

**T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**KARAR VERME STİLİ ÖNCÜLLERİ:
TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Okan YAŞAR**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. A. Kadir VAROĞLU**

**Tez Eş Danışmanı
Doç.Dr. Doğan KÖKDEMİR**

ANKARA – 2012

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 2012

TEZİN TİPİ: Doktora Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Karar Verme Stili Öncülleri: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ: -

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ: Bu çalışma, karar verme stilinin öncüllerinden olan örgütsel ve kişisel özellikler ile düşünme ve problem çözme stillerinin etkilerini yapısal eşitlik modeli içinde tespit etmek amacıyla yürütülmüştür. Bu maksatla Türk Savunma Sanayi firmalarında çeşitli kademelerde çalışan 342 yöneticiden anket yöntemi ile toplanan verilerin analizi sonucunda, örgütsel ve kişilik özellikler ile düşünme ve problem çözme stillerinin karar verme stili üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Çalışma araştırmaya katılan çalışanların karar verme stillerinin model çerçevesinde açıklanabileceğini ortaya koymuştur.

ANAHTAR KELİMELEER: Karar Verme Stili, Düşünme Stili, Problem Çözme Stili, Kontrol Odağı, Örgütsel Büyüklük.

SAYFA SAYISI: 197

GİZLİLİK DERECEİ: Tasnif Dışı

KARA HARP OKULU

SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Okan YAŞAR'ın Karar Verme Stili Öncülleri: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof.Dr. Taner ALTUNOK

Üye

Prof.Dr. Abdülkadir VAROĞLU
(Danışman)

Üye

Doç.Dr. Nejat BASIM

Üye

Doç.Dr. Unsal SİĞRİ

Üye

Doç.Dr. Yavuz ERCİL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

20/01/2012

Ali IŞIK
Yrd.Doç.Dr. Öğ.Alb.
Svn.Bil.Enst.Md.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın ortaya konmasındaki desteklerinden başta tez danışmanlarım Prof.Dr. Abdülkadir VAROĞLU ve Doç.Dr. Doğan KÖKDEMİR'e, doktora çalışmalarımın her safhasında yol gösterici olan Doç.Dr. Nejat BASIM'a,

Bu araştırmaya gönüllü olarak katılan savunma sanayinin çeşitli firma çalışanları ile tezimin olgunlaşmasında yardımlarını esirgemeyen Dr.P.Bnb. C.Harun MEYDAN'a,

Ayrıca, doktora çalışmalarımın başlangıcından bu yana desteklerini esirgemeyen eşim ve kızım Kayra'ya teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum.

T.C.

**KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2012**

**KARAR VERME STİLİ ÖNCÜLLERİ:
TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Okan YAŞAR

ÖZET

Bu çalışma, karar verme stilinin öncüllerini yapısal bir eşitlik modeli içerisinde açıklamak amacıyla yapılmıştır. Bu maksatla Türk Savunma Sanayi İmalatçılar Derneği (SASAD) üyesi firmalarda çeşitli kademelerde çalışan 342 yöneticiden anket yöntemi ile toplanan verilerle bir araştırma yapılmıştır. Bulgulara ulaşmak için yapısal eşitlik modeli analizi ile birlikte, tek yönlü varyans analizi, regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, karar verme stilinin öncülleri olan düşünme stili, problem çözme stili ile bireyin kontrol odağı algısı ve örgütsel özellik olan örgüt büyüklüğünün kişinin karar verme stili üzerinde önemli etkileri olduğu görülmüştür. Ayrıca, demografik değişkenlerin de karar verme stilini yordadığını ortaya koymuştur. Bunların yanı sıra değişkenler arası ikili ilişkiler incelendiğinde, yapısal eşitlik modeli çerçevesinde ortaya konan ilişkiler desteklenmiştir. Tüm bulgular değerlendirildiğinde, karar verme stilini merkeze alan, örgütsel ve kişilik özellikleri ile düşünme ve problem çözme stillerini öncülleri olarak irdeleyen bir modelin oluşturulabileceği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler : Karar Verme Stili, Düşünme Stili, Problem Çözme Stili, Kontrol Odağı, Örgütsel Büyüklük.

Tez Yöneticisi : Prof.Dr. A.Kadir VAROĞLU

Sayfa Sayısı : 197

T. R.

**TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCE INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENCE MANAGEMENT
ANKARA 2012**

**DECISION MAKING STYLE ANTECEDENTS:
A STUDY ON TURKISH DEFENCE INDUSTRY**

PH. D. DISSERTATION

Okan YAŞAR

ABSTRACT

This study was conducted to explore the antecedents of decision making style in a structural equation model. For this purpose, a field study was executed on 342 managers who work in different levels of Turkish Defense Industry Manufacturers Association firms. Besides structural equation model analysis, one-way ANOVA, correlation and regression analysis were conducted. Findings showed that the antecedents of decision making style those thinking style, problem solving style, self evaluations of the managers on locus of control and organizational size that is a sort of organizational feature had significant effects on decision making style of man. In addition to this, it was found that some of the demographic variables had some effects on decision making style. With the examination of all results, it was found that it is possible to form a model in which the decision making style in the center; organizational and personnel features with the thinking and problem solving styles of the decision making style.

Keywords : Decision Making Style, Thinking Style, Problem Solving Style, Locus of Control, Organizational Size.

Advisor : Prof. Dr. A.Kadir VAROĞLU

Number of Pages : 197

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	xii
ŞEKİLLER	xv
KISALTMALAR	xvi
ÖNSÖZ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KARAR VERME

1. KARAR VERME KAVRAMI, ÖRGÜT-KARAR VERME İLİŞKİSİ	5
a. Karar Verme Kavramı	4
b. Örgüt-Karar Verme İlişkisi	6
2. DAVRANIŞ BİÇİMİ OLARAK KARAR VERME	8
a. Bireysel Karar Davranışı	8
(1) Algılama Süreci	9
(2) Sınırlı Rasyonellik	11
b. Örgütsel Karar Davranışı	12
(1) Örgütsel Boyutta Karar Verme Sınıflamaları	13
(2) Karar Verme Düşünce Okulları	16
c. Türkiye’de Yapılan Karar Verme Araştırmaları	17

İKİNCİ BÖLÜM KARAR VERME DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. ÇEVRESEL FAKTÖRLER	211
2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	22

a.	Örgütün Performansı	23
b.	Örgütün Büyüklüğü	24
3.	BİREYSEL FAKTÖRLER	255
a.	Yaş	27
b.	Görev Süresi	28
c.	Eğitim Seviyesi	30
d.	Cinsiyet	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARAR VERME STİLİ

1.	BİLİŞSEL STİL KAVRAMI	32
2.	KARAR VERME STİLİ SINIFLAMALARI	35
a.	Mitroff ve Kilmann Karar Verme Stilleri	36
b.	Myers-Briggs Karar Verme Stilleri	36
c.	Harren Karar Verme Stilleri	37
d.	Rowe ve Mason Karar Verme Stilleri	38
e.	Mann Karar Verme Stilleri	38
f.	Scott ve Bruce Karar Verme Stilleri	38
g.	Janis ve Mann Karar Verme Stilleri	39
3.	RASYONEL KARAR VERME STİLİ	41
a.	Rasyonellik Kavramı	40
b.	Rasyonel Karar Verme Stili Özellikleri	40
4.	SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ	43
a.	Sezgisellik Kavramı	42
b.	Sezgisel Karar Verme Sürecinin Özellikleri	43
5.	KARAR VERME STİLLERİ ARAŞTIRMALARI	45

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÜŞÜNME STİLİ

1.	DÜŞÜNME STİLİ KAVRAMI	47
2.	DÜŞÜNME STİLİ MODELLERİ	47
a.	İşlevlere Göre Düşünme Stilleri	48
b.	Biçimlere Göre Düşünme Stilleri	49
c.	Düzeyleme Göre Düşünme Stilleri	49
d.	Kapsama Göre Düşünme Stilleri	50
e.	Eğilimlere Göre Düşünme Stilleri	50
3.	BİLİŞSEL YAŞANTISAL BENLİK KURAMI	51
4.	DÜŞÜNME STİLİ KARAR VERME STİLİ İLİŞKİSİ	53

BEŞİNCİ BÖLÜM

KONTROL ODAĞI

1.	KONTROL ODAĞI KAVRAMI	55
2.	KONTROL ODAĞI ARAŞTIRMALARI	55
3.	KONTROL ODAĞI KARAR VERME STİLİ İLİŞKİSİ	565

ALTINCI BÖLÜM

PROBLEM ÇÖZME

1.	PROBLEM ÇÖZME KAVRAMI	57
2.	PROBLEM ÇÖZME MODELLERİ	57
a.	Bilişsel Süreç Kapsamındaki Problem Çözme Modelleri.	58
b.	Bilgi İşleme Süreci Olarak Problem Çözme	58
c.	Genel Problem Çözme	59
d.	Şema-Teorik Problem Çözme	59
3.	PROBLEM ÇÖZMEYE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	61
a.	Problemin Doğası	60
b.	Karmaşıklık	60
c.	Bireysel Farklılıklar	61

(1) Tanışık olma.....	62
(2) Bilişsel Kontroller.....	62
(3) Metabiliş.....	62
4. PROBLEM ÇÖZME KARAR VERME İLİŞKİSİ	64

YEDİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME STİLİ ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE SAVUNMA SANAYİ FİRMALARINDA BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI	66
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	66
3. ARAŞTIRMANIN AMACI	67
4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	68
a. Araştırma Modeli	68
b. Araştırma Soruları.....	70
c. Hipotezler	70
5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	73
6. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	72
a. Savunma Sanayi Örgütleri Yapısı.....	72
b. Evren ve Örneklem Ait Bilgiler.....	75
7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI	78
a. Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ).....	78
(1) KVSÖ'nin Güvenirliği	79
(2) KVSÖ'nin Geçerliği	80
b. Kontrol Odağı Ölçeği.....	83
c. Düşünme Stilleri Ölçeği.....	86
d. Problem Çözme Envanteri.....	88
8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKLER YÖNTEMLER	93

SEKİZİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER	96
2. BOYUTLARARASI KORELASYONLAR	98
3. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN BAĞIMLI DEĞİŞKENLER ÜZERİNE ETKİLERİ	104
a. Cinsiyet.....	103
b. Eğitim Durumu.....	103
c. Çalışılan Konum.....	106
d. Yaş.....	108
e. Bölümler.....	110
f. Çalışma Süresi.....	112
4. ÖRGÜTSEL BÜYÜKLÜĞÜN BAĞIMLI DEĞİŞKENLER ÜZERİNE ETKİLERİ	115
5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	119
a. Rasyonel Karar Verme Stilini Yordayan Değişkenler.....	118
b. Sezgisel Karar Verme Stilini Yordayan Değişkenler.....	120
c. Bağımlı Karar Verme Stilini Yordayan Değişkenler.....	122
d. Kaçınan Karar Verme Stilini Yordayan Değişkenler.....	124
e. Kendiliğinden Karar Verme Stilini Yordayan Değişkenler.....	125
6. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ.....	128

DOKUZUNCU BÖLÜM

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

1. BAĞIMLI DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER	134
a. Karar Verme Stili İle İlgili Değerlendirmeler.....	133
b. Problem Çözme Stili İle İlgili Değerlendirmeler.....	136
c. Düşünme Stili İle İlgili Değerlendirmeler.....	137
2. BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER	140
a. Kontrol Odağı İle İlgili Değerlendirmeler.....	139
b. Örgütsel Büyüklük İle İlgili Değerlendirmeler.....	140

3.	DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER	142
a.	Cinsiyet.....	141
b.	Yaş.....	141
c.	Eğitim.....	142
d.	Çalışma Süresi.....	143
e.	Konum.....	143
f.	Bölüm.....	144
4.	MODEL ÖNERİSİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER	146
5.	HİPOTEZLER İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER	147
6.	ARAŞTIRMA BULGULARININ İLGİLİ YAZINA KATKILARI	149
a.	Örgütsel Davranış Alanına Katkısı.....	149
b.	Stratejik Yönetim Uygulamalarına Katkısı.....	150
c.	İnsan Kaynakları Alanına Katkısı.....	151
7.	GELECEKTE YAPILACAK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER	154
8.	SONUÇ	155
	KAYNAKLAR	156
	EKLER	A-1

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Karar Verme Araştırmaları	18
Tablo 2: Yaşantısal ve Rasyonel Düşünme Stillerine İlişkin Bir Karşılaştırma	51
Tablo 3: Örnekleme İlişkin Sayılar	76
Tablo 4: Kategorik Verilere İlişkin İstatistikler	77
Tablo 5: Sürekli Verilere İlişkin İstatistikler.....	78
Tablo 6: KVSÖ Boyutları	82
Tablo 7 : KVSÖ Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri	83
Tablo 8: KVSÖ Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 9: Kontrol Odağı Ölçeği Maddeleri.....	84
Tablo 10: Kontrol Odağı Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerler	85
Tablo 11: Kontrol Odağı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları..	85
Tablo 12: Düşünme Stilleri Ölçeği Maddeleri.....	87
Tablo 13: Düşünme Stilleri Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri.....	87
Tablo 14: Düşünme Stilleri Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	88
Tablo 15: Problem Çözme Envanteri Boyutlarını Ölçen Maddeler.....	90
Tablo 16: Yeniden Oluşturulan PÇE Boyutları ve Maddeleri	91

Tablo 17: PÇE Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri	91
Tablo 18: PÇE Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	92
Tablo 19: Araştırma Kapsamında Ele Alınan Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler	97
Tablo 20: Boyutlar Arası Korelasyonlar	102
Tablo 21: Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları	105
Tablo 22: Çalışılan Konuma Göre ANOVA Sonuçları	107
Tablo 23: Yaşa Göre ANOVA Sonuçları	109
Tablo 24: Bölümlere Göre ANOVA Sonuçları	111
Tablo 25: Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları	113
Tablo 26: Örgüt Büyüklüğüne Göre ANOVA Sonuçları	117
Tablo 27: Rasyonel Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	119
Tablo 28: Rasyonel Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkeni ile Problem Çözme Stilinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	120
Tablo 29: Sezgisel Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	121
Tablo 30: Sezgisel Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkeni ile Problem Çözme Stilinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	122
Tablo 31: Bağımlı Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	123

Tablo 32: Bağımlı Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkeni ile Problem Çözme Stilinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 33: Kaçınan Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	124
Tablo 34: Kaçınan Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkeni ile problem Çözme Stilinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	125
Tablo 35: Kendiliğinden Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	126
Tablo 36: Kendiliğinden Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkeni ile Problem Çözme Stilinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	126
Tablo 37: Regresyon Ağırlıkları (Anlamlı İlişkiler)	130
Tablo 38: Model Uyum Değerleri	131
Tablo 39: Karar Verme Stili Üzerindeki Toplam Etkiler.....	132
Tablo 40: Kontrol Odağı İlişkileri.....	139
Tablo 41: Hipotezlerin Desteklenme Durumu	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Karar Verme Çalışmaları İlgili Alanı.....	7
Şekil 2: Karar Verme Davranışı	9
Şekil 3: Sınırlı Rasyonellik Şartlarında Seçim	10
Şekil 4: Bilgi İşleme Sürecinde Bilişsel Yaklaşımlar.....	33
Şekil 5: Mitroff ve Kilman'ın Karar Stilleri.....	37
Şekil 6: Bilgi İşleme Sürecindeki Ayrım	53
Şekil 7: Problem Çözme Karar Verme İlişkisi	63
Şekil 8: Araştırma Modeli.....	69
Şekil 9: Yapısal Eşitlik Modeli.....	127
Şekil 10: Değişkenler Arası İlişkiler.....	129

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	: Analysis of Variance
ARGE	: Araştırma-Geliştirme
KVSÖ	: Karar Verme Stilleri Ölçeği
SASAD	: Savunma Sanayi İmalatçılar Derneği
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

ÖNSÖZ

Çalışanları örgüt içerisinde birer araç olarak görmeye son veren, örgüt üyelerini karar veren ve sorun çözen kişiler olarak algılayan ve zihni süreçlerinin önemli olduğunu varsayan gerek yönetim gerekse örgütsel davranış alanının odak noktası karar verme araştırmalarıdır. Diğer yandan örgütleri canlı bir sistem olarak gören yaklaşımlar için de yine örgütsel karar verme, örgütün hayatta kalması için anlaşılması gereken kavramlar arasında kaldıraç gücü en fazla olan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütün çevresinin hiç olmadığı kadar genişlemesi, örgütler tarafından alınan kararların geniş bir fiziki ve toplumsal çevreyi etkileyebilmesi, aynı zamanda geniş bir çevreden etkilenmesi sonucunu doğurmuştur. Yine örgütte çalışanların zihinsel ve algısal yönleri üstünde yapılan araştırmalar geliştikçe, bireylerin kararlarını nasıl verdikleri sorusu araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Örgüt ve birey davranışını anlamaya çalışan araştırmaların artmasının yanı sıra özellikle yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olmak için geliştirilen teknikler bu çabaların ürünüdür.

Karar verme stilini merkeze alarak yapılan bu çalışmanın da karar verme araştırmalarına öncülük eden stratejik yönetim, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarındaki bilgi ve görgül bulgu birikimine girdi sağlayacağını umuyoruz. Bu bağlamda çalışmamızın yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacı ve uygulamacılara katkıda bulunmasını dileriz.

GİRİŞ

Örgüt tipi ve büyüklüğü ne olursa olsun ve örgütün üyeleri hangi düzeyde olurlarsa olsunlar, örgütsel ve kişisel amaçlara ulaşılmasından, kaynakların paylaşılmasına kadar bireyler her türlü faaliyetlerinde karar verme durumundadırlar. Örgütü biraz daha bütüncül düzeyde ele aldığımızda örgütü bir canlı organizma gibi niteleyen örgüt teorilerinin “örgütler niçin davrandıkları gibi davranırlar” (Hambrick ve Mason, 1984) şeklinde özetlenen ana sorunuyla karşılaşırız. Bu sorunu açıklamaya yönelik yapılan araştırmalar iki konuda odaklanmışlardır. Bunlar; “bilgi akışı” ve “karar verme”dir. Denilebilir ki; karar verme araştırmaları gerek örgütü karar veren olarak tanımlayan yönetim alanının, gerekse örgütsel davranış alanının en büyük ilgi alanını oluşturur.

Karar verme örgütlenmenin temel süreci, kararın kendisi de yönetimin amaç ve yönlendiricisi olarak ele alınır. Bir yönetim örgütünün ve bu örgütün bireylerinin davranışlarının incelenmesi için “karar” kavramına da önem verilmesi gerektiği açıktır. İnsan davranışının incelenmesi için en uygun birimin karar ve öncülleri olduğuna dair kuvvetli iddia vardır.

Yukarıda özetlenen kuramsal çerçeve ışığında gerek örgütü gerekse örgütü oluşturan bireylerin davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışan alanların odak noktası karar verme çalışmalarıdır. Karar verme süreçlerinin hayatımızdaki yaygınlığına ve önemine rağmen karar verme yazınına bakıldığında bütün sorulara cevap verebilecek kuramsal bütüncül modeller bulunmadığı görülmektedir.

Genel anlamda karar davranışı ele alındığında, bu davranışı etkileyen birçok alt davranış vardır. Ancak, bunların arasında karar davranışını en çok etkileyen unsur karar stilidir (Nutt, 1990). Ayrıca karar vericilerin risk algılamalarına etki eden faktör sıralamasında da karar stiline birinci sırada yer verilmiştir (Henderson ve Nutt, 1980).

Karar stili ölçeği kişileri temel stillere göre sınıflandırmaya yarayan bir araçtır. Karar vericilerin olayları nasıl algıladıkları, oluşan durumlara ve görevlerine yaklaşım şekillerini açıklar. Kısaca, insanların gizli kalmış yönlerini ifade eder. Araştırmamızın anket uygulama safhasında da “Düşünme yöntemim üzerinde bugüne kadar bu kadar yoğunlaşmamıştım”, “Kararlarım üzerinde daha fazla düşünmeliyim” vb. tepkiler bu gizil değişkenin varlığını doğrular niteliktedir.

Örgütler için son derece önemli olan bu karar kavramının stil bağlamında ele alınmasının, öncüllerinin neler olduğuna dair kuramsal bir çerçeve çizilmesinin, öncüllerinin bütüncül bir modelde araştırılmasının büyük önem taşıdığı değerlendirilmiştir.

Şüphesiz bu araştırma birçok örgütte ele alınabilirdi. Ancak, çalışmamızın yapıldığı Savunma Sanayi bu konuda daha özel bir durum arz etmektedir. Tipik bir savunma sistemi üretiminin her safhası birer karar aşamasıdır. Savunma sanayi ürünlerine ARGE aşamasındayken büyük harcamaların yapılması ve bu çalışmaların ortalama 8 - 10 yıl gibi uzun bir zamana yayılması bir diğer önemli özelliğidir. Savunma sanayinin bir diğer özelliği de yetişmiş insan kaynaklarının önemidir. Faaliyetlerin her aşamasında ve yönetiminde, uzman kişiler önemli görevler üstlenmektedir. Savunma projelerinin yönetiminde konfigürasyon yönetimi, sistem mühendisliği, sözleşme yönetimi, maliyet/performans denetimi, tümleşik lojistik sistemi gibi çeşitli uygulama, kural ve yöntemlerin varlığı, her düzeydeki çalışanın özel ve sürekli eğitimini gerekli kılmaktadır. Karar verme stiliinin öncüllerinin herhangi bir örgütten ziyade böylesi bir yapıda araştırılmasının ayrı bir katma değeri olacağı düşünülmüştür.

Özetle bu çalışmayla, karar verme davranışı stil yoluyla bir örgüt içerisinde anlamaya çalışılmış, bu davranışın öncüllerini kapsayan bir model kurarak bu modeli savunma sanayi firmalarında test etmek amaçlanmıştır. Böylelikle hem kuramsal alana betimleyici katkılar sağlamak, hem yönetsel anlamda açıklayıcı ve tanımlayıcı veriler sunmak, hem de savunma sanayi için öneriler getirmek hedeflenmiştir.

Bu kapsamda karar verme stilini merkeze alan, örgütsel ve kişilik özellikleri ile düşünme ve problem çözme stillerini öncülleri olarak irdeleyen bir modelin oluşturulabileceği belirlenmiştir. Bu çalışmadaki temel hedef karar verme stilinin öncüllerinin neler olabileceğini tartışmak ve bu stili açıklayan bütüncül bir model ortaya koymaktır. Bu maksatla bir model oluşturulmuş ve model Savunma Sanayi firma çalışanları üzerinde test edilmiştir.

Yapılan çalışmayla kuramsal alana betimleyici katkılar sağlamak, savunma sanayi firmaları üzerinde yapılan araştırmayla hem yönetsel anlamda açıklayıcı ve tanımlayıcı veriler sunmak, hem de savunma sanayi için öneriler getirmek hedeflenmiştir.

Bu kapsamda yapılan araştırma dokuz bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde karar verme kavramı ele alınmış ve konunun bireysel ve örgütsel bazda kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. İkinci bölümünde ise karar verme davranışını etkileyen çevresel, örgütsel ve bireysel faktörler tartışılmıştır.

Üçüncü bölümde kuramsal çerçeve daraltılarak karar verme davranışı stil temelli olarak ele alınmış, yazında yer alan karar verme stillerinin neler olduğu irdelenmiştir.

Dördüncü, beşinci ve altıncı bölümlerde sırasıyla; düşünme stilleri, kontrol odağı ve problem çözme stilleri kavramları ele alınmış ve her bir kavramın karar verme stili ile ilişkisi ortaya konmuştur.

Yedinci bölümde bu keşfedilen ilişkilerden yola çıkarak çeşitli hipotezler formüle edilmiş ve bu hipotezler oluşturulan model çerçevesinde bütüncül bir yapıda test edilmiş, sekizinci bölümde ise elde edilen bulgular tartışılmıştır.

Son olarak dokuzuncu bölümde ise, yazında daha önce yapılmış çalışmalar çerçevesinde, bu araştırmada varılan sonuçlar değerlendirilerek, bulguların ilgili yazına katkısı ortaya konulmuş ve ileride yapılabilecek çalışmalara ışık tutabilecek öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME

1. KARAR VERME KAVRAMI, ÖRGÜT-KARAR VERME İLİŞKİSİ

a. Karar Verme Kavramı

Karar sözlük anlamı olarak, “aralarında bir seçme yapma zorunluluğu olan olanaklardan birini seçme edimi ve bu edimin sonucu”, karar verme ise “karar birimlerinin belirlenmiş bir ya da daha fazla amaca ulaşmak için var olan çeşitli seçenekler arasında seçim yapmalarına yönelik davranış biçimi” olarak tanımlanır (TDK Sözlük, 2005). Karar vermenin yönetsel anlamda en basit tanımlaması ise “alternatiflerin değerlendirildiği ve seçimin yapıldığı süreç” olarak ifade edilir (Hambrick ve Mason, 1984).

Yukarıda verilen basit ve temel tanımlamaların yanı sıra, yönetsel yazının karar verme araştırmalarına bakıldığında çok geniş bir perspektifle karşılaşılır. Örgütün ele alınış şekline göre yapılan bu karar tanımlamaları da bu alanın genişlemesine neden olmaktadır (Nas, 2006). Bu kapsamda; örgütün yönetim kademelerine göre bakılan bir perspektifte “tepe yönetimi kararları, orta yönetim kararları, alt yönetim kararları” olarak sınıflandırma yapılırken, örgütün faaliyetleri açısından bakıldığında; “pazarlama kararları, üretim kararları, hizmet kararları, işgören kararları” gibi karar türleri ortaya çıkmaktadır. Karar verme çalışmaları ayrıca kararı veren organ göz önünde bulundurularak ele alınmaktadır. Bu kapsamda ilgi odağı “grup ve bireysel kararlar” olmaktadır. Bir diğer bakış açısıyla kararlar; “fırsat kararları, problem kararları, kriz kararları”, veriliş sırasına göre kararlar, “birinci derecede kararlar, ikinci derecede kararlar”, yapıları açısından kararlar, “programlanabilir kararlar, programlanamayan kararlar” olarak sınıflandırılmıştır. Bunların yanı sıra; dayandıkları bilgi seviyesine göre, “risk altındaki kararlar, belirsizlik altındaki kararlar, tam belirsizlik altındaki

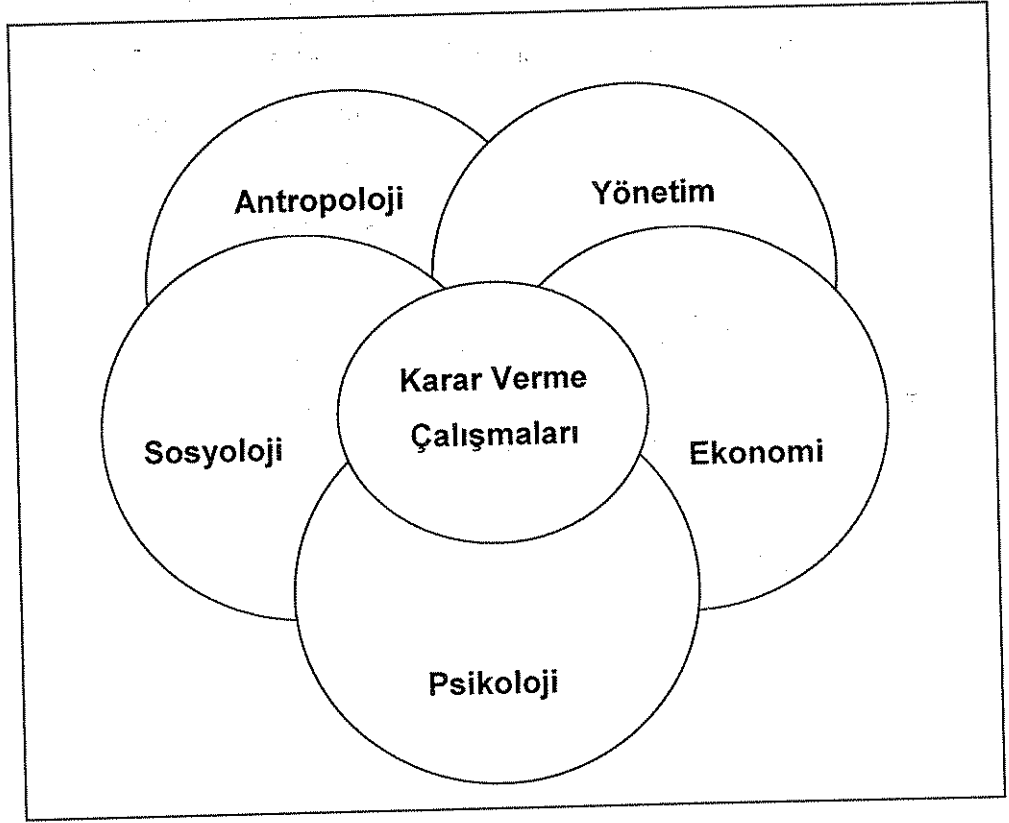
kararlar", yöneticilerin yaklaşımına göre "sezgiye dayanan, yargıya dayanan, sorun çözme tipi, emir kararları, kişisel kararlar, örgütsel kararlar" olarak kategorilendirilmiştir.

b. Örgüt-Karar Verme İlişkisi

Örgüt kuramlarının ana sorunu "örgütler niçin davrandıkları gibi davranırlar" (Hambrick ve Mason, 1984) cümlesiyle özetlenmiştir. Bu durumu açıklamaya yönelik yapılan çalışmalarda örgüt davranışlarının çevre tarafından biçimlendirildiği görüşünden, örgütün çevreyi etkileyerek davranışlarına hükmettiği iddiasına kadar (Sargut ve Özen, 2007) çok geniş perspektifli kuramlar mevcuttur. Bu kapsamda; gerek örgütlerin nasıl yönetilmesi gerektiği sorusuna cevap arayan, gerekse açıklamaya ve anlamaya çalışan çalışmalar (Sargut ve Özen, 2007) ile özellikle stratejik yönetim araştırmaları iki konuda odaklanmışlardır. Bunlar; "bilgi akışı" ve "karar verme" dir. (Hambrick ve Mason, 1984). Denilebilir ki; karar verme araştırmaları yönetim alanının en büyük ilgi alanını oluşturur.

Ayrıca, etkili bir karar vermenin önemli bir hayat ve iş becerisi olduğu ileri sürülür (Loo, 1999). Örgüt içerisinde yönetimin karar verme işlevi yoğun olarak ele alındığı takdirde, bir yönetici için en önemli niteliğin karar verme ustalığı olduğu ortaya çıkar. Böylelikle, iyi bir yönetici yani iyi bir karar verici örgütlerin sahip olmak istediği bir değer durumuna gelir (Tural, 1988). Bu nedenlerle son otuz yılın araştırmalarının merkezini örgütsel karar verme işgal etmiştir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992).

Örgütün nasıl davrandığını anlama konusunda kuramsal çalışmalar yürütenlerin yönlendiği taraf örgüt içerisinde bireylerin, grupların ve örgütün nasıl karar verdiğini anlamak olmuştur (Gore ve diğ., 2006). Örgüt içerisinde kararın nasıl verildiğini anlamaya çalışan bu araştırmaların antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve yönetim alanları tarafından yürütüldüğü görülmektedir (Cabantous, 2006). Karar verme araştırmaları Şekil-1'de görüldüğü üzere birçok disiplinin kesişim kümesindedir.



Şekil 1: Karar Verme Çalışmaları İlgili Alanı

Karar verme araştırmalarına yayın temelli bir inceleme yapıldığında; “Tanımsal, kuralsal ve reçetesel” olarak üç ana başlık altında toplandığı görülmüştür (Bell ve diğ.,1998).

“Tanımsal” olarak nitelenen çalışmalarda; kararın kendisi ile nasıl verildiği çalışmaların odak noktası haline gelmiştir ve insanların nasıl düşündüğü anlamaya çalışılır. “Kuralsal” olarak sınıflanan çalışmalarda ise; mantıksal karar süreçleri, kararın nasıl verilmesi gerektiği, karar verirken neyin önemli olduğu gibi kural koyucu yaklaşımlar sergilenmiştir. Son olarak; “prescriptive/reçetesel” ¹ olarak tanımlanan çalışmalarda ise; iyi bir karar vermek için ve kararın iyileştirilmesi adına nasıl bir eğitimin verilmesi gerektiği konularına odaklanılmıştır.(Bell ve diğ., 1998; İmas, 2003).

¹ (prescriptive= hukuk dilinde “zaman aşımıyla edinilmiş”, genel anlamda “yapılagelen”, psikolojide ise “reçeteli” anlamlarına gelmektedir. Konu kapsamında reçetesel tanımının daha uygun olduğu değerlendirilmiştir).

2. DAVRANIŞ BİÇİMİ OLARAK KARAR VERME

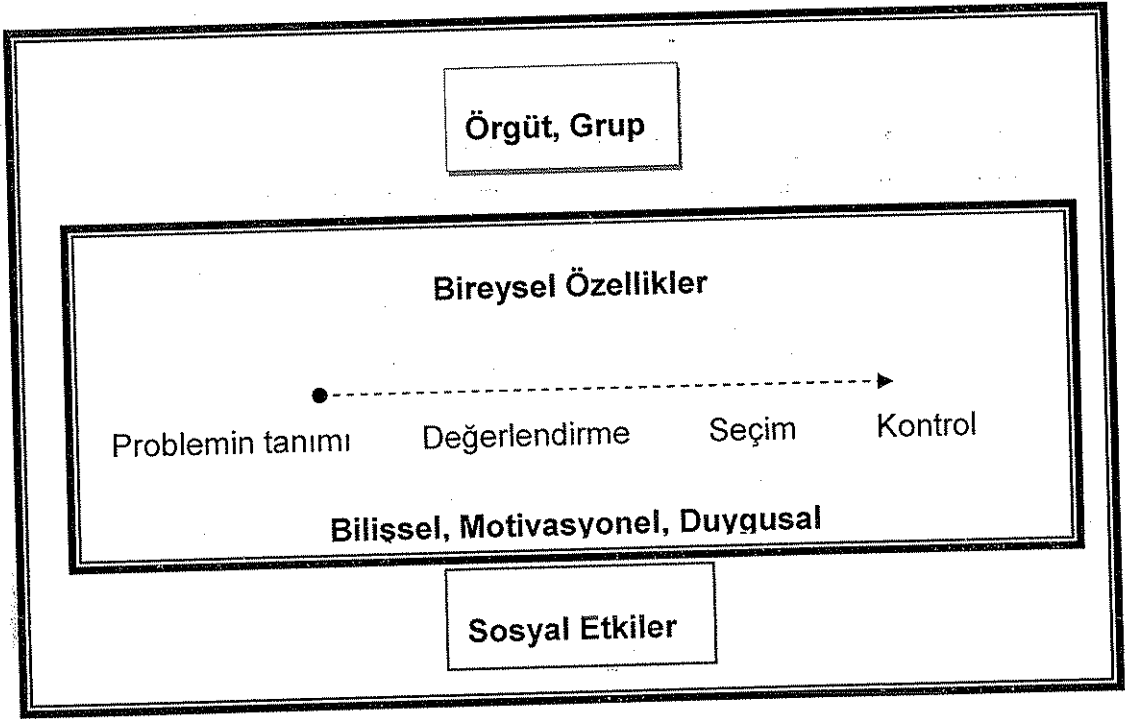
Yukarıda açıklanan gerek örgütsel çalışmaların ilgi alanı, gerekse diğer disiplinlerin geniş kapsamı içerisinde analiz birimi olarak kullanılan ve bu çalışmada da ele alınacak olan iki karar verme davranışı karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi daha çok psikoloji alanının araştırma alanına girmekle birlikte örgütsel davranış çalışmalarında da sıkça karşılaşılan bireysel karar verme davranışı ve diğeri ise örgüt kuramının temel çalışma alanı olan örgütsel karar verme davranışıdır. Aşağıda bu iki davranışa ait ilgili yazında yer alan kavramlar tartışılmıştır.

a. Bireysel Karar Davranışı

Karar vermenin alternatiflerin değerlendirildiği ve seçimin yapıldığı süreç tanımına uygun olarak gösterilen bireysel karar verme davranışı Şekil-2'de açıklanmıştır (Smith, 2003).

Şekilde yatay olarak karar vermenin basit süreci, dikey tanımlamalarda ise, kararı etkileyen unsurlar görülmektedir. Karar vermenin en temel süreci; problemin varlığı ve tanımının yapılması, değerlendirme safhası, değerlendirmenin sonucunda yapılan seçim ve kontrol evrelerinden oluşur. Kararı etkileyen unsurlar olarak; birey seviyesinde biliş, motivasyon ve duygu etkileri görülürken, daha büyük resme bakıldığında grup, örgüt ve sosyal çevrenin de birer etken olduğu görülmektedir.

Bireysel karar sürecini etkileyen bu geniş etkileşim alanında araştırmaların iki odak noktası algılama süreci ile bu sürecin detayında ortaya insan zihninin sınırlılıkları olmuştur.



Şekil 2: Karar Verme Davranışı (Smith, 2003)

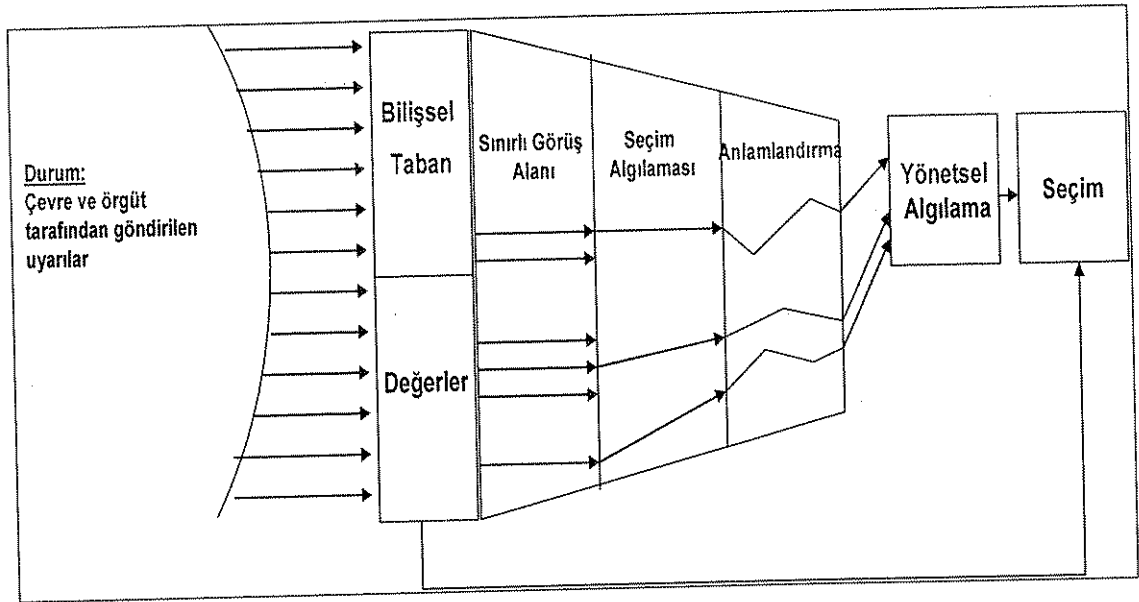
(1) Algılama Süreci

Algılama süreci üzerinde yapılan tartışmalar bu sürecin başlangıç noktasını genel olarak “durum” olarak adlandırmışlardır. İnsan zihninin karşılaştığı sorunu tüm karmaşıklığı ile kavrayamadığı, önce bu sorunun basit, yaklaşık ve sınırlı bir modelinin yapılması sonra seçimin bu modele dayandırılması gerektiği söylenir. Özetlenen bu nokta durum olarak tanımlanır (Simon, 1998).

Karar verici karar verilmesi gereken durumla ilgili çok fazla olayla karşılaşmaktadır. Karar verici yukarıda sıralanan bilgilerle bilişsel temel ve değerler getirir ve sonuç olarak karşılaşılan durum ile karar vericinin olayları algılaması arasında belli bir temel yaratılır. Her karar verici kendine has bir takım bilgi, varsayım ve kararı etkileyecek etkenlerle bulunduğu karar verme konumuna gelir, karar vericinin sahip olduğu bu bilgiler bilişsel temeli teşkil eder, bunlar; gelecekteki olaylarla ilgili bilgiler ve varsayımlar, seçenekler hakkında bilgi ve seçeneklerle ilgili sonuçlara yönelik bilgidir.

Tüm bu bilişsel temel ve edinilen bilgileri de kapsayan ve aşağıda açıklanan sınırlı bir rasyonelliğin de diğer tanımlaması olan algılama süreci Şekil-3'de gösterildiği üzere ardışık birkaç basamakla şu şekilde kavramsallaştırılmıştır.

- Öncelikle, karar verici örgütü veya örgütün çevresini tamamen inceleyemez. Buradaki inceleme sınırlı bir incelemedir.
- İkinci olarak karar vericinin algılaması duyu organlarının algılamalarıyla ve seçiciliği ile de sınırlıdır.
- Üçüncü ve son olarak, süreçten geçirilen bilgiler bilişsel temelde ve değerde filtrelenerek anlamlandırılır.



Şekil 3: Sınırlı Rasyonellik Şartlarında Seçim
(Hambrick ve Mason, 1984)

Algılama sürecine etki eden faktörler aynı zamanda algıların dayandırıldıkları öncüllerdir. Bu öncüller bilinçli ve ussal davranışlar için söz konusudur. Kararlardaki ussallık payını azaltan bir başka deyişle karar verme

sürecini olumsuz yönde etkileyerek ussal bir karara varılmasını engelleyen bazı değişkenler kümesi vardır (Onaran, 1971).

Bunlardan birinci değişkenler kümesi; “kalıtsal ya da edinilmiş” bazı nitelik, alışkanlık ve refleksleri içeren etkenleri kapsamaktadır.

İkinci küme, üyesi bulunduğu işyeri topluluğunun bireye benimsettiği değerleri kapsamaktadır. Örgütün amaçlarıyla bireyin değerleri çeliştiğinde, birey örgütsel amaçlara göre ussal olmayan davranışlar gösterebilmektedir.

Üçüncü kısıt kümesi ise; bireylerin sahip olduğu veri, bilgi işleme olanaklarının kısıtlılığıdır. Karar vericiye has olan bu “verilenler” örgütün içinden ve dışından sürekli güncel tutulmaktadır.

Algılama sürecinde karşılaşılan gerek bilişsel süreçten, gerekse çevreden gelen sınırlılıklar sınırlı rasyonellik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Karar verici, durumun nesnel gereklerine, kendi psikolojik ve karakteristik özelliklerine, toplumsal çevresiyle olan ilişkilerine göre davranışını düzenler, tespit ettiği seçeneklerden birinde karar kılar. Bu kararı verirken karar vericiyi; sınırlı ve eksik bilgi, zaman baskısı, kararın kalitesini düşürecek gereksiz bilgi yoğunluğu sınırlar. Oluşan bu durum sınırlı rasyonellik olarak adlandırılmıştır (Simon,1979; Torraco, 2003). Sınırlı rasyonellik kavramı karar verme araştırmalarında önemli bir yer aldığından argümanları aşağıda daha ayrıntılı açıklanmıştır.

(2) Sınırlı Rasyonellik

Bu yaklaşım Herbert Simon (1979) tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Bu modelde bireylerin kararlarını “maksimize” etme temeline dayandırılan ekonomik adam modelinin yerine, sınırlı bilgi ve zihni kapasiteye sahip olmaları nedeniyle, yukarıda algılama sürecinde açıklandığı üzere kişilerin “tatmin edici” kararın peşinde koştukları söylenir. Bu alanda yapılan

en önemli çalışmalar, "sezgi" ve "önyargı" araştırmalarıdır. Bu araştırmalar karar sürecinin psikolojik merkezi olan yargının ve zihni süreçlerin birçok engellerle ve yanılgılarla dolu olduğunu göstermişlerdir (Kökdemir, 2003).

