

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SİVİL HAVACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STRATEJİLERİ
VE MESLEKİ DOYUM İLİŞKİLERİ
(HAVAYOLU FİRMALARI ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Seçil ULUFER**

İstanbul, 2013

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SİVİL HAVACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STRATEJİLERİ
VE MESLEKİ DOYUM İLİŞKİLERİ
(HAVAYOLU FİRMALARI ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Seçil ULUFER

Öğrenci No:
110745120

Danışman:
Yrd.Doç.Dr. Korkmaz ULUÇAY

İstanbul, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Sivil Havacılıkta İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ve Mesleki Doyum İlişkileri” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 08/11/2013

Seçil ULUFER



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

06/10/2013

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **110745120** numaralı **Seçil ULUFER**'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**SİVİL HAVACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STRATEJİLERİ VE MESLEKİ DOYUM İLİŞKİLERİ (HAVAYOLU FİRMALARI ÖRNEĞİ)**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 24.09.2013 tarih ve 2013/29 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR.KORKMAZ ULUÇAY



ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ALİ SAYGILI



ÜYE
PROF. DR.MEHMET FİKRET GEZGİN

SİVİL HAVACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STRATEJİLERİ VE MESLEKİ DOYUM İLİŞKİLERİ

Tezi Hazırlayan: **Seçil ULUFER**

ÖZET

Bu araştırma sivil havacılık sektöründe insan kaynakları yöneticilerinin karar verme stratejileri ve mesleki doyum ilişkilerini belirlemek amacıyla çeşitli havayolu firmalarında görev yapan yöneticiler ve işgörenler üzerinde yapılmıştır. Araştırma nicel bir araştırma olup, verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular, ikinci bölümünde karar verme stratejilerini ölçmek için 40 sorudan oluşan anket ve üçüncü bölümde 20 soruluk Minnesota mesleki doyum anketi yer almaktadır. Verilerin analizi SPSS 16.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin karar verme stratejileri, karar verme durumlarındaki davranış biçimleri ve işgörenlerin çeşitli değişkenler açısından mesleki doyum ilişkileri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karar Verme, Yönetici, İşgören, Mesleki Doyum, Sivil Havacılık.

DECISION TAKING STRATEGIES OF THE HUMAN RESOURCES EXECUTIVES AND PROFESSIONAL SATISFACTION RELATIONS IN CIVIL AVIATION

Presented by:Seçil ULUFER

ABSTRACT

This study has been carried on the executives and employees at aviation companies to find out the decision taking strategies of the human resources executives and professional satisfaction relations in civil aviation. This is a qualitative study and questionnaire method is used to gather the required data. The questionnaire bears 3 different parts. The first part bears questions intending to find out the demographic characteristics of the participants, second part bears the questionnaire of 40 questions to evaluate the decision taking strategies, third part bears the Minnesota Professional satisfaction questionnaire of 20 questions. The analysis of the data has been done by means of SPSS 16.0 statistical package programme. By this study, decision taking strategies of the executives, behavioral process during decision taking and the professional satisfaction relations of the employees from the aspect of different variables.

Key Words:Decision Making, Executive, Employee, Professional Satisfaction,Civil Aviation

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.YÖNETİMİN TANIMI	4
1.1.1.Yönetim Fonksiyonları	6
1.1.2.Yönetimin Özellikleri	8
1.1.3.Yönetim İşlevlerinin İşletme Fonksiyonları İçerisindeki Yeri	9
1.2. YÖNETSEL DÜŞÜNCENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	11
1.2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem	11
1.2.2. Yönetimde Klasikler	12
1.2.3.Neo-Klasik Akımlar	15
1.2.4. Modern Yönetim Kuramları	16
1.3.YÖNETSEL DÜZEYLER	18
1.4.YÖNETİCİ	19
1.4.1.Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetimsel Beceriler	19
1.4.2.Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Sorumluluklar	22
1.4.3. İyi Bir Yöneticinin Özellikleri	24
1.5.STRATEJİ KAVRAMI	29
1.5.1.Tanımı	29
1.5.2.Stratejiye Sahip Olma Yararları	30
1.5.3.Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Etkileri	30

1.6.STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI	32
1.6.1.Stratejik Yönetimin Tanımı	32
1.6.2.Stratejik Yönetimin Özellikleri	33
1.6.2.1.İç Durum Analizi	34
1.6.2.2.Dış Durum Analizi.....	34
1.6.3.Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları	35
1.6.3.1.Misyon ve Amaçların Belirlenmesi	35
1.6.3.2.Veri Toplama ve Strateji Belirlemek	36
1.6.3.3.Uygulama ve Kontrol	37
1.7.KARAR VERME ve KARAR VERME STRATEJİLERİ	39
1.7.1.Karar Verme Kavramı	39
1.7.2.Karar Verme Stratejileri	43
1.7.3.Yöneticilik ve Karar Verme	46
1.8.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME	
STRATEJİLERİ	47
1.9.MESLEKİ DOYUM	50
1.9.1.Mesleki Doyumun Tanımı	50
1.9.2.Meslek Doyumunu Etkileyen Faktörler	51
1.9.2.1.Meslek Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler	51
1.9.2.2.Meslek Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler	53

İKİNCİ BÖLÜM57

SİVİL HAVACILIĞIN TÜRKİYE’DEKİ GELİŞİMİ

2.1.TÜRKİYE’DE SİVİL HAVACILIK	57
2.2.TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI	60
2.2.1.Kısa Tarihçe.....	60
2.2.2.Organizasyon Yapısı ve İnsan Kaynakları	61
2.3.SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE YER ALAN KURUMLAR	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STRATEJİLERİ VE MESLEKİ DOYUM: BİR UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	71
3.2.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	71
3.3.EVREN ve ÖRNEKLEM	72

3.4.VERİLERİN ANALİZİ.....	72
3.5.BULGULAR VE YORUM.....	73
3.5.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	73
3.5.2.Karar Vermede Benimsenen Davranış Biçimlerine İlişkin Bulgular	76
3.5.3.Mesleki Doyuma İlişkin Bulgular	97
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	108
KAYNAKÇA	111
EKLER	116
ÖZGEÇMİŞ.....	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa No</u>
1. Çeşitli Fonksiyonlardan Oluşan Yönetim Faaliyeti	7
2. İşletme Fonksiyonları ve Yönetim İşlevleri Arasındaki İlişki	10
3. Stratejik Planlama Modeli.....	35
4. Örgüt ve Çevresi	37
5.THY'nın Organizasyon Şeması	59

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
1. Yönetim Kavramı.....	5
2. Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi (Aktan, 2013)	12
3. Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetimsel Beceriler	19
4.Sivil Havacılık Şirketleri, Uçak Sayısı ve Yolcu Koltuk-Kargo Kapasitesi.....	59
5. Yıllara Göre Çalışan Sayıları ve Değişim Oranları	63
6. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	63
7. Çalışanların Tecrübeye Göre Dağılımı	63
8. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	73
9. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	73
10. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	74
11. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	74
12. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine İlişkin Dağılımları.....	75
13. Katılımcıların Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Dağılımı	75
14. Katılımcıların “Bir konuda karar verirken içinizden gelen sese göre davranır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	76
15. Katılımcıların “Bir şey almak için pek çok mağazayı gezer, kaliteyi ve fiyatları karşılaştırır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı..	77
16: Katılımcıların “Bir konuda karar vermeden önce durumu çok iyi inceler, seçenekleri inceden inceye inceleyerek araştırır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı	77
17: Katılımcıların “Bir konuda karar vermeden önce durumu çok iyi inceler, seçenekleri inceden inceye inceleyerek araştırır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	78
18: Katılımcıların “Her konuda güç karar veren bir kişi olarak tanınır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	78
19. Katılımcıların “Bir konuda karar vermeniz gerektiğinde her seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını uzun uzadıya araştırır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	79
20. Katılımcıların “Bir konuda karar verdikten hemen sonra kararınızın doğruluğundan kuşku duyar, değiştirme isteği duyar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	79
21. Katılımcıların “Bir geziye çıkacağınız sırada programınızı sık sık değiştirdiğiniz, yanınıza neler almanız gerektiğine bir türlü karar veremediğiniz olur mu?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	80
22. Katılımcıların “Seçenekler hakkında etraflı bilgi toplamadan karar verme durumunda kaldığınızda rahatsızlık duyar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	80
23. Katılımcıların “Sizin hakkınızda başkaları karar vermeye kalktığı zaman rahatsızlık duyar, tepki verir misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	81
24. Katılımcıların “Uzun kararsızlık döneminden sıkılır, hemen o an için uygun bulduğunuz bir seçeneği kabul eder, onunla mutlu olmaya bakar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	81

25. Katılımcıların “Kendi başınıza karar vermek zorunda kaldığınızda kaygı ve sıkıntı yaşar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	82
26. Katılımcıların “Mektuplarınız postaya vermeden önce birkaç defa okuyup yazdıklarınızı değiştirir misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	82
27. Katılımcıların “Bir karar verirken, başkalarının size yol göstermesini, akıl vermesini ister misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	83
28. Katılımcıların “Bir konuda karar vermeden önce seçenekleri çok iyi incelemenin, her birinin istenen ve istenmeyen yönlerini tartmanın yorucu ve gereksiz bir işlem olduğunu düşünür müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	83
29. Katılımcıların “Astlarınıza verdiğiniz yanıtları sık sık değiştirdiğiniz olur mu?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	84
30. Katılımcıların “Aldığınız bir karardan sonra, hatalarınızı öğrenmekle canınızın sıkılacağınızı düşünerek kararınızın doğru olup olmadığını araştırmaktan kaçınır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	84
31. Katılımcıların “Seçenekleri inceden inceye araştırmanın vakit kaybı olduğunu, çok inceledikçe karar vermenin güçleşeceğini düşünür, ilk anda size çekici gelen seçeneğe yönelmeyi rahatlatıcı bulur musunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	85
32. Katılımcıların “Kendi bildiğine giden bir kişi olarak tanınır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	85
33. Katılımcıların “Güç karar veren bir insan olduğunuz için çok güzel fırsatları kaçırdığınız oldu mu?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	86
34. Katılımcıların “İnsanın içinden gelen sesin onu doğruya götürdüğüne inanır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	86
35. Katılımcıların “Kendi başınıza karar verir, başkaları kararınızın sakıncalarını söyleseler de kararınızda ısrar eder misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	87
36. Katılımcıların “Karar vermeden önce seçenekler hakkında bilgi toplamaya kalktığınızda, birbiri ile çelişen bilgilerle karşılaşınca ne yapacağınızı şaşırır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	87
37. Katılımcıların “Karar verirken acele eder, ondan sonra da verdiğiniz kararı beğenmeyip değiştirmeye kalkar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	88
38. Katılımcıların “Karar verirken başkalarının o konuda nasıl davrandığına bakar, ona göre davranır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	88
39. Katılımcıların “Karar vermeden önce uzun araştırma döneminin yarattığı sıkıntıya hemen son vermek için o anda size çekici gelen seçeneğe yönelir misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	89
40. Katılımcıların ““İnsanın karar verirken ne istediğini çok iyi bilmesi gerekir" diye düşünür müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	89
41. Katılımcıların “Bir karar verme durumunda; "bir seçeneğe yönelirken, kazanç ve kayıpları uzun uzadıya düşünmenin yararı yoktur, çünkü geleceğin ne getireceğini kimse bilemez. Bu nedenle o anda aklın yattığı seçeneğe yönelmek en doğrudur"	

diye düşünür müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	90
42. Katılımcıların “Hakkında etraflı araştırma yapmadan bir kimseyle yakın arkadaşlık kurmayı sakıncalı bulur musunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	91
43. Katılımcıların “Herkesi hoşnut edecek karar almak mümkün olmadığı için kararlarınızın öncelikle sizi hoşnut etmesinin yeterli olduğunu düşünür müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	91
44. Katılımcıların ““İnsan kararlarını kendisi vermeli ve bunun sorumluluğunu da taşımalıdır" diye düşünür müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	92
45. Katılımcıların ““Bir şeyi çok istersem güzel tesadüfler sonucu ona ulaşabilirim" diye düşünür ve karar verirken, gerçekleşme olasılığı diğer seçeneklere göre daha zayıf olsa da size çekici gelen seçeneğe yönelir misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	92
46. Katılımcıların “Hoşunuza giden bir seçeneğe yönelmeden önce neler kazanıp neler kaybedeceğinizi etraflıca değerlendirir misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	93
47. Katılımcıların “Gerçekleşme olasılığı zayıf olan seçenekler üzerinde durmaz, canınız çok çekmese de sizi kesin olarak sonuca götürecek seçeneği tercih eder misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	93
48. Katılımcıların “Karar verirken seçeneklerin gerçekleşme olasılıklarını dikkate almaz, sadece ne derece hoşunuza gittiğine bakar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	94
49. Katılımcıların “Bir karar verdikten sonra, seçtiğiniz yolun yararlarından çok sakıncalarını görmeye başlar ve değiştirme isteği duyar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	94
50. Katılımcıların “Başkalarına danışmadan verdiğiniz kararlardan pişman olur musunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	95
51. Katılımcıların “Bir karar verme durumunda, bir seçeneğe yönelirken neler kazanıp neler kaybedeceğinizi etraflıca düşünür müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	95
52. Katılımcıların “Verdiğiniz bir kararı biraz sonra beğenmez, "Acaba öbür yolu deneseydim" der misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	96
53. Katılımcıların “Karar vermeden önce çeşitli kaynaklardan aldığınız bilgiler arasında çelişki varsa nedenini araştırır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	96
54. Katılımcıların “Şimdiki işimden; beni her zaman meşgul etmesi bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	97
55. Katılımcıların “Şimdiki işimden; tek başıma çalışma olanağının olması bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	98
56. Katılımcıların “Şimdiki işimden; ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olmasından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	98
57. Katılımcıların “Şimdiki işimden; toplumda "saygın" bir kişi olma şansını vermesinden” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	99
58. Katılımcıların “Şimdiki işimden; üstlerim olan kişilerin idare tarzı açısından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	99
59. Katılımcıların “Şimdiki işimden; üstlerimin karar vermedeki yeteneği bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	100

60. Katılımcıların “Şimdiki işimden; vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	100
61. Katılımcıların “Şimdiki işimden; bana sürekli iş sağlaması açısından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	101
62. Katılımcıların “Şimdiki işimden; başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	101
63. Katılımcıların “Şimdiki işimden; kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	102
64. Katılımcıların “Şimdiki işimden; kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	102
65. Katılımcıların “Şimdiki işimden; iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları.....	103
66. Katılımcıların “Şimdiki işimden; yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	103
67. Katılımcıların “Şimdiki işimden; iş içinde terfi olanağımın olması bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları.....	104
68. Katılımcıların “Şimdiki işimden; kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	104
69. Katılımcıların “Şimdiki işimden; işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	105
70. Katılımcıların “Şimdiki işimden; çalışma şartları bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları.....	105
71. Katılımcıların “Şimdiki işimden; çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	106
72. Katılımcıların “Şimdiki işimden; yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	106
73. Katılımcıların “Şimdiki işimden; yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları	107

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
C.	: Cilt
CAKV	: Çok Amaçlı Karar Verme
CNKV	: Çok Nitelikli Karar Verme
COKV	: Çok Ölçütlü Karar Verme
DHMI	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
HEAŞ	: Havaalanları İşletme ve Havacılık Endüstrileri Anonim Şirketi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
THY	: Türk Hava Yolları
Vd.	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Günümüzde hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler toplumsal yaşamı çok değişik alanlarda etkilemektedir. Özellikle bu teknolojik gelişmeler sanayiye, ticareti, eğitimi, kitle iletişimini ve çalışma hayatını da etkilemekte büyük değişmelere yol açmaktadır. Bu değişmeler kişilerarası ilişkileri de etkilemiş, kişiyi çözülmesi güç ve karmaşık ilişkiler örüntüsü ile karşı karşıya getirmiştir. Kişi, bu karmaşık ilişkiler içinde sözlü ve sözsüz mesajlarını doğru olarak yorumlayıp uygun tepkiyi verebildiği oranda çevresiyle uyum içinde olabilmekte ve buna bağlı olarak çevresiyle sağlıklı iletişim kurabilmektedir.

İnsan ancak ilişkileri içinde varolabilen bir yaratık olduğundan, insanların düşünebilme, düşündüğünü karşısındakine anlatabilme yeteneği, toplumsal yaşamın temelini oluşturur. İnsanoğlunun düşünce ve duyu alışverişini kısıtlamak ya da genişletmek onun yaşam biçimini değiştirir. Bu değişim, simgelerin ve mesajların yoğun bir biçimde üretilmesinden ve geniş bir alana yayılabilmesinden kaynaklanmaktadır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler kadar hiçbir teknolojik buluş yaşam biçimini, bireylerin bilinçlenmesini ve toplumsal davranışlarını etkilememiştir.

Bu değişim süreci içerisinde, kişilerarası ilişkiler ve bu ilişkilerin biçimleri de değişmektedir. Bu da insanların farklı roller içinde bulunmasına ve bunların bazılarını yeteri ölçüde yerine getirememesine neden olmaktadır. Bu durum insanın çevresiyle olan ilişkisine de yansarak onun sosyal ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Yukarıda sözü edilen hızlı toplumsal değişim bireylerarası ilişkileri karmaşıkleştırmasının yanında, bireyleri her konuda pek çok seçenekle de karşı karşıya getirmiştir. Bu durumda bireylerin sağlıklı karar vermeleri güçleşmektedir.

Bireye etkili karar verme becerisinin kazandırılması, psikolojik danışma hizmetlerinin geliştirmeye çalıştığı davranışlardan biri olmuştur. En genel anlamıyla karar verme, bir bireyi erişmeye çalıştığı hedefe götürmesi düşünülen çeşitli yollardan birini seçme işlemidir.

Karar verme akıl ile uygulama arasındaki bağlantıdır. Bir harekete geçmeden önce düşünce setlerinden sonuca ulaşılacağına inanılan bir karar verme süreci yaşanır ki bu süreçte duygular ve mantığa uygun olmayan tercihler de yer alabilmektedir. Karar verme “tatmin olma” derecesinin de bir ölçüsüdür.

Günümüzde çalışan insanların karşılaştıkları önemli sorunlardan biri de yaptıkları meslektan sağladıkları doyumun düşüklüğüdür. Bu durum işgörenlerin örgüte bağlılığını azaltabilmekte, örgüt içi ve örgütler arası personel hareketliliğine yol açabilmektedir. Mesleki doyumunu düşük olan işgörenler ya işlerini bırakıp daha fazla mesleki doyum sağlayabilecek bir işe geçmekte ya da isteksiz olarak işlerini yapmaktadırlar.

Amacı; sivil havacılıkta insan kaynakları yöneticilerinin karar verme stratejileri ve mesleki doyum ilişkilerinin incelenmesi olan bu çalışma üç bölüm olarak planlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümü “Kavramsal Çerçeve” başlığını taşımakta olup, yönetim, yönetici, strateji, karar verme, karar verme stratejileri ve mesleki doyuma ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise sivil havacılığın Türkiye’de gelişimine ve Türkiye’nin en büyük havayolu şirketi olan Türk Hava Yolları’na ilişkin tarihçeye, istatistiki bilgilere ve organizasyon yapısına değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise sivil havayolu şirketlerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan yöneticilerin karar verme stratejileri ve mesleki doyum ilişkilerine ait bulgulara yer verilmiştir.

Yapılan bu çalışma, Türkiye’de sivil havacılık sektöründe insan kaynakları birimlerinde görev yapan yönetici ve işgörenlerin karar verme stratejileri ve iş doyum düzeyleri ile ilgili olarak literatüre katkı sağlayabilir. Bunun yanında araştırma sonunda elde edilen bulgular yönetici ve işgörenler üzerine araştırmalar yapacak olan araştırmacılar için öngörüş ve kaynak olabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.YÖNETİMİN TANIMI

Tarihe göz atıldığında, örgütler ile ilgili değişik durumlar gözümüze çarpar. Aynı ekonomik, sosyal ve örgütsel çevrede yer alan kimi örgütlerin hızla büyüdüğü gözlenirken, kimilerinin ise dar boğaza girdikleri ve hatta iflas ettikleri gözlemlenir. Bir zamanlar dünya devi olan örgütlerin bir anda alaşağı oldukları, aynı zamanda faaliyete geçen örgütlerden birinin büyüyerek güçlendiği, diğerinin ise daha büyüme evresine bile girmeden kapılarını kapattığı görülür. Bu noktada akla gelecek olan en rasyonel soru örgütlerin hayat seyirlerinin farklı olmasının sebebinin ne olacağıdır. Bu sorunun cevabı “yönetim” kelimesinde gizlidir. Her örgüt karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında eşgüdüm sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek duyar¹.

Yönetim kavramına farklı bilim dallarındaki bilim adamlarının yaklaşımı ve tanımlaması farklılaşmaktadır. Ekonomistlere göre yönetim bir fonksiyondur. Diğer bir deyişle ekonomistlerin bakış açısına göre yönetim; toprak, sermaye ve işgücü gibi üretim fonksiyonlarından biridir. Yönetim bilimciler için ise yönetim bir otorite sistemidir. Bunun yanında toplumbilimciler yönetimi sınıf sistemi olarak nitelendirirler. Tüm yaklaşımların ortak noktası ise yönetimin belirlenen amaçlara ya da başka bir deyişle belirlenen nihai sonuçlara ulaşmak için kişilerin çabalarının düzenlenmesi sürecidir. Bu bilgiler ışığında yönetim; örgütün amaçlarına etkin ve verimli biçimde ulaşabilmek için planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinin sistemli olarak uygulanması sürecidir². Tanımlama yapmak gerekirse, yönetim kavramı bir asırdan daha uzun süredir geliştirilmekte olan bir kavram olup, ekonomik bir

¹ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s.21.

² Rana Yiğit, *İyi Bir Lider Olmanın Yolları*, C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2002, s.19.

amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynaklarının en uygun biçimde sevk ve idare edilmesini kapsamaktadır³. Söz konusu tanımlamaların ışığında, yönetim kavramını aşağıdaki tablo ile özetlemek mümkündür.

Tablo 1: Yönetim Kavramı

YÖNETİM	Yönetim Süreci	Kaynaklar	ÖRGÜT HEDEFLERİNE ULAŞMA
	Tahmin Planlama Örgütlenme Eşgüdümleme Motive Etme Kontrol	İnsan Üretim Yeri Malzemeler	

Kaynak: Haydar Sur, “Yönetim, Sağlık Yönetimi, Hastane Yönetimi.” Meram Tıp Fakültesi 2009 Sunumu.

Yönetim, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim süreçleri vasıtasıyla kaynakların koordineli bir biçimde kullanılabilmesidir. Toplumsal hayat içerisinde biçimsel niteliğe sahip olan veya olmayan tüm gruplarca belirli amaçları gerçekleştirebilmek için yürütülen faaliyetlerin genel adıdır⁴.

Tekeli de, yönetimden söz edebilmek için üç kavrama dikkat çekmektedir. Yönetim için öncelikle bir topluluğun bulunmasını, meşruiyetini sağlayabilmiş bir siyasi gücün var olmasını ve bu topluluğun ulaşmaya çalışacağı ortak bir amacın ortaya konulmasını gerekli görmektedir⁵.

³ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.5.

⁴ Hamit Palabıyık, *Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Açıklamalar*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:37, Sayı:1, Mart 2004, s.65.

⁵ İlhan Tekeli, *Modernite Asılırken Siyaset*, İmge Kitabevi, Ankara, 1999, s.240.

Eryılmaz'a (1999) göre yönetim kavramı ile ilgili tanımlamaları üç grupta toplamak mümkündür⁶:

- Sevk ve İdare Boyutu Açısından Yönetim: Yönetim, başka kişi veya grupları sevk ve idare etme faaliyeti ya da süreci olarak adlandırılabilir. Sevk ve idare, grup üzerindeki yönetim hakimiyetini ifade etmektedir.
- İdari Sistem Açısından Yönetim: Farklı ülkelerin yönetim yapılarını ve işleyiş yöntemlerini anlatmak amacıyla kullanılmaktadır.
- Örgüt Yapısı Açısından Yönetim: Yönetim faaliyetlerinin çoğunlukla örgüt düzeyinde yapılar tarafından hayata geçirilmesinde dolayı yönetim kavramı, örgüt kavramı ile özdeş nitelikler taşımaya başlamıştır.

Yönetim, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme ve denetleme işlevlerini yerine getirme faaliyetleridir⁷.

Bir yönetimin işlevlerini yerine etkin bir şekilde getirebilmesi, yönetim fonksiyonlarının ne derece gerçekleştirdiğine bağlıdır. Bu noktada yönetim fonksiyonlarının neler olduğuna ve kısa açıklamalarına değinmekte yarar vardır.

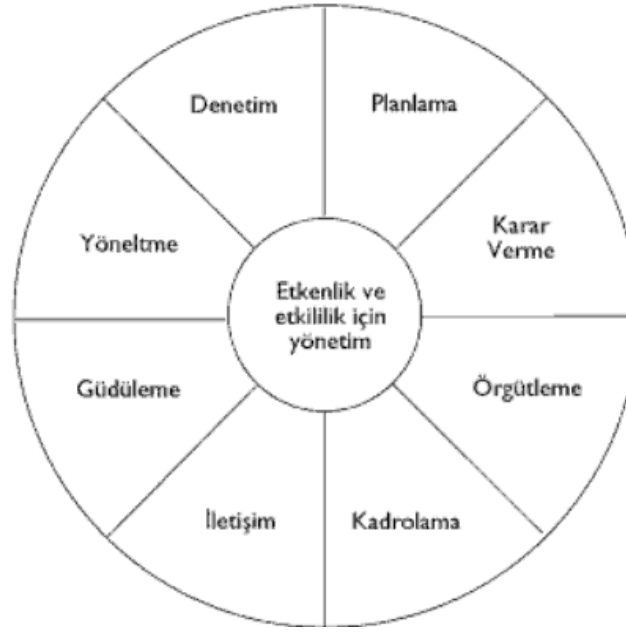
1.1.1.Yönetim Fonksiyonları

Yönetim fonksiyonları dar anlamda, planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim aşamalarından, geniş anlamda ise karar verme kadrolama, güdüleme ve iletişim aşamalarından oluşmaktadır⁸.

⁶ Bilal Eryılmaz, *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaacılık, İstanbul, 1999, s.3.

⁷ Hasan Tutar, *Yönetim Bilgi Sistemi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006, s.17.

⁸ İnan Özalp, *Yönetim Organizasyon*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 1457, Eskişehir, 2004, ss.8-9.



Şekil 1: Çeşitli Fonksiyonlardan Oluşan Yönetim Faaliyeti

Planlama: Planlama yönetim fonksiyonlarının ilkidir. Planlamanın organizasyonun amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için hangi süreçlere ihtiyaç olduğunu belirlemek gibi bir görevi vardır. Planlama, insan kaynakları ve diğer kaynakların örgütlenmesi konusunda yardımcı olurken, işin başarılmaması konusunda denetleme fonksiyonun yapılabilmesi için standartları belirler.

Örgütlenme: Örgütlenme, planlama ile belirlenen işlerin bireyler veya gruplar tarafından nasıl yerine getirileceği üzerinde durur. Örgütlenme planların eyleme dönüştürülmesinde gerekli olan adımları ortaya koyar. Bu adımlar, çalışanlar için iş tanımları hazırlamak, işleri bir araya getirerek bölümler oluşturmak, iş ilişkileri geliştirmek ve ekipler kurmaktır.

Yöneltme: Yöneltme, insan davranışları hakkında bilgi sahibi olmayı gerektiren, belirlenen amaçlara ulaşmak için diğerlerinin davranışlarını etkilemektir. Yöneltenin en temel amacı verimliliği artırmaktır. Yöneltilme ile amaca yönelik çalışmaların desteklenmesi mümkün olur.

Denetim: İş performansının planlamaya uygunluğunun ortaya konması denetim ile mümkün olmaktadır. Denetim ile planlamaya uygunluğun dışında sapma durumunda bunların düzeltilmesi yoluna gidilir. Denetimde ölçme söz

konusudur. Raporlar, bütçe uygulaması, kaybedilen işgücü en çok bilinen denetim araçlarıdır.

Karar Verme: Yanlış kararların alınması işletmeye yüksek maliyet getirebilir. Planlama yapmak birçok kararı gerektirdiğinden karar verme de bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilebilir.

Kadrolama: Kadrolama işe alma, eğitme, yükseltme ile katkıda bulunmaktır. Kadrolamanın önemi, yönetimin başarısı çalışanların başarısının bir fonksiyonu olmasındandır.

Güdüleme: Güdüleme örgütsel yapının vazgeçilmez unsurlarındandır. İnsanları makineden ayıran en büyük özellik insanın duygusal yönünün olması ve işten tatmin olması yönetimin başarısı için gereklidir.

İletişim: Gruplar ve insanlar başarılı bir şekilde görev yapmak için iletişime ihtiyaç duyarlar. İletişim iki yönlü bir iştir. Yönetici görevini astlarla sağlayacağı iletişim ile daha başarılı bir şekilde yerine getirebilir⁹.

1.1.2.Yönetimin Özellikleri

Yönetimin özellikleri arasında amaç, işbölümü, yaratıcılık, basamaksal özellik, demokratik özellik, grup özelliği, rasyonellik özelliği ve iletişim özelliği gibi özellikler sayılabilir.

Amaç Özelliği: Yönetim olayı ve olgusunun gerçekleşebilmesi için önceden belirlenmiş amaçlar dizisinin bulunması gereklidir.

İşbölümü: İşlerin en iyi yapılabilecek olanlara göre bölümlenmesi gerekir. Bu ilke uzmanlaşmanın gereğidir. İşler çeşitli parçalara göre ayrılacak ve buna göre uzmanlar tayin edilecektir.

Yaratıcılık: Yönetimde etkililiği verimliliği sürekli yükseltmek her zaman mümkün olduğuna göre, yöneticilerin yaratıcılığı motive etmeleri gereklidir.

⁹ Özalp, a.g.e., s.9.

Basamaksal Özellik: Yönetimde birlikte çalışmayı temin etmek amacıyla çalışanların bir kısmının üst, bir kısmının ast konumuna geçerek işletmeyi birlikte yönetmeleri gereklidir.

Demokratik Özellik: Yönetimde her durumda demokrasinin temin edilmesi gereklidir. Karar almada, uygulamada, kontrolde birlikte çalışma sağlanmalıdır.

Grup Özelliği: Yönetim olayında bahsedebilmek için iki ya da daha fazla kişinin varlığı gereklidir.

Rasyonellik Özelliği: Yönetimde planlar, kararlar, uygulamalar, kontroller sırasında etkinlik, verimlilik prensiplerinden yararlanılmalıdır.

İletişim Özelliği: Yönetimde hem yatay, hem dikey boyutta iletişime bir olay olarak önem verilmelidir¹⁰.

1.1.3.Yönetim İşlevlerinin İşletme Fonksiyonları İçerisindeki Yeri

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim) ile işletmenin fonksiyonları (üretim, pazarlama, finansman, personel, muhasebe, araştırma ve geliştirme, halkla ilişkiler) arasında çok yakın ilişkiler bulunmaktadır, işletme fonksiyonlarının başarı ile yürütülmesinde yönetim fonksiyonları içinde saydığımız planlamadan denetime kadar yer alan faaliyetlerin yeri ve rolü çok büyüktür, örneğin üretim fonksiyonundan bahsederken bu fonksiyonun işletmecilik ilkelerine uygun yürütülmesi için o konuda yapılacak üretim planlaması, örgütleme ve denetimine yönelik çabalarla başarıya ulaşması mümkündür. Aynı değerlendirme diğer işletme fonksiyonları için de söz konusudur. Bu açıdan yönetim sürecini oluşturan fonksiyonların temellerini, ilke ve yöntemlerini öğrenmek, işletme fonksiyonlarının etkin yürütülmesinde önemlidir. Bu ilişkiyi bir tablo halinde aşağıda belirtildiği gibi göstermek mümkündür¹¹.

