

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNİN
ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ
(SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
DİNÇER ÖLÇÜM

DANIŞMAN
DOÇ. DR. OSMAN TİTREK

OCAK 2015

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNİN
ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ
(SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
DİNÇER ÖLÇÜM

DANIŞMAN
DOÇ. DR. OSMAN TİTREK

OCAK 2015

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.

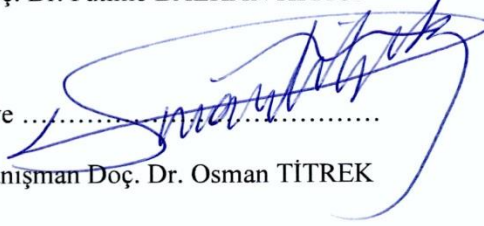

Dincer ÖLÇÜM

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

'Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Sakarya İli Örneği)' başlıklı bu yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim/Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalında hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

Başkan 

Doç. Dr. Fatime BALKAN KIYICI

Üye 

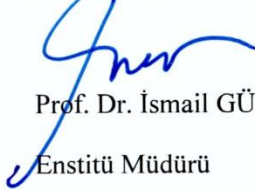
Danışman Doç. Dr. Osman TİTREK

Üye 

Doç Dr. Ömer Faruk TUTKUN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

12.01/2015



Prof. Dr. İsmail GÜLEÇ

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Günlük yaşantımızın hemen her anı karar vererek geçmektedir. Sabah hangi kıyafeti giyeceğimizden, hayatımızda dönüm noktaları oluşturabilecek önemli kararlara kadar sürekli bir karar verme eylemi içinde bulunuruz. En genel tanımıyla karar verme, “Alternatifler içinden uygun olanı seçmek” olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin; aldıkları eğitim, geçmiş yaşantı ve tecrübeleri ile değişebilen karar verme tarzları ise *karar verme stili* olarak tanımlanabilir. Karar verme, yönetim süreçlerinin de en önemli basamağı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin karar verme stillerinin ortaya çıkacak nihai kararı ve karardan etkilenecekleri doğrudan etkileyeceği aşikârdır. Alınan kararların, karardan etkilenenler açısından olumlu veya olumsuz yönleri olması mümkündür. Eğitim kurumları göz önüne alındığında yöneticilerin aldığı bir karardan etkilenen kişiler öncelikle öğretmenler olacaktır. Bu noktadan hareketle; “Eğitim yöneticilerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde etkisi var mıdır?” sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır.

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden, her türlü yardım ve fedakârlığı sağlayan, engin bilgi ve tecrübesi ile çalışmama ışık tutan danışmanım Doç. Dr. Osman TİTREK’e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca Savunma Sınavı Jüri üyelerim sayın Doç. Dr. Fatime BALKAN KIYICI ve Doç. Dr. Ömer Faruk TUTKUN’a çalışmama yaptıkları katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim ve tez hazırlama sürecinde bana destek olan sevgili eşim Nurdan ve biricik oğlum Utku’ya ithaf ederim.

Dinçer ÖLÇÜM

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ (SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)

Ölçüm, Dinçer

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Bilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. Osman TİTREK

Aralık, 2014 XVIII + 174 Sayfa

Bu çalışmada Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin karar verme stillerinin, öğretmenlerin iş doyumuna etkisi sorgulanmaktadır. Öncelikle araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin İş Doyumu düzeyleri belirlenmiş, daha sonra demografik özellikler (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, eğitim durumu, görev, medeni durum ve çocuk sahibi olma) ile iş doyumunu ve İş Doyumunun alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Daha sonra okul yöneticilerinin karar verme stilleri belirlenmeye çalışılmış ve demografik özelliklere göre yöneticilerin Karar Verme Stilllerinde anlamlı farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Son olarak ise, yöneticilerin karar verme stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiş ve karar verme stillerinin iş doyumunu yordama düzeyi saptanmıştır.

Araştırmada bağımsız değişkenler olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin demografik özellikleri kullanılmıştır. Bağımlı değişken olarak ise 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilen ve 1985 yılında Baycan tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Minnesota İş Doyumu Ölçeği Kısa Form ve Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen ve Taşdelen (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Genel Karar Verme Stilleri Ölçekleri kullanılmıştır. Çalışma grubunu Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan toplam 483 öğretmen ve 167 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Araştırmada elde edilen veriler değerlendirilirken değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik tekniklerinden

faydalanılmıştır. Araştırmada bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon, aralarında ilişki bulunan iki değişkenden birinin diğerini yordama düzeyini belirlemek için basit doğrusal regresyon, grupların karşılaştırılması söz konusu olduğunda ise, gruplar arası farklılıkların incelenmesine yönelik olarak t-testi (iki grup olması halinde) ve Anova (ikiden fazla grup varsa) testleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin İş Doyumu düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmen ve okul yöneticilerinin iş doyumları arasında; yaş, eğitim durumu, branş, medeni durum ve çocuk sahibi olma durumlarına göre anlamlı fark bulunmazken; cinsiyet, kıdem ve görev değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmuştur. Karar verme stilleri değerlendirildiğinde ise okul yöneticileri tarafından en çok Rasyonel Karar Verme Stilinin kullanıldığı, en az ise Kaçınmacı Karar Verme Stilinin kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların yöneticilerinin karar verme stillerine yönelik görüşleri arasında eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre fark bulunmazken; cinsiyet, yaş, görev, kıdem, medeni durum ve çocuk sahibi olma durumlarına göre anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karar verme stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde Genel İş Doyumu ile; Rasyonel Karar Verme Stili arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki, Sezgisel Karar Verme Stili ve Bağımlı Karar Verme Stili ile pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki ve Kaçınmacı ve Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilleri ile negatif yönlü orta düzey ilişki tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda yöneticilerin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Doyumu, Karar Verme Stilleri, Öğretmen, Okul Yöneticisi

ABSTRACT

THE EFFECT OF SCHOOL ADMINISTRATORS' DECISION- MAKING STYLES ON TEACHERS' JOB SATISFACTION. (THE CASE OF SAKARYA PROVINCE)

Ölçüm, Dinçer

Master Thesis, Department of Educational Sciences, Department of Educational
Administration and Supervision.

Supervisor: Assoc.Prof. Dr. Osman TİTREK

December, 2014 XVIII + 174 pages

In this study Effect of school administrators' decision-making styles on teachers' job satisfaction, who serve at the primary schools in the Sakarya province, are questioned. Initially, teachers' and administrators' who conducted the questionnaires job satisfaction levels were determined, and afterwards the relation between demographics (gender, age, seniority, branch, education level, role in school, marital status, parenthood) and sub-levels of job satisfaction was analyzed by statistical methods. Then, school administrators' decision making styles were determined and whether there is a meaningful difference in the decision making styles according to the demographics was tested. Finally, the relation between administrators' decision making styles and teachers' job satisfaction was analyzed and then decision making styles' regression level over job satisfaction was determined.

School administrators' and teachers' demographics were used in the research as the independent variables. Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) which firstly developed by Weiss, Davis and England in 1967 and adapted to Turkish by Baycan in 1985, and General Decision Making Styles questionnaires which developed by Scott and Bruce in 1995 and adapted to Turkish by Taşdelen in 2001 were used as dependent variables. Study group includes 483 teachers and 167 administrators at primary schools in Sakarya province.

While evaluating the data gathered in the study, determining whether there is a relationship between the variables; if there is, some inferring statistic techniques was used for analyzing these relationships and their level and direction. To analyze the

relationship between a dependent variable and one or more independent variable, correlation, to determine the regression level between two variables which are related a simple linear regression was applied, t-test (if two groups) while comparing the groups for analyzing the differences between these groups and Anova (if more than two groups) tests were applied in the study.

According to the results of the research, job satisfaction levels of the teachers and the administrators who joined the research were detected high. Although it was not found out a remarkable difference at job satisfaction levels according to age, branch, education level, marital status, parenthood; it was found out a remarkable difference according to gender, seniority and role in school. After evaluating decision making styles, it was found out that administrators mostly use rational decision making style and they rarely use avoidant decision making style. While it was not found out a remarkable difference at the administrators' decision making styles according to the participants perception dealing with education level and branch; it was found out remarkable difference dealing with gender, age, service, seniority, marital status and parenthood.

When the relation between the decision-making styles and the job satisfaction analyzed, it was found out some relations between overall job satisfaction and decision making styles as a positive mid-level relation with rational decision making style, a positive low level relation with intuitive and dependent decision making styles, a negative mid-level relation with avoidant and spontaneous decision making styles. Results of regression analysis showed that teachers' Job Satisfaction levels were predicted significantly by the administrators' Decision-Making Styles.

