilini kullandıkları saptanmıştır. Şu andaki pozisyon ve cinsiyet ile karar verme stilleri arasında önemli bir fark bulunmamıştır. Erkek yöneticilerin yönlendirici, analitik ve kavramsal stillerinin kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğu, kadın yöneticilerin ise davranışsal stili erkek yöneticilere göre daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir (1).

III. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. ÇALIŞMA EVRENİ

Araştırmanın evrenini, Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı yöneticileri, araştırmanın örneklemini ise Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları ve Şube Müdürleri oluşturmuştur.

Merkez teşkilatı Ankara’da bulunan Bakanlıklar evreni, araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin örneklemini temsil edici nitelikte olduğu varsayılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMA GRUBU

Araştırma grubu, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı’nda; Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı ve Şube Müdürü düzeyinde görev yapan yöneticiler olarak belirlenmiştir. Çalışma grubunun cinsiyet ve sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir (Bkz. Tablo 10).

Tablo 10: Çalışma Grubu ve Yönetici Sayıları

Çalışma Grubu	Cinsiyet	Genel Müdür Yardımcısı	Daire Başkanı	Şube Müdürü	Toplam
Gençlik ve Spor Bakanlığı	Kadın		3	22	25
	Erkek	12	26	79	117
	Toplam	12	29	101	142
Milli Eğitim Bakanlığı	Kadın	2	7	22	31
	Erkek	14	49	100	163
	Toplam	16	56	122	194
TOPLAM	Kadın	2	10	44	56
	Erkek	26	75	179	280
	Toplam	28	85	223	336

3.3. ARAŞTIRMA TEKNİĞİ VE PROTOKOL

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı’nda yönetici olarak görev yapan, Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları ve Şube Müdürlerine “Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II” (MKVÖ I-II) ile araştırma-uygulama yapmak üzere, Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Başkanlığı ve Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları Kurulu Onayı alındıktan sonra Milli Eğitim Bakanlığı’ndan, Gençlik ve Spor Bakanlığı’ndan,

Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğünden, Gençlik ve Spor Bakanlığı Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğünden, Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Toto Teşkilat Başkanlığından resmi olarak izin alınmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda yönetici olarak görev yapan, Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları ve Şube Müdürlerine çalışma ve ölçekler hakkında gerekli açıklamalar yapılmış olup ve çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 336 yönetici ile anket çalışması yapılmıştır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada veri toplama araçları olarak, araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” ile yöneticilerin karar vermede özsaygı ve karar verme stillerini ölçmek için, Mann ve diğerleri tarafından geliştirilen ve 2004 yılında Deniz tarafından Türkçeye uyarlanan “Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II” (MKVÖ I-II) kullanılmıştır.

3.4.1. Melbourne Karar Verme Ölçeği (MKVÖ I-II) (Melbourne Decision Making Questionary)

Mann, Radford, Burnett, Ford, Bond, Leung, Nakamura, Vaughan, ve Yang (1998) tarafından altı ülkeyi kapsayan (Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya, Amerika, Hon Kong ve Tayvan) kültürler arası bir araştırmada, üniversite öğrencilerinin karar vermede öz saygı ve karar verme stillerini karşılaştırmak amacıyla “Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II” (MKVÖ I-II) geliştirilmiştir (59). Ölçek, Türk üniversite öğrencilerinin karar verme stillerinin belirlenmesi ve diğer ülke öğrencileriyle karşılaştırmalı çalışmalar yapmak amacıyla Deniz tarafından (2004) Türkçeye uyarlanmıştır (29). Deniz, Melbourne Karar Verme Ölçeğinin (MKVÖ I-II) geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını 2002-2003 öğretim yılında Selçuk Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Bilgisayar Sistemleri Öğretmenliği ve Otomotiv Öğretmenliği ikinci sınıf öğrencileri üzerinde gerçekleştirmiştir (29).

Melbourne Karar Verme Ölçeği iki kısımdan oluşmaktadır.

I. Kısım (MKVÖ I): Karar vermede özsaygıyı belirlemeyi amaçlamaktadır. Altı maddeden ve tek alt faktörden oluşmakta olup üç maddesi düz, üç maddesi ters yönde puanlanmaktadır. Puanlama maddelerine verilen “Doğru” yanıtı 2 puan,

“Bazen Doğru” yanıtı 1 puan, “Doğru Değil” yanıtı 0 puan şeklinde yapılmaktadır. Ölçekten alınabilecek maksimum puan 12’dir. Yüksek puanlar karar vermede özsaygının yüksek olduğunu belirtmektedir (29).

II. Kısım (MKVÖ II): 22 maddeden oluşmakta ve karar verme stillerini ölçmektedir. Puanların yüksekliği ilgili karar verme stilinin kullanıldığıının göstergesidir. Dört alt faktörü bulunmaktadır. Dikkatli Karar Verme Stili (6 madde), Kaçınan Karar Verme Stili (6 madde), Erteleyici Karar Verme Stili (5 madde) ve Panik Karar Verme Stilidir (5 madde). Bu ölçekte MKVÖ I gibi yanıtlanmaktadır. Dört alt faktör şu şekildedir (29).

Dikkatli Karar Verme Stili (6 madde): Bireyin karar vermeden önce özenle gerekli bilgiyi araması ve alternatifleri dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yapma durumudur. Bu faktör altı madde (8, 10, 12, 14, 18, 22) ile ifade edilir ve (0-12) puan aralığı ile değerlendirilir.

Kaçınan Karar Verme Stili (6 madde): Bireyin karar vermekten kaçınması, kararları başkalarına bırakma eğiliminde olması ve böylelikle sorumluluğu bir başkasına devrederek karar vermekten kurtulmaya çalışma durumudur. Bu faktör altı madde (9, 15, 17, 20, 23, 25) ile ifade edilir ve (0-12) puan aralığı ile değerlendirilir.

Erteleyici Karar Verme Stili (5 madde): Bireyin kararı geçerli bir neden olmaksızın sürekli erteleme, geciktirme ve sürüncemede bırakma durumudur. Bu faktör, beş madde (11, 13, 16, 24, 27) ile ifade edilir ve (0-10) puan aralığı ile değerlendirilir.

Panik Karar Verme Stili (5 madde): Bireyin bir karar durumu ile karşı karşıya kaldığında, kendini zaman baskısı altında hissederek aceleci davranışlar göstererek hızlı çözümlere ulaşma çabası durumudur. Bu faktör, beş madde (7, 19, 21, 26, 28) ile ifade edilir ve (0-10) puan aralığı ile değerlendirilir.

3.4.2. Melbourne Karar Verme Ölçeğinin Güvenirliği

Mann ve diğerleri tarafından 1998 yılında MKVÖ I-II’nin güvenilirliği; Avustralya, Amerika, Yeni Zelanda, Japonya, Hong Kong ve Tayvan’daki üniversite öğrencilerinin karar vermede öz saygı ve karar verme stillerini karşılaştırmak

amacıyla kültürler arası yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .74 olarak bulunmuştur. Karar verme stilleri alt ölçeklerin güvenilirlik katsayıları sırasıyla dikkatli karar verme .80, kaçınan karar verme .87, erteleyici karar verme .81 ve panik karar verme .74 olarak hesaplanmıştır (59).

Deniz 2004 yılında, MKVÖ I-II'nin güvenilirliğini testin tekrarı ve iç tutarlılık yöntemleriyle ayrı ayrı hesaplamıştır. Ölçeği 2002–2003 öğretim yılında S.Ü. Teknik Eğitim Fakültesi Bilgisayar Sistemleri Öğretmenliği ve Otomotiv Öğretmenliği bölümlerinden seçilen 56 öğrenciye üç hafta ara ile iki kez uygulamıştır. Testin tekrarı yöntemi ile alt ölçeklerden elde edilen güvenilirlik katsayıları, karar vermede öz saygı $r=.85$, dikkatli karar verme stili ile $r=.83$, kaçınan karar vermestili ile $r=.87$, erteleyici karar verme stili ile $r=.68$, panik karar verme stili ile $r=.84$ olduğunu hesaplamıştır. Deniz ölçeğin iç tutarlılığının hesaplanmasında ise madde analizi yapmış ve analiz sonucunda ölçeklerde yer alan toplam 28 maddenin, 26'sının madde toplam korelasyonlarını .33'ün üstünde; diğer 2 maddenin madde toplam korelasyonunu ise .26 ve .27 olarak bulmuştur. 154 üniversite öğrencisine uygulanan MKVÖ I-II'nin iç tutarlılık katsayıları karar vermede öz saygı için Cronbach Alpha $=.72$, karar verme stili alt faktörlerinden dikkatli karar verme için Cronbach Alpha $=.80$, kaçınan karar verme için Cronbach Alpha $=.78$, erteleyici karar verme için Cronbach Alpha $=.65$, panik karar verme için Cronbach Alpha $=.71$ olarak hesaplamıştır (29).

3.4.3. Melbourne Karar Verme Ölçeğinin Geçerliği

Deniz 2004 yılında MKVÖ I-II geçerlik çalışmalarını; kapsam geçerliği ve benzer ölçekler geçerliği yöntemi kullanarak gerçekleştirmiştir. Kapsam geçerliğinde uzman görüşü almış ve MKVÖ I-II'nin benzer ölçek geçerlik çalışmasını, 1992 yılında Kuzgun tarafından geliştirilen karar stratejileri ölçeği (KSÖ) ve MKVÖ I-II ölçeği ile birlikte uygulamıştır. MKVÖ I-II ile KSÖ alt ölçekleri arasındaki korelasyon katsayıları $r=.15$ ile $r=.71$ arasında değişen ve MKVÖ I-II ile KSÖ arasında 0.01 ve 0.05 düzeylerinde anlamlı ilişkiler bulmuştur (29).

3.5. İSTATİSTİK YÖNTEM

Tez yazımında windows MS Word programı, verilerin düzenlenmesi ve grafiklerin çizilmesinde windows MS Excel tablolama programı, istatistik testlerin yapılmasında Windows SPSS 16 istatistik programı kullanıldı.

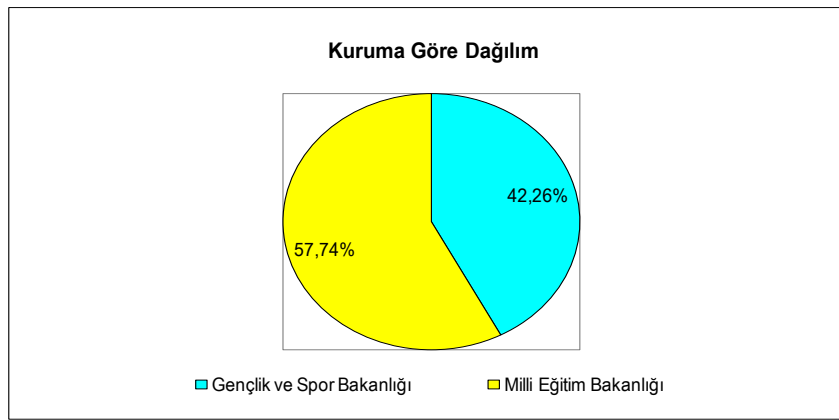
Çalışma grubuna ait genel özellikleri ortaya koymada çapraz tablolama (Cross tabulation) testi uygulandı. İstatistik yöntem olarak öncelikle normallik testi (Kolmogorov-Smirnov) uygulandı. Normal dağılıma sahip veriler için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde; ikili karşılaştırmalarda bağımsız iki grup için t-testi (independent sample), üç ve üzeri grup karşılaştırmalarında ise tekyönlü anova (Oneway) testi uygulandı. Anova testinde saptanan anlamlı farklılıklar için ikinci seviye testi olarak Tukey's (HSD) testi uygulandı.

IV. BÖLÜM: BULGULAR

4.1. DENEKLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

4.1.1. Kuruma Göre Katılımcılar

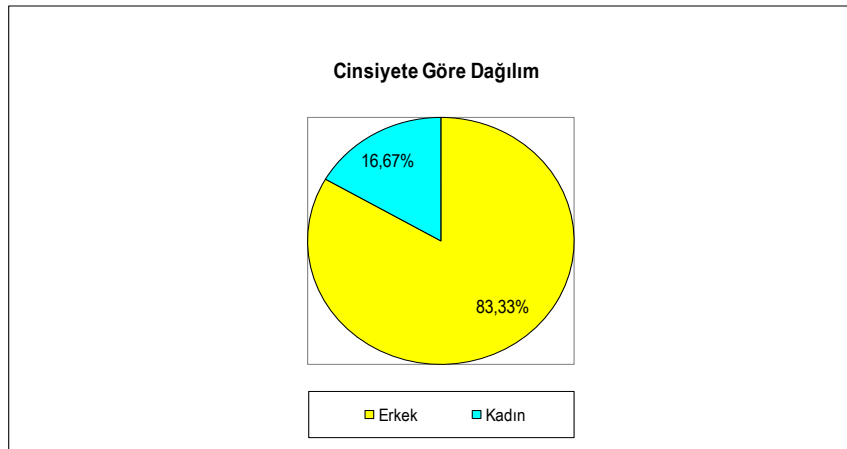
Çalışmaya katılan ve yönetici konumunda olan Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticilerinin % 42.26 düzeyinde olduğu, Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin ise % 57.74 düzeyinde olduğu görülmektedir (Bkz. Grafik 1; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 1: Kuruma Göre Çalışmaya Katılanlar

4.1.2. Cinsiyete Göre Katılımcılar

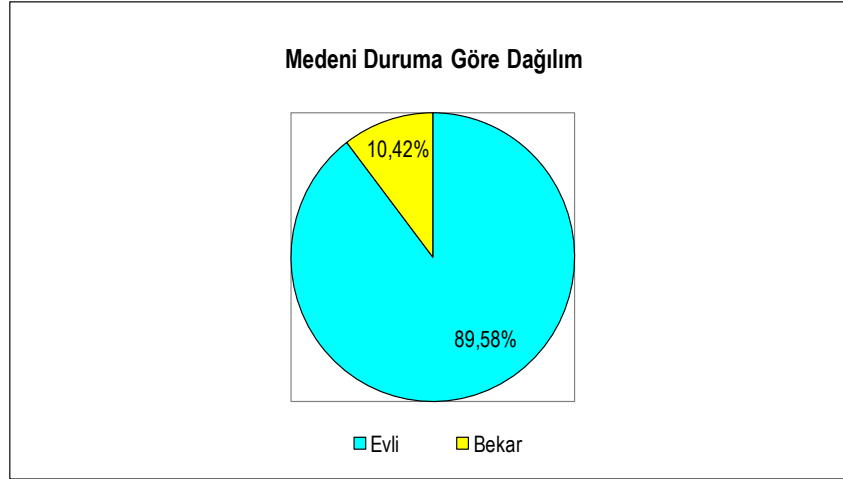
Çalışmaya katılan ve yönetici konumunda olan Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin % 83.33'ünü erkekler, % 16.67'sini ise kadınlar teşkil etmektedir (Bkz. Grafik 2; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 2: Cinsiyete Göre Çalışmaya Katılanlar

4.1.3. Medeni Duruma Göre Katılımcılar

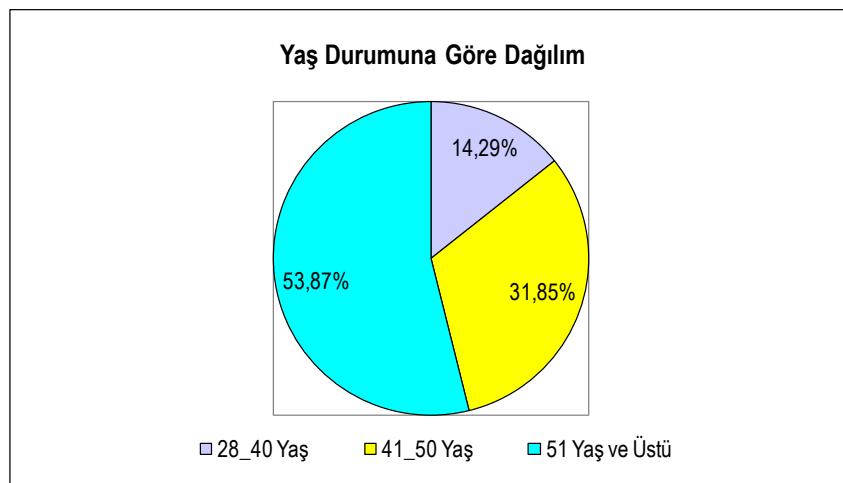
Medeni duruma göre Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin % 89.58'ini evli olanlar, % 10.42'sini ise bekar olanlar teşkil etmektedir (Bkz. Grafik 3; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 3: Medeni Duruma Göre Çalışmaya Katılanlar

4.1.4. Yaş Seviyesine Göre Katılımcılar

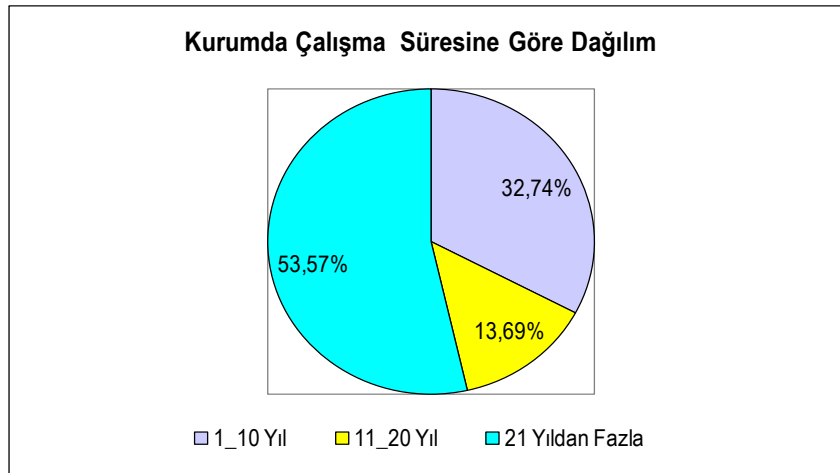
Yaş düzeyine bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin % 14.29'unu 28-40 yaşları aralığında, % 31.85'ini 41-50 yaş aralığında ve % 53.87'sini ise 51 yaş ve üstünde olanlar teşkil etmektedir (Bkz. Grafik 4; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 4: Yaş Durumuna Göre Çalışmaya Katılanlar

4.1.5. Kurumda Çalışma Süresine Göre Katılımcılar

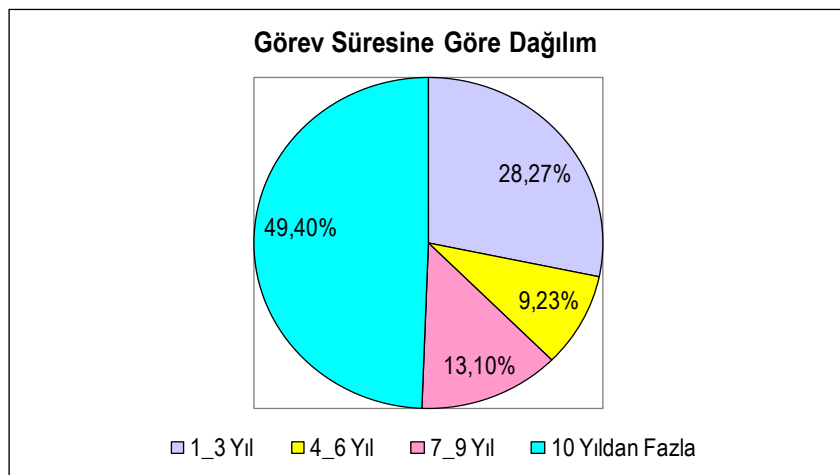
Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin kurumda çalışma sürelerine göre % 32,74'ünü 1-10 yıl arasında, % 13,69'unu 11-20 yıl arasında ve % 53,57'sini ise 21 yıl ve üzerinde çalışanlar teşkil etmektedir (Bkz. Grafik 5; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 5: Kurumda Çalışma Süresine Göre Çalışmaya Katılanlar

4.1.6. Görev Süresine Göre Katılımcılar

Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin görev sürelerine göre % 28,27'sini 1-3 yıl arası, % 9,23'ünü 4-6 yıl arası, % 13,10'unu 7-9 yıl arası ve % 49,40'ını ise 10 yıldan fazla görev süresi olanlar teşkil etmektedir (Bkz. Grafik 6; İstatistik test sonuçları Ek 6).