¹⁰ Ali Akdemir, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003, s.18.

¹¹ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.41.

Yönetim Fonksiyonları	Planlama	Örgütlenme	Yönelme	Koordinasyon	Yönetici Eğitimi	Denetim
İşletme Fonksiyonları						
Üretim	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Pazarlama	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Finansman	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Personel	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Muhasebe	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Araştırma ve Geliştirme	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Halkla İlişkiler	↓	↓	↓	↓	↓	↓

Şekil 2: İşletme Fonksiyonları ve Yönetim İşlevleri Arasındaki İlişki

1.2. YÖNETSEL DÜŞÜNCENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Günümüzde uygulanan çağdaş yönetim şekillerini anlayabilmek için yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimini irdelemek gerekir. Günümüzde uygulanan yönetsel kavramlarının birçoğu tarihte uygulanmış yönetsel kavramların evrimi sonucunda oluşmuştur. Yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimini dört evrede incelemekte yarar vardır. Bu evreler; bilimsel yönetim öncesi dönem, yönetimde klasikler, neo-klasik yönetim akımları ve modern yönetim kuramları olarak adlandırılabilir¹².

1.2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

Yönetim, kişilerin çabalarının ortak bir amaca ulaşmak için düzenlenmesi olarak tanımlanan bir olgu olduğuna göre, yönetim insan ilişkilerinin var olduğu zamandan beri var olan bir kavramdır. Mısır piramitlerinin yapımında nasıl bir yönetsel anlayışın uygulandığı, Hindistan'daki kast sisteminin nasıl ortaya çıktığı, Roma İmparatorluğu'nun büyük topraklarını nasıl yönettiği ya da eski çağda son derece kuvvetli bir örgüt olan Katolik kilisesinin yönetim yapısının nasıl olduğu yönetimin eski çağlardan bugüne yaşayan bir olgu olduğunu kanıtlar nitelikte sorulardır.

Bilimsel öncesi dönem, bilimsel yönetim dönemine kadar devam etmiştir. Yönetimle ilgili bilgiler ve kayıtlar çok eskilere dayanmaktadır. Bu kayıtlar arasında mısırlılar, eski Yunanlılar ve eski Romalılara ait olanlar belirtilebilir. Eski Mısır, Yunan, Çin ve Roma tarihlerine bakıldığında sayısız sorunların olduğu görülür. Buna ilaveten Katolik kilisesi, askeri organizasyonlar sayılabilir¹³. Bu dönemde piramitlerini inşa eden eski mısırlılar kamçı ve zincir ile başkaları vasıtasıyla iş yapma yoluna gitmişlerdir. Eski Mısır Papirüslerinin yorumlanması sonucu M.Ö. 1300 yılına kadar uzanıldığı ve eski bürokratik kuruluşlarda yönetim ve organizasyonun önemi ortaya çıkmaktadır. İşçi durumundaki esirleri doyurmak için çok büyük ölçüde iase sağlamak işine girişilmiş, mimar ve mühendisler kendilerine düşen görevi yerine getirmeye çalışmışlardır. Eski Mısırlıların geniş kütleleri yönetmek başarısı o zamanın

¹² Binali Doğan, *Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Post-Modern Ayrımı*, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XXIII, Sayı:2, 2007, s.186.

¹³ İnan Özalp, *İşletme Yönetimi*, Birlik Matbaası, Eskişehir, 2001, s.37.

tekniki ile hayret vericidir. Özellikler beslenme, barınma ve bir yerden diğer yere nakletme sorunları kolay başarılabacak iş değildir¹⁴.

Bilimsel yönetim öncesi dönemde en önemli gelişmeler 13 ve 14 üncü yüzyıllarda haclı seferleri sonucunda hareketlenen iş ilişkilerinin sonucunda İtalya’da temelleri atılan günümüz ticaret odalarının benzerlerinin kurulması ile başladı. Haclı seferleri sonucunda gelişen iş ilişkilerinin kayıtlarının tutulması ve ortaya çıkan yeni iş olanaklarında grup olarak çalışılmasının gerekliliği sonucunda yönetim anlayışında gelişmeler ortaya çıktı. Endüstri devriminin başlaması ile sona eren bilimsel yönetim öncesi dönemde yer alan gelişmeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi

Sümerliler (MÖ 5000)	Hem devlet yönetimi, hem de özel ticari ilişkiler için kullanılabilecek kayıtlara sahiptiler.
Mısırlılar (MÖ 4000 – 2000)	Stok kayıtları mevcuttu, piramitler gibi geniş ölçekli inşaatlar için bir bürokratik yönetime sahiptiler, daimi yöneticiler istihdam ediyorlardı; tahmin ve planlamada araç olarak yararlanıyorlardı.
İbraniler (MÖ 4000)	Organizasyon yapısı, yönetimi ve kontrolüne ilişkin ilkeler ve uygulamalar mevcuttu. Bu ilkelerin bir kısmı Tevrat’ta ve bu kutsal kitap içerisinde “ On Emir” içerisinde yer aldı.
Babiller (MÖ 2000 – 1700)	Ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağladılar; ücretler ve sözleşme ile hukuk kuralları oluşturdular.
Yunanlılar (MÖ 500 – 200)	Çalışma ahlakına önem verdiler, Sokrat’ın evrensel yönetim felsefesi bu döneme rastlar, problem çözme konusunda ilk bilimsel yöntemler Yunanlılar tarafından geliştirilmiştir.
Romalılar (MÖ 200 - MS 400)	Silah, tekstil, çanak-çömlek imalatı için fabrikalar yaptılar, ulaşım için yollar inşa ettiler, kalifiye ve uzmanlaşmış işçiler kullandılar, otoriter bir organizasyon yapısını benimsediler.
Venedikliler (1300)	İşletme faaliyetleri için bir yasal çerçeve oluşturdular.
Adam Smith (1776)	Milletlerin zenginliği için işbölümü ve uzmanlaşmanın önemi üzerinde durdu.

Kaynak: Coşkun Can Aktan, *Yönetim Biliminin Doğuşu: Tarihsel Bakış*, <http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/tarihsel-bakis.htm>, (2013).

1.2.2. Yönetimde Klasikler

Klasik Yönetim Yaklaşımına göre, Her yönetici beraber çalıştığı asrları, üstleri, müşterileri ve tedarikçileri ile ilgili tahminlerde bulunur. Bununla ilgili bir kabul insanların ekonomik dürtülerle cevap vermeye istekli oluşlarıdır. Bu da onların hedeflerini gerçekleştirmek, en fazla ekonomik kazancı sağlamak için

¹⁴ Özalp, 2001, a.g.e., s.38.

fırsatları göz önünde bulundurduğunu gösterir. Klasik yönetim teorileri bir ölçüde bu kabulleri yansıtır¹⁵.

Yönetimde klasikler başlığı altında yönetim alanında ilk eserleri veren ve sistemli bilgiyi ilke olarak oluşturan yazar ve düşünürlerin görüşleri incelenmektedir. Klasik yaklaşımları da kendi içerisinde üç başlık altında gruplamakta ve ayrı değerlendirmekte yarar vardır. Bilimsel yönetim teorisi, genel yönetim akımı ve sosyolojik yaklaşımlar olarak üç ayrı grupta değerlendirilecek olan klasik yaklaşım dönemi; bu dönemde ortaya atılan görüşlerin yetersiz ve eksik bulunması ve klasik yaklaşımın temeli olan fikirlerin eleştirilmesi ile ortaya çıkan neo-klasik yönetim akımına kadar etkisini sürdürmüştür.

Bilimsel yönetim akımı, Taylorizm olarak da adlandırılmaktadır. Birçok bilim adamı ve araştırmacının yönetim biliminin kurucusu olarak kabul ettiği Frederick W.Taylor'un 1911 yılında hazırladığı 'Bilimsel Yönetim İlkeleri' isimli eseri yönetim biliminin ilk kaynağı olarak kabul edilir. Taylor'un yönetim ile ilgili görüş ve düşünceleri kendisinden gelen birçok bilim adamını etkilemiştir. Taylor'un felsefesi dört ilkeyle özetlenebilir¹⁶.

- Yönetimin uygulanmasında, bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi,
- İşçileri işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanmak,
- İşçiye bilimsel, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama ve böylece işçilerle içten gelen bir işbirliği geliştirme,
- Yönetim ile işçilerin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğini teşvik etmek.

Taylor ile Fayol'un yaklaşımları arasındaki temel farklılık Taylor'un yaklaşımının mikro perspektifli olması Fayol'un yaklaşımının ise makro perspektifli olmasıdır. Bunun sebebi olarak Taylor'un endüstri basamaklarının

¹⁵ J.R. Shermerbon, *Management*, New York, 1996, s.42.

¹⁶ Can, a.g.e., s.39.

alt kademelerinde yetişmiş, sorunların temelini görmüş olması; Fayol'un ise endüstri basamaklarında üst düzeyde bulunan bir yönetici olarak sorunlara tepeden bakma yaklaşımının olmasıdır.

Genel Yönetim Yaklaşımı'na Fayol'dan sonra Luther Gulick ve Lyndall Urwick tarafından da çeşitli katkılar getirilmiştir. Gulick'e göre faaliyetle, işlev, süreç, müşteri ve yer ölçütlerine göre sınıflandırılarak örgütlemeye gidilebilecektir. Urwick ise yönetime ilişkin sekiz ilkeden söz eder; amaç ilkesi, yetki-sorumluluk eşitliği ilkesi, üstlerin astların faaliyetlerinden dolayı mutlak sorumlu oldukları ilkesi, hiyerarşi ilkesi, denetim alanı ilkesi, uzmanlaşma ilkesi, düzen ilkesi, uygunluk ilkesi¹⁷.

Klasik yaklaşımlar başlığı altında incelenecek olan son yaklaşım sosyolojik yaklaşımlar olarak gruplanan yaklaşımlardır. Sosyolojik yaklaşım; klasik yaklaşımlara sosyologlar tarafından yapılmış olan katkılardan oluşmaktadır. Sosyolojik yaklaşım boyutunda en önemli etki 1864–1920 yılları arasında yaşamış olan Max Weber tarafından yapılmıştır. Weber, ideal yönetim ilkeleri üzerinde çalışmalar yapmakta ve 'Bürokrasi' olarak adlandırdığı geniş bir organizasyon yapısı için rasyonel ilkeler oluşturmaya çalışıyordu. Weber'in bürokrasi yaklaşımı çerçevesinde ele aldığı temel ilkeler aşağıdaki gibidir¹⁸;

- Otorite ve sorumluluğun örgütlerde açık bir şekilde belirlenmesi gerekir,
- Görevlerin ve yapılacak işlerin önceden açık bir şekilde belirlenmesi gerekir,
- Sürekli bir kontrol ve teftişin gerçekleşmesi gerekir,
- Örgütlerin yazılı kurallar koyması gerekir,
- Emir ve komuta zincirinde hiyerarşik bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.

¹⁷ Can, a.g.e., s.40.

¹⁸ <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/klasik.doc>, (2013).

1.2.3.Neo-Klasik Akımlar

Klasik yönetim düşüncesinde yer alan yaklaşımlara getirilen eleştiriler ve klasik yönetim akımının yetersizlikleri sebebiyle, yeni bir akım ortaya çıkmıştır. 1940'ların başında ortaya çıkan bu yeni akım neo-klasik akım olarak adlandırılır. Neo-klasik kuramın gelişmesinde katkıda bulunan yazarlar, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi çok değişik alanlardan gelmişler ve örgüt konusunda yaptıkları incelemelerde insanı ön plana çıkararak, insanın örgüt içerisinde nasıl davrandığını ve nedenini, yapı ile davranış arasındaki ilişkileri saptamaya çalışmışlardır. Bu nedenle neo-klasik yaklaşım, güdüleme, insan davranışı, algı ve tutumlar, grup davranışları konuları üzerinde durmuştur¹⁹. Neo-klasik akımda klasik yönetim akımında olduğu gibi ekonomik rasyonellik ilkesi göze çarpar. Ancak, ekonomik rasyonelliğin sağlanmasında klasik yönetim yaklaşımlarından farklı olarak, neo-klasik yaklaşım insan unsurunun tatminini de göze önünde bulundurur.

İnsan İlişkileri Okulu ya da Davranış Bilimi Okulu olarak da adlandırılan neo-klasik yönetim teorisine Mary Parker Follett (1868–1933), Chester Irving Bernard (1886–1961) ve Elton Mayo (1880–1949) gibi insan ilişkileri üzerine araştırma yapan bilim adamları katkıda bulunmuşlardır. Bu dönemde ortaya çıkan en önemli gelişme, Mayo ve arkadaşlarının 1924'ün Kasımında, Western Electric Şirketi'nin Hawthorne tesislerinde yaptıkları, organizasyonda insan faktörünün önemini ortaya çıkaran deneylerdir. Mayo ve arkadaşları yaptıkları deneyler sonucunda klasik akımda değinilmeyen iki önemli sonuca ulaşmışlardır ve bu sonuçlar neo-klasik yönetim yaklaşımının temel taşları olmuştur. Hawthorne araştırmalarının sonucunda tespit edilen iki temel unsurdan biri bireyin önemi diğeri ise çalışma gruplarının başka bir deyişle sosyal grupların önemidir. Bu araştırma ile varılan diğer sonuçlar aşağıdaki gibidir²⁰.

- Akılcı ekonomik insan modeli gereklere uymamaktadır,
- İnsanlar için maddi ödüllerden çok sosyal ihtiyaçlar önemlidir,

¹⁹ Özhan Bavlı, *Adana İli 10-17 Yaş Grubu Basketbolcuların Takım Başarılarına Etkisinde Yönetim Biçimlerinin Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez, Çukurova Üniversitesi, 2005, s.11.

²⁰ Bavlı, a.g.e., s.12.

- Çalışanların değişikliklere her zaman mantıklı tepkiler göstermesi mümkün değildir. Duygusal faktörler, değer hükümleri ve değişikliğin onlar için taşıdığı anlamı dikkate almak gerekir,
- Kişilerin verimliliği fiziksel kapasitelerinden çok sosyal kapasitelerine bağlıdır.

Neo-klasik yönetim teorilerinin; insan davranışı, beşeri ilişkiler, motivasyon, yönetimde değişim ve gelişme gibi konular temel inceleme konuları olmuştur. Duygusal insan anlayışı 1960'lı yıllara kadar önemini korumuştur. 1960'lı yıllardan sonra modern yönetim anlayışı içerisinde hem bilimsel yönetime hem de duygusal insan anlayışına aynı anda önem veren sistem yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

1.2.4. Modern Yönetim Kuramları

Organizasyon ve yönetim teorisi alanında Henri Fayol ve Max Weber'in görüşleri kamu yönetimi disiplininin gelişmesine katkılar sağlarken, Fredrick Taylor'un araştırmaları işletme yönetimi disiplininin gelişmesine katkı sağlamıştır²¹. Yani başka bir deyişle yönetsel bakış açısının tarihsel sürecinde ortaya çıkan her bir kavram ve akım günümüzdeki modern yönetim kuramlarının temelini oluşturmuştur. Modern yönetim kuramları, klasik ve neo-klasik yaklaşımları tarafından ortaya atılmış, benimsenmiş fikirlerin sentezlenmesine dayanmaktadır. Bu döneme ait en önemli yaklaşımlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır.

Sistem yaklaşımının üç önemli özelliği vardır. Bunlar; deneysel oluşu, bütünleştirici niteliğe sahip oluşu ve analitik-kavramsal bir temele dayanmasıdır. Sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların gerçekleştiği birimleri, birbirleri ile ilişkili bir biçimde ele alan yaklaşım akla gelmektedir. Bir başka deyişle; örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Sistem yaklaşımı, fiziksel bilimlerden, özellikle fizik biliminden esinlenmiştir. Sistem düşünürler tarafından; birbirine bağımlı olan iki veya daha çok parça veya alt sistemlerden

²¹ Coşkun Can Aktan, *Organizasyon ve Yönetim Teorileri Alanında Çağdaş Yaklaşımlar*, www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/veni-teoriler.htm, (2013).

oluşan, çalışma özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen parçaların dış çevre ile ilişkisi olan, örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlanmaktadır²².

Sistem yaklaşımı neo-klasik kuramın ortaya koyduğu yargı ve bulguları daha etkin olarak uygulama olanağı sağlamış ve ona ek olarak yönetimde yöneticiye bazı faydalar sağlamıştır. Sistem yaklaşımı sayesinde, yönetici görevini dar bir biçimde, sadece kendi işlevleri açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da göz önünde tutmak zorunda kalmıştır.

Modern yönetim kuramları içerisinde yer alan bir diğer yaklaşım durumsallık yaklaşımıdır. Durumsallık yaklaşımı, örgütler konusunda ortaya atılmış en son yaklaşım olup, sistem yaklaşımı gibi şimdiye değin ortaya atılmış bilgileri bütünleştirme ve kuram ile uygulama arasında bağ kurma özelliğine sahiptir²³. Bu yaklaşıma göre, her zaman her yerde geçerli bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgüt ile ilgili her şey koşula bağlıdır. Yöneticilerin uygulamada yaptıkları her şey, koşullara yani durumlara bağlı olarak değişmektedir. Bu açıdan durumsallık yaklaşımı, öle olursa böyle olmalıdır, ilkesini inceler²⁴.

²² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1984, s.77.

²³ Erdoğan İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1983, s.46.

²⁴ Bavlı, a.g.e., s.14.

1.3.YÖNETSEL DÜZEYLER

Yöneticileri, yönetici sıfatına sahip olmayan personelden ayıran en önemli farklılık yetkidir. Yetki sahibi yöneticilerde kendi içlerinde sahip oldukları yetkinin miktarına göre örgütte değişik statülerde görev yapar. Yetki miktarlarına göre yöneticilerinin çalıştıkları düzeyler üç grupta toplanır; alt düzey yönetim ve yöneticiler, orta kademe yönetim ve yöneticiler, üst kademe yönetim ve yöneticiler. Alt kademe yönetim düzeyinde bulunan yöneticiler en az yetki miktarına sahip olan yöneticilerdir. Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin başarılması için, yönetsel işlevleri olmayan çalışanları yönetmekten sorumlu olan şef, gözetmen, formen gibi çeşitli adlarla anılan kişilerdir²⁵. Orta düzey yöneticiler alt kademe ve üst kademe arasında bağlantıyı sağlayan, üst kademe yöneticiler tarafından belirlenen amaç ve hedeflerin başarmak için gerekli olan plan ve programları yapan ve gerçekleştirmek için koordinasyonu sağlayan müdür, müdür yardımcısı olarak adlandırılan yöneticilerdir. Üst kademe yöneticiler ise, bulundukları kuruluşun nihai sorumlusu olan, amaç ve hedefleri belirleyen başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı olarak adlandırılan yöneticilerdir.

²⁵ Can, a.g.e., s.24.

1.4.YÖNETİCİ

Beşeri açıdan yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı, belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran bir kimsedir. Benzer anlamda yönetici, başkaları vasıtasıyla işgören kimsedir. Böylece "yönetici ne iş yapar" sorusuna cevap verilmiş olur²⁶. Bu anlamda yönetici astları sayesinde işgördüren ve böylece sonuç alan kimsedir. Bu tanım yöneticinin ifade edecek kadar geniş anlama sahip değildir.

1.4.1.Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetisel Beceriler

Yöneticiler ister alt düzey, ister orta düzey, isterse üst düzey yönetim kademesinde yer alsın çalışanlar üzerinde etkili olabilmek ve yetkisini doğru ve şirket amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde kullanabilmek için bazı becerilere sahip olması gerekir. Yönetisel düzeyler değiştikçe, yöneticinin sahip olması gereken yönetisel becerilerde değişir. Bu noktada önemli olan husus, yönetici seçimi yapılırken; alınacak düzey ve sahip olunan yönetisel becerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi ve yeterli becerilere sahip kişilerin yönetici olarak seçilmesi gerekir. Tablo 3 de örgütün çeşitli yönetisel düzeylerinde sahip olunması gereken yönetisel beceriler gösterilmiştir²⁷.

Tablo 3: Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetisel Beceriler

Üst Kademe Yönetim	Kavramsal Beceri			
Orta Kademe Yönetim	İletişim Becerisi	İnsan İlişkileri Becerisi	Analitik Becerisi	Karar Verme Becerisi
Alt Kademe Yönetim	Teknik Beceri			

²⁶ İnan Özalp, *Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry Mintzberg'in Yaklaşımı*, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:IX, S:1-2, 2001, s.29.

²⁷ Can, a.g.e., s.25.

Yönetici seçiminde göz önünde bulundurulması gereken yönetsel beceriler; teknik beceri, iletişim (haberleşme) becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi, kavramsal beceridir.

Teknik beceri; işin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur. Örgütün faaliyetlerini yapan çalışanlarla doğrudan ilişki içinde bulunan ilk kademe gözetmenlerinin etkililiği için bu beceri çok önemlidir. Bu kişiler çalışanlara teknik yardım ve destek sağlamak zorundadır²⁸. İşte bu sorunla karşılaşan işçinin, teknik konuda başvurabileceği kişi ustabaşı olacaktır. Örgütün üst kademelerine çıkıldıkça doğrudan temas azalacağından bu tür becerinin önemi de azalacaktır. Ancak örgütlerin çoğunda hiyerarşinin üstlerine doğru çıktıkça teknik bilgi ve beceri gereği azalmakla birlikte özellikle teknik örgütlerde seçilen yöneticilerin o teknik konuda eğitim ve deneyim görmüş kişilerden seçildiği görülmektedir²⁹. Bu bilgiler ışığında, eğer alt düzey yönetici seçimi yapılacaksa, teknik becerisi yüksek olan kişilerin seçilmesi doğru olacaktır.

Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denmektedir. İletişim becerisi yönetici açısından son derece önemli ve kritik bir beceridir. Yönetici, hangi yönetsel düzeye seçilecek olursa olsun iletişim becerisine sahip olması gerekir. Yöneticilik örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için çalışanları ortak amaç ve hedeflere uygun çalışmak için güdüleme süreci olduğuna göre yöneticinin mutlaka çalışanları ile etkin bir iletişim kurabiliyor olması gerekmektedir.

Yöneticilerin sahip olması gereken ve yönetici seçiminde göz önünde bulundurulması gereken bir diğer beceri ise insan ilişkileri becerisidir. Diğer kişileri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir. Her düzey yönetim için gerekli olmakla birlikte özellikle alt düzeylerde önemi daha da artar. Çünkü bu yöneticiler, çalışanlara doğrudan ve günlük ilişkiler içindedirler³⁰.

²⁸ Celil Koparal, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını, Eskişehir, 2004, s.13.

²⁹ Can, a.g.e., s.25.

³⁰ Can, a.g.e., s.26.

Yöneticiliğin gereklerinden biride örgütte çeşitli kademelerde ortaya çıkan sorunları çözmektir. Sorunların çözümünde, iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ve tekniklerin kullanılması becerisine analitik beceri denilmektedir. Örgütte üst kademeye yönetime doğru çıkıldıkça analitik becerinin önemi artar. Üst kademeye yönetici seçilecekse göz önünde bulundurulması gereken en önemli kriterlerden biride analitik beceri kriteridir. Üst kademe yöneticiler karmaşık ve belirsiz süreçlerde sorunları çözmek zorundadırlar. Analitik beceriye sahip olmayan bir kişinin üst düzey yönetici olarak seçilmesi doğru olmayacaktır. Analitik beceri alt kademelere indikçe önemini kaybeder. Çünkü alt kademe yöneticileri durağan ve belirli ilkeler ışığında çalışırlar ve yetki alanlarında ortaya çıkan sorunların çözümü üst kademeye göre kolaydır.

Yönetici seçiminde göz önünde bulundurulacak bir diğer beceri kriteri karar verme becerisidir. Etkili ve isabetli karar verme örgütün her düzeyindeki yönetici için gereklidir. Ancak örgütlerin üstlerine çıktıkça kararlarda değer öğeleri artacağı için karar verme becerisinin önemi de artacaktır. Çünkü alt düzeyler faaliyetleri üst düzeylerin verdiği kararlara ışığında yürütürler. Bu bakımdan alt düzeylerdeki işlevler, üst düzeylerin verdiği değer yargıları ağır basan kararların alt düzeylere birer gerçek olarak nakledilmiş faaliyetleri üzerinde toplanır³¹.

Yönetici seçiminde bakılması gereken son yönetsel beceri kriteri kavramsal beceridir. Kavramsal beceri, yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir.

Yönetici seçiminde; yöneticinin istihdam edilmek üzere alınacağı kademe sahip olacağı yönetsel beceri ile doğru orantılı olmalıdır. Ayrıca yöneticiler çalışma hayatları boyunca bu becerilerini geliştirmek ve doğru zamandan kullanmak zorundadırlar.

³¹ Can, a.g.e., s.26.

1.4.2.Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Sorumluluklar

Yönetici seçimi yapılırken göz önünde bulundurulması gereken bir diğer kriter; yöneticilerin yönetim süreçleri boyunca sahip olmaları gereken sorumlulukları taşıyıp taşımadığına ve de taşıyabilecek kapasitede olup olmadığına bakmaktır. Yöneticilerin sahip olması gereken sorumluluklar üç başlık altında incelenebilir. Bunlar; ekonomik sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve toplumsal sorumluluktur. Yönetici seçiminde yukarıda bahsi geçen sorumluluklara ne derece sahip olunduğu bir kriter olarak ortaya çıkmaktadır.

Yöneticinin sahip olması gereken ekonomik sorumluluğun çerçevesini çizmek gerekir. Örgütler üç tip ekonomik sorumluluk üstlenirler. Bunlardan ilki toplumun ihtiyacı olan mal ya da hizmetin üretilmesidir. Yönetici mal ve hizmet üretim sürecinde doğru kararları almak, ortaya çıkabilecek sorunları egale etmekle yükümlüdürler. Örgütlerin sahip oldukları ikinci ekonomik sorumluluk iş olanaklarının sağlanması ve istihdam sağlanmasıdır. Yönetici istihdam yaratma aşamasında elbette birebir etkili değildir. Ancak yöneticinin aldığı rasyonel kararlar ve analitik olarak çözümlediği sorunlar, örgütün sürekliliğini sağlaması ile örgütün istihdam alanı yaratması sağlanabilmektedir. Örgütün ekonomik olarak sahip olduğu üçüncü sorumluluk kazanç sağlamaktır. Örgütler kazanç sağlamak ve sağladıkları kazançları vergi olarak devlete vermek ve ülkenin modernleşme ve gelişme sürecine katkıda bulunmak zorundadır. Bu noktada yöneticini örgütün kazanç sağlaması için süreçleri doğru yönetmesi beklenir. Sonuç olarak yönetici, örgütün ekonomik katkı yaratması için doğru kararları verecek ve ekonomik sorumluluğun bilincinde olan kişiler arasından seçilmelidir.

Yöneticinin sahip olması gereken bir diğer önemli sorumluluk ahlaki sorumluluktur. Ahlaki sorumluluk yöneticinin kötü ve ahlak dışı olarak tanımlanan davranışları yapmamasıdır. İşe alım sürecinde yöneticinin sahip olması gereken belki de en önemli kriterlerden birisidir. Örgütün nihai sorumlusu olarak atanacak kişinin, örgütü örgüt çevresinde temsil edecek olan kişinin ahlaklı olması gerekmektedir. Ahlak kuralları iyi ile kötüyü ayıran toplumsal olarak kabul görmüş kurallardır. Ahlaki sorumluluk da onaylanan davranış standartlarına uygun olarak davranmak olarak tanımlanabilir.

Yöneticiler her şeyden önce insan olarak ahlaklı olanlar arasından seçilmeli ve çalışanlara örnek olabilecek düzeyde olmalıdırlar.

Yönetici seçimi yapılırken göz önünde tutulması gereken, yöneticilerin sahip olması beklenenecek olan bir diğer sorumluluk toplumsal sorumluluktur³². Toplumsal sorumluluk, toplumun refahını geliştirme, hiç değilse zedelememe, sorumluluğudur. Toplumsal sorumluluk sadece işletmelerin sahip olması gereken bir sorumluluk olarak düşünülmemelidir. Toplumsal sorumluluk, bireyin aile içinde aldığı eğitimle başlayan daha sonra okul eğitim ve öğretiminde devam eden bir süreçtir. Bireyler yasalar saygılı olmayı, diğer kişilerin haklarını gözetmeyi öğrenmeye aile eğitiminden başlarlar. Tıpkı bireyler gibi örgütlerde toplumsal sorumluluk bilincine sahip olmalıdır. Örgütlerin toplumsal sorumluluk bilinci ile hareket etmeleri ancak yönetim düzeyindeki insanların toplumsal sorumluluğun ne olduğunun bilincinde olması ve bu sorumluluğa göre hareket eden kişiler olması ile mümkün olabilir. Bu nedenle yönetici seçiminde göz önünde bulundurulması gereken kriterlerden biride yöneticinin toplumsal sorumluluk bilincine sahip olup olmadığıdır.

Günümüzde örgütlerin en çok eleştirildiği nokta toplumsal sorumluluğa sahip olmadıkları yönündedir. Örgütler; çevreye duyarlı olmadıkları, üretiminin yaptıkları mal ve mamullerin insan sağlığını tehdit edip etmediği yönündeki araştırmaları layıkıyla yapmadıkları gibi konularda eleştirilmektedirler. Toplumsal sorumluluk sadece bir şey yapamamak şeklinde kısıtlanmamalıdır. Toplumsal sorumluluk aynı zamanda toplumun refah düzeyini yükseltecek projelere de imza atmak olarak tanımlanabilir. Örneğin bir örgütün okul yapımına katkıda bulunması, kütüphane, yurt ve benzeri yapıların kuruluşuna yardım etmesi ya da az gelişmiş bölgelere istihdam sağlayacak yatırımlar yapması da toplumsal sorumluluktur. Bu noktada örgüte yönetici sıfatıyla alınacak kimselerin yukarıda bahsi geçen toplumsal sorumluluk kavramının bilincinde olması ve örgütün sadece kar etmesine odaklanmaması aynı zamanda toplumsal sorumluluk projelerinin de gerçekleştirilmesi gerektiğinin bilincinde olması gerekmektedir.

³² Can, a.g.e., s.63.