Keywords: Job Satisfaction, Decision Making Styles, Teacher, Administrator

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM	iv
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	v
ÖNSÖZ	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xi
TABLOLAR LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1 PROBLEM CÜMLESİ.....	3
1.2 ALT PROBLEMLER	3
1.3 ÖNEM	4
1.4 VARSAYIMLAR.....	5
1.5 SINIRLILIKLAR	5
1.6 SİMGELER VE KISALTMALAR	6
BÖLÜM II.....	7
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1 KARAR VERME STİLLERİ.....	7
2.1.1 Karar Kavramı, Tanımı ve Önemi	7
2.1.2 Karar Türleri.....	9
2.1.2.1 Hiyerarşi düzenine göre kararlar	9
2.1.2.2 Yapılarına göre kararlar	11
2.1.2.3 Bilgi derecesine göre kararlar	13
2.1.2.4 Diğer kararlar	15
2.1.3 Karar Süreci	15
2.1.3.1 Amaç ve problemin belirlenmesi (Tanımlama)	17
2.1.3.2 Probleme ilişkin verilerin toplanması	18
2.1.3.3 Alternatif çözüm yollarının belirlenmesi	18
2.1.3.4 Alternatiflerin değerlendirilmesi	19
2.1.3.5 En uygun alternatifin seçilmesi ve değerlendirilmesi	19
2.1.3.6 Kararların uygulanması ve sonucun değerlendirilmesi.....	20

2.1.4 Karar Verme Teknikleri	20
2.1.4.1 Delphi Tekniği	21
2.1.4.2 Nominal Grup Tekniği	21
2.1.4.3 Beyin Fırtınası Tekniği	22
2.1.4.4 Karar Ağacı Tekniği.....	23
2.1.4.5 Çok Kriterli Karar Analizi Tekniği	24
2.1.4.6 Analitik Hiyerarşı Tekniği	25
2.1.4.7 Phillips 66 Tekniği	26
2.1.4.8 Politik Karar Verme Tekniği.....	26
2.1.5 Karar Sürecini Etkileyen Faktörler	27
2.1.5.1 Kişisel faktörler	28
2.1.5.2 Örgütsel faktörler	29
2.1.5.3 Çevresel faktörler	30
2.1.6 Karar Verme Sürecinde Yapılan Hatalar	30
2.1.7 Karar Verirken Dikkat Edilmesi Gerekenler.....	32
2.1.8 Karar Verme Stilleri ve Başlıca Yaklaşımlar.....	35
2.1.8.1 Dinklage Yaklaşımı.....	36
2.1.8.2 Harren Yaklaşımı	37
2.1.8.3 Arroba Yaklaşımı	37
2.1.8.4 Driver Yaklaşımı	38
2.1.8.5 Kuzgun Yaklaşımı.....	40
2.1.8.6 Scott ve Bruce Yaklaşımı.....	41
2.1.9 Karar Verme Stilleri İle İlgili Yapılmış Bazı Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar	46
2.2 İŞ DOYUMU	49
2.2.1 İş Doyumu Kavramı ve İş Doyumunun Önemi	49
2.2.2 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	53
2.2.2.1 Kişisel faktörler	53
2.2.2.2 Çevresel faktörler	56
2.2.3 İş Doyumu Kuramları	61
2.2.3.1 Kapsam (İçerik) kuramları	62
2.2.3.2 Süreç kuramları	71
2.2.4 İş Doyumu İle İlgili Yapılmış Bazı Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar	80

BÖLÜM III	84
YÖNTEM.....	84
3.1 ARAŞTIRMA MODELİ.....	84
3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM	84
3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	85
3.4 VERİLERİN TOPLANMASI	87
3.5 VERİLERİN ANALİZİ.....	87
BÖLÜM IV	89
BULGULAR VE YORUM.....	89
4.1 KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	89
4.2 GÜVENİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	90
4.2.1 İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik ve Faktör Analizi Sonuçları.....	91
4.2.2 Karar Verme Stilleri Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik ve Faktör Analizi Sonuçları	92
4.3 İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN BULGULAR	94
4.3.1 Katılımcıların İş Doyumu Ölçeğine Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular	94
4.3.2 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri	98
4.3.3 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri	99
4.3.4 Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri.....	100
4.3.5 Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri	101
4.3.6 Katılımcıların Branş Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri	102
4.3.7 Katılımcıların Görev Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri.....	103
4.3.8 Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri	104
4.3.9 Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri	105
4.3.10 Bazı Demografik Özellikler ile İş Doyumu İlişkisi	106
4.3.11 Bazı Demografik Değişkenlerin İş Doyumunu Yordama Düzeyi	107
4.4 KARAR VERME STİLLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	108
4.4.1 Katılımcıların GKVS Ölçeğine Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular	108
4.4.2 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri	110
4.4.3 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri	111
4.4.4 Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri.....	113
4.4.5 Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri	116
4.4.6 Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri	117
4.4.7 Katılımcıların Görev Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri	119

4.4.8 Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri.....	121
4.4.9 Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri..	123
4.5 KARAR VERME STİLLERİ VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ.....	125
4.5.1 Karar verme stilleri ve iş doyumunu ilişkisi	125
4.5.2 Yöneticilerin Karar Verme Stilllerinin Öğretmenlerin Genel İş Doyumunu Yordama Düzeyleri	126
BÖLÜM V	130
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	130
5.1 SONUÇ VE TARTIŞMA	130
5.2 ÖNERİLER	140
5.2.1 Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler.....	140
5.2.2 İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler	141
KAYNAKÇA	143
EKLER	170
EK 1. KİŞİSEL BİLGİLER FORMU VE İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ	170
EK 2. KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ	171
EK 3. ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ.....	172
EK 4. ÖLÇEK UYGULAMA İZİNİ.....	173
ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİSİ.....	174

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Diğer Karar Türleri	15
Tablo 2. Çok Kriterli Karar Analizi Aşamaları.....	25
Tablo 3 Kritik Kararlar Verilirken Yapılan Yaygın Hatalar	31
Tablo 4. Karar Almada Gizli Tuzaklar.	31
Tablo 5. Maslow, Alderfer ve Herzberg'in kuramlarının karşılaştırılması.....	69
Tablo 6. İş Doyumu ve Karar Verme Stilleri Ölçeklerinden Elde Edilen Puanların Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları.....	88
Tablo 7. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler.....	89
Tablo 8. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	91
Tablo 9. Karar Verme Stilleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	92
Tablo 10. Katılımcıların İş Doyumu Ölçeğine Verdiği Cevaplar Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	94
Tablo 11. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin t - Testi Sonuçları	98
Tablo 12. Yaş Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 13. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	100
Tablo 14. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	101
Tablo 15. Branş Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin t - Testi Sonuçları	102
Tablo 16. Görev Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	103

Tablo 17. Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin t - Testi Sonuçları	104
Tablo 18. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin t - Testi Sonuçları	105
Tablo 19. İş Doyumu ile Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu ve Medeni Durum İlişmesine Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	106
Tablo 20a. Genel İş Doyumu Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Yordanmasına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 20b. Dışsal İş Doyumu Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Yordanmasına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 20c. Dışsal İş Doyumu Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Yordanmasına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 21. Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stili Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	109
Tablo 22.Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait t-Testi Sonuçları	110
Tablo 23.Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 24.Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları	113
Tablo 25. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	116
Tablo 26. Branş Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait t-Testi Sonuçları	117
Tablo 27.Görev Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 28. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait t-Testi Sonuçları	121
Tablo 29. Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait t-Testi Sonuçları	123

Tablo 30. Karar Verme Stilleri İle İş Doyumu İlişkisine Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	125
Tablo 31a. Rasyonel Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 31b. Sezgisel Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 31c. Bağımlı Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 31d. Kaçınmacı Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 31e. Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	128
Tablo 31f. Genel Karar Verme Stillерinin, İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Karar Ağacının Temel Yapısı	24
Şekil 2. Porter-Lawler Motivasyon Modeli	73
Şekil 3. Adams'ın Denklik Kuramı.....	78

BÖLÜM I

GİRİŞ

Yaşamlarımız iş ya da özel hayatlarımızda aldığımız kararların sonuçlarıdır. Genellikle, ne zaman karar verdiğimiz, neye karar verdiğimiz kadar önemlidir. Yaşantılarımız ve tarih, kritik anları hatırlamamıza yardımcı olacak derslerle doludur. Bizler tecrübe ve modeller yoluyla öğreniriz. Çok hızlı karar vermek zararlı olabilir, aynı zamanda karar vermeyi çok ertelemek de fırsatları kaçırmamıza yol açabilir. Sonuç olarak karar vermemiz çok önemlidir. İhtiyacımız olan ise kapsamlı ve sistemli bir karar verme yaklaşımıdır. Karar verme, yaşamlarımızın niteliğini sürdürme ve koruma amacı için hayati bir öneme sahiptir. İnsan olmak demek karar veren olmak demektir (Saaty,1996: Önsöz).

Karar verirken, insanlar, çoğunlukla değişik seçeneklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Seçenekler arasından belirlenen amaca ulaştıracak veya problemi ortadan kaldıracak en doğru seçeneğin seçilmesi etkinliği, karar verme olarak tanımlanmaktadır. Karar verme, örgütsel faaliyetlerin her aşamasında etkinlikleri harekete geçiren en önemli unsurlardan biridir (Yılmaz ve Talas, 2010: 197).

Birey doğumundan ölümüne kadar geçen süre içinde sürekli olarak karar vermesini gerektiren durumlarla karşılaşmaktadır. Verilen kararların niteliği ve niceliği, bireyin içinde bulunduğu gelişim dönemine, kişilik özelliklerine, sosyo-kültürel faktörlere ve karar verilmesi gereken durumun özelliklerine göre de değişmektedir. Bireyler karar verme eylemi sırasında, daha önceden geliştirdikleri, birçok iç-dış faktörden etkilenebilen alışkanlıklar edinirler. Bu alışkanlıklar ise bireyin karar verme stilini oluşturmaktadır (Çolakkadıoğlu ve Güçray, 2007: 62)

Galotti'ye (2006) göre yöneticilerin karar verme davranışına farklı yollardan yaklaştıkları bilinmektedir. Bazıları konu ile ilgili daha fazla bilgi edinerek açık analizler yaparken bazıları daha çok sezgiselliklerine güvenirler. Bazıları kararlarında başkalarının yönlendirmelerini beklerken, bazıları bağımsız olmayı bilhassa tercih ederler. Bazıları karar verme sürecine anında başlamayı tercih

ederken, bazıları karar verme sürecinden kaçınmayı tercih ederler. Bu kişisel farkların algısal yeteneklerden ve zekâdan bağımsız olduğu ancak daha çok motivasyon ve kişisel farklarla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Akt. Tekin, 2009: 72).