Araştırmalar; karar verme sürecinde kişilerin yeterli bilgi toplayamazlarsa en uygun karara ulaşmadıklarını, tam tersine bu süreçte gereğinden fazla bilgi toplandığı takdirde ise, tüm bilgiyi etkin olarak karar verme sürecinde kullanamadıklarını göstermiştir (Paivandy, 2008). Bir karar verme modeli olarak rasyonel seçim teorisi maksimum miktarda bilginin toplandığını, aynı zamanda kişilerin önceliklerinin hiyerarşik olarak sıralandığını olduğunu ve bu önceliklere göre faydaların maksimize edildiğini belirtir.

Rasyonel seçim teorisinin optimizasyona dayanan bu iddiasının gerçekleştirilmesinin zor bir teori olduğu ileri sürülmüştür (Simon, 1982). Zira optimizasyon kişilerin tüm ihtimaller hakkında bilginin toplandığı ve en iyinin seçildiği kabul edilen bir durumdur. İyi bir bilgi seviyesiyle verilmek istenen karar için ihtiyaç duyulan bilgi miktarının çok fazla olması, insanların kabul edilebilirlik standartlarının seçeneklerin artmasıyla yükselmesi ve karar vermede objektif kalamamaları, seçeneklerin fazla oluşu ve karar vermede hatanın artması bu optimizasyonu imkânsız kılan etmenler olarak görülmüştür.

b. Örgütsel Karar Davranışı

Örgütsel karar verme çalışmalarında ortaya çıkan bireysel karar verme ile örgütsel karar verme arasındaki farkı açıklayan kavram kararın delege edilip edilemeyeceği olmuştur. Bu konuda; bireysel kararların delege edilemeyeceği, buna karşın örgütsel kararların her zaman olmasa da, genellikle delege edilebileceği, yöneticilerin ve örgüt içindeki diğer karar vericilerin "bireysel" olarak değil, "örgütsel" olarak hareket ettikleri ifade edilmiştir. Bu kapsamdaki çalışmalarda örgüt içerisindeki karar süreci

bireysel karar sürecinden farklı boyutları ve değişkenleriyle anlaşılmaya çalışılmıştır (Simon, 2003).

Örgütsel karar davranışı örgütü çeşitli perspektiflerle ele alan sınıflamalar ve örgütsel karar verme okulları olarak iki başlık altında tartışılmıştır.

(1) Örgütsel Boyutta Karar Verme Sınıflamaları

Örgütsel boyutta “yönetme” ve “karar verme” eş anlamlı iki sözcük olarak kabul edilmiş ve “yönetici” “karar veren” kavramıyla özdeşleşmiştir (Simon 1998). Dolayısıyla yönetim alanında; karar vermeden yönetimin hiçbir eylemde bulunamayacağı açıktır. Yönetim kuramının etkili eylemi sağlayacak ilkelere önem vermesi gerektiği kadar, doğru karar vermeyi sağlayacak örgüt ilkelerine de önem vermesine, ayrıca karar verme sürecinin tam olarak anlaşılmadan örgüt ve yönetimi anlamamanın güçlüğüne vurgu yapılmıştır (Simon 1998).

Örgütü çeşitli boyutlarıyla ele alan karar verme tartışmalarının başlıcaları aşağıda sunulmuştur.

Öncelikle; örgüt içerisinde gerçekleştirilen eylemler ön plana çıkarılarak örgütsel kararlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu perspektife göre eylemler; düşünüp taşınma, tartma ve hesaplama sonucu gelişen eylemler ile bilinçsiz ya da yarı bilinçli kendiliğinden, tepkisel olarak yapılan eylemler şeklinde ikiye ayrılmıştır. Tepkisel olarak yapılan eylemlerin içinde bulunan veya geçmişteki örgütün iç ve dış koşullarının sonucu olarak meydana geldikleri belirtilirken, düşünüp taşınma sonucu gelişen eylemlere ise karar adı verilmiştir. Böylelikle karar olarak tanımlanan ve bilinçli olarak yapılan bu faaliyetlerin yönetimin merkezi bir faaliyeti olduğu vurgulanmıştır (İmas, 2003).

Bir diğ er sınıflama karar verme s ure leri göz önüne alınarak yapılan sınıflamadır. Bu yaklaşımda; "programlı kararlar" belli bir yönteme dayanılarak verilen, sık sık yinelenen, rutin nitelikteki kararlar olarak tanımlanır. Tam aksine "programsız" kararlar ise, örgütün belleğindeki temele oturtulmayan ve programlı kararlara göre daha önemli sonuçlar doğurabilecek nitelikte olan kararlar olarak sınıflanır (Onaran, 1971). Programlı kararların verilmesinde kullanılan geleneksel yöntemlerden en genel ve yaygın olanına "alışkanlık" adı verilir. Bu alışkanlıklardan bir kısmının "  rg  t  n kolektif belleğ " yoluyla örgüt tarafından bireye verildiğ i, bu nedenden dolayı verilen kararların ise rutin olduğu belirtilir.

Başka bir sınıflama yöneticilerin karar verme davranışlarından hareketle yapılan sınıflamadır (Hitt ve Tyler, 1991). Bu sınıflamada; davranış modelleri olan rasyonel-normatif model, dışsal kontrol model, stratejik seğıim modellerinden faydalanılır.

Örgütün hedefine ulaşmada izlenen sistematik süreç perspektifi ele alınarak başka bir örgütsel karar süreci tanımlaması yapılmıştır. Bu ayırmda izlenilen süreçte sistematik yaklaşım baskın ise bu süreç rasyonellik olarak adlandırılır. Eğer süreç daha az sistematik ve hedefler zamanla değişkenlik gösteriyorsa bu tür karar süreci artımlı olarak ifade edilir. Hedefe yaklaşmada karar süreçlerinin rasyonel veya artımlı olup olmadığı da ayrı bir araştırma konusudur (Schwenk, 1995).

Bir örgütün stratejisi, belli bir dönemde yapılan birçok stratejik kararların sonucu olduğu bakış a ışıyla (Fredrickson, 1984) "strateji oluşturma" da bir karar verme süreci olarak tanımlanır. Karar-bazlı araştırmalarda, strateji formülasyon sürecinin odağı örgüt olarak belirlenir. Örgütlerin pratikte stratejik kararları nasıl verdiklerini açıklamaya çalışan modeldir. Bu modelde; karar sürecini neyin başlattığı, hedeflerin rolü, karara ulaşmadaki vasıtalar ve sonuçlar arasındaki ilişki farklılık yaratan unsurlardır (Fredrickson ve Mitchell 1984).

Simons ve Thompson (1998), yöneticilerin örgütsel boyutta karar verirken nelerden etkilendiklerinin cevabını almak amacıyla yaptığı çalışmada; karar vericilerin karar verme tanımlarındaki farklılıklara dikkat çekmiştir. Bu araştırmaya göre karar verme tanımları üç farklı şekilde odaklanmıştır. Bunlar; problem odaklı, hedef odaklı ve politik ödün vermeyi öne süren tanımlardır.

Problem odaklı tanımlar; problemin tanımı, bilginin işlenmesi, karar verme, görevlerin çalışanlara atanması konularını içerir. Problem odaklı karar verme reaktif bir süreçtir. Problem odaklı tanımlarda, genellikle kısa vadeli işler bahse konu olur.

Hedef odaklı tanımlar ise, genellikle örgütün gelişimi için hedeflerin ve planların oluşturulması, uzun dönem planların fizibilitesi, planlanan süreçlerin geri beslemelerinin elde edilmesi ve uzun dönemli görevlerin çalışanlara paylaştırılmasını kapsar.

Politik ödün verme olarak yapılan tanımlarda, paydaşlararası çatışma çözümü ve paydaşların tatmini öne çıkar. Politik yönüyle ilgili olarak, paydaşların ve paydaşlara ait çıkarlar farklılaştıkça, rasyonel karar yerini sezgisel karara bırakır.

Yukarıda da görüldüğü üzere örgütsel bazda karar verme davranışları bir yandan modellenmeye çalışılırken diğer yandan ana tür ve kategorilere ayrılmaya çalışılmıştır. Ancak özellikle örgütler söz konusu olduğunda, karar verme süreçlerinin modellenmesinde ve sınıflandırılması konusunda tam bir görüş birliği oluşturulamadığı anlaşılmaktadır. Bunun başlıca nedeni olarak örgütsel karar verme sürecinin özellikleri gösterilmiştir. Bu düşünceye paralel olarak örgütsel karar verme süreçleri, en temel anlamda "yapılandırılmamış", "programlanmamış" ve "dağınık" olarak tanımlanmıştır (Mintzberg ve diğ., 1976).

(2) Karar Verme Düşünce Okulları

Karar verme alanında dört ana düşünce okulu olduğu belirtilir. Bunlar;

- Karar verme davranışında "Çöp Kutusu" modelini benimseyen okul (Cohen ve diğ., 1972),
- Güç ve Politikaya vurgu yapan okul (Pfeffer, 1992),
- Karar vermenin örgütsel rutinler ve kestirmeler (heuristics) faaliyetlerle şekillendiğine vurgu yapan okul (Kahneman ve diğ., 1982),
- Karar vermede sezgiye vurgu yapan okul (Agor, 1986).

Rasyonel örgüt kuramcıları tarafından model alınan kuram "rasyonel-ekonomik insan" kuramıdır. Rasyonel ekonomik insan tam bir bilgi sahibidir, yani; mantıki, kestirilebilir ve amaca dönük davranış gösterir. Rasyonel sistem görüşünün aksine Cohen, March ve Olsen (1972), tarafından "örgütlü anarşi" modeli geliştirilmiştir. Bu modelde örgütler örgütlü anarşi olarak tanımlanmışlardır. Örgütlü anarşilerde kararlar önceden kararlaştırılmış amaçlara göre değil, "çöp kutusu" sürecine göre alınır. Örgüt içerisinde toplu bir tercih ya da seçimin yapılması kapsamında; çalışanların problemlerinin, çözümlerinin sınırlı zaman ve enerji ile karar vericilerin bir arada harmanlandığı bir çöp kutusu olarak algılanır. Kararların ciddi çözümlerden ziyade, sorunlardan kaçınmak için geçici çözümler için verildiği iddia edilir. Çöp kutusu modelinde; elde edilen bilgi, karar verilecek durum, çözüm, karar verici, katılımcılar, seçim fırsatları ve karar verme çöp kutusunun içerisinde kabul edilir. Bunlar örgütün içerisinde devamlı bulunduğundan, durumun koşulları el verdiğinde birbirleriyle rastgele etkileşerek karar verilir. Kararı kimin verdiği, hangi problemin nasıl ve kim tarafından tanımlanacağı belli değildir. Bu yüzden karar verme süreci ve yapısı tanımlanamaz (Cohen ve diğ., 1972). Karar vermenin sınırlılıkları kapsamında Carnegie okulunun teorisyenlerinin temel tartışması ise; kararların mekaniksel veya

matematiksel optimizasyonlardan ziyade davranışsal faktörlerin bir çıktısı olduğudur. Diğer bir deyişle "sınırlı rasyonellik" in başka bir ifadesidir. Bu görüşe göre fazla ve çelişen amaçlar, binlerce seçenek, alınacak kararları sınırlamaktadır. Basit bir genellemeyle, karar ne kadar karmaşık olursa davranışsal teorisinin iddiaları o kadar güç kazanmaktadır.

Güç ve politikaya vurgu yapan okul modelinde; karar rasyonel ve örgüt için en iyi seçim olup olmadığı düşünülmeden, örgüt içerisindeki güçlere göre verilir. Karar verme formel olmayan bir yapıda ve daha çok mülakatlar, pazarlıklar, kişisel ilgiler çerçevesinde şekillenir (Pfeffer, 1992).

Örgütsel rutinler ve kestirmelere vurgu yapan okulda ise; basit olarak örgüt tarafından geliştirilen çözümler ve kestirmeler ve yöneticinin tecrübeleri baskındır. Belli başlı kestirme metotları; en optimal çözüm yerine kabul edilebilir bir çözüm arayan "tatminkarlık", süreci basitleştirerek bilişsel süreçte yoğunluğu önleyen ve karar verme sürecini basitleştiren ve geçmiş çözümlere atıf yapan "sadeleştirme" dir (Tsang, 2004)

Son olarak, "sezgi" ye vurgu yapan okul, alışlagelmiş rasyonel karar vermenin karşısı olarak oluşmuştur. Bu yöntemin doğaüstü ve bilim dışı olmadığı ve sezginin uzun yıllar boyunca tecrübeyle kazanıldığı (Tsang, 2004), tecrübeli yöneticiler tarafından sıklıkla kullanıldığı belirtilir.

c. Türkiye'de Yapılan Karar Verme Araştırmaları

Türkiye yazınına bakıldığında; karar verme çalışmalarının büyük bir bölümünü; analitik seçim modelleri ve matematiksel programlar oluşturmaktadır. Çalışmaların dağılımı konusunda bilgi vermesi için Ulusal Tez Merkezi kayıtları sorgulanmıştır. "Karar verme" anahtar kelimesi olarak yapılan sorgulamada 114 doktora tezi bulunduğu görülmüştür. Bunların 103'ü kantitatif karar verme, çok amaçlı karar verme, çok kriterli karar verme, analitik hiyerarşik süreç ile matematik modellemeler vb. sayısal karar verme

teknikleri ile ilgilidir. Diğer 11'inin araştırma konuları ise Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Karar Verme Araştırmaları

S.NU.	ARAŞTIRMA KONUSU
1.	Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin karar verme stilleri sosyal beceri düzeyleri ve stresle başa çıkma biçimlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi (Çağrı, 2009)
2.	Üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başa çıkma stillerinin bazı değişkenlere göre farklılaşma durumu ve benlik saygısının karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başa çıkma stillerini ne düzeyde açıkladığı (Avşaroğlu, 2005).
3.	Akılcı, duygusal eğitimin ilköğretim öğrencilerinin mantık dışı inanç, sürekli kaygı ve mantıklı karar verme düzeylerine etkisi (Çivitçi, 2003).
4.	Eğitim fakülteleri yöneticilerinin yönetsel karar verme/sorun çözme yeterliliği (Yıkılmaz, 2001).
5.	Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejileri ve sosyal beceri düzeylerinin baskın ben durumları ve bazı özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi (Deniz, 2002).
6.	Öğretmen adaylarının farklı psikososyal değişkenlere göre karar verme stillerinin incelenmesi (Taşdelen, 2002)
7.	Risk altında karar verme davranışının kültürel modeli (Bouazzi, 2002).
8.	Ergenlik döneminde mesleki karar verme olgunluğunun incelenmesi ve mesleki karar verme eğitim programının etkisinin araştırılması (Bal, 2001).

9.	Hemşirelerin trakeal aspirasyona karar verme durumları, uygulama biçimleri ve bunu etkileyen faktörler (Şen, 2001).
10.	İşletmelerin karar verme organları üzerinde stresin etkileri ve Konya bölgesindeki işletmelerde uygulamalı bir araştırma (Kaynar, 2001).
11.	Gemi kaptanlarının bireysel karar verme süreçlerinin birçok faktörden etkilendiği düşüncesiyle, operasyonlarının yönetiminde gemi kaptanlarının bireysel karar verme süreçlerine etki eden faktörlerin ortaya çıkartılması (Nas, 2006).

Yukarıdaki analitik karar verme araştırmalarının dışında kalan araştırmaların odak noktasının, bireysel karar verme davranışları ile buna etki eden psikolojik faktörler olduğu görülmektedir. Karar birimi ve araştırma düzeyi bireydir. Örgütü karar birimi olarak ele alan bütüncül bir çalışmaya Nas (2006) dışında rastlanılmamıştır. Bu açıdan bakıldığında da, ileriki bölümlerde ayrıntılı şekilde açıklanacağı üzere bu araştırmanın özgün bir çalışma olduğunu söyleyebiliriz.

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Karar verme sürecinin eleştirel yazın taramasında bu sürece etki eden üç faktör olduğu belirtilmiştir (Rajagopalan, 1993). Bunlar; çevresel faktörler, örgütsel faktörler, karara has faktörlerdir.

Yönetici kararlarının hangi faktörlerden etkilendiği yönünde yapılan bir diğer çalışmada (Simons ve Thompson, 1998); örgütsel çevre ve yönetsel kavramlar sorgulanmıştır. Karar verme davranışını etkileyen hususlar olarak; "yöneticinin geçmiş tecrübesi", "verilecek kararın karmaşıklık düzeyi", "kararın politik yönü" ve "karar verme için ayrılan zaman" olarak dört faktör bulunmuştur.

Karar verme sürecinin etkileyen ilave bir faktör de bağlamsal koşullar olarak tanımlanır (Elbanna ve Child, 2007). Burada "bağlam"; karar vericinin karakteristik özellikleri, kararın kendisine has özelliği, örgütün dış çevresel faktörleri ve örgütün kendisidir.

Benzer bir çalışmada da karar verme sürecinin bağlamsal değişkenleri üç grupta toplanmıştır (Schneider ve Smith, 2004). Bunlar; karar vericinin kişilik özellikleri, örgütün içsel bağlamı ve çevresel faktörlerdir. Yukarıda belirlenen bağlamsal koşullara ilave olarak, karar verme sürecinde problemin doğasının da araştırılması gerektiği ileri sürülmüştür (Petitgrew (1990).

Yazında belirtilen tüm değişkenleri bir başlık altında toplayacak olursak; karar verme sürecinin dört ana faktörden etkilendiği görülmektedir. Bunlar;

- Çevresel Faktörler,
- Örgütsel Faktörler,
- Kararın Kendine Has Özellikleri,
- Bireysel Özelliklerdir.

Karar verme sürecinin tam anlaşılması için bu dört boyutun ele alınmasının gerekliliği görülmektedir. Her birinin başlıca bir araştırma konusu olduğu düşünüldüğünde, bu tür bir araştırmanın başında kapsamlılık mı, yoksa derinlik mi konusunda karar verilmesi gerekir. Bütüncül çalışma savunucularının tüm faktörleri aynı anda ele alan çalışmalarına rastlandığı gibi, sadeliği öne çıkarıp daha az faktörle yapılan çalışmalar da mevcuttur.

Karar verme davranışına etki eden dört faktörün ne yönde etkilediği aşağıda ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

1. ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Çevresel faktörleri ele alan çalışmaların odak noktasında “belirsizlik” bulunmaktadır. Belirsizlik; bir görevi yerine getirmek için gerekli olan bilgiyle, elde mevcut bilgi arasındaki fark olarak tanımlanır (Galbraith, 1983). Belirsizliğin en büyük kaynağı çevredir. Bu yüzden karar verirken örgütlerin rasyonel davranmak zorunda oldukları ileri sürülür. Çevredeki belirsizlik karar sürecinde rasyonelliğe en büyük tehdittir (Thompson, 1967).

Çevresel faktörler kapsamında; genellikle, ulusal kültür, ekonomik şartlar ve endüstri şartları ele alınır. Bu alanda yapılan çalışmalarda, örgütün çevresel ekonomik faktörleri tahmin etmesinin önemi üzerinde durulur. Örgütün bu konudaki tahmininin doğru olmadığı durumlarda çıktıları ile örgütten talep edilenler arasında uyumsuzluk olacağı ve örgütün uzun dönem yaşama şansını yitireceği beklenir (Simons, 1998).

Çevrenin karar stiline etki etmesi noktasında araştırma konularına bakılmaksızın çevrenin dinamikliği, değişme hızı sorgulanmıştır. Hızla değişen çevrelerde örgütlerin daha çok bilgi ihtiyacı, daha fazla seçenek türetme ihtiyacına dönüştüğü bunun da örgütlerin dinamik çevrelerde rasyonel karar verme sürecini, yönetici pozisyonundaki kişilerin ise rasyonel karar stilini daha fazla kullanma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Schilit ve Paine, 1987).

2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Örgütsel faktörler alanında yapılan araştırmaların kapsamını, örgütsel yapı, kültür, karar verme organları, çalışanların karara katılımı konuları oluşturur. Bu alanda örgütsel yapı diğer faktörlere göre daha ön plandadır (Child, 1973). Araştırmaların bir diğer odak noktasında ise örgüt içindeki özel gruplar bulunmaktadır. Bunlar arasında, tepe yöneticileri veya karar etkisi açısından orta kademe ve daha alt kademe çalışanları araştırma konuları arasındadır.

Örgütün karakteristik özelliklerinin karar stilini etkilediği düşüncesinden yola çıkılarak yapılan diğer çalışmalarda örgütsel faktörler olarak kullanılan değişkeler; yapı, güç dağılımı, büyüklük, bütünleşik kontrol ve geçmiş performanstır (Rajagopalan ve diğ., 1993; Romanelli ve Tushman, 1986). Örneğin birçok çalışma örgütün geçmiş performansı ile karar verme stili olarak rasyonel yaklaşım eğiliminin artması arasında önemli ilişkiler bulmuştur (Eisenhardt, 1989; Jones ve diğ., 1992; Smith ve diğ., 1988).

Örgütün formel yapısının ve örgüt içindeki gücün merkezileştirilmesini ele alan çalışmada, bu faktörlerin karar verme stili ile yakından ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Shrivastava ve Grant, 1985).

Son olarak karar stilini çevresel faktörlerin mi, formel planlama, performans, büyüklük ve sahiplik türü gibi örgütsel özelliklerin mi daha etkin

olduğu sorunsalına karşı yapılan çalışmalarda örgüt özelliklerinin çevresel faktörlerden daha baskın olduğu bulunmuştur (Papadakis ve diğ., 1998).

Örgütsel faktörler olarak belirlenen kavramlardan iki tanesi diğerlerine göre daha baskın durumdadır. Bunlar örgütün performansı ve büyüklüğüdür.

a. Örgütün Performansı

Örgüt performansının karar verme stiline üzerindeki etkisi birçok araştırmanın konusu aynı zamanda bulgusudur (Bateman ve Zenger, 1989; Eisenhardt, 1989; Fredrickson, 1985; Miller ve Friesen, 1983). Yazında örgüt performansı ile rasyonel karar verme stili arasında olumlu ilişkinin olduğunu gösteren görgül çalışmalar çoğunluktadır (Jones ve diğ., 1992; Smith ve diğ., 1988).

Rasyonelliğin bu baskınlığıyla karar stili-performans çalışmaları yerini rasyonelite-performans çalışmalarına kaydırıldığı görülür. Rasyonelite ile örgüt performansı arasındaki ilişki karar verme alanının dolayısıyla yönetim alanının araştırma konularının en temel konularından biridir. Fredrickson ve Mitchell (1984)'in rasyonelitenin "planlama sürecinin kapsamlılığı" olarak tanımlandığı çalışmalarında, çevreyi de aracı değişken kullanarak, örgüt performansı ile rasyonelite arasında hem olumlu hem olumsuz ilişki saptamışlardır. Şöyle ki; rasyonelitenin; durağan çevrelerde performansla olumlu bir ilişkisi görülürken, çevreleri daha hızlı değişen örgütlerde ise olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. Performans rasyonelite ilişkisinin sorgulanmasında önem kazanan kavram çevrenin durağan olup olmama durumudur. Çevre durağan ise, performansı yüksek olanların rasyonellik eğiliminde artış olmaktadır (Goll ve Rasheed, 1997).

Yüksek performans sahibi örgütlerin rasyonel karar verme sürecinin maliyetini karşılayacak kaynaklara sahip olabildikleri, bu nedenle rasyonel karar verme sürecini kullanma eğiliminde oldukları bir başka bulgudur.

Yazında aksi görüş de destek bulmuştur. Şöyle ki; düşük performans gösteren örgütler karar vericileri daha fazla rasyonel davranmaya iterler. Zira yanlış kararlar örgütün yaşamını tehlikeye düşürür. Buna karşın yüksek performanslı örgütlerin bilgiyi analiz etmeye aynı miktarda istekli davranmayacakları iddia edilir (Bourgeois, 1981; Cyert ve March, 1963; Fredrickson, 1985).

Yukarıda sıralanan performans ile karar verme stili arasındaki ilişki hakkındaki çatışmalar, formel planlama ve mali performans arasındaki ilişki çalışmalarındaki çatışmaya benzerdir. Bu çatışma yaşanmasına karşın, performans ile rasyonel planlama ve rasyonel karar verme süreci arasında olumlu bir ilişki olduğunu hem normatif hem de tanımlayıcı yazın doğrulamaktadır.

b. Örgütün Büyüklüğü

Yöneticiler karar süreçlerinde; örgütün hem içsel süreçlerini hem çevresel değişkenleri analiz etmeye çalışırken, aynı zamanda sistematik analizler ve objektif kriterlere dayanmaya çalışırlar. Bu bağlamda örgütün büyüklüğü karar stilini etkileyen bir diğer ana unsurdur (Lorange ve Vancil, 1976; Mintzberg, 1973).

Örgütsel büyüklüğün karar verme stili üzerindeki etkisini araştıran çalışmalarda öne çıkan kavramlar problemlerin ve fırsatların sürekli tanımlanması, kapsamlı analizlerin yapılması ile formel planlama süreçlerinin kullanılmasıdır. Bu çalışmalarda da örgüt performansı ile yapılan çalışmalara benzer şekilde karar verme stillerinden rasyonalite öne çıkmıştır. Bunun yanında örgütün büyüklüğünün karar süreçlerinde katılımıcılığı ve kapsamlılığı da etkilediği görülmüştür (Fredrickson, 1984).

3. BİREYSEL FAKTÖRLER

Yönetmel karar verme araştırmalarında çevresel ve örgütsel faktörlerin yanında ele alınan bir diğerk etken bireysel faktörlerdir. Bireysel özellikler altında yapılan çalışmalar iki ana başlık altında toplanır. Birinci bölümde davranış teorileri ve bu alanda yapılan araştırmalar görülür, bunlar çoğunlukla tutum, ihtiyaç, öncelik, biliş gibi ölçümü zor kavramlardır. İkinci bölümde ise daha az kullanıldığı düşünölen ve oysa rahatça ve doğru ölçülebildiğı için tercih edilmesinin daha doğru olduğı söylenen demografik özellikler vardır.

Bu alandaki tartışmalar, karar vericilerin ölçülebilir özelliklerini kullanma yerine psikolojik özelliklerini açıklama gibi yanlış bir eğilim olduğunu belirtir. Bunun yerine demografik özellikler gibi ölçülebilir özelliklerin kullanılmasının araştırmaları daha birikimsel kılacağı iddia edilir (Hambrick ve Mason, 1984).

Araştırmacılar arasında son yıllarda, yöneticilerin demografik özelliklerinin örgütsel süreçlerde özellikle karar verme sürecinde önemli bir tanımlayıcı olduğı, bunun da örgütün performansını etkilediğı yönünde bir uzlaş vardır (Simons ve diğ., 1990). Diğerk taraftan karar vericilerin örgüt içerisinde yaptığı her şeyin neden ve nasıl yaptığının bilinmesi bir "kara kutu" olarak adlandırılmıştır (Lawrence 1997). Örgütsel demografinin anlaşılması bu kara kutunun anlaşılması için önemli görölmüştür. Bu bölümde demografik özellikler, karar verme davranışı üzerinde etkileri ve karar verme araştırmalarında kullanımı detaylıca tartışılacaktır.

Demografi; bireyin sahip olduğı temel niteliklerin birleşimi olarak tanımlanmıştır. Demografik özellikler dendiğinde ise; cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, hizmet süresi, ırk vb. özellikler akla gelir (Goll ve Rasheed, 2005). Bazı temel demografik özellikler ki bunlar; eğitim seviyesi, yaş, görev süresi

ve cinsiyettir, örgütsel çıktılara önemli etkileri vardır ve beşeri sermaye olarak adlandırılır ve örgütün bir değeri kabul edilir. Beşeri sermaye olarak adlandırılan bu kavram örgüt varlığının ölçülebilir bir değeridir ve bunun ile örgüt rekabet avantajı sağlar (Cheng, 2009). Yöneticileri karar verme stili anlamında farklı kılan dört demografik boyut tanımlanır. Bunlar; “eğitim seviyesi”, “hizmet seviyesi”, “hizmet süresi” ve “yaş”tır.

Örgüte sosyal varlıklar olarak bakan yaklaşım da demografik özelliklere çok daha fazla önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bireylerin doğası, içinde bulunduğu grup ve grubun kültürü karar sürecini çok fazla etkiler (Briggs ve Little, 2008). Bununla birlikte davranış teorilerinin, insan davranışı, ihtiyaçları, değerleri, öncelikleri, algılamaları gibi ölçülmesi daha karmaşık ve zor olan kavramsal yapılara dayandırıldığı söylenir (Pfeffer (1983). Bunun aksine demografik özellikler toplanmasının kolaylığı ve ölçüm doğruluğunun yüksekliği ile, örgütsel olguyu tahmin etmede daha net bilgi vermesi açısından önemlidir (Goll ve Rasheed, 2005).

Demografik özelliklerin savunucularına karşın yapılan eleştiriler de mevcuttur. Bunların başında; demografik çalışmalarının pratikte uygulanabilecek reçetesel çözümler üretmediği gelmektedir (Priem ve diğ., 1999). Bireysel alanda yapılan çalışmalara insani faktörler olan, tutum, yargı ve seçim konularının dahil olması gerektiği belirtilir.

Dolayısıyla, ölçümleri çok net olan bu değişkenin örgüt içerisinde olanları açıklamada rahatça kullanılabileceği ve psikolojik değişkenlerin ölçme zorluğu da göz önüne alındığında, net bilgiler verme konusunda üstünlüğü olduğu söylenebilir.

Aşağıda demografik değişkenlerin karar verme davranışına ne yönde etki yaptığına dair çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir.

a. Yaş

Karar vericinin bilgi işleme yetisini belirleyen bir unsur "yaş"tır. Yaş karar verme davranışına olduğu kadar, kararın kalitesine de etki eden önemli bir faktördür (Taylor, 1975).

Bireyin yaşı seçimlerine, dolayısıyla karar verme sürecine etki eden bir unsurdur. Yaşla birlikte, risk alma seviyesi düşer ve değişime karşı direnç artar (Wiersema ve Bantel, 1992). Yapılan araştırmalarda, artan yaşla birlikte bireyin, rutin davranışları desteklediği, formel kurallara müdahale etmede çekingenlik gösterdiği, karar anında daha çok tereddüt olduğu bulunmuştur. Ayrıca yaşlı karar vericilerin karar verirken çok daha fazla zaman harcadıkları, daha çok bilgiye ihtiyaç duydukları, bilginin güvenilirliğini daha çok sorguladıkları, verilen kararlar hakkında daha çok tereddüt yaşayarak, tekrar düşünmeye daha çok istekli olduklarıyla karşılaşmıştır. (Taylor, 1975).

Yaş arttıkça kişiler bilgi işleme, risk alma, örgütün statükosunu koruma, karar vermek için ihtiyaç duydukları bilgi miktarı ve zaman konularında daha farklı davranmaktadırlar. Bu alanda yapılan çalışmalarda karar vericilerin, bilgi yoğunluğunun neden olduğu olumsuz etkilere daha fazla hassas hale geldikleri şeklinde de bulgular vardır (Kirchner 1958; Taylor, 1975).

Son olarak yaşı karar verme davranışına etkisi aşağıda özetlenmiştir (Hambrick ve Mason, 1984).

- Yaşlılar daha az fiziksel ve zihni güçlerinin olması nedeniyle, yeni fikirleri ve yeni davranışları daha az benimserler. Yaşın bu kapsamda, toplanan bilgileri birleştirme kabiliyeti ile olumsuz ilişkisi, karar vermek için

toplanan bilgi miktarı ve karar vermek için ihtiyaç duyulan zaman ile olumlu ilişkisi vardır.

- Yaşlı kişiler örgüt statükosuna daha bağlıdırlar.

- Yaşlılar için mali ve kariyer güvenliği daha önemlidir. Sosyal çevreleri, harcama alışkanlıkları, aynı zamanda emeklilikle elde edecekleri gelirden belli bir beklenti oluşturur. Bu nedenle bu beklentilere zarar verebilecek riskli davranışlardan kaçınırlar (Barker ve Mueller, 2002; Hambrick ve Mason, 1984).

Örgüte bağlılığı, bilgi işleme süreleri, risk alma karar verme için ihtiyaç duyulan zaman ve bilgi miktarı gibi değişkenlerle yakından ilgili bulunan yaş değişkeni karar verme stiline etki eden önemli bir demografik değişken olarak görülmüştür.

b. Görev Süresi

Yönetici karakteristikleri arasında yer alan aynı işte çalışma süresi ile toplam iş tecrübesi vb. işle ilgili deneyimler karar verme stiline etki eden bir diğer kavramdır (Schwenk, 1995).

Görevle ilgili tecrübenin karar verme stili ve kolay karar verme konusunda avantaj veya dezavantaj olması hususunda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu; önemli derecede avantaj sağladığı yönündedir. Görevde tecrübeli olan uzmanların, görevle ilgili hangi konulara odaklanılması gerektiği, hangi önemsiz detaylardan uzaklaşılması gerektiği gibi konularda avantajlı oldukları araştırma bulgularıdır (Logan, 1990).

Avantaj olarak belirlenen bu hususlar; önemli boyutlara odaklanabilme, kavramlar arasında daha kolay geçiş yapabilme, bilgileri

daha kolay kategorileştirme, belirli bir görevde daha az tecrübeli olanlara göre daha etkin karar süreçlerine sahip olmalarıdır.

Ancak, bunun her zaman geçerli olmadığını gösteren araştırmalar da vardır. Buna neden olan faktörler olarak; tecrübeli karar vericilerin tecrübesizlerle aynı zihinsel hataya aynı oranda düştükleri, geçmiş tecrübelerine büyük ölçüde bağlı olmaları, bu nedenle yeni meydana gelen değişimlere çabuk tepki gösterememeleri, yeni yaklaşım gerektiren durumları kavrayamamaları, kendilerini aşırı güvende hissetmeleri, edinilen tecrübe örneklemelerinin aşırı genellemesini yapmaları sayılır (Logan, 1990; Shepherd, 2003).

Karar vericinin görev süresinin uzunluğu artan yaşıyla birlikte bir önceki bölümde değinilen yaştan getirdiği dezavantajlara sahip olmaları, örgüt içerisinde örgütün süreçlerini ve seçimlerini birkaç şekilde etkilemesi beklenir. Uzun görev süresine sahip karar verici stratejik yönde ilerlemeye direnç gösterirken (Hambrick ve Mason 1984), buna paralel olarak perspektifi daralır (Pfeffer, 1983), yeniliğe göreceli olarak daha kapalı hale gelir. Bu özelliklere bakıldığında görev süresinin uzunluğu kararın kalitesine olumsuz etki yaptığı yönündedir. Aynı görevde daha uzun çalışma süresi örgüt içinde oluşmuş statükoya ve mevcut stratejilere daha fazla bağlanma sonucunu da beraberinde getirmektedir (Hambrick, 1990; Miller, 1991).

Yine yöneticilerin tecrübesiyle ilgili olarak; karar verilmesi gereken durumun geçmişte karşılaşılan bir konuyla benzerliğinin artması durumunda, yöneticilerin çözüme yönelik daha az seçenek türettikleri de bir diğer bulgudur. (Simons ve Thompson, 1998).

Özetle, görev süresinin fazlalığı; örgüt stratejisinin değişimine karşı direnç, bakış açısının daralmasına, yeniliğe karşı direnç, statükoya eğilimli olmaya neden olmaktadır.

Sezgi, (basit) olarak davranışa dönüştürülmüş deneyimler olarak tanımlandığından (Simon, 1989), yönetici sahip olduğu deneyimle alternatif eylemlerin neler olabileceğini ve bunların sonuçlarını çıkarsayabilir. Böylece sezginin deneyimle pozitif ilişkili olabileceği düşünülmüş, ancak çalışmalarda tam tersi bir sonuç elde edilmiştir. (Goll ve Rasheed, 2005).

Görev süresinin etkilediği bir diğer konu iletişimidir. Uzun görev süresinin çalışanlar arasında iletişimi artıracak ve çalışanlar arası çatışmanın azalacak yönündedir. Rasyonel karar vermenin problemler ve fırsatlar karşısında sistematik davranma eğilimi ve sezgiden uzak uzlaşma yanlılığı özellikleri nedeniyle uzun görev süresinin daha sistemli ve analitik stillerle pozitif bir ilişkiye sahip olacağı beklenir.

c. Eğitim Seviyesi

Bireyin eğitim seviyesi bir dereceye kadar o kişinin değerleri ve bilişsel öncelikleri ile ilgilidir (Hambrick ve Mason, 1984). Eğitim seviyesi yüksek yöneticiler aynı zamanda örgütün bütüncül stratejisine daha yakın kişilerdir (Wiersame ve Bantel, 1992). Eğitim seviyesi düştükçe daha risk alıcı ve kişiye özgü, yargılara dayalı kararların artacağı beklenir.

Eğitimin kazandıracağını beklediğimiz bir diğer alışkanlık ise bilginin toplanması ve bilginin analizidir. Genel olarak eğitim karar vermede analitik teknikleri kullanmaya daha yakın oluşu çağırır. Dolayısıyla eğitim seviyesinin artması da görev süresi uzunluğun da olduğu gibi analitik ve rasyonel karar verme stilini kullanma eğilimini artıracak beklentisini doğurur.

d. Cinsiyet

Demografik özelliklerden olan cinsiyetin de diğer biliş ve kişisel özellikler gibi karar verme stilini etkileyebileceği düşünülür (Loo, 1999). Ancak bu alanda yapılan çalışmalar cinsiyetin karar verme stili üzerinde

herhangi bir farklılık meydana getirmediği yönündedir. (Loo,1999). Erkekler ve kadınlara arasındaki kültürel farklılığın ortadan kalkmasının karar vericiler arasındaki cinsiyet farklılığını da kaldırdığı düşünülebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARAR VERME STİLİ

Karar verme davranışını inceleyen araştırmalarında karşılaşılan başlıca terimler; “karar verme süreci, karar verme tipi, karar verme teorisi, karar verme tekniği, karar verme metodu ve karar verme stilidir”. Kullanılan bu terimler farklı anlamlarda kullanılsa bile, birbirine yakın olan ve araştırmalarda iç içe geçmiş olan terimlerdir. Araştırmamızda diğer kavramlardan farklı olarak ele alacağımız terim karar verme stilidir. Stil kavramı en geniş anlamıyla sahip olunan yetenekleri kullanma biçimi (Sternberg, 2009) olarak tanımlanabilir. Stil ile ayırt edilmesi gereken kavram yeteneklerdir. Yetenekler insan performansında bireyler arası farklılıkları kısmen açıklayabilmektedir. Ancak stiller de yetenekler kadar bireylerin performansı üzerinde etkilidirler. Karar verme stili ise çoğu zaman bilişsel stil ile eş görülmüştür. Bu nedenle bilişsel stil ve karar verme stilinin ayrıntılı olarak açıklanmasında fayda görüyoruz. Bu bölümde öncelikle karar verme stilinin bir üst çatısı niteliğinde olan bilişsel stil kavramı ele alınacaktır. Yönetmel alandaki bilişsel stil araştırmalarının en önde gelen kavramı karar verme stili tartışılacaktır. Ayrıca yazındaki karar verme stillerinin sınıflandırılması yapılarak bu sınıflandırmada diğer stillerden öne çıkan rasyonel ve sezgisel karar verme stillerinin kuramsal bilgileri sunulacaktır.

1. BİLİŞSEL STİL KAVRAMI

Bilişsel stil kişilerin göreve yönelik bilgi işleme tarzıdır. Bilişsel stil; bireyin bilgiyi işleme ve organize etmesindeki karakteristik yaklaşımı olarak tanımlanır. Birçok bilişsel stil boyutu tanımlanmış olsa da, en büyük ayırım olarak “analitik” ve “sezgisel” stillerdir (Cools ve Van den Broeck, 2008).

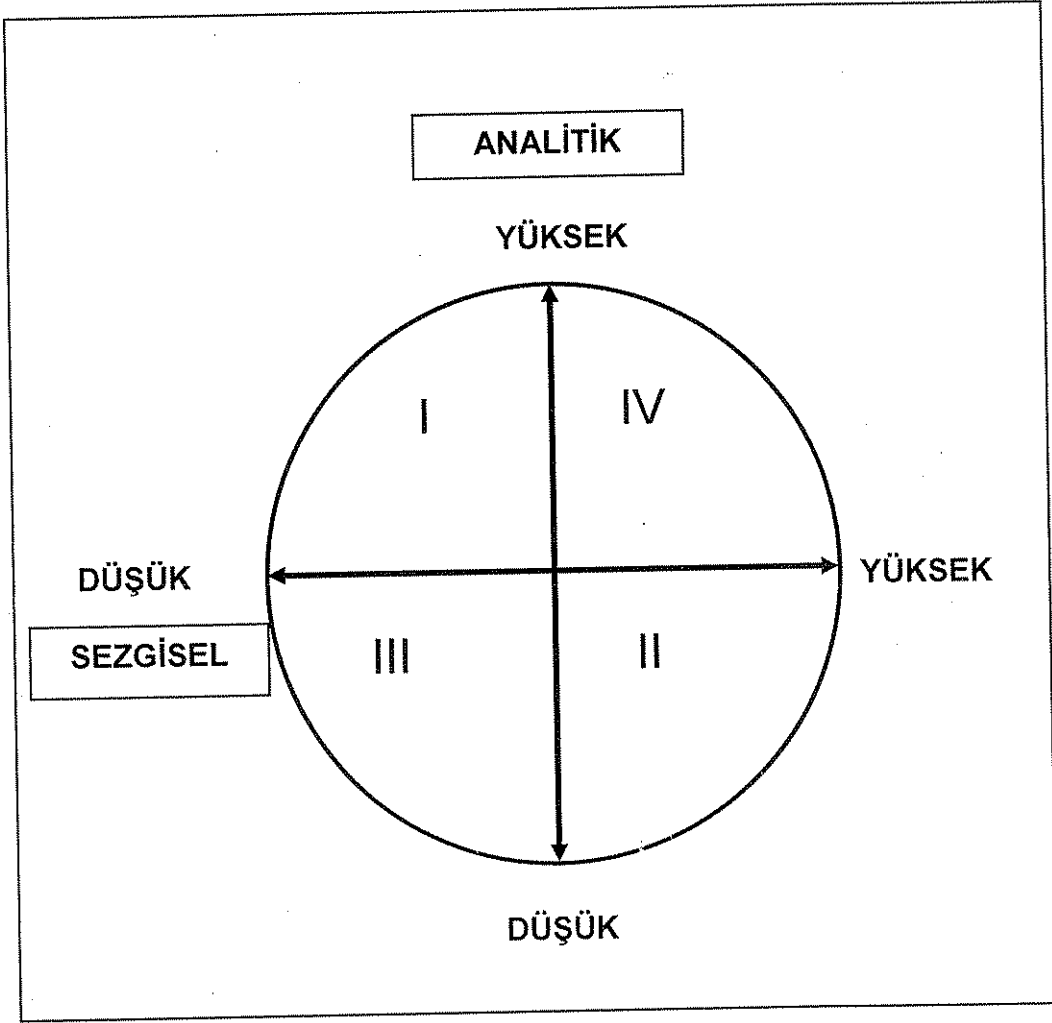
Kişiler bilişsel anlamda ve bilgi işleme sürecinde analitik ve sezgisel olarak dört bölümden birinde yer alırlar (Şekil-4) (Hayes ve Allinson, 1994).

Birinci bölümde yer alanlar "detaylı bilinçli" olarak adlandırılır. Bu bölümdeki kişiler sezgi ile hemen hemen hiç yakın değillerdir ve "yüksek oranda analitik düşünürler. Bu alanda yapılan araştırmalar bu tip insanların problemlere adım-adım yaklaşma eğiliminde olduklarını belirtir (Hayes& Allinson, 1994). Yine bu tip kişiler için, zaman baskısı altında fazla veri girişi altında kalırsa, aşırı yüklemekten dolayı büyük resimde detaylara ulaşamama gibi sorunla karşılaşacağı tehlikesi olduğu söylenir (Klein, 1998).