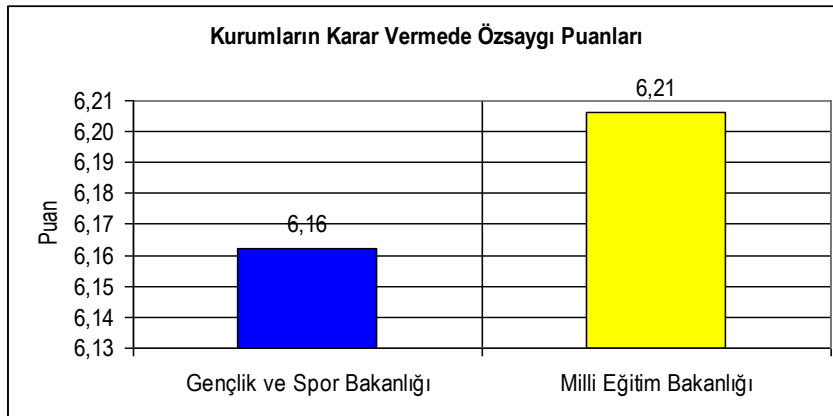
Grafik 6: Görev Süresine Göre Çalışmaya Katılanlar

4.2. HİPOTEZ 1: Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda Görev Yapan Yöneticilerin Karar Verme Stilleri

4.2.1. Kurumların Karar Vermede Özsayı Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar vermede özsayı puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı (independent samples t-test).

Test sonuçları Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar vermede özsayı puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticilerinin karar vermede özsayı puanları (6.162±1.1768) Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinden daha düşük bulunmasına rağmen (6.206±1.2253) bu fark istatistiki olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 1.147=P>0.05$). (Bkz. Grafik 7; İstatistik test sonuçları Ek 6).



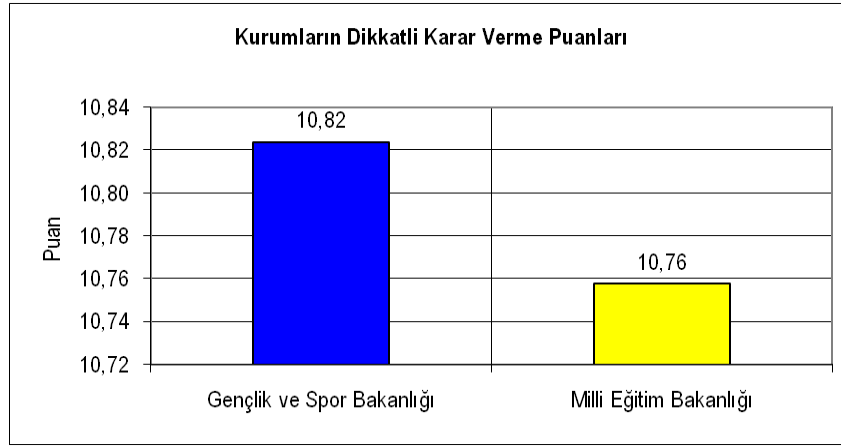
Grafik 7: Kurumların Karar Vermede Özsayı Puanları

4.2.2. Kurumların Dikkatli Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin dikkatli karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı.

Test sonuçları yöneticilerin dikkatli karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticilerinin dikkatli karar verme puanları (10.824±1.4405) Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinden daha

yüksek bulunmasına rağmen (10.758 ± 1.7089) bu fark istatistiki olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 1.238 = P > 0.05$). (Bkz. Grafik 8; İstatistik test sonuçları Ek 6).

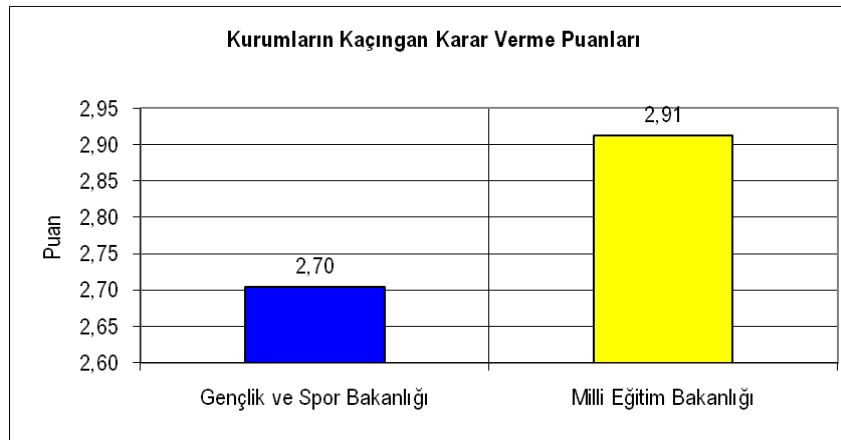


Grafik 8: Kurumların Dikkatli Karar Verme Puanları

4.2.3. Kurumların Kaçınan Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin kaçınan karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı.

Test sonuçları yöneticilerin kaçınan karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticilerinin kaçınan karar verme puanları (2.704 ± 2.0099) Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinden daha düşük bulunmasına rağmen (2.912 ± 1.92) bu fark istatistiki olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 0.213 = P > 0.05$). (Bkz. Grafik 9; İstatistik test sonuçları Ek 6).

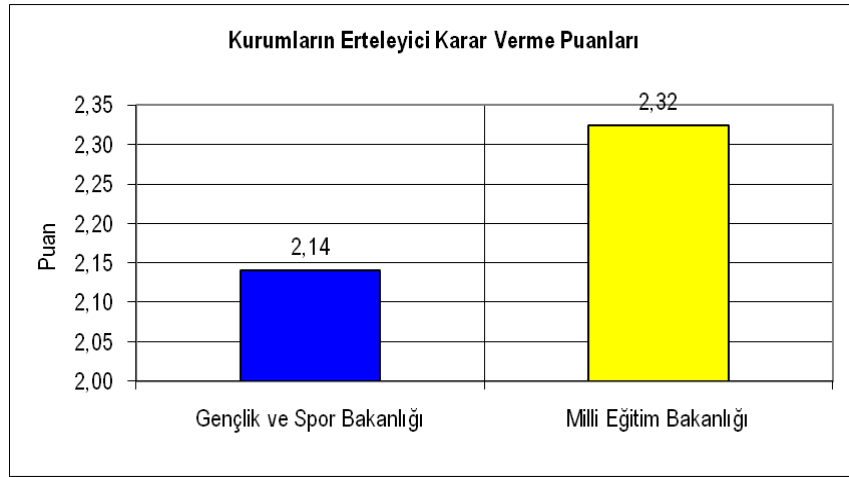


Grafik 9: Kurumların Kaçınan Karar Verme Puanları

4.2.4. Kurumların Erteleyici Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin erteleyici karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı.

Test sonuçları yöneticilerin erteleyici karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticilerinin erteleyici karar verme puanları (2.141 ± 2.0232) Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinden daha düşük bulunmasına rağmen (2.325 ± 1.8416) bu fark istatistiki olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 1.764 = P > 0.05$). (Bkz. Grafik 10; İstatistik test sonuçları Ek 6).

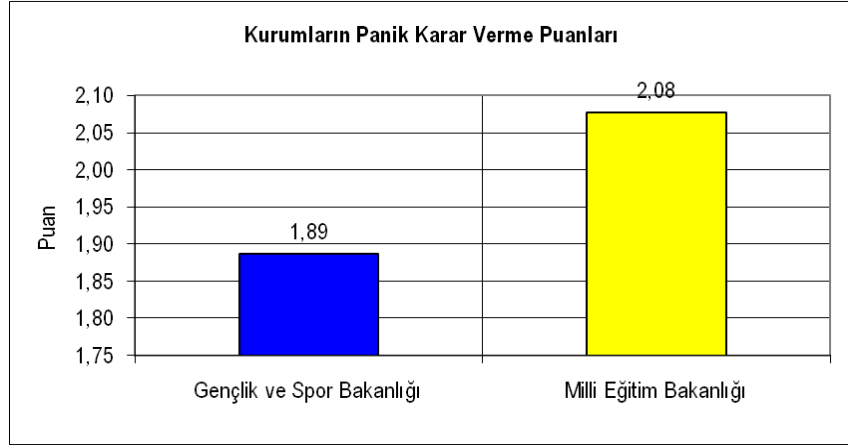


Grafik 10: Kurumların Erteleyici Karar Verme Puanları

4.2.5. Kurumların Panik Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin panik karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup t-testi uygulandı.

Test sonuçları yöneticilerin panik karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticilerinin panik karar verme puanları (1.887 ± 1.6763) Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinden daha düşük bulunmasına rağmen (2.077 ± 1.805) bu fark istatistiki olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 1.956 = P > 0.05$). (Bkz. Grafik 11; İstatistik test sonuçları Ek 6).

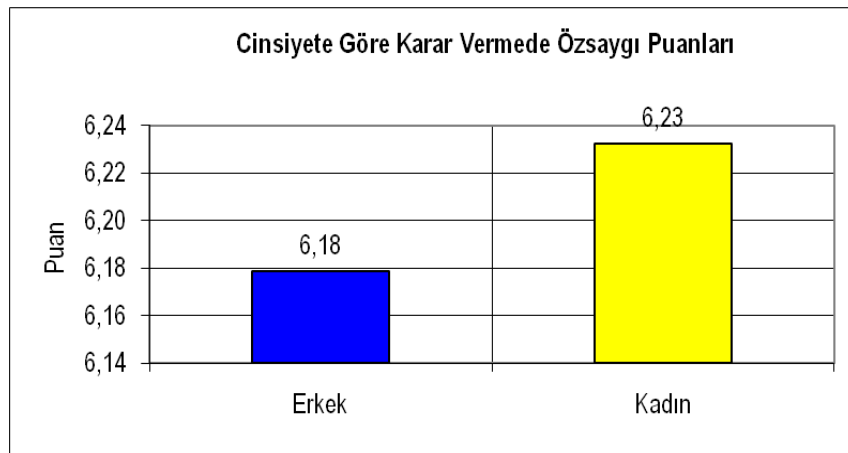


Grafik 11: Kurumların Panik Karar Verme Puanları

4.3. HİPOTEZ 2: Cinsiyete Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri

4.3.1. Cinsiyete Göre Karar Vermede Özsayı Puanları

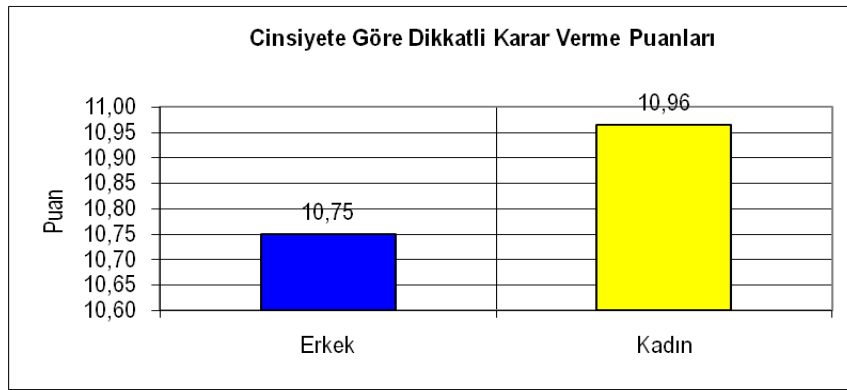
Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin cinsiyete bağlı olarak karar vermede özsayı puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı. Test sonuçları kadın ve erkeklerin karar vermede özsayı puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Erkeklerin karar vermede özsayı puanları (6.179 ± 1.2314) kadınlardan daha düşük bulunmasına rağmen (6.232 ± 1.0616) bu fark istatistiki olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 0.378 = P > 0.05$). (Bkz. Grafik 12; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 12: Cinsiyete Göre Karar Vermede Özsayı Puanları

4.3.2. Cinsiyete Göre Dikkatli Karar Verme Puanları

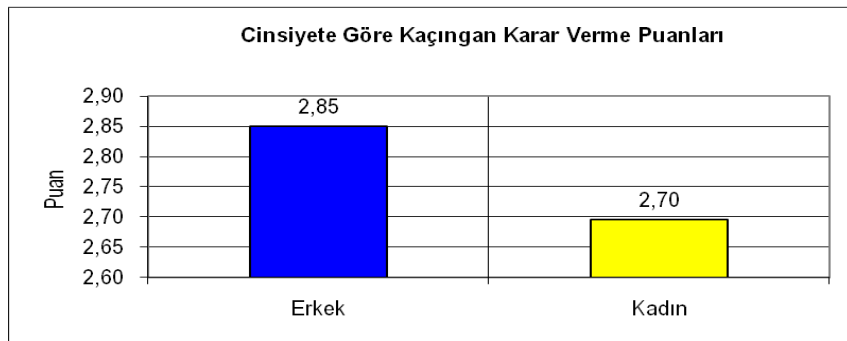
Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin cinsiyete bağlı olarak dikkatli karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı. Test sonuçları kadın ve erkeklerin dikkatli karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Erkeklerin dikkatli karar verme puanları (10.75 ± 1.609) kadınlardan daha düşük bulunmasına rağmen (10.964 ± 1.549) bu fark istatistiksel olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 0.698 = P > 0.05$). (Bkz. Grafik 13; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 13: Cinsiyete Göre Dikkatli Karar Verme Puanları

4.3.3. Cinsiyete Göre Kaçınan Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin cinsiyete bağlı olarak kaçınan karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı.



Grafik 14: Cinsiyete Göre Kaçınan Karar Verme Puanları

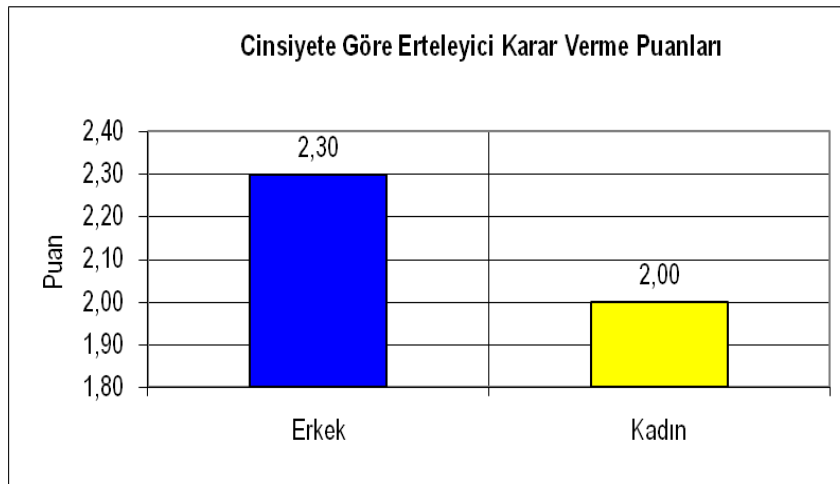
Test sonuçları kadın ve erkeklerin kaçınan karar verme puanları arasındaki

farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Erkeklerin kaçınan karar verme puanları (2.85 ± 2.003) kadınlardan daha yüksek bulunmasına rağmen (2.69 ± 1.725) bu fark istatistiki olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 1.427 = P > 0.05$). (Bkz. Grafik 14; İstatistik test sonuçları Ek 6).

4.3.4. Cinsiyete Göre Erteleyici Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin cinsiyete bağlı olarak erteleyici karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı.

Test sonuçları kadın ve erkeklerin erteleyici karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Erkeklerin erteleyici karar verme puanları (2.296 ± 1.919) kadınlardan daha yüksek bulunmasına rağmen (2.00 ± 1.916) bu fark istatistiki olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 0.598 = P > 0.05$). (Bkz. Grafik 15; İstatistik test sonuçları Ek 6).

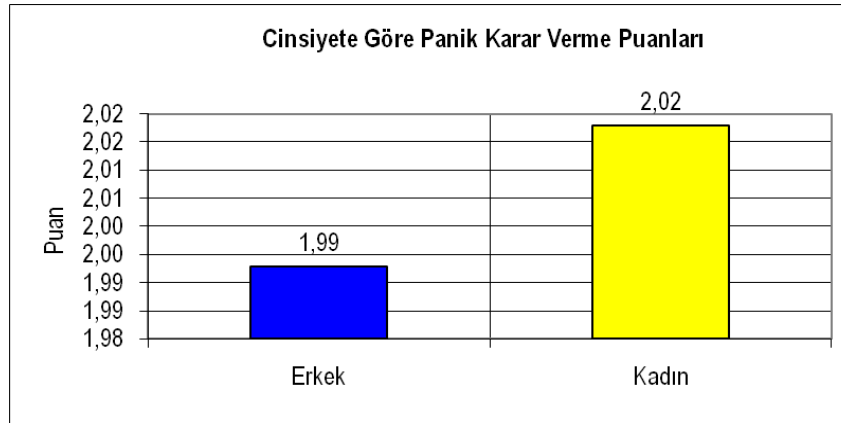


Grafik 15: Cinsiyete Göre Erteleyici Karar Verme Puanları

4.3.5. Cinsiyete Göre Panik Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin cinsiyete bağlı olarak panik karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı. Test sonuçları kadın ve erkeklerin panik karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Erkeklerin panik karar verme puanları (1.993 ± 1.778) kadınlardan daha düşük bulunmasına rağmen (2.018 ± 1.742) bu fark istatistiki olarak

önemli bulunmadı ($t_{.05}; 0.42=P>0.05$). (Bkz. Grafik 16; İstatistik test sonuçları Ek 6).

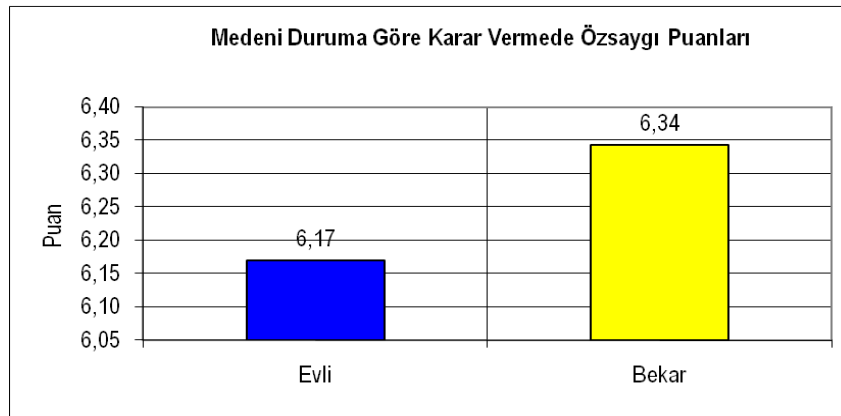


Grafik 16: Cinsiyete Göre Panik Karar Verme Puanları

4.4. HİPOTEZ 3: Medeni Duruma Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri

4.4.1. Medeni Duruma Göre Karar Vermede Özsaygı Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin medeni duruma bağlı olarak karar vermede özsaygı puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı.