1.4.3. İyi Bir Yöneticinin Özellikleri

Yukarıdaki bölümlerde yönetsel beceriler ve sorumluluk açılarından bir yöneticinin sahip olması gereken kriterler açıklanmıştır. Ancak bir yöneticinin yukarıdaki sayılan kriterler dışında taşıması gereken diğer bazı kriterlerde olmalıdır. Her şeyden önce yönetici seçiminde göz önünde bulundurulması gereken belki de en önemli nokta yöneticinin bir insan olduğu noktasıdır. Bu noktada akla gelen en önemli soru yöneticinin nasıl bir insan olması gerektiğidir. Yöneticinin nasıl bir insan olması gerektiğini maddeler halinde açıklamak gerekirse;

1. **Düşünebilme Yeteneği:** Yönetici düşünebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Yönetici hangi kademede olursa olsun sorunları çözmek ile yükümlü olan kişidir. Bu nedenle yöneticinin sorunlar karşısında problemi her açıyla düşünebilmesi ve sonuç üretmesi gerekmektedir.
2. **Fikirlerini Açıkça İfade Edebilme:** Yönetici emir komuta zincirindeki astlarına ne düşündüğünü açık ve net bir şekilde ifade edebilmelidir. Açık ve net bir şekilde ifade edilmeyen fikir ya da çözümlerin bir anlamı olmadığı yöneticinin her daim aklında bulundurması gereken bir husustur.
3. **İkna Kabiliyeti:** Yönetici ikna kabiliyeti yüksek olan kişilerden seçilmelidir. Çünkü yönetici yeri geldiğinde karar süreçlerinde kendi fikirlerini karşı tarafa kabul ettirmek zorunda kalacak ve mantıklı, rasyonel sebeplere dayandırarak karşı tarafı ikna etmek zorunda kalacaktır. Ne kadar parlak olursa olsun yöneticinin ikna kabiliyeti yoksa düşünce ve çözümleri karşı taraf tarafından kabul edilemeyecek ve bu hem yöneticinin hem de örgütün kariyer basamaklarını etkileyecektir.
4. **Dengeli ve Dürüst İnsan Olma:** Her çalışanda olması gereken özellik olarak kabul edilse bile yöneticide mutlaka olması gereken bir özellik dengeli olma özelliğidir. Yönetici seçiminde kişinin iş ve özel hayatını birbirine karıştırmama yetisine sahip olması ve duygularını işine ve karar verme sürecine karıştırmama yetisine sahip olması göz önünde bulundurulması gereken bir kriterdir. Bunun yanı sıra yönetici olarak

seçilecek kişinin dürüstlüğü ile saygınlık kazanmış olması gerekmektedir.

5. Dinamik ve Yeniliklere Açık Olmak: İlerleyebilme, evresel koşullara uyabilme ve yenilikleri takip edebilme örgütler için hayati önem taşıyan kavramlardır. Örgütler yeniliklere ayak uydurabildikleri sürece ayakta kalabilir ve büyüme süreçlerini gerçekleştirebilirler. Atıl olarak kalan örgütler eninde sonunda yok olmaya mahkmdurlar. Yeniliklere açık olmak ve dinamizmi örgütler için bu kadar hayati önem taşırken, örgütün karar verme sorumlusu olarak seçilecek olan yöneticilerde de dinamik ve yeniliklere açık olma yaklaşımına sahip olmak önemli bir kriter olarak karşımıza çıkar. Kişi kendi özel hayatında yeniliklere açık değil ve rutin alışkanlıklarından vazgeçemeyen bir kişi ise yönetici olarak tercih edilmesi mantıklı bir seçim olmayacaktır. Örneğin, bir örgüt piyasaya rakipleri tarafından çıkarılan yeni bir mamul ya da hizmeti kendi bünyesinde üretmek için yeni üretim teknikleri denemek zorunda kalabilir. Eğer bu noktada yönetici mevcut üretim kendilerine yettiğini ve yeni arayışlara gerek olmadığı konusunda bir karar verirse, gelecek zamanlarda örgütün piyasanın gerisinde kaldığı ve değişen müşteri isteklerini tatmin edemediği ortaya çıkar. Bu nedenle seçilecek yöneticinin yeniliklere açık ve dinamik olması gerekir.

Yöneticilerin sahip olması gereken yeti ve beceriler yukarıdaki bölümlerde genel bir çerçevede açıklanmıştır. Bu kısımda ise İsviçre Psikoteknik Kurumu'nun araştırmaları sonucunda ortaya çıkan iyi bir yöneticide bulunması gereken spesifik özellikler maddeler halinde sunulacaktır. Bu zellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir³³;

- İnsanları tanıma, insan sevgisi ve iletişim kurabilme
- Objektif ve adil olma
- Mantıklı olma

³³ Semih Büker, *Anonim şirketlerde Yapılacak Yatırım Hisse Senetlerini Değerleme Yöntemleri*, E.İ.T.İ.A., 1976, s.65.

- Analiz, muhakeme ve sentez gücüne sahip olma
- Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme
- Teknik bilgi ve tecrübeye sahip olma
- Girişken, dinamik olma
- İnisiyatif sahibi olma
- Dış görünüşü ile çevrede kabul görme
- Tertipli ve düzenli olma
- İyi bir satıcı olma (fikirlerini ikna yolu ile benimsetebilme)
- Sorumluluk duygusuna sahip olma
- Güçlü bir iradeye ve kendine güven duygusuna sahip olma

İsviçre Psikoteknik Kurumu yaptığı araştırmalar sonucunda bir yöneticinin sahip olmaması gereken özellikleri de aşağıdaki gibi sıralamıştır³⁴;

- Anlayışsızlık
- Sübjektiflik
- Etki altında kalmak
- Kararsız
- Sağduyusuz
- Korkak

Yukarıda belirtilen maddelerin dışında yöneticinin sadece yönetici değil aynı zamanda lider olması da gerekmektedir. Liderlik kavramına sahip olmak demek, kurum içinde vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetme sürecinden sorumlu olmak şeklinde tanımlanabilir. Rana Yiğit, ‘İyi

³⁴ Büker, a.g.e., s.65.

Bir Lider Olmanın Yolları’ adlı makalesinde liderlik öğelerini, insanlara değer vermek, görüş sahibi olmak, destek, güdüleme, güç, etkileme olarak saymaktadır. Bunları açıklamak gerekirse³⁵;

1. İnsanlara Değer Vermek: İnsanların gözünde lider, diğer insanlara yol göstermede etkili kişidir. Yönlendirmenin özünde insana önem vermek yatar. Botsfora 1997 yılında yayımlanan bir makalesinde, iyi liderlerin insanlarla etkili biçimde ve birlikte nasıl çalışılacağını kavramış kişiler olduğunu belirtir. Ayrıca problem çözüme yaklaşımından çok öğrenme yaklaşımını kullandıklarını, insanlarla olan ilişkilerinde güvene dayalı ve açık iletişim ortamı oluşturduklarını, ekip üyeleri arasında güven oluşturmak için insanların bulunmadığı ortamlarda da onlara sadakat gösterdiklerini belirtmiştir. Botsfort ayrıca, liderliğin zaman yönetiminden, etkililiğin yeterlilikten, insanların olaylardan daha önemli olduğunu vurgular ve insana değer verildiğini gösteren teşekkür etmek, not bırakmak ya da çiçek göndermek gibi küçük ayrıntıların büyük etkiler yarattığını ekler.
2. Görüş (Vizyon) Sahibi Olmak Etkili liderin, kendisini izleyenleri yönlendirmek için açık görüşe sahip olması gerekir. Açık görüş (vizyon), çalışanları olumlu ve istenilir biçimde geleceğe götüren lider imgesi ya da resmidir. Bu görüşün paylaşılması ile her düzeydeki çalışan; geleceği paylaşır, bunun anlamını kavrar ve bu hedef için enerji ve çabasını ortak çalışmaya katar. Lider anlaşılır bir görüş oluştururken iletişimden yararlanır. Liderin iletişim ve kişiler arası becerileri görüş oluşturmada ve kişileri etkilemede çok önemlidir. Bu tip liderlerle çalışanlar kendilerini güdülenmiş ve güvenli hissederler. Hemşirelik ve sağlık bakım örgütlerinde çalışanların kendilerine, geleceğe ve mesleklerine bakışlarını etkileyecek, istenen değişimi yaratacak liderlere gereksinimleri vardır. Hemşirelikte liderin amacı, Kaliteli Hemşirelik Bakımının gerçekleştirilmesidir.

³⁵ Yiğit, a.g.e., s.18.

3. Destek: Liderlik risk almayı gerektirir ve risk alırken de desteğe gereksinim varır. Üç tip destek vardır. Üstlerden alınan destek, akran desteği ve birlikte çalışılan kişilerin desteği.
4. GÜDÜLEME: Liderin; çalışanları örgüt ya da kurumun amaçlarına yaklaştıran, inandırıcı ve özendirici nitelikteki tüm eylem ve uğraşlarına “güdüleme” denir. GÜDÜLEME; çalışanların beklenti ve gereksinimleri, amaçları, davranışları ve yeterlilikleri hakkında bilgi verilmesi ile ilgilidir. Çalışanların; hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme yollarıyla güdülenebilecekleri konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan liderlerin, örgütsel bütünleştirme ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir. GÜDÜLEME, doğrudan gözlenemez, ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile dolaylı anlaşılır. Her davranışın bir anlamı vardır. Dolayısıyla liderlerin, çalışanların davranışlarını yorumlamaları ve bunun sonucunda onları güdüleyecek model ve yaklaşımlar geliştirmeleri gerekir. Araştırmalar, çalışanların kararlara katılımının, değer sistemlerine, zihinsel yapılarına ve güdülenmelerine olumlu etki ettiğini göstermektedir. Bu nedenle de yöneticilerin haftanın belirli günlerinde ve belirli gündem ile çalışanlarla araya gelmeleri önemli yararlar sağlayabilir.
5. GÜÇ: GÜÇ; başkalarını etkileme, onların davranışlarını kontrol etme, yol gösterme, yönetme ya da davranışı değiştirme potansiyeli olarak liderde olması beklenen özelliktir. Gücün birçok biçimi ve çeşitli kaynakları vardır. Örneğin, özendirici ya da ödüllendirici güç, cezalandırıcı güç, referans güç, uzmanlıktan kaynaklanan güç, yasal güç ve bilgiye dayanan güç gibi. Güç ne iyi, ne de kötüdür. Ancak liderlerin, başkalarını etkilemede gücü nasıl kullandıkları önemlidir.
6. Etkileme: Etkileme, bir kişinin davranışları yoluyla diğer kişinin davranışlarını değiştirme sürecidir. Güç kavramı ile etkileme kavramı birbiriyle yakından ilişkilidir. Başkalarını etkileme, kişinin gücünü artırır ve gücü artan kişi de başkalarını daha kolay etkileyebilir.

1.5.STRATEJİ KAVRAMI

Bu başlık altında stratejinin tanımı, stratejiye sahip olmanın yararları ve strateji eksikliğinin doğurduğu olumsuz sonuçlar ele alınmıştır.

1.5.1.Tanımı

Strateji kelimesinin kökenini Latince yol, çizgi anlamına gelen “stratum” ve Yunanca’da ordu generali anlamına gelen “strategos” oluşturmaktadır³⁶. Türkçe’de strateji kelimesinin tam karşılığı olmamakla birlikte, sürme, gönderme, götürme, gütmek ve bir amaca varmak için eylem birliği sağlama sanatı anlamlarında kullanılmaktadır³⁷.

Fransızcadan dilimize geçmiş olan strateji kelimesinin Türk Dil Kurumu’nun sözlüğüne göre tanımı, “bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak yapılmıştır³⁸.

Patan (2009), stratejiyi, “çok yönlü amaçlara ulaşmak üzere kaynakların üstüne önemle gitmek ve harekete geçmek için yapılmış genel programlar” olarak tanımlamıştır³⁹.

Strateji kelimesi dilimizde daha çok askeri alanda kullanılmaktadır. Bunun yanında bazı oyun ve spor karşılaşmalarında da oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Strateji kavramının işletmecilik alanında 1970’li yıllardan sonra yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir.

İşletmecilik açısından strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleme ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçirme anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının

³⁶ Lütfihak Alpan, *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, 2000, s.33.

³⁷ KOSGEB, *Strateji ve Stratejik Yönetim*, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara, 2004, s.3.

³⁸ *Strateji*, www.tdk.gov.tr, (2013).

³⁹ Günseli Nilhan Patan, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2009, s.51.

belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi biçiminde tanımlanmaktadır⁴⁰.

1.5.2.Stratejiye Sahip Olma Yararları

İşletmeler açısından bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı pişman olunacak kararlar almanın risklerinin minimuma indirilmiş olmasıdır. Büyük işletmelerde bağlı kuruluşlar arasındaki sinerji kolaylıkla sağlanamadığından, çeşitlilik ve farklılaştırma (ürün pazar açısından) sadece bir tek üretim kaynağı tarafından yapılmadığından özellikle holding türü şirketlerde stratejik ihtiyaçlar daha az geçerli ve koruyucudurlar. Çünkü bu tip sermaye şirketlerinin içindeki bağlılık ürün ve pazar yönünden, daha ziyade sermaye yönündedir (finansal bağlılık). Fakat her holdingin uzun süreler için birtakım amaçları kesin olarak hesap edip saptaması gerekir. Bu tür şirketler, faaliyet sahası ve rekabet avantajı bakımından kendilerine uygun düşen bağlı kuruluşları tercih ederler. Ayrıca geniş bir esnek seçim yolunu tutarak arzu edilmeyen bağlı kuruluşları elden çıkarma yolunu tutarlar.

Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun kalma ya da pazardan çekilme başka şirketlerle birleşme vesaire konularda daha rasyonel kararlar verilebilir⁴¹.

1.5.3.Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Etkileri

İşletmelerin ciddi bir stratejiye sahip olamamasının doğurabileceği olumsuz sonuçlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1) Stratejinin yokluğu işletmenin yapısından çevresine kadar her yerde kendini hissettirir. Böyle işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olur.

2) Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Bazı

⁴⁰ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, ss.4-7.

⁴¹ Taha Yasin Türker, *İşletme İçin Strateji ve Stratejik Yönetimin Önemi*, <http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/275-isletme-icin-strateji-ve-stratejik-yonetimin-onemi.html>, (2013).

çekingen kişiliğe sahip olan yöneticilerde zarar ve risklere aşırı değer biçerek o işi kafi derecede denemeden veya ele almadan bırakırlarken, gözü pek kişiliğe sahip yöneticiler de maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabını yapmadan risklere düşüncesizce atılarak işletmeleri tehlikeye sokarlar.

3) Sosyal fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterinden yoksun olunacağından ya zamansız yatırım yapma eğilimine giderler veya kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları boşuna harcarlar.

4) Devresel değerlemelerin yokluğu nedeniyle işletme ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ya ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder, veya en verimli devresinde olan ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden ve güvenliğinden yoksun kalır.

5) İşletme ileride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği veya göremediğinden bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.

Strateji yokluğunun en büyük tehlikeleri özellikle endüstri işletmelerinde görülecektir. Çünkü stratejinin en önemli fonksiyonu üretim, pazarlama ve ar-ge departmanları arasında enerji kurmaktır. Stratejinin yokluğunda departman yöneticileri karşılıklı olarak birbirlerine zıt bir tutum içinde bulunacaklardır.

1.6.STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Bu başlık altında stratejik yönetimin tanımı, stratejik yönetimin özellikleri ve stratejik yönetim süreci aşamaları incelenmiştir.

1.6.1.Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejik yönetim kavramı 1980’li yıllarla birlikte işletme literatürüne girmiştir. Küreselleşme sonucunda rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin öneminin her geçen gün artmasına neden olmaktadır⁴².

Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve örgütsel hedefin belirlenmesiyle bu hedefe ulaşmak için yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir⁴³.

Stratejik yönetim geleceğe dönük çabalar bütünüdür. Geleceğe bakış vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir⁴⁴.

Genel kabul gören yönetsel yaklaşıma göre stratejik yönetim uygulamaları firmaların vizyon ve misyon tanımlamalarını ortaya koymasıyla başlar. Vizyon tanımlamaları bir firmanın gelecekte nerede olmayı hayal ettiği, hangi başarıyı elde etmek istediği gibi konuları içeren geleceğe yönelik hedeflerinin yer aldığı ifadelerdir. Misyon ise, bir firmanın varoluş nedenini ifade etmektedir ki bu neden genellikle o işletmenin toplumda yerine getirdiği spesifik bir görevdir⁴⁵.

Yapılan tanımlamaların çerçevesinde stratejik yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmek için etkili stratejiler geliştirmesini, planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade etmektedir.

⁴² KOSGEB, a.g.y., s.7.

⁴³ Dinçer, a.g.e. s.35.

⁴⁴ Coşkun Can Aktan, *Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler*, Türk İdare Dergisi, Yıl:71, Sayı:425, 1999, s.3.

⁴⁵ Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım-Türkiye Uygulamaları*, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.78.

Stratejik yönetimin kapsamı şu şekilde ifade edilmektedir;

a-Örgütün neyi yapıp yapmayacağını ve nereye yönlendirileceğinin tespitinde, bir kaynak olan, örgütün işinin tanımlanması ve stratejik misyon geliştirilmesi.

b-Stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi,

c- Stratejik amaç ve hedefleri başarmak için strateji oluşturmak,

d-Seçilen stratejik planın yürürlüğe konması ve yürütülmesi,

e- Stratejik performansın değerlendirilmesi ve stratejide düzeltici ayarların yapma veya gerçek tecrübenin değişen şartların ve yeni fikir ve imkanların ışığı altında stratejilerin nasıl yürütüleceğinin değerlendirilmesidir.

1.6.2.Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsamaktadır. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine ait bir takım karakteristiklerinden bahsetmek mümkündür. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir⁴⁶.

- Stratejik yönetim her şeyden önce üst düzey yönetiminin bir fonksiyonudur. Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim üst düzey yöneticilerin fonksiyonudur⁴⁷.

- Stratejik yönetim geleceğe dönüktür ve örgütün uzun vadeli amaçları ile ilgilidir.

- Stratejik yönetim örgütü bir sistem olarak görür. Bir bütün olarak örgüt ile ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir.

- Stratejik yönetim, örgütleri açık sistem olarak dikkate alır. Örgüt ile çevresi arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılığı tanımlar.

⁴⁶ Glenn Bowerman and Arvind Phatak, *Strategic Management: Text and Cases*, 2. Ed., John Wiley-Sons, New York, 1989, ss.14-16.

⁴⁷ Dinçer, a.g.e., s.37.

- Stratejik yönetim, örgütün amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır.

- Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, kararlar ve faaliyetler örgüt içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

- Stratejik yönetim örgütün kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımına imkan sağlar.

1.6.2.1.İç Durum Analizi

İç durum analizi, örgütte değişime ve yeniden yapılanmaya başlamadan önce organizasyon yapısının "ne" olduğu, "ne" tür özellik ve problemlere sahip olduğu; kısacası, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konması amacıyla yapılmaktadır. Bu analiz, örgütün imaj ve kültürü, organizasyon yapısı, sistemi ve süreçleri, insan kaynakları, ürün ve hizmet kalitesi, teknolojik yapısı, mevcut stratejiler ile geçmişteki performansı ve sonuçlarının ortaya konmasını kapsamaktadır.

Bir başka ifade ile örgütün SWOT analizinin yapılmasıdır. Bununla örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditler gözden geçirilmiş olur.

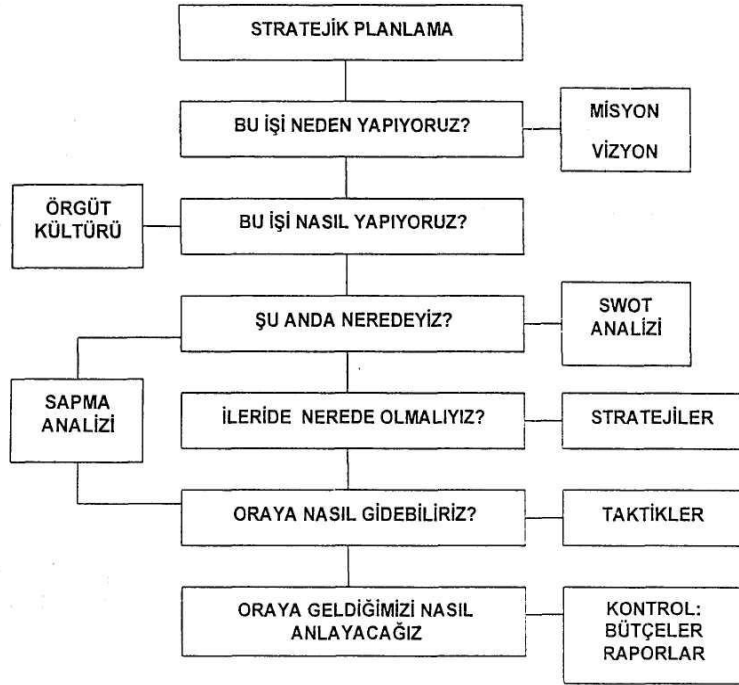
1.6.2.2.Dış Durum Analizi

Dış durum analizi, gelecekte örgütün karşısına çıkabilecek fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi için yapılmaktadır. Bu analizlerden birincisi, içinde rekabet ettiği piyasanın ekonomik yapısı, piyasada ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz gelişmelerin karşısında başta devlet olmak üzere piyasada etkin rol oynayan aktörlerin ne tür politikalar uygulayacağı; ikincisi, piyasadaki müşteri grupları ve yapısı, müşteri ihtiyaçları ile beklentileri, nüfus ve çevre, üretici ve tüketici ilişkileri; üçüncüsü ise, rakiplerin performansı, imajı, kültür ve yapısı, güçlü ve zayıf yönleri, kalite ve maliyet yapıları ile kullandıkları teknolojinin yapısı gibi faktörlerin belirlenmesidir⁴⁸.

⁴⁸ Bankacılıkta Toplam Kalite, <http://www.bilgininadresi.net/Madde/32132/Bankac%C4%B1l%C4%B1kta-Toplam-Kalite-III>, (2013).

1.6.3.Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları

Şekil 3: Stratejik Planlama Modeli



Kaynak: Feriha Koyuncu, *Stratejik Planlama Modelleri*, ODTÜ Yayınları, Ankara, 2000, s.23.

Ginter ve arkadaşlarına göre, normatif bir stratejik yönetim sürecinin kapsaması gereken adımlar sırasıyla misyon ve amaçların tespiti, dış çevre analizi, iç çevre analizi, stratejik alternatiflerin geliştirilmesi, strateji seçimi, uygulama ve kontroldür. Bununla birlikte, yazarlar bu şekillendirmedeki faaliyetler arasında bir akış sıralaması yapılmasının biri bitmeden diğerinin başlamayacağı anlamına gelmeyeceğini, sadece karmaşık ve çok boyutlu bir etkileşim sürecinin daha basit ve kategorik hale getirilmesinden ibaret olduğunu vurgulamaktadırlar⁴⁹.

1.6.3.1.Misyon ve Amaçların Belirlenmesi

Misyon işletmenin varlık sebebidir. Bir misyon beyannamesi işletmenin iş sahasını, temel rekabet üstünlüklerini, diğer firmalardan ayrıldığı anahtar süreçler ve teknolojiler gibi kendine has özelliklerini, önem verdiği felsefesi ve sosyal konuları, imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadeleri ve paydaşlara

⁴⁹ Koyuncu a.g.e., s.23.

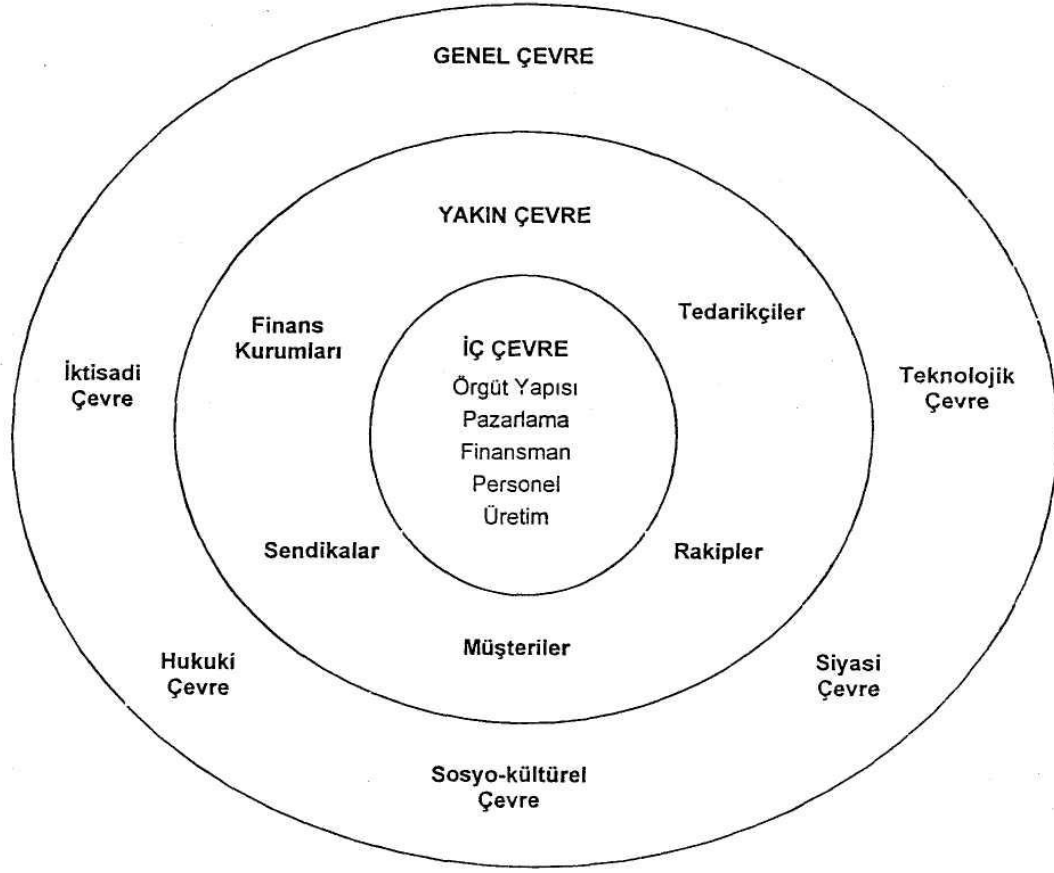
yönelik düşünceleri içerir; Mantıksal olarak misyonu takiben alternatif eylem akışlarını değerlendirmek maksadı ile performans kriterleri ve hedefler oluşturmak için stratejik amaçlar tayin edilir. Amaçlar, örgütün ulaşmaya niyet ettiği temel faktörlerle ilgili genel sonuçları tasvir ederler.

1.6.3.2. Veri Toplama ve Strateji Belirlemek

En isabetli stratejik tercihleri yapabilmek için veri toplamak amacıyla yapılan çevre analizi firmanın iç ve dış çevresindeki şartlarının ve bu çevrelerdeki çeşitli faktörlerin amaçlara ulaşmaya yapabileceği katkı ve/veya engellemeleri tespit etmek için yapılan çalışmalardır. Stratejik dış çevredeki ekonomik sistem, rakipler ve rekabet, müşteriler, nüfus hareketleri, toplumsal ve siyasi durum, politik risk, finansal kaynaklar ve teknoloji transferi gibi faktörler firma için arz ettikleri fırsat ve tehlikeler açısından incelenirler. İç çevre analizi ise firmanın güçlü ve zayıf yanlarının tespiti için örgütiçi temel faaliyetlerin dikkatle incelenmesidir. Firmanın dikkatle incelenmesi gereken temel iç ve dış faktörleri bütünleştirilmiştir.

Dış çevrenin yakın ve genel diye ikiye ayrılmasının sebebi etkileşim farklılığıdır. Firma genel çevreyi pek fazla etkileme gücüne sahip değilken genel çevrede oluşan trendler tarafından derinden etkilenmektedir. Bu açıdan üst düzey yöneticilerin yapması gereken genel iktisadi, teknolojik, siyasi ve uluslararası gelişmeleri yakından takip edip çevresel gelişme ve değişmelere örgütü bir an evvel en iyi bir şekilde adapte edici tedbirler almaktır. Yakın çevre ise mevcut, ikame ve potansiyel rakiplerden ve pazarlık yapılan tedarikçi ve müşterilerden oluşur ki, burada firma ile bu faktör arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşimin daha yüksek olduğu daha da yakın bir çevre vardır ki o da firma ile aynı veya benzer stratejileri izleyen rakiplerdir. Üst yönetimin görevi bu etkileşimi firmanın lehine çevirecek tedbirleri almaktır.

Şekil 4: Örgüt ve Çevresi



Kaynak: M. Akbayır, *İşletme Yönetiminde Örgüt ve Çevre*, Der Yayınları, İstanbul, 2000, s.23.

Çevre analizinin amacı iç çevredeki güçlü ve zayıf yanları ve dış çevredeki fırsat ve tehditleri tespit etmektir. Böylece güçlü yanların üzerine gidilip zayıf yanlar iyileştirilebilir ve fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabilir; bu sayede gerçekçi bir stratejik plana ulaşılabilir⁵⁰.

1.6.3.3.Uygulama ve Kontrol

Seçilen stratejinin uygulanması gerekli kaynakların örgütsel birimlere tahsisine odaklanır. Ancak bundan ibaret olmayıp özellikle örgüt yapısı, örgüt kültürü ve liderlik özellikleri ile bağlantılıdır.

Üst yönetimce planlanan ve seçilen strateji, örgüt yapısını yeniden şekillendirir, çünkü yapının stratejiyle uyumlu olması gerekir. Aynı şekilde

⁵⁰ Akbayır, a.g.e., s.23.

stratejinin de yapıya uyumlu olması ve daha oluşum aşamasında mevcut yapıyı oluşturan faktörlerin göz önüne alınmaları gerekir. Bu karşılıklı uyum aynen stratejinin çevreye uyumunda olduğu gibi stratejinin başarı ile uygulanabilmesi için şarttır. Ayrıca zaten çoğu stratejik tercih doğrudan örgüt yapısının yeni yatırımlarla genişletilmesi ya da tasarruflarla daraltılması ile ilgili olabilir⁵¹.

Örgüt kültürü ise çevrenin gereklerine göre hazırlanmış olan strateji ile uyumlu olmak durumundadır. Mesela, müşteri yüksek kaliteli mal vb. hizmet, talep ediyorsa örgütsel kültür değerleri kalite unsuruna odaklı olacaktır. Stratejinin uygulanması ile ilgili bir başka konu da liderlik olup, liderin görevi tüm çalışanları amaçlar etrafında bütünleştirmek, stratejileri onlara benimsetmek ve uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmektir.

Stratejik kontrol stratejik yönetimin en son halkasıdır. Çağdaş stratejik kontrol, yürütmenin incelenmesi ve düzeltilmesi için faaliyet sonuçlarına dair geri beslemenin kontrolünü, yani amaçlar ve başarı standartları ile sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesini ve buna ilaveten daha stratejik kararlar alınırken yapılan geleceğe yönelik tahminlerin ve varsayımların ne ölçüde isabet kaydedebileceğinin değerlendirilmesini ve çevredeki gelişmelerin stratejik gözlemlerinin sürekli olarak yapılmasını kapsar. Böylece stratejiler ve genelde stratejik yönetim süreci kontrol sonuçlarından gelen geri besleme ile sürekli olarak iyileştirilir.

Türkiye'de stratejik planlama ve yönetim faaliyetleri büyük şirketlerde belli bir ölçüde sürdürülmektedir, ancak sözünü ettiğimiz stratejik kontrol o ölçüde yaygın değildir. Eren ve arkadaşlarının 100 Büyük Türk İşletmesi arasında yaptığı bir çalışmanın sonuçlarına göre işletmelerin % 60'ı stratejik planlama yaparken, stratejik kontrol faaliyetlerinin ancak % 50 civarında yürütüldüğü görülmüştür.

⁵¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.43.

1.7.KARAR VERME ve KARAR VERME STRATEJİLERİ

Bu başlık altında öncelikle karar verme kavramı ele alınmış ardından karar verme stratejilerine yer verilmiştir.

1.7.1.Karar Verme Kavramı

Karar, insan ömrünün her anında kendini hissettiren bir eylemdir. Bu eylemler bazı durumlarda, mantıksal düşünce sürecine dayanmayan, otomatik nitelikli eylemler (alışkanlıklar, bir uyarıya karşı şartlanmış tepkiler vs.), bazen de yargıya dayanan eylemler şeklinde ortaya çıkarlar.

Kararın yönetsel bir işlev olarak değişik tanımları yapılmıştır.

- ✓ Karar verme, tercihler yapma sanatıdır,
- ✓ Karar verme, birden fazla seçenek olan olaylarda seçim yapmaktır. Olayların boyutlarının artması durumunda karar verme, güç, zaman alıcı ve pahalı bir işlem olabilir.