İkinci kategorideki kişiler; karar verme yaklaşımlarında hemen hemen hiç analitik yollara başvurmazlar ve tamamen sezgileriyle hareket ederler. Bu kişilerin kuvvetli yanları büyük resimde detayları kolaylıkla kavrayabilmeleridir. Aynı kişiler için belirgin göze çarpan verileri görmemezlikten gelme tehlikesi bulunmaktadır (Clarke ve Mackaness, 2001). Bu kategorideki kişilerin ortaya çıkan oluşumları analitik olanlara göre daha önceden fark edebilme yetenekleri olduğu söylenir (Hayes ve Allinson, 1994).

Analitik ve sezgisel eğilimlerden her ikisinin de zayıf olduğu kişiler üçüncü kategoriyi oluştururlar ve sezgi sahibi olmayanlar olarak adlandırılırlar. Bu kişiler stratejik kavrayış kapsamında sezgisel kaynaklarını en az kullandıkları gibi detaya inen analizler yapmada da isteksizlerdir. Ayrıca bu tür kişiler yalnız veya grup içi çalışmalarında başkalarının fikirlerini benimserler kendilerini analitik ve sezgisel sınırlamaların her ikisinden de kurtarırlar.

Dördüncü kategorideki kişiler analitik detaya başvurma ve gerektiğinde bundan uzaklaşma kapasitesine eşit derecede sahiptirler ve analitik ve sezgisel süreç stratejileri arasında çok çabuk geçiş yapabilirler (Louis ve Sutton, 1991).



Şekil 4: Bilgi İşleme Sürecinde Bilişsel Yaklaşımlar
(Hayes & Allinson, 1994)

Bilişsel stil karar vericinin bilgi işleme hızını tayin eder (Hayes & Allinson, 1994). Bilişsel stilin mesleki başarıda önemi büyüktür. Başarılı olmak için yöneticinin değişen çevresel şartlarda hedeflere ulaşmada uyguladığı stili bilmesinde büyük fayda vardır. Bilişsel stil bireysel ve örgütsel davranışın hem bireyin çalışma alanındaki davranışları örgütsel sistemi, süreci ve rutinleri belirleyen anahtar bir belirleyicidir (Sadler-Smith ve Badger, 1998).

Bilişsel stil ve iş çevresi arasındaki ilişki araştırmalarında ise, tanımlı iş çevresi olanların daha fazla analitik süreçlere tabi olduğu, iş çevresinin

daha geniş özgürlük tanıdığı durumlarda ise bireylerin daha çok sezgisel stile yakın davrandıkları belirlenmiştir (Cools ve Van den Broeck, 2008). Bu çalışmalarda ayrıca iş bölümlerine göre de bilişsel stillerde farklılıklar gözlenmiştir. Örgütün dış çevresine odaklanan bölümler (satış, pazarlama), örgütün içine odaklanan bölümlere (personel, planlama, yönetim) nazaran daha sezgisel stili benimsedikleri belirlenmiştir.

Kişilerin bilişsel stil farklılıkları bilginin toplanması, düzenlenmesi, işlenmesi ve eyleme geçme konularında farklılık yarattığı için aynı zamanda örgütsel strateji açısından merkezi bir özelliktir.

Genel anlamda karar davranışı ele alındığında ise, bu davranışı etkileyen birçok alt davranış ve stil vardır. Ancak, bunların arasında karar davranışını en çok etkileyen unsur karar stildir (Nutt, 1990). Karar vericilerin risk algılamalarına etki eden faktör sıralamasında da karar stiline birinci sırada yer verilmiştir (Henderson ve Nutt, 1980). Aşağıda araştırmamızın da merkezini teşkil eden karar verme stili üzerinde tartışmalara yer verilmiştir.

2. KARAR VERME STİLİ SINIFLAMALARI

Karar verme stili; bireyin özelliklerinden gelen, tutarlı, algısal ve zihni bir faaliyettir (Nutt, 1990). Karar verme stili, bireyin karar verme görevine karşı verdiği cevap ve anlamlandırma biçimi olarak da tanımlanır (Baiocco, 2009). Karar verme stili benzer durumlarda neden farklı karar süreci izlendiğini ortaya koyar. Kısaca, bireylerin ve yöneticilerin karşılaştıkları benzer durumlara farklı karar süreçleriyle cevap verme durumlarını göstermektedir (Nutt, 1990).

Yöneticiler çeşitli süreçlerle karar verirler. Örneğin bazıları sezgisel süreç, öznel veriler ve kestirme yollar (heuristics) kullanırlar. Diğerleri hedef temelli süreçler ve objektif veriler kullanırlar. Bazıları ise her iki yaklaşımı da kullanırlar. Bireyin "karar stili" bu tercihlerini açıklamada kullanılır (Nutt,

1989). Karar verme stili “bilişsel (cognitive) stil”le yakından ilgilidir ve karar verme anlamında ise bilişsel stil, “düşünme alışkanlığı” olarak tanımlanır (Thunholm, 2004). Karar verme stili tanımı yapılırken vurgu yapılan kavramlar; insanların karar vermede kullandıkları “davranışsal kalıp” ve, “bireylerin karakteristik özellikleri”dir. Karar verme stili ile bir diğer önemli konu karar verme stilinin “öğrenilen bir davranış” olmasıdır.

Stiller arasında fark yaratan unsurlar, karar sürecinde toplanan bilgi ve karara ulaşmada tespit edilen seçenek sayısıdır. Scott ve Bruce (1995) karar verme stili tanımını “karar durumuyla karşılaşıldığında öğrenilmiş davranışsal bir tepki kalıbı” ve “davranış temelli, belli bir yönde davranma eğilimi” olduğunu belirtmiş, kişisel bir özellik olmadığını söylemiştir.

Karar verme stillerinin birçok açıdan sınıflaması yapılmıştır. Çalışmalarda en yaygın olanı “muhakeme yolu”na göre yapılan sınıflama çeşididir. Bu sınıflamaya göre iki tür karar verme stili vardır; bilişsel stil ayrımında da olduğu gibi analitik ve sezgisel veya kestirme (heuristics) stillerdir. Analitik stilde, birey problemi öz seviye ilişkileri düzeyine indirger. Bu ilişkiler yoruma gereksinim duyulmayacak açık ilişkiler formundadır ve alternatif hareket tarzları seçme şansı tanır. Kestirme stile sahip bireyler ise pragmatik çözümlere vurgu yaparlar ve bu stilde sezgi önemli bir rol oynar Nutt (1990).

Karar verme stili çalışmalarında üç değişik perspektif bulunmaktadır (Tambe ve Krishnan, 2000). Bunlar; yönlendirici, sosyal perspektif ve Jung temelli yaklaşımdır.

Yönlendirici perspektif alanında karar verme stili olarak iki sürece vurgu yapılmıştır; “bilgi toplama” ve “bilgi analiz süreci”. Bilgi toplama süreci, “anlık” ve “sistematik” olarak iki şekilde tanımlanırken, bilgi analiz süreci “içsel” ve “dışsal” olarak ele alınmıştır (Driver, Brousseau ve Hunsaker, 1990).

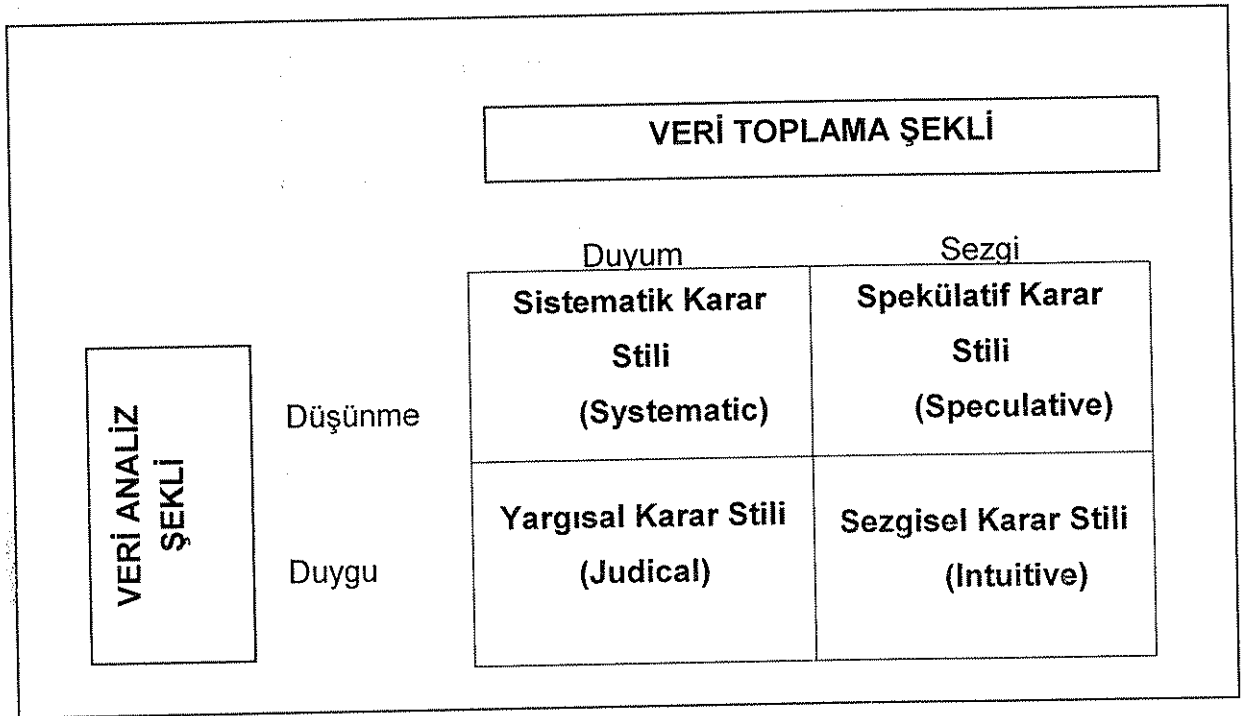
Sosyal perspektifte ise yönlendirici perspektife benzer şekilde bilişsel stil iki boyutta tanımlanmıştır. Bunlar “bilgi toplama” ve “bilgi işleme ve değerlendirme” süreçleridir. Bu çalışmamızda da kullandığımız ve ileride açıklanacak olan Scott ve Bruce (1995)'un tanımladığı beş karar stili de sosyal perspektif başlığı altında değerlendirilmiştir.

Jung temelli yaklaşım ise; bireyin algılamalarında rassal olmayan yöntemleri tercih ettiğini ifade eder. Algılama, bireyin kendi dış dünyasındaki bilgilerle tanışık olması ve bu bilgileri toplamasıdır. Nutt (1989) karar stili için bireyin risk algısıyla, risk algısının ise psikolojik özellikleriyle ilgili olduğunu söyler. Bununla birlikte karar vericinin yargısal ve algısal boyutlarının bireyin karar stiline etki edeceğini belirtmiştir.

Aşağıda araştırmada kullanılan karar verme stillerinin daha iyi anlaşılabilmesi için Jung'ın bireyin yargılama ve algılama boyutlarının örgüt içerisindeki karar verme davranışını belirlediği yaklaşımlar göz önüne alınarak tanımladığı stillere ait kısa bilgiler verilecektir. Kavramlar üzerinde ayrıntılı tanımlamalar yerine sınıflama boyutlarının neler olduğuna dair kavramsal bilgi sunmak amaçlanmıştır. Bu stillerden iki uç nokta olarak kabul edilen ve tek başlarına araştırma konusu olan rasyonel ve sezgisel stiller üçüncü maddede ayrıntılı tartışılmıştır.

a. Mitroff ve Kilmann Karar Verme Stilleri

Mitroff ve Kilmann(1975) tarafından dört veri toplama ve analiz boyutu belirlenmiştir. Bunlar; duyum; dış dünyayı duyu organlarımızla algılamamız, sezgi; dış dünyadan gelen algılamalara bilinçaltımızın verdiği anlam, düşünme; bireysel yetilerin katılmadığı sadece düşünsel boyutta ve mantık işlemiyle bir sonuca varma, kanaat; olguları bireysel özelliklerin de etki ettiği şekilde ele alma yoludur. Belirlenen bu dört boyuta göre belirlenen karar verme stilleri Şekil-5'tedir.



Şekil 5: Mitroff ve Kilman'ın Karar Verme Stilleri (Nutt, 1979)

b. Myers-Briggs Karar Verme Stilleri

Kişilik merkezli stil yaklaşımları, bireysel özellikler ile ilgili diğer stil çalışmalarını içerir. Bu gelenek içinde adı geçen kuram ve modeller daha çok, kişilik ve bilisin benzer görünüşleri açısından stillere yaklaşırlar ve stili, bireyin kişilik özelliklerinin bir fonksiyonu olarak değerlendirirler. Jung'ın yaklaşımından yola çıkarak Myers-Briggs de yine dört karar stili tanımlamıştır. Bunlar; dışa dönüklük, duyum, düşünme, yargılamadır.

c. Harren Karar Verme Stilleri

Harren'in modeline göre de, üç ana stil vardır. Bunlar; rasyonel karar stili; rasyonelliğin kullanılarak kararın verilmesi, bağımlı karar stili; başkalarının fikirlerini ve beklentilerini düşünerek kararın verilmesi, sezgisel karar stili; duygulara ve hislere dayanarak kararın verilmesidir.

Philips ve ark. (1984) ise, yukarıda belirlenen stillere kaçınan stili (karar vermeyi erteleme ve karardan kaçma eğilimi) eklemiştir.

d. Rowe ve Mason Karar Verme Stilleri

Rowe ve Mason (1987) ise "bilişsel karmaşıklık" ve "değer yüklemesi" kavramlarına göre dört karar stili tanımlamıştır. Bunlar; davranışsal (sosyal ve arkadaşça), kavramsal (esnek, uyarlanabilir), analitiksel (kontrol odaklı ve zihinsel), yönlendiricidir (eylemsel, otoriter ve güç odaklı).

e. Mann Karar Verme Stilleri

Bir diğer karar verme stili ayrımı da Mann ve ark. (1989) tarafından yapılmıştır. Bu ayrım da beş ayrı karar stili tanımlanmıştır: Bunlar; **özgüvenli**; birey kararlarına güvenir ve iyimserdir, **ihtiyatlı**; karar vermeden önce her seçeneği düşünür, **panik**; karar süreci boyunca karar verici gergin ve stres ifade eder, **kaçamak**; birey karları süruncemede bırakır ve erteler, **boşvermiş**; karar verici problemi çözemez ve başkalarını takip eder.

f. Scott ve Bruce Karar Verme Stilleri

Bir diğer karar verme stili ayrımı ise Scott ve Bruce (1995) tarafından yapılmıştır. Çalışmamızda da kullanacağımız bu ayrım da birbirinden farklı beş karar verme stili tanımlamışlardır. Bunlar ölçekteki sırası ile; Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınan Karar Verme Stili, Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stilidir.

- Rasyonel karar verme stili: Alternatifler mantıklı değerlendirilir ve araştırılır.

- Sezgisel karar verme stili: Önsezi ve duygulara güven ön planda tutulur.
- Bağımlı karar verme stili: Başkalarının öneri ve yönlendirmeleri değerlendirilir.
- Kaçınan karar verme stili: karar vermeden kaçınan eğiliminin yaşandığı yaklaşımlardır.
- Kendiliğindenlik karar verme stili; anında, düşünmeden alternatifleri değerlendirmeden hızlıca isleyen bir yaklaşımdır.

g. Janis ve Mann Karar Verme Stilleri

Janis ve Mann'ın öne sürdüğü çatışma modelinde; dört karar verme stili tanımlanmıştır. (Cheng, 2009)

- Kayıtsızlık: Birey durumunun kendiliğinden çözülmesi için bekler veya, alternatiflere bakmadan önceki söyleneni aynen uygular.
- Kaçınma: İkilemde kalındığında kararı sürüncemede bırakma eğilimidir.
- Aşırı ihtiyatlı olma hali: Belli bir zaman kısıtı olduğunda tereddüt ve panik halinin görüldüğü anlardır.
- İhtiyatlılık: Karar vericinin tüm alternatifleri detaylıca düşündüğü ve doğru kararı vereceğini düşündüğü stildir.

Karar verme stilleriyle ilgili bir diğer tartışma, rasyonel karar vermenin ideal bir stil olduğudur. Diğer karar verme stillerinin ise, yapıya, kültüre ve kişiliğe aynı zamanda karar verilecek konuya bağlı olarak değişebileceğidir.

3. RASYONEL KARAR VERME STİLİ

a. Rasyonellik Kavramı

Karar verme sürecinde rasyonelite söz konusu yazında merkezi bir yer işgal eder (Elbanna ve Child,2007). Karar verme sürecinde verilen kararın ne kadar rasyonel olduğu araştırmaların odak noktasıdır. Rasyonellik genel olarak; hedefe ulaşmada mantıklı davranışların bütünüdür (Dean ve Sharfman, 1993). Bu genel tanımın dışında rasyonellik için farklı bir tanım ekonomi alanında yapılmıştır. Bu alanda rasyonellik "fayda maksimizasyonu" ile örtüşmüştür ve bireyin beklenen faydayı sürekli maksimize etmeye çalıştığı kabulü vardır. En temel tanımıyla insanın belli bir hedefi olduğunu varsayar. (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Karar verici uygun bilgiyi toplar, alternatifler üretir ve en optimal alternatifi seçer.

b. Rasyonel Karar Verme Stili Özellikleri

Rasyonel karar verme stilinin en göze çarpan özelliği formel bir yapıda oluşudur. Bu süreçte, mantık, matematiksel modeller yoğun olarak kullanılır ve bu sürecin bilimsel bir takım metotlarla yapıldığı kabulü vardır. Bu yaklaşımın merkezinde, fayda maksimizasyonu amacı güden karar vericilerin takip edeceği süreci öneren teoriler mevcuttur. Karar teorilerinin en bilinen araçlarından birisi karar ağacıdır (Smith, 2003). Karar ağacı diyagramında yapılan, seçeneklerin bağlamsal koşulların, karar durumlarını anlatan çıktıların topluca resmedilmesidir.

Bu yöntemin bir diğer özelliği ise kesinlik belirtmesidir. Önceden belirlenmiş bir çerçevede doğru cevapları ve en yüksek faydayı sağlayan seçeneği verir. Bu yaklaşımın yöneticilere öğretilmesi de oldukça kolaydır. Ancak sorun şudur ki, gerçek hayattaki en büyük kısıtı, sınırlı uygulanabilir

oluşudur. Karar vericiler bu tür formel karar verme yöntemleri kullansa da, kullanım alanları oldukça sınırlıdır (Smith, 2003).

Rasyonel model en temel tanımıyla karar vericinin bir amacı olduğunu varsayar. En genel rasyonel eylem tanımlamasına göre (March ve Simon, 1958) göre; eylemi gerçekleştirecek olan yönetici, karar durumuna bilinen hedeflerle girer. Bu hedefler eylemin muhtemel sonuçlarının değerini belirler. Eyleyen uygun bilgileri toplar, alternatifler üretir ve en optimal alternatifi seçer. Simon (1965)'in **tanımlama, geliştirme ve seçim modeli** rasyonel modelin sade halidir. Bu modeldeki ana safhalar aşağıda sunulmuştur.

- **Tanımlama Safhası** ; Bu safhada fırsatlar, problemler ve krizler algılanır. Bu üç duruma ait bilgiler toplanır ve kavramların daha net bir tanımlaması yapılır.
- **Geliştirme Safhası** ; Karar vericilerin problemler için çeşitli çözüm önerileri geliştirdikleri safhadır. Probleme özgü çözümler tanımlanır.
- **Seçim Safhası**; Seçenekler çabukça değerlendirilir, kötü seçenekler öncelikle elenir, kalan seçeneklerin karar vericiler arasında analizleri yapılır ve karar önerisi kararın verilebileceği yetkili makama kadar çıkarılır.

Karar vericilerin rasyonel davranışlarını sorgulayan araştırmalarda şu sonuçlar elde edilmiştir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992).

- Bilişsel sınırlılıkların varlığı ortaya konmuştur. Buna göre, karar vericilerin "optimizasyon" yerine "tatminkar" çözümü tercih ederler.
- Karar vericiler nadiren kapsamlı araştırma yaparlar, hatta hedefleri araştırma sürecinde keşfederler.

- Karar verme genellikle şu üç safhayı kapsar; problem tanımı, geliştirme ve seçim. Ancak, her safha birkaç kez tekrarlanabilir.

- Problemin karmaşıklık derecesi ve karar vericiler arasındaki çatışma, karar yöntemini değiştirir.

Sonuç olarak; karar vericiler tamamen rasyonel davranamazlar, belli sınırlılıklarla rasyoneldirler (Simon, 1978). Bu sınırlılığın bir diğer tanımı politik ve bilişsel sınırlılık olarak yapılmıştır (Snymann ve Drew, 2003). Bu tür sınırlılıkla karar verici "en iyi" yerine "yeteri derecede iyi"yi seçer (Eisenhardt, 1997).

4. SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ

a. Sezgisellik Kavramı

Karar verme araştırmalarının artmasıyla rasyonel seçim teorisi üzerine karşıt görüşler artmıştır. Uzun yıllar boyunca tek doğru olarak kabul edilen rasyonel seçim teorisine alternatif görüşler öne sürölmüştür (Harold, 1975). Rasyonel karar verme uzun yıllar ekonomi, finans, yönetim gibi alanlarda baskın bir seçim teorisi olmuş, rasyonellikten uzaklaşma ise rekabet gücünün kaybedileceği gibi bir inanca itmiştir.

Rasyonellik kavramının zayıf ve yetersiz tarafları araştırmaları neticesinde analitik problem çözme yaklaşımlarının gereğinden çok önem verildiği, bilgi işlemenin sezgisel ve duygusal yönlerinin de aynı oranda ilgiyi hak ettiği görüşü hakim olmuştur (Harold, 1975). Bununla birlikte, iyi planlayıcıların rasyonel bilgi işleme süreçlerinin güçlü olduğu, iyi yönetsel faaliyetlerde bulunanların ise, sezgisel bilgi işleme süreçlerinin daha kuvvetli olduğu ortaya konulmuştur (Mintzberg, 1976).

Sezgisel seçimlerin uzun dönemi kapsayan deneyimi ve öğrenmeyi gerektirdiği, gerçeklerin, konseptlerin, tekniklerin, bilgi ve inanç adı verilen kavramları içine aldığı, örgüt içinde tecrübe edilen, tadılan, hissedilen her şeyi kapsadığı (Simon, 1987) gerekçesiyle sezgisel kararların en azından rasyonel kararlar kadar itibar görmesi de gerektiği yaygınlaşmıştır.

b. Sezgisel Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar vermede sezgiselliği araştıran çalışmalarla yönetimde sistematik ve analitik seçimlerin sezgisel seçimlere nazaran daha iyi olduğuna dair kabuller yıkılmıştır. (Mintzberg, 1994). Sezgisel sürecin bilimsel olmadığı gibi bir görüş dahi ileri sürülse de, bunun aksi bulgulara sahip bilişsel çalışmalar da vardır. Bu araştırmalarda sezgiselliğin özelliklerine dair elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

(1) Sezginin Bilinçaltı Oluşu

Sezginin bilinç ile bilinçaltı arasında bir yerde olduğu söylene de, sayısız tecrübelerin depolandığı yerdir (Agor, 1990). Bu depolanan deneyimler gerektiğinde sezgi olarak diğer tüm süreçlerden daha etkin olarak karşımıza çıkar.

(2) Sezginin Çabuk Oluşu

Sezgi; süreci öğrenilen davranış serisinin otomatik performansı olarak adlandırıldığından, genellikle kısa bir döngü içerir ve kişinin en iyinin ne olduğu konusunda karar vermesine daha kısa sürede olanak sağlayabilir. Problemlerle ilgili konuların tek bir seferde sentezlenmesine imkan verir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1990).

(3) Sezginin Önyargı Olmaması

Sezgisel karar verme konusunda görülen en belirgin kusurun önyargı olduğudur. Bilişsel psikolojide, sezgisel karar vermenin bilişsel engellerle dolu olduğu yönünde birçok araştırma olduğu söylene de (Khatri, 2000), bu araştırmaların önyargı ve geçersizlikler üzerine odaklandığını, ancak karar sürecinde verilen geçerli yargıların da, geçersiz olarak görülen ve önyargı adı verilen yargılarla sayısal olarak aynı olduğu araştırmalarda ortaya konmuştur (Ilgen ve Feldman, 1983).

5. KARAR VERME STİLLERİ ARAŞTIRMALARI

Yönetim araştırmalarının bu alanında karar stillerinin bireyin veya yöneticinin davranışını açıklamada faydalanılmıştır. Örneğin; Taggart ve Robey (1981) karar stilinin yönetim alanında çok değişik çalışmalarını yapmışlardır. Bunlar arasında; yönetici karar stilinin performans değerlendirmesinde nasıl kullanılabileceği, örgüt içerisinde yine yöneticilerin teknik personelin tavsiyelerini ve değerlendirmelerini ele alış şekillerinin karar stiline göre farklılaşıp farklılaşmadıkları, aynı zamanda; örgütün stratejisinin ve karar destek sistemlerinin seçimi ile örgütsel performansın ölçüm kriterlerinin seçiminde karar vericilerin farklılaşıp farklılaşmadığı konuları bulunmaktadır.

Bir diğer çalışmada (Nutt, 1990), karar vericiler; tepe yöneticileri ve orta kademe yöneticileri olarak sınıflandırılmıştır. Hangi yönetim kademesinin karar stilinden daha çok etkilendiğinin araştırıldığı çalışmada, tepe yöneticilerinin karar stillerinin karar davranışlarında daha çok etkili olduğu bulunmuştur. "Kararsal uyum" konusunda yapılan bir çalışmada bireysel olarak belirlenen karar stratejisiyle gerçekte uygulanan stratejinin uyumlu olması "kararsal uyum" olarak tanımlanmıştır. Karar stilleri olarak sezgisel ve bunun karşıtı olarak düşünölen temkinli karar stili araştırılmıştır. Sonuç olarak

karar stillerinin karşılaştırılmasında bireysel farklılıkların göz önüne alınması gerektiği vurgulanmıştır (Betsch ve Kunz, 2008).

Karar stilinin karar davranışını en çok etkileyen faktör olmasından sonra en çok araştırılan konu karar stilinin neye göre farklılaştığı olmuştur. Bu kapsamda yapılan başlıca çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Karar verme stilleri ile demografik değişkenlerin karşılaştırıldığı bir çalışmada; karar verme stilleri ölçeği 700 genç (15-19 yaş) üzerinde uygulanmıştır. Karar verme stilleri açısından cinsiyetler arası fark gözlenmemiştir. Buna karşın yaşları daha büyük olanların rasyonel karar verme stilini daha fazla kullandıkları belirlenmiştir (Baiocco ve diğ., 2009).

Aynı ölçekle askeri personelin karar verme stilleri ölçülmüştür. Çalışmada tim liderlerinin komuta etme durumlarında farklı karar stilini kullanıp kullanmadıkları araştırılmıştır. Sonuçlar tim liderlerinin “anlık” karar verme stilini rasyonel, bağımlı ve kaçınan karar verme stillerinden daha fazla kullandıklarını göstermiştir (Thunholm, 2009).

Bir başka çalışmada kararlarında maksimizasyonu amaçlayanlar ile tatminkar olanlar arasındaki karar stillerinin karşılaştırması yapılmıştır. Kendilerini maksimizasyoncular olarak tanımlayanların daha çok bağımlı, kaçınan karar stiline yakın oldukları bulunmuştur (Parker ve diğ., 2007).

Yine askeri alanda karar verme yetileri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için Scott ve Bruce (1995)’un ölçeği kullanılmış. İsveç ordusundan 206 subay üzerinde yapılan çalışmada öz saygının belli oranlarda rasyonel, bağımlı ve kaçınan karar stilleriyle açıklanabildiği belirlenmiştir (Thunholm, 2004).

Davranışsal karar verme araştırmaları insanların nasıl seçim yaptıklarıyla ilgilenir (Franken ve Peter, 2005). Bu araştırmaların bu alanda

yapılmış olan ve karar vermeyi rasyonel bir süreç olarak gören ilk çalışmaların aksine duyumsal (hedonic) unsurlarla daha yakından alakalı olduğu belirtilmiştir.

Yukarıda sıralanan bu araştırmalarda dikkat çeken seçim ve karar verme çalışmalarında karar verme stili kavramının sıklıkla kullanıldığıdır. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, yönetimle eşdeğer tutulan bu kavram ile ilgili bu tür çalışmalara ulusal yazında rastlanılmamış oluşudur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÜŞÜNME STİLİ

1. DÜŞÜNME STİLİ KAVRAMI

Bilgi işleme anlamında yazında görülen stillerden birisi de düşünme stilidir. Düşünme stili, bireyin öğrenmesi esnasında veya öğrendikten sonra üzerinde düşünme tercihini karakterize eder. Düşünme stilinin de diğer stiller gibi en önemli özelliği yetenek olmamasıdır. Kısaca kişilerin görevlerle ilgili bilgilerin işlenmesiyle ilgili tercihleridir (Zhang, 2001).

Kişinin günlük faaliyetlerini yönetmede birçok farklı stil tercihleri vardır. Düşünme stili kişinin problemleri ele alış yeteneğindeki kişisel tercihleridir, yetenekleriyle ilgili değildir. Aynı yetenek düzeyinde olup seçeneklerin zorluk derecelerine göre farklı davranış sergileyenler de vardır (Sternberg, 1994). Düşünme stili yetenekleri belirli yollarla kullanma biçimidir. Kısaca, stil kavramı bir yetenek değil, ancak yeteneği kullanma yolunun bir tercihidir. Düşünme stili kapsamında bireysel farklılıklardan söz edildiğinde iyi veya kötü stilden değil, sadece farklı stilden bahsedilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar neticesinde yapılan düşünme stili sınıflamaları aşağıda sunulmuştur.

2. DÜŞÜNME STİLİ MODELLERİ

Düşünme stilleri kapsamında yapılan sınıflamalar ve bu sınıflamaları oluşturan bağlamsal koşullarda farklılık vardır. Yazında en çok yer bulan düşünme stilleri ayrımları şunlardır:

Majed ve Nayfeh (1998) düşünme stillerinde “somut”, “soyut” ve “sembolik” olmak üzere üç farklı ayrıma gitmişlerdir.

Epstein ve ark. (1992) "Rasyonel-Analitik" ve "Sezgisel-Yaşantısal" düşünme stili olarak iki farklı tanımlama yapmışlardır.

Parlette ve Rae (1993) kişilik tiplerine göre düşünme stillerini tanımlamışlardır. Bunlar; Sentezci, İdealist, Pragmatist (faydacı), Analist ve Realist kişiliktir.

En geniş düşünme stili ayrımı ise Sternberg (1994) tarafından yapılmıştır. İşlevler, biçimler, düzeyler, kapsam ve eğilimler olarak beş boyut kapsamında birbirinden farklı on üç düşünme stili tanımlamıştır. Müteakip maddelerde konunun daha iyi anlaşılabilmesi için bu stillere ait bulgularla ilgili özet bilgi verilecektir.

a. İşlevlere Göre Düşünme Stilleri

Yasamacı (Legislative): Bu stile sahip kişiler işleri kendi verdikleri kararlar doğrultusunda yapmaktan hoşlanırlar. Aynı zamanda planlamaya dayanan, yaratıcı ve yapılandırıcı etkinlikleri severler. Meslek olarak genellikle roman yazarı, şair, matematikçi, bilimci, mimar, tasarımcı, olmaktan hoşlanırlar. Bu stile sahip kişiler çalışma ortamlarında genellikle uyumsuz ve sinir bozucu insanlar olarak görülür.

Yürütmeci (Executive): Bu kişiler kendilerine hazır veya planlanmış olarak verilen problemleri tercih ederler ve "yapan" kişiler olmaktan, yani "halletmek"ten mutluluk ve gurur duyarlar. Hoşlandıkları meslekler memurluk, öğretmenlik, yöneticilik olabilir.

Yargılayıcı(Judicial): Nesneleri ve düşünceleri çözümleyebildikleri ve değerlendirebildikleri problemleri tercih ederler. Takım içerisinde iyi çalışabilirler.

b. Biçimlere Göre Düşünme Stilleri

Monarşik: Bu kişilerin zihinleri bir seferde yalnızca bir tek şeyle meşgul olur. Olayları "uğraştıkları şey" açısından görme eğilimindedirler. Engellere fazla takılmadan sorun çözmeye odaklanırlar.

Hiyerarşik: Bu kişiler tüm hedeflere eşit başarıyla ulaşamayacağı ve bazı hedeflerin önem derecelerine göre sıralanmasından motive olurlar. Monarşik kişiler ağırlıklı olarak bir tek şeye yoğunlaşmayı, diğer bir deyişle, yumurtaların hepsini aynı sepete koymayı tercih ederken, hiyerarşik kişiler kaynaklarını bölüştürmekten hoşlanırlar.

Oligarşik: Eşit derecede önemli görülen ve genellikle rekabet içerisinde olan birkaç hedefle motive olurlar. Hangi hedefe öncelik vereceklerini karşılaştırmakta zorlanırlar.

Anarşik: Yalnız kendileri için değil, başkaları için de altından kalkılması zor olan çok çeşitli gereksinim ve hedeflerle motive olma eğilimindedirler. Çoğu kurumsal ortamdan hoşlanmazlar, sistemsiz olmaktan çok sistem karşıtı olmaya eğilim gösterirler.

c. Düzeylere Göre Düşünme Stilleri

Bütünsel-Yerel: Yerel olarak tanımlanan kişiler ayrıntılarla, bütünsel kişiler ise resmin bütünüyle uğraşmayı severler. Bütünsel kişiler, nispeten geniş ve soyut konularla ilgilenmeyi tercihe ederler. Yerel kişiler bazen önemsiz ve çoğunlukla somut konularla ilgili ayrıntılarla uğraşmayı severler. Bazen ormanı kaçırmak pahasına, ağaçlara odaklanma eğilimindedirler.

d. Kapsama Göre Düşünme Stilleri

İçsel-Dışsal: İçsel stile sahip kişiler içlerine kapanık, göreve odaklı, bazen mesafeli ve sosyal açıdan diğer insanlardan daha duyarsız olma eğilimindedirler. Yönetim alanında yapılan, göreve odaklı yöneticiler ile insana odaklı yöneticiler arasında yapılan bu ayrım içselleşmeyle dışsallaşma arasında yapılan ayrıma benzer.

e. Eğilimlere Göre Düşünme Stilleri

Liberal-Muhafazakar: Liberal stile sahip kişiler mevcut kural ve prosedürlerin ötesine geçerek değişimi azami düzeye çıkarmaktan hoşlanırlar. Muhafazakar stile sahip bireyler ise mevcut kural ve prosedürlere sadık kalmayı, değişimi asgari düzeye indirmeyi severler (Sternberg, 1994).

3. BİLİŞSEL YAŞANTISAL BENLİK KURAMI

Düşünme stilleriyle ilgili bir diğer önemli kuram, Bilişsel Yaşantısal Benlik Kuramıdır. Kuram birbirlerinden bağımsız, fakat birbirleriyle etkileşim halinde olan iki tür bilgi işleme sistemi önerir: Yaşantısal-Sezgisel ve Rasyonel-Analitik Sistem (Epstein ve diğ., 1996). Bunlardan analitik-rasyonel düşünme stili temelde bilinç düzeyinde işlev görmektedir ve amaçlı, analitik, sözel ve göreceli olarak duygusal etkilerden bağımsızdır. Sezgisel-yaşantısal düşünme stili ise otomatik, bilinç öncelikli, çağrışımsal, holistik (bütüncül), özde sözel olmayan ve anlık duygulardan etkilenecek işlev gören bir sistemdir (Epstein ve diğ., 1996). Düşünme stillerindeki farklılıktan bahsedildiğinde iyi veya kötü düşünme stili diye bir ayrımın olmadığı, "farklı" düşünme stillerinden bahsedildiği özellikle vurgulanmaktadır (Sternberg ve Zhang, 2005).

Rasyonel ve yaşantısal sistemlerin temel ayrımı bilinç düzeyinde ele alınmıştır. Rasyonel sistem bilinçli düzeyde olduğu varsayılmaktadır ve analitik, sözel ve duygu kavramlarından bağımsızdır. Yaşantısal sistem ise; bilinçsiz, otomatik, sözel ve duygularla ilişkilendirilmiştir.

Rasyonel düşünme stili, ego gücü, yaşantıya açıklık, bilinçlilik/duyarlılık ve bireyin kendi ve dünya hakkındaki baskın temel inançlarıyla doğru ilişkili, nevrotiklik ve muhafazakârlıkla ters ilişkili bulunmuştur (Adak, 2006).

Birey rasyonel ya da yaşantısal sistem dahilinde kendisi ve dünya ile ilgili inançlara sahiptir ve bu inançlar bireyin gerçeğe ulaşmadaki karar verme şeklini belirlemektedir (Teglasi ve Epstein, 1998).

Kişiliğin sosyal bilişsel teorisi iki farklı bilgi işleme sistemi üzerine geliştirmiştir (Epstein, 1992). Yaşantısal sistem bilinçsiz, otomatik, bütüncül, duygusaldır, aksine rasyonel sistem bilinçli, çabalı, analitik, ampirik veri ve karar almak için mantıksal yargılamaya gereksinim duyan, daha yavaş bir sistemdir. Bilişsel Yaşantısal Benlik Kuramı'na göre her iki sistem birbirlerinden bağımsızdır, fakat yaşam sürecinde birlikte çalışırlar. Davranış her iki sistemin birlikte çalışmasıyla üretilir (Epstein, 1992). Tablo-2'de Yaşantısal ve Rasyonel sistemlere ait karşılaştırmalı faktörler sunulmuştur.

Tablo 2: Yaşantısal ve Rasyonel Düşünme Stillerine İlişkin Bir Karşılaştırma
(Şükran, 2008)

Nu.	Yaşantısal Sistem	Rasyonel Sistem
1.	Bütüncül (Holistik)	Analitik
2.	Otomatik, çabasız	İsteğe bağlı-bilinçli, çaba gerektirir.
3.	Duygusal: zevk-acı temelli (iyi duygu veren nedir?)	Mantıksal: neden-muhakeme temelli (rasyonel olan nedir?)

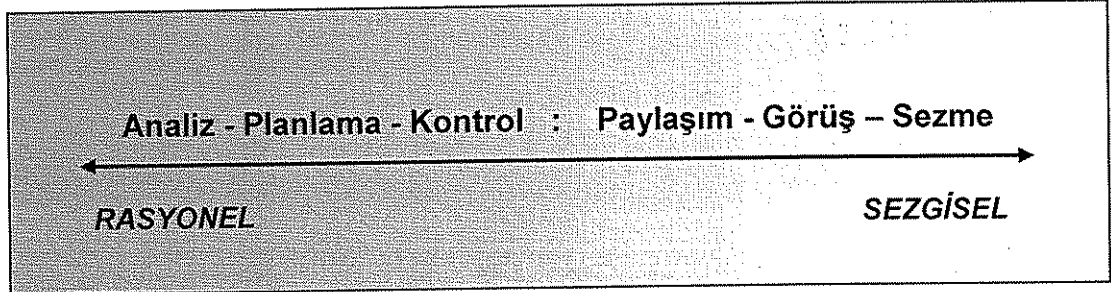
4.	Çağırimsal bağlantılar.	Mantıksal bağlantılar
5.	Davranış geçmiş olaylarla ilişkilendirilerek tasarlanır.	Davranış olayların bilinçli tahmini ile tasarlanır.
6.	Daha hızlı işlem yapar: anlık eylemlere yöneliktir.	Daha yavaş işlem yapar: yavaş oluşan, ortaya çıkan eylemlere yöneliktir.
7.	Değişime direnç gösterir ve daha yavaş değişime uğrar: tekrarlı veya yoğun yaşantıyla değişir.	Daha hızlı ve kolay değişir. Güçlü tartışma ve yeni bulgularla değişir.
8.	Ayrıştırma genel-kaba düzeydedir: büyük genellemeler, stereotipik düşünme.	Yüksek düzeyde ayrıntılı ayrıştırma
9.	Genel-kaba düzeyde entegrasyon: ayrıştırmacı, duygusal kompleksler; genel durum (bağlam)-spesifik işleme.	Yüksek düzeyde entegrasyon: bağlam genel prensipler.
10.	Pasif ve bilinç öncelikli olarak yaşanır: birey duyguları tarafından yönlendirilir (duygularının kontrolündedir).	Aktif ve bilinçli olarak yaşanır: birey düşüncelerinin kontrolündedir.
11.	Ben merkezli yaşantıya inanılır.	Mantık ve bulgu-delil temelli hareket edilir.

4. DÜŞÜNME STİLİ KARAR VERME STİLİ İLİŞKİSİ

Yönetim davranışlarının araştırılmasında nerofizyolojik araştırmaların kullanımı önemli bir seviyededir. Bu alanda yapılan çalışmalarda insan davranışı ile beynin belirli bölgeleri arasındaki düşünme ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. 1970'lerde yapılan bir araştırmada; sol beyin olarak adlandırılan bölümün "mantıki" (rasyonel) ve sağ bölüm olarak adlandırılan bölümün ise "mantıki olmayan" (sezgisel) davranışlarda aktif oldukları sonuçları ilgi bulmuştur (Lynch, 1986; Taggart ve Valenzi, 1990).

Analitik, mantıksal, sıralı bilgi işleme gibi rasyonel olarak özetlenen süreçler beynin sol bölümüyle, sezgisel, bütünleyici ve doğrusal olmayan

düşünme ise sağ bölümle ilişkilendirilmiştir. Bireyin düşünme sürecinde kullandığı metaforlar Taggart ve Valenzi (1990) tarafından iki zıt kutup olarak aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır (Şekil-6).



Şekil 6: Bilgi İşleme Sürecindeki Ayrım (Taggart ve Valenzi, 1990)

Rasyonel karar vericiler, analitik (sol beyin merkezli) düşünme stiline sahip kişiler olarak tanımlanmış ve yumuşak başlı, problemi basamak basamak ele aldığı daha başarılı oldukları tespit edilmişlerdir. Sezgisel karar vericilerin sağ beyin merkezli düşündükleri, yenilikçi, açık uçlu görevleri tercih ettikleri ve problemlere bütünsel yaklaştıkları bulunmuştur (Lynch, 1986).

Sonuç olarak; düşünme stilleri karar verme davranışının her safhasında bu davranışı yönlendirecek etkiye sahiptir. Durumun tanımlanması safhasından alternatiflerin seçimi safhasına kadar ele alınacak seçeneklerin neler olması gerektiğine tesir etmektedir. Örneğin klasik olarak kuş, uçak, gemi terimlerinin birden fazla sınıflaması yapılması düşünme stili farklılığı sonucu oluşmaktadır. Düşünme stiliindeki bu farklılık sınıflandırmadaki farklılığa, sınıflandırmada farklılık ise karar verme stiliindeki farklılığa yol açacağı kesindir. Dolayısıyla düşünme stili karar verme stiliinin yordanmasında önemli bir öncül olarak karşımıza çıkmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

KONTROL ODAĞI

1. KONTROL ODAĞI KAVRAMI

İnsanlarda iyi ya da kötü olumlu ya da olumsuz, başlarına gelen olayların kendileri dışında etkenlerle ya da kendi iradeleriyle belirlendiği yolunda iki genel eğilimden birinin ağırlık kazandığı görülmektedir. İnsanlar karşılaştıkları durumları ya kendi davranışlarına, ya da şans, kader-kısmet gibi kendileri dışındaki etmenlere yükleme eğilimindedirler (Lefcourt,1982). Rotter (1966) kişinin içinde ya da dışında, yoğunlaştığı bu noktaya kontrol (veya denetim) odağı adını vermiştir. Bu yazıda kontrol odağını kendi içlerinde algılayan kişiler “iç kontrol odaklı kişiler”, dıştan algılayanlar ise “dış kontrol odaklı kişiler” olarak ifade edilecektir. Kontrol odağı, bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, yani elde ettikleri sonuçların nelere atfedildiği ile ilişkilidir. Bazı kişiler, davranışlar ile pekiştireçler arasında bir ilişkinin olduğunu varsayarak, pekiştireçlerin kendi davranışları tarafından kontrol edildiğini düşünürken; diğerleri bu ilişkinin olmadığını, pekiştireçlerin kendisi dışında bir güç tarafından kontrol edildiğini düşünmektedir (Şahin ve diğ., 2009).