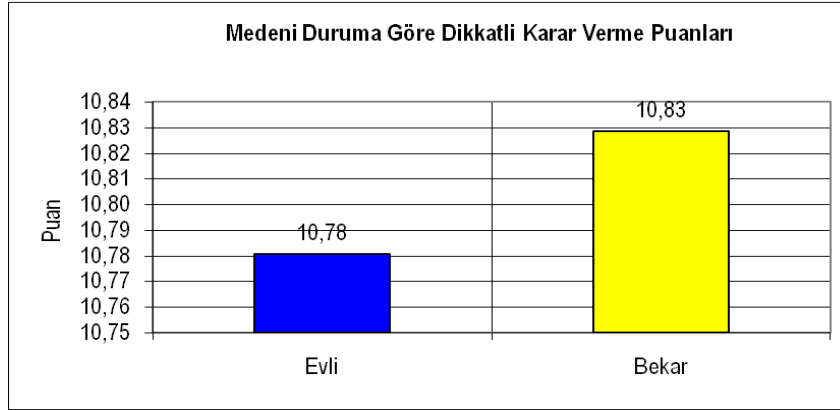
Grafik 17: Medeni Duruma Göre Karar Vermede Özsaygı Puanları

Test sonuçları evli ve bekarların karar vermede öz saygı puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Evlilerin karar vermede öz saygı puanları (6.169 ± 1.230) bekarlardan daha düşük bulunmasına rağmen (6.343 ± 0.937) bu fark

istatistiki olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 1.034=P>0.05$). (Bkz. Grafik 17; İstatistik test sonuçları Ek 6).

4.4.2. Medeni Duruma Göre Dikkatli Karar Verme Puanları

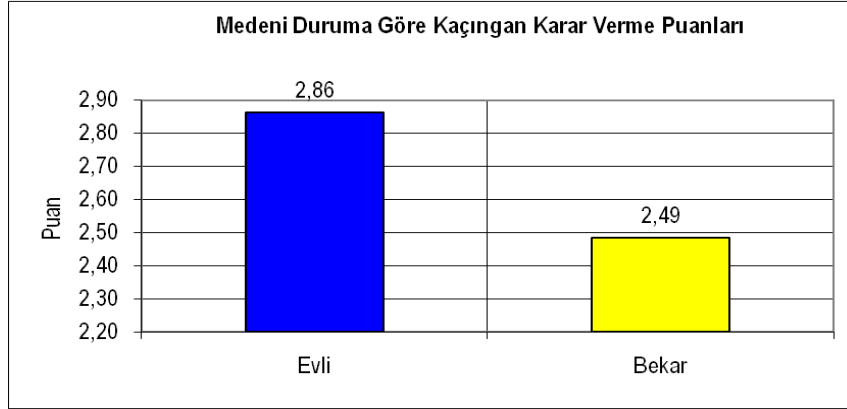
Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin medeni duruma bağlı olarak dikkatli karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı. Test sonuçları evli ve bekarların dikkatli karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Evlilerin dikkatli karar verme puanları (10.781 ± 1.593) bekarlardan daha düşük bulunmasına rağmen (10.829 ± 1.671) bu fark istatistiki olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 0.84=P>0.05$). (Bkz. Grafik 18; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 18: Medeni Duruma Göre Dikkatli Karar Verme Puanları

4.4.3. Medeni Duruma Göre Kaçınan Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin medeni duruma bağlı olarak kaçınan karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı. Test sonuçları evli ve bekarların kaçınan karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Evlilerin kaçınan karar verme puanları (2.864 ± 1.979) bekarlardan daha yüksek bulunmasına rağmen (2.486 ± 1.755) bu fark istatistiki olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 0.964=P>0.05$). (Bkz. Grafik 19; İstatistik test sonuçları Ek 6).

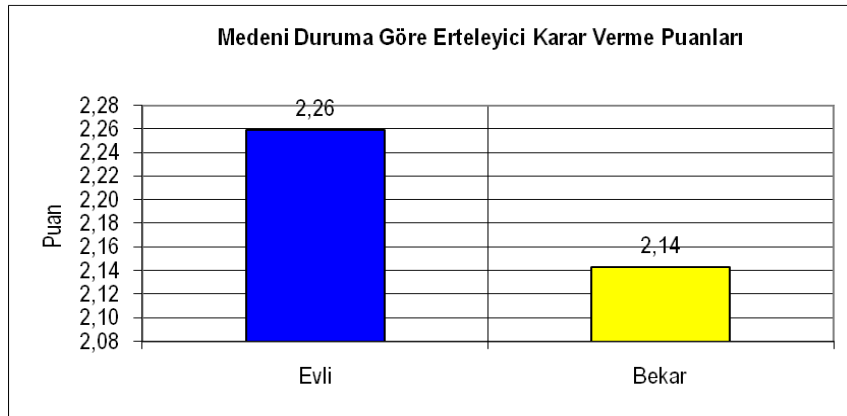


Grafik 19: Medeni Duruma Göre Kaçınan Karar Verme Puanları

4.4.4. Medeni Duruma Göre Erteleyici Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin medeni duruma bağlı olarak erteleyici karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha= 0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı.

Test sonuçları evli ve bekarların erteleyici karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Evlilerin erteleyici karar verme puanları (2.259 ± 1.923) bekarlardan daha yüksek bulunmasına rağmen (2.143 ± 1.911) bu fark istatistiki olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 0.212 = P > 0.05$). (Bkz. Grafik 20; İstatistik test sonuçları Ek 6).



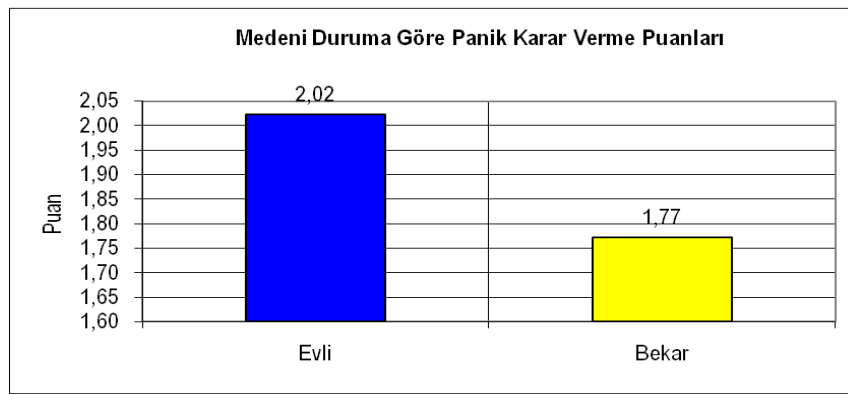
Grafik 20: Medeni Duruma Göre Erteleyici Karar Verme Puanları

4.4.5. Medeni Duruma Göre Panik Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin medeni

duruma bağılı olarak panik karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız iki grup için t-testi uygulandı.

Test sonuçları evli ve bekarların panik karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi. Evlilerin panik karar verme puanları (2.023 ± 1.791) bekarlardan daha yüksek bulunmasına rağmen (1.771 ± 1.573) bu fark istatistik olarak önemli bulunmadı ($t_{.05}; 0.838=P>0.05$). (Bkz. Grafik 21, İstatistik test sonuçları Ek 6).

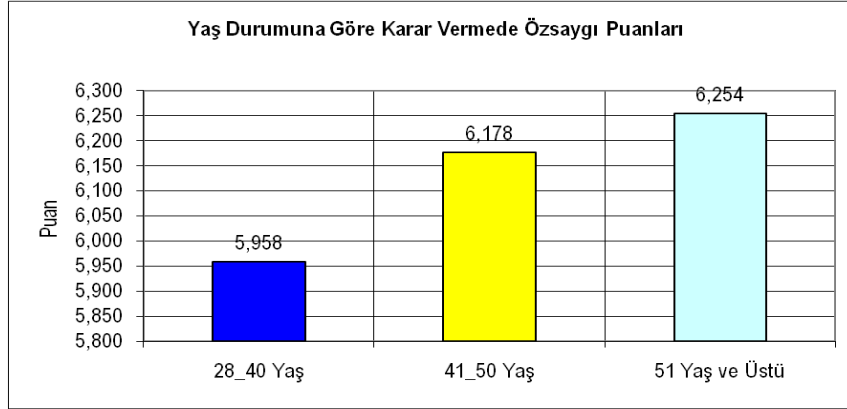


Grafik 21: Medeni Duruma Göre Panik Karar Verme Puanları

4.5. HİPOTEZ 4: Yaşa Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri

4.5.1. Yaş Durumuna Göre Karar Vermede Özsaygı Puanları

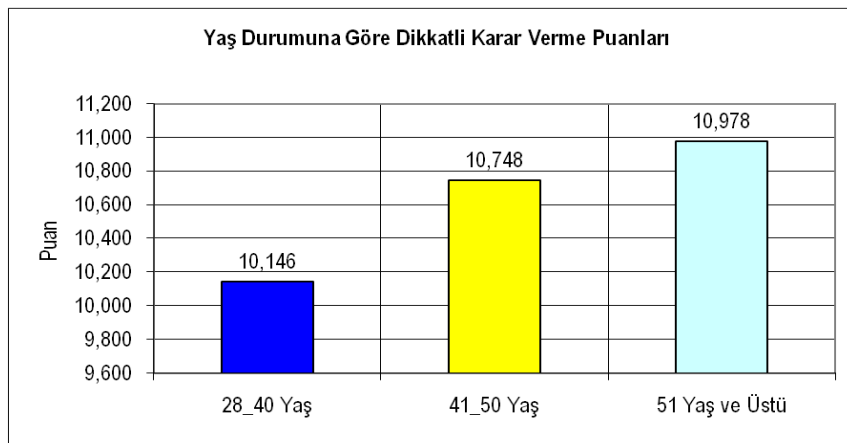
Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin yaş seviyelerine bağılı olarak karar vermede öz saygı puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları yaşa bağılı olarak yöneticilerin karar vermede özsaygı puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 1.152; P>0.05$). İstatistik olarak önemli olmasa da yaşa bağılı olarak yöneticilerin karar vermede öz saygı puanlarının arttığı görüldü. Test sonuçları 51 yaş ve üstü yöneticilerin karar vermede özsaygı puanlarının (6.254 ± 1.278) sırası ile 41-50 yaş grubu (6.178 ± 1.122) ve 28-40 yaş grubundan (5.958 ± 1.071) önemsiz de olsa daha yüksek olduğunu gösterdi (Bkz. Grafik 22; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 22: Yaş Durumuna Göre Karar Vermede Özsayı Puanları

4.5.2. Yaş Durumuna Göre Dikkatli Karar Verme Puanları

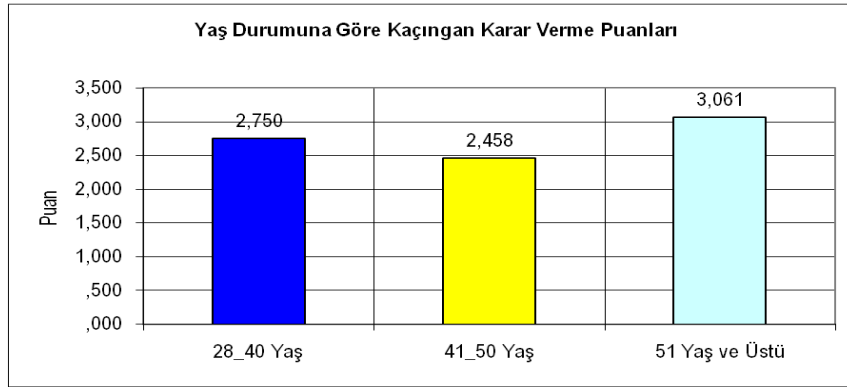
Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin yaş seviyelerine bağlı olarak dikkatli karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları yaşa bağlı olarak yöneticilerin dikkatli karar verme puanları arasındaki farkın önemli olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 5.314; P<0.05$). Bulunan anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında önemli olduğunu saptamak için ikinci seviye testi olarak Tukey HSD uygulandı. Test sonuçları 51 yaş ve üstü yöneticilerin dikkatli karar verme puanlarının (10.978 ± 1.456) sırası ile 41-50 yaş grubu (10.748 ± 1.572) ve 28-40 yaş grubundan (10.146 ± 1.989) önemli ölçüde daha yüksek olduğunu gösterdi (Bkz. Grafik 23; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 23: Yaş Durumuna Göre Dikkatli Karar Verme Puanları

4.5.3. Yaş Durumuna Göre Kaçınan Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin yaş seviyelerine bağlı olarak kaçınan karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları yaşa bağlı olarak yöneticilerin kaçınan karar verme puanları arasındaki farkın önemli olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 3.271; P<0.05$). Bulunan anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında önemli olduğunu saptamak için ikinci seviye testi olarak Tukey HSD uygulandı. Test sonuçları 51 yaş ve üstü yöneticilerin kaçınan karar verme puanlarının (3.061 ± 1.978) sırası ile 41-50 yaş grubu (2.458 ± 1.813) ve 28-40 yaş grubundan (2.75 ± 2.098) önemli ölçüde daha yüksek olduğunu gösterdi (Bkz. Grafik 24; İstatistik test sonuçları Ek 6).



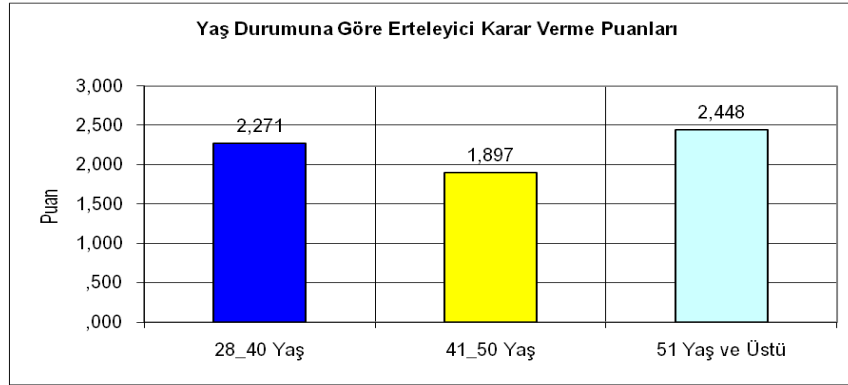
Grafik 24: Yaş Durumuna Göre Kaçınan Karar Verme Puanları

4.5.4. Yaş Durumuna Göre Erteleyici Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin yaş seviyelerine bağlı olarak erteleyici karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları yaşa bağlı olarak yöneticilerin erteleyici karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 2,797; P>0.05$).

Test sonuçları 51 yaş ve üstü yöneticilerin erteleyici karar verme puanlarının (2.448 ± 1.875) sırası ile 41-50 yaş grubu (1.897 ± 1.999) ve 28-40 yaş grubundan (2.271 ± 1.831) önemsiz de olsa daha yüksek olduğunu gösterdi. Yine 28-40 yaş grubu yöneticilerin erteleyici karar verme puanlarının (2.271 ± 1.831) 41-50 yaş

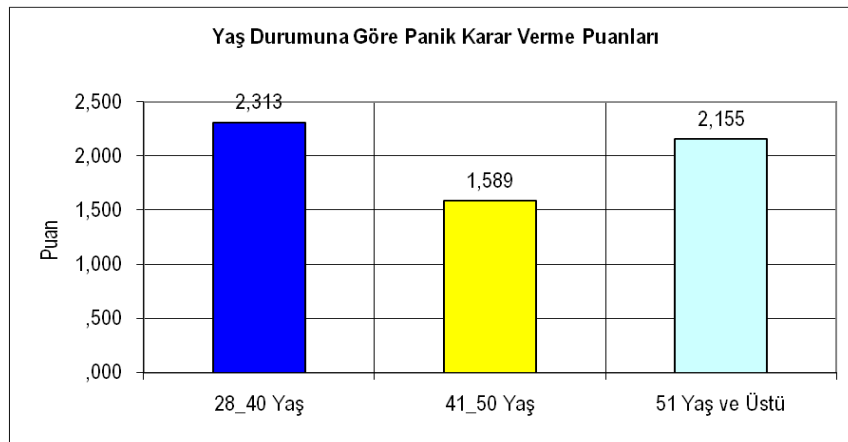
grubundan (1.897 ± 1.999) daha fazla olduğunu gösterdi (Bkz. Grafik 25; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 25: Yaş Durumuna Göre Erteleyici Karar Verme Puanları

4.5.5. Yaş Durumuna Göre Panik Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin yaş seviyelerine bağlı olarak panik karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları yaşa bağlı olarak yöneticilerin panik karar verme puanları arasındaki farkın önemli olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 4.417; P<0.05$). Bulunan anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında önemli olduğunu saptamak için ikinci seviye testi olarak Tukey HSD uygulandı. Test sonuçları 28-40 yaş grubu yöneticilerin panik karar verme puanlarının (2.313 ± 2.0951) sırası ile 51 yaş ve üstü (2.155 ± 1.669) ve 41-50 yaş grubu yöneticilerin puanlarından (1.589 ± 1.720) önemli ölçüde daha yüksek olduğunu gösterdi (Bkz. Grafik 26, Ek 6 İstatistik test sonuçları).

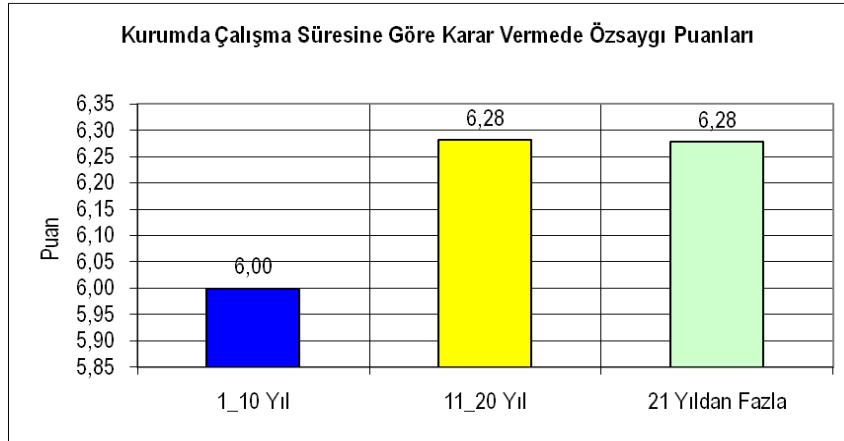


Grafik 26: Yaş Durumuna Göre Panik Karar Verme Puanları

4.6. HİPOTEZ 5: Kurumda Çalışma Süresine Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri

4.6.1. Kurumda Çalışma Süresine Göre Karar Vermede Özsaygı Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin kurumda çalışma süresine bağlı olarak karar vermede özsaygı puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları kurumda çalışma süresine bağlı olarak özsaygı puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 1.997; P>0.05$). Test sonuçları 11-20 yıl arası çalışan yöneticilerin karar vermede özsaygı puanlarının (6.283 ± 1.294) sırası ile 21 yıldan fazla (6.278 ± 1.224) ve 1-10 yıl arası çalışan yöneticilerin puanından (6.00 ± 1.117) önemsiz de olsa daha yüksek olduğunu gösterdi. Yine 21 yıldan fazla çalışan yöneticilerin puanlarının (6.278 ± 1.224) 1-10 yıl arası çalışanlardan (6.00 ± 1.117) daha yüksek olduğu görüldü (Bkz. Grafik 27; İstatistik test sonuçları Ek 6).