Karar verme, her yönetim düzeyinde sonuçlandırılması zorunlu olan bir veya bir dizi sorunun tüm boyutlarıyla değerlendirilerek en uygun sonucun alınacağı seçeneklerin belirlenmesidir⁵².

Kararın bu değişik tanımlarından çıkarılacak üç önemli sonuç vardır. Her şeyden önce karar, seçme eylemi gerektirir. İkinci olarak bu seçme eyleminin bilinçli bir süreç oluşturması ve son olarak ta, kararın amaca yönelik olmasıdır.

Karar sürecini oluşturan çalışmaların, esas itibarıyla psikolojik boyutu ağır basmaktadır Karar sürecinin psikolojik bir yaklaşımla ele alınıp zihinsel bir süreç olarak incelenmesinin altında, karar vermenin insan zihninin bir ürünü olması yatmaktadır. Diğer çalışmalar ise karar verilmesine yardımcı olacak bilgilerin toplanması ve işlenmesiyle ilgili fiziksel uğraşlardır.

Karar verme bir yandan yönetsel bir işlev, diğer yandan örgütsel bir süreç niteliğindedir. Yönetsel bir işlev olması, yöneticinin temel sorumluluğu olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple bazı yönetim bilimciler karar verme

⁵² Şemsettin Bağırkan, “Karar Verme”, Der Yayınları, İstanbul, 1983, s.4.

ile yönetimi eş anlamlı kabul etmektedirler. Örgütsel bir süreç olma niteliği ise karar vermenin bireysel yöneticilik anlayışını aşan grup, ekip ve hatta son zamanlarda bilgisayar ürünü bir süreç olma niteliğinden gelmektedir.

"Karar vermek bir bakıma bilgiyi işlemektir. Yani yönetici kendisine gelen bilgi, data ve veriyi inceleyecek, analiz edecek, değerleyecek, bunun sonucu bazı sorunları görerek sorun tanımlayacak veya amaç belirleyecektir"⁵³.

Karar verme mantıksal bir süreç olup "karar verme eylemi" şöyle tanımlanmaktadır. "Karar, şüphelerin ve tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı mantıksal bir süreçtir. Karar, bir amaca ulaşabilmek için, var olan olanak ve koşullara göre çeşitli olası eylem biçimlerinden en uygun görüleni seçmektir. Sonucu eylemle sonuçlanan bir süreçtir"⁵⁴.

Karar verme, bir problemin varlığını bilme, o problemin değişik çözüm yollarını araştırıp bulma, bu çözüm yollarının beklenen sonuçlarını değerlendirme ve söz konusu değerlendirme sonucunda en önemli çözümü seçme işlemlerini kapsamaktadır. Karar verme bireyin, yöneticinin ya da bir örgütün birkaç seçenek arasından birini seçmesi veya seçenekler arasından en uygun hareket yolunu belirlemesidir. Karar verme bir bilim, teknik ve sanattır⁵⁵.

Karar verme literatürde çok değişik açılardan ele alınmış ve tanımlanmıştır. Bu nedenle, karar vermenin üzerinde de düşünce birliğine varılarak genel bir tanımın yapıldığı söylenemez⁵⁶. Karar verme ile ilgili tanımların ortak özellikleri şunlardır:

1. Etken eylemin seçimidir.
2. Amaca ulaşmada, değişik davranışlar içeren etken olanın seçimi işlemidir.

⁵³ Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayın No:405, İstanbul, 1995, s.49.

⁵⁴ İlker Tekin, *İşletmelerin Karar Verme Düzeylerinde Stratejik Planlamanın Yeri ve Ticari Bankalarda Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2009, s.8.

⁵⁵ Birol Alver, *Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, 2003, s.43.

⁵⁶ Kenan Özcan, *Yöneticilerde Karar Verme İle Kaygı İlişkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1999, s.8.

3.Olanaklı davranışların yan etkenlerle birlikte geliştirilip değerlendirilmesi sonucunda, birinin etken eylem olarak seçimidir.

4. Problem çözme işlemidir.

5. Bir süreçtir.

Karar verme durumunda olan birey, önce hedefin ne olduğunu düşünecek, hedefe ulaşmak için izlemesi gereken alternatif yolların neler olduğunu belirleyecek, her alternatif için katlanılacak sonucu tahmin etmeye çalışacak, bir değerlendirme yapacak ve sonuç olarak alternatiflerden birini seçerek karar davranışını gerçekleştirecektir. Tüm insanların her alanda yaşadığı bir olay olan karar verme sürecinin özellikleri aşağıdaki başlıklar altında açıklanabilir⁵⁷:

- ✓ Karar verme işlemi etkinlik ve rasyonelliğe dayanmaktadır.
- ✓ Karar verme işleminin bir maliyeti vardır.
- ✓ Karar verme bir plan dahilinde olmalıdır.
- ✓ Karar verme risk taşır.
- ✓ Karar verme sorun çözme sürecidir.
- ✓ Karar verme sürecine ayrılacak zaman sınırlıdır.
- ✓ Karar gelecekle geçmiş arasında bir köprüdür.
- ✓ Karar çevrenin etkisi altında verilir.

Karar verme sürecine son derece sistematik olarak yaklaşılmalıdır. Bu sürecin kendi içerisinde aşamaları vardır. Carney ve Wells yaptıkları çalışmada karar verme sürecini birbiriyle ilişkili halka olarak düşünüp karar verme süreci

⁵⁷ Özlem Acıbozlar, *Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri ve Yaratıcılık Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2006, s.28.

ile ilgili yedi halka tanımlamaktadırlar. Bu yedi halkanın içeriği şu şekilde özetlenebilir⁵⁸.

1. Farkında Olma: Artan rahatsızlık duygusu ve hissi değişikliklerle karar vermeye hazır olma durumudur. Bu his iç ya da dış baskıların her ikisine de neden olabilir. İçsel baskılar bizim kendi ihtiyaçlarımız ya da arzularımızla yürütülür. Dışsal baskılar karar verme ihtiyacımızı yürüten, bizim dışımızdaki baskıları temsil eder.

2. Kendini Değerlendirme: Kariyerle ilişkili kararlar vermede dikkat etmek zorunda olduğumuz kendi kendimizi tanımanın önemli bir kriter olmasıdır. Bu kriter, bizim ilgilerimizi, yeteneklerimizi, becerilerimizi, değerlerimizi ve benzerini içerir. Karar vermeyi düşündüğümüz herhangi bir mesleki seçenek, kişisel ihtiyaç ve arzularımız ile seçeceğimiz mesleğin koşullarını göz önünde tutmalıdır.

3. Araştırma: Farkında olarak karar verme süreci, mutlaka doğru, geniş ve konuyla ilişkili bilgiyi gerektirir. Bu bilgiler iş dünyasındaki bilgi (örneğin, iş sorumluluğu/görevleri, iş alanına girişte yapılacak eğitim, maaş, çalışma çevresi v.b.) ve önceden söz konusu olarak kendini anlamanın her ikisi ile de ilişkilidir. Bu bilgiler çeşitli yollardan toplanır.

4. Bütünleştirme: Mesleki kriter (örneğin, görevler, çevreler, ödüller, maliyet v.b.) ve kişisel kriter (örneğin, ilgi, yetenek ve değerler) arasında uygunluğun değerlendirilmesi ve ihtiyaç ve arzularımızı karşılayacak olan mesleklerde çalışma fırsatlarını artırmak için yardımcı olunması durumudur. Çok dinamik bir dünyada yaşadığımıza dikkat edilmelidir. Şimdi uygun olan şeyler daha sonra uygun olmayabilir. Aynı zamanda bizim kişisel arzularımızı tamamen yerine getireceğimiz herhangi tek bir meslek ihtimal dışıdır. Ne istediğimizi ve ne elde edebileceğimiz arasındaki bazı kıyaslamalar gereklidir.

5. Sorumluluk: Bazı noktalarda karar ihtiyacımız ve hareket ihtiyacımız vardır. Sorumluluk zamanı geldiğinde biz bilinçli bir seçim yapmak için yeterli bilgilere sahip olmalıyız. Bize iş dışında düşüneceğimiz seçeneklerin tamamen

⁵⁸ Şahin, Kesici, *Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Psikolojik İhtiyaç Örüntüleri ve Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2002, s.32.

güvenli ya da garantili olduğu konusundaki bilgilere ulaşamayabiliriz. Genellikle tamamen güven ya da özgüvene maruz kalmadan önce ileri hareket etmek zorundayız.

6. Uygulama: Bir plana dayanmaksızın sorumluluk almak ve karar vermek başarıya götürmez. Plan, kararı verme noktasında ne, niçin, ne zaman, nasıl sorularının cevaplarını içerir. İyi bir plan sürpriz ve beklenilen zorlukları en aza indirmeli ve zorluklarla karşı karşıya gelindiğinde bize en büyük güveni vermelidir. Fakat hiçbir plan bütün bu ihtimalleri hesaba katamayabiliriz. Bu yüzden muhtemelen karşı karşıya kaldığımız bazı durumlara güvenemeyebiliriz. Önceki halkalar eksiksiz olarak gerçekleşirse büyük problemler bize neden olmayabilir.

7. Yeniden Değerlendirme: Kararlarımızı yeniden değerlendirmek ve düzeltmeler yapmak için bize izin verilirse bizim istediğimiz sonuçlara ulaşmamız kolaylaşır. Bir noktaya dikkat çektiğimizde yeniden karar verebiliriz ve farklı yöne hareket edebiliriz. Bu bizim daha önce verdiğimiz kararların mutlaka kötü olduğu manasında değildir. Biz daha fazlasını öğrenmeliyiz ya da farklı kararlar gerekmesi halinde durumları değiştirmeliyiz. Değişim bizim günümüzde ve çağımızda kararlı oluyor. Biz yeniden incelemek, yeniden uyum göstermek ve esnek kalmaya istek duymak zorundayız.

1.7.2.Karar Verme Stratejileri

Çağdaş iş dünyasında profesyonelliğin bir ölçütü, en kısa zamanda doğru karar verebilme yeteneğidir. Karar verme oldukça karmaşık bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreci muhakeme, mantık, içtepi, bağımlılık vb. gibi değişkenlerin etkilediği belirlenmiştir⁵⁹.

Karar verme durumunda, bireyler farklı stratejiler kullanmaktadır. Kullanılan bu stratejiler, karar verme durumu bir çatışmayı da beraberinde getirdiğinden, çatışma durumuyla yüzleşmeyi ya da çatışma durumundan kaçınmayı içermektedir. Karar verme durumunda kullanılan stratejiler daha önceden planlanarak uygulanabildiği gibi, karar verme durumuyla yüzleşildiği

⁵⁹ Handan Kepir Sinangil, C. Savran ve Z. Balcı, *Yöneticilerde Karar Verme Stratejileri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler*, IX.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara,1996, No:15, s.297.

anda da belirlenebilmektedir. Bu stratejilerin birbiriyle birleşik olarak kullanılması da mümkündür. Karar verme stratejileri, kullanımlarında harcanılan çaba ve etkililikleri açısından farklılıklar gösterebilmektedir⁶⁰.

Karar verme ve problem çözme kompleks bir süreç olarak nitelendirilmekte olup, birey çeşitli davranış alternatiflerini belirlemekte, bunları değerlendirmekte, sonuçta birisinde karara varıp bu kararını uygulamaya koymaktadır. Bu süreç kişinin kendisi ve seçenekler hakkında bilgiyi elde etme ve bunları işleme yolunu biçimlendiren bazı stratejilerin kullanılması ile oluşan bir süreç olarak düşünülmektedir. Karar stratejisi, bireyin bir karar verme sorununa yaklaşımını ve karar verirken izlenen yöntemleri içerir⁶¹.

Karar verme alanında yapılan çalışmalarda, problemi yapılandırma, seçeneklerin oluşturulması ve bazı seçeneklerin çıkarılması üzerinde durulmaktadır. Bununla beraber bireyin kendisi için en yararlı olabilecek sonuçları içeren seçenekleri nasıl oluşturduğu ile ilgili çalışmaların sayısı daha azdır. Seçenekleri bir araya getirme ve göz önüne alma, karar verme sürecinde önemli olduğundan, kullanılan stratejilerin bireyin olası seçenekleri oluşturması üzerindeki etkilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Çok fazla seçeneğin söz konusu olduğu durumlarda, benzer seçeneklerin nasıl bir araya getirilerek alternatif setleri oluşturulabileceği önemli bir olgudur. Birey, akılcı bir şekilde karar stratejilerini kullanabildiği gibi, eğer sınırlı bilgiye sahipse, kullandığı stratejileri, çabalarını bir an önce sonlandırmak için yönlendirebilmektedir. Literatürde belirtildiği gibi Dinklage tarafından ilk olarak isimlendirilen ve daha sonra bir çok araştırmanın yapıldığı karar verme stratejileri şunlardır⁶²:

İçgüdüsel Karar Vericiler: Seçenekler üzerinde yeterince düşünülmeden, içten gelindiği gibi karar verilen stratejidir. Bu kişiler karar verirken duygularının doğruya götüreceğine inanır ve hoşlarına giden seçeneğe yönelirler.

Kaderci Karar Vericiler: Bu kişiler kararlarını çevresel olay veya koşullara ya da kaderlerine bırakırlar.

⁶⁰ Yıldız Kuzgun, *PDR'de Kullanılan Ölçekler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.61.

⁶¹ Kuzgun, a.g.e., s.62.

⁶² G. İzgar, *Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ve Yeterlilikleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2003, s.27.

Boyun Eğici Karar Vericiler: Bu kişiler, kendi kararlarını verirken diğer kişilerin kendileri yerine karar vermelerini isterler. Diğer kişilerin planları ile hareket etme eğilimleri vardır.

Erteleyici Karar Vericiler: Bu kişiler, problemle ilgili yaklaşma biçimini ve düşüncelerini sürekli ertelerler.

Kararsız Karar Vericiler: Bu stratejide karar verenler, verdiği kararı değiştirmek istemekte ve hiçbir karardan memnun olmamaktadırlar.

Mantıklı Karar Vericiler: Bu kişiler, biliş ve duyguları arasında bazı dengelemeler ile akılcı bir yaklaşımı temel alırlar. Seçenekleri birbirleri ile karşılaştırabilmekte ya birini diğerine tercih etmekte ya da her iki seçeneği eşit olarak değerlendirebilmektedirler. Mantıklı karar veren bireyler, akılcı ve sistematik bir mantıksal düzenleme becerisine sahiptirler. Kendilerine en fazla yarar getirecek olan seçeneği kabul etmekte ve risk almaktadırlar.

Donup Kalarak Karar Vericiler: Bu bireyler kararın sorumluluğunu kabul ederler, fakat karara yaklaşma güçleri çok fazla olmamakta ve karar vermekte zorlanmaktadırlar.

Gerçekten Kaçan Karar Vericiler: Bireylerin bir karardan kaçındığı ya da bir cevap vermede araştırmadan saptıkları stratejilerdir.

Riske Girmek İstemeyen Karar Vericiler: Bu stratejide karar veren bireyler, risk düzeyi en düşük olanların kavranması ile alternatifleri sürekli eleayerek hareket ederler.

Bağımsız Karar Vericiler: Bu bireyler karar verirken başka kişilerden etkilenmeden kendi kendilerine karar verirler⁶³.

⁶³ M. Rockwood Lane, Creativity And Sipirituality In Nursing: Implemeting Art In Healing, *Journal of Holistic Nursing Practise*, 19(3), 2005, s.124.

1.7.3.Yöneticilik ve Karar Verme

Karar verme, tüm yönetim kademelerinde yerine getirilen, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan önemli yönetici görevlerinden birisidir. Yöneticinin zamanının küçük bir bölümünü almasına rağmen yöneticinin asli görevidir. Bu nedenle bazıları karar verme ile yönetimi bir olarak kabul etmektedir. Kişilerin yalnızca yönetsel bir unvana sahip olmalarının, onların yönetici sayılmalarına yetmeyeceğini belirten Simon "Elinde yetkisi olduğu halde karar veremeyen kişileri yönetici saymak doğru değildir." demektedir⁶⁴.

Psikolog Dr. Daniel Starch'ın yöneticiler üzerine yaptığı araştırmalar sonucunda" Bir nitelik var ki, sadece bunun eksik olması halinde bir birey orta derecede bir yönetici bile olamaz. Bu nitelik ise, karar alabilmedir" demiştir⁶⁵.

Karar verme, yöneticilerin özellikle planlama fonksiyonunu yerine getirirken karşılaştıkları bir durumdur. Gelecekteki belirsizlikleri tahmin etmek, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere göre durumunun ne olduğu, gelecekte faaliyetlerin ne tür bir seyir izleyeceğini araştırmak, karar sorunlarına karşı eldeki tüm verileri sistematik bir şekilde değerlendirip, riske karşı tavırlar almak yönetsel kararın esasını teşkil eder.

Günümüzde yöneticilerin bulunduktan ortam son derece karmaşık bir hal almıştır. Yoğun rekabetçi ve dinamik bir piyasa ortamında faaliyet gösteren organizasyonların başarısı büyük ölçüde yöneticilerin verecekleri kararlara ve bu kararların isabet derecesine bağlıdır. Yöneticinin kararları hem kendi performansını hem de işletmenin başarısını tayin ettiği için modern işletmecilikte karar verme yöneticiliğin temeli olarak kabul edilmektedir. Yöneticiler, vermiş oldukları kararların etkinliğine göre değerlendirilirler. Belli bir nitelik ve yeteneğe sahip olan bireyden belli kalitede kararlar beklemek yanlış olmaz.

⁶⁴ Hayati Ateş, "Yönetimde Karar Verme-Yaratıcılık ve Liderlik Etkileri", İ.Ü. İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1989, s.6.

⁶⁵ Besim Baykal, "Organizasyonların Yönetimi", Mer-Er Mat., İstanbul, 1981, s.237.

1.8.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STRATEJİLERİ

Geçmişten günümüze insan kaynaklarının yönetimindeki yaklaşımların zaman içinde değiştiği, yönetsel kararların da bu değişimlerden etkilendiği görülmektedir. Örgüt yönetiminde insana yaklaşım genel olarak, “makine”, “organizma”, ve “beyin” olarak, üç kavramsal benzetim çerçevesi içinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar şu şekilde özetlenebilir⁶⁶:

Makine benzetmesi: Örgütlerde, üst yönetimin aldığı kararların, verilen talimatlar çerçevesinde ve önceden belirlenen işlemler aracılığıyla işgörenler tarafından uygulanmasıdır. Eğitim örgütleri açısından bakıldığında, öğrenme, öğretme ve değerlendirmenin en iyi modelinin standartlaştırılmış bir yapı içinde elde edilebileceği varsayımdan yola çıkılarak, üst yönetimlerce alınan kararların yine yöneticiler tarafından belirlenen politika ve işlemler çerçevesinde yürütüldüğü; asıl işi yapan kişilerin işin yapılışına ilişkin kararlarda fazla katkılarının bulunmadığı bir klasik örgüt yönetimi tarzını yansıtmaktadır.

Organizma benzetmesi: Örgütlerin doğal sistem modeli içinde canlı, yaşayan birer organizmaya benzetildiği, dolayısıyla örgüt felsefesinin müşterek ve paylaşılan değerler aracılığıyla oluşturulduğu; değişen gereksinimlere yanıt vermede bireysellik, esneklik ve uyumun önemsendiği bir yaklaşımı yansıtır. Bu kapsamda, eğitim örgütlerinin yönetiminde, öğretme, öğrenme ve değerlendirmede ayrıntılardan çok bütünün önemsendiği; ölçütlere dayalı bir değerlendirmeden çok, tümsel değerlendirmenin önem kazandığı; kararların değişen gereksinimlere göre örgüt üyelerinin görüşlerine de yer verilerek alındığı; öğretmenlerin mesleki gelişiminde çeşitli modellerin denendiği bir süreç göze çapmaktadır.

Beyin benzetmesi: Bu benzetmedeki örgüt yönetimi yaklaşımı, organizma benzetmesindeki yönetim anlayışının birçok özelliğini paylaşır. Bununla birlikte önemli bir nitelik olarak “düşünen ve öğrenen örgüt” boyutu

⁶⁶ Fatma Özmen ve Sinan Yörük, *İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:15, S:2, 2005, s.180.

öne çıkmaktadır. Günümüzün rekabetçi ortamında kabul gören bir yaklaşım olarak, bilgi paylaşımı, işbirliği, araştırma önemsenen hususlardır⁶⁷.

İnsan kaynağı seçim kararı, tek faktörün değil, çok sayıda iç ve dış faktörün etkisi ile oluşmakta, dolayısıyla karmaşık bir yapı göstermektedir. Bu nedenle bu süreç, sadece tek değişkene veya tek kritere göre değil, çok sayıda değişkene ve bunların ortaklaşa etkilerine göre tanımlanmalıdır. Bu nedenle çok ölçütlü karar verme metodlarına hemen her alanda başvurulmaktadır. Bu alanlardan biriside insan kaynakları yönetimidir⁶⁸.

Çok ölçütlü karar verme (COKV) yöntemleri, iki kategoride sınıflandırılabilir⁶⁹:

- ✓ Çok Nitelikli Karar Verme (CNKV)
- ✓ Çok Amaçlı Karar Verme (CAKV)

CNKV'nin özellikleri belirlenirken, genellikle önceden belirlenen alternatifleri sınıflandırılmış (sayılabilir küçüklükte) bir sayı bulunmaktadır.

Alternatifler, en son verilmesi gereken kararda esas alınan özelliklerin başarı seviyesine göre birleştirilir. Bir alternatifin seçiminde son karar, niteliklerin kendi içinde ve birbirleriyle kıyaslanmasından yararlanılarak verilir.

CAKV problemlerine ait modellerin aşaması bazı ölçülebilir amaçların kabul edilebilir seviyelerine ulaşmak yoluyla, karar vericiyi en çok tatmin eden model içindeki çeşitli etkiler ele alınarak “en iyi” alternatifin bulunmasıdır. Çok amaçlı karar verme olayı basit karar olaylarıyla şöyle açıklanabilir. Manavdan en büyük elma seçilmeli, en yüksek maaş alınmalı veya en kısa yoldan eve gidilmeli. Fakat en büyük elma aynı zamanda en tatlı, en sulu, en iyi kokan ve en taze olmalı, en yüksek maaş kazanılmalı; fakat en yüksek oranda artması

⁶⁷ Özmen ve Yörük, a.g.m., s.181.

⁶⁸ Gökhan Ofluoğlu, Ozan Büyükyılmaz ve Şebnem Kotlan, *İnsan Kaynağı Seçiminde Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri: Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı*, Kamu-İş Dergisi, C:9, S.1/2006, s.113.

⁶⁹ Filiz Bayhan, *İnsan Kaynakları Planlamasında Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, 1998, s.64.

sağlanmalı ve en kısa yoldan eve gidilmeli; ancak en güvenli ve en ucuzu mu seçilmelidir⁷⁰.

CAKV, birden fazla amacı içeren karar problemleridir. Karar verici, çevrenin, sürecin, kaynakların oluşturduğu kısıtları tatmin eden bir çözüme ulaşmada, birden fazla kriteri göz önünde bulundurma durumundadır.

Bileşenler, gerçek amacın tanımlayıcılarıdır Amaçlar, karar vericinin isteklerinin bir yansımasıdır ve karar vericinin işi organize etmek istediği yönü belirler. Burada maksimize ya da minimize olmak üzere iki seçim vardır. Bir ya da daha fazla bileşen bir amacı, bir ya da daha fazla amaç daha üst seviyede bir amacı belirler. Hedefler, erişilmesi istenen seviyeyi gösterir. Hedefler tamamıyla karar vericinin istek ve ihtiyaçlarıyla tanımlanır. Ölçütler veya kriterler, karar verirken kullanılan ölçümler, kurallar ve standartlardır. Değişik bileşenler, amaçlar veya hedefler formüle edilerek ve seçim yapılarak karar verilir. Böylece kararı etkileyen bileşenler, amaçlar veya hedeflerin belirlediği kriterlerle birbirinden ayrılabilen, sınıflanabilen, sayılabilen ve araştırmada rahatlıkla kullanılabilen değişik ölçümler elde edilir. Karar verici için uygun ortam sağlanmış olur⁷¹.

⁷⁰ Bayhan, a.g.e. s.64.

⁷¹ Bayhan, a.g.e., s.68.

1.9.MESLEKİ DOYUM

Üretim kaynaklarının en önemli ayağını beşeri sermaye oluşturmaktadır. Küreselleşen ekonomi piyasalarında hayatta kalmak isteyen işletmeler özellikle son yıllarda beşeri sermayeye, diğer bir ifade ile çalışanlara ayrı bir önem vermektedirler. Çünkü işletmenin verimliliğini etkileyen önemli faktörlerden biri de işletmenin çalışanlarıdır. Çalışan verimliliği, işletme verimliliğini de etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların mutluluğu önemlidir. Çalışanların mutluluğu, yaptığı işten doyum sağlamaları, motivasyonlarının artması, performanslarının yükselmesi anlamına gelmektedir. Bu da işletmenin veriminin artması demektir.

1.9.1.Mesleki Doyumun Tanımı

Mesleki doyum ile ilgili 7.000'in üzerinde çalışma ve çok sayıda tanımlama yapılmıştır⁷². Bu tanımlardan birinde Weiss, mesleki doyum, kişinin işi hakkında geliştirdiği bir duygu ve tutum olarak ifade etmiştir⁷³. Erdil ve Keskin (2003) ise meslek doyumunu, birinin iş tecrübelerini değerlendirme sonuçları hakkındaki memnuniyet veya olumlu duygusal ifadesi olarak tanımlamışlardır⁷⁴.

Mesleki doyum, çalışanların işlerine karşı duydukları olumlu duygular ve bu duyguların çalışanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır⁷⁵. Bir başka tanıma göre mesleki doyum “işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığıdır”⁷⁶. Üngüren ve ark. (2009) meslek doyumunu, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanların birlikte

⁷² Boran Toker, *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), 2007, s.93.

⁷³ Gökhan Yolaç, Satış Elemanlarının Müşteri Yönelimi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, C.8, S.29, 2008, ss.122.

⁷⁴ Oya Erdil ve Halit Keskin, Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C.32, S.1, 2003, s.8.

⁷⁵ Zeynep Kuşluvan, *Turizm İşletmelerinde İş Tatmini*, MKM Yayıncılık, Bursa, 2009, ss.49-50.

⁷⁶ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006, s.123.

çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk olarak tanımlamışlardır⁷⁷.

Yukarıda verilen çeşitli araştırmacıların yaptığı tanımların ardından genel bir tanımlama yapacak olursak, mesleki doyumun, çalışanın işi, işyeri ve iş arkadaşları ile birlikte çalışmaktan aldığı zevk ve tatmin duygusu olarak tanımlayabiliriz.

1.9.2.Meslek Doyumunu Etkileyen Faktörler

Meslek doyumunu etkileyen bir takım faktörler vardır. Bunlar çoğunlukla örgütsel faktörler olmakla birlikte kişinin kendisinden de kaynaklanabilir. Aşağıda iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlere başlıklar halinde değinilmiştir.

1.9.2.1.Meslek Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

Meslek doyumunda, kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi, medeni durumu vb. faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

Yaş

Genç çalışanların, yaşlı çalışanlara göre daha düşük mesleki doyum düzeyine sahip oldukları ve yaştan ilerlemesiyle meslekten duyulan doyumun arttığı saptanmıştır. Bunun en büyük nedeni genç çalışanların beklentilerinin gerçekçi olmamasıdır. Zira genç çalışanların özellikle ilk işlerinde, kendilerine göre beklentileri daha yüksek olmakta ve bu beklentiler karşılanmadığı zaman da doyumsuzluk ortaya çıkmaktadır⁷⁸.

Yaş ile mesleki doyum arasındaki ilişkiyi Herzberg “U” şeklinde bir eğriyle açıklamıştır. Buna göre iş hayatının ilk yıllarında meslek doyum

⁷⁷ Engin Üngüren, Funda Cengiz ve Seden Algür, *İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 20, 2009, s.41.

⁷⁸ Nevzat Demir, *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2005, s.129.

yüksektir. Ancak otuzlu yaşlarla birlikte düşme eğilimi gösteren meslek doyumunu, yaş ilerledikçe tekrar yükselmektedir⁷⁹.

Cinsiyet

Mesleki doyumda cinsiyet faktörü önemli olmakla birlikte hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsızlık vardır. Cinsiyet ile meslek doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunsa da cinsiyet faktörünün kültürel ve sosyolojik olguların da etkisi ile değişiklik gösterdiği düşünülmektedir. Hulin ve Smith bunun nedeninin cinsiyet ile doğrudan ilişkili olmadığını; ücret, iş düzeyi ve terfi olanakları gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Ayrıca kadının aile içindeki rolleri ve aile dışında üstlendiği roller, mesleki doyumlarının değişkenliğinde önemli rol oynamaktadır. Buna göre, kadınların mesleki doyumunun, erkeklerin mesleki doyumunu etkileyen faktörlerden farklı faktörlere bağlı olabileceği öne sürülmektedir⁸⁰.

Eğitim Durumu

Eğitim ile mesleki doyum arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan çalışmalarda genellikle eğitimin meslek doyumunu ile ilişkisinin olumlu, doğrusal ve büyüklüğünün fazla olmadığı bulunmuştur. Ancak Wright ve Hamilton, eğitilmiş kişinin beklentilerinin yüksek olacağından dolayı doyumsuzluğu arttıracaklarını düşündükleri araştırmalarında farklı eğitim derecelerine sahip çalışanları karşılaştırmış ve ortalama üniversite eğitilmiş olanların daha az eğitilmiş olanlarla aynı derecede meslek doyumunda olduklarını bulmuşlardır⁸¹.

Medeni Durumu

Çalışanların medeni durumlarının meslek doyumunu üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalarda, medeni durum ile meslek doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur⁸². Genel olarak, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla meslek doyumuna sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

⁷⁹ Cavide Uyargil, *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988, s.22.

⁸⁰ Ayşe Can Baysal, *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul 1981, s.190.

⁸¹ Onur Haniç, *İnsan Kaynakları ve Disiplin Yönetmeliği Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2011, s.31.

⁸² Ahmet Reşat Güner, *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, 2007, ss.57-58.

Evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla daha yüksek seviyede mesleklerinden doyum sağlamaları, evliliğin kendilerine getirdiği birtakım sorumlulukların yanı sıra düzenli ev hayatı ve eş ile çocuk sorumluluğu, bekâr çalışanlara oranla daha fazla işlerine sahip çıkmaları nedeniyle olabilmektedir⁸³.

1.9.2.2.Meslek Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Meslek doyumunu etkileyen örgütsel faktörler arasında ücret, terfi, yönetici davranışı, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları gibi faktörler sayılabilir. Bu faktörlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

Ücret

Ücret meslek doyumunu etkileyen en önemli örgütsel faktördür. Çalışanlar çok enden olarak aldıkları ücretten yüksek doyum duyarlar. Aldığı ücretin yeterli olduğunu düşünen az sayıda çalışan vardır. Erdoğan (1999) çalışmasında Türkiye’de aylık ücretlerin düzeyi; erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için de bekarlardan daha önemli bir değişken olduğunu bulmuştur⁸⁴.

Çalışanlar, yaptıkları işin karşılığında aldıkları ücretin yeterli ve adil olmasını isterler ve aldıkları ücretin, ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına, benzer örgütlerdeki ödenen ücretin miktarına bakarlar. Yaptıkları bu karşılaştırmalar sonucunda aldığı ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan iş görenin mesleki doyum düzeyi düşer⁸⁵.

Çalışanlar açısından iyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eden birer göstergedir. Çalışanların ücretin yanında elde ettiği ek gelirler de önem taşımakla birlikte bunların önem derecesi ücret kadar değildir⁸⁶.