2. KONTROL ODAĞI ARAŞTIRMALARI

Bir kişilik özelliği olarak ele alınan kontrol odağı son yarım yüzyılda pek çok araştırmaya konu olmuş ve halen günümüzde değişik yönleri ile incelenmeye devam edilmektedir. Rotter (1966) tarafından Sosyal Öğrenme Kuramı içinde tanımlanan kontrol odağı kavramının pek çok araştırma sonucunda bir kişilik boyutu olarak ölçülüp değerlendirilebileceği kanıtlanmış

ve bu çalışmalar sonucunda kontrol odağı kişilik araştırmalarının temel değişkenlerinden biri haline gelmiştir.

Dış kontrol odağına sahip bireyler, pekiştireçlerin kaderin, şansın veya kendileri dışındaki bazı güçlerin kontrolünde olduğunu düşünmektedir (Rotter 1954). Çevre üzerine denetimlerinin olmadığını düşünmeleri, bu kişilerin daha pasif ve kendilerine ve diğerlerine daha az güvenen kişiler olduklarını göstermektedir (Loosemore ve Lam 2004, Silvester ve diğ. 2002).

İç kontrol odağına sahip bireyler ise, başlarına gelen olaylardan kendilerini sorumlu tutmakta ve pekiştireçlerin kendi kontrollerinde olduğunu düşünmektedirler (Rotter 1954). Bu açıdan iç kontrol odaklılar, başarılı, etkili, atılgan, girişimci, güvenli ve bağımsız kişilerdir (Loosemore ve Lam 2004, Silvester ve diğ. 2002, Yeşilyaprak 2000).

3. KONTROL ODAĞI KARAR VERME STİLİ İLİŞKİSİ

Kontrol odağının bilişsel süreçlerle ilgili olduğu genel bir kanı oluşturmuştur (Lefcourt, 1982). Kontrol odağı kapsamında yapılan çalışmaların geneline bakıldığında iç kontrollü bireylerin dış kontrollü bireylere nazaran daha olumlu davranışlar atfedildiği yani daha olumlu bir özellik olduğu görülmektedir.

Kişinin bir özelliği olan kontrol odağı ile karar verme stili arasındaki ilişki de araştırma konularındandır. Araştırma sonucunda; iç kontrol odaklı kişilerin kaçınan ve bağımlı karar verme stillerine göre rasyonel karar verme stilini daha fazla kullandığı tespit edilmiştir (Scott ve Bruce, 1995).

Bir diğer kontrol odağı bilişsel stil araştırmasında; sınıf öğretmeni adaylarının düşünme stilleri ile kontrol odağı durumları arasında ilişki olup olmadı sorgulanmıştır (Başol ve Türkoğlu, 2009). Çalışmada öğretmen adaylarının karşılaştıkları problemler ve olaylara yaklaşımları ile algılama

biçimlerinin ve düşünme stillerinin kontrol odağı tarafından etkili olduğu bulunmuştur.

Araştırmalar neticesinde bilişsel stiller ile farklılaşması aşağıda özetlenmiştir (Lefcourt, 1982).

İç kontrol odaklılar dışsallara göre; seçim süreçlerinde daha titiz davranırlar, daha fazla bilgi toplama arayışı içerisindeyler. İç kontrol odaklı kişilerin ayrıca görevlerin zorluğu arttıkça karar vermeleri için daha fazla zamana ihtiyaç duydukları halde bu durum dış kontrol odaklılarda bunu sabit kalmaktadır.

Yine iç kontrol odaklılar karar verme gerektiğinde bilgiye daha fazla müracaat ederler, çevrede oluşan fırsatlara daha çabuk tepki verirler, kabiliyetlerine daha fazla güvenirlir, kişisel beceri gerektiren sorunlara yönelik kararlarda daha dikkatli davranırlar (Hughes ve Cano, 2000).

Özetle kontrol odağının bilişsel stil üzerinde etkili olduğu, bireylerin davranış ve tutumlarını etkilediği ve yönlendirdiği açıktır. Bunun yanı sıra özellikle seçim sürecindeki bilgiye duyulan ihtiyaç ve kararın sonucu düşünüldüğünde, kişinin kontrol odağı karar verme stili, düşünme ve problem çözme stillerindeki tercihini etkileyeceği söylenebilir.

ALTINCI BÖLÜM

PROBLEM ÇÖZME

1. PROBLEM ÇÖZME KAVRAMI

Problem “problema” kelimesinden türemiş ve kökeni “Proballo” “ortaya çıkan engel” kelimesidir. (Kalaycı, 2001). Problem felsefik anlamıda; insan zihnini karıştıran, ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şey (Gelbal, 1991:167) olarak tanımlanırken, yönetsel anlamda ise, bir kişinin istenilen hedefe ulaşmak amacıyla topladığı mevcut güçlerin karşısına çıkan engel olarak ifade edilmiştir (Bingham,1998; Morgan, 1999).

Bir durumda problemden bahsedilmesi için; mevcut durumla olması gereken durum arasında bir farkın olması, kişinin bu farkı fark etmesi ya da algılaması, algılanan farkın kişide gerginliğe yol açması, kişinin gerginliği ortadan kaldırması için girişimde bulunması, kişinin gerginliği ortadan kaldırmaya yönelik girişimlerin engellenmesi gereklidir (Öğülmüş, 2001; Altuntaş, 2008).

Yönetim alanında yönetsel anlamda problem çözme birçok perspektiften incelenmiştir. Bu kapsamda bir teori oluşturmak maksadıyla yapılan araştırmalarda; “yönetsel problem çözme, problemler, problem çözümler, yönetsel görevin doğası ile kişilerin özellikleri” başlıca çalışılan konular olmuştur (D’Zurilla ve diğ., 1998).

Yönetsel anlamdaki problem çözme araştırmaları iki kategoride sınıflandırılabilir. Birincisi, bilişsel alanda yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalar kişilerin problem çözme süreçlerinde bilişsel performansı ve zihni faaliyetleriyle ilgili konuları kapsar (Jonassen, 2000). İkinci kategori, yönetsel problemlerin çözüm teknik ve stratejileri ile ilgilidir. Bu alan karar ağaçları gibi karar destek sistemlerini içerir.

2. PROBLEM ÇÖZME MODELLERİ

a. Bilişsel Süreç Kapsamındaki Problem Çözme Modelleri

Bilişsel süreç araştırmaların amacı; problem çözme süresince oluşan bilişsel durumu açıklamaktır (D'Zurilla ve Goldfried, 1971). Bu kapsamda problem çözücü, problemin tanımını içsel bilişsel betimlemeye dönüştürür. Bu dönüştürme bir problem için verilen durumun zihinsel olarak kodun çözümünü, hedeflenen durumu ve göz önüne alınması gereken dışsal faktörleri ortaya koyar (Jonassen, 2000). Bu süreç problem çözme sürecinde bilişsel çıkarsama olarak adlandırılır.

Bilişsel çıkarsama modelinde rasyonelliğe vurgu yapılır (Li ve Love, 1998). Bunun dışında problem çözücü hedeflerine ulaşmada üç yeteneğe sahip olmalıdır (Katz, 1974). İlk yetenek, kişinin mesleki bilgi seviyesini geliştirmede yardım sağlayacak olan resmi olarak aldığı eğitimi kapsar. İkincisi; problem çözme sürecinde kullanılacak olan diğer kişilerle beraber çalışabilme yetisidir. Üçüncüsü, problemleri farklı açılardan algılayabilme ve örgütün sadece küçük bir parçası yerine tümü için faydalı olabilecek çözümler sunma kabiliyetidir.

b. Bilgi İşleme Süreci Olarak Problem Çözme

Problem çözme araştırmaları bilgi işleme bağlamından oldukça yoğun ve önemli bir alandır. Karar destek sistemleri olarak anılan bu kavram, problem çözme kapsamında hedeflerin formüle edilmesi, çözüm kümesinin sınırlarının çizilmesi ve belli bir alternatif kümesinden en olası çözümün seçilmesidir (Stevens, 1998).

Bu alandaki araştırmacılar, problem çözücülere yardımcı olmak için problem çözmenin adım-adım performansına odaklanırlar (Li ve Love, 1998). Temelde karar destek sistemleri karar vericileri desteklemek için

tasarlanmış sistemlerdir. İki temel karar destek sistemi vardır: Yöneylem Araştırması ve Yapay Zekâ. Yöneylem araştırması tabanlı Karar Destek Sistemleri problemlerin çözümünde matematiksel metotlar kullanır ve bu teknikler gerçekliğin bir modelini kurmaya yarar.

c. Genel Problem Çözme

Problem çözmenin birçok bilgi işleme modeli problem çözme sürecini açıklamıştır. Bunlardan en klasik olanı “Genel Problem Çözücü” olarak adlandırılan tiptedir ve iki farklı problem çözme süreciyle ilgili iki farklı düşünme sürecini açıklar. Bunlar; anlama ve açıklama süreçleridir (Jonassen, 2000).

d. Şema-Teorik Problem Çözme

Problem çözme tek bir faaliyet değildir. Problemler yapı, form ve süreç olarak farklılık gösterirler. Bu konuyla ilgili olarak ortaya çıkan kavram “şema-teorik” kavramıdır (Jonassen, 2000). Bu süreçte problem çözme şemalara göre yapılır, her problem türü için farklı çözümler ileri sürülür. Eğer problem çözücü belli bir problem türü için tam bir şemaya sahip ise, problem temsiline oluşturulması ve ona ait mevcut şemanın kullanılması kolay hale gelir. Söz konusu olan mevcut problem şeması geçmiş tecrübelerle ait belli bir problem türünün çözümünün parçasıdır ve problem çözücü doğrudan çözüme götürür. Bu düşünceye göre belli bir alanda uzmanlaşanlar, aynı zamanda iyi birer problem çözücüdürler. Çünkü farklı problem durumlarını belli çözümlere atfederler (Sweller, 1988). Problem türünün tanımlanması dolaşılacak olan problem uzayının küçülmesini sağlar. İyi gelişmiş problem şemasına sahip olmayanlar, genel problem çözme stratejilerine güvenmek ve bu yolu izlemek zorunda kalırlar.

3. PROBLEM ÇÖZMEYE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Problem çözme yeteneği; problemin doğasının, problemin çözücüyeye sunulma yolunun ve sürece aracılık eden bireysel farklılıkların bir fonksiyonudur (Smith, 1991). Problem çözmeye etki eden faktörler içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta toplanabilir (Smith, 1991). Dışsal faktörler problemin tipi ve karmaşıklığı, yapısı gibi unsurlarla ilgilidir. İçsel faktörler ise, problem çözücündeki değişikliklerle ilgilidir. Çözümeye etki eden diğer faktörler kısaca aşağıda ele alınmıştır.

a. Problemin Doğası

Problemler bileşkeleri ve bu bileşkelerin etkileşimi sonucu farklılaşırlar. Problemler Mayer (1998) tarafından “**iyi-tanımlanmış**” ve “**kötü yapılandırılmış**” olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Jonassen (1997) aynı faktörü “iyi yapılandırılmış” ve “kötü yapılandırılmış” olarak adlandırmış ve dışsal faktörleri problem çözücünün içsel özelliklerinden ayırmıştır.

b. Karmaşıklık

Problemin karmaşıklığı denildiğinde; problemin kapsadığı faaliyetler ile değişkenler ve bu değişkenler arası ilişkiler anlaşılır. En karmaşık problemler görev çevresi ve bunun faktörlerinin zamanla değiştiği yani dinamik olanlardır (Jonassen ,1997).

Problemin zorluğu karmaşıklığının bir fonksiyonudur (Mullen ve Roth, 1991). Karmaşık problemlerin basit problemlere nazaran daha zor çözülebilmesinin nedeni, bilişsel faaliyetleri basit olanlara göre daha fazla içermesidir. Problemin yapılandırılmasında ve çözüm üretim süresince çoklu faktörler çalışan hafıza üzerinde ağır bir yük oluştururlar. Problem zorlaştıkça çözücü için problemin bileşkelerini işlemek daha da zorlaşır.

c. Bireysel Farklılıklar

Bireysel farklılıklar öğrenme sürecinde aracı değişken olarak kullanıldığından problem çözmenin de öğrenme sürecinde aracı değişken olduğu iddia edilir (Jonassen, 1997). Bunlarla ilgili bazı değişkenler aşağıda açıklanmıştır.

(1) Tanışık olma

Problem çözme yeteneğinin belki de en büyük yordayıcısı problem çözücünün o problemle daha önce tanışık olma durumudur. Tecrübeli problem çözücülerin otomatik olarak uygulayacakları daha iyi problem şemalarına sahip oldukları görülmüştür (Sweller, 1988). Bu kapsamda problemler rutin ve rutin olmayan olarak ikiye ayrılır (Mayer (1998). Rutin problemler problem çözücüye en azından aynı görev çevresinde daha bilindiktir. Bu yüzden rutin problemler tecrübeli problem çözücüler için daha iyi yapılandırılmış olarak gözükür.

(2) Bilişsel Kontroller

Bireyler elde edilen bilginin işleme şekillerini kontrol eden düşünme şekillerini temsil eden bilişsel stilleriyle de farklılaşırlar (Jonassen ve Henning, 1999). Bu kapsamda alan bağımsızlığı, bilişsel karmaşıklık, bilişsel esneklik ve kategori genişliği gibi kavramlar problem çözmeyle en fazla etkileşenlerdir. Daha yüksek bilişsel esnekliğe sahip olanların daha fazla alternatif ve analitik düşündüklerinden daha iyi problem çözücü oldukları da bulgular arasındadır (Stewin ve Anderson, 1974).

(3) Metabiliş

Problem çözme alanında araştırma konularından birisi de metabiliş kavramıdır. Metabiliş; kişinin nasıl öğrendiğinin fakında oluşu,

görevin zorluğunu yargılama yeteneği, bir hedefe ulaşmada bilgiyi kullanması ve öğrenme sürecini değerlendirmesi olarak tanımlanır (Flavel, 1979).

Problem çözmeyle bireysel farklılıklar tarafından yordandığını gösteren araştırmalarda demografik özellikler en başta gelmektedir. Bu alandaki bulgular aşağıda sunulmuştur.

Örneğin; yaş ve cinsiyetin problem çözme yeteneğini etkileyip etkilemediği konusunda farklı bulgular mevcuttur. Yaş ile ilgili araştırmalar farklı ilişkiler bulmuştur. Bu kapsamda yapılan bir çalışmada gençlik döneminden (20-34 yaş) yaşlılık dönemine (55-78 yaş) doğru problem çözme performansının doğrusal olarak arttığı bulunmuştur. Farklı bir çalışmada ise performansın 40-50 yaşlarda zirve yaptığı ve sonrasında azaldığı yönünde tespitler mevcuttur (D'Zurilla ve diğ., 1998).

Problem çözme psikolojik rahatlığın bir göstergesi olarak kabul edilir (Heppner ve diğ., 1995). Problem çözme yetisi yüksek olanlar sosyal olaylar karşısında daha esnektirler, stresle etkin olarak mücadele ederler ve, kişisel hedeflerini gerçekleştirmede daha başarılıdırlar (Heppner ve diğ., 1995).

Problem çözme yetisinin cinsiyet arasında fark bulunup bulunmadığı konusunda çelişkili bulguları olan birçok araştırma vardır. Bunlardan, bir çalışmada, kadınların problem çözmede daha çok duygu-merkezli davrandıkları, erkeklerin ise, daha çok problem merkezli davrandıkları bulunmuştur. Başka bir araştırmada ise, tam tersi yani kadınların daha problem odaklı davrandıkları bulgusu elde edilmiştir. Çalışmaların genelindeki bulgular ise, farklı cinsler arasında benzerliklerin farklılıklardan daha fazla olduğu yönündedir (D'Zurilla ve diğ., 1998).

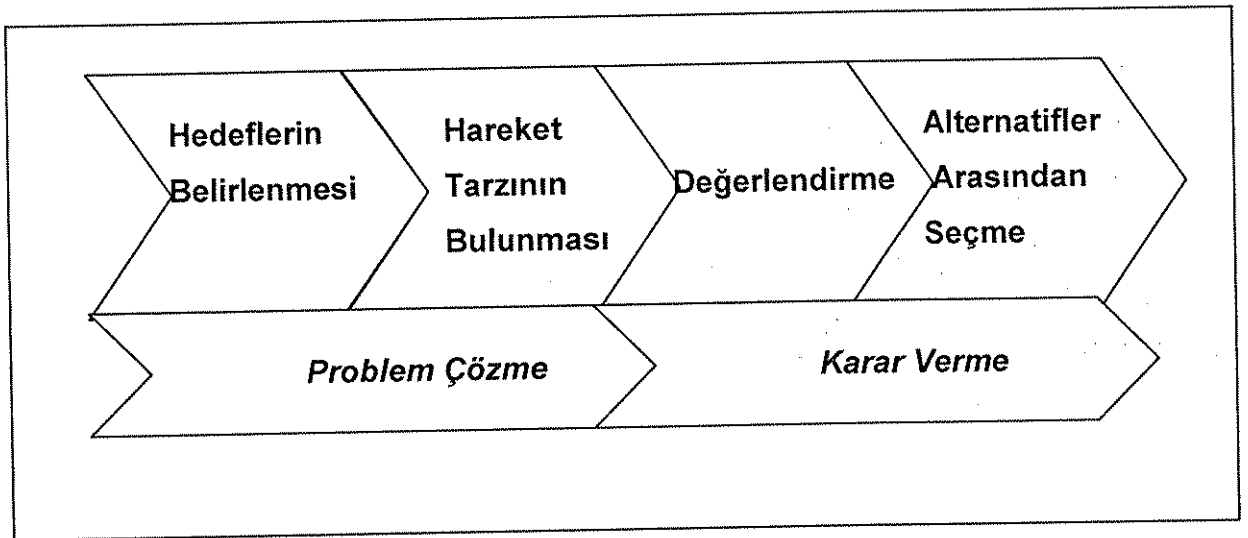
4. PROBLEM ÇÖZME KARAR VERME İLİŞKİSİ

Yukarıdaki problem çözme tartışmalarından da anlaşılacağı üzere karar verme ile problem çözme iç içe geçmiş kavramlardır. Yönetsel faaliyetlerin belli başlı ve en önemli iki fonksiyonu karar verme ve problem çözmedir.

Faklılığın ortaya konabilmesi için her iki kavramda ayrı olan ve ortak olan noktalar aşağıda tartışılmıştır.

Problem çözmede en az üç sürecinin olması gerektiği belirtilir. Bunlar; durumun farkında olunması, alternatif hareket tarzları arasından seçim yapma, ve çıktıların değerlendirmesidir (Tallman ve Gray, 1990).

Karar verme ve problem çözme faaliyetleri genel olarak bir "seçme" işi olarak ifade edilir. Bu seçme işinin temel elemanları; Hedeflerin belirlenmesi, Gerekli hareket tarzının bulunması, Değerlendirme ve Alternatifler arasından seçme basamaklarını kapsar.



Şekil 7: Problem Çözme Karar Verme İlişkisi
(Tallman ve Gray, 1990)

Yukarıda Şekil-7’de gösterilen faaliyetlerin ilk bölümü yani; hedeflerin belirlenmesi ve hareket tarzlarının oluşturulması problem çözme olarak tanımlanır. Son bölüm yani; değerlendirme ve seçim karar verme basamakları olarak adlandırılır. (D’Zurilla ve diğ., 1998). Karar vermeden hemen önce başlatılan problem çözme sürecinin karar verme davranışının bir öncülü olduğu açıktır.

YEDİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME STİLİ ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE SAVUNMA SANAYİ FİRMALARINDA BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI

Çalışmada ele alınacak esas konu karar verme stilidir. Yazında karar verme stiline etki eden faktörler olarak; kararın kendisine ait özellikleri, örgüte ait özellikler, çevresel özellikler ve kişisel özellikler tespit edilmiştir. Çalışmanın konusu karar verme stilini merkeze alarak; bu stilin öncülleri olan örgüte ait özellik kapsamında örgütsel büyüklük ile kişisel özellik olan kontrol odağını, ayrıca düşünme stili ile problem çözme stilini kapsayıcı bir model içerisinde ele almaktır. Modele ayrıca demografik değişkenler olan; görevde çalışma süresi, çalışılan bölüm, çalışılan konum, eğitim durumu, yaş ve cinsiyet değişkenleri dahil edilerek derinleştirilecektir. Sunulan model Savunma Sanayi İmalatçılar Derneği (SASAD) üyesi firmalarında çalışanlardan elde edilen veriler çerçevesinde ele alınacak ve değerlendirilecektir.

Karar verme araştırmaları yazınında her faktörü ölçen bütüncül çalışmalara rastlandığı gibi tek bir faktör üzerinde yapılan araştırmalar da mevcuttur. Bu çalışmada karar verme stiline etki eden faktörlerden örgütsel özellikler, kişisel özellikler çalışma kapsamında tutulmuştur. Çevresel özelliklerin ve karara ait özelliklerin ölçümünün uzun dönemli çalışma gerektirmesi ve ölçümünde kullanılan tekniklerin farklı olması nedeniyle bu faktörler kullanılmamıştır. Bu nedenle çalışmadan bu iki faktörün çıkarılmasında mahsur görülmemiştir.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bir olguyu değiştirmenin ön koşulu anlamaktır. Anlama o davranışın değiştirilmesi ve geliştirilmesi için ilk adımdır. Bu çalışmanın neticesinde Savunma Sanayi alanındaki şirket çalışanlarının karar verme davranışları incelenmiş olacağından, karar verme alanında sağlıklı kuramsal ve uygulamaya dönük bilgi üretebilme adına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Gerek karar verme gerekse Savunma Sanayi alanlarında birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Ancak bu çalışmaların büyük bir bölümünün odak noktası seçim ve seçimin hangi teknik ve araçlarla yapılması gerektiği olmuştur. Öte yandan Savunma Sanayi alanında yapılan uygulamalara rağmen, örgüt içerisinde karar verme davranışını açıklayan çalışmalar pek de doyurucu değildir.

Karar verme stili farklı amaçlar için de kullanılabilir. Belli bir meslekte kişinin hangi pozisyona daha uygun olduğu anlaşılabilir. Araştırma düzeyini grup olarak ele alırsak, grup üyelerinin birbirine benzeme ve farklılaşma dereceleri gözlemlenebilir. Bu bilgi örgüt içerisindeki iletişimi ve koordinasyonun nasıl yapıldığı konusunda gizli kalmış ipuçları sunar. Yönetici pozisyonundakilerin pozisyonlarına ve onlardan yapılmasını beklenen işlere uygun olup olmadıkları konusunda bilgi verir.

Karar verme stilini anlamak bireysel, yönetsel ve örgütsel anlamda; kişinin kendisini daha iyi anlamasını sağlayacak, çevresiyle ve diğer çalışanlarla doğru iletişime geçmesi kolaylaşacak, bunun yanında örgütü ve yönetsel ihtiyaçları daha iyi anlayacak ve dış etkenlerle daha iyi mücadele edebilecek bir örgütün oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Örneğin yönetsel iyileştirmenin gıpta edildiği Amerika'da bile; her iş alanında çalışanların %80'i kendilerine uygun olmayan işlerde çalışmaktadırlar (Rowe ve Mason, 1989). Bu durum daha düşük tatmin, düşük motivasyon ve performans olarak hem örgütlere hem kişilere geri dönmektedir.

Karar stilinin anlaşılmasını gerektiren bir başka önemli konu da çevresel faktörlerdir. İş alanı ne olursa olsun, günümüzde çalışanların çoğunluğunu oluşturan ve bilgi işçileri olarak tanımlanan çalışanların sayıları hızla artmaktadır. Sektörde çalışanların performansını artırmak için ilgi duyulan motivasyon, sosyal alan, tutum gibi kavramlardan daha çok, yönetsel, teknik ve zihni faaliyetlerin araştırılması önem kazanmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan bu çalışma; örgütsel davranış ve yönetim alanlarının kilit durumunda olan karar verme davranışının, karar verme stili üzerinden öncüllerini açıklamayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda karar verme stili çalışmanın merkezini teşkil edecek şekilde bu stilin öncülleri olan başlıklara ait değişkenleri mümkün olduğunca modele dahil ederek bütüncül bir yapı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmamızda;

İlk olarak; konusu ve kapsamı bi önceki bölümde belirtilen değişkenlerle ele alınan modeli savunma sanayi firmalarından alınan verilerle test etmek,

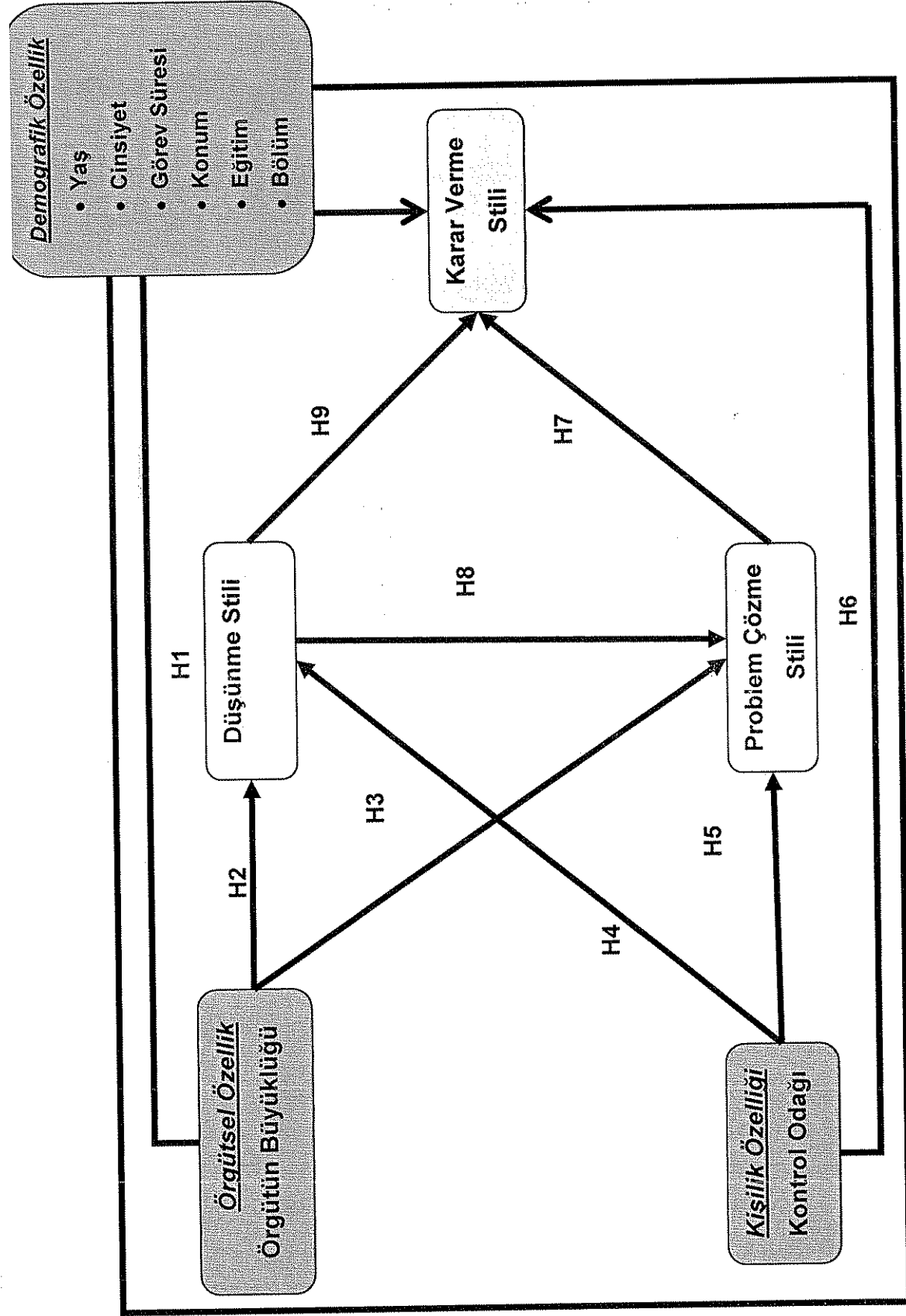
İkinci olarak bu model içerisinde karar verme stili üzerinde hangi faktörlerin ne derece etkili olduğunu araştırmak,

Üçüncü ve son olarak olarak; karar verme stilini etkileyen değişkenlerin önem derecelerini ortaya koyarak, her örgüt için geçerli olmasa da, savunma sanayi alanında karar verme stili bağlamında bulgulara ulaşarak bu alanda karar verme davranışı hakkında bilgi birikimine katkı sağlamaktır.

4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

a. Araştırma Modeli

Daha önce de değinildiği üzere modelin merkezinde karar verme stili bulunmaktadır. Yazında karar verme stilini etkileyen dört esas faktör olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; örgütsel özellikler (performans, büyüklük vb.), bireysel özellikler, kararın kendisine has özellikleri ve çevresel özelliklerdir. Bunlardan iki tanesi (bireysel ve örgütsel özellikler) model içerisinde yer almaktadır. Ayrıca yine karar verme stilinin öncülleri olduğu belirtilen düşünme stili ile problem çözme stili karar verme stilini açıklamak amacıyla modele dâhil edilmiştir. Yine karar vericinin kişisel ve örgüt içindeki durumunu yansıtan demografik değişkenler bağlamında; kişinin cinsiyet ve yaşına ilave olarak, örgüt içerisindeki çalıştığı bölüm, çalışma süresi, bulunduğu konum, eğitim seviyesi, kullanılmıştır. Araştırma modeli Şekil-8'de görülmektedir.



Şekil 8: Araştırma Modeli

Model çerçevesinde oluşturulan araştırma soruları ve hipotezler aşağıdaki bölümde açıklanmıştır.

b. Araştırma Soruları

1. Örgüt içerisindeki çalışanların bir kişilik özelliği olan kontrol odağının, düşünme stili, problem çözme stili ve karar verme stili üzerine etkisi nedir? Örneğin dış kontrol odaklı kişiler iç kontrol odaklı kişilere göre daha sezgisel karar verme stiline mi sahipler?

2. Örgütsel özellik olan örgütün büyüklüğünün çalışanların düşünme stili, problem çözme stili ve karar verme stili üzerine etkisi nedir? Örgüt büyüklüğünün artması karar verme stilinde farklılaşmaya neden oluyor mu?

3. Çalışanların düşünme stilleri, problem çözme stilleri ile karar verme stilleri üzerinde etkisi var mıdır?

4. Çalışanların karar verme stilini açıklamada hangi boyutlar öne çıkmaktadır?

5. Çalışanların yaşı, örgütteki çalışma süreleri, konumları, eğitim seviyeleri, çalıştığı bölümler ve cinsiyetleri; karar verme stillerini ne yönde etkilemektedir. Ayrıca karar verme stili öncülleri olan kontrol odağı, düşünme stili ve problem çözme stillerini etkilemekte midir?

c. Hipotezler

Yukarıda sunulan araştırma sorularını cevaplamak üzere oluşturulan hipotezler aşağıdadır. Hipotezler yine Şekil-8'deki model üzerinde gösterilmiştir.

H1 : Örgütsel büyüklüğün karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2 : Örgütsel büyüklüğün düşünme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3 : Örgütsel büyüklüğün problem çözme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4 : Kontrol odağının düşünme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H5 : Kontrol odağının problem çözme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6 : Kontrol odağının karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7 : Problem çözme stilinin düşünme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H8 : Düşünme stilinin problem çözme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H9 : Düşünme stilinin karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H10a : Yaşın karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H10b : Cinsiyetin karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H10c : Görev süresinin karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H10d : Çalışılan konunun karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H10e : Eğitimin karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H10f : Çalışılan bölümün karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.

5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Karar verme stilini etkileyen ve bu çalışma kapsamına alınmayan iki faktör vardır. Bunlar çevresel faktörler ile karara has özelliklerdir. Özellikle yazında karar stili ile örgüt performansı arasındaki ilişki incelenirken aracı değişken olarak kullanımına sıkça rastlanan “çevresel faktörler”, ölçümü uzun zamanlı bir çalışma gerektirdiğinden kapsam dışında tutulmuştur.

Karara has özellikler ise başlı başına bir araştırma konusudur. Örgüt içerisinde alınan kararların ne tür kararlar olduğunun tespiti araştırmanın doğrulukla uygulamasını tehlikeye düşürebilecek bir diğer etken olduğu düşüncesiyle bu faktör de araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmanın bulguları sadece savunma sanayi kurumları ve katılımcıların algılamaları bağlamı ile bir sınırlılık arz etmektedir. Bu nedenle farklı alanlar ile farklı örgüt büyüklükleri için genelleme yapmak tam doğru olmayacağı akılda tutulmalıdır.

6. EVREN VE ÖRNEKLEM

a. Savunma Sanayi Örgütleri Yapısı

Karar verme stilinin sadece bireysel bazda ele alınmayıp, genişçe tanımlanmış, sosyal ve kültürel bağlamda örgüt içerisinde geniş bir kitle içerisinde değerlendirilmesi gerektiği belirtilir (Briggs ve Little, 2008). Örgütsel yapı; güç yapısı, bilgi akışı ve örgüt içerisindeki görevlerin kişilere atanmaları kapsamında karar süreciyle, bu nedenle de örgütün işlevi ve yapısı karar süreciyle yakından ilgilidir. Bu nedenle araştırma evrenini teşkil eden Savunma Sanayi yapısının ve faaliyet gösteren şirketlerin işlevlerinin ve yapılarının anlaşılmasının önemli olduğu değerlendirilmiştir. Bunun için bu bölümde öncelikle Savunma Sanayi şirketlerini diğer şirketlerden ayıran

özelliklere yer verilecek ve çalışanların karar verme davranışlarına yönelik işlevleri incelenecektir.

Savunma sanayi, ülkelerin savunma ihtiyacının niteliklerine bağlı olarak talebin plânlı, şirketlerin kurumsallaşmış, ürünlerin doğrulanmış ve ülkenin içinde bulunduğu iç ve dış tehditlere bağımlı olması nedeniyle kendine özgü bir kesimdir.

Savunma sistemlerinin askerî kriterleri, savunma sanayi pazarının, savunma ürünlerinin ve savunma sanayi kuruluşlarının özellikleri, bir bütün olarak irdelendiğinde bu kesimi diğer sanayi kesimlerinden ayıran çok belirgin farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar ve savunma sanayinin temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dalyan, 2004).

Savunma sanayinin en önemli özelliği, ürünler ARGE aşamasındayken büyük harcamaların yapılması ve çalışmaların ortalama 8 - 10 yıl gibi uzun bir zamana yayılmasıdır. Savunma sanayi en ileri teknolojilerin kullanıldığı bir kesimdir. Bu teknolojilerin yaratılması ve geliştirilmesi, yoğun ARGE faaliyetlerini gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla atılacak yanlış bir adımın geri dönüşü oldukça maliyetlidir.

Savunma sanayi şirketlerinin diğer şirketlerden ayrılan bir başka özelliği de yapılanma biçimleridir. Savunma sanayi şirketleri, iki türlü yapıya sahiptirler. Bunlar şebeke ve matris yapılanmalardır (Dalyan, 2004). Bu nedenle kaynakların nasıl dağıtılacağı konusu önemli bir karar aşamasıdır.

Savunma sanayinin bir diğer özelliği de yetişmiş insan kaynaklarının önemidir. Faaliyetlerin her aşamasında ve yönetiminde, uzman kişiler önemli görevler üstlenmektedir. Savunma projelerinin yönetiminde konfigürasyon yönetimi, sistem mühendisliği, sözleşme yönetimi, maliyet / performans denetimi, tümleşik lojistik sistemi gibi çeşitli uygulama, kural ve yöntemlerin varlığı, her düzeydeki çalışanın özel ve sürekli eğitimini gerekli kılmaktadır.

Çalışanların düzeyleri ne olursa olsun verecekleri kararların büyük önemi bulunmaktadır.

Tipik bir savunma sistemi üretiminde savunma sanayi şirketinin yönetim süreci (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000)ve bu süreçte kritik karar verme aşamaları aşağıda özetlenmiştir.

- İhtiyaçları karşılayacak sistem konseptleri geliştirir ve onaya sunar.
- Kullanıcı ile koordineli olarak tasarımı gerçekleştirir, gerektiğinde tasarım hedeflerindeki değişiklikler için onay alır ve değişiklikleri yapar.
- Sistemin alt birimlerini üretecek olan alt yüklenicileri seçer ve onaylatır.
- Sistemin nihai konfigürasyonunu oluşturur; konfigürasyonun test ve denetimlerini yapar.
- Üretim, denetim ve test işlemlerinde kullanılan araç, gereç ve ekipmanın doğruluklarını onaylatır ve bunun sürekliliğinin sağlanması için periyodik kalibrasyonlarını yaptırır.

Sonuç olarak; yukarıda sıralanan sürece bakıldığında, savunma sistemi üretim süreci boyunca birçok karar aşaması bulunmaktadır. Bu süreçte birçok programlanmış karar tipleri bulunsa da, çoğu programlanmamış karar tipinden oluşmaktadır.

Bir diğer önemli konu savunma sanayi şirketlerinde alınan kararlar genellikle uzun dönemde alınırlar. Karar verme süreci, ihtiyacın ortaya çıkmasından o olayla ilgili karar verinceye kadar 6 ay ile bir yıl arasında zaman geçer. Bu sektörde alınan kararların maliyeti çok fazladır. Dolayısıyla alınan kararların hangi stilde alındığının tespiti ve bu stile hangi faktörlerin etki ettiğinin bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Süreçte çalışanların sürekli eğitime ihtiyaç duydukları belirtilmiştir. Bu gerekli eğitimin verilmesi çalışanların uygun işlere yönlendirilmesi karar verme stillerinin bilinmesiyle yakından ilgilidir.

b. Evren ve Örneklem Ait Bilgiler

Araştırmanın evreni Araştırma Savunma Sanayi İmalatçılar Derneği(SASAD)'ne üye kuruluşlarıdır. Bu sektörde Savunma Sanayinde toplam çalışan sayısı yaklaşık olarak 10.000 kişi civarındadır (Savunma Elektroniği Alt Çalışma Grubu Faaliyetleri, 2010).

Araştırmanın örnekleme ise evreni temsil edecek nitelikte, 27 farklı şirketten rastlantısal olarak seçilen katılımcılardır. Araştırmada, bu firmalarda çalışan 464 personelden anket yöntemi ile toplanan veriler kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında iki ayrı yöntem kullanılmıştır. İlk olarak, kâğıda basılı olarak hazırlanan bir grup anket, bazı katılımcılara uygulanmıştır. Daha sonra ise ikinci yöntem olarak da bir grup katılımcıya elektronik anket formu ile ulaşılmıştır. Araştırma için gönderilen bu iki grup anketin 374 adedi geri alınmıştır. Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda, ankette fazla sayıda soruyu yanıtlamayan ya da işaretlemeleri alt veya üst değerlerde toplanan 32 kişiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizlere 342 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir. SASAD üyesi yedi farklı şirketin yanında personel sayısının azlığı nedeniyle BİLKENT ve ODTÜ TEKNOKENT Merkezlerinde faaliyet gösteren yazılım şirketleri "TEKNOKENT Yazılım Şirketleri" adında tek bir çatı altında değerlendirmeye tabi tutulmuşlardır.

Tablo-3'de araştırma kapsamında anketlerin uygulandığı kurumlar ve anket sayılarına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Kurumlara toplam 464 anket gönderilmiştir. Bunlardan 342'si geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %73'tür.

Tablo 3: Örnekleme İlişkin Sayılar

KURUMLAR	GÖNDERİLEN ANKET SAYISI	GERİ DÖNEN ANKET SAYISI
ASELSAN	80	64
Esdaş	45	34
Havelsan	80	46
Inta Space Turk	40	36
MKE-Gazi Fışek Fabrikası	50	35
MKE- Yönetim	61	57
TEKNOKENT Yazılım Şirketleri	68	37
TÜBİTAK	40	33
TOPLAM	464	342

Örnekleme ait kategorik verilere ait bilgiler Tablo-4’de, Sürekli verilere ait bilgiler ise Tablo-5’de sunulmuştur.

Örneklemin; eğitim durumları dikkate alındığında %68,1’i (233) lisans, %26’sı yüksek lisans, %4,4’ü (15) doktora olduğu görülmektedir. Yine, %36,8’i (126) kadın, %62,9’u (215) erkek ve %62,6’sı (214) evli, %34,8’i (119) bekârdır.

Çalışanlar bölümlerine göre değerlendirildiğinde; en büyük sayının üretim bölümünden olduğunu görüyoruz; %34,2’si(117), yine %17,3’ü (59) AR-GE, %17,3’lük değerlerle (47) Pazarlama ve Finans bölümleri, %9,4(32)’lik dilimle Satış ve %8,8’lik (30) dilimle İnsan Kaynakları bölümleri en küçük dilimleri oluşturmaktadır.

Tablo 4: Kategorik Verilere İlişkin İstatistikler

Demografik Özellikler		N	%
Eğitim Durumu	Lisans	233	68,1
	Yüksek lisans	89	26
	Doktora	15	4,4
	Cevapsız	5	1,5
Cinsiyet	Kadın	126	36,8
	Erkek	215	62,9
	Cevapsız	1	0,3
Medeni Hal	Evli	214	62,6
	Bekâr	119	34,8
	Cevapsız	9	2,6
Statü	Çalışan	173	50,6
	Alt Kademe Yönetici	120	35,1
	Orta Kademe Yönetici	20	5,8
	Üst Kademe Yönetici	11	3,2
	Cevapsız	18	5,3
Bölüm	Üretim	117	34,2
	Pazarlama	47	13,7
	Satış	32	9,4
	İnsan Kaynakları	30	8,8
	Finans	47	13,7
	AR-GE	59	17,3
	Cevapsız	10	2,9

Tablo 5: Sürekli Verilere İlişkin İstatistikler

Özellik	Ortalama	Standart Sapma	Ortanca	En Düşük	En Yüksek
Yaş	35,5	8,6	34	21	63
Çalışma Süresi	74	76,3	48	1	444
Toplam Çalışma Süresi	174	106,2	108	6	480

Katılımcıların sürekli veri olarak talep edilen yaş değerlerine bakıldığında ortalamasının 35,5, en genç katılımcının 21, en yaşlı katılımcının ise 63 yaşında olduğu görülmektedir. Son pozisyonlarında çalışma süreleri ve iş hayatındaki toplam çalışma süreleri ay olarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Buna göre; toplam çalışma süresi ortalaması 174 ay (14,5 yıl), son pozisyonlarındaki çalışma süresi ortalaması 74 ay (yaklaşık 6 yıl) olduğu bulunmuştur.

7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla uygulanan anket formu EK-A'da sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçekler "Karar Verme Stilleri Ölçeği, Düşünme Stilleri Ölçeği, Problem Çözme Stilleri Ölçeği ve Kontrol Odağı Ölçeği" daha önce birçok araştırmada kullanılmış ölçeklerdir. Ölçeklerin kullanımında elde edilen işlemler ve sonuçlar müteakip bölümlerde tartışılmıştır.

a. Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ)

Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ), bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki

bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir. Karar Verme Stili Ölçeği'nin 25 maddeli orijinal formu; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kendiliğinden anlık ve kaçınan karar verme stilleri ile beş alt boyut içeren bir yapı almıştır. Ölçek maddeleri; "kesinlikle katılmıyorum" (1), "katılmıyorum" (2), "kararsızım" (3), "katılıyorum" (4), "kesinlikle katılıyorum" (5) şeklinde sıralanan likert tipi 5'li bir dereceleme göre puanlanmaktadır. Scott ve Bruce (1995) iç tutarlılık katsayısı her bir alt ölçek için $\alpha = .79$ ile $.94$ değişen değerlerde bulmuşlardır. Ölçek Taşdelen (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Taşdelen'in bulguları kapsamında ölçek ele alınmıştır.