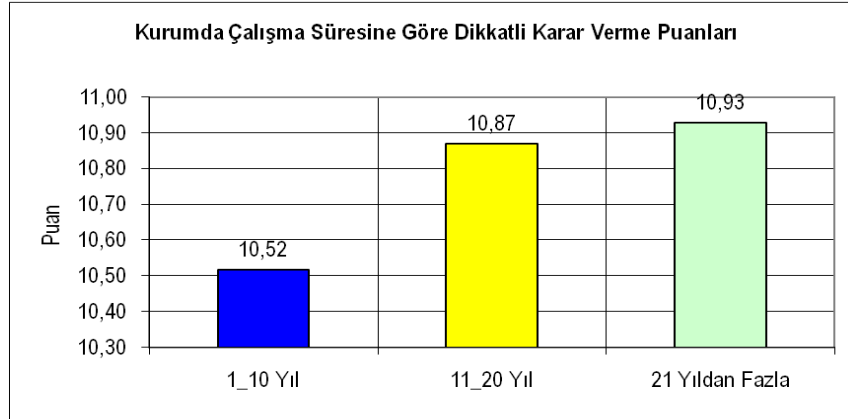


Grafik 27: Kurumda Çalışma Süresine Göre Karar Vermede Özsaygı Puanları

4.6.2. Kurumda Çalışma Süresine Göre Dikkatli Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin kurumda çalışma süresine bağlı olarak dikkatli karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları kurumda çalışma süresine bağlı olarak yöneticilerin dikkatli karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz

olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 2.332; P>0.05$).



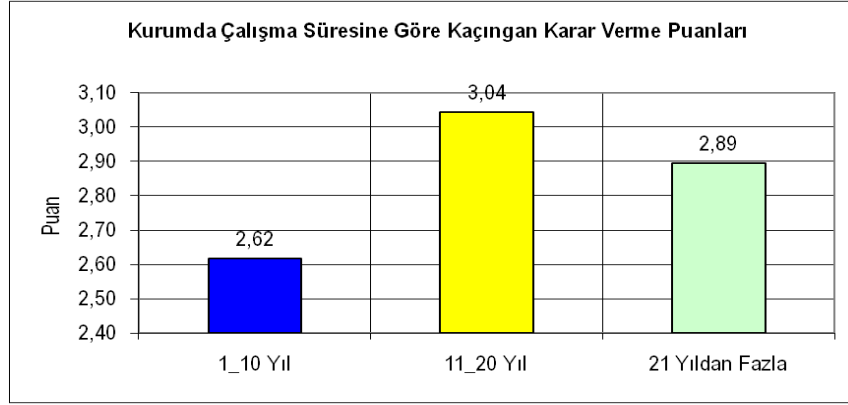
Grafik 28: Kurumda Çalışma Süresine Göre Dikkatli Karar Verme Puanları

Test sonuçları 21 yıldan fazla yöneticilerin dikkatli karar verme puanlarının (10.928 ± 1.517) sırası ile 11-20 yıl arası çalışan (10.87 ± 1.360) ve 1-10 yıl arası çalışan yöneticilerin puanından (10.518 ± 1.790) önemsiz de olsa daha yüksek olduğunu gösterdi. Yine 11-20 yıl arası çalışan yöneticilerin puanlarının (10.87 ± 1.360) 1-10 yıl arası çalışanlardan (10.518 ± 1.790) daha fazla olduğu görüldü (Bkz. Grafik 28; İstatistik test sonuçları Ek 6).

4.6.3. Kurumda Çalışma Süresine Göre Kaçınan Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin kurumda çalışma süresine bağlı olarak kaçınan karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları kurumda çalışma süresine bağlı olarak yöneticilerin kaçınan karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 1.013; P>0.05$).

Test sonuçları 11-20 yıl arası çalışan yöneticilerin kaçınan karar verme puanlarının (3.043 ± 1.825) sırası ile 21 yıldan fazla (2.894 ± 1.956) ve 1-10 yıl arası çalışan yöneticilerin puanından (2.618 ± 2.013) önemsiz de olsa daha yüksek olduğunu gösterdi. Yine 21 yıldan fazla çalışan yöneticilerin kaçınan karar verme puanlarının (2.894 ± 1.956) 1-10 yıl arası çalışanlardan (2.618 ± 2.013) daha yüksek olduğu görüldü (Bkz. Grafik 29; İstatistik test sonuçları Ek 6).

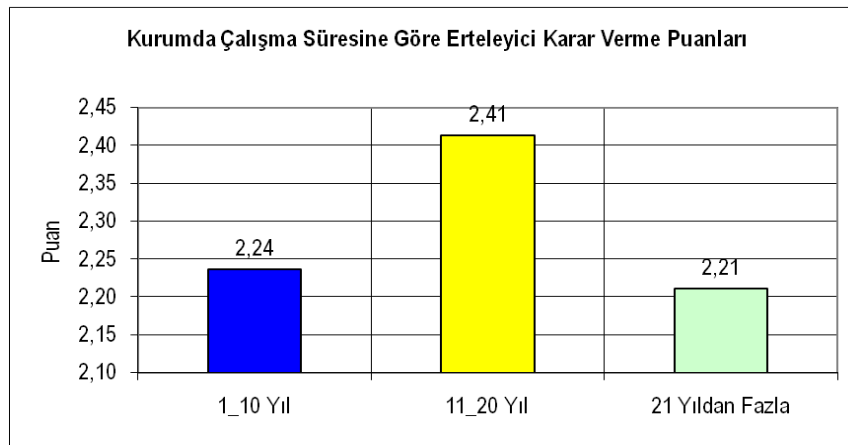


Grafik 29: Kurumda Çalışma Süresine Göre Kaçınan Karar Verme Puanları

4.6.4. Kurumda Çalışma Süresine Göre Erteleyici Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin kurumda çalışma süresine bağlı olarak erteleyici karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları kurumda çalışma süresine bağlı olarak yöneticilerin erteleyici karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 0.204; P>0.05$).

Test sonuçları 11-20 yıl arası çalışan yöneticilerin erteleyici karar verme puanlarının (2.413 ± 2.166) sırası ile 21 yıldan fazla (2.211 ± 1.846) ve 1-10 yıl arası çalışan yöneticilerin puanından (2.236 ± 1.943) önemsiz de olsa daha yüksek olduğunu gösterdi. Yine 21 yıldan fazla çalışan yöneticilerin puanlarının (2.211 ± 1.846) 1-10 yıl arası çalışanlardan (2.236 ± 1.943) daha az olduğu görüldü (Bkz. Grafik 30; İstatistik test sonuçları Ek 6).

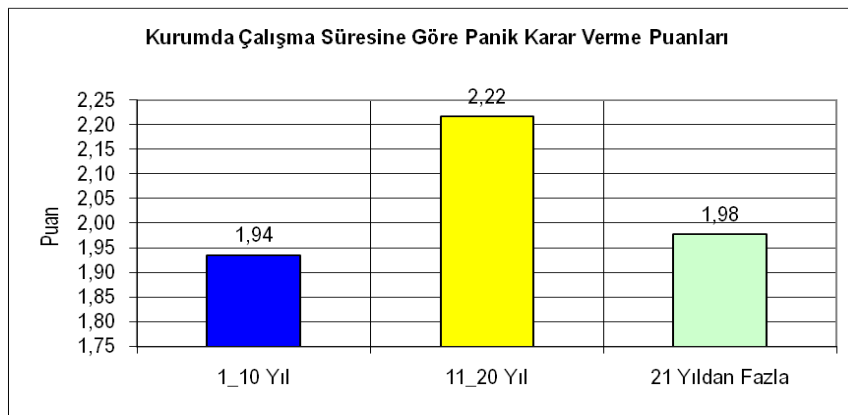


Grafik 30: Kurumda Çalışma Süresine Göre Erteleyici Karar Verme Puanları

4.6.5. Kurumda Çalışma Süresine Göre Panik Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin kurumda çalışma süresine bağlı olarak panik karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları kurumda çalışma süresine bağlı olarak yöneticilerin panik karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 0.431; P>0.05$).

Test sonuçları 11-20 yıl arası çalışan yöneticilerin panik karar verme puanlarının (2.217 ± 2.117) sırası ile 21 yıldan fazla (1.978 ± 1.630) ve 1-10 yıl arası çalışan yöneticilerin puanından (1.936 ± 1.838) önemsiz de olsa daha yüksek olduğunu gösterdi. Yine 1-10 yıl arası çalışan yöneticilerin puanlarının (1.936 ± 1.838) 21 yıldan fazla çalışan yöneticilerden (1.978 ± 1.630) daha az olduğu görüldü (Bkz. Grafik 31; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 31: Kurumda Çalışma Süresine Göre Panik Karar Verme Puanları

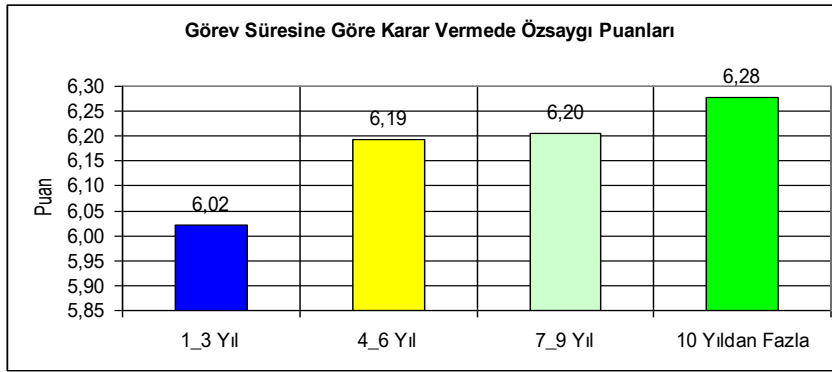
4.7. HİPOTEZ 6: Görev Süresine Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri

4.7.1. Görev Süresine Göre Karar Vermede Özsaygı Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin görev süresine bağlı olarak karar vermede özsaygı puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı.

Test sonuçları görev süresine bağlı olarak yöneticilerin karar vermede özsaygı puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 0.915; P>0.05$). Test

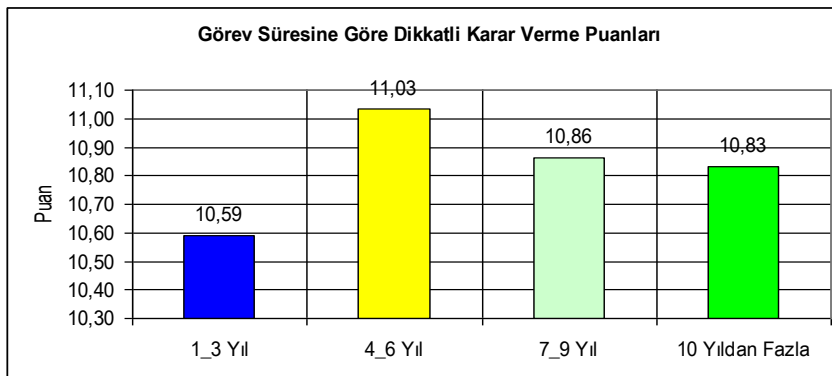
sonuçları görev süresine bağlı olarak 10 yıldan fazla görev süresi olan yöneticilerin karar vermede özsaygı puanlarının (6.277 ± 1.310) sırası ile 7-9 yıl arası görev süresi (6.205 ± 1.069), 4-6 yıl arası görev süresi (6.194 ± 1.013) ve 1-3 yıl arası görev süresine sahip yöneticilerin puanından (6.021 ± 1.120) önemsiz de olsa daha yüksek olduğunu gösterdi (Bkz. Grafik 32; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 32: Görev Süresine Göre Karar Vermede Özsaygı Puanları

4.7.2. Görev Süresine Göre Dikkatli Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin görev süresine bağlı olarak dikkatli karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları görev süresine bağlı olarak yöneticilerin dikkatli karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 0.801; P>0.05$).



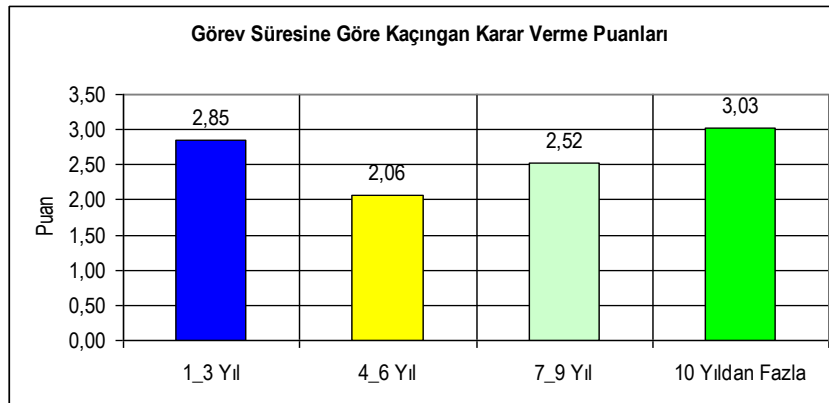
Grafik 33: Görev Süresine Göre Dikkatli Karar Verme Puanları

Test sonuçları görev süresine bağlı olarak 4-6 yıl arası görev süresi olan yöneticilerin dikkatli karar verme puanlarının (11.032 ± 1.797) sırası ile 7-9 yıl arası

görev süresi (10.864 ± 1.423), 10 yıldan fazla görev süresi (10.831 ± 1.539) ve 1-3 yıl arası görev süresine sahip yöneticilerin puanlarından (10.589 ± 1.710) önemsiz de olsa daha yüksek olduğunu gösterdi (Bkz. Grafik 33; İstatistik test sonuçları Ek 6).

4.7.3. Görev Süresine Göre Kaçınan Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin görev süresine bağlı olarak kaçınan karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları görev süresine bağlı olarak yöneticilerin kaçınan karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 2.556; P>0.05$). Test sonuçları 10 yıldan fazla görev süresine sahip yöneticilerin kaçınan karar verme puanlarının (3.030 ± 2.043) sırası ile 7-9 yıl arası görev süresi (2.523 ± 1.592), 1-3 yıl arası görev süresi (2.853 ± 1.983) ve 4-6 yıl arası görev süresine sahip yöneticilerin puanlarından (2.065 ± 1.711) önemsiz de olsa daha yüksek olduğunu gösterdi (Bkz. Grafik 34; İstatistik test sonuçları Ek 6).

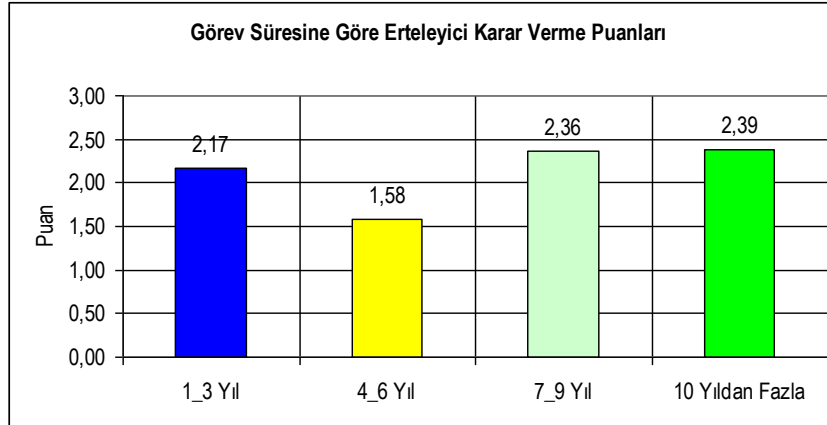


Grafik 34: Görev Süresine Göre Kaçınan Karar Verme Puanları

4.7.4. Görev Süresine Göre Erteleyici Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin görev süresine bağlı olarak erteleyici karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları görev süresine bağlı olarak yöneticilerin erteleyici karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 1.650; P>0.05$). Test sonuçları görev süresine bağlı olarak 10 yıldan fazla çalışan yöneticilerin erteleyici karar verme puanlarının (2.386 ± 1.962) sırası ile 7-9

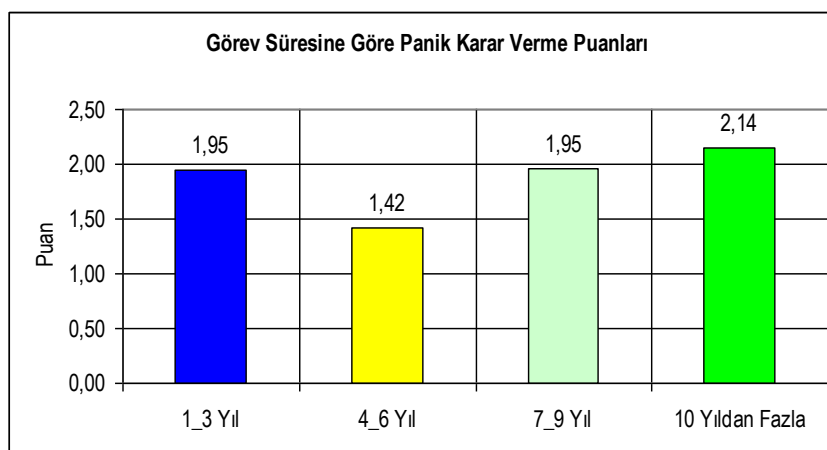
yıl arası görev süresi (2.364 ± 1.685), 1-3 yıl arası görev süresi (2.168 ± 1.965) ve 4-6 yıl arası görev süresine sahip yöneticilerin puanlarından (1.581 ± 1.784) önemsiz de olsa daha yüksek olduğunu gösterdi (Bkz. Grafik 35; İstatistik test sonuçları Ek 6).



Grafik 35: Görev Süresine Göre Erteleyici Karar Verme Puanları

4.7.5. Görev Süresine Göre Panik Karar Verme Puanları

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin görev süresine bağlı olarak panik karar verme puanları arasında önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova testi (Oneway anova) uygulandı. Test sonuçları görev süresine bağlı olarak yöneticilerin panik karar verme puanları arasındaki farkın önemsiz olduğunu gösterdi ($F_{2,335}; 1.526; P>0.05$).



Grafik 36: Görev Süresine Göre Panik Karar Verme Puanları

Test sonuçları görev süresine bağlı olarak 10 yıldan fazla görev süresine sahip

yöneticelerin panik karar verme puanlarının (2.145 ± 1.748) sırası ile 7-9 yıl arası görev süresi (1.955 ± 1.554), 1-3 yıl arası görev süresi (1.947 ± 1.898) ve 4-6 yıl arası görev süresine sahip yöneticilerin puanlarından (1.419 ± 1.708) önemsiz de olsa daha yüksek olduğunu gösterdi (Bkz. Grafik 36; İstatistik test sonuçları Ek 6).

V. BÖLÜM: TARTIŞMA

5.1. HİPOTEZ 1: Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda Görev Yapan Yöneticilerin Karar Verme Stilleri

Kurumlara göre karar vermede özsaygı puanları karşılaştırıldığında Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin karar vermede özsaygı puanlarının Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerden çok daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen bu sonuçlara göre Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarının yöneticilik görevlerine yükseltilmelerine ilişkin değişik kriterler uygulamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin dikkatli karar verme puanları Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen bu fark, rekabete dayalı yarışmaları bünyesinde barındıran spor teşkilatında görev yapan yöneticilerin, bu konuda daha tecrübeli olmalarından kaynaklanmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin kaçınan karar verme puanları Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Araştırma sonucu, Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin ani karar verme yerine daha sorumlu ve ihtiyatlı karar vermeyi tercih ettiklerini göstermektedir.

Bu çalışmada Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin erteleyici karar verme puanları Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin karar vermede sorumluluk alma bakımından Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerden daha önde olduğu söylenebilir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin panik karar verme puanları Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Çalışma sonucunu, Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilere nazaran karar vermede daha hassas ve tedirgin olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, H_0 hipotezi reddilmiş alternatif hipotez olan H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani, kurumlara bağlı olarak yöneticilerin karar verme stilleri farklı olabilmektedir.