⁸³ İlke Kaya, *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 2007, s.368.

⁸⁴ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E. Yayın No:5 İstanbul, 1999, s.239.

⁸⁵ Serdal İnce, *Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Çalışanları İş doyum Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 2005, s.8.

⁸⁶ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:149, Eskişehir, 2001, s.131.

Terfi

İşyerinde terfi çalışanın doyumunda önemli bir husustur. Çalışanın işyerinde terfi olasılığının olması, terfi isteğinin çalışan tarafından bilinmesi, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir. Terfi bir çalışan için ruhsal gelişme anlamına gelirken, başkalarına; denkliğin sağlanması, daha çok para kazanılması, daha yüksek konum elde edilmesi, bir yarışmanın kazanılması anlamına gelebilir. Her çalışanın terfiye bakışı değişiklik gösterebilir⁸⁷.

Pınar vd. (2008) çalışmalarında gıda, tekstil ve otomotiv alanlarında faaliyet gösteren beş firmada, toplam 796 mavi yakalı çalışana 2008 yılında uygulanan bir anket araştırması yapmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, işyerinde terfi ve kariyer imkanları bir meslek doyumunu faktörü olarak tanımlanamamıştır⁸⁸.

Yönetici Davranışı

Yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları, çalışanların hem motivasyonu hem de meslek doyumunu üzerinde etkilidir. Yöneticilerin, personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların meslek doyumunu düzeylerini artırmaktadır. Meslek doyumunu çalışanların kurum ya da kuruluş içindeki hareketlerinin yanında yöneticilerinin davranışlarıyla da ilgilidir. Yöneticinin çalışana karşı olumlu tutuma sahip olması ve ona değer vermesi ikisi arasında samimi ilişkilerin ve güven ortamının oluşmasına neden olur. Bunun sonucunda çalışanlar, mesleklerinde daha kolay doyuma ulaşırlar. Yöneticiler, çalışanların kararlara katılımlarını sağlayarak onların işlerini daha iyi yapmaları konusunda motive edebilirler. Böyle bir yaklaşım ise çalışanların meslek doyumunu düzeyini yükseltir⁸⁹.

⁸⁷ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)*, Umut Yayın, Ankara, 2000, ss.219-220.

⁸⁸ İbrahim Pınar, Rıfat Kamaşak ve Füsün Bulutlar, *İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 2008, s.164.

⁸⁹ Eyüp Kuntay Turmuş, *İş Tatmini (İş Doyumu) ve Savunma Sanayii Müsteşarlığında Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2005, s.61.

Çalışma Koşulları

Her işin kendine özgü çalışma koşulları bulunmaktadır. Bu koşullar işletmenin toplum içinde imajını oluşturmaktadır. Çalışanın, çalıştığı yerin imajı, mesleki doyumunu ve doyumsuzluğunu etkilemektedir. Özellikle işletmenin sanayileşmişlik derecesi, çalışanların kültürel ve kişilik özellikleri etkili olmaktadır. Büyük işletmeler veya bölgede bulunan ve bölgenin içinde bulunduğu çalışma koşullarından farklı olarak çalışan işletmeler, çalışanlar için her zaman doyum nedeni oluşturur.

Fiziksel şartların zorluğu meslek doyumsuzluğuna neden olurken, işin zihinsel olarak zor olması, herkes tarafından başarılamayan görevleri çalışanların kişiliğine bağlı olarak meslek doyumunu sağlayabilmektedir. Çalışanların içinde bulunduğu zaman dilimi, zihnen zor çalışma koşullarına katlanması, onun gelecekteki kariyerinde elde edeceği tatmine bağlı da olabilmektedir⁹⁰.

Çalışma Arkadaşları

Çalışanların, beraber çalıştığı arkadaş grubunun yapısı veya işletmedeki sosyal ortam da meslek doyumunda önemlidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun, çalışanların doyumunu üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Çalışanın içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam meslek doyumunu olumlu yönde etkiler. Çalışan mesleğinden memnun olmasa bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubuna sahip değilseler bu durumda meslek doyumunu olumsuz yönde etkilenir⁹¹.

Çoğu insan sevebileceği ve saygı duyabileceği insanlarla birlikte çalışmak ister. Çalışma arkadaşları ile samimiyeti hissedebilme çalışanın işletmenin bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Böyle bir bütünleşme de çalışan açısından örgüte aitlik duygusu ve doyumunu sağlar⁹².

⁹⁰ Haniç, a.g.e., s.37.

⁹¹ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.132.

⁹² İlhan Günbayı, *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*, Özen yayıncılık, Ankara, 2000, ss.4-6.

Meslek doyumu ile ilgili yapılan araştırmalar, çalışanların birçok elverişsiz iş koşullarına rağmen işten ayrılmamasında, işe bağlılığında iş arkadaşlarıyla, astları ve üstleriyle olan ilişkilerinin etkili olduğunu gstermektedir⁹³.

⁹³ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.241.

İKİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIĞIN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ

2.1.TÜRKİYE'DE SİVİL HAVACILIK

Türk Sivil Havacılığı'nın ilk nüveleri uçağın askeri amaçlar ile kullanılmasıyla atılmıştır. Bu amaç ile Mahmut Şevket Paşa, 1911 yılında Kurmay Yarbay Süreyya İlmen başkanlığında bir komisyonu Avrupa'ya göndermiştir. İlmen'in iki uçak ve bir balon alarak yurda dönmesi, Osmanlı Havacılığının başlangıcı olmuştur. Aynı yıl içersinde Teğmen Kenan ve Üsteğmen Fesa pilot olarak yetiştirilmek üzere Fransa'ya gönderilmiştir.

Türkiye'de ilk hava posta taşıması 8 Şubat 1914'de İstanbul-Bilecik-Eskişehir-Kahire rotasında olmuş, ilk Türk balonunun uçuşu ise, 5 Ağustos 1913'de İstanbul'da gerçekleşmiştir.

Trablusgarb, Balkan ve I. Dünya Savaşı boyunca her türlü olumsuz koşula rağmen Türk Havacılığı yerini korumuştur. Kurtuluş savaşı başladığında ise, Türk Hava Gücü 3'ü faal 11 uçak ve 29 personelden oluşmakta idi.

1924 yılı havacılığın Anadolu insanına tanıtılmaya ve sevdirmeye yönelik faaliyetlerin başladığı yıldır. Bu amaçla, 16 Şubat 1925 tarihinde Türk Tayyare Cemiyeti kurulmuştur. 6 Ekim 1926'da Akman Junkers fabrikasıyla ortak olarak Kayseri'de Türk Motor ve Tayyare AŞ. kurulmuştur. Yine aynı yıllarda Eskişehir Tayyare Tamirhanesi'nin kurulması, yurt dışına eğitim amacıyla çok sayıda eleman gönderilmesi ve benzeri çalışmalar, Türk Havacılığını, 1933 senesinde 320 uçaklık bir filoya ulaştıran atılımlar olmuştur⁹⁴.

⁹⁴ Ufuk Çevik, *Türkiye'de Sivil Havacılık Sektörü ve Sivil Havacılık Sektörüne Sağlanan Devlet Desteği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 1996, s.21.

Askeri alanda bu gelişmeler meydana gelirken, sivil havacılığında 1933 yılından itibaren hızlı bir gelişme dönemine girdiği görülmektedir. 20 Mayıs 1933 tarihinde ilk sivil havacılık işletmesi olan Havayolları Devlet İşletme İdaresi kurulmuştur. Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan işletme, ilk tarifeli seferine Ankara-Eskişehir-İstanbul rotasında başlamıştır. 1935 yılında Devlet Havayolları Genel Müdürlüğü adını alarak Bayındırlık Bakanlığı'na, 1939 yılında da Ulaştırma Bakanlığı'nın kurulmasıyla bu Bakanlığa bağlanan işletme, 1944 yılında Şikago Sözleşmesi imzalanıncaya kadar Devlet Demiryollarının yasal düzenlemesine göre yönetilmiştir. Aynı yıl ABD'den 30 adet DC-3 uçağının satın alınmasıyla Orta Doğu'nun en büyük havayolu firması konumuna gelen işletme, bir önceki yıl 18,221 yolcu taşımışken, 1946'da taşıdığı yolcu sayısı 37,308'e ulaşmıştır⁹⁵.

1935-40'lı yıllar özel sektörün de sivil havacılığa ilgisinin arttığı yıllardır. 1935 yılında Nuri Demirağ, İstanbul Beşiktaş'da Uçak Fabrikası'nı, Sivas Divriği'de Uçak ve Motor Fabrikası ile Gök Okulu'nu kurmuştur. Bu gelişmeler Türkiye'yi, kamu ve özel sektör toplamı olarak Avrupa'nın 3.üncü büyük hava endüstrisine sahip ülke durumuna getirmiştir. Kayseri ve Etimesgut-Ankara'da Türk Hava Kurumu uçak ve motor imal ederken, Nuri Demirağ tamamen yerli mühendis ve işçilerle ilk Türk tipi Yolcu uçağını yapmıştır. NU/D-38 madeni yolcu uçağı, 1938'de "Avrupa A Klası" yolcu uçakları kategorisinde birinci seçilmiştir⁹⁶. Ancak 1950'li yıllara gelindiğinde özel sektör hamlesinin söndüğü görülmektedir.

1954 yılında filoya 14'er kişilik De Havilland Heron Tipi 7 uçak daha katılmıştır. 21 Mayıs 1955'de Devlet Hava Yolları Genel Müdürlüğü kaldırılmış ve hükümete Türk Hava Yolları A.O. adı ile bir anonim ortaklık kurma yetkisi verilmiştir. 20 Şubat 1956 tarihinde Bakanlar Kurulu onayı ile de Türk Hava Yolları A.O. kurulmuştur⁹⁷.

2012 yılı itibarıyla sivil hava trafiğine açık toplam 49 havaalanının 43'ü Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü tarafından

⁹⁵ Hasan Sezgin, *AÜ Sivil Havacılık Bülteni*, Sayı:5, 1991, s.33.

⁹⁶ Yıldırım Saldıraner, *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı ve önerisi*, TC A.Ü. No: 559, Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Yayınları No: 4, Eskişehir, 1992, s.33.

⁹⁷ Saldıraner, a.g.e., s.204.

işletilmektedir. Zafer (IC İçtaş İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.), Zonguldak Çaycuma (Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.) ve Antalya Gazipaşa Havaalanları (TAV Gazipaşa Yatırım ve Yapım ve İşletme A.Ş.) DHMİ Genel Müdürlüğü denetimi ve gözetiminde özel şirketler, İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı Savunma Sanayi Müsteşarlığı denetiminde özel şirket (HEAŞ; Havaalanları İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş.), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Havaalanı da Üniversite'nin Sivil Havacılık Yüksek Okulu tarafından işletilmektedir. Havaalanlarının 23'ü iç ve dış hat, 26'sı ise yalnızca iç hat seferleri için kullanılmaktadır. Bu havaalanlarının 19'u asker-sivil müşterek kullanımdadır. Türkiye'de sivil havacılık sektöründe, 15 havayolu şirketi faaliyet göstermekte olup bunlardan 3'ü kargo uçaklarıyla kargo taşımacılığı da yapmaktadır. Havayolu şirketlerinin 2011 yılında 349 olan uçak sayısı, 2012 yılında %6,01 artışla 370'e yükselmiştir. Bu uçakların 346'sı yolcu, 24'ü kargo uçağıdır. Havayolu filosunun toplam koltuk kapasitesi 65.208, kargo uçakları yük kapasitesi de 1.152.013 kg'dır⁹⁸.

Tablo 4. Sivil Havacılık Şirketleri, Uçak Sayısı ve Yolcu Koltuk-Kargo Kapasitesi

Havayolu Şirketi	Yolcu Uçağı Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Kargo Uçağı Sayısı	Yük Kapasitesi (kg)	Toplam Uçak Sayısı
Türk Hava Yolları (THY)	186	34.708	5	252.000	191
Onur Air	32	7.583	-	-	32
Pegasus	40	7.522	-	-	40
Güneş (Sun) Ekspres	32	5.814	-	-	32
Atlas Jet	15	2.994	-	-	15
SIK-AY HT	8	1.491	-	-	8
Turistik HT (Corendon)	8	1.429	-	-	8
Hürkuş (Free Bird)	7	1.340	-	-	7
İzair	3	558	-	-	3
Tailwind	5	840	-	-	5
Saga	3	585	-	-	3
Bora Jet	6	344	-	-	6
MNG (Kargo)	-	-	7	315.902	7
ACT (Kargo)	1	-	6	330.536	7
ULS (Kargo)	-	-	6	253.575	6
TOPLAM	346	65.208	24	1.152.013	370

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), Faaliyet Raporu-2012, 2013.

⁹⁸ Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), Faaliyet Raporu-2012, 2013.

Çalışmamızda sivil havacılık konusunda Türkiye'nin en büyük uçak filosuna ve altyapısına sahip Türk Hava Yolları üzerinde durmakta fayda görülmüştür.

2.2.TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI

Bu kısımda Türk Hava Yolları'nın (THY) kısa tarihçesine ve organizasyon yapısı ve insan kaynaklarına yer verilmiştir.

2.2.1.Kısa Tarihçe

Türk Hava Yolları, 20 Mayıs 1933'te Hava Yolları Devlet İşletmesi adı ile 180.000 TL'lik bütçe, 24 personel ve toplam 28 koltuk kapasiteli 5 adet uçakla faaliyetine başlamıştır. İşletmenin ilk müdürü Fesa Evrensev'dir. 1936 yılına gelindiğinde uçak sayısı 8'e koltuk sayısı 64'e ve bütçesi 1 milyon TL'ye çıkmıştır. 1943'te 6 adet D-Havilland Domin uçağı, 1944'te 5 adet Junkers 52 uçağı ve 1945'te 30 adet Douglas DC-3 ve 3 adet C-47 filoya eklenmiş ve toplam uçak sayısı 52'ye koltuk kapasitesi ise 845'e yükselmiştir. 1945 yılında 18 bin olan yolcu sayısı 1946'da 37 bine yükselmiştir. 1953'te ilk Hac seferlerine başlanmış, İstanbul Yeşilköy Hava Alanı uluslararası standartlarda bir pist olarak hava trafiğine açılmıştır. 21 Mayıs 1955'te 6623 sayılı kanunla Türk Hava Yolları ismine kavuşmuştur. 1956'da Türk Hava Yolları Anonim Ortaklık olarak 60 milyon TL sermaye ile kurulmuştur. 1962 yılına gelindiğinde uçak sayısı 34'e koltuk sayısı 1.120'ye yükselmiştir. 1967'de jet uçaklar sefere kiralık olarak alınmıştır. 1968'de sermayesi 200 milyon TL'ye çıkmıştır. 1973'te personel sayısı 4.437'ye taşınan yolcu sayısı ise 2.5 milyona ulaşmıştır. 1982'de 20 milyar TL olan sermaye 1984'te 60 milyar TL'ye çıkarılmıştır. Bu dönemde THY kamu iktisadi kuruluşu statüsüne geçmiştir. 1990 yılında sermayesi 700 milyar TL'ye ulaşmıştır. 1993 yılında 55 dış 23 iç hat olmak üzere 78 noktaya uçuş gerçekleştirilmiş, uçakların yaş ortalaması 6,2 yıla indirilmiş ve first class, business class ve ekonomi class olmak üzere üç ayrı sınıfta hizmet sunulmaya başlanmıştır⁹⁹. Bu tarihten sonraki gelişim hızla gerçekleşmiş ve günümüzdeki halini almıştır.

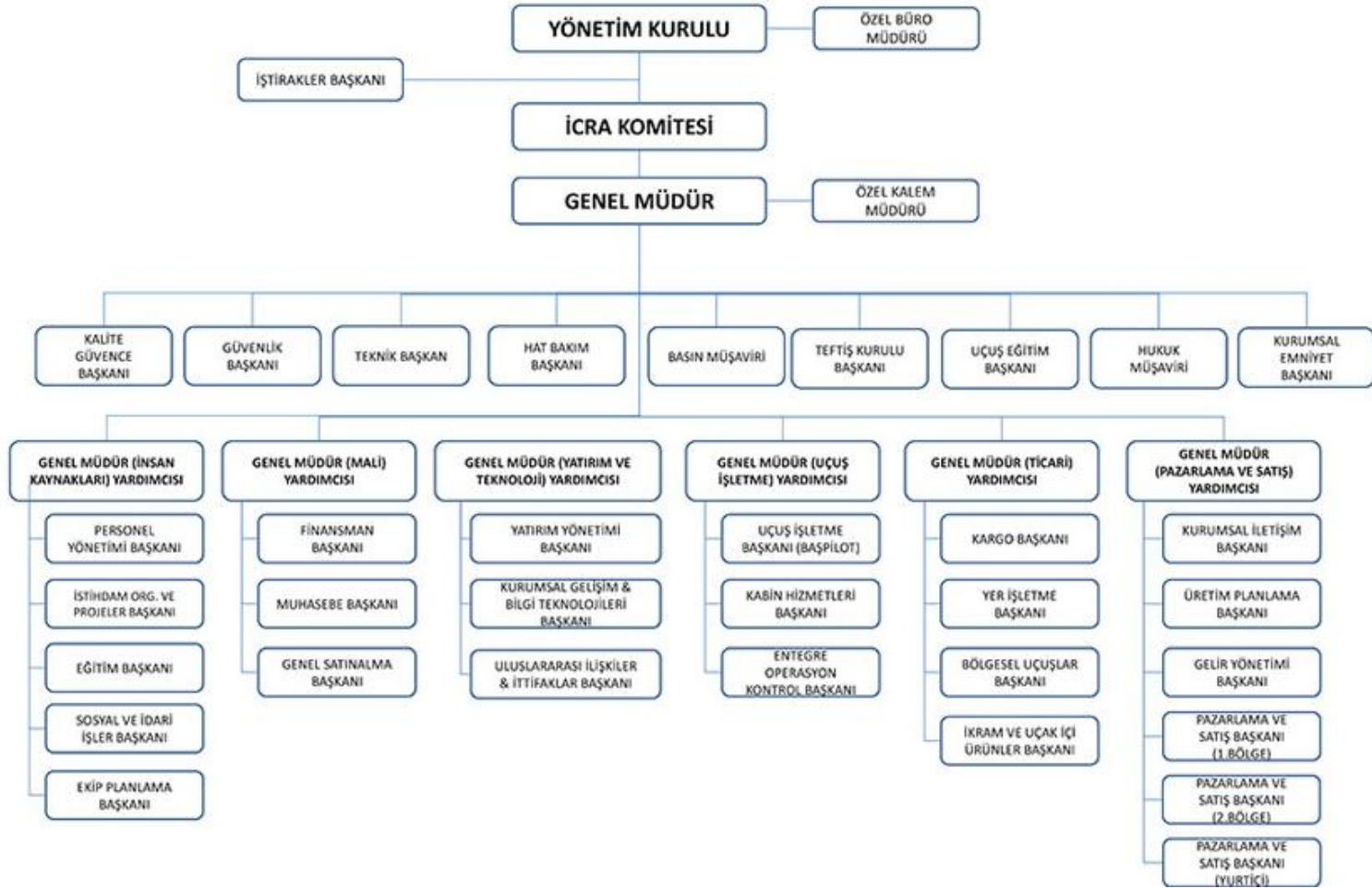
⁹⁹ www.turkishairlines.com, (2013).

2012 yılı itibarıyla THY, 36'sı iç ve 181'i dış hattan oluşan 217 noktaya uçuş gerçekleştirmektedir. 2012 yılında 23 milyon dış hat yolcusu taşınmıştır. 2012 yılı itibarıyla THY'nın toplam uçak sayısı 202'dir. Filo ortalama yaşı ise 6,6'dır. THY'nın 2012 yılı satış gelirleri bir önceki yıla göre yaklaşık 3 milyar TL artarak 14.909.009.818 TL olmuştur. 2012 Brüt kârı ise 3.015.407.108 TL'dir. THY 2012 yılında Dünya'nın 5., Avrupa'nın 2. en büyük havayolu olmuştur¹⁰⁰.

2.2.2.Organizasyon Yapısı ve İnsan Kaynakları

Türk Hava Yolları'nın organizasyon şeması aşağıda Şekil 2.5'te verilmiştir. Üst yönetim; Yönetim Kurulu, İcra Komitesi ve Genel Müdür'den oluşmaktadır. Genel Müdür'ün alt kademesinde ise Kalite Güvence Başkanı, Güvenlik Başkanı, Teknik Başkan, Hat Bakım Başkanı, Basın Müşaviri, Teftiş Kurulu Başkanı, Uçuş Eğitim Başkanı, Hukuk Müşaviri ve Kurumsal Emniyet Başkanı gibi birimler bulunmaktadır.

¹⁰⁰ www.turkishairlines.com, (2013).



Şekil 5.THY'nın Organizasyon Şeması

THY’nda günümüz itibarıyla 15.857 personele sahiptir. Çalışanların % 48’i kadın, % 52’si erkektir. Görev yapan insan kaynağı değerinin %16’sını kokpit personeli, %35’ini kabin personeli, %49’unu ise yer personeli oluşturmaktadır¹⁰¹.

Tablo 5. Yıllara Göre Çalışan Sayıları ve Değişim Oranları

Yıllar	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Değişim Yüzdesi (%)	1,2	10,2	10,7	11,4	10,8	0,8
Personel Sayısı	10.453	11.520	12.750	14.206	15.737	15.857

Kaynak: Türk Hava Yolları (THY), Yıllık Rapor- 2012, 2013.

Tablo 5’te yıllara göre çalışan sayıları ve değişim oranları verilmiştir. buna göre 2007 yılında 10.453 olan personel sayısı 2012 yılında 15.857 kişi olmuştur. Tablo 6’da ise çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 6. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Seviyesi	Toplam Personele Oranı (%)
İlköğrenim	1,29
Lise	27,99
Yüksekokul	13,16
Üniversite	53,70
Master	3,74
Doktora	0,12

Kaynak: Türk Hava Yolları (THY), Yıllık Rapor- 2012, 2013.

Tablo 6’da çalışanların eğitim seviyelerinin, toplam personele oranı gösterilmiştir. Çoğunluğun üniversite mezunu olmasının sebebi; her geçen gün büyüyen ve gelişen havacılık sektörünün kalifiye ve eğitimli personele ihtiyacı duymasıyla ilişkilidir.

Tablo 7. Çalışanların Tecrübeye Göre Dağılımı

Tecrübe	Toplam Personele Oranı (%)
0-4 yıl	41
5-9 yıl	25
10-14 yıl	10
15-19 yıl	15
20 yıl ve üzeri	9

Kaynak: Türk Hava Yolları (THY), Yıllık Rapor- 2012, 2013.

¹⁰¹ Türk Hava Yolları (THY), Yıllık Rapor- 2012, 2013.

2.3.SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜNDE YER ALAN KURUMLAR

"Havacılık kurumları" ifadesi, sivil havacılık sektöründe yer alan ve ana hizmetleri yerine getiren kuruluşlar için kullanılmaktadır. Aşağıda bu kurumlar ve işlevleri incelenmeye çalışılmıştır.

Ulaştırma Bakanlığı

Cumhuriyetin ilk yıllarında bir bölümü Nafia Vekaleti, bir bölümü de İktisat Vekaleti'ne bağlı olan "ulaştırma ve haberleşme" hizmetleri, 27 Mayıs 1939 tarihinde 3613 Sayılı Kanun ile kurulan Ulaştırma Bakanlığı'na verilmiştir. 27 Haziran 1945 tarihinde 4770 Sayılı Kuruluş Kanunu ile Bakanlığın teşkilat ve hizmet alanı genişletilmiş, zamanla ortaya çıkan gereksinimleri karşılamak amacıyla 13 Aralık 1983 tarihinde 182 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 8 Haziran 1984 tarihinde 211 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Bakanlık teşkilat ve hizmet alanlarında değişiklikler yapılarak yeniden düzenlenmiştir. 19 Kasım 1986 tarih ve 3322 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Demiryolları, Limanlar ve Hava Meydanları İnşaat Genel Müdürlüğü (DLH) Bayındırlık ve İskan Bakanlığı'ndan ayrılarak Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanmıştır. Son olarak 9 Nisan 1987 tarihinde 3348 Sayılı Kanun ile yapılan değişiklik günümüzdeki görev ve yapısını sağlamıştır¹⁰². Ulaştırma Bakanlığı'nın görevleri şunlardır:

a) Ulaştırma ve haberleşme iş ve hizmetlerinin, karayolu yapımı ve teçhizatı ile ilgili hususlar hariç ve "Karayolları Genel Müdürlüğü Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun" hükümleri saklı kalmak üzere teknik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlara, kamu yararına ve milli güvenlik amaçlarına uygun olarak kurulmasını, geliştirilmesini sağlayacak esasları tespit etmek, uygulanmasını takip etmek ve denetlemek,

b) Ulaştırma ve haberleşme talep ve ihtiyaçlarını tespit etmek ve planlamak,

c) Ulaştırma ve haberleşme sistemlerinin düzenlenmesi, hava ve deniz taşıma araçlarının teknik nitelikleri ile bunlarda çalışanların yeterlilik şartlarının

¹⁰² UB, Ulaştırma ve Haberleşme 1983-1988, Ankara, 1988, s. 22.

belirtilmesi hususlarında temel prensip ve politikayı tespit etmek, bu konularda koordinasyonu sağlamak,

d) Ulaştırma ve haberleşme işlerinde Karayolları Trafik Kanunu hükümleri saklı kalmak üzere kamu düzenini, can ve mal güvenliğini sağlayacak şekilde tedbirler almak, aldirtmak ve uygulamasını takip etmek ve denetlemek,

e) Devletin ulaştırma ve haberleşme hedef ve politikalarının tespiti ve uygulanması amacıyla gerekli araştırmaları yapmak ve yaptırmak,

f) Bakanlık ile ilgili kuruluşların amaçları ve özel kanunları gereğince kendilerine verilen hizmetleri yerine getirmelerini sağlamak,

g) Ulaştırma ve haberleşme hizmetleri karşılığında alınacak ücretleri ilgili kanunlar hükümleri dahilinde hizmetin niteliğine ve ülkenin ekonomik şartlarına göre düzenlemek, uygulanacak ücret tarifelerinden lüzum görülenleri onaylamak ve bunların uygulanmasını takip etmek,

h) Ulaştırma, haberleşme ve telsiz işletmeciliği acente ve komisyonculuğu yapan veya yapacak olan gerçek ve tüzel kişilerin yeterlilik şartlarını ve hizmet esaslarını tespit etmek ve tarifesine göre alınacak ücret karşılığında izin belgelerini vermek,

i) Yabancı Ülkelerin ilgili kuruluşları ile ulaştırma ve haberleşme ilişkilerini 5 Mayıs 1969 tarih ve 1173 Saydı Milletlerarası Münasebetlerin Yürütülmesi ve Koordinasyonu Hakkında Kanun hükümleri saklı kalmak üzere düzenlemek ve yapılacak anlaşmaları uygulamak,

j) Yukarıdaki görevleri olağanüstü hal ve savaşta da 697 Sayılı Kanun hükümleri dahilinde yürütmek.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

Ülkemizde sivil havacılık faaliyetleri 1910'lu yıllarda başlamış olmasına ve 1933 yılında "Hava Yolları Devlet İşletme Dairesi" kurulmasına rağmen, sivil havacılık hizmetlerinin düzenleme ve denetimi için "Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı" ancak 1954 yılında 6382 Sayılı Kanun ile Ulaştırma

Bakanlığı'na bağılı olarak kurulmuştur¹⁰³. Son olarak 9 Nisan 1987 tarih ve 3348 Sayılı Ulaştırma Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü" adını almış ve aynı Kanun'un 12. maddesi ile şu alanlarda görevlendirilmiştir:

a) Sivil havacılık faaliyetlerinin teknik, ekonomik ve sosyal gelişmelere, kamu yararına ve milli güvenlik amaçlarına uygun olarak kurulmasını ve geliştirilmesini sağlayacak esasları tespit etmek, belgelerini tanzim ederek sicillerini tutmak, mürettebat ehliyetlerini mevzuata göre denetlemek,

b) Türk Sivil Havacılık sahasında görev alan ihtisası ile gerekli görülen personelin ehliyet şartlarını tayin etmek ve lisanslarını tanzim ederek sicillerini tutmak,

c) Yurt içinde ve dışında hava taşıtırma faaliyetlerinde bulunmak isteyen Türk ve yurt içinde taşıtırma faaliyetlerinde bulunmak isteyen yabancı gerçek ve tüzel kişilere verilecek izinlerin esaslarını ve şartlarını hazırlamak, faaliyetlerini desteklemek,

d) İlgili kuruluşların görüşlerini almak suretiyle, Türk hava sahasında sivil uçakların seyrüseferini, trafik haberleşmelerini kamu güvenliği bakımından düzenlemek, denetlemek, gerekli tedbirleri almak ve aldirtmak,

e) Hava seyrüsefer güvenliği bakımından hava meydanlarının teknik niteliklerini ve işletme esaslarını tayin etmek ve uygulamaları denetlemek,

f) Milletlerarası sivil havacılık sahasındaki gelişmeleri takip ederek ülkemiz sivil havacılık faaliyetlerinde bu gelişmelerin uygulanması için tedbirler almak, sivil havacılıkla ilgili planların hazırlanmasını sağlamak ve uygulaması ile ilgili faaliyetlerde diğer milletlerarası kuruluşlarla işbirliği yapmak,

¹⁰³ UB, Ulaştırma Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, içinde: Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, Ankara, 1992, s. 39.

g) Türkiye hava sahasında hava arama ve kurtarma hizmetlerinin yapılması hususunda ilgili kuruluşlarla işbirliği yapmak ve sivil havacılık kazalarını tahkik etmek, tahkikat sonuçlarına göre tedbirleri almak,

h) Sivil havacılık eğitim müesseselerinin kuruluş ve çalışma esaslarını tayin etmek ve denetlemek,

i) Sivil havacılık faaliyetleri ile ilgili olarak konulmuş mevzuat ve kurallara aykırı hareket eden gerçek ve tüzel kişiler hakkında kanuni yollara başvurmak,

j) Hava ulaştırması konusunda milletlerarası ikili ve çok taraflı antlaşmaların uygulanmasını takip etmek, bunlarla ilgili çalışmalara katılmak,

k) Bakanlıkça verilecek benzer görevleri yapmak.

Demiryolları, Limanlar, Havaalanları, İnşaat Genel Müdürlüğü

İstanbul Yeşilköy'de uluslararası hava trafiğine açık bir havaalanı kurulması kararı sonrasında 11 Nisan 1949 tarihinde 5367 Sayılı Kanun ile Bayındırlık Bakanlığı bünyesinde "Hava Meydanları Bürosu" kurulmuştur. 1956, 1972, 1977 yıllarında değişik adlar alarak görevlerini yerine getiren Büro, 13 Aralık 1983 tarih ve 160 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile "Demiryolları, Limanlar, Havaalanları, İnşaat Genel Müdürlüğü" olarak teşkilatlandırılmıştır. 19 Kasım 1986 tarih ve 3322 Sayılı Kanun ile de Ulaştırma Bakanlığına bağlanmıştır¹⁰⁴.