Çoğumuz hayatımızın göz ardı edilemeyecek kadar uzun bir bölümünü çalışarak geçiririz. Bu nedenle insanların işyerlerindeki huzuru sağlayan etmenleri anlamak, gerek ekonomist gerekse sosyal bilimciler için önemli olmuştur. Günümüz yönetim anlayışlarında, örgütün en temel kaynağı olan insan faktörünün etkili kullanılmasının, örgütün başarı ve başarısızlığına etki eden önemli faktörlerden birisi olduğu kabul edilmektedir (Taşdan ve Tiryaki, 2008: 56). Çalışanlar; işleri, kariyerleri ve çalıştıkları örgüt gibi birçok bakımdan farklı tutum ve bakış açlarına sahiptir. Aslında araştırma ve uygulamalar perspektifinden bakıldığında çalışan davranışının merkezinde iş doyumunu vardır (Saari ve Judge, 2004: 395).

Kurum yöneticileri yönettikleri kurumların verimli işleyebilmesi için çalışanların iş doyumunu, dolayısıyla da kurumsal verimliliği olumlu ve olumsuz etkileyebilecek her türlü faktörü göz önünde bulundurmalarıdır. Özellikle eğitim gibi hizmet üreten kurumlarda hem yöneticilerin hem de çalışanların iş doyumunun sağlanması önem taşır. Çünkü ürettikleri veya üretmedikleriyle bütün bir toplumu etkileme özelliğine sahiptir (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011: 282).

Eğitim kurumlarımızda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin yüksek olması aynı zamanda motivasyonlarının da yüksek olması anlamına gelmektedir. İş doyumunu; kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet gibi kişisel faktörlerin yanında; okul kültürü, sosyal ilişkiler, yönetim gibi çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Yönetim işinin temelini karar verme davranışı oluşturmaktadır. Yöneticinin vereceği kararlar örgütün tüm bileşenlerini olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Bu bağlamda yöneticinin nasıl karar verdiği, diğer bir ifadeyle karar verme stili de önem arz etmektedir. Yöneticinin karar verirken, rasyonel veya duygusal davranması ya da karar vermekten kaçınması gibi durumlar karardan etkilenenlerin motivasyonlarına, dolayısıyla da iş doyumlarına etki edecektir.

Yöneticilerin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde karar kavramı, karar türleri, karar verme yöntem ve

teknikleri ve karar verme stilleri; iş doyumu kavramı, iş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumu kuramları yerli ve yabancı kaynaklardan derlenerek incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise öncelikle öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri belirlenmiş, öğretmenlerin iş doyumu ile demografik özellikler (yaş, cinsiyet, kıdem, branş, görev, medeni durum, çocuk sahibi olma) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Daha sonra okul yöneticilerinin hangi karar verme stillerini kullandıkları belirlenmeye çalışılmış ve karar verme stillerinin de benzer şekilde demografik özelliklerle ilişkisi araştırılmıştır. Son olarak ise yöneticilerin karar verme stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki ve karar verme stillerinin iş doyumunu yordama düzeyi sorgulanmıştır.

Araştırmanın son bölümünde ise sonuçlar yorumlanmış, araştırma sonuçlarına dayalı öneriler ve ileride yapılabilecek araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

1.1 PROBLEM CÜMLESİ

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin karar verme stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2 ALT PROBLEMLER

1. Sakarya ilinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin İş Doyumu Düzeyleri nedir?
2. Sakarya ilinde görev yapan öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri;
 - a. Cinsiyet,
 - b. Yaş,
 - c. Kıdem,
 - d. Eğitim Durumu,
 - e. Branş,
 - f. Görev,

- g. Medeni Durum,
 - h. Çocuk Durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Sakarya ilinde görev yapan yöneticilerin Karar Verme Stilleri nedir?
4. Sakarya ilinde görev yapan yöneticilerin Karar Verme Stilleri;
- a. Cinsiyet,
 - b. Yaş,
 - c. Kıdem,
 - d. Eğitim Durumu,
 - e. Branş,
 - f. Görev,
 - g. Medeni Durum,
 - h. Çocuk Durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Sakarya ilinde görev yapan yöneticilerin Karar Verme Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri arasındaki anlamlı bir ilişki var mıdır?
- a. Eğer anlamlı bir ilişki varsa Karar Verme Stillерinin İş Doyumu Düzeyini yordama derecesi nedir?

1.3 ÖNEM

Karar verme, örgüt için önemli unsurlardan biridir. Karar verme süreci; çok yönlü düşünmeyi, olasılıkları hesaplamayı, karardan etkilenecek kişilerin durumlarını dikkate almayı, grup görüşlerine başvurmayı gerektirir (Kıranlı ve İlğan, 2007:151). Yöneticilerin karar verirken probleme yaklaşımları, problemin çözüm sürecini dolayısıyla da sonucu doğrudan etkilemektedir.

İş doyumu, personel ve kurum açısından oldukça önemli bir kavramdır. Bunun nedeni ise, personelin iş doyumunun kısa zamanda direkt olarak üretimi etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş doyumu yeterli düzeyde olmadığında, personel

işinde doyuma ulaşamadığında, doyumsuzluğu oranında hayal kırıklığına uğramaktadır. Hayal kırıklığına uğrayan personel ise karşı isteksizlik, kuruma karşı soğukluk, devamsızlık, işini eksik yapma gibi üretimi etkileyen psikolojik tepkiler gösterecektir (Dedebali, 2010: 52).

Eğitim örgütleri göz önüne alındığında süreç daha çok öğretmenlerce yürütülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin iş doyumları eğitim öğretim süreçlerinin sağlıklı işleminde son derece önem arz etmektedir. Yöneticinin karar verirken; tüm değişkenleri göz önüne alması, alternatifler üretmesi, seçenekler üzerinde etraflıca düşünmesi gibi davranışlar öğretmenlerin motivasyonlarını da olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Eğitim örgütlerinin ürünü ise öğrencidir. Öğrencinin kişisel ve akademik gelişimi okulda aldığı eğitimin niteliği ile ilgili olduğundan eğitim yöneticilerinin vereceği kararlar kısa vadede öğretmenleri, uzun vadede ise toplumu etkileyecektir.

Bu çalışma okul yöneticilerinin karar verme stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini belirleyen faktörlerin tanımlanmasına katkıda bulunması bakımından önem arz etmektedir.

1.4 VARSAYIMLAR

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlarla hareket edilmektedir.

1. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin, ölçülmek istenen değişkenleri ölçebildiği kabul edilmektedir.
2. Araştırma kapsamına alınan yönetici ve öğretmenlerin kendilerine verilen ölçeği ve bilgi formunu gerçek durumlarını yansıtacak şekilde doldurarak ilettikleri öngörülmektedir.

1.5 SINIRLILIKLAR

1. Araştırma Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır.

2. Araştırma sonucunun tüm yönetici ve öğretmenlere genellenebilmesi ancak bulguların benzer türdeki araştırmalarca desteklenebilmesi oranında mümkün olacaktır.
3. Araştırma Karar Verme Stilleri Ölçeği (Scott ve Bruce, 1995) ve Minnesota İşdoyumunu Ölçeği (kısa) nin kapsadığı niteliklerle sınırlıdır.
4. Araştırma sonucunun araştırmacı, katılımcı veya uygulama ortamlarından kaynaklanan kontrol dışı faktörlerden düşük düzeyde de olsa etkilenebileceği kabul edilmektedir.

1.6 SİMGELER VE KISALTMALAR

GİD	=	Genel İş Doyumu
İİD	=	İçsel İş Doyumu
DİD	=	Dışsal İş Doyumu
KVSÖ	=	Karar Verme Stilleri Ölçeği
RKVS	=	Rasyonel Karar Verme Stili
SKVS	=	Sezgisel Karar Verme Stili
BKVS	=	Bağımlı Karar Verme Stili
KKVS	=	Kaçınmacı Karar Verme Stili
KAKVS	=	Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stili

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 KARAR VERME STİLLERİ

2.1.1 Karar Kavramı, Tanımı ve Önemi

Yöneticilerin, bilim adamlarının, mühendislerin, avukatların işleri kısacası toplumu ve onun ekonomi ve kamu kuruluşlarını yönlendiren işler, genellikle karar verme ve problem çözme işidir. Konuları seçme işi, dikkat, amaçların belirlenmesi, uygun eylemi bulmak veya tasarlamak ve alternatif eylemleri seçip geliştirmek gibi durumlara ihtiyaç duyar. Bu faaliyetlerin sonucusu “alternatif eylemleri seçip geliştirmek” karar verme olarak adlandırılmaktadır (Simon ve diğerleri, 1987: 11).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük’te karar kavramı “1. Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı. 2. Herhangi bir durum için tartışılarak verilen kesin yargı, hüküm ” şeklinde tanımlanmaktadır. Karar verme ise karara ulaşmada geçen süreci ifade etmektedir. Alınan kararların niteliği karar verme sürecinin etkililiği ile doğru orantılıdır.

Planlamanın merkezinde yer alan karar verme, seçenekler arasından en uygun olanının seçilmesidir (Koontz ve O’Donnell, 1978: 102). Karar eyleme geçme taahhüdüdür (Mintzberg, Raisinghani ve Théorêt, 1976: 246).

Karar verme en basit anlatımı ile eyleme yönelik birden çok seçenek arasından birinin seçilmesi olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2010:148). Karar verme bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesi (Aydın, 2010:126), hedef ve amaçlara ulaşmak için alternatifler arasından seçim yapma süreci (Forman ve Selly, 2002: 1), bir toplumun inançlarının sentezi, ideolojisinin örneği ve düşüncelerinin üretime geçmesidir (Kerlinger, 1951: 36).

Karar verme, seçim davranışı olarak ifade edilmektedir. Buna göre, bireyin belli bir amaca ulaşmak için çeşitli seçenekler arasından özel bir tanesini bilinçli olarak seçme işlemidir (Altay, 2011:49).

Birçok açıdan bakıldığında iş hayatı; bazı uygulamalar ve başka faaliyetlere bağlı olarak alınan bir seri karardan ibarettir. Kararlar atılacak ilk adımı ve yönü belirler sonrası arkadan gelir (Leucke, 2010: XI).

İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken çok kere bir karar verme sorunu ile yüz yüze gelir. İhtiyacı karşılayacak objeye giden yolun birden fazla olması durumunda karar verme sorunu ortaya çıkar (Çakır, 2011: 29).