Jamian, Sidhu ve Aperapar, Üniversite Dekanlarının yönetsel kararlarını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; Dekanların çok baskın ve baskın olarak davranışsal, ikinci planda analitik, en az kullandıkları ise yönlendirici ve kavramsal stil olduğunu tespit etmişlerdir (50). Esa, Alias ve Samad, inşaat sektöründe görev yapan proje yöneticilerinin zihinsel karar verme stillerini belirlemek üzere yaptıkları çalışmada; proje yöneticilerinin planlı karar verme stilini, bilinçli ve yaratıcı stilden daha fazla kullandıklarını tespit etmişlerdir. En az tercih edilen ise yaratıcı stil olmuştur (38). Jamian, Sidhu, Aperapar ve Esa, Alias, Samad tarafından yapılan farklı çalışma sonuçları, araştırmadan elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir.

Mann ve arkadaşları tarafından (1998), Avustralya, Amerika, Yeni Zelanda, Japonya, Hong Kong ve Tayvan'daki üniversite öğrencilerinin karar vermede öz saygı ve karar verme stillerini karşılaştırmak amacıyla kültürler arası yapılan çalışmada; Batı kültüründeki üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı düzeylerinin Doğu Asya kültüründeki öğrencilerden daha yüksek olduğu, Doğu Asya kültüründeki öğrencilerin kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stilleri Batı kültüründeki öğrencilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Batı kültüründeki ve Doğu Asya kültüründeki öğrencilerin dikkatli karar verme puanları arasında bir fark bulunmamıştır (59).

Mann ve arkadaşlarının yaptığı çalışma, Üniversite öğrencileri üzerinde olmasına rağmen araştırmadan elde edilen bulgular, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin kurumlara göre karar verme stillerinin araştırılmasından elde ettiğimiz bulguları destekler niteliktedir. Tespit edilen sonuçlar karar vermede özsaygı, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme düzeyleri arasında paralellik göstermektedir. Üniversite öğrencilerinin yaşlarının genç, hayat tecrübesi ve sorumluluklarının az olması nedeniyle kültürler arası dikkatli karar verme puanları arasında fark bulunamamış, Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin ise dikkatli karar verme puanları arasında önemsizde olsa fark olduğu tespit edilmiştir.

5.2. HİPOTEZ 2: Cinsiyete Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri

Bu araştırmada cinsiyete bağlı olarak yöneticilerin karar verme stillerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin karar vermede özsaygı puanları erkek yöneticilerin puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar kadınların karar vermede erkeklere nazaran çok daha dikkatli ve mesleki ilkelere göre hareket ettiğini, ayrıca risk ve belirsizliklere karşı başa çıkabilecek kadar kendilerini yeterli düzeyde hissettiklerini göstermektedir.

Çalışma sonucunda, dikkatli karar vermede kadın yöneticilerin puanları erkeklere nazaran daha yüksek bulunmuştur. Çalışmadan elde edilen bu sonuç kadınların yaradılışları gereği karar vermede çok daha özenli davrandıkları ve yöneticilik görevlerine gelmede erkeklere nazaran daha objektif kriterlere göre seçildikleri şeklinde açıklanabilir.

Cinsiyete bağlı olarak kaçınan karar verme bakımından erkeklerin kadınlardan daha yüksek puana sahip olduğu görülmektedir. Erkeklerin kaçınan karar verme puanlarının kadınlardan daha yüksek bulunması, daha deneyimli olmalarından kaynaklanacağı şeklinde yorumlanabileceği gibi, kısmen de olsa sorumluluktan kaçma şeklinde de ifade edilebilir.

Bu çalışmada erkek yöneticilerin erteleyici karar verme puanları kadınlardan daha yüksek bulunmuştur. Erkek yöneticilerin ani olarak hatalı karar verme yerine daha tedbirli davrandıkları, kadın yöneticilerin ise daha fazla sorumluluk üstlendikleri şeklinde de yorumlanabilir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan kadın yöneticilerin panik karar verme puanları erkek yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar kadınların karar vermede tedirgin davrandıkları şeklinde yorumlanabileceği gibi üstlendikleri mesuliyet nedeniyle verecekleri kararı çok önemsemeleri şeklinde de değerlendirilebilir. Ancak karar verme konusunda erkek yöneticilerin kadınlara göre daha soğukkanlı olduğu söylenebilir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre H_0 hipotezi reddedilmiş alternatif hipotez olan H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani, cinsiyete bağlı olarak yöneticilerin karar verme stilleri farklı olabilmektedir.

Alqarnı, Florida State Üniversitesi kütüphane yöneticilerine yönelik yaptığı araştırmada; cinsiyet grupları ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir. Çalışmada erkek yöneticilerin yönlendirici, analitik ve kavramsal stilleri kadınlara göre daha yüksek düzeyde, kadın yöneticilerin ise davranışsal stili erkek yöneticilere göre daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir (1).

Benar ve arkadaşlarının Gençlik ve Spor ofis yöneticilerinin karar verme stillerini belirlemek üzere yaptıkları araştırmada; kadın yönetici ve yönetici yardımcılarında, akılcı ve spontan karar verme stillerinin erkeklere göre daha yüksek düzeyde, erkek yönetici ve yönetici yardımcılarında ise sezgisel karar verme stiline kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (16).

Hansson ve Andersen, İsveç’deki okul müdürlerinin liderlik stilleri, karar verme stilleri ve motivasyon profilleri üzerine yaptıkları araştırmada; cinsiyetler arasında önemli bir fark olmadığını tespit etmişlerdir (43).

Alqarnı, Benar, Hansson ve Andersen’in yaptığı farklı araştırma sonuçları, çalışmadan elde ettiğimiz bulgularla benzerlik göstermektedir. Sonuçlar, “cinsiyete bağlı olarak karar verme stilleri farklı olabilmektedir” hipotezimizi desteklemektedir.

5.3. HİPOTEZ 3: Medeni Duruma Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri

Bu çalışmada Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı’nda görev yapan bekar yöneticilerin karar vermede özsaygı puanları evli yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Bekar yöneticilerin karar vermede özsaygı puanlarının yüksekliği sorunları çözebilme konusunda daha cesaretli oldukları ya da karar vermede daha hassas davrandıkları şeklinde yorumlanabileceği gibi evli yöneticilerin üstlendikleri mesuliyet nedeniyle verecekleri karar konusunda daha tecrübeli olabilecekleri şeklinde de ifade edilebilir.

Çalışmada bekar yöneticilerin dikkatli karar verme puanları evli yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Bekar yöneticilerin dikkatli karar vermede evli yöneticilere nazaran daha hassas davrandıkları söylenebilir. Diğer taraftan bu sonuçlar, evli yöneticilerin başta aileleri olmak üzere taşıdıkları farklı sorumluluklar nedeniyle dikkatli karar vermede bekar yöneticilere nazaran daha düşük seviyede

olduklarını göstermektedir.

Bu araştırmada evli yöneticilerin kaçınan karar verme puanları bekar yöneticilerden daha yüksek bulundu. Sonuçlar, evli yöneticilerin başta aileleri olmak üzere taşıdıkları farklı sorumluluklar nedeniyle bekar yöneticilere göre daha yüksek oranda kaçınan karar verdiklerini göstermektedir. Diğer taraftan evli yöneticilerin daha tecrübeli oldukları, ani ve hatalı karar yerine kaçınan karara yöneldikleri ya da risk içeren önemli kararların alınmasında sorumluluğu diğer yöneticilere bırakma isteğinde oldukları söylenebilir.

Araştırmada evli yöneticilerin erteleyici karar verme puanları bekar yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Sonuçlar, evli yöneticilerin taşıdıkları farklı sorumluluklar nedeniyle (aile v.s) bekar yöneticilere göre daha yüksek oranda erteleyici karar verdiklerini göstermektedir. Bu sonuçlar evli yöneticilerin daha tecrübeli oldukları, ani ve hatalı karar yerine konu üzerinde araştırma yapmak amacıyla erteleyici karara yöneldikleri şeklinde yorumlanabileceği gibi, bekar yöneticilere göre sorumluluktan kaçış şeklinde de yorumlanabilir.

Çalışma sonucuna göre evli yöneticilerin panik karar verme puanları bekar yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Araştırma sonuçları evli yöneticilerin bekar yöneticilere göre daha yüksek oranda panik karar verdiklerini göstermektedir. Evli yöneticilerin üstlendikleri sorumluluk nedeniyle önemli kararların alınmasında daha fazla stres yaşadıkları ve bu nedenle panik karar vermeye yöneldikleri, bekar yöneticilerin ise karar vermede daha soğukkanlı oldukları söylenebilir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre H_0 hipotezi rededilmiş alternatif hipotez olan H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani medeni duruma bağlı olarak evli ve bekar yöneticilerin karar verme stilleri farklı olabilmektedir.

Uzunoğlu, futbol hakemlerinin medeni durumları ile kaçınan puan ortalamalarını ele alındığında, evli hakemlerin puan ortalamalarının, bekar hakemlerin puan ortalamalarından düşük olduğunu belirtmiştir (83). Araştırmamızda ise sorumluluğa ve olgunluğa bağlı olarak evli yöneticilerin kaçınan karar verme puan ortalamaları yüksek bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin karar verme stratejilerini çeşitli değişkenlere göre inceleyen Alver, Ada ve Çakıcı araştırmada; medeni duruma göre bağımsız, mantıklı

ve kararsızlık karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı, medeni duruma göre yalnızca içtepisel karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında bekarların lehine anlamlı bir farklılaşma olduğunu tespit etmişlerdir (3). Bu çalışmadan elde edilen bulgular, araştırmadan elde ettiğimiz sonuçlarla benzerlik ve farklılık göstermektedir.

5.4. HİPOTEZ 4: Yaşa Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin yaş durumuna göre karar vermede özsaygı puanları önemsiz de olsa farklı bulunmuştur. Yaşa bağlı olarak 51 yaş ve üstü yöneticilerin karar vermede özsaygı puanları diğer genç yaş gruplarından daha yüksek, 41-50 yaş grubu yöneticilerin ise karar vermede öz saygı puanlarının daha genç yaş grubundan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar yöneticilerin yaşı arttıkça karar vermede öz saygı puanlarının tecrübe ve mesleki hassasiyetle birlikte arttığını göstermektedir.

Çalışma sonuçları, yaşa bağlı olarak yöneticilerin dikkatli karar verme puanları arasındaki farkın önemli olduğunu göstermiştir. Bu araştırmada yöneticilerin yaşı arttıkça, dikkatli karar verme puanlarının da arttığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar yöneticilerin yaşı ilerledikçe mesleki olgunluk ve gelişen hassasiyetle birlikte dikkatli karar verme puanlarının da arttığını göstermektedir.

Araştırma sonuçları yaşa bağlı olarak yöneticilerin kaçınan karar verme puanları arasındaki farkın önemli olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada, yöneticilerin yaş durumuna bağlı olarak kaçınan karar verme puanlarının da değiştiği tespit edilmiştir. Yaş durumuna göre 51 yaş ve üstü yöneticilerin artan tecrübeye bağlı olarak, 28-40 yaş grubu yöneticilerin ise tedirginlik veya sorumluluktan kaçma düşüncesiyle kaçınan karara yöneldikleri söylenebilir.

Yöneticilerin yaş durumuna göre erteleyici karar verme puanları önemsiz de olsa farklı bulunmuştur. Çalışma sonuçları, yöneticilerin yaş durumuna bağlı olarak erteleyici karar verme puanlarının da değiştiğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre 51 yaş ve üstü yöneticilerin artan tecrübeye bağlı olarak erteleyici karara yöneldikleri, 41-50 yaş grubu yöneticilerin karar vermede daha hızlı davrandıkları, 28-40 yaş grubu yöneticilerin ise tedirginlik veya sorumluluktan kaçma ya da konu

hakkında araştırma yapmak düşüncesiyle kararları geciktirdikleri söylenebilir.

Araştırma sonuçları yaşa bağlı olarak yöneticilerin panik karar verme puanları arasındaki farkın önemli olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada, yöneticilerin yaş durumuna bağlı olarak panik karar verme puanlarının değiştiği tespit edilmiştir. Sonuçlara göre 28-40 yaş grubu yöneticiler mesleki tecrübe eksikliği nedeniyle, 51 yaş ve üstü yöneticilerin ise artan mesuliyet ve tecrübeyle birlikte panik karar verme puanları yüksek olabilmektedir. Özellikle 41-50 yaş grubu yöneticilerin panik karar vermede en rahat grup olduğu söylenebilir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre H_0 hipotezi reddedilmiş alternatif hipotez olan H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani yaş durumuna bağlı olarak yöneticilerin karar verme stilleri farklı olabilmektedir.

Uzunoğlu, çalışmasında futbol hakemlerinin yaş gruplarına göre karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri puan ortalamalarında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olmadığını belirtmiştir. Yaş gruplarına göre sadece kaçınan karar verme puanları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Yaşı genç olan hakemlerin kaçınan karar verme puanları, büyük yaş gruplarındaki hakemlere göre yüksek bulunmuştur (83). Çalışmamızda ise dikkatli, kaçınan ve panik karar verme puanları arasındaki farkın önemli olduğu, yaşı fazla olan yöneticilerin kaçınan karar verme puanlarının ise diğer yaş gruplarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Uzunoğlu tarafından yapılan çalışma sonuçları araştırmadan elde ettiğimiz bulgularla benzerlik ve farklılık göstermektedir.

Tekin ve Ehtiyar tarafından Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri ortalamalarının, yöneticilerin içinde buldukları yaş aralıklarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (79). Bu çalışma, araştırmadan elde ettiğimiz sonuçlara göre farklılık göstermektedir.

Alqarni, çalışmadan elde ettiğimiz bulguların aksine Florida State Üniversitesi kütüphane yöneticilerine yönelik yaptığı araştırmada yaş ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ve yaşa bağlı olarak karar verme stilleri arasında fark olmadığını belirtmiştir (1).

5.5. HİPOTEZ 5: Kurumda Çalışma Süresine Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri

Bu çalışmada Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin kurumda çalışma süresine bağlı olarak karar vermede özsaygı puanları farklı bulunmuştur. Çalışma süresi arttıkça yöneticilerin karar vermede özsaygı puanlarının da arttığı görülmektedir. Sonuçlara göre 1-10 yıl arası çalışmakta olan yöneticilerin karar vermede özsaygı puanları düşük bulunmuştur. Çalışma süresi 11-20 yıl arası ve 21 yıl üstü olan yöneticilerin karar vermede özsaygı puanları arasında ise önemli bir fark görülmemiştir. Bu sonuçlar yöneticilerde karar vermede özsaygının ilk 10 yıl için etkili olduğunu, 10 yıldan sonra ise etkisinin düşük olduğunu göstermektedir.

Araştırmada yöneticilerin kurumda çalışma süresine bağlı olarak dikkatli karar verme puanları farklı bulunmuştur. Sonuçlara göre 21 yıl ve üstü çalışmakta olan yöneticilerin dikkatli karar verme puanları, diğer çalışma sürelerinden, 11-20 yıl arası çalışmakta olan yöneticilerin puanları da 1-10 yıl arası çalışmakta olan yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Bütün bu sonuçlar yöneticilerin dikkatli karar verme puanlarının çalışma süresine ve mesleki deneyime bağlı olarak arttığını göstermektedir.

Çalışmada yöneticilerin kurumda çalışma süresine bağlı olarak kaçınan karar verme puanları farklı bulunmuştur. Bu çalışmada, çalışma süresi 11-20 yıl arası olan yöneticilerin diğer çalışma sürelerine sahip yöneticilere nazaran yüksek düzeyde kaçınan karar verme puanına sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışma süresi 1-10 yıl arası olan yöneticilerin kaçınan karar verme puanlarının düşüklüğü mesleki deneyim eksikliğinden olabilir. Çalışma süresi 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü olan yöneticilerin kaçınan karar verme puanlarının 1-10 yıl arası çalışma süresine sahip yöneticilere göre yüksek düzeyde olması, yüklendikleri sorumluluk ve hassasiyetten kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin kurumda çalışma süresine bağlı olarak erteleyici karar verme puanları farklılık göstermektedir. Bu çalışmada 1-10 yıl arası ile 21 yıl ve üstü çalışmakta olan yöneticilerin erteleyici karar verme puanları, 11-20 yıl arası çalışmakta olan yöneticilere nazaran düşük bulunmuştur. Çalışma süresi 1-10 yıl

arası olan yöneticiler tecrübe eksikliğinden ani karar verme yerine, 21 yıl ve üstü çalışmakta olan yöneticilerin ise tecrübeye dayalı olarak kararlarını geciktirdikleri söylenebilir.

Çalışma sonuçlarına göre yöneticilerin kurumda çalışma süresine bağlı olarak panik karar verme puanları farklı bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 11-20 yıl arası olan yöneticilerin panik karar verme puanlarının yüksekliği aşırı mesleki hassasiyetten, çalışma süresi 1-10 yıl arası olan yöneticilerin panik karar verme puanlarının düşüklüğü ise mesleki tecrübesizlikle birlikte daha genç ve ani karar vermelerinden kaynaklanabilir. Çalışma süresi 21 yıl ve üstü olan yöneticilerin panik karar verme puanlarının düşüklüğü mesleki kıdemleri dolayısıyla, en zor ve sonuca bağlanması güç durumlarda doğru kararı rahatlıkla seçebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre H_0 hipotezi reddedilmiş alternatif hipotez olan H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani kurumda çalışma süresine bağlı olarak yöneticilerin karar verme stilleri farklı olabilmektedir.

Alver, Ada ve Çakıcı tarafından yapılan araştırmada; yöneticilerin çalışma sürelerine göre; 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21-30 yıl ve 31-40 yıl çalışanların bağımsız, mantıklı, içtepsel ve kararsızlık karar verme stratejisi puanları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir (3). Yine Izgar ve Yılmaz tarafından, okul yöneticilerinin hizmet yılı değişkenine göre karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri alt boyutlarından dikkatli, kaçınan, erteleyici ve panik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (48). Aynı şekilde Tekin ve Ehtiyar, Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin turizm sektöründeki toplam deneyim süreleri, kullanmış oldukları karar verme stillerinin istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmasına neden olmadığını tespit etmişlerdir (79). Araştırmacılar tarafından tespit edilen sonuçlar, yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine bağlı olarak karar verme stillerini de araştıran bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Araştırmadan elde ettiğimiz sonuç karar verme stillerinin çalışma süresine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir.

5.6. HİPOTEZ 6: Görev Süresine Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin görev süresine bağlı olarak karar vermede özsaygı puanları farklı bulunmuştur. Araştırmada görev süresi arttıkça yöneticilerin karar vermede özsaygı puanlarının da arttığı belirlenmiştir. Çalışma sonucu, görev süresi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin karar vermede özsaygı puanları, 1-3 yıl arası görev süresi, 4-6 yıl arası görev süresi ve 7-9 yıl arası görev sürelerine sahip yöneticilerden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Doğru ve isabetli yönetsel kararların alınmasında veya sorunların çözülmesinde mesleki deneyime bağlı olarak, yöneticilerin görev süresi arttıkça karar vermede özsaygı puanları da artmıştır.

Yöneticilerin görev süresine bağlı olarak dikkatli karar verme puanları farklı bulunmuştur. Bu çalışma da 4-6 yıl arası görev süresi olan yöneticilerin dikkatli karar verme puanları, 1-3 yıl arası görev süresi, 7-9 yıl arası görev süresi ve 10 yıldan fazla görev süresine sahip yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Görev süresi 4-6 yıl arası olan yöneticilerin mevcut durumlarını koruyabilmek amacıyla karar vermede daha dikkatli oldukları, ayrıca risk ve belirsizliklere karşı daha duyarlı davrandıkları şeklinde açıklanabilir.