DLH Genel Müdürlüğünün 3348 Sayılı Kanun'un 9. maddesine göre görevleri şunlardır:

a) Devletçe yaptırılacak demiryolları, limanlar, barınaklar ve bunlarla ilgili teçhizat ve tesislerin, kıyı koruma yapıları, kıyı yapı ve hava meydanlarının ve bunlarla ilgili tesislerin, kuruluşlarla işbirliği yaparak plan ve programların hazırlamak ve gerçekleştirilmesi için gerekli tedbirleri almak; imkanları, etüt, istinat proje, keşif, şartname ve inşaat ile bakım ve onarımlarını yapmak ve yaptırmak, yapımı tamamlanan ilgili kuruluşlara

¹⁰⁴ A.g.k., s.44.

devretmek, yapılmış olanların bakım ve onarımlarının organizasyonu için esaslar hazırlamak,

b) Kamu kurum ve kuruluşları, belediyeler, özel idareler, gerçek ve tüzel kişilerce yaptırılacak (a) bendinde yazılı işler ile teleferik, finiküler, şehir içi raylı ulaşım sistemleri, metro ve demiryolları, limanlar, hava meydanları ile tünel gibi tesislerin proje ve şartnamelerini incelemek ve onaylamak, şehir içi raylı ulaşım sistemlerinin ülke ihtiyaçlarına uygun standartlaşması ve bakım üniteleri ile ilgili düzenleyici tedbirlerin alınmasını sağlamak,

c) Yukarıda (a) ve (b) bendinde belirlenen işlerden her türlü kamu kurum ve kuruluşları, belediye, özel, gerçek ve tüzel kişilerce yaptırılacak olanların proje ve şartnamelerini inceleyip tasdik etmek,

d) Bakanlıkça verilecek benzeri görevleri yapmak.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü

DHİM Genel Müdürlüğü'nün nüvesini 1933 yılında kurulan ve hava meydanları işletmeciliği ile havayolu taşımacılığını birlikte yürüten Hava Meydanları Devlet İşletme İdaresi oluşturmaktadır. 21 Mayıs 1955 tarihinde 6623 Sayılı Kanun ile uçak işletmeciliği Türk Hava Yolları AO'na, havaalanı işletmeciliği ve yer hizmetleri ise 28 Şubat 1956 tarihinde 6686 Sayılı Kanun ile kurulan Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'ne devredilmiştir. 19 Ekim 1983 tarih, 2929 Sayılı Kanun ve 28 Ekim 1983 tarih, 116 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile DHİM Genel Müdürlüğü yeni kurulan Devlet Havacılık ve Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğüne bağlı Meydan İşletme Müessesesi olarak teşkilatlandırılmış, ancak 2929 Sayılı Kanun'un 8 Haziran 1984 tarih ve 233 Sayılı Kanun ile yürürlükten kaldırılması sonucu eski konumuna dönmüştür¹⁰⁵.

Halen faaliyetlerini KİT olarak sürdürmekte olan DHİM'nin görevleri 8 Kasım 1984 tarih ve 18569 Sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Bu görevler;

¹⁰⁵ A.g.k., s.47.

a) Kanun, tüzük, yönetmelik, kalkınma ve yıllık programlar çerçevesinde müesseselerini, bağlı ortaklıklarını ve iştiraklerini yönlendirmek ve bunlar arasında koordinasyon ve işbirliği sağlamak,

b) Bu faaliyetlerin yürütülmesi ve geliştirilmesi için kaynaklar sağlamak ve artırmak,

c) Gerekli hallerde müesseseler, işletmeler ve ortaklıklar kurmak ve kaldırmak veya kurulmuş bir ortaklığa iştirak edilmesi için teşebbüste bulunmak,

d) Bağlı ortaklık ve müesseselerin bütçeleri ile fiyat, tarife ve yatırımlarının genel ekonomi ve sivil havacılık politikalarına uyumunu sağlamak,

e) Faaliyet konuları ile ilgili olarak Bakanlar Kurulu tarafından verilen görevleri yapmak,

f) İstihdam geliştirme çalışmaları kapsamında düzenlenen beceri kazandırma programlarının uygulanmasını sağlamak,

g) Kurulmuş ve kurulacak küçük ve orta büyüklükteki işletmelere idari ve teknik alanlarda rehberlik etmektir.

Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü

Türkiye'de ilk meteoroloji istasyonu Fransız'ların tavsiyesi üzerine 1868 yılında "Rasathane'i Amire" adıyla İstanbul'da kurulmuştur. 1 Mayıs 1911'den itibaren bu günkü Kandilli Rasathanesi düzenli ve sürekli meteorolojik ölçümlere başlamıştır. 1915 yılında teknik yönetimi Almanların elinde olmak üzere "Askeri hava Rasat İdaresi oluşturulmuş, önce Tarım Bakanlığı, sonra Milli Savunma Bakanlığı kendi ihtiyaçları için meteoroloji şebekeleri kurmuşlardır.

1937 yılına kadar üç ayrı bakanlığa bağlı çalışan meteoroloji teşkilatı, 10 Şubat 1937 tarih ve 3127 Sayılı Kanun ile Başbakanlığa bağlı Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü olarak birleştirilmiştir. 15 Mayıs 1957 tarih

ve 6967 Sayılı Kanun ile Tarım Bakanlığı'na bağlanan Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü, 1978 Şubat ayında Cumhurbaşkanlığı'nın 4951 Sayılı Kanuna istinaden tezkeresiyle tekrar Başbakanlığa bağlanmış; Başbakanlığa bağlılığının devamlılığının devamı 8 Haziran 1984 tarih ve 228 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 8 Ocak 1986 tarih ve 3254 Sayılı Kanun tarafından sağlanmıştır. Bu Kanuna göre görevleri şunlardır:

a) Meteorolojik hizmetlerin eksiksiz ve zamanında yürütülebilmesi için lüzum görülen yerde çeşitli tipte meteoroloji istasyonları veya birimleri açmak ve çalıştırmak,

b) Meteorolojik hizmetlerin gerektirdiği rasatları yapmak ve diğer sektörler için hava tahminleri yapmak,

c) Askeri ve sivil hava-deniz ulaştırması ile tarım ve diğer sektörler için hava tahminleri yapmak,

d) Tarım ve Orman, Turizm, Ulaştırma, Bayındırlık, Enerji ve Sağlık Bakanlıkları, Çevre Genel Müdürlüğü, Silahlı Kuvvetler ve gerekli görülen durum ve kuruluşlar için meteorolojik destek sağlamak, uluslar arası anlaşmalarla sorumluluğuna verilmiş bulunan meteorolojik hizmetleri yürütmek,

e) Teşkilatın lüzum göreceği telli ve telsiz alıcı ve verici cihazları ile her türlü haberleşme araçlarını ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak kurmak, kurdurmak ve işletmek, bunlarla yurt içi ve yurt dışı meteoroloji bilgi alışverişinde bulunmak, bu bilgilerden lüzum görülenleri halkın yararlanabileceği tarzda yayınlamak,

f) Türkiye Radyo Televizyon Kurumu'na uygun olarak radyo istasyonu kurmak ve işletmek,

g) Meteoroloji ile ilgili konularda etüt ve araştırmalar yapmak, Türkiye'nin iklim özelliklerini tespit etmek amacıyla çalışma ve incelemeler yaparak elde edilen bilgileri arşivlemek ve yayınlamak,

h) Meteoroloji ile ilgili uluslar arası kuruluşlarda 1173 Sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde Türkiye'yi temsil etmek ve gerekli işbirliğini yapmak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STRATEJİLERİ VE MESLEKİ DOYUM: BİR UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma “ilişkisel tarama modeli”ne uygun olarak gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, “iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını ve / veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli” olarak tanımlanmaktadır. İlişkisel tarama modellerinde, değişkenler arası ilişkiler, korelasyon turu ve karşılaştırma turu olmak üzere iki şekilde incelenir. Korelasyon turu ilişkisel taramalarda, değişkenlerin birlikte değişip değişmediğini, birlikte değişim söz konusu ise bunun nasıl olduğunu saptamaya çalışılır. Karşılaştırma turu ilişkisel tarama modelinde ise, en az iki değişken bulunur ve bunlardan birine (sınanmak istenen bağımsız değişkene) göre gruplar oluşturularak, öteki değişkene (bağımlı değişkene) göre aralarında bir farklılaşma olup olmadığı incelenir¹⁰⁶.

3.2.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler araştırmacı tarafından birebir yüzyüze doldurulmuştur. Araştırmanın anketlerinde öncelikle katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için 6 soru hazırlanmıştır. Yöneticilerin karar vermede benimsediği davranış biçimlerini ölçmek amacı ile “karar stratejileri ölçeği” kullanılmıştır. Karar Stratejileri Ölçeğindeki sorulara kişi; “Hiçbir zaman, Ara sıra, Sıklıkla, Her Zaman” yanıtlarını verebilir. Katılımcıların mesleki doyumunu belirlemek için ise “Minnesota İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Baycan (1985) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılan bu ölçek,

¹⁰⁶ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

Çalışanların mesleki doyum düzeylerini belirlemek için kullanılmıştır¹⁰⁷. Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir.

3.3.EVREN ve ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Türkiye’de sivil havacılık sektöründe halkla ilişkiler departmanlarında çalışan yöneticiler ve işğörenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise İstanbul’da Türk Hava Yolları’nın (THY) çeşitli departmanlarının insan kaynakları bölümden görev yapan yönetici ve işğörenler oluşturmaktadır. Araştırmaya söz konusu örneklemden 134’ü yönetici, 134’ü işğören olmak üzere toplam 268 kişi dahil edilmiştir.

3.4.VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma için gerekli veriler deneklere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın ana problemine ve alt problemlerine cevap bulma sürecinde, SPSS 16.0 (Statistical Package for The Social Science) programından yararlanılmıştır.

¹⁰⁷ F. Ayşe Baycan, *Farklı Gruplarda Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi*. Bilim Uzmanlığı Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 1985.

3.5.BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde demografik özelliklere, karar verme stratejisine ve mesleki doyum ölçeğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.5.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 134 kişinin yaşlarına ilişkin dağılıma aşağıda Tablo 8’de yer verilmiştir. Buna göre katılımcılar 22-56 yaş aralığındaki kişilerden oluşmuştur. En fazla katılımcı 32-36 yaş grubunda olup toplam 36 kişidir. En az katılımın gerçekleştiği yaş grubu ise 4 kişi ile 52 ve üstü yaş grubudur. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların genç bireylerden oluştukları söylenebilir.

Tablo 8. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde
22-26	18	13,43%
27-31	25	18,66%
32-36	36	26,87%
37-41	23	17,16%
42-46	22	16,42%
47-51	6	4,48%
52+	4	2,99%
TOPLAM	134	100,00%

Tablo 9’da katılımcıların cinsiyet dağılımlarına ilişkin veriler gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Kadınların oranı 5 kişi ile % 3,73 iken, erkeklerin oranı 129 kişi ile % 96,27’dir. Bu da bize yöneticilerin çoğunlukla erkeklerden oluştuğu bulgusunu vermektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
KADIN	5	3,73%
ERKEK	129	96,27%
TOPLAM	134	100,00%

Aşağıdaki tabloda katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans ve yüzdeler verilmiştir. Buna göre katılımcıların çoğunluğu (91 kişi - % 67,9) lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Sırasıyla lise (26 kişi - % 19,4), yüksek lisans (11 kişi - % 8,2), diğer (5 kişi - % 3,7) ve doktora (1 kişi - % 0,7) gelmektedir. Genel olarak katılımcıların eğitim seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
LİSE	26	19,4
LİSANS	91	67,9
YÜKSEK LİSANS	11	8,2
DOKTORA	1	,7
DİĞER	5	3,7
TOPLAM	134	100,0

Tablo 11’de katılımcıların medeni durumlarına ilişkin veriler gösterilmiştir. Tabloya göre katılımcıların çoğunluğu (96 kişi - % 71,6) evlidir. Bekar olanların sayısı 38 olup, oranı % 28,4’tür.

Tablo 11. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
EVLİ	96	71,6
BEKAR	38	28,4
TOPLAM	134	100,0

Tablo 12’de katılımcıların mesleki kıdemlerine ilişkin dağılımları verilmiştir. Bulgulara göre katılımcıların çoğunluğu 5 yıldan daha az bir mesleki kıdeme sahiptir (43 kişi - % 32,1). 6 – 10 yıllık mesleki kıdeme sahip olanların sayısı 30 (% 22,4), 11 – 15 yıl olanların sayısı 19 (% 14,2), 16 – 20 yıl arası olanların 25 (% 18,7) ve 21 yıldan daha çok mesleki kıdeme sahip olanların sayısı 17 (%12,7)’dir.

Tablo 12. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine İlişkin Dağılımları

		Frekans	Yüzde
	5 YIL VE AZ	43	32,1
	6-10 YIL	30	22,4
	11-15 YIL	19	14,2
	16-20 YIL	25	18,7
	21 VE ÇOK	17	12,7
	TOPLAM	134	100,0

Aşağıdaki Tablo 13’de ise katılımcıların yöneticilikteki kıdemlerine göre dağılımları verilmiştir. Tablo incelendiğinde çoğunluğun (87 kişi - % 64,9) 5 yıl ve daha az yöneticilik kıdemine sahip olduğu görülmektedir. Buradan yöneticilerin büyük çoğunluğunun gençlerden ve/veya yöneticilikte yeni olan kişilerden oluştuğu görülmektedir. 6 – 10 yıl arasında yöneticilik kıdemine sahip olanların sayısı 25 kişi (% 18,7), 11 – 25 yıl arasında olanların sayısı 13 kişi (%9,7), 16 – 20 yıl arasında olanların sayısı 7 kişi (% 5,2) ve 21 ve daha çok yıl yöneticilik kıdemine sahip olanların sayısı ise 2 olup oranı % 1,5’dir. Buna göre yöneticilikte tecrübesi çok fazla olanların sayısı azdır.

Tablo 13. Katılımcıların Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
	5 VE AZ	87	64,9
	6-10 YIL	25	18,7
	11-15 YIL	13	9,7
	16-20 YIL	7	5,2
	21 VE ÇOK	2	1,5
	TOPLAM	134	100,0

3.5.2.Karar Vermede Benimsenen Davranış Biçimlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında ankete katılan yöneticilerin karar vermede benimsenen davranışları ölçmek için uygulanan anket sorularına verdikleri cevapların frekans ve yüzdelere yer verilmiştir.

Tablo 14’de katılımcıların “Bir konuda karar verirken içinizden gelen sese göre davranır mısınız?” sorusuna verdikleri yanıtların frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Buna göre katılımcıların 9’u (% 6,7) “Hiçbir Zaman”, 57’si (% 42,5) “Ara Sıra”, 54’ü (% 40,3) “Sıklıkla”, 14’ü (%10,4) “Her Zaman” cevabını vermiştir. Görüldüğü gibi yöneticilerin büyük çoğunluğu bir karar verirken içinden gelen sese göre davranmaktadır.

Tablo 14. Katılımcıların “Bir konuda karar verirken içinizden gelen sese göre davranır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bir konuda karar verirken içinizden gelen sese göre davranır mısınız?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	9	6,7
	ARA SIRA	57	42,5
	SIKLIKLA	54	40,3
	HER ZAMAN	14	10,4
	TOPLAM	134	100,0

Aşağıdaki tabloda katılımcıların “Bir şey almak için pek çok mağazayı gezer, kaliteyi ve fiyatları karşılaştırır mısınız?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların çoğunluğu (64 kişi - % 47,8) “sıklıkla” cevabını vermiştir. “Hiçbir zaman” yanıtını verenler ise 2 kişi olup, oranı % 1,5’tir. Buradan katılımcıların çoğunluğunun bir şey satın almak istediklerinde birçok mağazayı dolaşarak kalite ve fiyat karşılaştırması yaptıkları söylenebilir. Bu sonuç daha da genellenerek yöneticilerin bir şeyi satın alma kararı vermeden önce iyice araştırdıkları sonucuna varılabilir. Bu onların yönetsel anlamda da bir karar verirken üzerinde düşündükleri sonucunu ortaya koyar.

Tablo 15. Katılımcıların “Bir şey almak için pek çok mağazayı gezer, kaliteyi ve fiyatları karşılaştırır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı

Bir şey almak için pek çok mağazayı gezer, kaliteyi ve fiyatları karşılaştırır mısınız?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	2	1,5
ARA SIRA	32	23,9
SIKLIKLA	64	47,8
HER ZAMAN	36	26,9
TOPLAM	134	100,0

Aşağıda Tablo 16’da katılımcıların “Bir konuda karar vermeden önce durumu çok iyi inceler, seçenekleri inceden inceye inceleyerek araştırır mısınız?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı verilmiştir. Bu tabloda da bir önceki soruya katılımcıların verdikleri yanıtın paralelinde bir sonuç çıktığı görülmektedir. Benzer şekilde bu soruya “sıklıkla” yanıtını veren katılımcıların sayısı 68 olup, oranı % 50,7’dir. “Hiçbir zaman” yanıtını veren ise sadece 2 kişi olup, oranı % 1,5’tir. Tablodan hareketle katılımcıların karar vermeden önce üzerinde çok düşündükleri ve ondan sonra karar aldıkları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 16: Katılımcıların “Bir konuda karar vermeden önce durumu çok iyi inceler, seçenekleri inceden inceye inceleyerek araştırır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı

Bir konuda karar vermeden önce durumu çok iyi inceler, seçenekleri inceden inceye inceleyerek araştırır mısınız	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	2	1,5
ARA SIRA	9	6,7
SIKLIKLA	68	50,7
HER ZAMAN	55	41,0
TOPLAM	134	100,0

Katılımcıların “Beğenerek satın aldığınız bir şeyi başkaları sizin kadar beğenmezse aldığınızdan soğur musunuz?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 17’de verilmiştir. Bu soruya katılımcılardan 1 tanesi (% 0,7) “Her zaman” yanıtını vermiştir. “Hiçbir zaman” yanıtını veren 64 kişi (% 47,8), “Ara sıra” yanıtını veren 63 kişi (% 47,0) ve “Sıklıkla” yanıtını veren 6 kişi (% 4,5)’dir. Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların aldıkları kararın başkaları tarafından kabullenilmesine / beğenilmesine çoğunlukla önem vermedikleri ancak ara sıra da olsa dikkate aldıkları sonucuna varabilmek mümkündür.

Tablo 17: Katılımcıların “Bir konuda karar vermeden önce durumu çok iyi inceler, seçenekleri inceden inceye inceleyerek araştırır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Beğenerek satın aldığınız bir şeyi başkaları sizin kadar beğenmezse aldığınızdan soğur musunuz?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	64	47,8
	ARA SIRA	63	47,0
	SIKLIKLA	6	4,5
	HER ZAMAN	1	,7
	TOPLAM	134	100,0

Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere katılımcıların 33’ü (% 24,6) “hiçbir zaman” güç karar veren biri olarak tanınmadığını, 71 kişi (% 53,0) “Ara sıra” olduğunu, 20 kişi (% 14,9) “Sıklıkla” olduğunu ve 10’u (% 7,5) “Her zaman” olduğunu belirtmiştir.

Tablo 18: Katılımcıların “Her konuda güç karar veren bir kişi olarak tanınır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Her konuda güç karar veren bir kişi olarak tanınır mısınız?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	33	24,6
	ARA SIRA	71	53,0
	SIKLIKLA	20	14,9
	HER ZAMAN	10	7,5
	TOPLAM	134	100,0

Tablo 19’da katılımcıların “Bir konuda karar vermeniz gerektiğinde her seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını uzun uzadıya araştırır mısınız?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Verilen yanıtlara bakıldığında 3 kişi (% 2,2) “Hiçbir zaman”, 44 kişi (% 32,8) “Ara sıra”, 64 kişi (% 47,8) “Sıklıkla” ve 23 kişi (% 17,2) “Her zaman” yanıtını vermiştir. Buradan katılımcıların çoğunluğunun karar verme aşamasında her seçeneğin olumlu ve olumsuz yönlerini sıklıkla araştırdıkları sonucuna varılabilir.

Tablo 19. Katılımcıların “Bir konuda karar vermeniz gerektiğinde her seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını uzun uzadıya araştırır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bir konuda karar vermeniz gerektiğinde her seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını uzun uzadıya araştırır mısınız?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	3	2,2
	ARA SIRA	44	32,8
	SIKLIKLA	64	47,8
	HER ZAMAN	23	17,2
	TOPLAM	134	100,0

Katılımcıların “Bir konuda karar verdikten hemen sonra kararınızın doğruluğundan kuşku duyar, değiştirme isteği duyar mısınız?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 20’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde hiçbir katılımcının “Her zaman” yanıtını vermediği görülmüştür. “Hiçbir zaman” yanıtını verenlerin sayısı 45 (% 33,6), “Ara sıra” yanıtını verenlerin sayısı 79 (% 59,0) ve “Sıklıkla” yanıtını verenlerin sayısı 10 (% 7,5)’dur. Bu sonuçlardan hareketle ara sıra da olsa katılımcıların verdikleri kararların doğruluğundan şüphe duyduğu ve değiştirmek istedikleri sonucu çıkmaktadır.

Tablo 20. Katılımcıların “Bir konuda karar verdikten hemen sonra kararınızın doğruluğundan kuşku duyar, değiştirme isteği duyar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bir konuda karar verdikten hemen sonra kararınızın doğruluğundan kuşku duyar, değiştirme isteği duyar mısınız?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	45	33,6
	ARA SIRA	79	59,0
	SIKLIKLA	10	7,5
	TOPLAM	134	100,0

Tablo 21’de katılımcıların “Bir geziye çıkacağınız sırada programınızı sık sık değiştirdiğiniz, yanınıza neler almanız gerektiğine bir türlü karar veremediğiniz olur mu?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Buna göre katılımcıların 62’si (% 46,3) hiçbir zaman bu konuda kararsızlık yaşamadığını, 65’i (% 48,5) ara sıra yaşadığını ve 7’si (% 5,2) sıklıkla kararsızlık yaşadığını belirtmiştir. Sonuçlara bakıldığında “sıklıkla” ve “ara sıra” cevabını verenlerin yaklaşık aynı orana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Katılımcıların “Bir geziye çıkacağınız sırada programınızı sık sık değiştirdiğiniz, yanınıza neler almanız gerektiğine bir türlü karar veremediğiniz olur mu?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bir geziye çıkacağınız sırada programınızı sık sık değiştirdiğiniz, yanınıza neler almanız gerektiğine bir türlü karar veremediğiniz olur mu?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	62	46,3
	ARA SIRA	65	48,5
	SIKLIKLA	7	5,2
	TOPLAM	134	100,0

Aşağıdaki tabloda katılımcıların “Seçenekler hakkında etraflı bilgi toplamadan karar verme durumunda kaldığınızda rahatsızlık duyar mısınız?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre “Sıklıkla” (53 kişi - % 39,6) ve “Her zaman” (27 kişi - % 20,1) cevabını verenler çoğunluktadır. “Hiçbir zaman” ve “Ara sıra” cevabını verenlerin sayısı 54 kişi ve oranı % 41,3’tür. Buradan yöneticilerin hakkında bilgi toplamadan karar vermeleri durumunda çoğunlukla rahatsızlık duydukları sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 22. Katılımcıların “Seçenekler hakkında etraflı bilgi toplamadan karar verme durumunda kaldığınızda rahatsızlık duyar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Seçenekler hakkında etraflı bilgi toplamadan karar verme durumunda kaldığınızda rahatsızlık duyar mısınız?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	14	10,4
	ARA SIRA	40	29,9
	SIKLIKLA	53	39,6
	HER ZAMAN	27	20,1
	TOPLAM	134	100,0

Tablo 23’de katılımcıların “Sizin hakkınızda başkaları karar vermeye kalktığı zaman rahatsızlık duyar, tepki verir misiniz?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Tabloya bakıldığında katılımcıların kendileri hakkında karar verilmeye kalkıldığı zaman “Sıklıkla” (60 kişi - % 44,8) ve “Her zaman” (43 kişi - % 32,1) rahatsızlık duyarak tepki verdikleri görülmektedir. “Ara sıra” ve “Hiçbir zaman” tepki vermeyenlerin sayısı ise 31 olup, oranı % 23,2’dir.

Tablo 23. Katılımcıların “Sizin hakkınızda başkaları karar vermeye kalktığı zaman rahatsızlık duyar, tepki verir misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Sizin hakkınızda başkaları karar vermeye kalktığı zaman rahatsızlık duyar, tepki verir misiniz?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	8	6,0
ARA SIRA	23	17,2
SIKLIKLA	60	44,8
HER ZAMAN	43	32,1
TOPLAM	134	100,0

Aşağıdaki tabloda katılımcıların “Uzun kararsızlık döneminden sıkılır, hemen o an için uygun bulduğunuz bir seçeneği kabul eder, onunla mutlu olmaya bakar mısınız?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Elde edilen verilere göre “Hiçbir zaman” cevabını verenler 30 kişi (% 22,4) ve “Ara sıra” cevabını verenler 54 kişi (% 40,3) olup, “Sıklıkla” cevabını verenler 38 kişi (% 28,4) ve “Her zaman” cevabını verenler 12 kişi (% 9,0)’dir. Ortaya çıkan sonuca göre 134 katılımcının 50’si uzun dönem kararsızlıktan sıkılarak ilk buldukları uygun seçeneği tercih ederek mutlu olmaya çalışmaktadır.

Tablo 24. Katılımcıların “Uzun kararsızlık döneminden sıkılır, hemen o an için uygun bulduğunuz bir seçeneği kabul eder, onunla mutlu olmaya bakar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Uzun kararsızlık döneminden sıkılır, hemen o an için uygun bulduğunuz bir seçeneği kabul eder, onunla mutlu olmaya bakar mısınız?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	30	22,4
ARA SIRA	54	40,3
SIKLIKLA	38	28,4
HER ZAMAN	12	9,0
TOPLAM	134	100,0

Tablo 25’de görüldüğü gibi katılımcıların “Kendi başınıza karar vermek zorunda kaldığınızda kaygı ve sıkıntı yaşar mısınız?” sorusuna cevapları 59 kişi (% 44,0) ile “Hiçbir zaman”, 56 kişi (% 41,8) ile “Ara sıra”, 16 kişi (% 11,9) ile “Sıklıkla” ve 3 kişi (% 2,2) ile “Her zaman” şeklinde olmuştur. Buna göre yöneticilerin kendi başlarına karar vermek zorunda kaldıkları durumda çoğunlukla kaygı ve sıkıntı yaşamadıkları sonucuna varılabilir.

Tablo 25. Katılımcıların “Kendi başınıza karar vermek zorunda kaldığınızda kaygı ve sıkıntı yaşar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Kendi başınıza karar vermek zorunda kaldığınızda kaygı ve sıkıntı yaşar mısınız?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	59	44,0
ARA SIRA	56	41,8
SIKLIKLA	16	11,9
HER ZAMAN	3	2,2
TOPLAM	134	100,0

Tablo 26’da ise katılımcılara sorulan “Mektuplarınız postaya vermeden önce birkaç defa okuyup yazdıklarınızı değiştirir misiniz?” sorusuna cevapları şöyledir; “Hiçbir zaman” 52 kişi % 38,8, “Ara sıra” 61 kişi % 45,5, “Sıklıkla” 11 kişi % 8,2 ve “Her zaman” 10 kişi % 7,5.

Tablo 26. Katılımcıların “Mektuplarınız postaya vermeden önce birkaç defa okuyup yazdıklarınızı değiştirir misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı

Mektuplarınız postaya vermeden önce birkaç defa okuyup yazdıklarınızı değiştirir misiniz?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	52	38,8
ARA SIRA	61	45,5
SIKLIKLA	11	8,2
HER ZAMAN	10	7,5
TOPLAM	134	100,0

Tablo 27’de katılımcıların “Bir karar verirken, başkalarının size yol göstermesini, akıl vermesini ister misiniz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların % 11,2’si (15 kişi) “Hiçbir zaman”, % 56,7’si (76 kişi) “Ara sıra”, % 26,9’u (36 kişi) “Sıklıkla” ve % 5,2’si (7 kişi) “Her zaman” cevabını vermişlerdir.

Tablo 27. Katılımcıların “Bir karar verirken, başkalarının size yol göstermesini, akıl vermesini ister misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bir karar verirken, başkalarının size yol göstermesini, akıl vermesini ister misiniz?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	15	11,2
ARA SIRA	76	56,7
SIKLIKLA	36	26,9
HER ZAMAN	7	5,2
TOPLAM	134	100,0

Aşağıdaki tabloda katılımcıların “Bir konuda karar vermeden önce seçenekleri çok iyi incelemenin, her birinin istenen ve istenmeyen yönlerini tartmanın yorucu ve gereksiz bir işlem olduğunu düşünür müsünüz?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Katılımcıların % 58,2’si (78 kişi) bu soruya “Hiçbir zaman”, % 29,1’, (39 kişi) “Ara sıra”, % 9,7’si (13 kişi) “Sıklıkla” ve % 3,0’ı (4 kişi) “Her zaman” cevabını vermişlerdir. Genel olarak katılımcıların çoğunluğu karar vermeden önce seçenekleri çok iyi incelemenin her bir seçeneğin olumlu ve olumsuz yönlerini tartmanın yorucu ve gereksiz bir işlem olduğunu düşünmemektedirler.

Tablo 28. Katılımcıların “Bir konuda karar vermeden önce seçenekleri çok iyi incelemenin, her birinin istenen ve istenmeyen yönlerini tartmanın yorucu ve gereksiz bir işlem olduğunu düşünür müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bir konuda karar vermeden önce seçenekleri çok iyi incelemenin, her birinin istenen ve istenmeyen yönlerini tartmanın yorucu ve gereksiz bir işlem olduğunu düşünür müsünüz?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	78	58,2
ARA SIRA	39	29,1
SIKLIKLA	13	9,7
HER ZAMAN	4	3,0
TOPLAM	134	100,0

Tablo 29’da katılımcıların “Astlarınıza verdiğiniz yanıtları sık sık değiştirdiğiniz olur mu?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı verilmiştir. Katılımcıların % 56,0’sının “Hiçbir zaman” yanıtını verdikleri görülmektedir. “Ara sıra” yanıtını verenlerin oranı % 38,1, “Sıklıkla” yanıtını verenlerin oranı % 4,5 ve “Her zaman” yanıtını verenlerin oranı % 1,5’dir. Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların çoğunluğunun astlarına verdiği yanıtları sık sık değiştirmedikleri sonucuna varılabilir.

Tablo 29. Katılımcıların “Astlarınıza verdiğiniz yanıtları sık sık değiştirdiğiniz olur mu?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Astlarınıza verdiğiniz yanıtları sık sık değiştirdiğiniz olur mu?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	75	56,0
	ARA SIRA	51	38,1
	SIKLIKLA	6	4,5
	HER ZAMAN	2	1,5
	TOPLAM	134	100,0

Aşağıdaki tabloda katılımcıların “Aldığınız bir karardan sonra, hatalarınızı öğrenmekle canınızın sıkılacağını düşünerek kararınızın doğru olup olmadığını araştırmaktan kaçınır mısınız?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı verilmiştir. Yanıtların dağılımı şöyledir; “Hiçbir zaman” % 47,8 (64 kişi), “Ara sıra” % 40,3 (54 kişi), “Sıklıkla” % 9,0 (12 kişi) ve “Her zaman” % 3,0 (4 kişi). Bu sonuçlara göre yöneticilerin ağırlıklı olarak verdikleri kararın doğru olup olmadığını araştırmaktan kaçınmadıkları söylenebilir.

Tablo 30. Katılımcıların “Aldığınız bir karardan sonra, hatalarınızı öğrenmekle canınızın sıkılacağını düşünerek kararınızın doğru olup olmadığını araştırmaktan kaçınır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Aldığınız bir karardan sonra, hatalarınızı öğrenmekle canınızın sıkılacağını düşünerek kararınızın doğru olup olmadığını araştırmaktan kaçınır mısınız?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	64	47,8
	ARA SIRA	54	40,3
	SIKLIKLA	12	9,0
	HER ZAMAN	4	3,0
	TOPLAM	134	100,0

Tablo 31’de araştırmaya katılanların “Seçenekleri inceden inceye araştırmanın vakit kaybı olduğunu, çok inceledikçe karar vermenin güçleşeceğini düşünür, ilk anda size çekici gelen seçeneğe yönelmeyi rahatlatıcı bulur musunuz?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı verilmiştir. Katılımcıların % 32,8’inin (44 kişi) bu soruya “Hiçbir zaman”, % 44,8’inin (60 kişi) “Ara sıra”, % 18,7’sinin (25 kişi) “Sıklıkla” ve % 3,7’sinin (5 kişi) “Her zaman” yanıtını verdikleri görülmektedir.