(1) KVSÖ'nin Güvenirliği

KVSÖ'nin orijinal İngilizce formu araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra, orijinal form alanında uzman üç öğretim üyesi tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve yapılan çeviriler karşılaştırmalı olarak incelenerek tek bir çeviri haline getirilmiştir. Elde edilen çeviri ile İngilizce orijinal form DEÜ İngilizce Öğretmenliği dördüncü sınıf öğrencilerine iki hafta arayla uygulanmıştır. Uygulama verilerinin, her madde için Pearson Korelasyon Katsayısına bakılmıştır. Türkçe ve İngilizce uygulamaları arasındaki ilişki ($n=38$) $r = .727$ $p < .001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, uygulamalar arasındaki tutarlığın yüksek olduğunu dolayısı ile dil eşdeğerliğinin sağlandığını göstermektedir.

Dil eşdeğerliği sağlanan ölçek, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesinde farklı bölümlerde öğrenim gören 451 öğrenci grubuna uygulanmıştır. KVSÖ'nin güvenilirlik çalışması için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach alpha) hesaplanmıştır.

Ölçeğin beş alt boyutunun tek tek iç tutarlılık (Cronbach alpha) analizleri incelendiğinde; Rasyonel Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .76$, Sezgisel Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık

katsayısı alfa: .78, Bağımlı Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alfa: .76, Kaçınan Karar Verme Stili Alt Ölçeninin iç tutarlılık katsayısı alfa: .79, Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alfa: .79 ve 24 maddeli tüm ölçek için iç tutarlılık alfa: .74 bulunmuştur.

Test-tekrar test güvenirliği için yapılan analizlerde ($n= 82$) iki uygulama arasındaki Pearson Korelasyon Katsayısı, rasyonel karar verme stili boyutu için $r = .257$ $p < .05$; sezgisel karar verme stili boyutu için $r = .293$ $p < .01$; bağımlı karar verme stili boyutu için $r = .524$ $p < .01$; kaçınan karar verme stili boyutu için $r = .347$ $p < .01$; kendiliğinden-anlık karar verme stili boyutu için $r = .257$ $p < .05$; ve ölçeğin tüm maddeleri için $r = .439$ $p < .01$ düzeylerinde anlamlı bulunmuştur (Taşdelen, 2002). Sonuçlar, ölçeğin ölçtüğü davranış alına ilişkin yüksek bir tutarlılıkta veri sağlanabildiği rapor edilmiştir

(2) KVSÖ'nin Geçerliliği

KVSÖ'nün yapı geçerliğini belirlemek amacı ile bileşen analizi yapılmıştır. Araştırmada KVSÖ'nin aslında olduğu gibi birbirinden ilişkisiz bileşenlere ayrışması beklentisi Varimax dik döndürme tekniği kullanılarak incelenmiştir. Uygulamalar sonucunda bileşen analizi incelendiğinde, 12. maddenin "Önemli kararlarımı, nadiren başkalarına danışmadan alırım" kendi bileşeninde yüklenmeyip, 13 ile 4. bileşende yüklendiği görülmüştür. Bu madde silindiğinde bağımlı karar verme stili alt ölçeğinin alfa değerinin, .64'den .76'ya yükseldiği ve bağımlı karar verme stili boyutunda madde toplam korelasyon değerinin $r = .01$ olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar referans alınarak bu madde ölçekten çıkarılarak, 24 madde üzerinden analizler tekrarlanmıştır. Yapılan analizlerde 4.31, 3.53, 2.31, 1.82 ve 1.67'lik kritik değerler (eigenvalue) taşıyan 5 temel bileşen bulunmuş 1. Bileşen; kaçınan karar verme stili alt ölçeğine yüklenmiştir. 2. Bileşen; anlık karar verme stili alt ölçeğine yüklenmiştir. 3. Bileşen; sezgisel karar verme stiline yüklenmiştir. 4.

Bileşen; rasyonel karar verme stiline yüklenmiştir. 5. Bileşen, bağımlı karar verme stiline yüklenmiştir. Ölçeğin geçerliği için yapılan ayrı bir çalışmada Rotter'in iç-dış kontrol odağı Ölçeği (Rotter, 1996; akt.: Taşdelen, 2002) ile ilişkisine bakılmıştır. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi dördüncü sınıf öğrencilerinden oluşan 180 kişilik bir gruba yapılan uygulamada rasyonel karar verme stili ile kontrol odağı ilişkisinde $r = - .082$ 'lik olumsuz yönlü bir ilişki; sezgisel karar verme stili $r = .058$; bağımlı karar verme stili ile $r = .190$, $p < .05$; kaçınan karar verme stili ile $r = .233$, $p < .05$; kendiliğinden-anlık karar verme stili ile $r = .156$, $p < .05$ doğru pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular, dıştan denetimle; sezgisel, bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden-anlık karar verme stilleri arasında olumlu ve buna karşılık, dıştan denetimle rasyonel karar verme stili arasında olumsuz ilişki olduğu yönündeki kuramsal hipotezi desteklediği rapor edilmiştir. Bu analizler sonucunda bağımlı karar verme stilinden 12. Maddenin çıkartılması ile alt boyutlar ve ilgili maddelerle 24 madde üzerinden ölçek hazır hale gelmiştir. Ölçek maddeleri ve alt ölçekler aşağıda sıralanmıştır (Taşdelen, 2002): Rasyonel Karar Verme Stili: 1, 2, 3, 4, 5.; Sezgisel Karar Verme Stili: 6, 7, 8, 9, 10. Bağımlı Karar Verme Stili: 11, 12, 13, 14; Kaçınan Karar Verme Stili: 15, 16, 17, 18, 19; Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili: 20, 21, 22, 23, 24. Elde edilen bütün bu bulguların, Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin bireylerin karar verme stillerini saptamada güvenilir ve geçerli bir veri toplama aracı olarak kullanılabileceği rapor edilmiştir. Ölçeğin alt boyutları ve madde numaraları Tablo-6'dadır.

1. Rasyonel Karar Verme Stili; Alternatiflerin mantıklı değerlendirildiği ve araştırıldığı,

2. Sezgisel Karar Verme Stili; Önsezi ve duygulara güvenin yaşandığı;

3. Bağımlı Karar Verme Stili; Başkalarının öneri ve yönergelerinin değerlendirildiği,

4. Kaçınan Karar Verme Stili; Karar vermeden kaçınan eğiliminin yaşandığı yaklaşımlardır.

5. Kendiliğindenlik Karar Verme Stili; Anında, düşünmeden alternatifleri değerlendirmeden hızlıca işleyen bir yaklaşımdır.

Tablo 6: KVSÖ Boyutları

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1.	Rasyonel Karar Verme Stili (RKVS)	1, 2, 3, 4, 5
2.	Sezgisel Karar Verme Stili (SKVS)	6, 7, 8, 9, 10
3.	Bağımlı Karar Verme Stili (BKVS)	11, 12, 13, 14
4.	Kaçınan Karar Verme Stili (KÇKVS)	15, 16, 17, 18, 19
5.	Kendiliğinden Karar Verme Stili (KNKVS)	20, 21, 22, 23, 24

Çalışmada değişkenlerarası korelasyonların bileşen analizine uygunluğunu görmek için Örneklem Yeterliliği İstatistiği (Kaiser-Meyer-Olkin/KMO), değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını anlamak için Barlett Küresellik Testi (Barlett's Test of Sphericity) ve her bir bileşenin ve ölçeğin Güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir. Söz konusu testlere ait değerler Tablo-7'dadır. KMO değeri mükemmel seviyede ($KMO > 0,80$) seviyede bulunmuş, ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,823, faktörlerin ise sırasıyla; RKVS (0,928), SKVS (0,872), BKVS (0,823), KÇKVS (0,914), KNKVS (0,862) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 7 :KVSÖ Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

KVSÖ: KMO= 0,859 $\alpha=0,823$					
Boyutlar	RKVS	SKVS	BKVS	KÇKVS	KNKVS
α	0,928	0,872	0,823	0,914	0,862

Bu çalışmada ayrıca ölçeğin faktör yapısını doğrulamak amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi(DFA) yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo 8'dedir.

Tablo 8: KVSÖ Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Δ df	RMSEA	CFI	IFI
KVSÖ	2,564*	0,068	0,924	0,925

KVSÖ: Karar Verme Stilleri Ölçeği, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation,
CFI: Comparative Fit Index, IFI: Incremental Fit Index, GFI: Goodness Fit Index.
*p>0,05

b. Kontrol Odağı Ölçeği

Ölçek çalışmaları kapsamında; Dağ (2002) çalışmasında, Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (RİDKOÖ)'nden daha kapsamlı ve Likert formatında yeni bir kontrol odağı ölçeği geliştirmiştir. Bu amaçla önce, çeşitli kontrol odağı ölçeklerinden aynen ya da değiştirerek almış ve olası kontrol alanlarını büyük ölçüde kapsayan 80 maddelik bir madde havuzu oluşturmuştur. Bu madde havuzu ilk aşamada Hacettepe Üniversitesinde 272 katılımcıdan (173 kız, 99 erkek) oluşan bir üniversite öğrencileri örnekleminde uygulanmıştır. Madde-toplam korelasyonları ve uç grupların karşılaştırılmasına dayanan madde analizi sonucunda belirlenen 47 maddeden oluşturulan son form olan Kontrol Odağı Ölçeği (KOÖ), ikinci aşamada 111 katılımcıdan (87 kız, 24 erkek) oluşan yeni bir üniversite öğrencileri örneklemine uygulanmıştır. KOÖ'nin tüm güvenilirlik ve geçerlik göstergelerinin yüksek olduğunu, ölçeğin, literatür doğrultusunda beklendiği

gibi, psikolojik belirti düzeyinin yüksekliği, başa çıkma becerilerinin düşüklüğü ve normal ötesi inanışların yüksekliği ile dış kontrol odağının ilişkili olduğunu gösterebildiğini ortaya koymuştur. (Dağ, 2002).

Bunlardan herhangi birindeki iç kontrol ifade eden maddeler (Örn., "Hastalıklar çoğunlukla insanların dikkatsizliklerinden kaynaklanır", "Halk yeterli çabayı gösterse siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırabilir", "Büyük ideallere ancak çalışıp çabalayarak ulaşılabilir") "kişisel kontrol" olarak adlandırılan ilk bileşene toplanırken, şansa inanma başlığıyla gruplanan ve dış kontrol inancını yansıtan maddeler aynı ad verilen 2. bileşene; kişilerarası ilişkilerde kontrol inancı, başarı durumlarında kontrol inancı ve sağlıkla ilgili kontrol inancı olarak ayrı ayrı gruplanan ve dış kontrol inancını yansıtan maddelerin 3. bileşene "çabalamanın anlamsızlığı" ortak teması ve adıyla toplandıkları görülmüştür. Kadercilik başlığıyla gruplanan ve dış kontrol inancını yansıtan maddeler de aynı adla adlandırılan 4. Bileşene toplanmışlardır. Adil olmayan dünya inancı (ya da siyasal kontrol) ve güçlü diğerleri inancı olarak gruplanan ve dış kontrol inancını yansıtan maddelerin de "adil olmayan dünya inancı" olarak adlandırılan son bileşende toplandıkları görülmüştür. Yani, araştırmanın ampirik verilerine göre, bir tarafta davranış alanından bağımsız olarak iç kontrol inancı ("iç kontrol inancı" bileşeni) bulunmakta, diğer tarafta da 4 farklı davranış alanında dış kontrol inancı ("şansa inanma", "çabalamanın anlamsızlığı", "kadercilik" ve "adil olmayan dünya inancı" bileşenleri) bulunmaktadır. Kontrol Odağı ölçeği alt boyutları ve madde numaraları Tablo-9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Kontrol Odağı Ölçeği Maddeleri

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1.	İç Kontrol Odağı	4,7,8,9,10,11,13,14,15,16
2.	Dış Kontrol Odağı	1,2,3,5,6,12,

Çalışmada değişkenler arası korelasyonların bileşen analizine uygunluğunu görmek için Örneklem Yeterliliği İstatistiği (Kaiser-Meyer-Olkin/KMO), değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını anlamak için Barlett Küresellik Testi (Barlett's Test of Sphericity) ve her bir bileşenin ve ölçeğin Güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir. Söz konusu testlere ait değerler Tablo-10'dadır. KMO değeri mükemmel seviyede ($KMO > 0,80$) bulunmuş, ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,740, bileşenlerin ise sırasıyla; İÇDO (0,891), DİŞDO (0,828) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 10: KOÖ Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

KOÖ: KMO= 0,876 α =0,740		
Boyutlar	İÇDO	DİŞDO
α	0,891	0,828

Bu çalışmada ayrıca ölçeğin faktör yapısını doğrulamak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo-11'dedir.

Tablo 11: Kontrol odağı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta \chi^2$	Δdf	RMSEA	CFI	IFI
KOÖ	281,78	3,03	0,077	0,919	0,920

DOÖ: Karar Verme Stilleri Ölçeği, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, CFI: Comparative Fit Index, IFI: Incremental Fit Index, GFI: Goodness Fit Index.

* $p > 0,05$

c. Düşünme Stilleri Ölçeği

Rasyonel-Yaşantısal Düşünme Stilleri Ölçeği (RYDSÖ), insanların bilgi işlemede kullandıkları sezgisel-yaşantısal ve analitik-rasyonel düşünme biçimlerinde gösterdikleri bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Epstein ve ark. (1996) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin kuramsal temeli Bilişsel-Yaşantısal Benlik Kuramı'na (Epstein, 1990, 1991, 1993, 1994) dayanmaktadır.

RYDSÖ 31 madde ve iki alt ölçekten oluşmaktadır. Bunlardan biri rasyonel düşünmeyi ölçmektedir ve Cacioppa ve Petty (1982) tarafından geliştirilen orijinal Biliş Gereksinimi (Need for Cognition) Ölçeği'nden (45 madde) alınan 19 madde ile hazırlanan kısa Biliş Gereksinimi Ölçeği'dir. Bu ölçek, orijinali gibi, bireylerin bilişsel aktivitelerden hoşlanma ve bunlara katılma veya hoşlanmama ve bunlardan kaçınan düzeylerini ölçmektedir. Diğeri ise 12 maddeden oluşan Sezgisel inanç (Faith in Intuition) alt ölçeğidir ve bireylerin bilgi işlemede ve eylemlerde bulunmada, duygularına ve ilk izlenimlerine güvenme düzeyini ölçmektedir.

Ölçek maddelerine, "tamamen yanlış"tan "tamamen doğru"ya uzanan 5'li bir dereceleme üzerinden cevap verilmektedir. Biliş gereksinimi alt ölçeğinin 1,2,4,5,6,7,9,10,11,13,15,16,17 ve 18. maddeleri tersten puanlanmaktadır. Sezgisel inanç alt ölçeğinin bütün maddeleri olumlu yönde ifade edildiğinden, puanlama Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Fikrim Yok (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde yapılmaktadır. Böylece, RYDSÖ'nin biliş gereksinimi alt ölçeğinin puan aralığı 18 ile 90 arasında değişirken, sezgisel inanç alt ölçeğinin puan aralığı da 12 ile 60 arasında değişmektedir.

Ölçeğin biliş gereksinimi alt ölçeği analitik-rasyonel düşünme stili, sezgisel inanç alt ölçeği ise, sezgisel-yaşantısal düşünme stili olarak tanımlanmıştır. Ölçek Buluş (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Buluş'un bulguları kapsamında ölçek ele alınmıştır. Ölçeğe ait boyutları ve madde numaraları Tablo-12'dedir.

Tablo 12: Düşünme Stilleri Ölçeği Maddeleri

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1.	Analitik-Rasyonel Düşünme Stili (ARDS)	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,
2.	Sezgisel-Yaşantısal Düşünme Stili (SYDS)	19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30

Çalışmada değişkenler arası korelasyonların bileşen analizine uygunluğunu görmek için Örneklem Yeterliliği İstatistiği (Kaiser-Meğer-Olkin/KMO), değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını anlamak için Barlett Küresellik Testi (Barlett's Test of Sphericity) ve her bir bileşenin ve ölçeğin Güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir. Söz konusu testlere ait değerler Tablo-13'tedir. KMO değeri mükemmel seviyede ($KMO > 0,80$) bulunmuş, ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,873, bileşenlerin ise sırasıyla; ARDS (0,873), YSDS (0,272) olarak tespit edilmiştir. YSDS bölümünde beş sorunun (26-30) bileşenlerin ters yüklendiği görülmüş, bu beş soru analizden çıkartılarak güvenilirlik katsayısı yedi madde üzerinden tekrar hesaplanmış ve YSDS fbileşenine ait güvenilirlik katsayısı 0,827, toplam ölçeğin ise 0,808 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 13: DSÖ Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

DSÖ: KMO= 0,887 α =0,808		
Boyutlar	ARDS	YSDS
α	0,873	0,808

Bu çalışmada ayrıca ölçeğin faktör yapısını doğrulamak amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo-14'tedir.

Tablo 14: Düşünme Stilleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta \chi^2$	Δdf	RMSEA	CFI	IFI
DSÖ	733,25	1,935	0,052	0,914	0,915

DSÖ: Karar Verme Stilleri Ölçeği, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, CFI: Comparative Fit Index, IFI: Incremental Fit Index

*p>0,05

d. Problem Çözme Envanteri

Problem Çözme Envanteri bireyin problem çözme becerileri konusunda kendini algılayışını yansıtan, problem çözme stilini gösteren kendini değerlendirme türü bir ölçektir. Heppner ve Peterson (1982) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkiye uyarlaması Şahin ve ark. (2008), tarafından yapılmıştır. Ergen ve yetişkinlere uygulanan ölçek 35 maddeden oluşmakta ve 1-6 arası likert tipi puanlanmaktadır. Verilen cevaplara 1 ile 6 arasında değişen puanlar verilir. Puanlama esnasında 9, 22, ve 29. maddeler puanlama dışı tutulur. 1, 2, 3, 4, 11, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 ve 34. maddeler ters olarak puanlanan maddelerdir. Ölçek, toplam puan (problem çözme beceri algısı puanı) ve alt ölçeklere ilişkin puanları vermektedir. Ölkekten alınan toplam puanların yüksekliği, bireyin problem çözme becerileri konusunda kendini yetersiz olarak algıladığını gösterir. Ölkekten alınan toplam puanların azalmasında ise kişinin problem çözme beceri algısının olumlu olduğu kabul edilir. 6 Boyutu vardır (Tablo-15). Boyutlara ilişkin tanımlamalar ve davranış stilleri aşağıda sunulmuştur.

Aceleci Yaklaşım: Aceleci Yaklaşım, bireyin bir problemle karşılaştığı zaman onu çözebilmek için, durup düşünmeden, aklına gelen ilk fikir doğrultusunda hareket edip etmediğini, problem konusundaki değişik etmenleri dikkate alıp almamayı ve problemle başa çıkma konusunda değişik yollardan çoğunu dikkate alıp çoğunu dikkate almadığını içerir.

Düşünen Yaklaşım: Düşünen yaklaşım, problem çözümüne karar vermeye çalışırken seçeneklerin sonuçlarını tartmayı, ölçmeyi, ve karşılaştırmayı içermektedir. Düşünen yaklaşım, bireyin bir problemle karşılaştığında durumu anlamaya çalışıp çalışmadığını, gözden geçirip geçirmediğini ve konuyla ilgili her türlü bilgiyi dikkate alıp almadığını ölçer.

Kaçınan Yaklaşım: Kaçınan yaklaşım; bireyin ayrıntılı olarak problemin çözümü hakkındaki bilgi toplamayı düşünüp düşünmediğini, bir problemle karşılaştığında eğer uyguladığı çözüm başarısız olursa, o problemle başa çıkma konusunda şüpheye düşüp düşmediğini, problemi çözdükten sonra ise problemi çözme konusunda neyin ise yarayıp, neyin yaramadığını düşünüp düşünmediğini ölçer.

Değerlendirici Yaklaşım: Bu yaklaşım bireyin bir problem çözümünde belli bir yöntem denedikten sonra ortaya çıkan sonuç ile kendi düşündüğü sonucu karşılaştırıp karşılaştırmadığını, problem karşısında onu çözebilmek için başvuracağı yolların hepsini düşünmeye çalışıp çalışmadığını ve neler hissettiğini anlamak için duygularını inceleyip incelemediğini ölçer.

Kendine Güvenli Yaklaşım: Bu yaklaşım, kişinin problem çözme konusunda kendine güvenini açıklar. Birey, problem çözme ve problem çözmek için çaba gösterme konusunda kendini yeterli görüp görmediğini ölçer.

Planlı Yaklaşım: Bireyin bir problemi çözmek konusunda, sadece o problem üzerinde durup durmadığını ve planlı bir şekilde eldeki verileri değerlendirerek çözüme ulaşıp ulaşmadığını ölçer. Bu aynı zamanda problemi çözmeye zor da olsa yetenekli olduğunu düşünüp düşünmediğini de ölçer.

Tablo 15: Problem Çözme Stilini Ölçen Maddeler

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1.	Aceleci Yaklaşım	13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 ve 32
2.	Düşünen Yaklaşım	18, 20, 31, 33, 35
3.	Kaçingan Yaklaşım	1, 2, 3, 4
4.	Değerlendirici Yaklaşım	6, 7, 8
5.	Kendine Güvenli Yaklaşım	5, 23, 24, 27, 34
6.	Planlı Yaklaşım	10, 12, 16, 19

Ölçeğin orijinalindeki boyut sayısı altı olmasına rağmen, bileşen analizi neticesinde Değerlendirici Yaklaşım'a ait üç soru (6,7,8) ile Planlı Yaklaşım'a ait dört sorunun (10, 12, 16, 19) aynı bileşen altında toplandığı görülmüştür. Bu iki yaklaşımdaki "Bir sorunun olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım." (Değerlendirici Yaklaşım), "Bir sorunla karşılaştığımda başka konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm." (Planlı Yaklaşım) vb. ifadelerin benzer yaklaşımı sergilediği göz önüne alınarak bu iki bileşen tek bileşen olarak "Planlı-Değerlendirici Yaklaşım" başlığı altında değerlendirilmiştir.

Ölçeğin bileşen analizinde karşılaşılan bir diğer nokta Aceleci Yaklaşım'a ait 15 ve 32'nci soruların ters yüklendiği olmuştur. Bu iki soruda analizden çıkarılarak Aceleci Yaklaşım yedi ifadeyle tekrar değerlendirilmiştir. Yeni Problem Çözme Envanteri boyutları Tablo-16'dadır.

Tablo 16: Yeniden Oluşturulan PÇE Boyutları ve Maddeleri

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1.	Aceleci Yaklaşım (AY)	13, 14, 17, 21, 25, 26, 30
2.	Düşünen Yaklaşım (DY)	18, 20, 31, 33, 35
3.	Kaçıngan Yaklaşım (KY)	1, 2, 3, 4
4.	Planlı-Değerlendirici Yaklaşım(PL_DĞY)	6, 7, 8, 10, 12, 16, 19
5.	Kendine Güvenli Yaklaşım (KGY)	5, 23, 24, 27, 34

Çalışmada değişkenler arası korelasyonların bileşen analizine uygunluğunu görmek için Örneklem Yeterliliği İstatistiği (Kaiser-Meyer-Olkin/KMO), değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını anlamak için Barlett Küresellik Testi (Barlett's Test of Sphericity) ve her bir bileşenin ve ölçeğin Güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir. Söz konusu testlere ait değerler Tablo-17'dedir. KMO değeri mükemmel seviyede ($KMO > 0,80$) bulunmuş, ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,928, bileşenlerin ise sırasıyla; AY (0,839), DY (0,894), KY (0,895), PL_DĞY (0,905), KGY(0,859) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 17: PÇE Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

PÇE : KMO= 0,896 α =0,928					
Boyutlar	AY	DY	KY	PL_DĞY	KGY
α	0,839	0,894	0,895	0,905	0,859

Bu çalışmada ayrıca ölçeğin faktör yapısını doğrulamak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo 18'dedir.

Tablo 18: PÇE Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta \chi^2$	Δdf	RMSEA	CFI	IFI
PÇEÖ	733,25*	1,935	0,052	0,914	0,915

PÇEÖ: Problem Çözme Env. Ölçeği, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, CFI: Comparative Fit Index, IFI: Incremental Fit Index.

8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKLER YÖNTEMLER

Veriler, SPSS (16.0) ve AMOS (7.0) programları yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Öncelikle tüm değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları incelenerek boyutlar düzeyinde var olan seviyeler ortaya konulmuştur. Daha sonra bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyonunu hesaplanmıştır.

Bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler üzerindeki açıklama gücünü bulmak için ise çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenlerin ve demografik değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri her bir boyut için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Demografik değişkenlerin (yaş, kurumdaki çalışma süresi, çalışma pozisyonu, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma bölümü) bağımlı ve bağımsız değişkenleri farklılaştırıp farklılaştırmadığını ölçmek için ise tek yönlü ANOVA uygulanmıştır.

Değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin ortaya konması ve üzerlerindeki direk ve dolaylı etkilerinin belirlenmesi maksadı ile yapısal eşitlik modeli (YEM) ile yol analizi yapılmıştır. Aşağıda YEM ve yol analizine ilişkin kuramsal açıklamalar yer almaktadır.

- **Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve Yol Analizi**

YEM (Yapısal Eşitlik Modellemesi - Structural Equation Modeling), ölçülen (gözlenen) ve gizil (örtük) değişkenler (bileşenler) arasındaki nedensel ilişkileri sınamada kullanılan regresyon kökenli istatistiksel bir yaklaşımdır. Gizil Değişken Analizi (Latent Variable Analysis), çok sayıda ölçülen değişkenin örneklediği "gizil" yapıları içeren analizleri tanımlar. YEM ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), gizil değişken analizleri olarak bilinir. Başka bir deyişle, YEM, kuramsal bir temeli olan nedensel modellerin sınanmasında kullanılır (Sümer, 2000). Yol analizi ise yapısal eşitlik modelinde değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkileri inceleyerek ayrıştırmak için kullanılan yapısal modelleme tekniğidir (Raykov ve Marcoulides, 2000).

YEM, (1) kuramsal olarak modelin geliştirilmesi, (2) bir yol diyagramının ve neden sonuç ilişkilerinin oluşturulması, (3) modeldeki her gizil değişken için ölçüm modelinin belirtilmesi, (4) ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmesi, (5) ölçüm modelinin kuramsal ispatlarla değiştirilmesi (modifikasyonu), (6) modeldeki gizil değişkenler arasındaki ilişkileri belirterek yapısal modelin kurulması, (7) yapısal modelin test edilmesi ve (8) uyumsuzluk gösteren yapısal modelin, kuramsal ispatlarla, değiştirilmesi (modifikasyonu) ve yeniden test edilmesi temel aşamalarını kapsar (Anderson ve Gerbing 1988; Bollen ve Long, 1993; Hair ve diğ., 1992; Kaplan 2000; Kline 2004).

Yapısal eşitlik model testleri, sınanmaya çalışılan modelin, o model için toplanmış olan veriler için ne derecede uygun olduğuna dair değerlendirme ölçütleri, başka bir deyişle uyum indeksleri sunar (Hoyle, 1995; Pedhazur,

1997; Raykov ve Marcoulides, 2000). Bir modelin veri ile uyum ya da uyumsuzluğu bu test sonucu ortaya konan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek yapılır. Bu uyum indeksleri ile ilgili bilgiler aşağıdadır.

Ki-Kare Uyum testi (Chi-Square Goodness of Fit, χ^2): Ki-Kare (χ^2) ile geliştirilen model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığı hipotezi test edilmektedir. Hesaplanan Ki-kare istatistik değeri küçük olduğu sürece uyuşmanın iyi olduğuna karar verilir. (Şimşek, 2007).

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA): 0 ile 1 değerleri arasında değişir. Sıfıra (0) yakın değerler vermesi (gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hata olması) istenir. 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerinde kabul edilebilir uyum olduğunu gösterir (Sümer, 2000).

Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual-RMR): RMR elde edilen ve kapsayan Korelasyonlar arasındaki farkların karelerinin aritmetik ortalamasının kare kökü olarak tanımlanır. 0 ile 1 arasında değişen değerler için sıfıra en yakın değerler modelin uyuştuğunu gösterir (Kline 2004). 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerinde kabul edilebilir olduğunu gösterir (Sümer, 2000).

İyilik Uyum İndeksi (Goodness Of Fit Index-GFI): Model ile açıklanabilen varyans ve kovaryansın nispi miktarıyla ilgili bir ölçüdür. 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir (Schumacker ve Lomax,1996; Kline, 2004). 0,85'in üstündeki değerler ise kabul edilebilir değerler olarak da görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjustment Goodness Of Fit Index-AGFI): Daha fazla parametreyi serbest bırakarak, daha az kısıtlanmış

bir modelde serbestlik derecesini gösteren rakamda yapılan düzeltmeye dayanır (Şimşek, 2007: 48). Örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeridir. 0 ile 1 değerleri arasında değer almaktadır. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Artmalı uyum indeksleri (CFI, NFI ve NNFI): Bu indeksler modelin uyumunu gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını varsayan (bağımsızlık modeli, yokluk modeli) bir modelle inceler. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI) bunlardan biridir ve 0,90 ve üzerindeki değerler iyi uyumu gösterir. Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI) 0-1 arasında değişirler. Bu değerlerin 0,95 ve üzerinde olması iyi uyum, 0,90-0,94 arası değerler ise kabul edilebilir uyumu gösterir (Meydan ve Şeşen, 2011).

SEKİZİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Katılımcıların Karar Verme Stiline ait puanları incelendiğinde; Rasyonel Karar Verme Stili (Ort.=3,77, ss.= 1,02) ile Bağımlı Karar Verme Stiline (Ort.=3,44 ss.=1,02) Sezgisel Karar Verme Stiline (Ort.=3,36 ss.=0,93) ait ortalamalarının görece yüksek olduğu, Kaçınan Karar Verme Stili (Ort.=2,63 ss.=1,06) ile Kendiliğinden Karar Verme Stiline (Ort.=2,84 ss.=0,89) ait ortalamaların görece düşük olduğu görülmektedir.

Kontrol odağına ait puanlar göz önüne alındığında katılımcıların İç Kontrol odağına ait puanlarının (Ort.=3,55 ss.=0,79), Dış Kontrol odağı puanlarına (Ort.=3,14 ss.=0,89), göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Düşünme Stillerine ait iki boyut incelendiğinde ise; Yaşantısal-Sezgisel Düşünme Stili puanlarının (Ort.=3,02 ss.=0,37) Analitik-Rasyonel Düşünme Stili puanlarına (Ort.=2,83 ss.=0,65) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Problem Çözme Stillerine ait puanlara bakıldığında ise; tüm stillerin puanlarının yüksek olduğu ancak, Kaçınan (Ort.=3,98 ss.=1,30), Planlı (Ort.=3,83 ss.=1,26), Düşünen (Ort.=3,79 ss.=1,22) ve Kendine Güvenli (Ort.=3,78 ss.=1,19) stillerin görece yüksek oldukları gözlemlenmiştir.

Betimleyici istatistiğe ait değerler Tablo-19'da gösterilmiştir.

Tablo 19: Araştırma Kapsamında Ele Alınan Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

		ORTALAMA	SS	ORTANCA	EN DÜŞÜK	EN YÜKSEK
KARAR VERME STİLLERİ	Rasyonel Karar Verme	3,77	1,02	4,00	1,00	5,00
	Sezgisel Karar Verme	3,36	0,93	3,60	1,00	5,00
	Bağımlı Karar Verme	3,44	1,02	3,50	1,00	5,00
	Kaçıngan Karar Verme	2,63	1,06	2,30	1,00	5,00
	Kendiliğinden Karar Verme	2,84	0,98	2,60	1,00	5,00
DENETİM ODAĞI	İç Kontrol Odağı	3,55	0,79	3,80	1,00	5,00
	Dış Kontrol Odağı	3,14	0,89	3,55	1,00	5,00
DÜŞÜNME STİLİ	Analitik Rasyonel	2,83	0,65	2,72	1,00	5,00
	Yaşantısal Sezgisel	3,02	0,79	3,00	1,00	5,00
PROBLEM ÇÖZME STİLİ	Kaçıngan	3,98	1,30	4,50	1,00	6,00
	Kendine Güvenli	3,78	1,19	3,80	1,00	6,00
	Planlı-Değerlendirici	3,76	1,17	3,85	1,00	6,00
	Aceleci	3,75	0,99	3,86	1,00	6,00
	Düşünen	3,79	1,22	4,00	1,00	6,00
	Problem Çözme Becerisi	3,816	0,83	3,81	1,00	6,00

2. BOYUTLARARASI KORELASYONLAR

Araştırmada değişkenler arası ilişkinin incelenmesi maksadıyla, Pearson Momentler Çarpımı kısaca Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Bu analizin yapılması için ölçeklerdeki her bir boyutun ortalama puanları hesap edilmiştir. Ölçeğin özelliği gereği Problem Çözme Envanteri toplam puanı problem çözme beceri algısını gösterdiğinden ölçeğinin toplam puanı da analize dâhil edilmiştir.

Değişkenlerarası ilişki Tablo-20'de korelasyon matrisinde sunulmuştur. Buna göre;

Karar verme stillerinden Rasyonel Karar Verme Stilinin en fazla ilişkili olduğu değişkenin İç Kontrol odağı olduğu ($r=0.359$ $p<.001$), yine karar verme stillerinden Bağımlı Karar Verme Stili ile anlamlı olumlu yönde ilişkili olduğu ($r=0.196$ $p<.001$), Kaçıngan Karar Verme Stili ile ise anlamlı olumsuz yönde ilişkili olduğu ($r=-0.138$ $p<.05$), Düşünme Stillerinden Analitik-Rasyonel Düşünme Stili ile ve Problem Çözme Beceri algısı ile düşük olumlu anlamlı ilişkili olduğu ($r=0.164$ $p<.001$) gözlenmiştir.

Sezgisel Karar Verme Stilinin Yaşantısal Sezgisel düşünme Stili ile orta düzeyde olumlu ve anlamlı ilişkiliyken ($r=0.310$ $p<.001$), Analitik Rasyonel Düşünme Stili ile olumsuz yönde anlamlı ilişkili ($r=-0.208$ $p<.001$) olduğu tespit edilmiştir. Stilin, aynı zamanda Bağımlı ve Kendiliğinden Karar Verme Stilleriyle de olumlu ve anlamlı ilişkisi vardır (sırasıyla; ($r=0.221$ $p<.001$ ve $r=0.224$ $p<.001$)).

Bağımlı Karar Verme Stili ilişkiler incelendiğinde göze çarpan en belirgin özelliğin üç problem çözme stili ile olumsuz anlamlı ilişkili olduğu, bunların Planlı Değerlendirici Problem Çözme ($r=-0.174$ $p<.001$), Düşünen ($r=-0.123$

$p<.05$), Kendine Güvenli ($r=0.174$ $p<.001$); aynı zamanda Analitik Rasyonel Düşünme Stili ($r=-0.208$ $p<.001$) ve Problem Çözme Algısı ile ($r=0.359$ $p<.05$) de olumsuz anlamlı ilişkili olduğudur. Bu stilin olumlu anlamlı ilişkili olduğu düşünme stili Yaşantısal-Sezgisel Düşünme Stilidir ($r=0.182$ $p<.001$).

Kaçınan Karar Verme Stili; karar verme stillerinden sadece Kendiliğinden Karar Verme Stili ($r=0.418$ $p<.001$); ile olumlu anlamlı ilişkilidir. Ayrıca Dış Kontrol odağı ($r=0.186$ $p<.001$); ile de olumlu anlamlı ilişkili olduğu saptanmıştır. Problem çözme stillerinden; Planlı Değerlendirici Problem Çözme Stili ($r=-0.215$ $p<.001$), Düşünen ($r=-0.270$ $p<.001$), Kendine Güvenli ($r=-0.180$ $p<.001$) Problem Çözme Stilleri, Problem Çözme Beceri algısı ($r=-0.139$ $p<.001$), ve Analitik Rasyonel Düşünme Stili ($r=-0.489$ $p<.001$) ile olumsuz anlamlıdır.

Kendiliğinden Karar Verme Stili sadece Dış Kontrol Odağı ($r=0.222$ $p<.001$) ile olumlu anlamlı ilişkilidir. Olumsuz anlamlı ilişkili olduğu değişkenler ise; Planlı Değerlendirici Problem Çözme ($r=0.219$ $p<.001$), Düşünen Problem Çözme ($r=-0.223$ $p<.001$), Kendine Güvenli Problem Çözme ($r=-0.168$ $p<.001$), Problem Çözme Beceri algısı ($r=-0.170$ $p<.001$), Analitik-Rasyonel Düşünme Stili, ($r=-0.459$ $p<.001$) dir.

İç Kontrol odağı ile; Dış Kontrol Odağı ($r=0.174$ $p<.001$) olumsuz anlamlı ilişkili, Rasyonel Karar Verme Stili ($r=0.359$ $p<.001$), Bağımlı Karar Verme Stili ($r=0.162$ $p<.001$) Aceleci Problem Çözme Stili ($r=0.178$ $p<.001$), Kaçınan Problem Çözme Stili ($r=0.174$ $p<.05$) ve Yaşantısal Sezgisel Düşünme Stili ($r=0.194$ $p<.001$) ile de olumlu anlamlı ilişkiye sahiptir.

Dış Kontrol Odağı; karar verme stillerinden Sezgisel ($r=0.218$ $p<.001$), Bağımlı ($r=0.175$ $p<.001$), Kaçınan ($r=0.186$ $p<.001$), Kendiliğinden ($r=0.222$ $p<.001$) Karar Verme Stilleriyle olumlu anlamlı ilişkilidir. Aynı zamanda

Düşünen Problem Çözme Stili ($r=0.174$ $p<.001$) ve Analitik Rasyonel Düşünme Stilleriyle ($r=0.326$ $p<.001$) olumsuz anlamlı ilişkiye sahiptir.

Aceleci Problem Çözme Stilinin en çok ilişkili olduğu değişken olarak Problem Çözme Beceri Algısı ($r=0.494$ $p<.001$) olduğu görülmüştür. Ayrıca, Planlı Değerlendirici ($r=0.253$ $p<.001$), Kaçınan ($r=0.265$ $p<.001$) Problem Çözme stilleriyle ve Yaşantısal Sezgisel Düşünme stiliyle ($r=0.204$ $p<.001$) olumlu anlamlı ilişkilidir. Kontrol odağı olarak İç Kontrol odağı ile ($r=0.178$ $p<.001$) olumlu anlamlı ilişkilidir.

Planlı-Değerlendirici problem çözme stilinin olumsuz anlamlı ilişkili olduğu değişkenler; Bağımlı Karar Verme Stili ($r= -0.174$ $p<.001$), Kaçınan Karar Verme Stili ($r= -0.215$ $p<.001$), Kendiliğinden Karar Verme Stili ($r= -0.174$ $p<.001$)dir. Ayrıca; Düşünen ($r=0.561$ $p<.001$), Kendine Güvenli ($r=0.577$ $p<.001$) ve Kaçınan Problem Çözme ile orta düzeyde, Problem Çözme Beceri Algısı ($r=0.773$ $p<.001$) ile yüksek düzeyde olumlu bir ilişki vardır.

Düşünen Problem Çözme boyutunun; Kendine Güvenli Problem Çözme Stili ($r=0.632$ $p<.001$) ile orta düzeyde, Problem Çözme Becerisi ($r=0.758$ $p<.001$) ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. Düşük düzeyde olumsuz ilişkili olduğu karar verme stillerinin ise; Sezgisel ($r=0.123$ $p<.001$), Bağımlı ($r=0.270$ $p<.001$), Kaçınan ($r=0.223$ $p<.001$) olduğu görülmüştür.

Kendine Güvenli Problem Çözme stilinin normal düzeyde olumlu ilişkili olduğu boyutlar Düşünen ($r=0.577$ $p<.001$) ve Planlı-Değerlendirici Problem Çözme stilleridir ($r=0.632$ $p<.001$). Bu problem çözme stilinin olumsuz ilişkili olduğu karar verme stillerinin ise Sezgisel ($r=0.174$ $p<.001$), Bağımlı ($r=0.180$ $p<.001$), Kaçınan ($r=0.168$ $p<.001$) olmuştur.

Problem Çözme Becerisi Kendine Güvenli ($r=0.813$ $p<.001$), Düşünen ($r=0.758$ $p<.001$) ve Planlı Değerlendirici ($r=0.773$ $p<.001$), Problem Çözme boyutlarıyla yüksek olumlu ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca Bağımlı ($r= -0.139$ $p<.05$) Kaçınan ($r= -0.139$ $p<.001$) ve Kendiliğinden ($r= -0.170$ $p<.001$) karar verme stilleriyle de düşük olumsuz ilişkili olduğu görülmüştür.

Kaçınan Karar verme Stilinin ilişkilerine baktığımızda; Kendiliğinden karar Verme Stili ile görece yüksek orta düzeyde olumlu ve anlamlı ilişkide olduğu, Rasyonel Karar Verme Stili ($r=-0.138$ $p<.05$) ve Analitik-Rasyonel Düşünme Stili ile olumsuz anlamlı ilişkili olduğu ($r=-0.489$ $p<.001$) görülmektedir.

Tablo 20: Boyutlar Arası Korelasyonlar

BOYUTLAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 RASYONEL KVS.	1														
2 SEZGİSEL KVS.	,057	1													
3 BAĞIMLI KVS.	,196**	,221**	1												
4 KAÇINGAN KVS.	,138*	,050	,120*	1											
5 KENDİLİĞİNDEN KVS.	,101	,224**	,081	,418**	1										
6 İÇ KONTROL ODAĞI	,359**	,197**	,162**	,005	,059	1									
7 DIŞ KONTROL ODAĞI	,049	,218**	,175**	,186**	,222**	,258**	1								
8 ACELEÇİ PÇ.	,106*	,000	,015	,023	,038	,178**	,029	1							
9 PLANLI DEĞERLENDİRİCİ PÇ.	,059	,104	,174**	,215**	,219**	,061	,103	,253**	1						
10 DÜŞÜNEN PÇ.	,095	,042	,123*	,270**	,223**	,048	,174**	,157**	,561**	1					
11 KENDİNE GÜVENLİ PÇ.	,119*	,020	,174**	,180**	,168**	,075	,097	,186**	,577**	,632**	1				
12 KAÇINGAN PÇ.	,174**	,024	,018	,123*	,025	,114*	,083	,265**	,331**	,273**	,430**	1			
13 PÇ. BECERİ ALGISI	,164**	,037	,139*	,139**	,170**	,104	,096	,494**	,773**	,758**	,813**	,670**	1		
14 ANALİTİK-RSYNL DS.	,164**	,208**	,208**	,489**	,459**	,063	,326**	,168**	,252**	,288**	,273**	,006	,195**	1	
15 YAŞANTISAL SEZGİSEL DS.	,031	,310**	,182**	,074	,038	,194**	,079	,204**	,040	,007	,007	,089	,090	,157**	1

** p<.001 *p<.05

3. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN BAĞIMLI DEĞİŞKENLER ÜZERİNE ETKİLERİ

Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin analizi için fark testleri yapılmıştır. Demografik özellikler olarak katılımcıların; eğitim, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, konumu, çalıştığı bölümleri kullanılmıştır.