Karar verme davranışı belirli koşullar gerektirir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Tarakçı, 2010:27):

- ✓ Karar verme gereksinimini ortaya çıkaran bir seçme sorununun varlığı ve bu sorunun birey tarafından algılanması
- ✓ Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin bulunması
- ✓ Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olmasıdır.

Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır (Bursalıoğlu, 2011:80). Karar verme düşünülmesi gereken alternatif seçimlerin olduğu anlamına gelir. Böyle bir durumda bizler sadece mümkün oldukça çok alternatifi tanımlamakla kalmaz aynı zamanda (1) başarılı olması en muhtemel ve (2) hedeflerimize, isteklerimize, yaşam tarzlarımıza ve değerlerimiz gibi durumlara en uygun olan bir tanesini de seçeriz (Harris, 2012).

Karar verme sosyal bilgi işleme basamağının son adımını temsil etmektedir. Davranışın eyleme geçmeden önceki adımlarının anlaşılması ve kararın nasıl verildiği son çalışmalarda özel ilgi alanı haline gelmiştir (Taşdelen, 2001:40).

Karar verme tüm yönetsel faaliyetlerin merkezinde yer alır. Örneğin, planlama yaparken ne yapılmalı, ne zaman, nasıl, ve nerede yapılmalı sorularının cevapları karar vermeyi içerir. Organizasyon, uygulama ve kontrol gibi diğer yönetsel faaliyetler de büyük ölçüde karar vermeye bağlıdır (Forman ve Selly, 2002: 1).

Karar ve karar verme en iyi toplumsal yansımaları ile anlaşılabilir. Bunlar organizasyon üyelerinin grubu algılama biçimlerini, davranışlarını ve üretim sürecini

etkiler, eylemin gerçekleşmesini kolaylaştırır ve bir örgütte meydana gelen şeylere anlam verir (Laroche,1995:62).

Dünya daha karmaşık hale geldikçe ve bilgi miktarı arttıkça karar verme işi daha da zorlaşmıştır. Çünkü değişim hızı ve tercih çeşitliliği arttığından daha sık karar vermemiz gerekmektedir (Anderson, 2002: V).

Bir örgütün başarılı olması büyük ölçüde karar verme sürecinin iyi işlemesine bağlıdır. Karar vermede başarılı olabilmek için ise yöneticilerin kritik düşünme becerisine de sahip olması gereklidir. Çünkü kritik düşünen yöneticiler daha sağlıklı karar verebileceklerdir (Semerci, 2000: 191).

2.1.2 Karar Türleri

Yapılan alan yazın taramasında karar ve karar verme kavramlarının çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı ve bu konuda kapsamlı ortak bir standart oluşmadığı görülmüştür. Karar türlerinin sınıflandırılması ile ilgili literatür taramasında sıklıkla karşılaşılan karar türleri aşağıdaki gibidir.

- ✓ Hiyerarşi düzenine göre kararlar,
- ✓ Yapılarına göre kararlar,
- ✓ Bilgi derecesine göre kararlar,
- ✓ Diğer kararlar.

2.1.2.1 Hiyerarşi düzenine göre kararlar

Hiyerarşi düzenine göre kararlar adından da anlaşılacağı üzere daha çok kararın hangi yönetim seviyesinde verildiği ile ilgilidir. Yönetimsel kararlar stratejik, yönetsel ve operasyonel olarak sınıflandırılır ve yönetim seviyesi yükseldikçe alınan karar sayısı azalmakta, ancak kararın önem derecesi artmaktadır (Pannerselvam, 2006: 2).

2.1.2.1.1 Stratejik kararlar

Mason ve Mitroff 'a (1981) göre stratejik kararlar, geniş kurumsal kaynakları da içine alarak karmaşık ve karışık konuları ele alır (Akt. Amason, 1996:123).

Stratejik kararlar en üst yönetim seviyesinde yer almaktadır. Bu türden bir kararın doğası, amaçların belirlenmesi, politikaların oluşturulması ve hedeflerin belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Pannerselvam, 2006 : 2).

Schwenk (1988)'e göre stratejik kararlar, kötü yapılandırılmış, alışılmışın dışında ve genellikle üst yönetimin merkezi bir rol oynadığı örgütler için önemlidir (Nooraie, 2012: 406). Stratejik kararlar geçmiş olaylar, günümüz şartlı ve gelecek perspektifinin çeşitli bağlamsal etkileriyle şekillenmiştir, birbirine bağımlıdır ve değişkendir (Quinn, 1978: 7).

Stratejik bir plan ya da karar için büyük resme bakarak “ne ve niçin” soruları göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejik karar örnekleri ve eğilimleri görebilme, öncelikleri belirleyebilme, olayları ve sonuçları önceden tahmin edebilme yeteneğine gereksinim duyar (Hasan, Eckert ve Earl, 2011:184).

İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve bu yaşam alanına uyum sağlayabilmesi için elde ettiği veya edebileceği kaynakların nasıl değerlendireceğini saptaması, amaçları gerçekleştirebilecek faaliyet alanlarının tespiti, yeni ürün pazar bileşiminin seçilmesini gerektirecektir. Dolayısıyla stratejik kararlar sürekli bir şekilde çevresel gelişimler ve değişimlerden etkilenecektir (Otlı ve Demir, 2005:158).

2.1.2.1.2 Yönetmel kararlar

Yönetmel kararlar bölüm ya da departman yöneticileri gibi orta kademe yöneticileri tarafından alınır. Bu kararlar üst yönetim tarafından tanımlanan stratejik hedeflere ulaşılmasını sağlayacak taktikler geliştirmeye ilgilidir. Yönetmel kararlar stratejik kararlara oranla daha spesifik, daha somut ve eyleme yöneliktir (Montana ve Charnov, 2008: 94).

Kaynakların elde edilmesi, yerleşkenin kurulması, yeni ürünlerin oluşturulması ve bütçenin oluşturulması gibi faaliyetleri içeren yönetmel kararlar genellikle orta düzey yönetim kademelerince alınır (Pannerselvam, 2006 : 2).

Yönetmel kararlar stratejik amaçlara nasıl ulaşılacağı ile ilgilidir (Hasan, Eckert ve Earl, 2011:184) ve yaklaşık 1 yıl önceden hangi özel ekipmanlar ve uzmanlığın gerekli olacağını belirler (Dexter, Ledolter, ve Wachtel, 2005: 1425).

Yönetimsel kararlar, aynı zamanda, kuruluşun amacına ulaşması için oluşturulan organizasyonun, temel faaliyetlerini gerçekleştiren ve koordine eden kararlardır (Tekin, 2009: 44).

2.1.2.1.3 Operasyonel kararlar

Operasyonel kararlar kurumun en alt yönetimi tarafından alınır ve günlük işlerin yürütülmesiyle ilgilidir. Bu kararlar orta seviye yönetim tarafından alınan kararların uygulanmasındaki yolu belirler (Montana ve Charnov, 2008: 95).

Bu kararlara; mevcut tesis ve kaynakları etkili ve verimli kullanma, bütçe sınırları içindeki aktiviteleri yerine getirme (Pannerselvam, 2006 : 2), bir üretim programı hazırlama (Montana ve Charnov, 2008: 95) örnek verilebilir.

İşletmelerin alt düzeylerinde alınan kararlar, çok sayıda ve sürekli tekrar eden nitelikte olup, bu kararlar çoğunlukla programlanabilme özelliğine sahiptir. Bu özellikten dolayı alt düzeyde daha çok ayrıntılı ve çoğunlukla iç kaynaklı (işletme içinden elde edilen) bilgiye ihtiyaç duyulur (Lezki, 2012: 15).

2.1.2.2 Yapılarına göre kararlar

Gibson, Ivancevich ve Donnelly'e (1994) göre karar türleri terminoloji açısından farklılık gösterir. Temel olarak programlı ve programsız olmak üzere iki tür karar türü vardır (Steinberg, 2003: 38).

2.1.2.2.1 Yapılandırılmış (Programlanmış) kararlar

Yapılandırılmış karar temel amaçlara odaklanmış karara ulaşmak için dikkatlice oluşturulmuş problem analizi için genel bir terimdir. Risk analizi ve karar teorisine dayanarak yapılandırılmış karar verme sorun çözmek için sıkı bir şekilde öngörülen yaklaşımdan ziyade, yardımcı adımlar ve basit kavramlar takımını kapsar. Temel yapılandırılmış karar verme kavramları bariz bir şekilde belirsiz olan ve karar vermede etkili olan yasal buyruklar ve toplumsal tercihler ya da değerlere cevap veren, temel amaçlar doğrultusunda açık bir şekilde belirtilmiş karar vermeyi içerir,

bu yüzden yapılandırılmış karar verme bilim ve politikayla açık bir şekilde bütünleşmiştir (WEB1, 2008).

Yapılandırılmış karar verme, kararları önceden analiz eden birçok yöntemi somutlaştırır, fakat genel yaklaşım bir kararı temel öğelerine ayırmayı, bu öğeleri geliştirmeyi ve bu öğelerin birleşiminde çözüm bulmayı kapsar (Lyons, Runge, Laskowski, Kendall, 2008: 1684).

Genellikle yapılandırılmış kararların görülme sıklığı alt düzey yönetimlerde daha fazladır (Pannerselvam, 2006:3). Yapısal kararlar sık sık tekrarlanan işlere ilişkin rutin kararlardır, dolayısıyla bir işletmede bu kararları üst kademedeki çalışan yöneticilerin alması gerekmez, altdüzeyde çalışanlar bu kararları alabilirler (Tekin, 2009: 44).

Programlı karar kısaca daha önce karşılaşılmış ve çözüm yolu önceden belirlenmiş ve bilinen kararlardır. Bu kararlar, örgüt içindeki problemlerin her biri ortaya çıktığında ya da problemi giderecek bir etkinlik yapıldığında, tekrar bir karar almasüreci gerektirmeyen belirli ve sistemli programlara (kurallara) bağlıdır (Yılmaz ve Talas, 2010: 205).