Bu çalışmada yöneticilerin görev süresine bağlı olarak kaçınan karar verme puanları farklı bulunmuştur. Araştırmada görev süresi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin kaçınan karar verme puanlarının diğer görev sürelerinden, 1-3 yıl arası görev süresi olan yöneticilerin kaçınan karar verme puanlarının ise 4-6 yıl arası görev süresi ve 7-9 yıl arası görev süresine sahip yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kaçınan karar vermede görev süresi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin görev ve sorumluluklarından dolayı daha ölçülü davrandıkları ya da sorumluluktan kaçma düşüncesiyle kararı başka bir yöneticinin üstlenmesini isteyerek kaçınan karara yöneldikleri, görev süresi 1-3 yıl arası olan yöneticilerin ise mesleki deneyim eksikliği veya başarısız olma duygusuyla kararlarında kaçınan davrandıkları söylenebilir.

Yöneticilerin görev süresine bağlı olarak erteleyici karar verme puanları farklı bulunmuştur. Görev süresi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin erteleyici karar verme puanları diğer görev sürelerine sahip yöneticilerden yüksek, görev süresi 4-6 yıl arası

olan yöneticilerin erteleyici karar verme puanlarının ise diğer görev sürelerine göre daha düşük olduğu görüldü. Görev süresi fazla olan yöneticilerin bilgi edinmek, detaylı inceleme yapmak ya da sorumluluktan kaçmak düşüncesiyle kararı başka bir yöneticinin üstlenmesini isteyerek kararlarını ertelediği, görev süresi az olan yöneticilerin ise hata yapmamak amacıyla konu üzerinde düşünmek veya araştırma yapmak için kararlarını geciktirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmada yöneticilerin görev süresine bağlı olarak panik karar verme puanları farklı bulunmuştur. Araştırmada görev süresi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin panik karar verme puanları diğer görev sürelerinden daha yüksek, görev süresi 4-6 yıl arası olan yöneticilerin panik karar verme puanlarının ise diğer görev sürelerine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Görev süresi 1-3 yıl arası olan yöneticilerin mesleki deneyiminin yeterli düzeyde olmamasından, görev süresi 4-6 yıl arası, 7-9 yıl arası ve 10 yıldan fazla olan yöneticilerin ise sahip oldukları görev ve sorumluluklar, içinde buldukları şartlar, zaman baskısı ve mevcut görevini kaybetme düşüncesiyle panik karar vermeye yöneldikleri söylenebilir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre H_0 hipotezi reddedilmiş alternatif hipotez olan H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani kurumda görev süresine bağlı olarak yöneticilerin karar verme stilleri farklı olabilmektedir.

Alver, Ada ve Çakıcı tarafından, okul yöneticilerinin yönetici olarak çalışma sürelerine göre 21-30 yıl ile 1-10 yıl ve 11-20 yıl yönetici olarak çalışanların bağımsız karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu belirtilmiştir. 11-20 yıl ile 1-10 yıl yönetici olarak çalışanların ise mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21-30 yıl yönetici olarak çalışanların içtepisel ve kararsızlık karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir (3). Çalışmamızda görev süresine bağlı olarak karar verme stillerinin önemsiz de olsa farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Alver, Ada ve Çakıcı'nın yaptığı çalışma sonucu araştırmadan elde ettiğimiz bulgularla benzerlik ve farklılık göstermektedir.

Tekin ve Ehtiyar, Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin buldukları pozisyondaki toplam deneyim süreleri,

kullanmış oldukları karar verme stillerinin istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaşmasına neden olmadığını tespit etmişlerdir (79). Bu çalışma sonucu yaptığımız araştırmanın bulgularına göre benzerlik göstermektedir.

VI. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇ

Bireylerin ruhsal, fiziksel ve sosyal olarak gelişmesini sağlayan, bilgi, beceri ve anlayış kazandıran, kişisel gelişim sürecinde etkili olan spor ve eğitim, ülkemizin ilerlemesi ve gelişmesi yönünde en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Spor ve eğitim ile ilgili politikalar oluşturmak, projeler geliştirmek, uygulamak, desteklemek, sevk ve idare etmek ancak Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin alacağı kararlara bağlıdır. Bu nedenle spor ve eğitim teşkilatlarında görev yapan yöneticilerin yönetim sürecinde verdikleri her karar önemlidir.

Literatür taramasında araştırmanın değişkenlerini oluşturan karar vermede özsaygı ve karar verme stillerine ilişkin eğitim ve yönetim alanında birçok araştırmaya ulaşılabilmişken, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar verme stillerinin karşılaştırılması konulu araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin; karar vermede özsaygı ve karar verme stillerinin araştırılması amacıyla yapılmıştır.

Araştırma grubunu, Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda; Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı ve Şube Müdürü düzeyinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır.

Yöneticilere çalışma ve Melbourne Karar Verme Ölçeği hakkında gerekli açıklamalar yapılmış olup ve çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 336 yönetici ile anket çalışması yapılmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar verme stillerinin araştırılmasında Mann ve diğerleri tarafından geliştirilen ve Deniz tarafından Türkçeye uyarlanan "Melbourne Karar Verme Ölçeği I-II" (MKVÖ I-II) kullanılmıştır.

Çalışmaya katılan yöneticilerin % 42.26'sını (142 kişi) Gençlik ve Spor Bakanlığı yöneticileri, % 57.74'ünü ise (194 kişi) Milli Eğitim Bakanlığı yöneticileri oluşturmaktadır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'ndan çalışmaya katılan yöneticilerin % 16.67'si kadın (56 kişi) % 83.33'ü ise erkek (280 kişi), yöneticilerin % 89.58'ini evli, % 10.42'si bekar; yöneticilerin % 14.29'u 28-40 yaş aralığı, % 31.85'i 41-50 yaş aralığı ve % 53.87'si ise 50 yaş ve üstü; yöneticilerin % 32.74'ü 1-10 yıl arası çalışanlar, % 13.69'u 11-20 yıl arası çalışanlar ve % 53.57'si ise 21 yıl yıldan fazla çalışanlar; yöneticilerin % 28.27'si 1-3 yıl arası görev süresi, % 9.23'ü 4-6 yıl arası görev süresi, % 13.10'u 7-9 yıl arası görev süresi ve % 49.40'ını ise 10 yıldan fazla görev süresi olanlar oluşturmaktadır.

İstatiki yöntem olarak, betimsel istatistik teknikleri ile birlikte 0,05 anlamlılık düzeyinde; Cinsiyete, Kuruma, ve Medeni Duruma göre karşılaştırmalarda bağımsız iki grup için t-testi, Yaş, Kurumda Çalışma Süresi ve Görev Süresi için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi uygulandı. Anova testinde yaş durumuna göre karar verme stillerinin alt boyutlarında saptanan anlamlı farklılıkların hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek için ikinci seviye testi olarak Tukey's (HSD) uygulandı.

Kurumlara göre karar verme stillerinin araştırılmasında; Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar vermede öz saygı ($P>0.05$), dikkatli karar verme ($P>0.05$), kaçınan karar verme ($P>0.05$), erteleyici karar verme ($P>0.05$) ve panik karar verme ($P>0.05$) puanları arasında önemli bir fark saptanmadı. Araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı'nda çalışan yöneticilerin karar vermede özsaygı puanları Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda çalışan yöneticilerden daha yüksek, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin ise dikkatli karar verme puanları Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerin kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme puanları, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Cinsiyete göre karar verme stillerinin araştırılmasında; Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar vermede öz saygı ($P>0.05$), dikkatli karar verme ($P>0.05$), kaçınan karar verme ($P>0.05$), erteleyici karar verme ($P>0.05$) ve panik karar verme ($P>0.05$) puanları arasında önemli bir fark saptanmadı. Çalışmada kadın yöneticilerin karar vermede özsaygı, dikkatli karar

verme ve panik karar verme puanları erkek yöneticilerden daha yüksek, erkek yöneticilerin ise kaçınan karar verme ve erteleyici karar verme puanları kadın yöneticilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Medeni duruma göre karar verme stillerinin araştırılmasında; Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar vermede öz saygı ($P>0.05$), dikkatli karar verme ($P>0.05$), kaçınan karar verme ($P>0.05$), erteleyici karar verme ($P>0.05$) ve panik karar verme ($P>0.05$) puanları arasında önemli bir fark saptanmadı. Araştırmada, Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan bekar yöneticilerin karar vermede özsaygı ve dikkatli karar verme puanlarının evli yöneticilerden daha yüksek, evli yöneticilerin ise kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme puanları bekar yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yaş durumuna göre karar verme stillerinin araştırılmasında; Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar vermede öz saygı ($P>0.05$) ve erteleyici karar verme ($P>0.05$) puanları arasındaki farkın önemsiz, dikkatli karar verme ($P<0.05$), kaçınan karar verme ($P<0.05$) ve panik karar verme ($P<0.05$) puanları arasındaki farkın ise önemli olduğu saptanmıştır. Çalışmada yöneticilerin yaşı arttıkça karar vermede özsaygı ve dikkatli karar verme puanlarının da arttığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları yöneticilerin yaş durumuna bağlı olarak kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme puanlarının değiştiğini göstermektedir.

Kurumda çalışma süresine göre karar verme stillerinin araştırılmasında; Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar vermede öz saygı ($P>0.05$), dikkatli karar verme ($P>0.05$), kaçınan karar verme ($P>0.05$), erteleyici karar verme ($P>0.05$) ve panik karar verme ($P>0.05$) puanları arasında önemli bir fark saptanmadı. Araştırmada 1-10 yıl arası çalışmakta olan yöneticilerin karar vermede özsaygı puanlarının diğer çalışma sürelerinden daha düşük olduğu, 11-20 yıl arası çalışmakta olan yöneticilerin kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme puanlarının diğer çalışma sürelerinden daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin çalışma süreleri arttıkça dikkatli karar verme puanlarının da arttığı tespit edilmiştir.

Görev süresine göre karar verme stillerinin araştırılmasında; Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar vermede öz saygı ($P>0.05$), dikkatli karar verme ($P>0.05$), kaçınan karar verme ($P>0.05$), erteleyici karar verme ($P>0.05$) ve panik karar verme ($P>0.05$) puanları arasında önemli bir fark saptanmadı. Araştırmada görev süresi arttıkça yöneticilerin karar vermede özsaygı puanlarının da arttığı, 4-6 yıl arası görev süresi olan yöneticilerin dikkatli karar verme puanlarının diğer görev sürelerine sahip yöneticilerden daha yüksek olduğu, görev süresi 10 yıldan fazla olan yöneticilerin ise kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme puanlarının diğer görev sürelerinden daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre H_0 hipotezi reddedilmiş alternatif hipotez olan H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani kurumlara, cinsiyete, medeni duruma, yaş durumuna, çalışma süresine ve görev süresine bağlı olarak yöneticilerin karar verme stilleri farklı olabilmektedir.

Sonuç olarak bu araştırmadan elde edilen bulguların, yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri, karar vermede özsaygı düzeyleri ve karar verme stillerine rehberlik edeceği ve yeni stratejiler kazandıracağını söyleyebiliriz.

6.2. ÖNERİLER

Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerinin karar verme stillerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında, örgütteki verimliliği arttırmak, sorunların çözümüne yönelik zihinsel hazırlığı sağlamak, risk ve belirsizlik durumlarını değerlendirme becerisini geliştirmek ve farklı bir bakış açısı kazandırmak, karar alma sürecinde acele davranmamak, araştırma yapmak, alternatifleri doğru değerlendirmek ve doğru kararların alınmasında mantıklı olmak, bir sorun ya da olay karşısında bilgi alışverişi yapabilmek, bilgiyi etkin kullanabilmek, yenilikleri tartışabilmek, doğru zamanda doğru kararlar almak, karar verme sürecinde kararsızlıkları ve bu süreci etkileyen faktörleri dikkate almak, alınacak kararlarda daha fazla hassasiyet göstermek, kararlara katılımı sağlamak ve karar verme kalitesini yükseltmek amacıyla uygulamaya yönelik öneriler;

1. Kurumlar, karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme hakkında yöneticilere yönelik çözüm stratejileri geliştirmeli ve eğitim programları düzenlenmelidir. Ayrıca yöneticileri karar verme sürecinde rahatlatmak ve prensiplere uymalarını sağlamak amacıyla sürekli güncelliği sağlanacak karar verme rehberi oluşturmalıdır.

2. Kurumlar, yöneticilerin ve personelin duygu ve düşüncelerini tanımalı, risk ve belirsizlik durumunda karar verebilme ve sorunları çözebilme yeteneklerini araştırmalı ve buradan elde edilecek sonuçlara göre eğitim programı geliştirmeli ve uygulamalıdır.

3. Eğitim programları hazırlanırken; yöneticilerin alanları, görev düzeyleri, eğitim durumları da dikkate alınmalıdır.

4. Kurumsal kararların etkili ve verimli olabilmesi için karar vericilerin bilimsel yöntemlerle karar verme yeteneğinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

5. Karar verme yeteneğinin geliştirilmesi için seçilen bilimsel yöntemler yöneticilerin yeteneklerini, zihinsel faaliyetlerini, eleştirebilme güçlerini ve düşüncelerini ortaya çıkartacak nitelikte olmalıdır.

6. Kurumlar, yönetici yetiştirme programlarını hayata geçirmeli ve bu programlarda karar verme yeteneğinin geliştirilmesine önem verilmelidir.

7. Kurumlar tarafından yöneticilere, risk ve belirsizlik durumlarında birlikte düşünmek, ekip ruhu ile birlikte ortak hareket edebilmek, karar kalitesini artırmak, ortak bir motivasyon ve sinerji oluşturmak amacıyla bilgi ve becerisi yüksek olan uzman yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinin aktarılması sağlanmalıdır.

8. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda kadın yönetici sayısı 18, erkek yönetici sayısı 244 olmak üzere toplam 262 yönetici, Milli Eğitim Bakanlığı'nda ise kadın yönetici sayısı 70, erkek yönetici sayısı 481 olmak üzere toplam 551 yönetici mevcuttur. Her iki kurumda da kadın yönetici sayısının erkek yönetici sayısına göre çok düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle kadın yöneticilere yönelik çalışmaların artması, bu konuya dair hassasiyet oluşturulması, pozitif ayrımcılık ve fırsat eşitliği bakımından kadınların da üst düzey yönetimde yer alması konusu da dikkate alınmalıdır.

9. Kurumlar alınan kararların kontrolünü yapmalıdır.

10. Karar verme stratejilerini önemli ölçüde etkileyen bilinçaltı güdülerini fark ettirmek amacıyla kurumlar tarafından yöneticilere NLP (Neuro Linguistic Programming) teknikleri eğitimi verilmelidir.

11. Bu çalışma Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı ile sınırlı kalmıştır. Yapılacak diğer çalışmalarda her iki bakanlığın merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin karar verme stilleri karşılaştırılabilir.

12. Araştırmada Melbourne Karar Verme Ölçeği kullanılmıştır. Yapılacak diğer çalışmada karar verme stilleri ölçeğinin yanı sıra benlik kaygısı ve motivasyon ölçekleri de eklenerek araştırma yapılabilir.

KAYNAKLAR

1. Alqarnı, A. (2003). *The Managerial Decision Styles Of Florida's State University Libraries' Managers*. A dissertation Submitted to the School of Information Studies in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy, The Florida State University, Florida.
2. Altılar, N. (2002). *İçimizdeki Lider*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
3. Alver, B., Ada Ş., Çakıcı D. (2006). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı:13, 55-70.
4. Alver, B. (2003). *Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler*. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
5. Arroba T.Y., (1978). Decision-Making Style as a Function of Occupational Group, Decision Content and Perceived İmportance. *Journal of Occupational Psychology*, 51, 219-229.
6. Ateş, H. (2008). *Karar vermede iş zekasının önemi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
7. Ateş, H. (1989). *Yönetimde Karar Verme-Yaratıcılık ve Liderlik Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
8. Avşaroğlu, S. (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stilllerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
9. Aytürk, N. (2002). Yetki Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 434: 92.
10. Aytürk, N. (2007). *Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri (Genişletilmiş 5. Basım)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
11. Bağırkan. Ş.(1983). *Karar Verme*. İstanbul: Der Yayınları.
12. Balçık, B. (2002). *İşletme yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
13. Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncelerinin Evrimi (2. Basım)*. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
14. Başaran, İ.E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.

15. Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
16. Benar, N., Far, N.Y., Mehrabadi, S.V., Zarej, M.E. (2013). Decision Making Styles and Professionalization of Sports: Experience of Managers of The Offices Of Youth and Sports in Yazd Province. *Pedagogics, Psychology, Medical-Biological Problems of Physical Training and Sports*. ISSN 1818-9172, Vol.9, 101-107.
17. Bozkurt, Ö., Ergun, T., Sezen, S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayını No:283:265.
18. Brown, J.E., Mann, L. (1990). The Relationship Between Family Structure and Process Variables and Adolescent Decision Making. *Journal of Adolescence*. Vol. 13, 25-37.
19. Bursalıoğlu, Z. (1971). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:15.
20. Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:7.
21. Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
22. Chatoupis, C. (2007). Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives, *Studies in Physical Culture and Tourism*. Vol.14, No.2, 195-204
23. Coleman, R., Barrie, G. (1990). *Yöneticinin Kılavuzu İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural*. (M. Harmancı Çev.) (5. Basım) İstanbul: Remzi Kitabevi. (2003).
24. Connor, P.E., Becker, B.W. (2003). Personal Value Systems and Decision-Making Styles of Public Managers. *Public Personnel Management*, Vol.32, No.1, 155-180.
25. Covey, R. S. (2002). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. Ankara: Varlık Yayınları.
26. Daft, R.L. (1997). *Management. USA*: The Dryden Pres. p. 490-500.
27. Daft, R.L. (2003). "Management 6th Edition" Thomson South Western. Landmark Ltd.p.272-280
28. Deniz, M.E. (2002). *Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejileri ve Sosyal Beceri Düzeylerinin TA-Baskın Ben Durumları ve Bazı Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*, Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

29. 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*. Vol.15, 23-35.
30. Deniz, M.E. (2006). The Relationships Among Coping With Stress, Life Satisfaction, Decision-Making Styles and Decision Self-Esteem: An Investigation With Turkish University Students. *Social Behaviour and Personality: An International Journal*. Vol. 34, 1161-1170.
31. Drucker, P.F., (1966). *Etkin Yöneticilik*. (A. Özden, N. Tunalı, Çev.). İstanbul: Eti Kitapları. (1994)
32. Drucker, P.F. (2001). *The Essential Drucker*. Butterworth-Heinemann: Great Britain.102.
33. Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. No:234:31.
34. Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
35. Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (Genişletilmiş 9. Basım)* İstanbul: Beta Yayınları.
36. Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
37. Ersoy, A. (2004). *Türk Spor Örgütünde Yönetim Süreçlerinin Gerçekleşme Düzeyi*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
38. Esa, M., Alias, A., Samad, Z.A. (2014). Project Managers' Cognitive Style in Decision Making: A Perspective from Construction Industry. *International Journal of Psychological Studies*; Vol.6, No.2, 65-73.
39. Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Generale; prevoyance organisation, commandement, coordination*. Paris: H. Dunod Et E.Pinat Editeurs.
40. Frishammar, J. (2003). "Information Use in Strategic Decision Making", *Management Decision*, Vol.41, No:4, 318.
41. Güçray, S.S. (2001). Ergenlerde Karar Verme Davranışlarının Öz-Saygı ve Problem Çözme Becerileri Algısı ile İlişkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8:106-121.
42. Halaç, O. (2001). *Kantitatif Karar Verme Teknikleri (Yöneylem Araştırmasına Giriş) (Genişletilmiş 5. Basım)*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

43. Hansson, P.H., Andersen, J.A. (2007). The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile. *International Electronic Journal Leadership in Learning*, Vol:11, Article 8.
44. Harris, R. (1998). *Introduction to Decision Making*. Colifornia: Vanguard University of Southern Colifornia.
45. Harrison, E.F. (1996). "A Process Perspective on Strategic Decision Making" *Management Decision*, Vol.34, No.1, 46.
46. Hatibođlu, Z. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.
47. Himmetođlu, B. (1971). *Karar verme yeteneğini geliştirme*. İzmir: Karaca Matbaası.
48. Izgar, H. ve Yılmaz, E. (2007). PİO ve YİBO'nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Özsayı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 341-351.
49. Jacoby, J.M. (2006). *Relationship between Principals' Decision Making Styles and Technology Acceptance & Use*. Doctoral Dissertation, University of Pittsburg.
50. Jamian, L.S., Sidhu, G.K., Aperapar, P.S. (2013). Managerial Decision Styles of Deans in Institutions of Higher Learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 90, 278-287.
51. Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi-Kuram ve Türkiye'deki Uygulama (4. Basım)*. Ankara: Bilim Yayınları.
52. Keçeciođlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.
53. Koçel, T., (2003). *İşletme Yöneticiliği (Genişletilmiş 9. Basım)*. İstanbul: Beta Yayınları.
54. Koçođlu, E. (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu süreçte Bilişim Sisteminin Kullanımı*. Yüksek Lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
55. Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: Free Press.
56. Kreitner R., Kinicki A. (2004). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Companies Inc.