Analize başlamadan önce grupların varyanslarının eşitliği için Levene testi yapılmıştır. Diğer fark testleri için ise t-testi ve ANOVA kullanılmıştır. Analiz neticeleri ve açıklamaları aşağıda sunulmuştur.

a. Cinsiyet

Bireylerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için t-testi yapılmıştır. Analiz sonucunda erkekler ve kadınlar arasında hiçbir boyutta anlamlı fark bulunamamıştır.

b. Eğitim Durumu

Örnekleme oluşturan bireylerin eğitim durumları lisans, yüksek lisans, doktora olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Bireylerin eğitime göre farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılmıştır. Grupların varyansının eşit olup olmadığının görülmesi için Levene testi yapılmıştır. Tablo-21'de görüldüğü üzere, İç Kontrol Odağı boyutu hariç (.001) grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Müteakiben yapılan ANOVA testi neticesinde Dış Kontrol Odağı boyutu ($p=.036$), Analitik-Rasyonel Düşünme Stili boyutu ($p=.024$), Düşünen Problem Çözme boyutunun ($p=.009$) varyansı eşit olmadığı için Welch ve Brown-Forsythe testleri yapılmıştır. Testler sonucunda bu boyutun da eğitim

durumlarına göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu testler sonucunda; Lisans Mezunlarının(3,63) Yüksek Lisans Mezunlarına(3,34) göre İç Kontrol odaklı oldukları, Doktora mezunlarının (3,44) lisans mezunlarına (3,07) göre daha Dış Kontrol Odaklı oldukları, Yüksek lisans mezunlarının (3,27) Doktora mezunlarına göre daha Analitik-Rasyonel Düşünme Stiline sahip oldukları, yine Yüksek Lisans mezunlarının (4,04) Doktora mezunlarına (3,12) daha göre Düşünen Problem Çözme stiline sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 21: Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Rasyonel Karar Verme Stili	Gruplararası	2,169	2	1,085	1,071	,344	
	Gruplariçi	338,378	334	1,013			
	Toplam	340,547	336				
Sezgisel Karar Verme Stili	Gruplararası	,218	2	,109	,127	,881	
	Gruplariçi	286,153	334	,857			
	Toplam	286,371	336				
Bağımlı Karar Verme Stili	Gruplararası	2,287	2	1,144	1,094	,336	
	Gruplariçi	349,142	334	1,045			
	Toplam	351,430	336				
Kaçınan Karar Verme Stili	Gruplararası	2,540	2	1,270	1,114	,330	
	Gruplariçi	380,918	334	1,140			
	Toplam	383,459	336				
Kendiliğinden Karar Verme Stili	Gruplararası	2,441	2	1,220	1,275	,281	
	Gruplariçi	319,659	334	,957			
	Toplam	322,099	336				
İç Kontrol Odağı	Gruplararası	5,299	2	2,649	4,458	,012	
	Gruplariçi	198,483	334	,594			1-2
	Toplam	203,782	336				
Dış Kontrol Odağı	Gruplararası	5,286	2	2,643	3,371	,036	
	Gruplariçi	261,872	334	,784			3-1
	Toplam	267,158	336				
Analitik-Rasyonel Düşünme Stili	Gruplararası	3,130	2	1,565	3,768	,024	
	Gruplariçi	138,330	333	,415			2-3
	Toplam	141,460	335				
Yaşantısal-Sezgisel Düşünme Stili	Gruplararası	,171	2	,086	,139	,870	
	Gruplariçi	205,895	334	,616			
	Toplam	206,066	336				
Planlı-Değerlendirici Problem Çözme	Gruplararası	1,554	2	,777	,571	,565	
	Gruplariçi	454,427	334	1,361			
	Toplam	455,981	336				
Kaçınan Problem Çözme	Gruplararası	1,096	2	,548	,324	,724	
	Gruplariçi	565,767	334	1,694			
	Toplam	566,863	336				
Kendine Güvenli Problem Çözme	Gruplararası	3,179	2	1,589	1,105	,332	
	Gruplariçi	478,821	333	1,438			
	Toplam	482,000	335				
Düşünen Problem Çözme	Gruplararası	,448	2	,224	,335	,715	
	Gruplariçi	222,957	334	,668			2-3
	Toplam	223,405	336				
Aceleci Problem Çözme	Gruplararası	,767	2	,383	,388	,679	
	Gruplariçi	330,069	334	,988			
	Toplam	330,836	336				
Problem Çözme Becerisi	Gruplararası	,724	2	,362	,518	,596	
	Gruplariçi	232,733	333	,699			
	Toplam	233,458	335				

c. Çalışılan Konum

Örnekleme oluşturan kişiler çalışma pozisyonlarına göre "çalışan, alt kademe, orta kademe ve üst kademe yönetici" olarak dört gruba ayrılmışlardır. Bağımlı değişkenlerin çalışma pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmeden önce grup varyanslarının homojenlik testi yapılmıştır. Homojen olmayan Rasyonel Karar Verme Stili ($p=.028$), Kaçıngan Karar Verme Stili (0.00), Analitik-Rasyonel Düşünme Stili ($p=.000$), Aceleci Yaklaşım Problem Çözme Stili (.026) değişkenleri için alternatif test olan Welch ve Brown-Forsythe testi yapılmıştır.

Bu testler neticesinde; Üst Kademe Yöneticilerinin (4.12), Çalışanlara (3.66) göre daha Rasyonel Karar verme Stiline sahip oldukları, Alt Kademe Yöneticilerinin (3.50) Üst Kademe Yöneticilerine (3.27) göre daha Bağımlı Karar Verme Stiline sahip oldukları, Üst Kademe Yöneticilerinin (3.34) Alt Kademe Yöneticilerine (2.99) göre daha Analitik-Rasyonel Düşünme Stiline sahip oldukları, Alt Kademe Yöneticilerinin (3.09) Çalışanlara (2.72) göre Kendiliğinden Karar Verme Stiline sahip oldukları görülmüştür.

Çalışılan konuma yönelik yapılan ANOVA sonuçları Tablo-22'dedir.

Tablo 22: Çalışılan Konuma Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Rasyonel Karar Verme Stili	Gruplararası	4,469	3	1,490	1,401	,242	
	Gruplariçi	340,256	320	1,063			1-4
	Toplam	344,725	323				
Sezgisel Karar Verme Stili	Gruplararası	,899	3	,300	,340	,796	
	Gruplariçi	281,707	320	,880			
	Toplam	282,606	323				
Bağımlı Karar Verme Stili	Gruplararası	1,097	3	,366	,345	,793	
	Gruplariçi	339,216	320	1,060			2-4
	Toplam	340,313	323				
Kaçınan Karar Verme Stili	Gruplararası	6,761	3	2,254	2,034	,109	
	Gruplariçi	354,597	320	1,108			
	Toplam	361,358	323				
Kendiliğinden Karar Verme Stili	Gruplararası	9,882	3	3,294	3,489	,016	
	Gruplariçi	302,065	320	,944			1-2
	Toplam	311,946	323				
İç Kontrol Odağı	Gruplararası	,591	3	,197	,301	,825	
	Gruplariçi	209,670	320	,655			
	Toplam	210,260	323				
Dış Kontrol Odağı	Gruplararası	3,706	3	1,235	1,521	,209	
	Gruplariçi	259,939	320	,812			
	Toplam	263,645	323				
Analitik-Rasyonel Düşünme Stili	Gruplararası	4,700	3	1,567	3,941	,009	
	Gruplariçi	126,817	319	,398			2-4
	Toplam	131,517	322				
Yaşantısal-Sezgisel Düşünme Stili	Gruplararası	1,375	3	,458	,734	,532	
	Gruplariçi	199,847	320	,625			
	Toplam	201,222	323				
Planlı-Değerlendirici Problem Çözme	Gruplararası	3,291	3	1,097	,786	,502	
	Gruplariçi	446,361	320	1,395			
	Toplam	449,652	323				
Kaçınan Problem Çözme	Gruplararası	6,755	3	2,252	1,324	,266	
	Gruplariçi	544,136	320	1,700			
	Toplam	550,891	323				
Kendine Güvenli Problem Çözme	Gruplararası	2,301	3	,767	,528	,663	
	Gruplariçi	463,114	319	1,452			
	Toplam	465,414	322				
Düşünen Problem Çözme	Gruplararası	7,583	3	2,528	1,694	,168	
	Gruplariçi	477,630	320	1,493			
	Toplam	485,213	323				
Aceleci Problem Çözme	Gruplararası	1,067	3	,356	,348	,790	
	Gruplariçi	326,595	320	1,021			
	Toplam	327,662	323				
Problem Çözme Becerisi	Gruplararası	,803	3	,268	,386	,763	
	Gruplariçi	221,148	319	,693			
	Toplam	221,951	322		1,401	,242	

d. Yaş

Örneklem kitlesi yaş aralıklarına göre beş farklı gruba (1 (0-25), 2 (26-30), 3 (31-35), 4 (36-40), 5 (41-45), 6 (46 ve üzeri)) ayrılmıştır. Çalışma kapsamındaki bağımlı değişkenlerin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini test etmeden önce grup varyanslarının homojenlik testi yapılmıştır. Farklı yaş gruplarına ait kişilerin stillerinin eşitliği test edilmek istendiğinde, grupların; sadece Aceleci Problem Çözme Stiline eşit varyansa sahip olmadıkları Levene testiyle tespit edilmiştir. Yaş durumlarına göre yapılan ANOVA sonuçları Tablo-23'dedir. Sonuçlara ilişkin tespitler aşağıda sunulmuştur.

Yapılan ANOVA ve Welch ve Brown-Forststhe testlerinde; 41-45(3.90) ve 46 ve üzeri yaş gruplarının(3.81), 0-25 (3.51), 31-35 (3.53) ve 36-40 (3.55) yaş gruplarına görece yüksek Rasyonel Karar Verme Stiline sahip oldukları, 26-30 yaş grubunun(3.47) 41-45(3.29) ile 46 ve üzeri (3.30) yaş gruplarına görece yüksek Sezgisel Karar Verme Stiline sahip oldukları, 46 ve üzeri(3.81) yaş grubunun 36-40 (3.41) ile 0-25 (3.47) yaş grubuna görece yüksek İç Kontrol Odaklı oldukları, buna paralel olarak; 36-40 (3.29) ile 0-25(3.20) yaş grubunun 46 ve üzeri (2.97) yaş grubuna görece yüksek Dış Kontrol Odaklı oldukları, 31-35 (2.91) yaş grubunun 46 ve üzeri (2.33) yaş grubuna görece yüksek Kaçınan Karar Verme Stiline sahip olduğu, buna karşın 46 ve üzeri (4.08) yaş grubunun 31-35 (3.53) ile 41-45 (3.44) yaş grubuna görece yüksek Aceleci Karar Verme Stiline sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 23: Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Rasyonel Karar Verme Stili	Gruplararası	2,393	5	,479	,438	,822	
	Gruplarıçi	322,729	295	1,094			5,6-1,3,4
	Toplam	325,123	300				
Sezgisel Karar Verme Stili	Gruplararası	2,376	5	,475	,551	,737	
	Gruplarıçi	254,234	295	,862			2-5,6
	Toplam	256,609	300				
Bağımlı Karar Verme Stili	Gruplararası	2,604	5	,521	,466	,801	
	Gruplarıçi	329,694	295	1,118			
	Toplam	332,299	300				
Kaçınan Karar Verme Stili	Gruplararası	11,479	5	2,296	,060	,070	
	Gruplarıçi	328,738	295	1,114			3-6
	Toplam	340,217	300				
Kendiliğinden Karar Verme Stili	Gruplararası	3,674	5	,735	,769	,573	
	Gruplarıçi	281,886	295	,956			
	Toplam	285,560	300				
İç Kontrol Odağı	Gruplararası	3,778	5	,756	1,132	,343	
	Gruplarıçi	196,949	295	,668			6-4,1
	Toplam	200,727	300				1,4-6
Dış Kontrol Odağı	Gruplararası	2,923	5	,585	,716	,612	
	Gruplarıçi	240,754	295	,816			
	Toplam	243,678	300				
Analitik-Rasyonel Düşünme Stili	Gruplararası	2,674	5	,535	1,288	,269	
	Gruplarıçi	122,043	294	,415			
	Toplam	124,717	299				
Yaşantısal-Sezgisel Düşünme Stili	Gruplararası	5,393	5	1,079	1,785	,116	
	Gruplarıçi	178,289	295	,604			
	Toplam	183,683	300				
Planlı-Değerlendirici Problem Çözme	Gruplararası	7,984	5	1,597	1,150	,334	
	Gruplarıçi	409,722	295	1,389			
	Toplam	417,706	300				
Kaçınan Problem Çözme	Gruplararası	7,827	5	1,565	,924	,466	
	Gruplarıçi	499,780	295	1,694			
	Toplam	507,608	300				
Kendine Güvenli Problem Çözme	Gruplararası	9,050	5	1,810	1,249	,286	
	Gruplarıçi	426,215	294	1,450			
	Toplam	435,265	299				
Düşünen Problem Çözme	Gruplararası	4,716	5	,943	,627	,680	
	Gruplarıçi	443,950	295	1,505			
	Toplam	448,666	300				
Aceleci Problem Çözme	Gruplararası	12,454	5	2,491	2,491	,031	
	Gruplarıçi	294,971	295	1,000			6-3,5
	Toplam	307,425	300				
Problem Çözme Becerisi	Gruplararası	5,044	5	1,009	1,483	,195	
	Gruplarıçi	199,924	294	,680			
	Toplam	204,968	299				

e. Bölümler

Örneklemdaki kurumların bölümlerine göre farklılık olup olmadığı sorgulanmıştır. Çalışma kapsamındaki bağımlı değişkenlerin çalışılan bölümlere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmeden önce grup varyanslarının homojenlik testi yapılmıştır. Farklı bölümlere ait kişilerin stillerinin eşitliği test edilmek istendiğinde, grupların hepsinin eşit varyansa sahip oldukları tespit edilmiştir. Bölümlere yönelik yapılan ANOVA sonuçları Tablo-24'dedir. Bu kapsamdaki bölümler; 1-Üretim, 2-Pazarlama, 3-Satış, 4-İnsan Kaynakları, 5-Finans ve 6-AR-GE'dir. Yapılan testler neticesinde;

Finans çalışanlarının(3.31) Üretim(2.73), Pazarlama(2.72) ve AR-GE(2.70) çalışanlarına göre daha Kendiliğinden Karar Verme Stiline sahip oldukları,

AR-GE(4.15) çalışanlarının ise pazarlama bölümünde(3.47) çalışanlara göre daha Düşünen Problem Çözme Stiline sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 24: Bölümlere Göre ANOVA Sonuçları

			Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Rasyonel Verme Stili	Karar	Gruplarası	1,928	5	,386		,365 ,872	
		Gruplarıçı	344,131	326	1,056			
		Toplam	346,059	331				
Sezgisel Karar Verme Stili		Gruplarası	3,858	5	,772		,881 ,494	
		Gruplarıçı	285,512	326	,876			
		Toplam	289,370	331				
Bağımlı Karar Verme Stili		Gruplarası	8,185	5	1,637		1,556 ,172	
		Gruplarıçı	343,080	326	1,052			
		Toplam	351,266	331				
Kaçınan Verme Stili	Karar	Gruplarası	9,117	5	1,823		1,602 ,159	
		Gruplarıçı	370,954	326	1,138			
		Toplam	380,071	331				
Kendiliğinden Verme Stili	Karar	Gruplarası	14,933	5	2,987		3,157 ,008	5-1,2,6
		Gruplarıçı	308,396	326	,946			
		Toplam	323,330	331				
İç Kontrol Odağı		Gruplarası	3,226	5	,645		,997 ,420	
		Gruplarıçı	210,990	326	,647			
		Toplam	214,215	331				
Dış Kontrol Odağı		Gruplarası	6,123	5	1,225		1,515 ,185	
		Gruplarıçı	263,579	326	,809			
		Toplam	269,702	331				
Analitik-Rasyonel Düşünme Stili		Gruplarası	2,659	5	,532		1,240 ,290	
		Gruplarıçı	139,351	325	,429			
		Toplam	142,010	330				
Yaşantısal-Sezgisel Düşünme Stili		Gruplarası	5,600	5	1,120		1,805 ,111	
		Gruplarıçı	202,312	326	,621			
		Toplam	207,912	331				
Planlı-Değerlendirici Problem Çözme		Gruplarası	9,258	5	1,852		1,350 ,243	
		Gruplarıçı	447,038	326	1,371			
		Toplam	456,296	331				
Kaçınan Çözme	Problem	Gruplarası	5,138	5	1,028		,597 ,702	
		Gruplarıçı	561,214	326	1,722			
		Toplam	566,352	331				
Kendine Problem Çözme	Güvenli	Gruplarası	9,903	5	1,981		1,383 ,230	
		Gruplarıçı	465,390	325	1,432			
		Toplam	475,293	330				
Düşünen Çözme	Problem	Gruplarası	17,965	5	3,593		2,443 ,034	6-2
		Gruplarıçı	479,453	326	1,471			
		Toplam	497,417	331				
Aceleci Çözme	Problem	Gruplarası	4,511	5	,902		,880 ,495	
		Gruplarıçı	334,309	326	1,025			
		Toplam	338,820	331				
Problem Becerisi	Çözme	Gruplarası	5,145	5	1,029		1,491 ,192	
		Gruplarıçı	224,309	325	,690			
		Toplam	229,454	330				

f. Çalışma Süresi

Bireylerin çalışma sürelerine göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bundan önce toplam çalışma süreleri 1_(0-90 ay), 2_(90-180 ay), 3_(180-270 ay), 4_(270-360 ay) ve 5_(360 ve üzeri ay) olmak üzere beş kategoriye ayrılmıştır. Grup varyanslarının homojen olup olmadığı için Levene testi yapılmıştır. Levene testi sonucunda toplam çalışma sürelerine göre Bağımlı Karar Verme ($p=.23$), Yaşantısal Sezgisel Düşünme Stili ($p=.28$), Planlı-Değerlendirici Problem Çözme Stili ($p=.56$), Kendine Güvenli Problem Çözme ($p=.18$), Düşünen Problem Çözme Stili ($p=.30$) değişkenlerinin homojen olduğu diğerlerinin ise homojen olmadığı görülmüştür. Homojen olmayan değişkenler için de gruplar arası farklılık olup olmadığı ve hangi gruplarda farklılık olduğunu anlamak için sırasıyla Welch ve Brown-Forsythe ile Tamhane testleri yapılmıştır.

Yapılan testler neticesinde; 4(270-360 ay) süreli çalışanların, 2(90-180 ay) çalışanlara göre daha Rasyonel Karar Verme Stiline sahip oldukları, aynı zamanda çalışma süreleri azaldıkça rasyonel karar verme ortalama puanlarının düştüğü görülmüştür.

Ayrıca yukarıdaki bulguya paralel olarak; 5(360 ve üzeri ay) çalışanların 1(0-90 ay) çalışanlara göre Analitik-Rasyonel Düşünme Stiline sahip oldukları belirlenmiştir.

Çalışma sürelerine yönelik yapılan ANOVA sonuçları Tablo 25'dedir.

Tablo 25: Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Rasyonel Karar Verme Stili	Gruplararası	10,997	4	2,749	2,578	,038	4-2
	Gruplarıçi	330,561	310	1,066			
	Toplam	341,559	314				
Sezgisel Karar Verme Stili	Gruplararası	2,535	4	,634	,722	,577	
	Gruplarıçi	272,065	310	,878			
	Toplam	274,600	314				
Bağımlı Karar Verme Stili	Gruplararası	2,551	4	,638	,589	,671	
	Gruplarıçi	335,613	310	1,083			
	Toplam	338,163	314				
Kaçınan Karar Verme Stili	Gruplararası	7,340	4	1,835	1,609	,172	
	Gruplarıçi	353,490	310	1,140			
	Toplam	360,830	314				
Kendiliğinden Karar Verme Stili	Gruplararası	7,008	4	1,752	1,805	,128	
	Gruplarıçi	300,855	310	,970			
	Toplam	307,863	314				
İç Kontrol Odağı	Gruplararası	3,962	4	,991	1,523	,195	
	Gruplarıçi	201,619	310	,650			
	Toplam	205,582	314				
Dış Kontrol Odağı	Gruplararası	1,183	4	,296	,355	,841	
	Gruplarıçi	258,354	310	,833			
	Toplam	259,537	314				
Analitik-Rasyonel Düşünme Stili	Gruplararası	2,459	4	,615	1,447	,218	5-1
	Gruplarıçi	131,261	309	,425			
	Toplam	133,720	313				
Yaşantısal-Sezgisel Düşünme Stili	Gruplararası	1,576	4	,394	,623	,646	
	Gruplarıçi	195,944	310	,632			
	Toplam	197,520	314				
Planlı-Değerlendirici Problem Çözme	Gruplararası	2,380	4	,595	,437	,782	
	Gruplarıçi	422,080	310	1,362			
	Toplam	424,460	314				
Kaçınan Problem Çözme	Gruplararası	3,195	4	,799	,457	,767	
	Gruplarıçi	541,826	310	1,748			
	Toplam	545,021	314				
Kendine Güvenli Problem Çözme	Gruplararası	9,627	4	2,407	1,663	,158	
	Gruplarıçi	447,159	309	1,447			
	Toplam	456,786	313				
Düşünen Problem Çözme	Gruplararası	5,008	4	1,252	,833	,505	
	Gruplarıçi	465,866	310	1,503			
	Toplam	470,874	314				
Aceleci Problem Çözme	Gruplararası	7,737	4	1,934	1,934	,105	
	Gruplarıçi	310,091	310	1,000			
	Toplam	317,827	314				
Problem Çözme Becerisi	Gruplararası	2,700	4	,675	,978	,420	
	Gruplarıçi	213,303	309	,690			
	Toplam	216,002	313				

4. ÖRGÜTSEL BÜYÜKLÜĞÜN BAĞIMLI DEĞİŞKENLER ÜZERİNE ETKİLERİ

Örneklem betimleyici istatistik bölümünde açıklandığı üzere sekiz farklı kurumdan alınmıştır. Bu kurumların tam zamanlı çalışan sayılarına göre büyükten küçüğe sıralanmaları şu şekildedir:

1. ASELSAN (3857),
2. MKE-Gazi Fişek Fabrikası (1825),
3. HAVELSAN (1122),
4. MKE yönetim (1061),
5. TÜBİTAK (840),
6. Teknokent Yazılım Şirketleri (127),
7. ESDAŞ (51),
8. Inta SpaceTurk (48).

Örneklemin kurum büyüklüklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için kurumların çalışan sayıları homojen olmadığından Welch ve Brown-Forsythe testleri ile farklılık olan grupların hangi kurumlardan kaynaklandığını anlamak için de Tamhane Karşılaştırma Testi yapılmıştır. Yapılan bu testler sonucunda elde edilen veriler Tablo 26'dadır. Bu verilere ilişkin önemli noktalar aşağıya çıkartılmıştır.

Inta SpaceTurk(3.59) örneklem içerisindeki en az personele sahip kurum, en fazla personele sahip kurum olan ASELSAN'a(3.03) göre daha Sezgisel Karar Verme stiline sahiptir. Yine aynı şekilde Teknokent Yazılım Şirketlerinin (3.91) ASELSAN (3.03), ESDAŞ (3.18), MKE yönetim (3.32) ve TÜBİTAK (2.95) kurumlarına görece yüksek Sezgisel Karar Verme Stiline sahip olduğu belirlenmiştir.

HAVELSAN'ın (3.63), ESDAŞ 'a (3.00) ve Teknokent Yazılım Şirketlerinin (3.92) ASELSAN (3.14) ve ESDAŞ (3.00) kurumlarına görece yüksek Bağımlı Karar Verme Stiline sahip oldukları,

Teknokent Yazılım Şirketlerinin (3.66) TÜBİTAK hariç diğer tüm kurumlara (ASELSAN (2.68), ESDAŞ (2.70), HAVELSAN (2.17), Inta SpaceTurk (2.59), MKE Gazi Fişek Fabrikası (2.51), MKE Yönetim(2.20)) görece yüksek Kaçınan Karar Verme Stiline sahip oldukları,

Yine Teknokent Yazılım Şirketlerinin (3.65) tüm kurumlara (ASELSAN (2.94), ESDAŞ (3.03), HAVELSAN (2.75), Inta SpaceTurk (2.63), MKE Gazi Fişek Fabrikası (2.64), MKE Yönetim(2.53), TÜBİTAK (2.56)) görece yüksek Kendiliğinden Karar Verme Stiline sahip oldukları,

Yedi kurumun (ASELSAN (3.23), ESDAŞ (3.29), HAVELSAN (3.37), Inta SpaceTurk (3.14), MKE Gazi Fişek Fabrikası (3.26), MKE Yönetim(3.36), TÜBİTAK'ın (3.07) Teknokent Yazılım Şirketine görece yüksek Analitik-Rasyonel Düşünme Stiline sahip oldukları,

MKE Yönetim Kurumunun (4.03), ASELSAN (3.75), HAVELSAN (3.36), Inta SpaceTurk (3.65), Teknokent Yazılım Şirketlerine (3.06) göre daha Planlı-Değerlendirici Problem Çözme Stiline sahip oldukları,

ASELSAN'ın(4.16) HAVELSAN'a(3.32) göre, MKE Yönetim Kurumunun (4.52) ve Teknokent Yazılım Şirketinin (4.56) HAVELSAN (3.32), Inta SpaceTurk (3.58) ve TÜBİTAK (3.43)'a göre daha Kaçınan Problem Çözme Stiline sahip olduğu,

MKE Yönetim Kurumunun (4.50), ASELSAN (3.81), HAVELSAN (3.39), Teknokent Yazılım Şirketleri (3.14) ve Inta SpaceTurk (3.52)'e göre,

ESDAŞ(3.92)'ın Teknokent Yazılım Şirketine (3.14) göre daha Düşünen Problem Çözme Stiline sahip oldukları,

Teknokent Yazılım Şirketinin (4.19) HAVELSAN (3.51)'a göre daha Aceleci Problem Çözme Stiline sahip olduğu,

MKE Yönetim Kurumunun (4.38), ASELSAN (3.84), HAVELSAN (3.37), Teknokent Yazılım Şirketleri (3.66), ESDAŞ (3.88), TÜBİTAK (3.65) ve Inta SpaceTurk (3.62)'e göre daha Problem Çözme Becerisinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 26: Örgüt Büyüklüğüne Göre ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Rasyonel Karar Verme Stili	Gruplararası	23,032	7	3,290	,304	002	
	Gruplariçi	332,655	334	,996			
	Toplam	355,687	341				
Sezgisel Karar Verme Stili	Gruplararası	29,143	7	4,163	,221	000	8-1
	Gruplariçi	266,319	334	,797			6-1,7,4,5
	Toplam	295,462	341				
Bağımlı Karar Verme Stili	Gruplararası	28,881	7	4,126	,209	000	3-7
	Gruplariçi	327,422	334	,980			6-1,7
	Toplam	356,304	341				
Kaçınan Karar Verme Stili	Gruplararası	61,835	7	8,834	,065	000	6-1,2,3,4,7,8
	Gruplariçi	325,476	334	,974			
	Toplam	387,311	341				
Kendiliğinden Karar Verme Stili	Gruplararası	37,884	7	5,412	,284	000	6-1,2,3,4,5,7,8
	Gruplariçi	287,655	334	,861			
	Toplam	325,539	341				
İç Kontrol Odağı	Gruplararası	17,290	7	2,470	,127	000	6-5,7
	Gruplariçi	199,882	334	,598			
	Toplam	217,172	341				
Dış Kontrol Odağı	Gruplararası	11,284	7	1,612	,047	049	
	Gruplariçi	262,996	334	,787			
	Toplam	274,280	341				
Analitik-Rasyonel Düşünme Stili	Gruplararası	23,070	7	3,296	,131	000	1,2,3,4,5,7,8-6
	Gruplariçi	120,197	333	,361			
	Toplam	143,266	340				
Yaşantısal-Sezgisel Düşünme Stili	Gruplararası	8,696	7	1,242	,030	051	
	Gruplariçi	204,354	334	,612			
	Toplam	213,050	341				
Planlı-Değerlendirici Problem Çözme	Gruplararası	53,769	7	7,681	,207	000	
	Gruplariçi	413,349	334	1,238			4-1,3,8,6
	Toplam	467,118	341				
Kaçınan Problem Çözme	Gruplararası	67,914	7	9,702	,336	000	1-3
	Gruplariçi	511,421	334	1,531			4-3,8,5
	Toplam	579,336	341				6-3,8,5
Kendine Güvenli Problem Çözme	Gruplararası	53,944	7	7,706	,927	000	4-1,3,6,5
	Gruplariçi	432,976	333	1,300			
	Toplam	486,919	340				
Düşünen Problem Çözme	Gruplararası	57,401	7	8,200	,084	000	7-6
	Gruplariçi	450,176	334	1,348			4-1,3,8,6
	Toplam	507,577	341				
Aceleci Problem Çözme	Gruplararası	17,141	7	2,449	,526	015	6-3
	Gruplariçi	323,760	334	,969			
	Toplam	340,901	341				
Problem Çözme Becerisi	Gruplararası	31,016	7	4,431	,220	000	4-1,3,5,6,7
	Gruplariçi	204,347	333	,614			
	Toplam	235,363	340				

5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Modelde kullanılan değişkenler arası ilişkiler ve bu ilişkilerin aracılık etkilerinin olup olmadığını anlamak maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde; bağımlı değişken olarak belirlenen karar verme stillerinin (Rasyonel, Sezgisel, Bağımlı, Kaçıngan ve Kendiliğinde Karar Verme Stilleri) Düşünme Stilleri, Problem Çözme Stilleri, Kontrol Odağı ve demografik değişkenler ile ilişkileri ortaya konmuştur. Sonrasında Problem Çözme Stili değişkeni hariç tutularak analize devam edilmiştir. Bununla problem çözme değişkeninin karar verme değişkeni üzerinde dolaylı etkisi araştırılmıştır. Tüm analizler esnasında demografik, örgütsel (örgütsel büyüklük) ve kişisel (Kontrol odağı) değişkenlerinin kontrol edilmesi maksadıyla birinci aşamada regresyon analizine dahil edilmiştir. Böylelikle diğer düşünme stili ile problem çözme stili değişkeninin ayrı ayrı bağımlı değişken üzerindeki etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

Regresyon analizinde; bağımsız değişkenler arası güçlü korelasyon olup olmadığı korelasyon tablosundan incelenmiş .80 üzerinde korelasyon olmadığı görülmüştür. Ayrıca Durbin-Watson testi ile (değerler 1.5-2.5 arasındadır) oto korelasyon olmadığı, VIF (Variance Inflation Factor) değerleri ile tolerans değerlerine bakılarak çoklu bağlantı olmadığı görülmüştür. Müteakip maddelerde karar verme stillerini yordayan değişkenlere ait bulgular sunulmuştur.

a. Rasyonel Karar Verme Stilini Yordayan Değişkenler

Rasyonel karar verme stilinin demografik, örgütsel ve kişilik değişkenleri ile düşünme stili ile ilgili regresyon sonuçları Tablo-27'dedir. Modelin birinci bloğunda analiz edilen bu değişkenlerden; iç kontrol odağı ile analitik-rasyonel düşünme stili değişkenlerinin rasyonel karar verme stilini yordadığı ($\beta=.430$ $p<.001$) ve 1'inci grup değişkenlerin (demografik, örgütsel ve kişilik) toplam varyansın % 15.6'sını açıkladığı (7.47, $p<.001$), düşünme

stilinin ise toplam varyansın %22.7'sini açıkladığı (12.78, $p<.001$) görülmüştür. Modele ikinci blokta dahil edilen problem çözme stiline ait hiçbir değişkenin (Tablo 27) rasyonel karar verme stilini yordamadığı tespit edilmiştir.

Tablo 27: Rasyonel Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	☒	☒	Alt Boyutlar	β
Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenleri	7,47	,156	Eğitim	-,025
			Toplam Çalışma Süresi	,027
			Statü	,091
			Bölüm	,003
			Örgütsel Büyüklük	,081
			Dış Kontrol Odağı	,268
			İç Kontrol Odağı	,430*
			Analitik Rasyonel	,278*
Düşünme Stili	12,78	,227	Yaşantısal Sezgisel	-,065

* $p<.05$

Tablo 28: Rasyonel Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkeni ile Problem Çözme Stilinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	☒	☒	Alt Boyutlar	β
Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenleri	7,47	,156	Eğitim	-,030
			Toplam Çalışma Süresi	,024
			Statü	,084
			Bölüm	-,006
			Örgütsel Büyüklük	,074
			Dış Kontrol Odağı	,268
			İç Kontrol Odağı	,423
Düşünme Stili	12,78	,227	Analitik Rasyonel	,280*
			Yaşantısal Sezgisel	-,074
Problem Çözme Stili	,544	,196	Kaçıngan	,063
			Kendine Güvenli	-,023
			Düşünen	-,004
			Aceleci	,035
			Planlı Değerlendirici	,041

*p<.01

b. Sezgisel Karar Verme Stilini Yordayan Değişkenler

Sezgisel karar verme stilinin demografik, örgütsel ve kişilik değişkenleri ile düşünme stili ile ilgili regresyon sonuçları Tablo-29'dadır.

Modelin birinci bloğunda analiz edilen bu değişkenlerden; örgütsel büyüklük ($\beta=.122$ $p<.001$), dış kontrol odağı ($\beta=.187$ $p<.001$) ve yaşantısal sezgisel düşünme stilinin ($\beta=.243$ $p<.001$) değişkenlerinin sezgisel karar verme stilini yordadığı ve 1'inci grup değişkenlerin (demografik, örgütsel ve kişilik) toplam varyansın % 12.3'ünü açıkladığı (7.47, $p<.001$), düşünme stilinin ise toplam varyansın % 19'unu açıkladığı (12.78, $p<.001$) görülmüştür.

Ayrıca modele ikinci blokta dahil edilen problem çözme stilinin sezgisel karar verme stilini yordadığı (aceleci problem çözme stili $\beta=.133$ $p<.001$) bu değişkenin toplam varyansın % 21.2'sini açıkladığı (1.51, $p<.001$) görülmüştür (Tablo 30).

Tablo 29: Sezgisel Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER			Alt Boyutlar	β
Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenleri	5,63	,123	Eğitim	-,031
			Toplam Çalışma Süresi	-,051
			Statü	,025
			Bölüm	,029
			Örgütsel Büyüklük	-,122*
			Dış Kontrol Odağı	,187*
			İç Kontrol Odağı	,159
Düşünme Stili	11,62	,190	Analitik Rasyonel	-,097
			Yaşantısal Sezgisel	,243*

* $p<.01$

Tablo 30: Sezgisel Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkeni ile Problem Çözme Stilinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER				Alt Boyutlar	β
Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenleri		5,63	,123	Eğitim	-,026
				Toplam Çalışma Süresi	-,040
				Statü	,031
				Bölüm	,041
				Örgütsel Büyüklük	-,131
				Dış Kontrol Odağı	,174
				İç Kontrol Odağı	,163
Düşünme Stili		11,62	,190	Analitik Rasyonel	-,127
				Yaşantısal Sezgisel	,265
Problem Çözme Stili		1,51	,212	Kaçıngan	-,018
				Kendine Güvenli	,033
				Düşünen	,054
				Aceleci	-,133*
				Planlı Değerlendirici	-,063

*p<.01

c. Bağımlı Karar Verme Stilini Yordayan Değişkenler

Bağımlı karar verme stilinin demografik, örgütsel ve kişilik değişkenleri ile düşünme stili ile ilgili regresyon sonuçları Tablo-31'dedir.

Modelin birinci bloğunda analiz edilen bu değişkenlerden; sadece iç kontrol odağının ($\beta=.194$ $p<.001$) rasyonel karar verme stilini yordadığı ve 1'inci grup değişkenlerin (demografik, örgütsel ve kişilik) toplam varyansın % 9,4'ünü açıkladığı (4.18, $p<.001$) görülmüştür.

Modele ikinci blokta dahil edilen problem çözme stiline ait hiçbir değişkenin bağımlı karar verme stilini yordamadığı görülmüştür (Tablo-32).

Tablo 31: Bağımlı Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	☒	☒	Alt Boyutlar	β
Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenleri	4,18	,094	Eğitim	,062
			Toplam Çalışma Süresi	-,095
			Statü	-,008
			Bölüm	-,044
			Örgütsel Büyüklük	-,085
			Dış Kontrol Odağı	,160
			İç Kontrol Odağı	,194*
Düşünme Stili	1,86	,106	Analitik Rasyonel	-,076
			Yaşantısal Sezgisel	,080

*p<.01

Tablo 32: Bağımlı Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkeni ile Problem Çözme Stilinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	☒	☒	Alt Boyutlar	β
Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenleri	4,18	,094	Eğitim	,067
			Toplam Çalışma Süresi	-,074
			Statü	-,006
			Bölüm	-,024
			Örgütsel Büyüklük	-,071
			Dış Kontrol Odağı	,158
			İç Kontrol Odağı	,201*
Düşünme Stili	1,86	,106	Analitik Rasyonel	-,034
			Yaşantısal Sezgisel	,098
Problem Çözme Stili	2,51	,154	Kaçıngan	-,011
			Kendine Güvenli	-,133
			Düşünen	,026
			Aceleci	-,034
			Planlı Değerlendirici	-,100

d. Kaçınan Karar Verme Stilini Yordayan Değişkenler

Kaçınan karar verme stilinin demografik, örgütsel ve kişilik değişkenleri ile düşünme stili ile ilgili regresyon sonuçları Tablo-33'dedir.

Modelin birinci bloğunda analiz edilen bu değişkenlerden; toplam çalışma süresinin ($\beta=.065$ $p<.001$), dış kontrol odağı ($\beta=.036$ $p<.001$) ve analitik rasyonel düşünme stilinin ($\beta=.448$ $p<.001$) değişkenlerinin kaçınan karar verme stilini yordadığı ve 1'inci grup değişkenlerin (demografik, örgütsel ve kişilik) toplam varyansın % 6.6'sını açıkladığı (2.83, $p<.001$), düşünme stilinin ise toplam varyansın % 23,5'ini açıkladığı (31,05, $p<.001$) görülmüştür.

Ayrıca modele ikinci blokta dahil edilen problem çözme stilinin kaçınan karar verme stilini yordadığı (kaçınan problem çözme stili $\beta=.258$ $p<.001$, düşünen problem çözme stili $\beta=.179$ $p<.001$) bu değişkenlerin toplam varyansın % 30.8'sini açıkladığı (1.51, $p<.001$) görülmüştür (Tablo-34).

Tablo 33: Kaçınan Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	☐	☐	Alt Boyutlar	β
Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenleri	2,83	,066	Eğitim	,026
			Toplam Çalışma Süresi	-,065*
			Statü	,026
			Bölüm	-,004
			Örgütsel Büyüklük	-,031
			Dış Kontrol Odağı	,036*
			İç Kontrol Odağı	,016
			Analitik Rasyonel	-,448*
Düşünme Stili	31,05	,235	Yaşantısal Sezgisel	-,142

* $p<.01$

Tablo 34: Kaçınan Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkeni ile Problem Çözme Stilinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	☒	☒	Alt Boyutlar	β
Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenleri	2,83	,066	Eğitim	,035
			Toplam Çalışma Süresi	-,056
			Statü	-,019
			Bölüm	,005
			Örgütsel Büyüklük	-,046
			Dış Kontrol Odağı	-,011
			İç Kontrol Odağı	-,009
Düşünme Stili	31,05	,235	Analitik Rasyonel	-,404
			Yaşantısal Sezgisel	-,138
Problem Çözme Stili	5,79	,308	Kaçınan	,258*
			Kendine Güvenli	-,008
			Düşünen	-,179*
			Aceleci	-,019
			Planlı Değerlendirici	-,057

*p<.01

e. Kendiliğinden Karar Verme Stilini Yordayan Değişkenler

Kendiliğinden karar verme stilinin demografik, örgütsel ve kişilik değişkenleri ile düşünme stili ile ilgili regresyon sonuçları Tablo-35'dir.

Modelin birinci bloğunda analiz edilen bu değişkenlerden; çalışma süresi ($\beta=.125$ $p<.001$), dış kontrol odağı ($\beta=.095$ $p<.001$), bölüm ($\beta=.126$ $p<.001$) ve analitik rasyonel düşünme stili ($\beta=.395$ $p<.001$) değişkenlerinin kendiliğinden karar verme stilini yordadığı ve 1'inci grup değişkenlerin (demografik, örgütsel ve kişilik) toplam varyansın % 11.7'sini açıkladığı (5.36, $p<.001$), düşünme stilinin ise toplam varyansın % 24.3'ünü açıkladığı (23,20, $p<.001$) görülmüştür.

Ayrıca modele ikinci blokta dahil edilen hiçbir problem çözme stilinin kendiliğinden karar verme stilini yordamadığı görülmüştür (Tablo-36).

Tablo 35: Kendiliğinden Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	☐	Alt Boyutlar	β
Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenleri	,117	Eğitim	,026
		Toplam Çalışma Süresi	-,125*
		Statü	,087
		Bölüm	,126*
		Örgütsel Büyüklük	,065
		Dış Kontrol Odağı	,095*
		İç Kontrol Odağı	,048
Düşünme Stili	,243	Analitik Rasyonel	-,395*
		Yaşantısal	-,026
		Sezgisel	

*p<.01

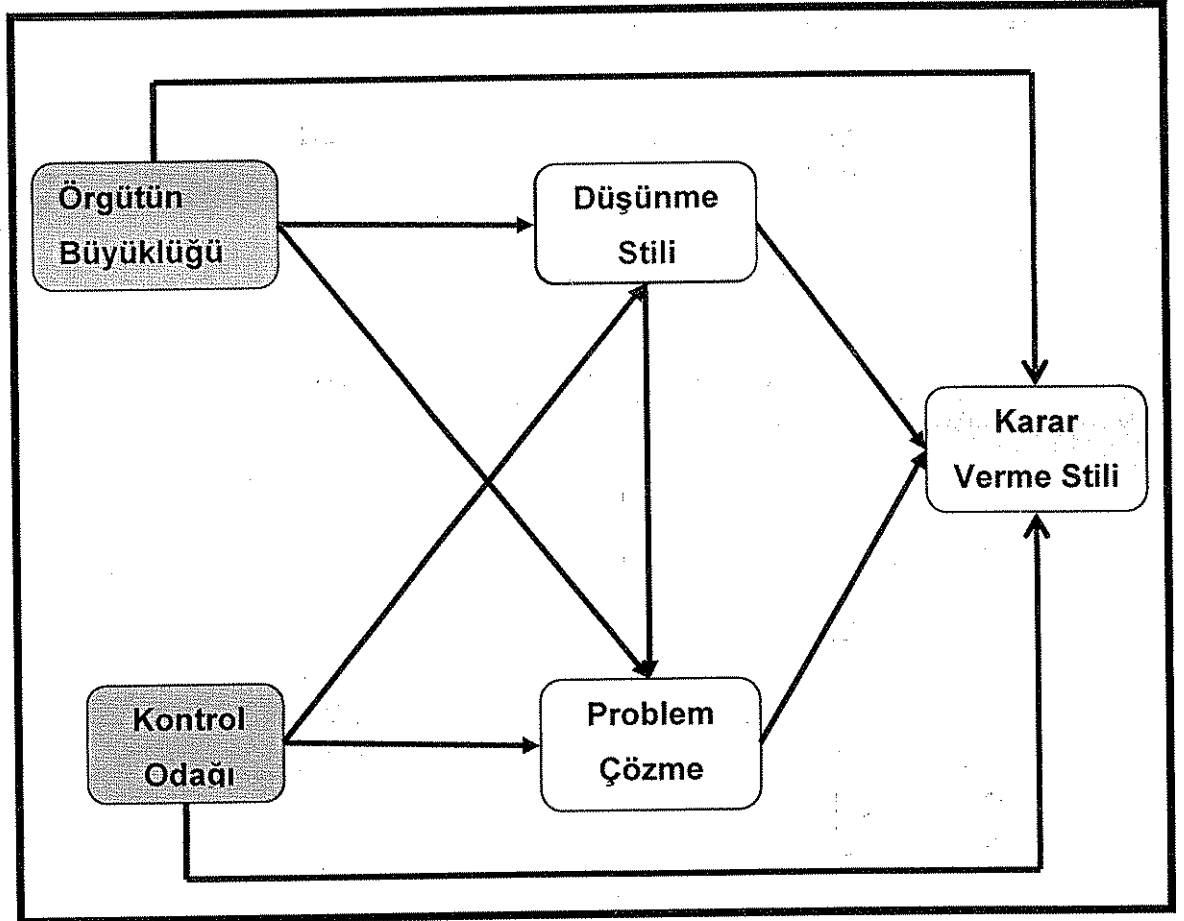
Tablo 36: Kendiliğinden Karar Verme Stilini Yordayan Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkeni ile Problem Çözme Stilinin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	☐	☐	Alt Boyutlar	β
Demografik, Örgütsel ve Kişilik Değişkenleri	5,36	,117	Eğitim	,035
			Toplam Çalışma Süresi	-,125*
			Statü	,084
			Bölüm	,135*
			Örgütsel Büyüklük	,080
			Dış Kontrol Odağı	,090*
			İç Kontrol Odağı	,044
Düşünme Stili	23,20	,243	Analitik Rasyonel	-,366*
			Yaşantısal Sezgisel	-,021
			Kaçıngan	-,021
Problem Çözme Stili	0,81	,254	Kendine Güvenli	,041
			Düşünen	-,066
			Aceleci	,025
			Planlı Değerlendirici	-,083

*p<.01

6. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ

Çalışmada şu ana kadar yapılan analizler ele alınan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Analizler yapılırken değişkenlerin alt boyutlarının birbirlerini ne derecede yordadıkları hiyerarşik regresyon ile gösterilmiştir. Ancak analiz, karar verme stilini merkeze alarak tüm değişkenlerin aynı anda birbirleri ile ilişkilerini anlamada yetersiz kalmıştır. Bu analizi yapabilmek için kuramsal çerçevenin desteklediği Şekil-9'da gösterilen bir model oluşturulmuş ve ilişkiler bu modelde bütüncül olarak analiz edilmiştir.