2.1.2.2.2 Yapılandırılmamış (Programlanmamış) kararlar

Yapılandırılmamış ifadesi, benzerlerine rastlanmamış ve kurum içinde düzenli cevapların önceden belirlenmediği karar süreci demektir (Mintzberg ve diğerleri, 1976:246). Svenson (1990) bir kararı 4 basamağa ayırır. İlk basamak bilinçsizce ve otomatik olarak verilen karardır. İkinci basamak eşit olarak istenen alternatifler arasında seçim yapmaktır. Üçüncü basamak belirlenen alternatifler arasından eleme yapılan kararları içerir. Dördüncü basamak ise ne alternatiflerin ne de niteliklerin belirlendiği kararlardır. Böyle bir durumda karar veren kişi bir alternatif üretmelidir. Karar vermenin bu dördüncü basamağı “yapılandırılmamış karar” olarak adlandırılır (Crow, 2006: 1).

Programlanmamış karar verme, açık olmayan problemlerle ilgilidir. Bu problemler çoğunlukla organizasyonun ilk kez ya da çok nadir karşılaştığı durumlarla ilgilidir. Bu nedenle problemi çözmek, sonuçlara ulaşmak için belirlenmiş adımlar ve yöntemler yoktur (Anameriç, 2005: 29).

Programsız kararlar, bir kez için verilen, yenilik ve tekrar gerektiren kararlardır. Bu kararların tekrarlanması, uzun zaman aralıklarıyla olur. Bir kez verilen kararlar için program hazırlansa da bir daha ne zaman ortaya çıkacağı belli olmayan bir olay için saklanmaz (Yılmaz ve Talas, 2010: 205).

2.1.2.3 Bilgi derecesine göre kararlar

Archer (1964), bilgi derecelerine göre kararları üç gruba ayırmış ve şunları ifade etmiştir; Kararlar, değişen bilgi derecelerine göre, belirlilik altındaki kararlar, risk altındaki kararlar ve belirsizlik altındaki kararlar olarak sınıflandırılmaktadır (Akt. Tekin, 2009: 48).

Birçok karar vericinin şu durumlarda karar verme alanında olduğunu söyleyebiliriz: a) her eylemin sonuçlarının bilindiği belirlilik durumunda b) her eylemin bilinen birtakım sonuçları olduğu ancak sonucun hangisinin olacağını bilinmediği risk durumunda c) eylemlerin birtakım sonuçlar getirebileceği, fakat bu sonuçların olasılıklarının bilinmediği belirsizlik durumunda (Riabacke, 2006: 67).

2.1.2.3.1 Belirlilik altındaki kararlar

Karar verici, mevcut alternatiflerin her birinin hangi şartlar altında gerçekleştiği ve nasıl bir sonuç vereceği konusunda tam ve kesin bir bilgiye sahiptir (Koçoğlu, 2010: 59). Belirliliğin çok olduğu karar türleri genellikle yönetimin alt kademelerinde alınan ve rutin özellikteki (yapısal-programlanmış kararlar buna en iyi örneklerdir) kararlardır (Tekin, 2009: 48).

Klasik belirlilik altında karar verme modelinde karar verirken, bireyler alternatif seçimler dizisinden kesin sonucu olanı seçerler. Temel seçim önergesini destekleyen öncelikleri vardır, yani bu alternatiflerin geçişli bir sıralamasına sahiptirler (Samuelson ve Zeckhauser, 1988: 7).

Belirlilik altında sıradan bir karar verirken, karar durumunun çoğunlukla birtakım kısıtlamalarla ve maksimum (veya minimum) seviyeye getirilmesi gereken hedef fonksiyonuyla tanımlanan birtakım olası eylemler içerdiği ileri sürülür. Karar normalde kısıtlamaları gideren ve hedef fonksiyonunu en üst seviyeye çıkaran çözüm yolu olarak tanımlanır (Dyson, 1980: 263).

2.1.2.3.2 Belirsizlik altındaki kararlar

Savage tarafından (1954) oluşturulan belirsizlik altında rasyonel karar verme teorisi, kişinin öngördüğü muhtemel sonuçları ve bu sonuçları değerlendirmek için gözettiği faydaları kapsamaktadır. Karar veren kişi en fazla fayda getiren alternatifleri seçer (Samuelson ve Zeckhauser, 1988: 8).

Belirsizlik altında karar verme durumunda, karar veren kişi doğal durumun sonucuna dair bilgi sahibi değildir ve/veya bu gerekli bilgiye ulaşmak maliyetlidir. Bu gibi durumlarda karar vermek sadece karar verenin kişilik tipine bağlıdır (Taghavifard, Damghani ve Moghaddam, 2009: 5).

Belirsizlik altında karar verme; eylem-sonuç ilişkisini hesaplamayı, rakibi ve karar ortamını modellemeyi ve nihai kararın seçiminde bu faktörlerin birleşimini detaylı bir şekilde incelemektedir (Vickery ve Jiang, 2009: 916).

Eiser'e (1988) göre belirsizlik altında karar vermede karar vericinin herhangi bir olayın ortaya çıkma olasılığı hakkında herhangi bir bilgisi yoktur. Böyle durumlarda karar vericinin davranışı onun bilinmeyen hakkındaki kişisel tutumuna bağlıdır (Akt. Taghavifard, Damghani ve Moghaddam, 2009: 4).

2.1.2.3.3 Risk altındaki kararlar

Karar veren kişi ortaya çıkan alternatif seçimlerin kesin sonucunu bilmez, yalnızca seçilen eylemin ortaya çıkaracağı muhtemel sonuçlar hakkında bilgi sahibidir. Bu durum risk altında karar verme olarak adlandırılır (WEB2, 2010).

Risk durumunda, hedefler açıktır ve doğru bilgiye ulaşılabilir. Ancak; iki ya da daha çok gerçekleşme olasılığı bulunan durumlardan hangisinin ortaya çıkacağı hakkında matematiksel olasılıkları bilmek ya da tahmin etmek gerekmektedir (Kurt, 2003: 25).

Risk ortamında karar verirken, alınacak karara ilişkin değişik sayıda koşullar söz konusudur. Her stratejinin her koşul altında elde edebileceği sonuçlar, belirli bir olasılık çerçevesinde oluşur. Diğer bir ifadeyle bu gibi durumlarda stratejilerin ne gibi sonuçlar doğuracağı önceden bilinmez. Sonuçların gerçekleşmesi belirli olasılıklara dayanmaktadır. Olasılıklar göz önünde tutularak yapılan strateji seçimine risk ortamında karar verme denir (Esin ve Şahin, 2012: 399).

2.1.2.4 Diğer kararlar

Karar türleri çok farklı kriterlere göre çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Ancak bu sınıflandırmaların tamamına detaylı bir şekilde yer verilmesinin bu çalışma için uygun olmayacağı düşünüldüğünden diğer karar türleri kısaca tablolaştırılarak aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. Diğer Karar Türleri

(A) Karar Alanlar Yönünden	(B) Karar Konusu Yönünden	(C) Kararın Sonuçları Yönünden	(D) Karar Süreci Yönünden
A1) Bireysel ve Grup Kararları	B1) Soyut ve somut kararlar	C1) Kısa, orta ve uzun süreli kararlar	D1) Aynı anda alınan ve birbirini izleyen kararlar
A2) Merkezci ve Merkezkaç Kararlar	B2) Geçici ve sürekli kararlar	C2) Tek yönlü ve çok yönlü amaçlara ilişkin kararlar	
A3) Yönetimsel Uygulama ve Danışma Kararları	B3) Yapısal ve ortamın şartlarına ilişkin kararlar		
A4) Kendi Kendine Alınan Kararlar ve Başkaları Tarafından Alınan Kararlar	B4) İşletmenin tümü ve bir bölümüyle ilgili kararlar		
	B5) Satınalma, üretim, finanslama, satış, personel, muhasebe kararları		

(Kaynak: Erdamar,1981:47)

2.1.3 Karar Süreci

Karar verme süreci insan düşüncesinin en karmaşık mekanizmalarından biridir, çünkü içinde farklı sonuçlar değişik faktörler ve yönler barındırır. Orasanu ve Connoly (1993) bunu, belirli bir zaman ve mekândan farklı etmenler içeren, bilinçli olarak yapılan kavramsal bir hareket olarak tanımlar. Narayan ve Corcoran-Perry (1997) ise bunu çözülmesi gereken bir problem ve sorunu belirli bir çevrede çözmek isteyen insan arasındaki etkileşim olarak ele alır (akt. Lizárraga, Baquedano, Cardelle-Elawar, 2007: 381).

Karar süreci harekete geçmeyi tetikleyen etkenleri tanımlamakla başlayan ve eyleme özgü kararlarla sonuçlanan bir eylemler ve dinamik faktörler setidir (Mintzberg, ve diğerleri, 1976: 246). Janis ve Mann'a (1977) göre yüksek kaliteli bir karar verme süreci, aynı zamanda dikkatli problem çözme özellikleri gösterir (akt. Welch, 1989: 430).

Karar süreci aşağıdaki ifadelerle tanımlanabilir (Taymaz, 2011:28):

- Karar eylemi etkileyen her türlü yargıdır.

- Karar verme insanın istediği sonuca ulaşmak için alternatifler arasından seçim yapmasıdır.
- Karar verme bir sorunu çözmek için uygulanacak yaptırımı saptama sürecidir.
- Yapılan değerlendirmeler sonucunda hüküm verme sürecidir.
- Olay veya sorun ile ilgili bilgileri yorumlayarak ve kıyaslama yaparak bir yargıya varma sürecidir.

Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır (Jacobsaon ve Reller, 1961; Griffith, 1962; Akt. Bursalıoğlu, 2011:80).