57. Kurt, Ü. (2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
58. Kuzgun, Y. (2000). *Meslek Danışmanlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
59. Mann, L., Radford, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., Nakamura, H., Vaughan and G., Yang, K.S. (1998). Cross-Cultural Differences in Self-Reported Decision-Making Style and Confidence. *International Journal of Psychology*. Vol.33, 325-335.
60. Muhammad, N.M.N., Isa, F.M., Othman, S.N. (2010). Does Decision Making Styles Differ by Leadership Hierarchical level, Knowledge and Demographic Profile in Higher Education Institutions?. In Knowledge Management International Conference. Kuala Terengganu, Malaysia.
61. Noone, J. (2002). "Concept Analysis of Decision Making". *Nursing Forum*, Vol.37, No.3, 21-32.
62. Nutt, C. P. (1976). "Models for Decision Making in Organization sand Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use". *Academy of Management Review*. Vol.1, No.2, 84-98.
63. Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları.
64. Öneren, M., Çiftçi, G.E. (2013). Yöneticilerin Öz Yeterlilik ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özel Bankalarda Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 305-320.
65. Özdevecioğlu M. (2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık, Sayı:19,115-134.
66. Payne, W. J., Bettman R.J., Johnson, J.E. (1993). *The Adaptive Decision Maker*. Cambridge: Cambridge University Press.
67. Peker, Ö., Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri (2. Basım)*. Ankara: Yargı Yayınevi.
68. Phillips, S.D., Paziienza, N.J., Ferrin, H.H. (1984). Decision-Making Styles and Problem-Solving Appraisal. *Journal of Counseling Psychology*. Vol.31, 497-502.

69. Radford, M.H.B., Mann, L., Ohta, Y., Nakane, N. (1993). Differences Between Australian and Japanese Students in Decisional Self-Esteem, Decisional Stress and Coping Styles. *Journal of Cross-Culturel Psychology*. Vol. 24, 284-297.
70. Reddin, W. J. (1975). “*How To Achieve Managerial Effectiveness*” Management by Objectives. New York: McGraw Hill Book Co.
71. Sabuncuoğlu Z., Tokol T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.
72. Sabuncuoğlu Z., Tüz. M.(1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınevi.
73. Samuel, C. (2003). “*Modern Management*” *Ninth Edition*. New Jersey: Upper Saddle River.
74. Saruhan, Ş.C., Yıldız, M. G. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
75. Scott, S.G., Bruce, R.A. (1995). Decision Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*. 55, 818-831.
76. Simon, H.A. (1970). Yönetimde Yeni Karar Verme Bilimi. (M. Tosun Çev.). *Amme İdare Dergisi*. 7(3), 114.
77. Şimşek, M.Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
78. Taşdelen, K. A. (2004). Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Öğretmen Adayları İçin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Eurasian Journal of Educational Research*. 16.
79. Tekin, Ö.A., Ehtiyar, R. (2010). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 20(5), 3394-3414.
80. Tosun, K. (1992). *İşletme* (6. Basım). Ankara: Savaş Yayınları.
81. TÜSİAD, (2002). *Kamu Reformu Araştırması*. Yayın No: TÜSİAD-T/2002-12/335, 159.
82. Vroom, V. (1973). “A New Look At Managerial Decision Making”. *Organizational Dynamics*, 1(4), 66.

83. Uzunoğlu, Ö.U. (2008). *Türk Futbol Hakemlerinin Karar Verme Stilllerinin Klasmanlarına ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
84. Arıkanlı, A., Ulubaş, B. (2004). Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Yönetim; Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları. Erişim: 30.11.2012 <http://www.tarimpersonel.gov.tr/>
85. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü. Erişim: 26.06.2014, <http://www.mevzuat.gov.tr/>
86. Devlet Personel Başkanlığı. Erişim: 06.03.2014, <http://www.dpb.gov.tr/>
87. Gençlik ve Spor Bakanlığı. Erişim: 23.06.2014, <http://www.gsb.gov.tr/>
88. Gençlik ve Spor Bakanlığı. Erişim: 20.06.2014, <http://www.gsb.gov.tr/>
89. Gençlik ve Spor Bakanlığı. Erişim: 26.05.2014, <http://www.gsb.gov.tr/>
90. Milli Eğitim Bakanlığı. Erişim: 15.06.2014, <http://www.meb.gov.tr/>
91. Milli Eğitim Bakanlığı. Erişim: 26.05.2014, <http://mevzuat.meb.gov.tr/>
92. Özalp, İ., Ağlargoş, O., Paşaoğlu, D., Şakar, N. (2012). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1534. <http://eogrenme.anadolu.edu.tr>
93. Spor Genel Müdürlüğü. Erişim: 15.03.2014, <https://www.sgm.gov.tr/>
94. Spor Toto Teşkilat Başkanlığı. Erişim 29.03.2014, <https://www.sportoto.gov.tr/>
95. Türk Dil Kurumu. Erişim: 25.01.2014, <http://www.tdk.gov.tr>
96. Türkiye İstatistik Kurumu. Erişim: 12.06.2014, <http://www.tuik.gov.tr/>
97. Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü. Erişim: 20.01.2014, <http://eyurtkur.kyk.gov.tr/>

EKLER

Ek-1: Bilimsel Çalışma İzni

Ek-2: Araştırma Kurulu Onayı

Ek-3: Melbourne Karar Verme Ölçeği

Ek-4: Veri Formu

Ek-5: Veriler

Ek-6: İstatistik Test Sonuçları

Ek-1: Bilimsel Çalışma İzni



T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanlığı



Sayı : B.30.2.DPÜ.0.88.00.00/300-116
Konu : Bilimsel Çalışma İzni Hk.

KÜTAHYA
16 / 03 / 2012

İLGİLİ MAKAMA

İLGİ: Serap AKTAŞ'ın 15.03.2012 Tarihli dilekçesi.

Üniversitemiz, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans Öğrencisi olan "*Serap AKTAŞ*" yapmakta olduğu "*Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Karşılaştırılması*" konulu Yüksek Lisans çalışması kapsamında Kurumunuzda *Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları* ve *Şube Müdürlerine* yönelik olarak ekte sunulan "*Melbourne Karar Verme Ölçeği*" uygulanacaktır. Çalışma için izin verilmesi hususunda,

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr. Arslan KALKAVAN
Anabilim Dalı Başkanı

EK: Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları Kurulu Onayı
EK: Melbourne Karar Verme Ölçeği

Ek-2: Araştırma Kurulu Onayı



T.C.
DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları Kurulu Onayı

Toplantı Tarihi	16.03.2012	
Karar No	2012/6	
Araştırma Protokol No	2012/6	
Karar	Uygun	<input checked="" type="checkbox"/>
	Eksik kısımların tamamlanması gerekli	<input type="checkbox"/>
	Düzeltilme gerekli	<input type="checkbox"/>
	Ek literatür bilgisi gerekli	<input type="checkbox"/>
	Araştırmacılarla görüşme yapılması gerekli	<input type="checkbox"/>
	Uygun değildir	<input type="checkbox"/>

RAPOR

DPÜ Sağlık Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor ABD öğrencisi *Serap AKTAŞ*'ın "*Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Karşılaştırılması*" konulu Yüksek Lisans çalışması ile ilgili Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları Kuruluna yaptığı başvuru incelenmiştir.

Kurulumuzca yapılan değerlendirmede; Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri karşılaştırılarak Spor Yönetimine farklı bakış açılarının araştırılmasının amaçlandığı anlaşılmaktadır.

Bu çalışma klinik ve laboratuvar tahlilleri gerektirmemektedir. Çalışma literatüre uygun orijinal bir çalışma olduğuna ve spor bilimine katkı sağlayacağına **OY BİRLİĞİYLE** karar verilmiştir.

Prof. Dr. Arslan KALKAVAN
Etik Kurulu Başkanı

Prof. Dr. Seydi KARAKUŞ
Üye

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ACET
Üye

Yrd. Doç. Dr. Çetin ÖZDİLEK
Üye

Yrd. Doç. Dr. Yağmur AKKOYUNLU
Üye

Ek-3: Melbourne Karar Verme Ölçeği

KİŞİSEL BİLGİ FORMU VE MELBOURNE KARAR VERME ÖLÇEĞİ

Sayın yönetici, bu çalışma kurumunuz yöneticilerinin karar verme stilleri bakımından değerlendirilmesi amacı ile yapılmıştır. Bu araştırmada elde edilecek bilginin sağlıklı ve geçerli olabilmesi, yanıtlarınızı **İÇTENLİKLE ve SAMİMİYETLE** vermenize bağlıdır. Tüm veriler bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlığı açısından isminizi yazmamanız, soruların doğru ya da yanlış cevaplarının olmadığını hatırlamanız bizim için önemlidir.

1. Cinsiyetiniz : () Erkek () Bayan
 2. Yaşınız : () 28-40 () 41-50 () 51 ve üstü
 3. Medeni Durumunuz : () Evli () Bekâr () Dul
 4. Göreviniz : () Genel Müdür Yardımcısı () Daire Başkanı () Şube Müdürü
 5. Kaç yıldır bu görevi sürdürüyorsunuz: () 1-3 yıl arası () 4-6 yıl arası () 7-9 yıl arası () 10 yıldan fazla
 6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz: () 1-10 yıl arası () 11-20 yıl arası () 21 yıldan fazla

		Doğru	Bazen Doğru	Doğru Değil
1	Karar verme yeteneğime güvenirim.			
2	Karar verirken kendimi birçok kişiden aşağı görürüm.			
3	Kendimi karar vermede başarılı biri olarak düşünürüm.			
4	Kendimi o kadar cesaretsiz hissederim ki, karar verme uğraşından vazgeçerim.			
5	Verdiğim kararlar iyi sonuçlanır.			
6	Diğer insanların, benim kararımdan ziyade, kendi kararlarının doğru olduğu konusunda beni ikna etmeleri kolaydır.			
7	Karar verirken kendimi, sanki büyük bir zaman baskısı altındaymışım gibi hissederim.			
8	Bütün alternatifleri göz önünde tutmayı severim.			
9	Kararları diğer kişilere bırakmayı tercih ederim.			
10	Bütün alternatiflerin dezavantajlarını ortaya çıkarmaya çalışırım.			
11	Son kararı vermeden önce, önemsiz konular üzerinde çok zaman harcarım.			
12	Kararı en iyi şekilde nasıl uygulayabileceğimi enine boyuna düşünürüm.			
13	Bir kararı verdikten sonra bile kararı uygulamayı geciktiririm.			
14	Karar verirken, karar hakkında pek çok bilgi toplamaktan hoşlanırım.			
15	Karar vermekten kaçınırım.			
16	Karar vermek zorunda olduğum zaman, karar üzerinde düşünmeye başlamadan önce uzun süre beklerim.			
17	Karar verme konusunda sorumluluk üstlenmeyi sevmem.			
18	Karar vermeden önce amaçlarımı netleştirmeye çalışırım.			
19	Önemsiz, küçük olayların yolunda gitmeyebileceği olasılığı, benim aniden tercihlerimden dönüş yapmama neden olur.			
20	Bir karar benim tarafımdan veya başka biri tarafından verilecekse, ben karar vermeyi diğer kişiye bırakırım.			
21	Ne zaman zor bir kararla karşı karşıya gelsem, iyi bir çözüm yolu bulma konusunda kendimi kötümser hissederim.			
22	Seçim yapmadan önce çok fazla dikkatli davranırım.			
23	Zorunda kalmadıkça karar vermem.			
24	Son ana kadar karar vermeyi geciktiririm.			
25	Çok daha bilgili kişilerin benim yerime karar vermelerini tercih ederim.			
26	Karar verdikten sonra, kararın doğru olduğuna kendimi inandırmak için çok zaman harcarım.			
27	Karar vermeyi ertelerim.			
28	Acilen karar vermem gereken bir durumda doğru düşünemem.			

Ek-4: Veri Formu

Genel Sıra		Şube Sıra		MÜDÜRLÜK		GÖREVLİ		KİŞİSEL BİLGİLER		BİL BİLGİ VE ANKET FORMU	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	Spor Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
2	2	Spor Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
3	3	Spor Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
4	4	Spor Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
5	5	Spor Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
6	6	Spor Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
7	7	Spor Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
8	8	Spor Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
9	9	Spor Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
12	10	Spor Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
13	1	Spor Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
14	2	Spor Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
15	3	Spor Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
16	4	Spor Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
17	5	Spor Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
18	6	Spor Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
19	7	Spor Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
20	8	Spor Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
21	9	Spor Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
41	10	Spor Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
42	1	Spor Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
43	2	Spor Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
44	3	Spor Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
45	4	Spor Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
46	5	Spor Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
47	6	Spor Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
48	7	Spor Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
49	8	Spor Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
50	9	Spor Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
142	10	Spor Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
1	1	Millî Eğitim Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
2	2	Millî Eğitim Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
3	3	Millî Eğitim Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
4	4	Millî Eğitim Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
5	5	Millî Eğitim Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
6	6	Millî Eğitim Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
7	7	Millî Eğitim Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
8	8	Millî Eğitim Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
9	9	Millî Eğitim Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
16	10	Millî Eğitim Bakanlığı		GENEL MÜDÜR Y.							
17	1	Millî Eğitim Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
18	2	Millî Eğitim Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
19	3	Millî Eğitim Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
20	4	Millî Eğitim Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
21	5	Millî Eğitim Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
22	6	Millî Eğitim Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
23	7	Millî Eğitim Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
24	8	Millî Eğitim Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
25	9	Millî Eğitim Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
72	10	Millî Eğitim Bakanlığı		DAİRE BAŞKANI							
73	1	Millî Eğitim Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
74	2	Millî Eğitim Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
75	3	Millî Eğitim Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
76	4	Millî Eğitim Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
77	5	Millî Eğitim Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
78	6	Millî Eğitim Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
79	7	Millî Eğitim Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
80	8	Millî Eğitim Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
81	9	Millî Eğitim Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							
194	10	Millî Eğitim Bakanlığı		SUBE MÜDÜRÜ							

Ek-6: İstatistik Test Sonuçları

Genel Özellikler

Cinsiyet * Kurum Crosstabulation

			Kurum		Total
			Gençlik ve Spor Bakanlığı	Milli Eğitim Bakanlığı	
Cinsiyet	Erkek	Count	117	163	280
		% within Cinsiyet	41,8%	58,2%	100,0%
		% within Kurum	82,4%	84,0%	83,3%
		% of Total	34,8%	48,5%	83,3%
	Kadın	Count	25	31	56
		% within Cinsiyet	44,6%	55,4%	100,0%
		% within Kurum	17,6%	16,0%	16,7%
		% of Total	7,4%	9,2%	16,7%
Total	Count	142	194	336	
	% within Cinsiyet	42,3%	57,7%	100,0%	
	% within Kurum	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	42,3%	57,7%	100,0%	

Kurum * Cinsiyet Crosstabulation

			Cinsiyet		Total
			Erkek	Kadın	
Kurum	Gençlik ve Spor Bakanlığı	Count	117	25	142
		% within Kurum	82,4%	17,6%	100,0%
		% within Cinsiyet	41,8%	44,6%	42,3%
		% of Total	34,8%	7,4%	42,3%
	Milli Eğitim Bakanlığı	Count	163	31	194
		% within Kurum	84,0%	16,0%	100,0%
		% within Cinsiyet	58,2%	55,4%	57,7%
		% of Total	48,5%	9,2%	57,7%
Total	Count	280	56	336	
	% within Kurum	83,3%	16,7%	100,0%	
	% within Cinsiyet	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	83,3%	16,7%	100,0%	

Kurum * MedeniDurum Crosstabulation

			MedeniDurum		Total
			Evli	Bekar	
Kurum	Gençlik ve Spor Bakanlığı	Count	128	14	142
		% within Kurum	90,1%	9,9%	100,0%
		% within MedeniDurum	42,5%	40,0%	42,3%
		% of Total	38,1%	4,2%	42,3%
	Milli Eğitim Bakanlığı	Count	173	21	194
		% within Kurum	89,2%	10,8%	100,0%
		% within MedeniDurum	57,5%	60,0%	57,7%
		% of Total	51,5%	6,3%	57,7%
Total	Count	301	35	336	
	% within Kurum	89,6%	10,4%	100,0%	
	% within MedeniDurum	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	89,6%	10,4%	100,0%	

Kurum * Yas Crosstabulation

			Yas			Total
			28_40 Yaş	41_50 Yaş	51 Yaş ve Üstü	
Kurum	Gençlik ve Spor Bakanlığı	Count	26	54	62	142
		% within Kurum	18,3%	38,0%	43,7%	100,0%
		% within Yas	54,2%	50,5%	34,3%	42,3%
		% of Total	7,7%	16,1%	18,5%	42,3%
	Milli Eğitim Bakanlığı	Count	22	53	119	194
		% within Kurum	11,3%	27,3%	61,3%	100,0%
		% within Yas	45,8%	49,5%	65,7%	57,7%
		% of Total	6,5%	15,8%	35,4%	57,7%
Total	Count	48	107	181	336	
	% within Kurum	14,3%	31,8%	53,9%	100,0%	
	% within Yas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	14,3%	31,8%	53,9%	100,0%	

Kurum * Kurumda Çalışma Süresi Crosstabulation

			Kurumda Çalışma Süresi			Total
			1_10 Yıl	11_20 Yıl	21 Yıdan Fazla	
Kurum	Gençlik ve Spor Bakanlığı	Count	54	17	71	142
		% within Kurum	38,0%	12,0%	50,0%	100,0%
		% within Kurumda Çalışma Süresi	49,1%	37,0%	39,4%	42,3%
		% of Total	16,1%	5,1%	21,1%	42,3%
	Milli Eğitim Bakanlığı	Count	56	29	109	194
		% within Kurum	28,9%	14,9%	56,2%	100,0%
		% within Kurumda Çalışma Süresi	50,9%	63,0%	60,6%	57,7%
		% of Total	16,7%	8,6%	32,4%	57,7%
Total	Count	110	46	180	336	
	% within Kurum	32,7%	13,7%	53,6%	100,0%	
	% within Kurumda Çalışma Süresi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	32,7%	13,7%	53,6%	100,0%	

Kurum * GorevSuresi Crosstabulation

			GorevSuresi				Total
			1_3 Yıl	4_6 Yıl	7_9 Yıl	10 Yıdan Fazla	
Kurum	Gençlik ve Spor Bakanlığı	Count	54	13	20	55	142
		% within Kurum	38,0%	9,2%	14,1%	38,7%	100,0%
		% within GorevSuresi	56,8%	41,9%	45,5%	33,1%	42,3%
		% of Total	16,1%	3,9%	6,0%	16,4%	42,3%
	Milli Eğitim Bakanlığı	Count	41	18	24	111	194
		% within Kurum	21,1%	9,3%	12,4%	57,2%	100,0%
		% within GorevSuresi	43,2%	58,1%	54,5%	66,9%	57,7%
		% of Total	12,2%	5,4%	7,1%	33,0%	57,7%
Total	Count	95	31	44	166	336	
	% within Kurum	28,3%	9,2%	13,1%	49,4%	100,0%	
	% within GorevSuresi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	28,3%	9,2%	13,1%	49,4%	100,0%	

1. Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı'nda Görev Yapan Yöneticilerin Karar Verme Stilleri.