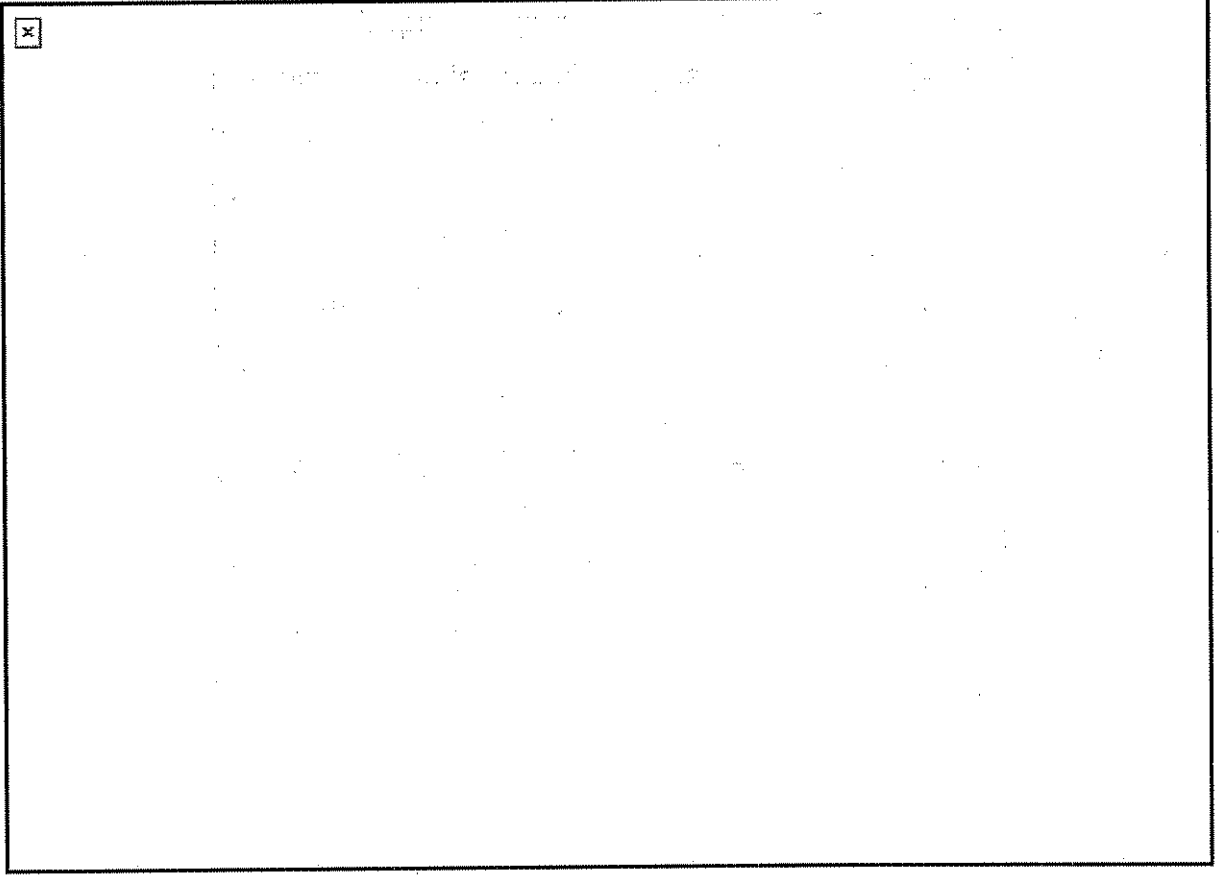
Şekil 9: Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modellemesinin ilk adımı, teoriden hareketle modelin tanımlanmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2011). Modelin tanımlanmasının temelinde konuyla ilgili teori ve kuramsal çerçeve yatmaktadır. Yukarıda da değinildiği üzere modelin merkezinde karar verme stili bulunmaktadır. Modelin tanımlamasına ışık tutan kuramsal çerçevede karar verme stilini etkileyen dört esas faktör olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; örgütsel özellikler (performans, büyüklük vb.), bireysel özellikler, kararın kendisine has özellikleri ve çevresel özelliklerdir. Bunlardan iki tanesi (bireysel ve örgütsel özellikler) model içerisinde yer almaktadır. Ayrıca yine teoride öngörülen ve karar verme stilinin öncülleri olduğu belirtilen düşünme stili ile problem çözme stili karar verme stilini açıklamak amacıyla modele dâhil edilmiştir. Model; örgütsel büyüklüğün, kontrol odağının, problem çözme ve düşünme stillerinin karar verme stili üzerinde doğrudan etkisi olduğunu öngörmektedir. Ayrıca, örgütsel büyüklük ve kontrol odağı bağımsız değişkenleri düşünme stili ile problem çözme stilini etkilediklerinden dolayı etkilerinin de olma ihtimalini göstermektedir.

Yukarıda gösterilen model AMOS (Analysis of Moment Structures) programı ile analiz edilmiştir. Şekil-10'da programda hipotezlenen ilişkilerin gösterimi alt boyutlarıyla sunulmuştur.

Model oluşturulurken düşünme stilinin iki boyutu, örgütsel büyüklük, problem çözme stillerinin beş boyutu ve kontrol odağı birbirlerinden bağımsız değişkenler olarak ele alınmış ve her bir alt boyut birer gözlenebilen değişken olarak çizilmiştir.

Modelde karar verme stiline etki eden tüm değişkenlerin toplam ve direk etkileri ortaya konmuş, kontrol odağı ile örgütün büyüklüğü ve düşünme stili değişkenlerinin ise dolaylı etkileri gösterilmiştir.



Şekil 10: Değişkenler Arası İlişkiler

Analiz neticesinde değişkenler arası ilişkiler Tablo-37'de gösterilmiştir. Buna göre; örgütsel büyüklüğün ($\beta = 2,100$ $p < .05$), kontrol odağının ($\beta = 3,369$ $p < .001$), analitik rasyonel düşünme stili üzerinde, analitik rasyonel düşünme stili ($\beta = 5,662$ $p < .001$), yaşantısal sezgisel düşünme stili ($\beta = 3,097$ $p < .05$) düşünen problem çözme stili üzerinde, yine analitik rasyonel düşünme stili ($\beta = 5,423$ $p < .001$), yaşantısal sezgisel düşünme stili ($\beta = 3,390$ $p < .001$) kendine güvenli problem çözme stili üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Yine analitik rasyonel düşünme stiline; planlı değerlendirici problem çözme ($\beta = 4,680$ $p < .001$), kaçınan problem çözme ($\beta = 2,388$ $p < .05$) stilleri ile sezgisel karar verme stili ($\beta = 1,995$ $p < .05$) üzerinde etkisi saptanmıştır.

Yaşantısal sezgisel düşünme stiline ise; düşünen problem çözme stili ($\beta = 3,097$ $p < .05$), kendine güvenli problem çözme stili ($\beta = 3,390$ $p < .001$), kaçınan problem çözme stili ($\beta = 3,828$ $p < .001$), aceleci problem çözme stili ($\beta = 3,272$ $p < .05$), bağımlı karar verme stili ($\beta = 2,769$ $p < .05$) ve kendiliğinden karar verme stili ($\beta = 1,982$ $p < .05$) üzerinde etkilidir.

Bir diğer etkin olan değişken ise düşünen problem çözme stildir. Bu değişkenin; rasyonel karar verme ($\beta = 2,337$ $p < .05$), kaçınan karar verme ($\beta = -2,332$ $p < .05$), kendiliğinden karar verme ($\beta = -2,463$ $p < .05$), bağımlı karar verme ($\beta = -2,398$ $p < .05$) üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir.

Tüm bu bulgular modelde bulunan değişkenler üzerinde en etkili değişkenin düşünme stili olduğunu göstermiştir.

Tablo 37: Regresyon Ağırlıkları (Anlamli İlişkiler)

DEĞİŞKENLER	Tahmin (B)	S.H.	Standardize Edilmiş Tahmin β	p
A_R <--- ORG_BYKL	,000	,000	2,100	,036
A_R <--- DENT_O	,086	,026	3,369	***
KG <--- DENT_O	-,238	,111	-2,138	,032
PD <--- DENT_O	-,265	,108	-2,467	,014
DS <--- A_R	2,749	,486	5,662	***
KG <--- A_R	2,759	,509	5,423	***
PD <--- A_R	2,152	,460	4,680	***
KC <--- A_R	1,000	,419	2,388	,017
DS <--- Y_S	2,092	,676	3,097	,002

DEĞİŞKENLER	Tahmin (B)	S.H.	Standardize Edilmiş Tahmin β	p
KG <--- Y_S	2,495	,736	3,390	***
PD <--- Y_S	2,635	,722	3,651	***
KC <--- Y_S	2,701	,706	3,828	***
AC <--- Y_S	3,173	,970	3,272	,001
SEZ <--- A_R	-1,240	,622	-1,995	,046
RAS <--- DS	1,388	,594	2,337	,019
KAC <--- DS	-2,186	,937	-2,332	,020
KEN <--- DS	-1,725	,700	-2,463	,014
BAG <--- DS	-1,101	,459	-2,398	,016
BAG <--- Y_S	1,356	,490	2,769	,006
KEN <--- Y_S	1,025	,517	1,982	,048

Modelin uyum değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo-38'de gösterilmiştir. Sonuçlar modelin kabul edilebilir ölçülerde uyum gösterdiğini ifade etmektedir.

Tablo 38: Model Uyum Değerleri

UYUM ÖLÇÜLERİ	☒	df	☒	RMSEA	GFI	IFI	CFI
MODEL	987,484	91	10,851	0,094	0,979	0,957	0,953

p>.05

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; GFI Goodness Fit Index;
IFI: Incremental Fit Index; CFI: Comparative Fit Index

Tablo 39: Karar Verme Stilleri Üzerinde Toplam Etkiler

	DENT_ O	ORG_ BYKL	Y_S	A_R	DS	KG	PD	KC	AC
KV_KN	-,111	-,021	-,132	-,959	-1,412	,915	,253	,076	-,019
KV_KC	-,117	-,060	-,360	-1,039	-1,642	1,154	,378	,176	,020
KV_B	-,009	-,150	-,043	-,555	-,859	,336	,093	,027	-,035
KV_S	-,015	-,180	,824	-,345	,342	-,292	-,251	-,112	-,191
KV_R	,173	,077	,204	,516	1,080	-,580	-,237	-,001	,018

p<.001

Yapısal eşitlik modelinin analizi değişkenler arasındaki etkileri toplam, direk ve dolaylı olarak üç grup halinde görebilmemize imkân sağlar. Tablo-39'da karar verme stilleri üzerindeki etkili olan değişkenlerin toplam etkileri görülmektedir. Söz konusu değişkenler için direk etkilerin "0" olduğu, dolayısıyla toplamda görülen tüm etkilerin dolaylı etki olduğu görülmüştür.

DOKUZUNCU BÖLÜM

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgular yazında yer alan önceki bulgular ile birlikte değerlendirilerek tartışılmaktadır. Ayrıca, yapısal eşitlik modeline ilişkin değerlendirmelerde bulunulmakta, elde edilen bulgular ışığında hipotezler tartışılmakta ve gelecek araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

1. BAĞIMLI DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

Araştırma kapsamında örgütsel büyüklük ile kontrol odağı bağımsız değişkenler, düşünme stili ve problem çözme stili hem bağımlı hem bağımsız değişkenler, karar verme stili ise sadece bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu bölümde; değişkenlerin birbirine etkileri ve birbirini yordaması yanında demografik değişkenlerin bağımsız değişkenler üzerindeki etkileri de tartışılmaktadır.

a. Karar Verme Stili İle İlgili Değerlendirmeler

Rasyonel karar verme stilinin analitik-rasyonel düşünme stili ile ilişkili olduğu, ayrıca problem çözme becerisinin de rasyonellik algısı ile arttığı görülmüştür. Düşünme stilindeki rasyonelliğin artmasının karar verme stilinde de rasyonelliğin artışına neden olduğu, dolayısıyla düşünme stili ile karar verme stili arasında bir paralellik olduğu söylenebilir. Hem karar verme hem de düşünme stili açısından rasyonelitenin problem çözme becerisiyle aynı yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Rasyonel karar verme stili kontrol odağı olarak iç kontrol odağı ile olumlu anlamlı bulunmuştur. Yapılan regresyon analizinde de görüldüğü üzere, rasyonel karar stilinin %15,6'sı iç kontrol odağı, %22,7'sinin de analitik-rasyonel düşünme stili tarafından açıklanmaktadır. Bu bulgu kuramsal çerçeveye de örtüşmektedir. İç kontrol odaklıların karar verme için daha fazla bilgiye ve zamana ihtiyaç duyduklarından aynı zamanda seçim süreçlerinde daha titiz davrandıklarından rasyonel karar verme stilini tercih etmeleri beklenen bir sonuçtur. Bu sonuç Scott ve Bruce'un (1995) iç kontrol odaklı kişilerin bağımlı ve kaçınan karar verme stiline oranla daha fazla rasyonel karar verme stilini kullandıkları bulgularıyla da örtüşmektedir.

Rasyonel karar verme stili ile bir diğer bulgu bağımlı karar verme ile olumlu anlamlı, kaçınan karar verme stili ile olumsuz anlamlı ilişkide olmasıdır. Rasyonel karar vericilerin daha içsel denetim odaklı oldukları bulgusu ile iç denetim odaklıların daha atılgan, girişimci kişiler oldukları göz önüne alındığında, rasyonel karar vericilerin kaçınan karar verme stili ile olumsuz anlamlı olması bu noktada önceki bulgularla örtüşmektedir. Ancak yine beklenenin aksine bağımlı karar verme stili ile de olumsuz anlamlılık beklenirken olumlu anlamlı olması kuramsal birtakım değişkenlerin etken olmuş olabileceğini, kurumların özellikle yapısal açıdan sıkı bir hiyerarşi içerisinde olmasından kaynaklı bir bağımlı karar verme stili tercihi olabileceğini düşündürmektedir.

Sezgisel karar verme stiline ait bulgular incelendiğinde; burada da düşünme stili ile karar verme stili arasında paralellik görülmektedir. Zira sezgisel karar verme stili, yaşantısal sezgisel düşünme stili ile anlamlı orta derecede ilişkilidir. Bu bulguyu destekler nitelikte aynı zamanda analitik-rasyonel düşünme stili ile de olumsuz ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu karar verme stilinin beklendiği gibi yaşantısal sistemle uyumlu olduğu görülmektedir. Karar stilinin %19'u düşünme stili ile açıklanabilir. Yaşantısal sistem kuramsal bölümde de ele alındığı üzere, bu stil sahipleri kişilerin anlık eylemlere yönelik olması (bkz. Tablo-1) kendiliğinden karar verme stili ile de

olumlu ilişkili olabileceğini düşündürür. Nitekim bulgular da bu yöndedir. Aynı zamanda sezgisel karar verme stili, rasyonel karar vericiler de olduğu gibi yine bağımlı karar verme stili ile anlamlı olumlu ilişkili bulunmuştur. Bu durumda karar verme stilinin rasyonel ve sezgisel boyutuna bakılmaksızın kurumsal bir takım değişkenlerin karar vericileri bağımlı karar verme stiline sahip kıldıkları söylenebilir.

Sezgisel karar vericilerin kontrol odağı ile ilişkisine baktığımızda dış kontrol odağı ile olumlu ilişkisi görülmektedir. Araştırmanın genel çerçevesine bakıldığında iç kontrol odaklıların rasyonel karar verme stilini tercih ettikleri, dış denetim odaklı kişilerin ise sezgisel karar verme stilini tercih ettikleri söylenebilir. Sezgisel karar verme stilini yordayan bir başka değişkenin ise örgütsel büyüklük olduğu görülmektedir. Çalışan sayısı az olan örgütlerde sezgisel karar verme stilinin ağırlıklı olarak kullanıldığı görülmüştür. Buna göre sezgisel karar verme stilinin % 12,3'ü örgüt büyüklüğü ile açıklanmaktadır.

Yazında iki uç stil olarak karşımıza çıkan stillerden rasyonel karar verme stiline sahip kişilerin sezgisel karar vericilere göre karar vermede daha az kaçınan tavır sergiledikleri, buna karşın sezgisel karar vericilerin ise rasyonellere göre daha kendiliğinden karar verme eğiliminde oldukları görülmüştür.

Bağımlı karar verme stiline sahip kişilerin aynı zamanda yaşantısal sezgisel düşünme stiline sahip oldukları, buna karşın analitik, planlı ve mantıksal bağlantıları içeren değişkenlerle olumsuz ilişkili oldukları belirlenmiştir. Bu olumsuz ilişkili olduğu değişkenler; planlı-değerlendirici problem çözme, düşünen, kendine güvenli problem çözme ile genel problem çözme becerisidir. Bağımlı karar vermeyi yordayan kontrol odağı iç kontrol odağıdır. Bu stilin %9,4'ü kontrol odağı ile açıklanabilmektedir.

Kaçınan karar verme stiline sahip kişiler de bağımlı karar verme stiline sahip kişilere benzer şekilde durum hakkında daha fazla bilgi toplayan, planlayan ve değerlendiren, rasyonel bir yol izleyenlerle olumsuz ilişkili oldukları görülmüştür. Ayrıca bu kişilerin davranışları ile sonuçları arasında ilişki kurmadıkları, yani dış kontrol odaklı oldukları görülmüştür. Kaçınan karar verme davranışının %6.6'sı dış kontrol odağı ile açıklanmaktadır. Bu bulgu da yazında görülen iç kontrol odaklı kişilerin kaçınan ve bağımlı karar vericilere göre rasyonel karar verme stilini daha fazla kullanmaları tespitiyle paralellik arz etmektedir. Dış kontrol odaklı kişiler kaçınan ve bağımlı karar verme stilini rasyonel stile göre daha fazla tercih etmektedirler.

Kendiliğinden karar verme stiline sahip kişilerin kaçınan karar verici kişilerle paralel bulguları elde edilmiştir. Bu anlamda dış kontrol odağı ile ilişkili bulunmuştur ve kendiliğinden karar verme stilindeki değişimin %11,7'si kontrol odağı tarafından, % 24,3'ü ise analitik-rasyonel düşünme stili tarafından açıklanmaktadır.

b. Problem Çözme Stili İle İlgili Değerlendirmeler

Problem çözme stillerinden planlı-değerlendirici problem çözme stiline sahip kişilerin bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden karar verme stilleriyle olumsuz ilişkili oldukları bulunmuştur. Bu stilin önemli bir bulgusu da diğer tüm problem çözme stilleriyle olumlu anlamlı ilişkide olmasıdır. Bu bulgudan planlı değerlendirici problem çözme stiline sahip kişilerin problem çözme sürecinde sonuca herhangi bir şekilde ulaşmaya çalışan kişiler olduğu çıkarımına gidilebilir. Bu stilin en çok ilişkide olduğu diğer bir bulgu da problem çözme becerisi ile yüksek olumlu ilişkide oluşudur. Planlı değerlendirici stil sahipleri yüksek düzeyde problem çözme becerisine sahip oldukları algısı içindedirler diyebiliriz. Bu stil sahipleri ayrıca düşünme stili olarak da yaşantısal sezgisel düşünme stilinden daha çok analitik-rasyonel düşünme stilini kullanmaktadırlar.

Problem çözme stilleriyle ilgili bir diğer bulguda, düşünen ile kendine güvenli problem çözme stillerinin, sezgisel, bağımlı ve kaçınan karar verme stilleriyle olumsuz ilişkili olduğudur. Bu iki stilin de beklendiği üzere birbiri ile olumlu orta derecede bir ilişkisi görülmüştür. Bu bulguda görüldüğü üzere karar sürecinde bilgiyi yeterince sorgulamanın kişiye karar vermede güven getirdiği düşünülebilir.

Kendine güvenli problem çözme stili ile bir diğer önemli bulgu en yüksek ilişkili olduğu değişkenin problem çözme beceri algısının olduğudur. Bu ilişki tersten de geçerli olması problem çözme beceri algısının yükselmesini en iyi yordayan değişkenin kendine güvenden geçtiği beklentisini getirir.

Problem çözme becerisinin diğer ilişkili olduğu stillerin ise düşünen ve planlı-değerlendirici problem çözme stilleri olduğu görülmüştür. Problem çözme beceri algısının olumlu ilişkili olduğu karar stili ise rasyonel karar verme stilidir. Karar sürecine girilmeden önce hedeflerin belirlenmesi ve hareket tarzlarının bulunması sürecinde ayrıntılı bir araştırma yaparak alternatifleri çoğaltma yoluna giden kişinin karar verme sürecinde de rasyonel karar verme stilini seçmesi beklenir ve bu da bulgular tarafından desteklenmektedir. Bu durumu destekleyen diğer bulgular ise problem çözme algısının, bilgiye ulaşmada yeterince gayret göstermeyen ve kararı son ana kadar erteleme eğiliminde olan bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden karar verme stilleriyle olumsuz ilişkili olmasıdır.

c. Düşünme Stili ile İlgili Değerlendirmeler

Düşünme Stillerinden Analitik-Rasyonel Düşünme Stili beklendiği gibi Rasyonel Karar Verme Stili ile olumlu anlamlı aynı zamanda Sezgisel Karar Verme Stili ile de olumsuz anlamlı ilişkiye sahiptir. Bu düşünme stilinin olumlu ilişkili olduğu problem çözme stilleri ise; Planlı-Değerlendirici Problem

Çözme Stili, Düşünen Problem Çözme Stili, Kendine Güvenli Problem Çözme Stili ile Problem Çözme Beceri Algısıdır.

Analitik-Rasyonel Düşünme Stilinde dikkat çeken bir husus rasyonel karar verme stili hariç diğer tüm karar verme stilleriyle olumsuz anlamlı ilişkili olmasıdır. Bu durum bize düşünme stili olarak, bilgiyi sorgulamayı, çözüme adım adım yaklaşmayı tercih eden kişilerin, karar verme stillerini kullanma aşamasında bağımlı ve kaçınan ve kendiliğinden karar verme stillerini tercih etmediklerini göstermektedir.

Analitik-Rasyonel Düşünme Stilinin kontrol odakları ile ilişkisine baktığımızda sadece dış kontrol odağı ile olumsuz anlamlı ilişkisini görüyoruz. Bu bulgu bize, düşünme stili olarak bilgiye dayalı bir stil tercih eden kişilerin beklendiği üzere eylemleri sonucunda oluşan durumların sebeplerini dış koşullarda aramadıklarını göstermektedir.

Diğer düşünme stili olan Yaşantısal-Sezgisel Düşünme Stilinin de Sezgisel Karar Verme Stili ile olumlu anlamlı ilişkili olduğu görülmüştür. Düşünme stilleriyle karar verme stilleri arasındaki bu paralellik kuramsal bilginin öngördüğü ilişki ile aynı paralelliktedir. Bu düşünme stiline sahip kişilerin karar verme stillerinden olumlu anlamlı ilişkide olduğu bir diğer karar verme stili de Bağımlı Karar Verme Stilidir.

Sonuç olarak düşünme stilleriyle karar verme stilleri arasındaki her iki ilişki de göstermiştir ki, düşünme sürecindeki stil ile karar verme sürecindeki stil paraleldir ve düşünme stili karar verme stilinin öncülüdür.

2. BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

a. Kontrol Odağı İle İlgili Değerlendirmeler

Seçim süreçlerinde daha titiz davranan ve daha fazla bilgi toplama arayışı içerisine giren iç kontrol odaklı kişilerin rasyonel karar verme stilini daha fazla tercih ettikleri, buna karşın beklendiği üzere dış kontrol odaklı kişilerin ise sezgisel karar verme stilini tercih ettikleri bulunmuştur. Dış kontrol odaklıların ayrıca düşünen problem çözme stili ve analitik-rasyonel düşünme stilleriyle de olumsuz ilişkili olduğu görülmüştür. Bu da yine düşünme ve karar verme süreçlerinde bilgiye daha az müracaat eden dış denetim odaklı kişilerin yazında elde edilen bulgularıyla örtüşmektedir. Nitekim aynı bağlamda yapılan bir çalışmada (Scott ve Bruce, 1995), iç kontrol odaklı kişilerin kaçınan ve bağımlı karar verme stillerine göre rasyonel karar verme stilini daha fazla kullandığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak kontrol odağının karar verme stilini etkileyen bir değişken olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına göre ne yönde etkilediğine dair özet bilgi Tablo-40'da sunulmuştur.

Tablo 40: Kontrol Odağı İlişkileri

	Olumlu İlişkili	Olumsuz İlişkili
İç Kontrol Odağı	Rasyonel Karar Verme Stili Analitik Rasyonel Düşünme Stili Bağımlı Karar Verme Stili	Sezgisel Karar Verme Stili
Dış Kontrol Odağı	--	Analitik-Rasyonel Düşünme Stili Düşünen Problem Çözme Stili

b. Örgütsel Büyüklük İle İlgili Değerlendirmeler

Kurumların farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında; en az personele sahip İnta-Space Turk firmasının en fazla personele sahip kurum olan ASELSAN'a göre daha fazla sezgisel karar verme stiline sahip olduğu görülmektedir. Karar vermenin rasyonel modeli problemlerin ve fırsatların sürekli tanımlanması, kapsamlı analizlerin yapılması, formel planlama süreçlerinin kullanılmasını içerdiğinden (Fredrickson, 1984), kuramsal bilginin "sayıca büyük örgütlerin rasyonel davranmaları" bu araştırmada doğrulanmış olmaktadır.

Kurumsal bazda düşünme stilleri ile ilgili bulgu da karar verme stillerindeki bulguyu destekler niteliktedir. Teknokent Yazılım şirketlerinin tüm diğer kurumlara göre Düşünme Stili ile Karar Verme Stili açısından farklılaştığını görüyoruz. Tüm kurumların Teknokent yazılım şirketlerine göre daha analitik-rasyonel düşünme stiline sahip oldukları gözlenmiştir. Bu şirketlerin Kendiliğinden ve Kaçınan Karar Verme Stillerini diğer şirketlere göre daha fazla kullandıkları, aynı zamanda Analitik-Rasyonel Düşünme Stiline daha az sahip oldukları görülmüştür. Kurumlar hakkında verilen bilgilerden hatırlanacağı üzere, TEKNOKENT yazılım şirketleri sayısal olarak çok küçük (8-10 çalışana kadar çalışana rastlanmıştır) ve iş tanımları gereği iş çeşitliliğinin az olduğu, görevlerinin ise daha homojen olmalarıydı. Bu durum bu şirketlerin diğer kurumlara göre daha az analitik-rasyonel düşünme stiline sahip olmalarını gerektirir ki, araştırmada da paralel bulgu elde edilmiştir.

Problem çözme beceri algısının en yüksek olduğu kurumun ise MKE Yönetim kurumu olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda diğer kurumlara göre daha planlı değerlendirici ve düşünen problem çözme stiline sahip oldukları görülmüştür. Bu kurumun diğer kurumlara göre yönetim ve karar verme süreçleri açısından daha bürokrasi yoğun bir yapıya sahip olduğu

bilinmektedir. Bu yapı, MKE Yönetim kurumunun daha planlı-değerlendirici ve düşünen problem çözme stiline sahip olmalarını da anlamlı kılmaktadır.

Sonuç olarak; örgütsel büyüklüğün azalmasıyla gerek düşünme stili gerekse karar verme stili açısından rasyonellik ve analitik kavramlarından uzaklaşıldığı, büyüklüğü, kuruluş zamanı ve yönetim geçmişiyle daha bürokrasi yoğun bir kurumun ise formel kuralları ve planlı değerlendirici stili tercih ettiği ve problem çözme beceri algısının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

3. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

a. Cinsiyet

Cinsiyet ile düşünme stili, problem çözme stili ve karar verme stilleri arasında ilişki bulunamamıştır. Cinsiyetin karar verme stili üzerinde etkisi olduğuna yönelik tespitlerin bulunduğu gibi (Hambrick ve Mason, 1984), cinsiyetin herhangi bir farklılık getirmediğini gösteren çalışmalar da (Loo, 1999) mevcuttur. Bulgulardaki bu farklılaşmanın bir nedeninin sektörel olabileceği düşünülebilir. Ayrıca, verilen eğitim ve kültürel değişimle erkek ile kadın arasındaki diğer alanlardaki farklılaşmanın azalmasının karar verme, düşünme ve problem çözme stilleri üzerinde de etkili olduğu düşünülebilir.

b. Yaş

Yaş gruplarıyla elde edilen bulgularda; 41 ve üzeri yaşlarda olanların diğer yaş gruplarına göre daha fazla Rasyonel Karar Verme Stilini kullandıkları, buna paralel olarak 26-30 yaş aralığına sahip kişilerin ise 41 ve üzeri yaşındakilere göre daha Sezgisel Karar Verme Stilini tercih ettikleri görülmüştür. Bu bulgular bize yaşı artmasının sezgisellikten rasyonel stile

doğru bir eğilimin varlığını göstermektedir. Bu sonuç yazındaki bulgularla örtüşmektedir. Loo (1999), Scott ve Bruce (1995), yaş arttıkça bu stile daha az güven duyulduğundan sezgisel karar stilinden uzaklaşmanın da arttığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, rasyonel karar verme sürecindeki bilgi toplamak için harcanan zaman, yapılan analizlerin fazlalığı göz önüne alındığında, riski en aza indirmeye çalışan yaşlı karar vericilerin daha fazla rasyonel karar verme eğiliminde olacakları da yine yazındaki bulgularla örtüşür niteliktedir.

Yaş ile ilgili bir diğer bulgu yaşla birlikte iç kontrol odaklılığın artmasıdır. Sonuç olarak; yaşın artmasıyla karar için gerekli bilginin güvenilirliğinin daha çok sorgulanması, formel kurallara uyumun artması, olayların sonuçlarının dış etkenlere değil de kendi iradelerinden etkilendiği sonucuna varılması gibi sonuçlar doğurduğu görülmüştür.

c. Eğitim

Eğitim seviyeleri dikkate alındığında; yüksek lisans mezunlarının hem lisans hem doktora mezunlarına göre karar verme ve problem çözme stili açısından farklılaştıkları görülmüştür. Yüksek lisans mezunlarının daha rasyonel karar verme stili ile düşünen problem çözme stilini tercih ettikleri araştırma bulgusudur.

Kuramsal verilere bakıldığında eğitim seviyesinin artması kişiye özgü, yargılara dayalı karar verme stilinin azalmasını gerektirir. Aynı zamanda, eğitimin artmasıyla beklenen bir diğer alışkanlık ise bilginin toplanması ve bilginin analizidir. Eğitim karar vermede analitik teknikleri kullanmaya daha yatkın oluşu çağırıştırır. Dolayısıyla eğitim seviyesinin artması da görev süresi uzunluğun da olduğu gibi analitik ve rasyonel karar verme stilini kullanma eğilimini artıracak beklentisini doğurur.

Araştırma bulguları ise eğitimin bir dereceye kadar kuramsal çerçeveye örtüştüğünü göstermektedir. Bu seviyenin yüksek lisans seviyesi

olduğu görülmüştür. Karar sürecinde gerek hedeflerin belirlenmesi ve hareket tarzlarının oluşturulması gerekse alternatiflerin değerlendirilmesi ve seçim aşamalarında bilginin en çok kullanıldığı ve bilgiye dayalı analitik bir sürecin seçildiği eğitim seviyesinin yüksek lisans olduğunu göstermektedir.

d. Çalışma Süresi

Çalışma süresi ve bulunulan konumda çalışma süreleri dikkate alınarak yapılan iki analizde de aynı sonuçlar elde edilmiştir. Bulgular neticesinde; 4(270-360 ay) süreli çalışanların, 2(90-180 ay) çalışanlara göre daha Rasyonel Karar Verme Stiline sahip oldukları, aynı zamanda çalışma süreleri azaldıkça rasyonel karar verme ortalama puanlarının düştüğü görülmüştür. Bu bulguya paralel olarak; 5(360 ve üzeri ay) çalışanların 1(0-90 ay) çalışanlara göre Analitik-Rasyonel Düşünme Stiline sahip oldukları belirlenmiştir.

Bu alanda yapılan araştırmalar da çalışma süresi fazla olanların rasyonel stili tercih ettikleri görülmektedir. Hatta yöneticinin sahip olduğu deneyimle alternatif eylemlerin neler olabileceğini ve bunların sonuçlarını çıkarsayabileceği düşüncesinden hareketle sezginin deneyimle olumlu ilişkili olabileceği düşünülmüş, ancak çalışmalarda tam tersi bir sonuç elde edilmiştir (Goll ve Rasheed, 2005). Çalışma süresinin artması sezgisel karar verme stili ile negatif ilişkili bulunmuştur. Bu da çalışma süresi fazla kişilerin rasyonel karar verme stilini tercih ettikleri hipotezini güçlendirmektedir.

e. Konum

Çalışılan konumun karar verme ve düşünme stilleri açısından farklılık meydana getirdiği görülmüştür. Karar vermenin rasyonel modeli problemlerin ve fırsatların sürekli tanımlanması, kapsamlı analizlerin yapılması, formel planlama süreçlerinin kullanılmasını içerdiğinden (Fredrickson, 1984), yönetim seviyesi arttıkça hem içsel süreçler hem de

çevresel değişkenler analiz edilmeye çalışılacağından rasyonel karar süreçlerinin artması beklenir. Araştırma kapsamında da bu beklentiye uygun sonuçlar elde edilmiştir. Yönetim seviyesinin artması rasyonel karar verme stili ve analitik-rasyonel düşünme stili ile ilişkili bulunmuştur. Nitekim araştırmada üst kademe yöneticileri çalışanlara göre daha fazla rasyonel karar verme stiline sahip oldukları, yine üst kademe yöneticilerinin alt kademe yöneticilerine göre düşünme stilleri açısından daha fazla analitik-rasyonel düşünme stilini benimsedikleri görülmüştür.

Bir diğer bulgu yönetim seviyesinin artması ile karar vermede bağımlılığın artmasıdır. Rasyonel karar verme stili aynı zamanda "katılımcılığa" ve "kapsamlılığa" vurgu yaptığından, karar süreçlerinde daha fazla grubun ve kişinin katılımının dolayısıyla daha fazla bağımlılığın oluşmasını açıklamaktadır.

f. Bölüm

Çalışılan bölümler açısından sonuçlara bakıldığında, finans çalışanlarının üretim, pazarlama ve AR-GE çalışanlarına göre daha Kendiliğinden Karar Verme Stiline sahip oldukları, buna karşın AR-GE çalışanlarının ise pazarlama bölümünde çalışanlara göre daha Düşünen Problem Çözme Stiline sahip oldukları belirlenmiştir. Burada araştırmanın yapıldığı savunma sanayi sektörü düşünüldüğünde en önemli bölümün AR-GE olduğu açıktır. Bu bölümün diğer bölümlere göre bilgiye dayalı, analizi fazlaca kullanan, seçeneklerin sonuçlarını tartan düşünme stilini yani Düşünen Problem Çözme Stilini tercih etmeleri beklenen bir bulgu olarak görülmelidir.

Finans çalışanlarına ait elde edilen bulgu ise bu kişilerin diğerlerine göre Kendiliğinden Problem Çözme Stilini tercih etmeleridir. Bu bölümün kararla ilgili alanına bakıldığında genellikle periyodik olarak ve "programlanmış" olarak nitelenen problem türü ile karşılaştıkları

görülmektedir. Bu tür problemlerin yine seçenekleri fazla irdedemeyen problem çözme türü olan kendiliğinden problem çözme türünü tercih ettikleri düşünülebilir.

4. MODEL ÖNERİSİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

Araştırmada tüm değişkenlerin birlikte test edilmesi ve hipotezlerin daha kolay anlaşılması için bir model geliştirilmiştir. Modelin merkezinde karar verme stilleri bulunmaktadır. Örgütsel bir değişken olarak ele alınan örgütün büyüklüğü ile kişilik özelliği olan Kontrol Odağının hem doğrudan hem de düşünme stili ile problem çözme stilleri üzerinden dolaylı etkileri olduğu, ayrıca düşünme stiline ve problem çözme stiline de yine karar verme stili üzerinde doğrudan etkili olduğu hipotezlenmektedir.

Araştırma modeli örgütsel değişken olan büyüklüğün ve kişisel özellik olan Kontrol Odağının öncelikle düşünme stiline ve problem çözme stiline öncülleri olduğunu göstermektedir. Bu öncüller aynı zamanda karar verme stillerinin de öncülleridir. Dolayısıyla karar verme stiline doğrudan ve dolaylı etkileri bulunmaktadır. Karar verme stiline diğer öncülleri de düşünme stili ile problem çözme stildir.

Bu model örgütün bir özelliği olan büyüklüğün karar vericilerin düşünme stiline etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca kişilik özelliğinin de düşünme stili üzerinde etkisi görülmektedir. Ancak modeldeki kişilik özelliğinin aynı zamanda problem çözme stiline doğrudan etkilediği bulgularca doğrulanmamıştır. Düşünme stiline bu etkiye aracılık ettiği görülmüştür.

Bunun yanı sıra karar verme stillerine hem problem çözme stiline hem düşünme stiline etki ettiği önemli bir bulgudur. Modelin ortaya koyduğu önemli bulgulardan bir diğeri ise, düşünme stiline hem problem çözme hem de karar verme stili üzerinde en büyük etkiye sahip oluşudur.

Sonuç olarak bu modelde, örgüt içerisinde öğrenebilen ve yetenek olmayan, sadece bir seçim yolu olan karar verme stiline; düşünme, problem çözme stillerinden ve örgüte has özellik ile kişisel özellikten etkilendiği gösterilmiştir.

5. HİPOTEZLER İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

Araştırmada hipotezleri test etmek üzere korelasyon, regresyon, ANOVA ve yapısal eşitlik modeli (YEM) ile yol analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda hipotezlerle ilgili özet sonuçlar Tablo-41'de gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara ilişkin değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

Örgütsel büyüklüğün karar verme stili üzerinde etkisi olup olmadığını anlamak için kurum büyüklüklerinin karar verme stilleriyle üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir. Sayıca küçük kurumun sezgisel karar verme stilini tercih ettiği, sayıca büyük kurumların ise en küçük kuruma göre analitik-rasyonel düşünme stilini tercih ettiği görülmüştür. Örgütsel büyüklüğün problem çözme stilleri üzerinde doğrudan etkisine rastlanılmamıştır, ancak düşünme stili ile problem çözme stili arasında ilişki göz önüne alındığında örgütsel büyüklüğün problem çözme stili üzerinde dolaylı etkisinden söz edilebileceği değerlendirilmiştir. Bulgular neticesinde Hipotez-1 ve 2'nin desteklendiği, Hipotez-3'ün ise kısmen desteklendiği görülmüştür.

Kontrol odağının düşünme stili, problem çözme stili ile karar verme stili üzerinde etkisi olup olmadığı için regresyon analizi yapılmış ayrıca kurulan model içerisinde etkisi olup olmadığına bakılmıştır. İç kontrol odağına sahip kişilerin karar verme stillerinin rasyonel karar verme stili ile olumlu ilişkili olduğu, ayrıca dış kontrol odaklıların düşünen problem çözme stili, düşünme stillerinden ise analitik rasyonel düşünme stili ile olumsuz ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bulgular neticesinde Hipotez-4,5,6'nın desteklendiği görülmüştür.

Düşünme ve problem stillerinin karar verme stilleri üzerinde etkilerini görmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış, kuramsal bilginin desteklediği birçok etki görülmüştür. Analitik-rasyonel düşünme stili rasyonel karar verme stili ile, yaşantısal-sezgisel düşünme stili ise sezgisel karar verme stili ile, ayrıca planlı-değerlendirici problem çözme stili analitik-rasyonel düşünme stili üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu bulgular neticesinde Hipotez-7,8,9'un desteklendiği görülmüştür.

Demografik değişkenlerle ilgili hipotezlere bakıldığında; demografik değişkenlerden karar verme stilleri üzerinde sadece cinsiyetin herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bunun dışında yaşın, yönetim seviyesinin ve görev süresinin artmasının karar vericilerde rasyonel karar verme stilini kullanma eğilimini artırdığı tespit edilmiştir. Eğitimin seviyesine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında eğitimin azalıp artmasıyla karar verme stili arasında doğrusal bir ilişki tespit edilmemiş, ancak yüksek lisans mezunlarının hem doktora hem de lisans mezunlarına göre rasyonel karar verme stilini daha fazla kullandıkları yönünde farklılaştıkları görülmüştür. Karar vericilerin rasyonel karar verme stilini en fazla kullandıkları eğitim seviyesi yüksek lisans olduğu, doktora seviyesi ile rasyonaliteden uzaklaştıkları, kararların daha çok sezgiselliğe yaklaştığı tespit edilmiştir.

Yine çalışılan bölümlerin bütüne göre herhangi bir farklılaşma tespit edilmemiş, ancak, finans çalışanlarının üretim, pazarlama ve AR-GE çalışanlarına göre daha kendiliğinden karar verme stiline sahip oldukları görülmüştür. Bu bulgular neticesinde Hipotez-10a,10c ve 10d'nin desteklendiği, 10e ve 10f'nin kısmen desteklendiği, 10b'nin ise desteklenmediği görülmüştür.