Baker ve diğerlerine göre (2001:1) karar verme; karar vericinin ve paydaşların, problemin tanımı, hedeflerin, ihtiyaçların ve kriterlerin belirlenmesi hakkındaki olası anlaşmazlıkları azaltacak tanımlamalar yapmasıyla başlamalıdır.

Karar verme, insan davranışlarının, kesin kriterlere dayanan, çeşitli alternatifler içinden tercihin ya da eylemin seçildiği, temel bilişsel süreçlerden biridir (Wang ve Ruhe, 2007: 73). Karar basit ya da tek bir olay değil genellikle belirli bir zaman dilimine yayılan karmaşık sosyal bir sürecin ürünüdür (Simon, 1965: 35).

Bir karar verme süreci oluşturmak için örgütü kararın kaynağına götürecek karar yapılarını ve örgüt tarafından takip edilen iletişim kanallarını bulmak gerekir (Simon, 1965: 36).

Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Örgütlerin yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Karar verme bir süreçtir ve bu süreç aynı zamanda sorun çözme olarak adlandırılan sürecin büyük ölçüde benzeridir (Erdoğan, 2010:69).

Karar verme; Bilgiye ulaşmak için karmaşık bir araştırma isteyen, sapmalarla dolu, tüm yönlerden toplanan geri bildirimlerle zenginleştirilmiş, bilgiyi toplayan ve eleyen, belirsizlikle mücadele eden, belirsiz ve çelişkili durumları içinde barındıran dinamik bir süreçtir (Zeleny, 1982: 86).

Karar sürecinin izleyeceği aşamalar çeşitli yazarlar tarafından değişik şekillerde sıralanmıştır. Örneğin Simon (1960), karar sürecini basitleştirmiş ve alanlarını; karar olanaklarını yakalamak, seçenekleri bulmak ve bunların arasından seçim yapmak olarak azaltmıştır (Akt. Bursalıoğlu, 2011:85).

Henry Mintzberg, Duru Raisinghani ve André Théorét'e (1976:254) göre karar verme süreci; *tanıma, gelişme ve seçim* olmak üzere üç aşamadan oluşurken, Adair'e (2000:18) göre karar verme süreci; *problemin belirlenmesi, gerekli bilgilerin toplanması, uygun seçeneklerin yaratılması, kararın verilmesi, kararın uygulanıp sonuçların değerlendirilmesi* aşamalarından oluşur.

Karar alma esnek bir davranıştır. Bundan dolayı farklı kişiler aynı olaylar karşısında farklı davranışlar gösterip farklı kararlar alabilirler. Ancak kararların alınışındaki süreç veya izlenen yol aynıdır. Karar alma faaliyeti bir süreç olduğundan doğal olarak içinde birtakım evreler yer alır. Bu evreler şöyledir (Koçoğlu, 2010: 47):

- Amaç ve problemin belirlenmesi,
- Probleme ilişkin verilerin toplanması,
- Alternatif çözüm yollarının belirlenmesi,
- Alternatiflerin değerlendirilmesi,
- En uygun alternatifin seçilmesi ve değerlendirilmesi,
- Kararların uygulanması ve sonucun değerlendirilmesi,

2.1.3.1 Amaç ve problemin belirlenmesi (Tanımlama)

Karar vermenin başlangıcını amaçların belirlenmesi ve geçmiş uygulamaların değerlendirilmesi oluşturur. Çünkü diğer safhaların oluşumu amaçların belirlenmesine bağlıdır (Koçoğlu,2010:47).

Karar verirken farklı seçenekler oluşturabilmek için amaç ve problemin tanımlanması tüm paydaşların (sosyal olarak örgütlenmiş gruplar ya da karardan etkileneceğini düşünen kişiler) değerlerini ve kriterlerini öğrenerek yapılmalıdır (Renn, Webler , Rakel, Dienel ve Johnson, 1993: 190).

Bu aşamada karar verici sorunun nedenlerini objektif olarak ortaya koymalı, sorunun devam etmesi halinde organizasyon için hangi faaliyetlerin ve karar vericilerin etkileneceğini belirlemeli ve sorunun boyutlarının sınırını çizmeye çalışmalıdır (Yaralıoğlu, 2010: 4).

Etkinliklerle ilgili karar verme gereksinimi görüldüğünde ya da özel bir problemin farkına varıldığında bir karar noktasına ulaşılır. Bir problemi çözmeden önce o

problemin ne olduğunun bilinmesi ve aynı zamanda problemin açık bir şekilde anlaşılması için tüm bileşenlerin dikkatle yorumlanması gerekmektedir (Yılmaz ve Talas, 2010: 200). Forman ve Selly (2002:17) bu aşamada beyin fırtınası ve basit oylama yöntemlerinin faydalı olabileceğini ifade etmektedirler.

2.1.3.2 Probleme ilişkin verilerin toplanması

Doğru ve gerekli bilgiye ulaşmak zor ve karar verici için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Çünkü gereksiz ya da fazla bilgi sorunu daha da karmaşıklaştırmaktan, belki de yeni sorunların ortaya çıkmasından başka işe yaramayacaktır. Bu nedenle öncelikle sorunun nitelikleri ve çeşitli yönleri araştırılmalı ve gerekli bilgi toplanmalıdır (Yaralıoğlu, 2010: 4).

İnformasyonun nitelik ve niceliği alınacak kararların verimini, informasyonun elemesi de kararların derecesini etkiler. Bir karar en az enformasyon ile de verilebilir, en çok ile de. İkinciye sağlayacak olanlar yöneticinin astlarıdır (Bursalıoğlu, 2011: 86).

Toplanan bilgilerin her biri önem derecesine göre sıraya konduktan sonra, en önemlisinden başlayarak detay niteliğinde olana doğru üzerinde çalışmalar yapılır (Koçoğlu,2010:49).

2.1.3.3 Alternatif çözüm yollarının belirlenmesi

Problemin tanımlanmasından sonra, karar verme sürecindeki bir diğer aşama soruna alternatif çözümler üretmektir. Bu alternatif çözümlerin gelişiminde yöneticiler öncelikle kararları doğrultusunda ulaşmak istedikleri hedefleri belirlemelidirler (Lunenburg, 2010: 4).

Bu, beyin fırtınası, araştırma, tasarım aktiviteleri gibi birçok yöntemle yapılabilir. “Ne olmalı” sorusu (hedefi belirtir), potansiyel çözümler üretmeye yardımcı olmalıdır. Bu aşamada yaratıcılık önemlidir. Yalnızca tek bir çözümle kalmamalı, iki ya da tercihen daha fazla potansiyel çözüm üretilmelidir (Forman ve Selly, 2002:17).

Alternatifler ilk durumu istenilen durumla değiştirmek için çeşitli yaklaşımlar sunar. Eğer ortaya çıkan alternatif sayısı sınırlı ise, ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığı tek

tek kontrol edilmelidir. Ulaşılması imkânsız olanlar sonraki değerlendirmelerde elendiğinde, elimizde ortaya alternatiflerin net bir listesi olacaktır (Fülöp, 2005: 1).

2.1.3.4 Alternatiflerin değerlendirilmesi

Grant'e (2001) göre, bir alternatif değerlendirilirken yöneticiler şu üç soruya yanıt aramalıdır: a) Alternatif uygulanabilir mi? b) Bu tatmin edici alternatif mi? c) İnsanlar üzerinde nasıl bir etkisi olacak? (Lunenburg, 2010: 5).

Bu değerlendirmenin ilk aşamasında birden fazla seçenek dikkate değer görülebilir. Bir seçeneğin çözümlenmesinden, başka seçeneklerde çıkabilir. Bu nedenle ilk aşamada görülen seçenekler üzerinden bir seçim yapmak yöneticiyi yanıltabilir (Bursalıoğlu, 2011:87).

Luecke'e (2008:58-60) göre, alternatifler belirlendikten sonra her bir alternatifin hedeflere uygunluğu; maliyeti, sağlayacağı maddi faydalar ve itibar gibi maddi olmayan faydalar, zaman, uygulanabilirlik, mevcut kaynaklarla karşılanabilirliği, taşıdığı riskler ve ahlaki değerler açısından irdelenmelidir.

2.1.3.5 En uygun alternatifin seçilmesi ve değerlendirilmesi

En iyi alternatifi ya da alternatifleri seçmek karar verme sürecinin belkide en zor kısmıdır (Forman ve Selly, 2002:19). Bu aşamada en iyi çözüm yolu seçilebileceği gibi karma bir çözüm yoluna da başvurulabilir. En iyi çözüm yolunun seçilmesinde sahip olunan değerler ve öncelikler önemli rol oynar (Erdoğan, 2010: 67).

Uygun seçeneğin belirlenmesinde karar verici çok yönlü düşünmeli ve bütün değerlendirme faktörlerini aynı anda değerlendirmelidir. Seçenekler içinden ise en az maliyetli, en kolay, en güvenilir ve en kısa zamanda sonuç verecek olanı seçilmelidir (Yaralıoğlu, 2010: 5).

Adair'e (2000:25) göre bu süreci kolaylaştırmak amacıyla;

- ✓ Avantajlar ve dezavantajlar listesi hazırlanabilir,
- ✓ Seçilecek her seçeneğin sonuçları kontrol edilebilir,
- ✓ Belirlenen özel ya da genel amaç ölçütlerine göre çözüm test edilebilir,
- ✓ Beklenen kazançlarla riske atılanlar karşılaştırılabilir.

2.1.3.6 Kararların uygulanması ve sonucun değerlendirilmesi

Bir karar ya da karar serisini yönetme işine uygulama öncülük etmelidir. Sonucun başarı ya da başarısızlığı kararın kendisi ile onu uygulamadaki etkililiğe bağlıdır (Steinberg, 2003: 33). Bu aşamada başvurulacak çözümün süresi ve yönetimi saptanmalı, sorumluluklar dağıtılmalı, kim, neyi, nasıl ve ne zaman yapacak açıkça belirtilmelidir (Erdoğan, 2010: 67).