Tablo 31. Katılımcıların “Seçenekleri inceden inceye araştırmanın vakit kaybı olduğunu, çok inceledikçe karar vermenin güçleşeceğini düşünür, ilk anda size çekici gelen seçeneğe yönelmeyi rahatlatıcı bulur musunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Seçenekleri inceden inceye araştırmanın vakit kaybı olduğunu, çok inceledikçe karar vermenin güçleşeceğini düşünür, ilk anda size çekici gelen seçeneğe yönelmeyi rahatlatıcı bulur musunuz?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	44	32,8
	ARA SIRA	60	44,8
	SIKLIKLA	25	18,7
	HER ZAMAN	5	3,7
	TOPLAM	134	100,0

Katılımcılara yöneltilen “Kendi bildiğine giden bir kişi olarak tanınır mısınız?” sorusuna katılımcıların % 21,6’sı (29 kişi) “Hiçbir zaman”, % 30,6’sı (41 kişi) “Ara sıra”, % 41,0’ı (55 kişi) “Sıklıkla” ve % 6,7’si (9 kişi) “Her zaman” cevabını vermişlerdir.

Tablo 32. Katılımcıların “Kendi bildiğine giden bir kişi olarak tanınır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Kendi bildiğine giden bir kişi olarak tanınır mısınız?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	29	21,6
	ARA SIRA	41	30,6
	SIKLIKLA	55	41,0
	HER ZAMAN	9	6,7
	TOPLAM	134	100,0

Katılımcıların “Güç karar veren bir insan olduğunuz için çok güzel fırsatları kaçırdığınız oldu mu?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı aşağıda Tablo 4.26’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 16,4’ü (22 kişi) “Hiçbir zaman”, % 58,2’si (78 kişi) “Ara sıra”, % 21,6’sı (29 kişi) “Sıklıkla” ve % 3,7’si (5 kişi) “Her zaman” yanıtını verdikleri görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun ara sıra da olsa güç karar vermelerinden dolayı güzel bir fırsatı kaçırdığı söylenebilir.

Tablo 33. Katılımcıların “Güç karar veren bir insan olduğunuz için çok güzel fırsatları kaçırdığınız oldu mu?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Güç karar veren bir insan olduğunuz için çok güzel fırsatları kaçırdığınız oldu mu?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	22	16,4
ARA SIRA	78	58,2
SIKLIKLA	29	21,6
HER ZAMAN	5	3,7
TOPLAM	134	100,0

Araştırmaya katılanlara yöneltilen “İnsanın içinden gelen sesin onu doğruya götürdüğüne inanır mısınız?” sorusuna katılımcıların % 6,7’si (9 kişi) “Hiçbir zaman”, % 30,6’sı (41 kişi) “Ara sıra”, % 44,0’ı (59 kişi) “Sıklıkla” ve % 18,7’si (25 kişi) “Her zaman” şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 34). Bu sonuca göre katılımcıların çoğunluğu insanın içinden gelen sesin onu doğruya götürdüğüne inanmaktadır. Bir başka ifade ile içgüdülerin önemli olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 34. Katılımcıların “İnsanın içinden gelen sesin onu doğruya götürdüğüne inanır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

İnsanın içinden gelen sesin onu doğruya götürdüğüne inanır mısınız?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	9	6,7
ARA SIRA	41	30,6
SIKLIKLA	59	44,0
HER ZAMAN	25	18,7
TOPLAM	134	100,0

Aşağıda Tablo 35’de katılımcılara yöneltilen “Kendi başınıza karar verir, başkaları kararınızın sakıncalarını söylese de kararınızda ısrar eder misiniz?” Sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların dağılımı verilmiştir. Bu tabloya göre katılımcıların % 20,1’i (27 kişi) bu soruya “Hiçbir zaman”, % 53,0’ı (71 kişi) “Ara sıra”, % 18,7’si (25 kişi) “Sıklıkla” ve % 8,2’si (11 kişi) “Her zaman” yanıtını verdikleri görülmektedir.

Tablo 35. Katılımcıların “Kendi başınıza karar verir, başkaları kararınızın sakıncalarını söylese de kararınızda ısrar eder misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Kendi başınıza karar verir, başkaları kararınızın sakıncalarını söylese de kararınızda ısrar eder misiniz?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	27	20,1
ARA SIRA	71	53,0
SIKLIKLA	25	18,7
HER ZAMAN	11	8,2
TOPLAM	134	100,0

Katılımcıların “Karar vermeden önce seçenekler hakkında bilgi toplamaya kalktığınızda, birbiri ile çelişen bilgilerle karşılaşınca ne yapacağınızı şaşırır mısınız?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı aşağıda verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 23,9’u (32 kişi) “Hiçbir zaman” şaşırmadığını, % 61,2’si (82 kişi) “Ara sıra” şaşırdığını, % 11,2’si (15 kişi) “Sıklıkla” şaşırdığını ve % 3,7’si (5 kişi) “Her zaman” şaşırdığını ifade etmiştir.

Tablo 36. Katılımcıların “Karar vermeden önce seçenekler hakkında bilgi toplamaya kalktığınızda, birbiri ile çelişen bilgilerle karşılaşınca ne yapacağınızı şaşırır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Karar vermeden önce seçenekler hakkında bilgi toplamaya kalktığınızda, birbiri ile çelişen bilgilerle karşılaşınca ne yapacağınızı şaşırır mısınız?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	32	23,9
ARA SIRA	82	61,2
SIKLIKLA	15	11,2
HER ZAMAN	5	3,7
TOPLAM	134	100,0

Aşağıda Tablo 37’de katılımcılara yöneltilen “Karar verirken acele eder, ondan sonra da verdiğiniz kararı beğenmeyip değiştirmeye kalkar mısınız?” sorusuna verilen yanıtların dağılımı verilmiştir. Bu soruya katılımcıların % 50,0’si (67 kişi) “Hiçbir zaman”, % 35,8’i (48 kişi) “Ara sıra”, % 10,4’ü (14 kişi) “Sıklıkla” ve % 3,7’si (5 kişi) “Her zaman” yanıtını vermiştir. Ortaya çıkan tablo incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun bir kararı verdikten sonra beğenmeyip değiştirmeye kalkmadığı söylenebilir.

Tablo 37. Katılımcıların “Karar verirken acele eder, ondan sonra da verdiğiniz kararı beğenmeyip değiştirmeye kalkar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Karar verirken acele eder, ondan sonra da verdiğiniz kararı beğenmeyip değiştirmeye kalkar mısınız?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	67	50,0
	ARA SIRA	48	35,8
	SIKLIKLA	14	10,4
	HER ZAMAN	5	3,7
	TOPLAM	134	100,0

Katılımcılara yöneltilen “Karar verirken başkalarının o konuda nasıl davrandığına bakar, ona göre davranır mısınız?” sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 38’de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların % 17,9’u bu soruya “Hiçbir zaman”, % 56,0’sı “Ara sıra”, % 22,4’ü “Sıklıkla” ve % 3,7’si “Her zaman” yanıtını vermiştir. Katılımcıların karar verirken başkalarının o konuda nasıl davrandığını bakarak bir anlamda örnek aldıkları söylenebilir.

Tablo 38. Katılımcıların “Karar verirken başkalarının o konuda nasıl davrandığına bakar, ona göre davranır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Karar verirken başkalarının o konuda nasıl davrandığına bakar, ona göre davranır mısınız?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	24	17,9
	ARA SIRA	75	56,0
	SIKLIKLA	30	22,4
	HER ZAMAN	5	3,7
	TOPLAM	134	100,0

Tablo 39’da katılımcılara yöneltilen “Karar vermeden önce uzun araştırma döneminin yarattığı sıkıntıya hemen son vermek için o anda size çekici gelen seçeneğe yönelir misiniz?” sorusunun yanıtlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların % 38,8’inin (52 kişi) bu soruya “Hiçbir zaman”, % 35,8’inin (48 kişi) “Ara sıra”, % 23,1’inin (31 kişi) “Sıklıkla” ve % 2,2’sinin (3 kişi) “Her zaman” yanıtını verdikleri görülmektedir.

Tablo 39. Katılımcıların “Karar vermeden önce uzun araştırma döneminin yarattığı sıkıntıya hemen son vermek için o anda size çekici gelen seçeneğe yönelir misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Karar vermeden önce uzun araştırma döneminin yarattığı sıkıntıya hemen son vermek için o anda size çekici gelen seçeneğe yönelir misiniz?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	52	38,8
ARA SIRA	48	35,8
SIKLIKLA	31	23,1
HER ZAMAN	3	2,2
TOPLAM	134	100,0

Katılımcılara yöneltilen ““İnsanın karar verirken ne istediğini çok iyi bilmesi gerekir" diye düşünür müsünüz?” sorusunun yanıtlarına ilişkin tablo aşağıda verilmiştir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu (78 kişi - % 58,2) “Her zaman” yanıtını vermiştir. “Sıklıkla” yanıtını verenlerin oranı ise % 35,8 (48 kişi)’dir. “Ara sıra” yanıtını verenlerin oranı % 4,5 (6 kişi) ve “Hiçbir zaman” yanıtını verenlerin oranı ise % 1,5 (2 kişi)’dir.

Tablo 40. Katılımcıların ““İnsanın karar verirken ne istediğini çok iyi bilmesi gerekir" diye düşünür müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

"İnsanın karar verirken ne istediğini çok iyi bilmesi gerekir" diye düşünür müsünüz?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	2	1,5
ARA SIRA	6	4,5
SIKLIKLA	48	35,8
HER ZAMAN	78	58,2
TOPLAM	134	100,0

Tablo 41’de katılımcılara yöneltilen “Bir karar verme durumunda; "bir seçeneğe yönelirken, kazanç ve kayıpları uzun uzadıya düşünmenin yararı yoktur, çünkü geleceğin ne getireceğini kimse bilemez. Bu nedenle o anda aklın yattığı seçeneğe yönelmek en doğrudur" diye düşünür müsünüz?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı verilmiştir. Tabloya göre katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar şu şekildedir: % 37,3 (50 kişi) “Hiçbir zaman”, % 44,8 (60 kişi) “Ara sıra”, % 14,9 (20 kişi) “Sıklıkla” ve % 3,0 (4 kişi) “Her zaman”.

Tablo 41. Katılımcıların “Bir karar verme durumunda; "bir seçeneğe yönelirken, kazanç ve kayıpları uzun uzadıya düşünmenin yararı yoktur, çünkü geleceğin ne getireceğini kimse bilemez. Bu nedenle o anda aklın yattığı seçeneğe yönelmek en doğrudur" diye düşünür müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bir karar verme durumunda; "bir seçeneğe yönelirken, kazanç ve kayıpları uzun uzadıya düşünmenin yararı yoktur, çünkü geleceğin ne getireceğini kimse bilemez. Bu nedenle o anda aklın yattığı seçeneğe yönelmek en doğrudur" diye düşünür müsünüz?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	50	37,3
	ARA SIRA	60	44,8
	SIKLIKLA	20	14,9
	HER ZAMAN	4	3,0
	TOPLAM	134	100,0

Tablo 42’de görüldüğü gibi katılımcıların “Hakkında etraflı araştırma yapmadan bir kimseyle yakın arkadaşlık kurmayı sakıncalı bulur musunuz?” sorusuna % 10,4 (14 kişi) oranında “Hiçbir zaman”, % 45,5 (61 kişi) oranında “Ara sıra”, % 31,3 (42 kişi) oranında “Sıklıkla” ve % 12,7 (17 kişi) oranında “Her zaman” yanıtını verdikleri görülmektedir. Buna göre katılımcıların biriyle arkadaşlık kurmadan önce onun hakkında araştırma yapmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Tablo 42. Katılımcıların “Hakkında etraflı araştırma yapmadan bir kimseyle yakın arkadaşlık kurmayı sakıncalı bulur musunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Hakkında etraflı araştırma yapmadan bir kimseyle yakın arkadaşlık kurmayı sakıncalı bulur musunuz?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	14	10,4
ARA SIRA	61	45,5
SIKLIKLA	42	31,3
HER ZAMAN	17	12,7
TOPLAM	134	100,0

“Herkesi hoşnut edecek karar almak mümkün olmadığı için kararlarınızın öncelikle sizi hoşnut etmesinin yeterli olduğunu düşünür müsünüz?” sorusuna katılımcıların % 17,9’u (24 kişi) “Hiçbir zaman”, % 40,3’ü (54 kişi) “Ara sıra”, % 31,3’ü (42 kişi) “Sıklıkla” ve % 10,4’ü (14 kişi) “Her zaman” yanıtını vermiştir (Tablo 4.43).

Tablo 43. Katılımcıların “Herkesi hoşnut edecek karar almak mümkün olmadığı için kararlarınızın öncelikle sizi hoşnut etmesinin yeterli olduğunu düşünür müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Herkesi hoşnut edecek karar almak mümkün olmadığı için kararlarınızın öncelikle sizi hoşnut etmesinin yeterli olduğunu düşünür müsünüz?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	24	17,9
ARA SIRA	54	40,3
SIKLIKLA	42	31,3
HER ZAMAN	14	10,4
TOPLAM	134	100,0

Katılımcıların ““İnsan kararlarını kendisi vermeli ve bunun sorumluluğunu da taşımalıdır" diye düşünür müsünüz?” sorusuna verdikleri yanıtlar aşağıda Tablo 44’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 61,9’u (83 kişi) bu soruya “Her zaman”, % 26,1’i (35 kişi) “Sıklıkla”, % 9,0’u (12 kişi) “Ara sıra” ve % 3,0’ü (4 kişi) “Hiçbir zaman” yanıtını verdikleri görülmektedir. Buradan katılımcıların büyük çoğunluğunun kararların sorumluluğunun kararı veren kişiye ait olduğunu düşündükleri sonucuna varılabilir.

Tablo 44. Katılımcıların ““İnsan kararlarını kendisi vermeli ve bunun sorumluluğunu da taşımalıdır" diye düşünür müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

"İnsan kararlarını kendisi vermeli ve bunun sorumluluğunu da taşımalıdır" diye düşünür müsünüz?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	4	3,0
	ARA SIRA	12	9,0
	SIKLIKLA	35	26,1
	HER ZAMAN	83	61,9
	TOPLAM	134	100,0

"Bir şeyi çok istersem güzel tesadüfler sonucu ona ulaşabilirim" diye düşünür ve karar verirken, gerçekleşme olasılığı diğer seçeneklere göre daha zayıf olsa da size çekici gelen seçeneğe yönelir misiniz?" sorusuna katılımcıların % 32,1’inin (43 kişi) “Hiçbir zaman”, % 41,0’inin (55 kişi) “Ara sıra”, % 24,6’sının (33 kişi) “Sıklıkla” ve % 2,2’sinin (3 kişi) “Her zaman” yanıtını verdikleri görülmektedir (Tablo 45).

Tablo 45. Katılımcıların ““Bir şeyi çok istersem güzel tesadüfler sonucu ona ulaşabilirim" diye düşünür ve karar verirken, gerçekleşme olasılığı diğer seçeneklere göre daha zayıf olsa da size çekici gelen seçeneğe yönelir misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

"Bir şeyi çok istersem güzel tesadüfler sonucu ona ulaşabilirim" diye düşünür ve karar verirken, gerçekleşme olasılığı diğer seçeneklere göre daha zayıf olsa da size çekici gelen seçeneğe yönelir misiniz?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	43	32,1
	ARA SIRA	55	41,0
	SIKLIKLA	33	24,6
	HER ZAMAN	3	2,2
	TOPLAM	134	100,0

Aşağıda Tablo 46’da katılımcılara yöneltilen “Hoşunuza giden bir seçeneğe yönelmeden önce neler kazanıp neler kaybedeceğinizi etraflıca değerlendir misiniz?” sorusunun yanıtlarına ilişkin dağılım verilmiştir. Bu tabloya göre katılımcıların % 52,2’si (70 kişi) hoşuna giden bir kararı alırken neler kazanıp neler kaybedeceğini “Sıklıkla”, % 24,6’sı (33 kişi) “Her zaman” değerlendirdiğini belirtmiştir. Katılımcıların % 20,1’i (27 kişi) ise bu soruya “Ara sıra” yanıtını vermiştir. 4 kişi (% 3,0) ise “Hiçbir zaman” böyle bir değerlendirmeyi yapmadığını ifade etmiştir.

Tablo 46. Katılımcıların “Hoşunuza giden bir seçeneğe yönelmeden önce neler kazanıp neler kaybedeceğinizi etraflıca değerlendir misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Hoşunuza giden bir seçeneğe yönelmeden önce neler kazanıp neler kaybedeceğinizi etraflıca değerlendir misiniz?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	4	3,0
	ARA SIRA	27	20,1
	SIKLIKLA	70	52,2
	HER ZAMAN	33	24,6
	TOPLAM	134	100,0

Katılımcılar “Gerçekleşme olasılığı zayıf olan seçenekler üzerinde durmaz, canınız çok çekmese de sizi kesin olarak sonuca götürecek seçeneği tercih eder misiniz?” sorusuna % 12,7 (17 kişi) oranında “Hiçbir zaman”, % 20,1 (27 kişi) oranında “Ara sıra”, % 48,5 (65 kişi) oranında “Sıklıkla” ve % 18,7 (25 kişi) oranında “Her zaman” yanıtını vermiştir (Tablo 47).

Tablo 47. Katılımcıların “Gerçekleşme olasılığı zayıf olan seçenekler üzerinde durmaz, canınız çok çekmese de sizi kesin olarak sonuca götürecek seçeneği tercih eder misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Gerçekleşme olasılığı zayıf olan seçenekler üzerinde durmaz, canınız çok çekmese de sizi kesin olarak sonuca götürecek seçeneği tercih eder misiniz?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	17	12,7
	ARA SIRA	27	20,1
	SIKLIKLA	65	48,5
	HER ZAMAN	25	18,7
	TOPLAM	134	100,0

Tablo 48’de katılımcılara yöneltilen “Karar verirken seçeneklerin gerçekleşme olasılıklarını dikkate almaz, sadece ne derece hoşunuza gittiğine bakar mısınız?” sorusuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Bu soruya katılımcıların % 32,8’i “Hiçbir zaman”, % 42,5’i “Ara sıra”, % 22,4’ü “Sıklıkla” ve % 2,2’si “Her zaman” yanıtını vermiştir.

Tablo 48. Katılımcıların “Karar verirken seçeneklerin gerçekleşme olasılıklarını dikkate almaz, sadece ne derece hoşunuza gittiğine bakar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Karar verirken seçeneklerin gerçekleşme olasılıklarını dikkate almaz, sadece ne derece hoşunuza gittiğine bakar mısınız?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	44	32,8
	ARA SIRA	57	42,5
	SIKLIKLA	30	22,4
	HER ZAMAN	3	2,2
	TOPLAM	134	100,0

Katılımcılar “Bir karar verdikten sonra, seçtiğiniz yolun yararlarından çok sakıncalarını görmeye başlar ve değiştirme isteği duyar mısınız?” sorusuna % 19,4 oranında “Hiçbir zaman”, % 52,2 oranında “Ara sıra”, % 15,7 oranında “Sıklıkla” ve % 12,7 oranında “Her zaman” yanıtını verdikleri görülmektedir (Tablo 49).

Tablo 49. Katılımcıların “Bir karar verdikten sonra, seçtiğiniz yolun yararlarından çok sakıncalarını görmeye başlar ve değiştirme isteği duyar mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bir karar verdikten sonra, seçtiğiniz yolun yararlarından çok sakıncalarını görmeye başlar ve değiştirme isteği duyar mısınız?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	26	19,4
	ARA SIRA	70	52,2
	SIKLIKLA	21	15,7
	HER ZAMAN	17	12,7
	TOPLAM	134	100,0

Aşağıdaki tabloda katılımcıların “Başkalarına danışmadan verdiğiniz kararlardan pişman olur musunuz?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 50,0’si başkalarına danışmadan verdiği karardan “Ara sıra” pişman olduğunu, % 31,3’ü “Hiçbir zaman” pişman olmadığını, % 14,9’u “Sıklıkla” pişman olduğunu ve % 3,7’si “Her zaman” pişman olduğunu ifade etmiştir (Tablo 50).

Tablo 50. Katılımcıların “Başkalarına danışmadan verdiğiniz kararlardan pişman olur musunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Başkalarına danışmadan verdiğiniz kararlardan pişman olur musunuz?	Frekans	Yüzde
HİÇBİR ZAMAN	42	31,3
ARA SIRA	67	50,0
SIKLIKLA	20	14,9
HER ZAMAN	5	3,7
TOPLAM	134	100,0

Tablo 51’de katılımcıların “Bir karar verme durumunda, bir seçeneğe yönelirken neler kazanıp neler kaybedeceğinizi etraflıca düşünür müsünüz?” sorusuna verdikleri yanıtlar görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların % 17,2’si bu soruya “Ara sıra”, % 51,5’i “Sıklıkla” ve % 31,3’ü “Her zaman” yanıtını vermişlerdir. Hiçbir katılımcı “Hiçbir zaman” seçeneğini tercih etmemiştir. Diğer bir ifade ile tüm katılımcılar bir karar aşamasında bir seçeneğe yönelirken neler kazanıp neler kaybedeceğini etraflıca düşünmektedir.

Tablo 51. Katılımcıların “Bir karar verme durumunda, bir seçeneğe yönelirken neler kazanıp neler kaybedeceğinizi etraflıca düşünür müsünüz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Bir karar verme durumunda, bir seçeneğe yönelirken neler kazanıp neler kaybedeceğinizi etraflıca düşünür müsünüz?	Frekans	Yüzde
ARA SIRA	23	17,2
SIKLIKLA	69	51,5
HER ZAMAN	42	31,3
TOPLAM	134	100,0

Aşağıdaki tabloda katılımcıların “Verdiğiniz bir kararı biraz sonra beğenmez, "Acaba öbür yolu deneseydim" der misiniz?” sorusuna yanıtlarına bakıldığında % 22,4’ünün “Hiçbir zaman”, % 58,2’sinin “Ara sıra”, % 14,9’unun “Sıklıkla”, % 4,5’inin ise “Her zaman” yanıtını verdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre katılımcıların çoğunluğu ara sıra da olsa verdikleri bir kararı beğenmeyerek farklı bir yol izleme düşüncesine kapıldıkları görülmektedir.

Tablo 52. Katılımcıların “Verdiğiniz bir kararı biraz sonra beğenmez, "Acaba öbür yolu deneseydim" der misiniz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Verdiğiniz bir kararı biraz sonra beğenmez, "Acaba öbür yolu deneseydim" der misiniz?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	30	22,4
	ARA SIRA	78	58,2
	SIKLIKLA	20	14,9
	HER ZAMAN	6	4,5
	TOPLAM	134	100,0

Tablo 53’de katılımcıların “Karar vermeden önce çeşitli kaynaklardan aldığınız bilgiler arasında çelişki varsa nedenini araştırır mısınız?” sorusuna verdikleri yanıtlar yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların % 2,2’si bu soruya “Hiçbir zaman”, % 23,9’unun “Ara sıra”, % 40,3’ünün “Sıklıkla” ve % 33,6’sının “Her zaman” yanıtını verdikleri görülmektedir.

Tablo 53. Katılımcıların “Karar vermeden önce çeşitli kaynaklardan aldığınız bilgiler arasında çelişki varsa nedenini araştırır mısınız?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

Karar vermeden önce çeşitli kaynaklardan aldığınız bilgiler arasında çelişki varsa nedenini araştırır mısınız?		Frekans	Yüzde
	HİÇBİR ZAMAN	3	2,2
	ARA SIRA	32	23,9
	SIKLIKLA	54	40,3
	HER ZAMAN	45	33,6
	TOPLAM	134	100,0

3.5.3.Mesleki Doyuma İlişkin Bulgular

Bu bölümde sivil havayolu çalışanlarının mesleki doyumlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 54’de katılımcıların “Şimdiki işimden; beni her zaman meşgul etmesi bakımından” ifadesine ilişkin memnuniyet durumları verilmiştir. Buna göre çalışanların % 4,5’i “Hiç memnun değilim”, % 11,9’u “Memnun değilim”, % 17,9’u “Kararsızım”, % 52,2’si “Memnunum” ve % 13,4’ü “Çok memnunum” yanıtını vermiştir. Tablo incelendiğinde çalışanların genel olarak işlerinin kendilerini her zaman meşgul etmesi açısından memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 54. Katılımcıların “Şimdiki işimden; beni her zaman meşgul etmesi bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; beni her zaman meşgul etmesi bakımından		Frekans	Yüzde
	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	6	4,5
	MEMNUN DEĞİLİM	16	11,9
	KARARSIZIM	24	17,9
	MEMNUNUM	70	52,2
	ÇOK MEMNUNUM	18	13,4
	TOPLAM	134	100,0

Katılımcıların “Şimdiki işimden; tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından” ifadesine ilişkin memnuniyet durumları Tablo 4.48’de verilmiştir. Çalışanların verdikleri yanıtlar incelendiğinde işlerinin tek başıma çalışma olanağı sağlaması bakımından % 0,7’si “Hiç memnun değilim”, % 11,9’u “Memnun değilim”, % 18,7’si “Kararsızım”, % 56,0’sı “Memnunum” ve % 12,7’si “Çok memnunum” yanıtını vermişlerdir. Görüldüğü gibi çalışanların büyük kısmı işlerinin onlara tek başıma çalışma olanağı sağlaması bakımından memnundurlar.

Tablo 55. Katılımcıların “Şimdiki işimden; tek başıma çalışma olanağının olması bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; tek başıma çalışma olanağının olması bakımından		Frekans	Yüzde
	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	1	,7
	MEMNUN DEĞİLİM	16	11,9
	KARARSIZIM	25	18,7
	MEMNUNUM	75	56,0
	ÇOK MEMNUNUM	17	12,7
	TOPLAM	134	100,0

Katılımcılar “Şimdiki işimden; ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olmasından” ifadesine % 3,7 oranın “Memnun değilim”, % 7,5’u “Kararsızım”, % 52,2’si “Memnunum” ve % 36,6’sı “Çok memnunum” yanıtını vermişlerdir. “Hiç memnun değilim” seçeneği seçen katılımcı bulunmamaktadır. Buradan katılımcıların genel olarak işlerinden ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 56. Katılımcıların “Şimdiki işimden; ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olmasından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olmasından		Frekans	Yüzde
	MEMNUN DEĞİLİM	5	3,7
	KARARSIZIM	10	7,5
	MEMNUNUM	70	52,2
	ÇOK MEMNUNUM	49	36,6
	TOPLAM	134	100,0

Tablo 57’de katılımcıların “Şimdiki işimden; toplumda "saygın" bir kişi olma şansını vermesinden” ifadesine ilişkin memnuniyet durumları gösterilmiştir. Çalışanlar % 3,7 oranında “Hiç memnun değilim”, % 5,2 oranında “Memnun değilim”, % 9,0 oranında “Kararsızım”, % 45,5 oranında “Memnunum” ve % 36,6 oranında “Çok memnunum” yanıtını vermişlerdir. Genel olarak bakıldığında katılımcılar işlerinden toplumda saygın bir kişi olma şansını verdiği için memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 57. Katılımcıların “Şimdiki işimden; toplumda "saygın" bir kişi olma şansını vermesinden” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; toplumda "saygın" bir kişi olma şansını vermesinden	Frekans	Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	5	3,7
MEMNUN DEĞİLİM	7	5,2
KARARSIZIM	12	9,0
MEMNUNUM	61	45,5
ÇOK MEMNUNUM	49	36,6
TOPLAM	134	100,0

Katılımcıların “Şimdiki işimden; üstlerim olan kişilerin idare tarzı açısından” ifadesine ilişkin memnuniyet durumları (Tablo 58) incelendiğinde, % 1,5’inin hiç memnun olmadığı, % 6,0’sının memnun olmadığı, % 32,8’inin kararsız olduğu, % 50,7’sinin memnun olduğu ve % 9,0’ının çok memnun olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanlar üstlerinin idare tarzı açısından işlerinden memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 58. Katılımcıların “Şimdiki işimden; üstlerim olan kişilerin idare tarzı açısından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; üstlerim olan kişilerin idare tarzı açısından	Frekans	Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	2	1,5
MEMNUN DEĞİLİM	8	6,0
KARARSIZIM	44	32,8
MEMNUNUM	68	50,7
ÇOK MEMNUNUM	12	9,0
TOPLAM	134	100,0

Tablo 59’da Katılımcıların “Şimdiki işimden; üstlerimin karar vermedeki yeteneği bakımından” ifadesine ilişkin memnuniyet durumları verilmiştir. Bu ifadeye katılımcıların % 0,7’si “Hiç memnun değilim”, % 11,2’si “Memnun değilim”, % 41,8’i “Kararsızım”, % 42,5’i “Memnunum” ve % 3,7’si “Çok memnunum” şeklinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Tablo incelendiğinde çalışanlar genel olarak üstlerinin karar vermedeki yeteneği bakımından memnun görünmektedir. Ancak kararsızların oranının bu kadar yüksek olması düşündürücüdür.

Tablo 59. Katılımcıların “Şimdiki işimden; üstlerimin karar vermedeki yeteneği bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; üstlerimin karar vermedeki yeteneği bakımından	Frekans	Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	1	,7
MEMNUN DEĞİLİM	15	11,2
KARARSIZIM	56	41,8
MEMNUNUM	57	42,5
ÇOK MEMNUNUM	5	3,7
TOPLAM	134	100,0

Katılımcılar “Şimdiki işimden; vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından” ifadesine % 16,4 oranında “Hiç memnun değilim”, % 11,2 oranında “Memnun değilim”, % 27,6 oranında “Kararsızım”, % 32,8 oranında “Memnunum” ve % 11,9 oranında “Çok memnunum” yanıtını vermişlerdir. Çoğunluk işlerinin vicdanlarına aykırı olmayan şeyler yapabilme şansı vermesi açısından memnun olmakla birlikte memnun olmayanların ve kararsızların sayısının yüksekliği düşündürücüdür.

Tablo 60. Katılımcıların “Şimdiki işimden; vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	Frekans	Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	22	16,4
MEMNUN DEĞİLİM	15	11,2
KARARSIZIM	37	27,6
MEMNUNUM	44	32,8
ÇOK MEMNUNUM	16	11,9
TOPLAM	134	100,0

Aşağıda Tablo 61’de katılımcıların işlerinin kendilerine sürekli iş sağlaması bakımından memnuniyet durumları gösterilmiştir. Buna göre hiç memnun olmayan çalışan bulunmamakla birlikte “memnun değilim” diyenlerin oranı % 6,0’dır. “Kararsızım” diyenlerin oranı % 9,7, “Memnunum” diyenlerin oranı % 55,2 ve “Çok memnunum” diyenlerin oranı % 29,1’dir. Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında çalışanlar kendilerin sürekli iş sağlaması bakımından işlerinden memnundurlar.