Tablo 41: Hipotezlerin Desteklenme Durumu

Hipotez Nu.	Hipotez	Sonuç
H1	Örgütsel büyüklüğün karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H2	Örgütsel büyüklüğün düşünme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H3	Örgütsel büyüklüğün problem çözme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kısmen Desteklenmiştir.
H4	Kontrol Odağının düşünme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H5	Kontrol Odağının problem çözme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H6	Kontrol Odağının karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H7	Problem çözme stili karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H8	Düşünme stili problem çözme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H9	Düşünme stili karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H10a	Yaşın karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H10b	Cinsiyetin karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
H10c	Görev süresinin karar verme stili üzerinde etkilidir.	Desteklenmiştir.
H10d	Çalışılan konumun karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H10e	Eğitimin karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kısmen Desteklenmiştir.
H10f	Çalışılan bölümün karar verme stili üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kısmen Desteklenmiştir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARININ İLGİLİ YAZINA KATKILARI

Yönetim organizasyon alanında, görgül çalışmaların azlığı (Üsdiken ve Pasadeos 1992), bu görgül çalışmalarda da "tanımlayıcı" analiz

yöntemlerinin yaygınlığı göze çarpmaktadır (Semerciöz, 1997). Bu durum ulusal yazında hem “çeşitlilik” hem de “yeterlilik” anlamında bir “yöntem sorunu” yaşandığını göstermektedir (Özen, 2008). Bu araştırmada, önceki bölümlerde kullanılan yöntemler ve oluşturulan modellerle yukarıda belirtilen bu soruna ilişkin bir katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırma tasarımı olarak da yönetim organizasyon alanı yazınına katkısı olduğu söylenebilir. Araştırmalar amaçları itibariyle, betimleyici, açıklayıcı ve hem betimleyici hem de açıklayıcı olmak üzere üç grupta toplanabilir (Özen, 2008). Betimleyici araştırmalar, incelenen konuya ilişkin olguları betimleyen araştırmalardır. Bu tür araştırmalarda genellikle hipotez sınanmaz, aksine izleyen araştırmalarca sınanmak üzere, keşfedilen olgulardan yola çıkarak çeşitli hipotezler formüle edilir. Açıklayıcı araştırmalar ise, ne olduğuna değil de, niçin ve nasıl olduğuna odaklanan çalışmalardır. Yapılan bu çalışma bu iki kategorinin dışında, hem incelenen konuya ilişkin olguları betimlemek hem de bu olgular arasındaki nedensel ilişkileri açıklamak amacıyla yapılan bir çalışmadır. Bu maksatla, karar verme stiline ilişkin kuram ve modellerin oluşturulabilmesi için öncelikle buna yönelik kavramların, değişkenlerin betimleyici araştırmalardaki kuramsal bilgileri toplanmıştır. Elde edilen bu kavramlar arası ilişkilere dayanarak oluşturulan model ve oluşturulan hipotezler sınanarak açıklayıcı bir çalışma meydana getirildiği düşünülmektedir.

Araştırma bulgularının Yönetim ve Organizasyon alanında katkıları olduğu konular üç başlık altında aşağıda tartışılmıştır.

a. Örgütsel Davranış Alanına Katkısı

Yönetim alanında karar verme çalışmalarına sıkça rastlanılmasına rağmen, özellikle ulusal yazında örgütsel davranış alanında bu çalışmaların sınırlı kaldığı gözlenmiştir. Karar verme çalışmalarının bireysel bazda psikoloji alanında yapıldığı, bu çalışmaların ise kapsam gereği kişilik

özellikleriyle sınırlandığı görölmüştür. Örgütsel davranış alanının karar verme kapsamında göze çarpan bir diğeri sınırlılığın ise karar vermenin bir süreç olarak ele alınması, "stil" bazlı çalışmalara ağırlık verilmemesidir. Bazı durumlarda yeteneklerden bile daha önemli görülen "stil" kavramının ele alınmaması büyük bir boşluk olarak değerlendirilmiştir ve bu araştırmayla bu boşluğun giderilmesine katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında görülen bir diğeri nokta psikoloji alanının bu çalışmaları kişilik özellikleriyle "mikro" düzeyde ele alması, finans ve stratejik yönetsel alanın ise "makro" düzeyde ele almasıdır.

Yukarıda sıralanan problemleri alanlara bu çalışmayla üç noktada katkı sağlanabileceği düşünülmüştür. Bunlardan birincisi çalışmada karar verme kavramı "stil" kapsamında ele alınmasıdır. Karar verme kavramının kişilerin yetenekleri yanında bunları kullanma yolu olarak tanımlanan stil kavramıyla ele alınmasının açıklayıcı yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir. İkinci olarak; karar verici örgüt içerisinde örgütün bir parçası olarak değerlendirilmiş, kişisel özellikler yanında örgütsel özellikler de bir değişken olarak ele alınmış ve bütüncül bir model sunulmuştur. Üçüncü olarak sunulan model üzerinde veri toplanarak görgül olarak araştırması yapılarak modele ait bulgular sunulmuş dolayısıyla hem betimleyici hem de açıklayıcı bir yaklaşım sergilenmiştir.

b. Stratejik Yönetim Uygulamalarına Katkısı

Stratejik yönetim alanındaki, araştırmalar iki esas bölüme ayrılır. Bunlar; yapı ve süreç araştırmalarıdır (Schwenk,1995). Yapı; stratejilerin içeriğiyle ilgilenirken, süreç araştırmaları karar sürecini ve onu etkileyen faktörleri inceler. Son yıllarda strateji bağlamında verilen önerileri aşmayı sorgulayan araştırmaların getirdiği çözümlerin başında karar sürecini etkileyen kişisel ve örgütsel karakteristikleri ve bu karakteristiklerin karar verme süreçlerini nasıl etkilediğini incelemek (Schwenk, 1995) gelmektedir.

Yapılan bu çalışma stratejik yönetim alanında oluşan tıkanmanın giderilmesi için öne sürülen çözümle tamamen örtüşüyor diyebiliriz.

Diğer yandan stratejik yönetim alanının bir bölümünü teşkil eden stratejik karar verme çalışmaları çoğu zaman stratejik yönetimle eş tutulmuştur. Stratejik karar vermenin bir modeli "stratejik seçim" olarak adlandırılır ve karar vericilerin kişisel tercihleriyle seçim üzerinde esas etken olduğu söylenir (Child, 1974). Bunun yanında dışsal kontrol perspektifi (Romanelli ve Tushman, 1986) stratejik kararların büyük oranda dış çevresel faktörlerce sınırlandırıldığını iddia eder. Araştırmamızda oluşturulan model de hem kişisel faktörleri hem örgütsel faktörü barındırdığından stratejik yönetim alanında oluşan bu sorunsallara hem betimleyici hem açıklayıcı bir katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

c. İnsan Kaynakları Alanına Katkısı

Bu çalışmanın insan kaynakları alanına iki yönde katkısı olduğu değerlendirilmektedir. Bunlardan birincisi insan kaynaklarının esas ilgi alanlarından olan kişisel performansın gelişimi diğeri eğitim sürecidir.

İnsan kaynakları çalışmalarının son dönemde ağırlık verdiği konulardan birisi eğitim ve geliştirme süreçleridir. Eğitim kapsamında ele alınan faaliyetler işe alınan personelin işin gereklerine göre bireyde bulunması gereken bilgi ve beceri düzeyine ulaşması için yürütülen çalışmalardır. Bu çalışmalar kapsamında yapılan en temel iki faaliyet ise kişinin sahip olduğu düşünme ve karar verme stillerinin bilinmesi ve buna etki eden hususların anlaşılması, iş çevresinde hangi işe hangi düşünme ve karar verme stiline sahip kişilerin getirileceğinin bilinmesidir. Bilişsel stil karar vericinin bilgi işleme hızını tayin eder ve mesleki başarıda önemi büyüktür. (Hayes & Allinson, 1994). Kişilerin stilleriyle sahip oldukları görev çevresinin uyum derecesi kişilerin başarı derecelerini etkiler. İnsan kaynaklarının üzerinde daha çok durduğu kişilerin yetenekleri yanında stillerinin de

sorgulanması ve stillerine uygun görevlendirmeleri hem kişi hem örgüt açısından verimliliği artıran bir etken olarak karşımıza çıkar.

Başarılı bir çalışan olmak için sahip olunması gerekenlerin neler olduğu sorusu çok sıkça sorulan bir sorudur. Buna verilen hazır cevaplar arasında kabiliyet, beceri, enerjik olmak gibi bir dizi kavram sayılabilir. Bütün bunların yadsınmadığı bir gerçektir. Ancak bütün bunların yanında gizli olan ve kişinin her yaptığı davranışla ve düşünceyle ilişkili olan kavram stil kavramıdır (Rowe ve Mason, 1989). Stil işin gerekleriyle uyumlu olduğu durumlarda performans artmaktadır. Çalışma bulgularımızdan da hatırlanacağı üzere karar verme stili kişinin durumları canlandırması ve düşünme şekliyle ilgilidir. Kişisel hedefler, sakınılan durumlar, hangi içten hoşlanıldığı, nelerin sevildiği ve sevilmediği, iletişimi nasıl yaptığı kararı nasıl verdiği ile ilgilidir.

Stillerden kaynaklanan bireysel farklılıkların ortaya konması insan kaynakları için yeni bir açılım olacağı yeteneklerin yanında bazen yeteneklerden de önemli olan stillerin kişileri ayırt etmede kullanılması önemlidir. Örneğin bu araştırmanın bulgularından olan rasyonel karar verme stilini en fazla kullanan yüksek lisans mezunlarının planlama ve proje grupları gibi örgütün içine odaklanan bölümlerinde, diğer lisans ve doktora mezunlarının ise satış ve pazarlama gibi bölümlerde çalıştırılmalarının uygun olacağı görölmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalarında, tanımlı iş çevresi olanların daha fazla analitik süreçlere tabi olduğu, iş çevresinin daha geniş özgürlük tanıdığı durumlarda ise bireylerin daha çok sezgisel stile yakın davrandıkları belirlenmiştir (Cools ve Van den Broeck, 2008). Bu çalışmalarda ayrıca iş bölümlerine göre de bilişsel stillerde farklılıklar gözlenmiştir. Örgütün dış çevresine odaklanan bölümler (satış, pazarlama), örgütün içine odaklanan bölümlere (personel, planlama, yönetim) nazaran daha sezgisel stili benimsedikleri belirlenmiştir.

7. GELECEKTE YAPILACAK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu araştırma karar verme stilini merkezde olmak üzere, karar verme stilinin öncülleri olarak; problem çözme stilini, düşünme stilini, kişilik özelliği olan kontrol odağını ve örgütsel özellik arasında yer alan örgüt büyüklüğünü bütüncül bir model içerisinde incelemektedir. Ayrıca yazında geniş bir yer tutan demografik değişkenlerin karar verme stiline etkileri de inceleme kapsamına alınmıştır. Bu araştırmanın görgül çalışması Savunma Sanayi İmalatçılar Derneğine (SASAD) üyesi firmalarında bulunan çeşitli kademelerdeki yönetici ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada ele alınan karar verme stilinin öncülleri sunulan model çerçevesinde artırılıp aynı zamanda örgüt tiplerinin çeşitlendirilmesi örgütsel davranış alanına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Bu sayede karar verme süreçlerine ait değişkenlerin zaman içerisindeki değişimleri izlenebilir, aralarındaki farklar tespit edilebilir. Araştırmanın farklı sektörlerde, farklı meslek grupları içerisinde tekrarlanarak karar verme stillerine etki eden değişkenlerin sonuçları karşılaştırılarak, sektörel ve mesleki olarak farklılıklar ortaya konabilir.

Veri toplama yöntemi açısından bakıldığında, veriler nicel olarak öz bildirim yöntemiyle toplanmıştır. Bunun yanında davranışsal karar verme kavramının değerlendirilebileceği gözlemsel veri toplama yöntemi bu alanda yapılacak çalışmada çok faydalı olacaktır.

Karar verme stilini etkileyen önemli bir boyut olan çevrenin etkisi bu çalışmada ele alınmamıştır. Ölçümü uzun dönemli çalışma gerektiren çevrenin durağan veya değişken olmasının karar verme stili üzerinde etkisinin bilinmesi oldukça önemlidir. Çevrenin aracı değişken olarak ele alınmasıyla modele dahil edilecek bir çalışma konuya derinlik kazandıracaktır.

Karar verme stilleri incelendiğinde örgütlerin sezgisel veya rasyonel karar verme stilleriyle ilişkisiz olarak, tüm örgütlerin bağımlı karar verme stiline sahip oldukları dikkat çekmektedir. Bu durumda karar verme stiline rasyonel ve sezgisel boyutuna bakılmaksızın kurumsal bir takım değişkenlerin karar vericileri bağımlı karar verme stiline sahip kıldıkları söylenebilir. Bu durum araştırma kapsamında olan Savunma Sanayi alanındaki örgütlere atfedilebilecek bir özellik olup olmadığının araştırması için bu çalışmaya benzer çalışmaların tekrarlanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

MKE Kurumunun diğer kurumlara göre yönetsel anlamda diğerlerine göre daha bürokrasi yoğun olması Problem Çözme bulgularının da daha planıcı, düşünen ve değerlendirci stillere yakın olması örgüt kültürünün bu kapsamda önemini akla getirmektedir. Bu durumu açıklamada örgüt kültürünün aracı veya doğrudan bir değişken olabileceği değerlendirildiğinden örgüt kültürünü de içine alan bir çalışmanın faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

8. SONUÇ

Sonuç olarak betimleyici yazından çıkarıldığı üzere; karar verme gerek örgütlerin gerekse bireylerin çözümlenmesinde bir çözümleme birimi olarak kullanılmaktadır. Örgütsel faaliyetten veya bireysel eylemden önce basit ya da karmaşık bir seçim süreci bulunduğu düşünülürse, örgütsel davranışı açıklamakta karar verme başlıbaşına ele alınması gereken bir konudur. Türkiye'deki karar verme çalışmaları incelendiğinde konunun yönetim, psikoloji ve ekonomi alanları tarafından ele alındığı görülmektedir. Bunlardan yönetim alanında yapılan çalışmalar, karar vermeyi bir seçim süreci olarak ele alır ve seçme kriterleri, seçim araçları ve yazılımları ile sınırlı araştırmalar yapar. Yine aynı şekilde psikoloji alanında yapılan çalışmalar karar stiline etki eden psikolojik ve kişisel değişkenleri ele alır. Ekonomi alanı ise aynı şekilde karar vericiyi faydayı maksimize etmeyi amaçlayan bir kişi önkoşulundan

hareketle yola çıkar. Oysa karar davranışının bütüncül bir modelde ele alınması davranışaçıklama adına daha doyurucu sonuçlar içermektedir.

Görüldüğü üzere karar verme davranışının çözümlenmesi kişilerin psikolojik özelliklerinden başlayıp, örgütün yapısına kadar uzanmaktadır. Dolayısıyla karar verme araştırmaları; ilk olarak insan zihninin bir işlevi, zihinsel bir süreç olarak, ikinci olarak çeşitli kişilik özellikleriyle, üçüncü olarak demografik özellikler, çevre ve karar vericinin örgüt içerisindeki yeri itibarıyla ve örgütün kendine has özellikleri ele alınarak incelenmelidir. Bu araştırmada kullanılan model birçok değişkenle geliştirilebilir ve derinleştirilebilir. Bu karar verme stili kavramının bütünleşik boyutta ele alınmasıyla, kişilerin örgüt içerisindeki karar verme davranışları hakkında belirli bir modele ulaşılacağını umuyoruz.

KAYNAKLAR

- ADAK A., "Okul Öncesi Eğitimi Öğretmenlerinin Fen Öğretimine Yönelik Tutumları İle Düşünme Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- AGOR Weston H., "The Logic of Intuitive Decision Making: A Research-Based Approach for Top Management", Westport, CT: Ouorum Books, 1986.
- ALLINSON, Christopher W. ve HAYES, John "Cross-National Differences in Cognitive Style: Implications for Management" The International Journal of Human Resource Management, 11:1, 161-170, 2000.
- ALTUNTAŞ, Elif Ağcayazı, "Okul Yöneticilerinin Düşünme Stilleri ile Düşünme Stilleri Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2008.
- AVŞAROĞLU Selahattin, Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Ve Stres Başaçıkma Stillerinin Benlik Saygısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005.
- BAŞOL G. ve TÜRKOĞLU E. "Sınıf Öğretmeni Adaylarının Düşünme Stilleri İle Kontrol Odağı Durumları Arasındaki İlişki". Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, (2009). Erişim:<http://www.insanbilimleri.com>. Son Erişim Tarihi:17.07.2010.
- BAIOCCO Roberto, Laghi Fiorenzo ve D'ALESSIO Maria, "Decision-Making Style Among Adolescents: Relationship With Sensation Seeking and Locus of Control", Journal of Adolescence 32, 963-976, 2009
- BAŞOL, G. ve TÜRKOĞLU, E., "Sınıf Öğretmeni Adaylarının Düşünme Stilleri ile Kontrol Odağı Durumları Arasındaki İlişki", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2009, <http://www.insanbilimleri.com>

BAL Pervin Nedim, "Ergenlik Döneminde Mesleki Karar Verme Olgunluğunun İncelenmesi ve Mesleki Karar Verme Eğitim Programının Etkisinin Araştırılması", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2001.

BARKER V. L., ve MUELLER, G. C., "CEO Characteristics and Firm R&D Spending", Management Science, 48(6), 782-801, 2002.

BELL David, RAIFFA Howard ve TVERSKY Amos, "Decision Making: Descriptive, Normative, And Prescriptive Interactions" Cambridge University Press, New York, 1988.

BETSCH Cornelia Kunz ve JUSTUS J. "Individual Strategy Preferences and Decisional Fit", Journal of Behavioral Decision Making, Vol. 21, 532-555, 2008.

BINGHAM, A., "Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi" Çev. A. Ferhan Oğuzhan,. Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 2004.

BOUAZZI Nagia, "Risk Altında Karar Verme Davranışının Kültürel Modeli: Olasılık Teorisinin Analizi (Türkiye, Libya, Japonya, Çin ve Kanada)", İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.

BREW Frances P., HESKETH Beryl ve TAYLOR Alan, "Individualist-Collectivist Differences In Adolescent Decision Making And Decision Styles With Chinese and Anglos", International Journal of Intercultural Relations, 25, 1-19, 2001.

BRIGGS, Clark, ve Little Patrick, "Impacts of Organizational Culture and Personality Traits on Decision-Making in Technical Organizations" Wiley InterScience, 2007 Wiley Periodicals, Inc. Syst Eng 11: 15-26, 2008

BULUŞ, M., "Öğretmen Adaylarında Yükleme Karmaşıklığı, Düşünme Stilleri ve Bilişsel Tutarlılık Tercihi İlişkisinin Akademik Başarı ve Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2000.

CABANTOUS Laure, **"Strategic Decision Making as a "Performative Praxis: Constructing Rationality in Organizations"** www.iae-toulouse.fr/files/Cabantous-Gond.pdf. (Son Erişim: 26 Mart 2009).

COHEN, M. D., MARCH, J. G., ve OLSEN, J. P. **"A Garbage Can Model of Organizational Choice,"** Administrative Science Quarterly, Volume 17, Number 1, 1972.

CHENG Louis T.W., RICKY Y.K. Chan, LEUNG T.Y., **"Management Demography and Corporate Performance: Evidence From China"**, International Business Review, 10.1016/j.ibusrev. 2009. 12. 007, 2009.

CHILD John **"Managerial and Organizational Factors Associated With Company Performance"** Journal of Management Studies 11:175-189, 1974.

ÇİVİTÇİ Asım, **Akılcı Duygusal Eğitimin İlköğretim Öğrencilerinin Mantıkdışı İnanç, Sürekli Kaygı Ve Mantıklı Karar Verme Düzeylerine Etkisi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2003.

COOLS Eva, BROECK Herman Van den, BOUCKENOOGHE Dave, **"Cognitive Styles And Person-Environment Fit: Investigating The Consequences Of Cognitive (Mis)Fit"**, European Journal of Work and Organizational Psychology, 18:2,167-198, 2008.

ÇAĞRI Mehmet Çetin, **Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri, Sosyal Beceri Düzeyleri ve Stresle Başa Çıkma Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi** Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü · Beden Eğitimi ve Spor Bölümü · Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2009

DALYAN Figen, **"Millî Savunma Sanayine Doğru Bir Adım: Öğrenen Organizasyonlar ve Şirket Üniversiteleri"**, Stratejik Araştırmalar Dergisi, Genelkurmay Askerî Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları, Yıl: 2, Sayı: 3, Şubat 2004.

DEAN James W., ve SHARFMAN Mark P., **"Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness"**, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 2, 368-396, 1996.

DEMİR H., BİRCAN B., TÜTEK H., **"Yönetmel Karar Verme"**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yayını, İzmir, 1985.

DENİZ Mehmet Engin, **"Üniversite Öğrencilerin Karar Verme Stratejileri Ve Sosyal Beceri Düzeylerinin Ta-Baskın Ben Durumları Ve Bazı Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi"**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.

DURU E., **"Öğretmen Adaylarında Kişi-Durum Yaklaşımı Bağlamında Yardım Etme Davranışı Eğilimi, Empati ve Düşünme Stilleri İlişkisi ve Bu Değişkenlerin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi"**, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002.

DRIVER, M. J., **"Individual Decision Making And Creativity"**, Organizational Behavior, sf. 59-91, Columbus, 1979.

DRIVER, M. J., BROUSSEAU, K. E., ve HUNSAKER, P. L., **"The Dynamic Decisionmaker"** New York: Harper & Row, 1990.

D'ZURILLA Goldfried, **"Problem Solving and Behavior Modification"**, Journal of Abnormal Psychology, 18:407-426, 1971.

EISENHARDT Kathleen M. ve Zbaracki Mark J., **"Strategic Decision Making"** Strategic Management Journal, Vol.13, 17-37, 1992

ELBENNA, S. ve CHILD J. **"The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on The Rationality of Strategic Decision-Making"** Journal of Management Studies 44:4 June 2007.

EPSTEIN, S., Pacini, R., Denes-Raj, V., Heier, H., **"Individual Differences in Intuitive-Experiential and Analytical-Rational Thinking Styles"**, Journal of Personality and Social Psychology, 71, 2, 390-405., 1996.

ERDOĞAN Şükran, "Fizik Derslerindeki Başarılı ve Başarısız Öğrencilerin Öğrenme ve Düşünme Stillerinin Karşılaştırılması", Konulu Yüksek Lisans Tezi, 2008.

EUGENE Sadler-Smith "Cognitive Style and The Management of Small and Medium-Sized Enterprises" Organization Studies, 25-155, 2004.

FRANKEN Ingmar H.A. ve MURIS Peter, "Individual Differences in Decision-Making", Personality and Individual Differences 39, 991-998, 2005.

FREDRICKSON J. W. "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions" Academy of Management Journal, Vol. 27, No.3, 445-466, 1984

FREDRICKSON, J.W. ve T.R. Mitchell "Strategic Decision Process: Comprehensiveness and Performance in an industry with a stable Environment", Academy of Management Journal, 27, 399-423, 1984.

FREDRICKSON, J. W. "Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes" Academy of Management Journal, Vol. 28, No.4, sf.:821-843, 1985.

GALBRAITH, J. R. "Strategy and Organization Planning", Human Resource Management, 22, 1983.

GELBAL, S., "Problem Çözme Becerisinin Öğretimle Geliştirilmesi, Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu, Eğitimde Nitelik Geliştirme", Özel Kültür Yayınları, İstanbul., 1991.

GOLDSTEIN, W.M. ve HOGARTH, R.M., "Research On Judgment And Decision Making: Currents, Connections, And Controversies" Cambridge: Cambridge University, 1997.

GOLL, Irene ve RASHEED, Abdul M. A. "Rational Decision Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment" Strategic Management Journal, Vol., 18 7, 583-591, 1997.

GOLL Irene ve RASHEED Abdul A. **"The Relationships Between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Enviromental Munifence, and Firm Performance"** Organization Studies 26(7): 999-1023, 2005.

GORE Julie, ADRIAN Banks, LYNNE Millward ve KYRIAKIDOU Olivia, **"Naturalistic Decision Making and Organizations: Reviewing Pragmatic Science"**, 27(7):925-942, Organization Studies, 2006.

HAROLD Brown, I. **"Rationality"**, London: Routledge, 1988.

HAMBRICK, Donald C., ve MASON Phyllis **"Upper Echolons: The Organization as A Reflection of Its Top Managers"** Academy of Management Review 9: 193-206, 1984.

HAMBRICK, D. C., ve FUKUTOMI G. D., **"The Seasons of A CEO's Tenure"** Academy of Management Review, 16, 719-742, 1991.

HAYES, J., ve ALLINSON, C. W., **"Cognitive Style and The Theory and Practice of Individual and Collective Learning In Organizations"** Human Relations, 51, 847-871. 1998.

HENDERSON John C. ve NUTT Paul C., **"The Influence of Decision Style on Decision Making Behavior, Management Science"** Vol. 26. No. 4. Nisan, 1980.

HEPPNER P.Paul, DEBRA J. Walter ve GLENN E. Good, **"The Differential Role of Instrumentality, Expressivity, and Social Support in Predicting Problem-Solving, Appraisal in Men and Women"**, Sex Roles, Vol.32, 1995.

HITT Michael A. ve TYLER Beverly B., **"Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives"** Strategic Management Journal, Vol. 12, No.5, sf.:327-351, 1991.

HUGHES, E. H., CANO Garcia, F., **"Learning and Thinking Styles: an Analysis of Their Interrelationship and Influence on Academic Achievement"**, Educational Psychology. Vol:20, No:4., 2000.

IMAS J. M., **"Authoring The Organizational Decision-Making Genre: Decision Processes as Fictional Tales"** <http://desinuum.org/apros/papers/117.pdf> 2003. (Son Erişim: 26 Mart 2010).

KAHNEMAN Daniel, PAUL Slovic, ve TVERSKY Amos, **"Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases"** Newyork, Cambridge University Press, 1982.

KALAYCI, N., **"Sosyal Bilgilerde Problem Çözme ve Uygulamalar"**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2001.

KAYNAR İbrahim, **"İşletmelerin Karar Verme Organları Üzerinde Stresin Etkileri ve Konya Bölgesindeki İşletmelerde Uygulamalı Bir Araştırma"**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2001.

KESİCİ şahin, **Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Psikolojik İhtiyaç Örüntüleri ve Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.

KHANDWALLA, Pradip N., **"The Design of Organizations"**, Harcourt, Brace Javanovich Inc. USA, 1977.

KHATRI Naresh, **"Role of Intuition in Strategic Decision Making"** Human Relations, Vol. 53, No. 1, 57-86, 2000.

KÖKDEMİR Doğan, **"Belirsizlik Durumlarında Karar Verme"**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2003.

LAWRENCE, Barbara S. **"The Black Box of Organizational Demography"** Organizational Science 8:1-22, 1997.

LEFCOURT Herbert M., **"Locus of Control, Current Trends in Theory and Research"**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1982.

- LOGAN, G.D., **"Repetition Priming and Automaticity: Common and Underlying Mechanisms?"** Cognitive Psychology 22, 1-35, 1990.
- LOO Robert, **"A Psychometric Evaluation of The General Decision-Making Style Inventory"**, Personality and Individual Differences, 1999.
- Loosemore M, Lam ASY, **"The Locus of Control: A Determinant of Opportunistic Behaviour in Construction Health and Safety"** Construction Management and Economics, 22: 385-394, 2004.
- LORANGE P. ve VANCIL RF, **"How To Design A Strategic Planning System"** Harvard Business Review, Volume: 54, 5 Sf.: 75-81, 1976.
- LYNCH, D., **"Is the Brain Stuff Still the Right (or Left) Stuff?"**, Training and Development, Journal, Şubat, 23-6, 1986.
- MANN L., HARMONI R., ve POWER C., **"Adolescent Decision-Making, The Development of Competence"**, Journal of Adolescence, 12, 265-278, 1989.
- MINTZBERG H, D. Raisinghani ve THEORET A. **"The Structure of Unstructured Decision Processes"** Administrative Science Quarterly, 21, sf. 246-275, 1976.
- MITROFF, I. I. ve KILMAN, R., **"On Evaluating Scientific Research: The Contributions of the Philosophy of Science"** Technological Forecasting and Social Change" 8: 163-174, 1975.
- MELLERS B.A. ve SCHWARTZ Cooke., **"Judgment and Decision Making"** Annual Review Psychology, 49:447.77, 1998.
- MORGAN, C. T., **"Psikolojiye Giriş"**, Çev: H. Arıcı ve Arkadaşları, Meteksan Yayınları, Ankara, 1999.
- NAS Selçuk, **"Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi Ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması"**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2006.

NIETZSCHE Friedrich Wilhelm, **"Tragedyanın Doğuşu"**, İthaki Yayınevi, Çev.: Mustafa Tüzel, Mayıs 2005.

NUTT Paul C. **"Strategic Decisions Made By Top- Executives and Middle Managers With Data and Process Dominant Styles"** Journal of Managemmt Studies 27:2 Mart, 1990.

ONARAN Oğuz, **"Örgütlerde Karar Verme"**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1971.

ÖĞÜLMÜS, S., **"Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi"**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

ÖZEN Şükrü, **"Türk Yönetim/Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme"** 2008.
<http://todaie.academia.edu/SukruOzen/Papers/>
(Son Erişim Tarihi: 01 Aralık 2011)

PAIVANDY Sheba, **"The Effects of Decision-Making Style and Cognitive Thought Patterns On Negative Career Thoughts"**, Journal Of Career Assessment, 2008.

PARKER Andrew M. De, BRUIN Waendi Bruine ve FISCHHOFF Baruch, **"Maximizers Versus Satisficers: Decision-Making Styles, Competence, and Outcomes"**, Judgment and Decision Making Journal, Vol.2, 342-350, 2007.

PARLETTE, N. ve RAE, R., **"Thinking About Thinking: Thinking Styles of People Assosiation Management"** Volume 45(3), 361-367. January, 1993.

PETTIGREW A. M., **"Longitudinal Field Research On Change: Theory And Practice"**, Organization Science 1(3), 267-292, 1990.

PFEFFER Jeffrey, **"Managing With Power: Politics and Influence in Organizations"** Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1992.

PHILLIPS S. D., PAZIENZA N. Y., ve Ferrin, H. H., **"Decision Making Styles And Problem Solving Appraisal"** Journal of Counseling Psychology, 31, 497-502, 1984.

PRIEM Richard L., DOUGLAS W. Lyon ve GREGORY G. Dess, **"Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research"** Journal of Management 25:935-953, 1999.

RAJAGOPALAN N., RASHEED A.M. ve DATTA D.K., **"Strategic Decision Process: Critical Review and Future Directions"** Journal of Managemnt, Vol., 12, No.2, 394-84,1993.

ROMANELLI, E. ve M. L. Tushman. **"Inertia, Environments, and Strategic Choice: A Quasi-experimental Design for Comparative-Longitudinal Research"**, Management Science, 32, 608-621, 1986

ROTTER, J. B., **"Generalized expectancies for internal vs. external control of reinforcement."** Psychological Monographs, 80, 1-28. 1966

ROWE, A. J., ve MASON R. O., **"Managing With Style: A Guide To Understanding, Assessing, and Improving Decision Making"** San Francisco: Jossey-Bass. 1987.

SARGUT, A. S. ve ÖZEN, Ş.. **"Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme"** A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), Örgüt Kuramları: 11-34. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 2007.

SCHILIT, Warren K., ve Frank T. Paine **"An examination of the Underlying Dynamics of Strategies Decisions to Upward Influence Activity"** Journal of Managemant Studies 24:161-187, 1987

SCHNEIDER, B. ve Smith, D.B. **"Personality and Organizational Culture"** In B. Schneider & D.B. Smith (Eds), Personality and organizations. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2004.

SCOTT, S., G. ve BRUCE, R. A. (1995). **"Decision Making Style, The Development and of A New Measure"**. Educational and Psychological Measurement. Vol.55 No.5. 818-831, March 1995.

SCHWENK, Charles R., **"Strategic Decision Making"** Journal of Management Vol.21, No.3 471-493, 1995.

SHEPHERD Dean A., ZACHARAKIS Andrew ve BARON Robert A., **"VCs' Decision Processes: Evidence Suggesting More Experience May not Always Be Better"**, Journal of Business Venturing 18, 381-401, 2003.

SIMON Herbert A., **"Rational Decision Making in Business Organizations"**, The American Economic Review, Vol. 69, No. 4, p. 493-513, 1979.

SIMON Herbert A., **"Decision Making, Problem Solving"**, Interfaces, Vol. 17, No. 5, 1987.

SIMONS Roland H. ve BRIONY M. Thompson **"Strategic determinants: the context of managerial decision making"** Journal of Managerial Psychology Vol.13 No.1/2 7:21 1998.

SIMONS Tony, LISA H. Pelled ve KEN A. Smith **"Making Use of Difference: Diversity, Debate and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams"** Academy of Management Journal 42/6:662-673, 1999.

SMITH Gerald F., **"Beyond Critical Thinking and Decision Making: Teaching Business Students How to Think"** Journal of Management Education, Vol. 27:No.1 Şubat 2003.

STERNBERG, R.J., ve WAGNER, R.K. **"Thinking Style Inventory. Unpublished Test"**, Yale University, 1992.

STERNBERG, Robert J. ve Zhang, Li-fang, **"Styles of Thinking as a Basis of Differentiated Instruction"**, Theory Into Practice, 44: 3, 245 — 253, 2005.

STERNBERG Robert J., **"Thinking Styles"**, Cambridge University Pres, Çevirmen: Esin Güngör, SEV Yayıncılık, 2009.

STEVENS, M., **"Sorun Çözümleme"**, Çeviren. Ali Çimen, Tımas Yayınları, İstanbul 1998.

SUNGUR, N., **"Yaratıcı Düşünce"**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997.

ŞAHİN Nesrin Hisli, BASIM H.Nejat, ÇETİN Fatih, **"Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı"** Türk Psikiyatri Dergisi 20(2):153-163, 2008.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Makina İmalat Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara 2000. (Son Erişim: 12 Mayıs 2010) <http://ekutup.dpt.gov.tr/imalat/sa/makina/oik552.pdf?ref>.

ŞENÇAĞLAR Canan Çekiç, **"Resmi ve Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Eğitim Personelinin Düşünme Stilleri İle Denetim Odakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi"** konulu Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

ŞEN Selvet Sevinç, **Hemşirelerin Trakeal Aspirasyona Karar Verme Durumları, Uygulama Biçimleri ve Bunu Etkileyen Faktörler**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2001.

TAGGART William ve VALENZI Enzo, **"Assessing Rational and Intuitive Styles: A Human Information Processing Metaphor"**, Journal of Management Studies 27:2 March 1990.

TAŞDELEN, A **"Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri"** Doktora Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü D.E.U.B.E.F. İzmir, 2002.

TAMBE, A ve V. R. KRISHNAN, **"Leadership in Decision-Making"**, Indian Management, 39 (5), May, 69-79, 2000.

TAYLOR, Ronald N. **"Age and Experience as Determinants of Managerial Information Processing and Decision Making Performance"** Academy of Management Journal 18:74-81, 1975.

TEGLASI, H., EPSTEIN, S., **"Temperament and Personality Theory: The Perspective of Cognitive-Experiential Self Theory"**, School Psychology Review, 27, 534-550, 1998.

THUNHOLM Peter, **"Decision-Making Style: Habit, Style or Both"**, Personality and Individual Differences 36, 931-944, 2004.

TURAL Nejla, **"Rasyonel Karar Kuramı ve Eğitim Yönetimine Uygulanması"**, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1-2, Ankara, s.497-515. 1988.

TORACCO Richard J., **"Exogenous and Endogenous Variables in Decision Making and the Implication for HRD Research and Practice"** Advances in Developing Human Resources Cilt5, No.4, 2003.

TSANG Eric W. K., **"Toward a Scientific Inquiry into Superstitious Business Decision Making"** Organization Studies 25(6): 923-946, 2004.

ULUPINAR, S., **"Hemşirelik Eğitiminin Öğrencilerin Sorun Çözme Becerilerine Etkisi"**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1997.

WIERSEMA, Margarethe F., ve KAREN A. Bantel **"Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change"** Academy Management Journal 35:91-121, 1992.

YEŞİLYAPRAK, B., **"Denetim Odağı, Eğitimde Bireysel Farklılıklar"** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

YIKILMAZ Muhsin, **Eğitim Fakülteleri Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Sorun Çözme Yeterliği**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2001.

ZHANG Li-Fang ve STERNBERG Robert J., **"Thinking Styles and Teachers' Characteristics"**, International Journal of Psychology, 2010.

ZHANG Li-fang, **"Thinking Styles, Self-Esteem, and Extracurricular Experiences"**, International Journal of Psychology, 36: 2, 100 - 107, 2001.

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma doktora tezinin parçası olan ve karar stiline etki eden faktörleri belirlemeye çalışan bir araştırmanın bölümüdür.

Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları içinde açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.

Sorulara cevap verirken "olması gerektiğini düşündüğünüzü" değil, "olani" belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından önemlidir. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Araştırma sonuçları ile ilgili bilgi almak isterseniz lütfen aşağıdaki e-posta adreslerinden birine bir e-posta gönderiniz. Araştırmanın sonuçları tarafınıza iletilecektir.

Okan YAŞAR
okanyasar@yahoo.com

-
1. Eğitim Durumunuz : ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐
- Doktora
2. Doğum Tarihiniz :
3. Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek
4. Medeni haliniz : ☐ Evli ☐ Bekâr
5. Toplam Çalışma Süreniz :
6. Bulunduğunuz Konumda Çalışma Süreniz :
7. Karar alıcı olarak bulunduğunuz konum : ☐ Alt kademe yönetici
☐ Orta Kademe Yönetici
☐ Üst Kademe Yönetici
8. İşletmede çalıştığınız departman : ☐ Üretim ☐ Pazarlama
☐ Satış ☐ İnsan Kaynakları ☐ Finans

KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Aşağıdaki ifadelerin sizi ne kadar tanımladığını düşünerek, bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı değerlendiriniz. Değerlendirmelerinizi sizi tam olarak yansıtacak şekilde yapınız.					
2	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.					
3	Karar vermeden önce bütün seçenekleri incelerim.					
4	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.					
5	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.					
6	Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.					
7	Kararlarımı verirken sezilerime güvenirim.					
8	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.					
9	Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.					
10	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.					
11	Karar verirken hislerime ve kendi tepkilerime güvenirim.					
12	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.					
13	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.					
14	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.					
15	Önemli kararlar ile yüzleştığım zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.					
16	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.					
17	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.					
18	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.					
19	Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm					
20	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.					
21	Genellikle ani kararlar veririm.					
22	Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.					
23	Çabuk karar veririm					
24	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.					
25	Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.					

	KONTROL ODAĞI	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
	Aşağıdaki ifadelerin sizi ne kadar tanımladığını düşünerek, bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı değerlendiriniz. Değerlendirmelerinizi sizi tam olarak yansıtacak şekilde yapınız.					
1	Bir şeyin olacağı varsa eninde sonunda mutlaka olur.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Bazı insanlar doğuştan şanslıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
3	İnsan ilerlemek için güç sahibi kişilerin gönlünü hoş tutmak zorundadır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	İnsan ne yaparsa yapsın, olabilecek kötü şeylerin önüne geçemez.	☐	☐	☐	☐	☐
7	İnsan kendisini ilgilendiren birçok konuda kendi başına doğru kararlar alabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Bir insanın başına gelenler, temelde kendi yaptıklarının sonucudur.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Sağlıklı olup olmamayı belirleyen esas şey insanların kendi yaptıkları ve alışkanlıklarıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
10	İnsan bugün yaptıklarıyla gelecekte olabilecekleri değiştirebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Kazalar, doğrudan doğruya hataların sonucudur.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Bir insan istediği kadar akıllı olsun, bir işe başladığında şansı yaver gitmezse başarılı olamaz.	☐	☐	☐	☐	☐
13	İnsan kendine iyi baktığı sürece hastalıklardan kaçınabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Kararlılık bir insanın istediği sonuçları almasında en önemli etkidir.	☐	☐	☐	☐	☐
15	İnsan kendi kilosunu, yiyeceklerini ayarlayarak kontrol altında tutabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Büyük ideallere ancak çalışıp çabalayarak ulaşılabilir.	☐	☐	☐	☐	☐

	DÜŞÜNME STİLLERİ ÖLÇEĞİ	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FIKRİM YOK	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Düşünme becerilerimi kullanmamı gerektiren bir işi yapmaktansa az düşünme gerektiren bir işi yapmayı tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Çok fazla düşünme gerektiren bir durumun sorumluluğunu almak istemem.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Karmaşık problemleri basit olanlarına tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bir şey hakkında derinlemesine düşünmek zorunda kalabileceğim ortamları önceden görmeye ve oradan uzaklaşmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Bir şeyi derinlemesine ve uzun süre düşünmekten az zevk alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Düşünmeyi eğlendirici ve zevk verici bulmam.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Soyut olarak düşünme fikri bana çekici (cazip) gelmiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Hayatımın çözmek gereken bilinmezlerle dolu olmasını tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Benim için bir problemin sadece cevabını bilmek, bu cevabın nedenlerini anlamaktan daha iyidir.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Baskı altında kaldığımda, zor durumlarda iyi düşünemem, yargıda bulunmam.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Kendi yolumu (tarzımı) en iyi şekilde belirlemede düşüncelere güvenme fikri, bana çekici (cazip) gelmez.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Ünlüler hakkında dedikodu yapmak veya konuşmaktansa, uluslararası problemler hakkında konuşmayı tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Yeni düşünme yolları öğrenmek beni çok fazla heyecanlandırmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Nesneleri genellikle sorgulamaktansa olduğu gibi kabul etmeyi tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Bir şeyin işe yarıyor olması benim için yeterlidir, onun nasıl veya neden çalıştığı ile ilgilenmem.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Sadece önemli ölçüde zihinsel çaba harcayarak ulaşabileceğim amaçlar belirleme eğilimindeyim.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Yeni ve alışık olmadığım ortamlarda düşünmekte zorlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Çok fazla zihinsel çaba gerektiren bir işi bitirdiğimde tatmin olacağıma, rahatlama hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
19	İnsanlar ile ilgili ilk izlenimlerim hemen hemen her zaman doğrudur.	☐	☐	☐	☐	☐
20	İnsanlar hakkındaki ilk duygularıma güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐

21	İnsanlara güvenme söz konusu olduğunda, genellikle içimden gelen duygulara güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Önsezilerime güvenmem gerektiğine inanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Nasıl bildiğimi açıklayamazsam bile genellikle bir kişinin doğru veya yanlış kişi olduğunu hissedebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Sezgileri çok güçlü olan bir insanım.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Biri yalan söylediğinde, bunu doğru olarak sezebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
26	İnsanlar hakkındaki izlenimlerim hızlı oluşur.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Bir kişinin görünüşüne bakarak, karakterini oldukça iyi bir şekilde anlayabileceğime inanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Sıklıkla, nesnelerle ilgili açık görsel imgeler (Hayaller) oluştururum.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Çok iyi bir ahenk (Ritm) duygusuna sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Nesneleri imgelemede (görsel olarak zihinde tasarlamada) iyiyim.	☐	☐	☐	☐	☐

	PROBLEM ÇÖZME ENVANTERİ	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KİSMEN KATILMIYORUM	KİSMEN KATILIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	Bir sorunumu çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Zor bir sorunla karşılaştığımda ne olduğunu tanımlayabilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Bir sorunumu çözmek için ilk çabalar başarısız olursa o sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Sorunlarımı çözmeye konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Bir sorunumu çözmek için belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Bir sorunum olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Bir sorun kafamı karıştırdığında duygu ve düşüncelerimi somut ve açık seçik terimlerle ifade etmeye uğraşırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Başlangıçta çözümünü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözmeye yeteneğim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Karşılaştığım sorunların çoğu, çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Genellikle kendimle ilgili kararları verebilirim ve bu kararlardan hoşnut olurum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Bir sorunla karşılaştığımda onu çözmek için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Bazen durup sorunlarım üzerinde düşünmek yerine gelişigüzel sürüklenip giderim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Bir sorunla ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerimin başarı oranını tek tek değerlendiririm.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Bir sorunla karşılaştığımda başka konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Genellikle aklıma ilk gelen fikir doğrultusunda hareket ederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbiriyle karşılaştırır sonra karar veririm.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime inanırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Belli bir çözüm planımı uygulamaya koymadan önce nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21	Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	Bir sorunumu çözmeye çalışırken sıklıkla kullandığım bir yöntem daha önce başıma gelmiş benzer sorunları düşündürmektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek sorunları çözebileceğime inancım vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	Bazen bir sorunu çözmek için çabaladığım halde bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27	Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güveniyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28	Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29	Bir sorunla başa çıkma yollarını düşünürken çeşitli fikirleri birleştirmeye çalışmam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30	Bir sorunla karşılaştığımda bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benim dışımdaki etmenleri genellikle dikkate almam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31	Bir konuyla karşılaştığımda ilk yaptığım şeylerden biri durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32	Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33	Bir karar verdikten sonra ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34	Bir sorunla karşılaştığımda o durumla başa çıkabileceğimden genellikle pek emin değilimdir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35	Bir sorunun farkına vardığımda ilk yaptığım şeylerden biri sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