Bu adımda karar süreci genellikle, potansiyel çözüm yolları üretme ve hedeflere ulaşabilecek uygulamayı seçme ile sonuçlanır (Forman ve Selly, 2002:17). Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesine ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Bu yargılar bir övme veya yerme değil, yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır (Bursalıoğlu, 2011:89).

Karar alternatifi başarısızlığa uğrayabilir. Bu durumda yeniden problem analizi, alternatiflerin değerlendirilmesi ve yeni bir alternatif seçimi gerekecektir. Uzmanlar birçok büyük problemin her biri faydalı birer gelişim sağlayan farklı alternatiflerin sırayla denenmesiyle çözüldüğünü belirtmektedirler (Hicks, 2005:15).

Uygulamada, geleceğe ilişkin belirsizlik ve riskler karar alanlarında doğal olarak bazı sapmaların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu sapmaları zamanında saptamak ve gerekli düzeltici önlemleri almak karar verici tarafından verilen kararın başarı şansını da artıracak ve ona bir sonraki karar süreci için önemli bir bilgi birikimi ve deneyim yaratacaktır (Yaralıoğlu, 2010: 5)

2.1.4 Karar Verme Teknikleri

Karar verme yöntemleri; karar sürecinin problemin tanımlanmasından, kararın uygulanmasına kadar gerçekleşen işlem basamaklarının herhangi birinde kullanılabiliecek, nihai kararın oluşumuna katkıda bulunabilecek yöntemlerdir. Bireysel ya da grup halinde verilebilen kararların etkinliğini artıracak bu yöntemlerin başlıcaları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.1.4.1 Delphi Tekniği

Delphi tekniği yapılandırılmış bir grup iletişim süreci olarak nitelendirilebilir. Bu yöntem bireysel olarak bir grup insanın karmaşık bir problemle başa çıkmasında etkilidir (Linstone ve Turoff, 1975:3).

Delphi Tekniği grup kararlarını aydınlatmak ve düzeltmek için kullanılan bir yöntemdir. Teknik öncelikle eski bir özdeyişde olduğu gibi “İki kafa bir kafadan iyidir” mantığı ile işler. Problemin tek ve problem hakkında kesin bir bilgi olmadığı durumlarda kullanılır (Dalkey, 1969: V).

Uzlaşma sağlama aracı olarak ifade edilen Delphi, bir problem durumuna ilişkin uzman görüşlerini sistematik bir şekilde elde eden bir tekniktir. Delphi tekniği kullanılarak bir problem durumuna farklı açılardan bakan bireylerin ve grupların yüz yüze gelmeden uzlaşmaları amaçlanmaktadır (Şahin, 2001: 216).

Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıncaya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder (Akan, Sağır ve Göksoy, 2009:451).

2.1.4.2 Nominal Grup Tekniği

Nominal grup tekniği nicel ve nitel veri toplamını bir grup ortamında birleştirir ve grup üyelerini cesaretlendirir, onların kararlara katılımını artırır ve diğer grup yöntemlerindeki grup dinamiği sorununu ortadan kaldırır (Gallagher, Hares, Spencer, Bradshaw ve Webb, 1993: 76).

Nominal grup tekniği katılımcıların yeteneklerini, deneyimlerini ya da duygularını birleştiren yapılandırılmış bir süreçtir. Gruba bir soru yöneltilir. Her üye yazabildiği kadar cevap yazar. Grup lideri sırasıyla herkesin fikrini sorar ve fikirleri grubun önünde yer alan tahtaya yazar. Bütün fikirler tahtaya yazılana kadar herhangi bir tartışmaya izin verilmez. Sonunda her fikir interaktif olarak tartışılır. Katılımcılar

tercihlerini sırayla ifade ederler ve bu süreç nihai karara ulaşılanaya dek tekrar edilebilir (Deip, Thesen, Motiwalla, ve Seshardi, 1977:14).

Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar (Akan, Sağır ve Göksoy, 2009: 451).

2.1.4.3 Beyin Fırtınası Tekniği

Beyin fırtınası eğitim, ticaret, endüstriyel ve siyasi alanlardaki yaratıcılığı destekleme ve problem çözme konusunda en önemli stratejilerden biridir. (Al-khatib, 2012: 29).

Uygunsuz fikirleri sistematik olarak eleyerek nihai bir sonuca ulaşmayı temel alan karar verme tekniklerinin tersine, beyin fırtınası süreci mümkün olduğunca çok fikir üretmeye odaklanmıştır (Shih, Venolia ve Olson, 2011:74).

Osborn (1953, 1963) beyin fırtınası için dört prensip ortaya koymuştur (Akt. Isaksen ve Gaulin, 2005: 315) :

- a) Eleştiri reddedilir-grup üyeleri eleştiriye oturum sonrasına ertelemelidir.
- b) En çılgın fikirler hoş görülür-çünkü fikirleri işlemek daha kolaydır, katılımcılar en çılgın fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilmelidir.
- c) Nicelik istenmektedir- katılımcıların daha çok fikri oldukça, daha iyi fikirleri olma şansları olacaktır.
- d) Uyumluluk ve gelişim aranır- katılımcılar diğerlerinin fikirlerinin üzerine fikir üretmekte serbesttir.

Bir beyin fırtınası toplantısının yöntemi konusunda değişik yollar izlenebilir, aşağıda genel hatları ile izlenecek yöntem özetlenmiştir (Öztürk, 2009: 370):

- Orta büyüklükte bir toplantı odası bu amaç için kullanılabilir. Odada herkesin oturmasına yetecek kadar sandalye bulunmalıdır. Odada dikkati dağıtacak, telefon, saat gibi şeyler olmamalıdır, cep telefonların ve alarmlarının kapatılması gereklidir. Odada tahta, projeksiyon cihazı, tepegöz gibi görsel desteklerin bulunması gereklidir. Çay, kahve ve yiyecek toplantı sırasında tüketilebilir.
- Konuyla ilgili kişiler toplantıya katılması için davet edilir, bu kişilerin konunun uzmanı olmaları gerekli değildir. Toplantıdan önce kişiler toplantı konusu hakkında bilgilendirilmelidir.
- Tartışılacak konu başlığı, genellikle soru olacak şekilde herkesin görebileceği şekilde, bir panoya (veya benzeri) yazılmalıdır.

- Herkesin fikrini bir kâğıda veya post-it kâğıtlarına yazması sağlanır veya bir kişi bütün fikirleri tahtaya yazar. Bu yazılanların toplantıya katılanların görebileceği bir şekilde düzenlenmesi yapılır.
- Bir kişi toplantıyı yönlendirmek için seçilir, bu kişi herkesin fikrini belirtmesini, saçma veya komik gözükse de tüm fikirlerin açığa çıkmasını sağlamalıdır. Toplantı yönlendiricisi, toplantının odağını kaybetmemesi için uğraş vermelidir.
- Belli bir süre sonunda fikir üretme sürecine son verilir.
- Fikirler, konularına ve ana sorun ile ilişkilerine göre sınıflandırılmalıdır. Bu işlemi toplantı yönlendiricisi yapar. Fikirlerin tartışılması bu aşamada yapılır, ek fikirler üretilmesi mümkündür.
- Ana konu ve ilgili sorunları ile ilgili fikirler aşamalı olarak tartışılır.
- Liste tekrar gözden geçirilmeli ve herkesin listeyi anlaması sağlanmalıdır. Bu sırada yinelenen veya saçma fikirler listeden çıkarılmalıdır.

2.1.4.4 Karar Ağacı Tekniği

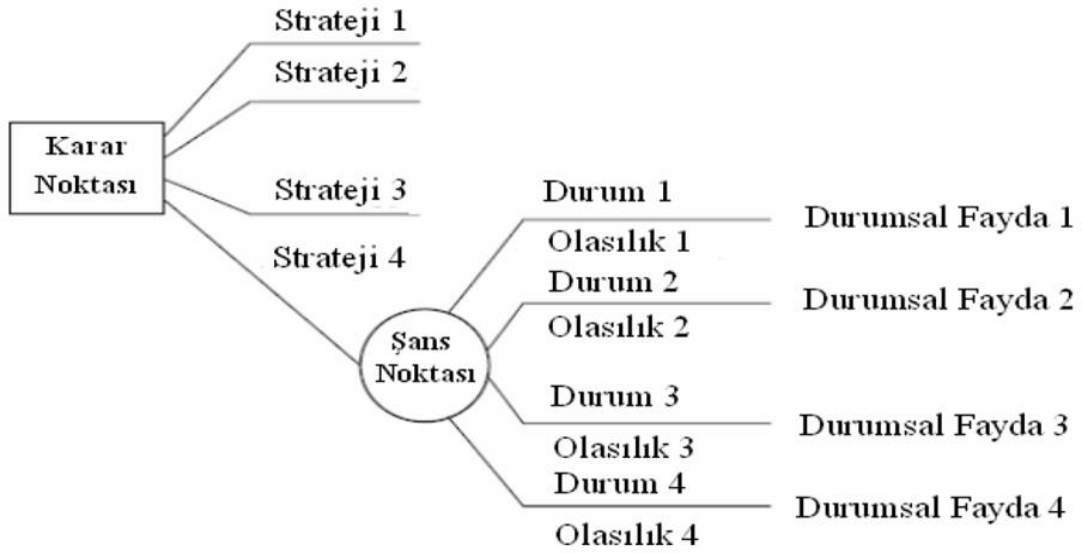
Karar ağacı, modelleri tanımlarken kararları sınıflandırmada kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemin esas faydası küçük yerel kararlar yardımıyla nihai karar verme süresini kısaltması ve çok sayıda sınıf ortaya çıkarılabilmesidir (Chang ve Pavlidis, 1977:28).