Group Statistics

Kurum		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Karar Vermede Özsayı	Gençlik ve Spor Bakanlığı	142	6,162	1,1768	,0988
	Milli Eğitim Bakanlığı	194	6,206	1,2253	,0880
Dikkatli Karar Verme	Gençlik ve Spor Bakanlığı	142	10,824	1,4405	,1209
	Milli Eğitim Bakanlığı	194	10,758	1,7089	,1227
Kaçınan Karar Verme	Gençlik ve Spor Bakanlığı	142	2,704	2,0099	,1687
	Milli Eğitim Bakanlığı	194	2,912	1,9200	,1379
Erteleyici Karar Verme	Gençlik ve Spor Bakanlığı	142	2,141	2,0232	,1698
	Milli Eğitim Bakanlığı	194	2,325	1,8416	,1322
Panik Karar Verme	Gençlik ve Spor Bakanlığı	142	1,887	1,6763	,1407
	Milli Eğitim Bakanlığı	194	2,077	1,8350	,1317

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Karar Vermede Özsayı	Equal variances assumed	1,147	,285	-,332	334	,740	-,0442	,1331	-,3060	,2176
	Equal variances not assumed			-,334	310,646	,738	-,0442	,1323	-,3044	,2160
Dikkatli Karar Verme	Equal variances assumed	1,238	,267	,374	334	,708	,0662	,1768	-,2816	,4140
	Equal variances not assumed			,384	327,341	,701	,0662	,1722	-,2726	,4050
Kaçınan Karar Verme	Equal variances assumed	,213	,644	-,962	334	,337	-,2081	,2163	-,6336	,2173
	Equal variances not assumed			-,956	295,848	,340	-,2081	,2178	-,6368	,2205
Erteleyici Karar Verme	Equal variances assumed	1,764	,185	-,867	334	,387	-,1839	,2121	-,6011	,2333
	Equal variances not assumed			-,855	286,807	,394	-,1839	,2152	-,6075	,2397
Panik Karar Verme	Equal variances assumed	1,056	,305	-,972	334	,332	-,1900	,1954	-,5745	,1945
	Equal variances not assumed			-,986	318,056	,325	-,1900	,1927	-,5692	,1892

2. Cinsiyete Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri.

Group Statistics

Cinsiyet		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Karar Vermede Özsayı	Erkek	280	6,179	1,2314	,0736
	Kadın	56	6,232	1,0616	,1419
Dikkatli Karar Verme	Erkek	280	10,750	1,6092	,0962
	Kadın	56	10,964	1,5488	,2070
Kaçınan Karar Verme	Erkek	280	2,850	2,0033	,1197
	Kadın	56	2,696	1,7259	,2306
Erteleyici Karar Verme	Erkek	280	2,296	1,9199	,1147
	Kadın	56	2,000	1,9164	,2561
Panik Karar Verme	Erkek	280	1,993	1,7780	,1063
	Kadın	56	2,018	1,7424	,2328

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Karar Vermede Özsayı	Equal variances assumed	,370	,529	-,304	334	,762	-,0536	,1764	-,4006	,2934
	Equal variances not assumed			-,335	87,339	,738	-,0536	,1598	-,3712	,2641
Dikkatli Karar Verme	Equal variances assumed	,698	,404	-,915	334	,361	-,2143	,2341	-,6748	,2463
	Equal variances not assumed			-,939	80,575	,351	-,2143	,2282	-,6604	,2398
Kaçınan Karar Verme	Equal variances assumed	1,427	,233	-,535	334	,593	,1536	,2070	-,4109	,7181
	Equal variances not assumed			-,591	87,382	,536	,1536	,2599	-,3629	,6700
Erteleyici Karar Verme	Equal variances assumed	,590	,443	1,055	334	,292	,2964	,2810	-,2562	,8491
	Equal variances not assumed			1,056	78,671	,294	,2964	,2806	-,2622	,8350
Panik Karar Verme	Equal variances assumed	,042	,827	-,096	334	,923	-,0250	,2594	-,5353	,4853
	Equal variances not assumed			-,090	79,612	,922	-,0250	,2559	-,5344	,4844

3. Medeni Duruma Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri.

Group Statistics

MedeniDurum		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Karar Vermede Özsaygı	Evli	301	6,169	1,2307	,0709
	Bekar	35	6,343	,9375	,1585
Dikkatli Karar Verme	Evli	301	10,781	1,5932	,0918
	Bekar	35	10,829	1,6713	,2825
Kaçınan Karar Verme	Evli	301	2,864	1,9794	,1141
	Bekar	35	2,486	1,7552	,2967
Erteleyici Karar Verme	Evli	301	2,259	1,9234	,1109
	Bekar	35	2,143	1,9119	,3232
Panik Karar Verme	Evli	301	2,023	1,7915	,1033
	Bekar	35	1,771	1,5734	,2660

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Karar Vermede Özsaygı	Equal variances assumed	1,034	,310	-,806	334	,421	-,1734	,2150	-,5964	,2496
	Equal variances not assumed			-,999	48,767	,323	-,1734	,1736	-,5224	,1755
Dikkatli Karar Verme	Equal variances assumed	,804	,772	-,167	334	,867	-,0478	,2860	-,6104	,5147
	Equal variances not assumed			-,161	41,513	,873	-,0478	,2971	-,6475	,5518
Kaçınan Karar Verme	Equal variances assumed	,964	,327	1,081	334	,280	,3781	,3496	-,3097	1,0658
	Equal variances not assumed			1,189	44,689	,241	,3781	,3179	-,2623	1,0184
Erteleyici Karar Verme	Equal variances assumed	,212	,645	,339	334	,735	,1163	,3433	-,5590	,7915
	Equal variances not assumed			,340	42,406	,735	,1163	,3417	-,5730	,8056
Panik Karar Verme	Equal variances assumed	,838	,361	,796	334	,426	,2518	,3162	-,3782	,8738
	Equal variances not assumed			,883	44,908	,382	,2518	,2853	-,3228	,8265

4. Yaşa Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri.

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Karar Vermede Özsaygı	2,055	2	333	,130
Dikkatli Karar Verme	4,880	2	333	,008
Kaçınan Karar Verme	,381	2	333	,683
Erteleyici Karar Verme	,039	2	333	,962
Panik Karar Verme	2,289	2	333	,103

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Karar Vermede Özsaygı	28_40 Yaş	48	5,958	1,0711	,1546	5,647	6,269	3,0	8,0
	41_50 Yaş	107	6,178	1,1228	,1085	5,962	6,393	3,0	9,0
	51 Yaş ve Üstü	181	6,254	1,2787	,0950	6,067	6,442	3,0	11,0
	Total	336	6,188	1,2035	,0657	6,058	6,317	3,0	11,0
Dikkatli Karar Verme	28_40 Yaş	48	10,146	1,9892	,2871	9,568	10,723	4,0	12,0
	41_50 Yaş	107	10,748	1,5727	,1520	10,446	11,049	5,0	12,0
	51 Yaş ve Üstü	181	10,978	1,4566	,1083	10,764	11,192	2,0	12,0
	Total	336	10,786	1,5990	,0872	10,614	10,957	2,0	12,0
Kaçınan Karar Verme	28_40 Yaş	48	2,750	2,0986	,3029	2,141	3,359	,0	11,0
	41_50 Yaş	107	2,458	1,8134	,1753	2,110	2,806	,0	7,0
	51 Yaş ve Üstü	181	3,061	1,9781	,1470	2,771	3,351	,0	9,0
	Total	336	2,824	1,9583	,1068	2,614	3,035	,0	11,0
Erteleyici Karar Verme	28_40 Yaş	48	2,271	1,8305	,2642	1,739	2,802	,0	7,0
	41_50 Yaş	107	1,897	1,9997	,1933	1,514	2,280	,0	9,0
	51 Yaş ve Üstü	181	2,448	1,8749	,1394	2,173	2,723	,0	8,0
	Total	336	2,247	1,9197	,1047	2,041	2,453	,0	9,0
Panik Karar Verme	28_40 Yaş	48	2,313	2,0951	,3024	1,704	2,921	,0	7,0
	41_50 Yaş	107	1,589	1,7209	,1664	1,259	1,919	,0	7,0
	51 Yaş ve Üstü	181	2,155	1,6694	,1241	1,910	2,400	,0	7,0
	Total	336	1,997	1,7696	,0965	1,807	2,187	,0	7,0

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Karar Vermede Özsaygı	Between Groups	3,335	2	1,668	1,152	,317
	Within Groups	481,852	333	1,447		
	Total	485,187	335			
Dikkatli Karar Verme	Between Groups	26,494	2	13,247	5,314	,005
	Within Groups	830,078	333	2,493		
	Total	856,571	335			
Kaçınan Karar Verme	Between Groups	24,748	2	12,374	3,271	,039
	Within Groups	1259,892	333	3,783		
	Total	1284,640	335			
Erteleyici Karar Verme	Between Groups	20,397	2	10,199	2,797	,062
	Within Groups	1214,100	333	3,646		
	Total	1234,497	335			
Panik Karar Verme	Between Groups	27,109	2	13,555	4,417	,013
	Within Groups	1021,888	333	3,069		
	Total	1048,997	335			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Yas	(J) Yas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Karar Vermede Özsaygı	28_40 Yaş	41_50 Yaş	-,2192	,2090	,546	-,711	,273
		51 Yaş ve Üstü	-,2958	,1953	,285	-,756	,164
	41_50 Yaş	28_40 Yaş	,2192	,2090	,546	-,273	,711
		51 Yaş ve Üstü	-,0766	,1467	,861	-,422	,269
	51 Yaş ve Üstü	28_40 Yaş	,2958	,1953	,285	-,164	,756
		41_50 Yaş	,0766	,1467	,861	-,269	,422
Dikkatli Karar Verme	28_40 Yaş	41_50 Yaş	-,6018	,2743	,074	-1,248	,044
		51 Yaş ve Üstü	-,8321 *	,2563	,004	-1,436	-,229
	41_50 Yaş	28_40 Yaş	,6018	,2743	,074	-,044	1,248
		51 Yaş ve Üstü	-,2302	,1925	,456	-,684	,223
	51 Yaş ve Üstü	28_40 Yaş	,8321 *	,2563	,004	,229	1,436
		41_50 Yaş	,2302	,1925	,456	-,223	,684
Kaçınan Karar Verme	28_40 Yaş	41_50 Yaş	,2921	,3379	,663	-,503	1,088
		51 Yaş ve Üstü	-,3108	,3158	,587	-1,054	,433
	41_50 Yaş	28_40 Yaş	-,2921	,3379	,663	-1,088	,503
		51 Yaş ve Üstü	-,6028 *	,2372	,031	-1,161	-,044
	51 Yaş ve Üstü	28_40 Yaş	,3108	,3158	,587	-,433	1,054
		41_50 Yaş	,6028 *	,2372	,031	-,044	1,161
Erteleyici Karar Verme	28_40 Yaş	41_50 Yaş	,3736	,3317	,498	-,407	1,155
		51 Yaş ve Üstü	-,1767	,3100	,836	-,906	,553
	41_50 Yaş	28_40 Yaş	-,3736	,3317	,498	-1,155	,407
		51 Yaş ve Üstü	-,5503 *	,2328	,049	-1,098	-,002
	51 Yaş ve Üstü	28_40 Yaş	,1767	,3100	,836	-,553	,906
		41_50 Yaş	,5503 *	,2328	,049	,002	1,098
Panik Karar Verme	28_40 Yaş	41_50 Yaş	,7237 *	,3043	,047	,007	1,440
		51 Yaş ve Üstü	,1578	,2844	,844	-,512	,827
	41_50 Yaş	28_40 Yaş	-,7237 *	,3043	,047	-1,440	-,007
		51 Yaş ve Üstü	-,5659 *	,2136	,023	-1,069	-,063
	51 Yaş ve Üstü	28_40 Yaş	-,1578	,2844	,844	-,827	,512
		41_50 Yaş	,5659 *	,2136	,023	,063	1,069

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

5. Kurumda Çalışma Süresine Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri.

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Karar Vermede Özsaygı	1,016	2	333	,363
Dikkatli Karar Verme	3,158	2	333	,044
Kaçınan Karar Verme	,900	2	333	,407
Erteleyici Karar Verme	,592	2	333	,554
Panik Karar Verme	3,283	2	333	,039

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Karar Vermede Özsaygı	1_10 Yıl	110	6,000	1,1170	,1065	5,789	6,211	3,0	8,0
	11_20 Yıl	46	6,283	1,2933	,1908	5,898	6,667	4,0	10,0
	21 Yılden Fazla	180	6,278	1,2239	,0912	6,098	6,458	3,0	11,0
	Total	336	6,188	1,2035	,0637	6,058	6,317	3,0	11,0
Dikkatli Karar Verme	1_10 Yıl	110	10,518	1,7906	,1707	10,180	10,837	4,0	12,0
	11_20 Yıl	46	10,870	1,3599	,2005	10,466	11,273	6,0	12,0
	21 Yılden Fazla	180	10,928	1,5172	,1131	10,705	11,151	2,0	12,0
	Total	336	10,786	1,5990	,0872	10,614	10,957	2,0	12,0
Kaçınan Karar Verme	1_10 Yıl	110	2,618	2,0136	,1920	2,238	2,999	,0	11,0
	11_20 Yıl	46	3,043	1,8252	,2691	2,501	3,585	,0	8,0
	21 Yılden Fazla	180	2,894	1,9562	,1458	2,607	3,182	,0	9,0
	Total	336	2,824	1,9583	,1068	2,614	3,035	,0	11,0
Erteleyici Karar Verme	1_10 Yıl	110	2,236	1,9438	,1853	1,869	2,604	,0	9,0
	11_20 Yıl	46	2,413	2,1662	,3194	1,770	3,056	,0	9,0
	21 Yılden Fazla	180	2,211	1,8460	,1376	1,940	2,483	,0	8,0
	Total	336	2,247	1,9197	,1047	2,041	2,453	,0	9,0
Panik Karar Verme	1_10 Yıl	110	1,936	1,8388	,1753	1,589	2,284	,0	7,0
	11_20 Yıl	46	2,217	2,1178	,3123	1,588	2,846	,0	7,0
	21 Yılden Fazla	180	1,978	1,6306	,1215	1,738	2,218	,0	7,0
	Total	336	1,997	1,7696	,0965	1,807	2,187	,0	7,0

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Karar Vermede Özsaygı	Between Groups	5,750	2	2,875	1,997	,137
	Within Groups	479,437	333	1,440		
	Total	485,188	335			
Dikkatli Karar Verme	Between Groups	11,829	2	5,915	2,332	,099
	Within Groups	844,742	333	2,537		
	Total	856,571	335			
Kaçınan Karar Verme	Between Groups	7,769	2	3,884	1,013	,364
	Within Groups	1276,871	333	3,834		
	Total	1284,640	335			
Erteleyici Karar Verme	Between Groups	1,513	2	,756	,204	,815
	Within Groups	1232,984	333	3,703		
	Total	1234,497	335			
Panik Karar Verme	Between Groups	2,705	2	1,353	,431	,651
	Within Groups	1046,292	333	3,142		
	Total	1048,997	335			

6. Görev Süresine Bağlı Olarak Karar Verme Stilleri.

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Karar Vermede Özsaygı	1,784	3	332	,150
Dikkatli Karar Verme	1,128	3	332	,338
Kaçıngan Karar Verme	1,018	3	332	,385
Erteleyici Karar Verme	1,217	3	332	,304
Panik Karar Verme	1,326	3	332	,266

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Karar Vermede Özsaygı	1_3 Yıl	95	6,021	1,1202	,1149	5,793	6,249	3,0	8,0
	4_6 Yıl	31	6,194	1,0139	,1821	5,822	6,565	4,0	8,0
	7_9 Yıl	44	6,205	1,0692	,1612	5,879	6,530	3,0	8,0
	10 Yıldan Fazla	166	6,277	1,3102	,1017	6,076	6,478	3,0	11,0
	Total	336	6,188	1,2035	,0637	6,058	6,317	3,0	11,0
Dikkatli Karar Verme	1_3 Yıl	95	10,589	1,7104	,1755	10,241	10,938	4,0	12,0
	4_6 Yıl	31	11,032	1,7978	,3229	10,373	11,692	5,0	12,0
	7_9 Yıl	44	10,864	1,4239	,2147	10,431	11,297	6,0	12,0
	10 Yıldan Fazla	166	10,831	1,3399	,1195	10,595	11,067	2,0	12,0
	Total	336	10,786	1,5990	,0872	10,614	10,957	2,0	12,0
Kaçıngan Karar Verme	1_3 Yıl	95	2,853	1,9838	,2035	2,449	3,257	,0	11,0
	4_6 Yıl	31	2,065	1,7114	,3074	1,437	2,692	,0	6,0
	7_9 Yıl	44	2,523	1,5920	,2400	2,039	3,007	,0	6,0
	10 Yıldan Fazla	166	3,030	2,0432	,1586	2,717	3,343	,0	9,0
	Total	336	2,824	1,9583	,1068	2,614	3,035	,0	11,0
Erteleyici Karar Verme	1_3 Yıl	95	2,168	1,9659	,2017	1,768	2,569	,0	9,0
	4_6 Yıl	31	1,581	1,7846	,3205	,926	2,235	,0	6,0
	7_9 Yıl	44	2,364	1,6857	,2541	1,851	2,876	,0	8,0
	10 Yıldan Fazla	166	2,386	1,9623	,1523	2,085	2,686	,0	9,0
	Total	336	2,247	1,9197	,1047	2,041	2,453	,0	9,0
Panik Karar Verme	1_3 Yıl	95	1,947	1,8983	,1948	1,561	2,334	,0	7,0
	4_6 Yıl	31	1,419	1,7083	,3068	,793	2,046	,0	7,0
	7_9 Yıl	44	1,955	1,5545	,2344	1,482	2,427	,0	7,0
	10 Yıldan Fazla	166	2,145	1,7486	,1357	1,877	2,413	,0	7,0
	Total	336	1,997	1,7696	,0965	1,807	2,187	,0	7,0

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Karar Vermede Özsaygı	Between Groups	3,979	3	1,326	,915	,434
	Within Groups	481,209	332	1,449		
	Total	485,187	335			
Dikkatli Karar Verme	Between Groups	6,155	3	2,052	,801	,494
	Within Groups	850,416	332	2,561		
	Total	856,571	335			
Kaçınan Karar Verme	Between Groups	29,005	3	9,668	2,556	,055
	Within Groups	1255,634	332	3,782		
	Total	1284,640	335			
Erteleyici Karar Verme	Between Groups	18,136	3	6,045	1,650	,178
	Within Groups	1216,361	332	3,664		
	Total	1234,497	335			
Panik Karar Verme	Between Groups	14,273	3	4,758	1,526	,207
	Within Groups	1034,724	332	3,117		
	Total	1048,997	335			