Tablo 61. Katılımcıların “Şimdiki işimden; bana sürekli iş sağlaması açısından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; bana sürekli iş sağlaması açısından		Frekans	Yüzde
	MEMNUN DEĞİLİM	8	6,0
	KARARSIZIM	13	9,7
	MEMNUNUM	74	55,2
	ÇOK MEMNUNUM	39	29,1
	TOPLAM	134	100,0

Aşağıdaki tabloda katılımcılar işlerini başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma bakımından değerlendirmişlerdir. Buna göre % 6,0’sı “Hiç memnun değilim”, % 2,2’si “Memnun değilim”, % 12,7’si “Kararsızım”, % 53,7’si “Memnunum” ve % 25,4’ü “Çok memnunum” ifadesini kullanmışlardır. Genel olarak bakıldığında çalışanlar işlerinden başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaları bakımından memnundurlar.

Tablo 62. Katılımcıların “Şimdiki işimden; başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından		Frekans	Yüzde
	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	8	6,0
	MEMNUN DEĞİLİM	3	2,2
	KARARSIZIM	17	12,7
	MEMNUNUM	72	53,7
	ÇOK MEMNUNUM	34	25,4
	TOPLAM	134	100,0

Katılımcıların işlerinden başkalarına ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından memnuniyetlerini değerlendirmişlerdir (Tablo 63). Buna göre % 1,5’i “Hiç memnun değilim”, % 13,4’ü “Memnun değilim”, % 36,6’sı “Kararsızım”, % 39,6’sı “Memnunum” ve % 9,0’u “Çok memnunum” ifadesini kullanmıştır.

Tablo 63. Katılımcıların “Şimdiki işimden; kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	Frekans	Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	2	1,5
MEMNUN DEĞİLİM	18	13,4
KARARSIZIM	49	36,6
MEMNUNUM	53	39,6
ÇOK MEMNUNUM	12	9,0
TOPLAM	134	100,0

Çalışanlar kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından işlerini % 1,5 oranında “Hiç memnun değilim”, % 7,5 oranında “Memnun değilim”, % 10,4 oranında “Kararsızım”, % 36,6 oranında “Memnunum” ve % 44,0 oranında “Çok memnunum” şeklinde değerlendirmişlerdir. Buradan hareketle çalışanların işleri kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme imkanı vermektedir.

Tablo 64. Katılımcıların “Şimdiki işimden; kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	Frekans	Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	2	1,5
MEMNUN DEĞİLİM	10	7,5
KARARSIZIM	14	10,4
MEMNUNUM	49	36,6
ÇOK MEMNUNUM	59	44,0
TOPLAM	134	100,0

Aşağıda Tablo 65’de katılımcılar işlerini iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirmeye göre katılımcıların % 3,7’si “Hiç memnun değilim”, % 18,7’si “Memnun değilim”, % 24,6’sı “Kararsızım”, % 38,1’, “Memnunum” ve % 14,9’u “Çok memnunum” seçeneğini tercih etmiştir. Genel olarak bakıldığında katılımcılar işle ilgili alınan kararlar bakımından memnun görünmektedirler.

Tablo 65. Katılımcıların “Şimdiki işimden; iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; iş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	Frekans	Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	5	3,7
MEMNUN DEĞİLİM	25	18,7
KARARSIZIM	33	24,6
MEMNUNUM	51	38,1
ÇOK MEMNUNUM	20	14,9
TOPLAM	134	100,0

Tablo 66’da katılımcıların yaptıkları iş karşısında aldıkları ücretten memnun olma durumlarını değerlendirmişlerdir. Verdikleri yanıtlara göre katılımcıların % 4,5’i aldıkları ücretten hiç memnun değilken, % 23,1’i memnun olmadığını, % 9,7’si kararsız olduğunu, % 44,8’i memnun olduğunu ve % 17,9’u çok memnun olduğunu ifade etmişlerdir. Genel olarak verilen yanıtlar değerlendirildiğinde katılımcıların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretten memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 66. Katılımcıların “Şimdiki işimden; yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	Frekans	Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	6	4,5
MEMNUN DEĞİLİM	31	23,1
KARARSIZIM	13	9,7
MEMNUNUM	60	44,8
ÇOK MEMNUNUM	24	17,9
TOPLAM	134	100,0

Bir diğer tablo olan Tablo 67’de ise katılımcılar işlerinde terfi olanağı olmasını değerlendirmişlerdir. Buna göre katılımcıların % 24,6’sı “Hiç memnun değilim”, % 11,9’u “Memnun değilim”, % 28,4’ü “Kararsızım”, % 25,4’ü “Memnunum” ve % 9,7’si “Çok memnunum” seçeneğini tercih etmişlerdir. Katılımcıların terfi imkanına ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde genel olarak terfi imkanı bulunmadığını düşündükleri ve bu durumdan memnun olmadıkları söylenebilir.

Tablo 67. Katılımcıların “Şimdiki işimden; iş içinde terfi olanağının olması bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; iş içinde terfi olanağının olması bakımından		Frekans	Yüzde
	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	33	24,6
	MEMNUN DEĞİLİM	16	11,9
	KARARSIZIM	38	28,4
	MEMNUNUM	34	25,4
	ÇOK MEMNUNUM	13	9,7
	TOPLAM	134	100,0

Katılımcıların işlerinin kendi kararlarını uygulama serbestisi vermesini değerlendirmişlerdir (Tablo 68). Buna göre katılımcıların % 6,7’si “Hiç memnun değilim”, % 14,2’si “Memnun değilim”, % 34,3’ü “Kararsızım”, % 34,3’ü “Memnunum” ve % 10,4’ü “Çok memnunum” demiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıları işlerini kendi kararlarını uygulama serbestisi verdiğini düşünmektedirler sonucu çıkartılabilir.

Tablo 68. Katılımcıların “Şimdiki işimden; kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından		Frekans	Yüzde
	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	9	6,7
	MEMNUN DEĞİLİM	19	14,2
	KARARSIZIM	46	34,3
	MEMNUNUM	46	34,3
	ÇOK MEMNUNUM	14	10,4
	TOPLAM	134	100,0

Tablo 69’da katılımcıların işlerini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilme şansını değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların % 3,0’ü “Hiç memnun değilim”, % 11,2’si “Memnun değilim”, % 18,7’si “Kararsızım”, % 53,7’si “Memnunum” ve % 13,4’ü “Çok memnunum” seçeneğini seçmişlerdir. Genel olarak bakıldığında katılımcılar işlerini yaparken zaman zaman kendi yöntemlerini kullanabilmektedirler ve bu durumdan katılımcılar memnundurlar.

Tablo 69. Katılımcıların “Şimdiki işimden; işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	Frekans	Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	4	3,0
MEMNUN DEĞİLİM	15	11,2
KARARSIZIM	25	18,7
MEMNUNUM	72	53,7
ÇOK MEMNUNUM	18	13,4
TOPLAM	134	100,0

Katılımcılardan çalışma şartlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Bu konuda katılımcıların memnuniyet durumları şöyledir: % 6,0’sı “Hiç memnun değilim”, % 21,6’sı “Memnun değilim”, % 32,8’i “Kararsızım”, % 31,3’ü “Memnunum” ve % 8,2’si “Çok memnunum”. Kararsızım diyenlerle birlikte değerlendirildiğinde genel olarak katılımcılar çalışma şartlarından memnun görünmemektedirler.

Tablo 70. Katılımcıların “Şimdiki işimden; çalışma şartları bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; çalışma şartları bakımından	Frekans	Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	8	6,0
MEMNUN DEĞİLİM	29	21,6
KARARSIZIM	44	32,8
MEMNUNUM	42	31,3
ÇOK MEMNUNUM	11	8,2
TOPLAM	134	100,0

Bir başka ifadede katılımcıların çalışma arkadaşlarının birbirleri ile uyumunu değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların değerlendirmelerine göre % 1,5’i “Hiç memnun değilim”, % 6,7’si “Memnun değilim”, % 22,4’ü “Kararsızım”, % 59,0’u “Memnunum” ve % 10,4’ü “Çok memnunum” demişlerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması bakımından işlerinden memnun görünmektedirler.

Tablo 71. Katılımcıların “Şimdiki işimden; çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından	Frekans	Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	2	1,5
MEMNUN DEĞİLİM	9	6,7
KARARSIZIM	30	22,4
MEMNUNUM	79	59,0
ÇOK MEMNUNUM	14	10,4
TOPLAM	134	100,0

Katılımcıların işlerinde yaptıkları iş karşılığında takdir edilme durumlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların % 15,7’si “Hiç memnun değilim”, % 13,4’ü “Memnun değilim”, % 29,9’u “Kararsızım”, % 29,9’u “Memnunum” ve % 11,2’si “Çok memnunum” yanıtını vermişlerdir. Buna göre genel olarak değerlendirildiğinde katılımcılar işlerinden takdir edilme açısından kararsızlardır. Bu durum memnun olmama olarak değerlendirilebilir.

Tablo 72. Katılımcıların “Şimdiki işimden; yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından	Frekans	Yüzde
HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	21	15,7
MEMNUN DEĞİLİM	18	13,4
KARARSIZIM	40	29,9
MEMNUNUM	40	29,9
ÇOK MEMNUNUM	15	11,2
TOPLAM	134	100,0

Tablo 73’de katılımcıların yaptığı iş karşılığında duydukları başarı hissini değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılar bunu % 0,7 oranında “Hiç memnun değilim”, % 3,7 oranında “Memnun değilim”, % 7,5 oranında “Kararsızım”, % 60,4 oranında “Memnunum” ve % 27,6 oranında “Çok memnunum” şeklinde nitelendirmişlerdir. Genel olarak bakıldığında katılımcılar yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissinden oldukça memnun görünmektedir.

Tablo 73. Katılımcıların “Şimdiki işimden; yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” İfadesine İlişkin Memnuniyet Durumları

Şimdiki işimden; yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden		Frekans	Yüzde
	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	1	,7
	MEMNUN DEĞİLİM	5	3,7
	KARARSIZIM	10	7,5
	MEMNUNUM	81	60,4
	ÇOK MEMNUNUM	37	27,6
	TOPLAM	134	100,0

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmaya Türk Hava Yolları'nın çeşitli departmanlarının insan kaynaklarında çalışan 134 yönetici ve 134 işgören katılmıştır. Katılımcıların 129'u erkek, 5'i bayandır. Araştırmanın yöneticilerin karar verme stratejilerine ilişkin sonuçları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- ✓ Yöneticiler bir konuda karar verirken genel olarak içlerinden gelen sese göre davranmamaktadır.
- ✓ Karar alırken o konu hakkında inceden inceye araştırma yapıp, seçenekleri derinlemesine inceleyip kararlarını öyle vermektedirler. Bunun gereksiz bir işlem olmadığını da düşünmektedirler.
- ✓ Yöneticiler aldıkları kararların beğenilmesine çoğunlukla önem vermemektedir.
- ✓ Yöneticiler kendilerini çoğunlukla güç veren kişi olarak nitelendirmektedirler.
- ✓ Karar öncesi her bir seçeneğin olumlu ve olumsuz sonuçlarını sıklıkla düşünmektedirler.
- ✓ Yöneticiler bir karar verirken araya kuşku duyup değiştirmek istemektedirler. Karar alırken acele etmemektedirler. Ayrıca aldıkları kararların doğru olup olmadığını araştırmaktan kaçınmamaktadırlar. Ancak astlarına karşı verdikleri yanıtları çoğunlukla değiştirmemektedirler.
- ✓ Yöneticiler karar öncesi seçenekler hakkında etraflıca bilgi toplamadan değerlendirmekten rahatsızlık duymaktadırlar.
- ✓ Yöneticiler sıklıkla kendileri hakkında karar verileceği zaman rahatsızlık duymaktadırlar.
- ✓ Yöneticiler kendi başlarına karar almak durumunda kaldıklarında sıkıntı yaşamamaktadırlar.

- ✓ Bir karar alırlarken başkalarından arasına akıl almak istemektedirler. Ancak yine de çoğunluğu kendi kararlarını kendisi vermek istemektedir.
- ✓ Yöneticilerin çoğu karar vermeden önce çeşitli kaynaklardan aldığı bilgiler arasında çelişki varsa nedenini araştırmaktadır.

İşgörenlerin mesleki doyumlarına ilişkin sonuçlar;

- ✓ İşgörenler işlerinden kendilerini meşgul etmesi, tek başlarına çalışma olanağı sağlaması, değişik şeyler yapabilme şansı vermesi, toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi, üstlerinin idare tarzı, kendilerine sürekli iş sağlaması, yeteneklerini gösterebilme şansı vermesi, ücret ve verdiği başarı hissinden dolayı işlerinden memnundurlar. Bu konularda işgörenlerin mesleki doyumları yüksektir.
- ✓ Takdir edilme, çalışma şartları, kendi kararlarını uygulama serbestisi vermesi, terfi olanağının olması ve vicdanlarına aykırı olmayan şeyler yapabilme şansı vermesi açısından kararsız ve memnun değildir. Diğer bir ifade ile işgörenlerin yukarıda sayılan bu konularda mesleki doyumları düşük kalmaktadır.

Elde edilen bu sonuçlar karşısında öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ İşgörenlerin yaptıkları iş karşısında daha fazla takdir edilme ihtiyacı görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin astlarını yaptıkları iş karşısında takdir etmeleri işgörenlerin mesleki doyumunu yükseltecek ve verimliliğini artıracaktır.
- ✓ Çalışma şartlarında iyileştirmelere gidilmesi gerekmektedir.
- ✓ Yöneticilerin astlarına ara sıra da olsa kendi kararlarını uygulama serbestisi vermesi işgörenlerin mesleki doyumunu artıracaktır.
- ✓ Terfi olanağının olmaması işgörenlerin mesleki doyumlarını etkilemektedir. Ayın çalışanı, yılın çalışanı gibi bazı unvanlar,

Çalışanlar tarafından takdir edilme hissi uyandıracaktır. Bu tür uygulamalar çalışanların mesleki doyumlarını artıracaktır.

- ✓ Araştırma sivil havacılık sektörü dışında da yönetici ve işğörenlere uygulanabilir.
- ✓ Sivil havacılık sektöründe karar verme ve mesleki doyum ilişkilerinin başka değışkenlerle de ölçülmesi gerçekleştirilebilir.
- ✓ Araştırmanın örneklemi daha geniş tutularak evrenin geneli hakkında daha net bilgiler sağlanabilir.
- ✓ Araştırma işğörenlerin, terfi, çalışma şartları, takdir edilme gibi alt boyutlarda tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

- Acıbozlar, Ö., **Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri ve Yaratıcılık Düzeyleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006.
- Akbayır, M., **İşletme Yönetiminde Örgüt ve Çevre**, İstanbul, 2000.
- Akdemir, A., **Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul, 2003.
- Aktan, C. C., “**Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler**”, Türk İdare Dergisi, 1999, Yıl.71, Sayı: 425, ss.1-14.
- Aktan, C. C., “**Yönetim Biliminin Doğuşu: Tarihsel Bakış**”, <http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/tarihsel-bakis.htm>, (2013).
- Aktan, C. C., “**Organizasyon ve Yönetim Teorileri Alanında Çağdaş Yaklaşımlar**”, www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/yeni-teoriler.htm, (2013).
- Alpkan, L., **Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2000.
- Alver, B., **Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, 2003.
-”**Bankacılıkta Toplam Kalite-III**”, <http://www.bilgininadresini.net/Madde/32132/Bankac%C4%B1l%C4%B1kta-Toplam-Kalite-III>, (Erişim Tarihi: 03.07.2013).
- Ateş, H., **Yönetimde Karar Verme-Yaratıcılık ve Liderlik Etkileri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1989.
- Bağırkan, Ş., “**Karar Verme**”, Der Yayınları, İstanbul, 1983.
- Başaran, İ. E., **Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)**, Ankara, 2000.
- Bavlı, Ö., **Adana İli 10–17 Yaş Grubu Basketbolcularının Takım Başarılarına Etkisinde Yönetim Biçimlerinin Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2005.
- Baycan, F.A., **Farklı Gruplarda Çalışan Gruplarda İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi**, Bilim Uzmanlığı Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, 1985.

- Bayhan, F., **İnsan Kaynakları Planlamasında Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımının İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, 1998.
- Baykal, B., **Organizasyonların Yönetimi**, Mer-Er Mat., İstanbul, 1981.
- Baysal, A.C., **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul, 1981.
- Bosemann, G. and Phatak, A., **Strategic Management: Text and Cases**, New York, 1989.
- Büker, S., **Anonim Şirketlerde Yapılacak Yatırım Hisse Senetlerini Değerleme Yöntemleri**, E.İ.T.İ.A., 1976.
- Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, 2002.
- Çevik, U., **Türkiye’de Sivil Havacılık Sektörü ve Sivil Havacılık Sektörüne Sağlanan Devlet Desteği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 1996.
- Demir, N., **Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2005.
- Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 1994.
- Doğan, B., “Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Post-Modern Ayrımı”, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 2007, cilt: XXIII, sayı:2, ss.195-21.
- Erdil, O. ve Keskin, H., “Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.32, S.1, 2003, ss.7-24.
- Erdoğan, İ., **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E. Yayın No:5 İstanbul, 1999.
- Eren, E., **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 1998.
- Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 2006.
- Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 2003.
- Ertürk, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1998.
- Eryılmaz, B., **Kamu Yönetimi**, İstanbul, 1999.
- Günbayı, İ., **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**, Ankara, 2000.
- Güner, A. R., **Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, 2007.

Haniç, O., **İnsan Kaynakları ve Disiplin Yönetmeliği Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2011.

.....<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/klasik.doc> , (2013).

Izgar, G., **Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ve Yeterlilikleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2003.

İlhan, E., **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, 1983.

İnce, S., **Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Çalışanları İş doyum Düzeyleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 2005.

Karasar, N., **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara, 2005.

Kaya, İ., **“Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 2007, ss.355-372.

Kepir Sinangil H., Savran, C., Balcı, Z., **“Yöneticilerde Karar Verme Stratejileri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler”**, IX.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara,1996, No:15, ss.293-306.

Kesici, S., **Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Psikolojik İhtiyaç Örüntüleri ve Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2002.

Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul, 1984.

Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın No:405, İstanbul, 1995.

Koparal, C., **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir, 2004.

KOSGEB, **Strateji ve Stratejik Yönetim**, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara, 2004.

Koyuncu, F., **Stratejik Planlama Modelleri**, Ankara, 2000.

Kuşluyan, Z., **Turizm İşletmelerinde İş Tatmini**, Bursa, 2009.

Kuzgun, Y., **PDR’de Kullanılan Ölçekler**, Ankara, 2005.

Lane, M.R. **“Creativity And Sipirituality In Nursing: Implemeting Art In Healing”**, Journal of Holistic Nursing Practise, 19(3), 2005, pp.122-125.

Mucuk, İ., **Modern İşletmecilik**, İstanbul, 1999.

Ofluoğlu, G., Büyükyılmaz, O. ve Kotlan, Ş., **“İnsan Kaynağı Seçiminde Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri: Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı”**, Kamu- İş Dergisi, C.9, S.1/2006, ss.105-125.

- Özalp, İ., **“Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry Mintzberg'in Yaklaşımı”**, Anadolu Ün., İkt. İd. Bil. Fak. Der., C:IX, S: 1-2, 1991, ss.29-40.
- Özalp, İ., **İşletme Yönetimi**, Eskişehir, 2001.
- Özalp, İ., **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir, 2004.
- Özcan, K., **Yöneticilerde Karar Verme ile Kaygı İlişkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1999.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, 2001.
- Özmen, F. ve Yörük, S., **“İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi”**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:15, S.2, 2005, ss.179-198.
- Palabıyık, H., **“Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Açıklamalar”**, Amme İdaresi Dergisi, cilt 37, Sayı 1, Mart 2004, ss.63-85.
- Patan, G. N., **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi, 2009.
- Pınar, İ., Kamaşık, R. ve Bulutlar, F., **“İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulamalı Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 2008, ss.151-166.
- Saldıraner, Y., **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı ve Önerisi**, TC A.Ü. No: 559, Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu Yayınları No: 4, Eskişehir, 1992.
- Sezgin, H., **AÜ Sivil Havacılık Bülteni**, Sayı:5, 1991.
- Shermerbon, J.R., **Management**, New York, 1996.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), **Faaliyet Raporu-2012**, 2013.
- Sur, H., **Yönetim, Sağlık Yönetimi, Hastane Yönetimi**, Meram Tıp Fakültesi 2009 Sunumu.
- Tek, Ö. B., **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım-Türkiye Uygulamaları**, İstanbul, 1999.
- Tekeli, İ., **Modernite Asılırken Siyaset**, Ankara, 1999.
- Toker, B., **“Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(1), 2007, ss.92-107.

Turmuş, E. K., **İş Tatmini (İş Doyumu) ve Savunma Sanayii Müsteşarlığında Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2005.

Tutar, H., **Yönetim Bilgi Sistemi**, Ankara, 2006.

Türk Hava Yolları (THY), Yıllık Rapor- 2012, 2013.

Türker, T. Y., “**İşletme İçin Strateji ve Stratejik Yönetimin Önemi**”, <http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/275-isletme-icin-strateji-ve-stratejik-yonetimin-onemi.html>, (2013).

UB, Ulaştırma Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, içinde: Türk Sivil Havacılık Mevzuatı, Ankara, 1992.

Uyargil, C., **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**, İstanbul, 1988.

Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S., “**İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma**”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 20, 2009, ss.36-56.

www.tdk.gov.tr, (Erişim Tarihi: 03.07.2013).

www.turkishairlines.com, (Erişim Tarihi: 21.07.2013).

Yiğit, R., “**İyi Bir Lider Olmanın Yolları**”. C.Ü.Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2002, , Cilt:6, Sayı:1, ss.17-20.

Yolaç, G., “**Satış Elemanlarının Müşteri Yönelimi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, C.8, S.29, 2008, 119-125.

EKLER

Sayın, ...

Size sunulan anketler, yöneticilerin karar alma stratejilerini ve mesleki doyumlarını incelemek için yapılan bir araştırmanın uygulama boyutuyla ilgili veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Üç bölüm halinde sunulan anket sorularıyla, yöneticilerin karar verme stratejileri ve mesleki doyum durumları belirlenecektir.

Bu araştırmanın sağlıklı sonuçlanması, büyük ölçüde, sizin söz konusu soruları içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Vereceğiniz cevaplar grup içinde değerlendirileceğinden, anketlere adınızı ve soyadınızı yazmayınız.

Beykent Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
Seçil ULUFER

YÖNETİCİ BİLGİ FORMU

1.Yaşınız

2.Cinsiyetiniz?

☐ Kadın

☐ Erkek

3.Eğitim Durumunuz

☐ Lise

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

☐ Diğer.....

4.Medeni Durumunuz?

☐ Evli

☐ Bekar

5.Mesleki Kıdeminiz?

☐ 5 Yıl ve daha az

☐ 6 – 10 yıl

☐ 11 – 15 yıl

- ☐ 16 – 20 yıl
- ☐ 21 ve daha çok

6.Yöneticilikteki Kıdeminiz?

- ☐ 5 Yıl ve daha az
- ☐ 6 – 10 yıl
- ☐ 11 – 15 yıl
- ☐ 16 – 20 yıl
- ☐ 21 ve daha çok

Bu ölçek karar vermede benimsenen davranış biçimlerini ölçmek amacı ile hazırlanmıştır.

Sizden istenen, soruları dikkatle okuyup size uygun olan seçeneğin altındaki aralığı karalamanızdır. Aşağıdaki örnek soruyu birlikte yanıtlayalım:

" Karar verirken başkalarının size yardımcı olmasını ister misiniz?"

Eğer siz her karar verme durumunda yanınızda size yardımcı kişilerin bulunmasını istiyorsanız; **"Her zaman"** seçeneğini, Bunu çok kere istiyorsanız ama yardımcı kişiler olmadığı zaman da karar verebiliyorsanız; **"Sıklıkla"** seçeneğini, genellikle kararlarınızı yalnız veren bir kişi iseniz ama önemli karar durumlarında yardımcı istiyorsanız; **"Arasına"** seçeneğini, ne durumda olursanız olun, karar vereceğiniz zaman size yardımcı olmak isteyen hiç kimseyi yanınızda görmek istemezseniz; **"Hiçbir zaman"** seçeneğini işaretlemelisiniz.

Hiçbir soruyu atlamadan, içinizden geldiği gibi, tüm soruları cevaplamaya çalışınız.

	Anket Maddeleri	Yerine Getirme Dereceleri			
		Her zaman	Sıklıkla	Ara sıra	Hiçbir zaman
1	Bir konuda karar verirken içinizden gelen sese göre davranır mısınız?				
2	Bir şey almak için pek çok mağazayı gezer, kaliteyi ve fiyatları karşılaştırır mısınız?				
3	Bir konuda karar vermeden önce durumu çok iyi inceler, seçenekleri inceden inceleyerek araştırır mısınız?				
4	Beğenerek satın aldığınız bir şeyi başkaları sizin kadar beğenmezse aldığınızdan soğur musunuz?				
5	Her konuda güç karar veren bir kişi olarak tanınır mısınız?				
6	Bir konuda karar vermeniz gerektiğinde her seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını uzun uzadıya araştırır mısınız?				
7	Bir konuda karar verdikten hemen sonra kararınızın doğruluğundan kuşku duyar, değiştirme isteği duyar mısınız?				
8	Bir geziye çıkacağınız sırada programınızı sık sık değiştirdiğiniz, yanınıza neler almanız gerektiğine bir türlü karar veremediğiniz olur mu?				
9	Seçenekler hakkında etraflı bilgi toplamadan karar verme durumunda kaldığınızda rahatsızlık duyar mısınız?				
10	Sizin hakkınızda başkaları karar vermeye kalktığı zaman rahatsızlık duyar, tepki verir misiniz?				
11	Uzun kararsızlık döneminden sıkılır, hemen o an için uygun bulduğunuz bir seçeneği kabul eder, onunla mutlu olmaya bakar mısınız?				
12	Kendi başınıza karar vermek zorunda kaldığınızda kaygı ve sıkıntı yaşar mısınız?				

13	Mektuplarınız postaya vermeden önce birkaç defa okuyup yazdıklarınızı değiştirir misiniz?				
14	Bir karar verirken, başkalarının size yol göstermesini, akıl vermesini ister misiniz?				
15	Bir konuda karar vermeden önce seçenekleri çok iyi incelemenin, her birinin istenen ve istenmeyen yönlerini tartmanın yorucu ve gereksiz bir işlem olduğunu düşünür müsünüz?				
16	Astlarınıza verdiğiniz yanıtları sık sık değiştirdiğiniz olur mu?				
17	Aldığınız bir karardan sonra, hatalarınızı öğrenmekle canınızın sıkılacağını düşünerek kararınızın doğru olup olmadığını araştırmaktan kaçınır mısınız?				
18	Seçenekleri inceden inceye araştırmanın vakit kaybı olduğunu, çok inceledikçe karar vermenin güçleşeceğini düşünür, ilk anda size çekici gelen seçeneğe yönelmeyi rahatlatıcı bulur musunuz?				
19	Kendi bildiğine giden bir kişi olarak tanınır mısınız?				
20	Güç karar veren bir insan olduğunuz için çok güzel fırsatları kaçırdığınız oldu mu?				
21	İnsanın içinden gelen sesin onu doğruya götürdüğüne inanır mısınız				
22	Kendi basınıza karar verir, başkaları kararınızın sakıncalarını söyleseler de kararınızda ısrar eder misiniz?				
23	Karar vermeden önce seçenekler hakkında bilgi toplamaya kalktığınızda, birbiri ile çelişen bilgilerle karşılaşınca ne yapacağınızı şaşırır mısınız?				
24	Karar verirken acele eder, ondan sonra da verdiğiniz kararı beğenmeyip değiştirmeye kalkar mısınız?				
25	Karar verirken başkalarının o konuda nasıl davrandığına bakar, ona göre davranır mısınız?				
26	Karar vermeden önce uzun araştırma döneminin yarattığı sıkıntıya hemen son vermek için o anda size çekici gelen seçeneğe yönelir misiniz?				
27	"İnsanın karar verirken ne istediğini çok iyi bilmesi gerekir" diye düşünür müsünüz?				
28	Bir karar verme durumunda; "bir seçeneğe yönelirken, kazanç ve kayıpları uzun uzadıya düşünmenin yararı yoktur, çünkü geleceğin ne getireceğini kimse bilemez. Bu nedenle o anda aklın yattığı seçeneğe yönelmek en doğrudur" diye düşünür müsünüz?				
29	Hakkında etraflı araştırma yapmadan bir kimseyle yakın arkadaşlık kurmayı sakıncalı bulur musunuz?				
30	Herkesi hoşnut edecek karar almak mümkün olmadığı için kararlarınızın öncelikle sizi hoşnut etmesinin yeterli olduğunu düşünür müsünüz?				
31	"İnsan kararlarını kendisi vermeli ve bunun sorumluluğunu da taşımalıdır" diye düşünür müsünüz?				
32	"Bir şeyi çok istersem güzel tesadüfler sonucu ona ulaşabilirim" diye düşünür ve karar verirken, gerçekleşme olasılığı diğer seçeneklere göre daha zayıf olsa da size çekici gelen seçeneğe yönelir misiniz?				
33	Hoşunuza giden bir seçeneğe yönelmeden önce neler kazanıp neler kaybedeceğinizi etraflıca değerlendirir misiniz?				
34	Gerçekleşme olasılığı zayıf olan seçenekler üzerinde durmaz, canınız çok çekmese de sizi kesin olarak sonuca götürecek seçeneği tercih eder misiniz?				
35	Karar verirken seçeneklerin gerçekleşme olasılıklarını dikkate almaz, sadece ne derece hoşunuza gittiğine bakar mısınız?				

36	Bir karar verdikten sonra, seçtiğiniz yolun yararlarından çok sakıncalarını görmeye başlar ve değiştirme isteği duyar mısınız?				
37	Başkalarına danışmadan verdiğiniz kararlardan pişman olur musunuz?				
38	Bir karar verme durumunda, bir seçeneğe yönelirken neler kazanıp neler kaybedeceğinizi etraflıca düşünür müsünüz?				
39	Verdiğiniz bir kararı biraz sonra beğenmez, "Acaba öbür yolu deneseydim" der misiniz?				
40	Karar vermeden önce çeşitli kaynaklardan aldığınız bilgiler arasında çelişki varsa nedenini araştırır mısınız?				

MİNNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ (MSQ)

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyarak işinizin “o cümlede” belirtilen yönünden ne derece memnun olduğunuzu (x) işareti ile belirtiniz. Her cümleyi okurken “bu yönden” işimden ne derece memnunuz? Sorusunu kendinize sorunuz.

Şimdiki işimden;	Çok memnunuz	Memnunuz	Kararsızım	Memnun değilim	Hiç memnun değilim
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması					
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını vermesi					
5. Astlarım olan kişileri idare tarzı açısından					
6. Astlarımın karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8. Bana sürekli iş sağlaması açısından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret					
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ

28 Nisan 1985 tarihi, Kars ili Merkez ilçesi doğumluyum.İlk,Orta ve Lise eğitimimi Kocaeli ilinde tamamladım.Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümünde lisans eğitimimi bitirdim..Aynı üniversite de 2007 yılında İngilizce Öğretmenliği pedagojik formasyonumu aldım.Yaklaşık 3 yıl kadar Sivil Havacılık sektöründe kabin memuru olarak farklı ülkelerde bulundum.2010 yılından itibaren İngilizce Öğretmeni olarak özel kurumlarda çalıştım.2011 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitime başladım.Şu an İstanbul Aydın Üniversitesi Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Program Başkanı olarak görev yapmaktayım.

Özel ilgi alanlarım; sivil havacılık üzerine araştırmalar yapmak,çeşitli eğitim yöntemlerini incelemek,kişisel gelişimler üzerine düzenlenen sunumları incelemek, kitap okumak, çeviri yapmak, spor yapmak.

İleri derecede İngilizce ve Almanca bilmekteyim.

Seçil ULUFER