Bir karar ağacı bütün olası seçimlerin olası sonuçlarla bağlantısını göstermek için basit görsel bir ağaçtır. Karar ağacı karar problemlerinin bileşenlerini grafiksel olarak tanımlar ve eylemleri sonuçlarla ilişkilendirir (Haddix, Teutsch ve Corso, 2003: 109).

Bir karar ağacında seçim eylemi, optimum sonucu belirleme suretiyle gerçekleştirilir. Öncelikli olarak karar ağacı tercihlerinden biri seçilir ve ağacın dallarına bağlı olarak karar alıcı diğer olası seçenekler ile karşılaşır (Tekin, 2009: 61).

Karar ağaçları karar vericiye boylamsal karar verme konusunda yardımcı olmak üzere oluşturulur. Örneğin bir karar verilmiş olabilir, daha sonra bu karara bağlı bazı yeni olaylar yeni kararlar ortaya çıkabilir. İşte böyle durumlarda karar ağacı faydalı olacaktır (Coles ve Rowley, 1995: 46).

Karar ağaçlarında, karar alınması gereken noktalar, ‘karar noktaları’ olarak adlandırılır ve kare kutularla sembolize edilir. Karardan sonra o karara ilişkin olarak ortaya çıkabilecek olasılıkları gösteren noktalara ‘şans noktaları’ olarak ifade edilir ve daire ile sembolize edilir (Tekin, 2009: 62).



Şekil 1. Karar Ağacının Temel Yapısı (Kaynak: Tekin, 2009:62)

Karar ağacı analizi, bireylere kendi düşüncelerinin yapılandırılması, ihtiyaç duyulan bilgilerin tanınması için bir düzenek sağlar. Karar Ağacı Analizi Süreci (Erdoğan, 2010: 76):

1. Karar verme durumunun modeli (biçimi) geliştirilir.
2. Her bir seçeneğe faydalılık değeri verilir.
3. Her bir seçenek için olasılık değeri verilir
4. En yüksek değere sahip olan seçenek belirlenir.

2.1.4.5 Çok Kriterli Karar Analizi Tekniği

Çok kriterli karar verme; Birbirleriyle çakışan çok sayıdaki kriterin (Xu ve Yang, 2001: 3), ve çakışan amaçların varlığında kullanılan bir problem çözme biçimidir (Zionts, 1979, 94)

Çok kriterli karar verme; Karar vermenin çok bilinen bir dalıdır. Birçok karar kriterinin bulunduğu karar problemlerinde kullanılan yöneylem araştırması modelinin bir dalıdır (Pohekar,ve Ramachandran,2004: 367).

Çok kriterli karar analizi en çok tercih edilenden en az tercih edilene doğru hedeflere ulaşmayı sağlayan bir yaklaşım ve aynı zamanda bir tekniktir (Dodgson, Spackman, Pearman, ve Phillips, 2009:46). Çok kriterli karar analizi tekniğinin aşamaları aşağıda tablo olarak verilmiştir (Dodgson ve diğerleri, 2009: 50):

Tablo 2. Çok Kriterli Karar Analizi Aşamaları

Çok Kriterli Karar Verme Uygulaması: Detaylı Adımlar
1. Karar içeriğini oluşturun. 1.1 Çok kriterli karar vermenin amaçlarını oluşturun ve karar veren kişileri ve diğer esas oyuncularını tanımlayınız. 1.2 Çok kriterli karar vermeyi uygulamak için sosyo-teknik sistem tasarlayın. 1.3 Değerlendirme içeriğini oluşturun
2. Değerlendirilecek seçenekleri tanımlayın
3. Kriter ve amaçları tanımlayın. 3.1 Her kararın sonucunu değerlendirmek için kriterler oluşturun. 3.2 Bir hiyerarşi içinde yüksek ve düşük seviye olarak kriterlerinizi gruplaştırarak düzenleyin.
4. “Puanlama”. Kriteria karşı olan her seçeneğin beklenen sonucunu değerlendirin. Sonra her kriter için her seçeneğin sonuçlarıyla ilgili değerlendirmede bulunun 4.1 Seçeneklerin sonuçlarını tanımlayın. 4.2 Kriter seçimlerini puanlayın. 4.3 Her kriterin skorunun tutarlılığını kontrol edin.
5. “Ağırlıklandırma”. Her kriterin ağırlığını ve önemini ilgili karara yansıtmak için değerlendirin.
6. Toplam bir değer elde etmek için her seçenek için puanlamayı ve ağırlıklandırmayı birleştirin. 6.1 Her hiyerarşi seviyesindeki ağırlıklandırılmış tüm puanları hesaplayın 6.2 Ağırlıklandırılmış toplam puanları hesaplayınız.
7. Sonuçları değerlendirin.
8. Duyarlılık analizi. 8.1 Bir duyarlılık analizi yapın: Diğer seçimler ya da ağırlıklar seçimlerin düzenlenmesini etkiliyor mu? 8.2 Seçilen seçeneklerin avantaj ve dezavantajlarını gözden geçirin ve çiftler halinde seçenekleri karşılaştırın. 8.3 Düşünüldenden daha iyi olabilecek yeni olası seçenekler üretin. 8.4 İhtiyacınızı karşılayan bir model oluşturana kadar yukarıdaki adımları tekrar edin.

(Kaynak: Dodgson ve diğerleri, 2009: 50).

2.1.4.6 Analitik Hiyerarşi Tekniği

Analitik hiyerarşi süreci ikili karşılaştırmalar ve öncül ölçeklerden toplanan uzman kararlarına dayalı bir ölçme teorisidir. Bu ölçekler ilgili soyut kavramları ölçer. Karşılaştırmalar, kesin kararların verilen ölçütlere göre bir faktörün diğer faktör üzerindeki baskınlığını gösteren bir ölçek kullanılarak yapılır (Saaty, 2008:83).

Analitik hiyerarşi, karar hiyerarşisinin tanımlanabilmesi durumunda kullanılan, kararı etkileyen faktörler açısından karar noktalarının yüzde dağılımlarını veren bir karar verme ve tahminleme yöntemi olarak açıklanabilir (Yaralıoğlu, 2010: 42).

Bu metot karar veren kişinin karmaşık problemleri aşama aşama ya da toplu olarak yapılandırmasına olanak sağlar (Nydick ve Hill, 1992:32). Düzenli bir şekilde karar

verip öncelikleri belirlemek için aşağıdaki adımlarla kararı ayırıştırmak gerekir (Saaty, 2008:85):

1. Sorunu tanımlayın ve aranan bilginin türünü belirleyin.
2. En üstten itibaren bir karar hiyerarşisi yapılandırın. Önce geniş bir perspektiften amacı, daha sonra orta düzeydeki hedefleri ve en alt seviyedeki alternatifleri oluşturun
3. İkili karşılaştırma matrisleri oluşturun. Matrisi oluştururken üst seviyedeki her elemanı ona bağılı daha düşük seviyedeki elemanlarla karşılaştırmak için kullanın.
4. Düşük seviyedeki öncelikleri ağırlandırmak için karşılaştırmalardan elde edilen öncelikleri kullanın. Bunu her eleman için yapın. Sonra düşük seviyedeki her eleman için ağırlıklandırılmış değerlerini ekleyin ve tüm öncelikleri elde edin. En alt seviyedeki alternatif öncelikleri elde edilene kadar bu ağırlıklandırma ve ekleme sürecine devam edin.

2.1.4.7 Phillips 66 Tekniğı

Bu teknik bir sonuca ulaşmak için altışar kişilik grupların altı dakika boyunca bir konuyu tartışması temeline dayanır. Her grup bir başkan ve sekreter seçer. Başkanın görevi tartışma süresini ve tüm üyelerin katılımını kontrol etmektir. Sekreterin görevi ise diğler üyelerin yardımıyla sonuçları yazmak ve diğler gruplara okumaktır. Sonra problem üzerinde iyileştirilecek yerler belirlenir. Daha sonra gruptaki her üyenin önerisini açıklaması sağlanır. Son olarak gruplara ulaşılan sonuçları özetlemek için 3 dakika verilir ve bu sürenin sonunda tüm gruplar ulaştıkları nihai sonucu açıklar. Bu aktivite toplantıyı yöneten kişinin ortaya çıkan önemli noktaları tahtadan işaretleyerek özetlemesiyle sona erer (Capella ve Ors, 2009: 5870).

2.1.4.8 Politik Karar Verme Tekniğı

Politik model, şartların belirsiz, bilginin sınırlı, yöneticilerin hemfikir olamadığı, ani karar gerektiren durumlarda kullanılır. Birçok örgütsel karar, ortak bir amaca ulaşmak için farklı hedefleri olan unsurların birbiriyle konuşmalarını gerektirir. Karar verici bu durumda koalisyon oluşturarak bir çok yöneticiyi karar verme sürecine dâhil eder (Koçoğlu,2010:57).

Politik model çoğu yöneticinin ve karar vericinin çalışmalarını yürüttüğü gerçek çevreyi andırır. Kararlar karmaşıktır ve birçok kişiyi ilgilendirir. Bilgi genellikle belirsizdir. Problemler ve çözüm üzerinde belirsizliğin ve zıtlığın olması normaldir. Politik modelin 4 ana varsayımı vardır (Daft ve Marcic,2005:215):

1. Örgütler farklı ilgileri, amaçları ve değerleri olan gruplardan oluşur. Yöneticiler amaçları ya da diğer yöneticilerin ilgilerini anlamamış veya paylaşmamış olabilirler ve problemin öncelikleri hakkında diğerleriyle anlaşmazlık içinde olabilir
2. Bilgi belirsiz ve eksiktir. Mantıklı olmak kişisel veya kurumsal kısıtlılıklar ve problemin karmaşıklığı nedeniyle kısıtlanmıştır.
3. Yöneticilerin problemin ve ihtiyaç duyulan bilginin bütün boyutlarını tanımlamak için yeterli zamanı, kaynağı ya da mental kapasitesi yoktur. Yöneticiler belirsizliği azaltmak ve bilgi toplamak için birbirleriyle konuşur ve görüşlerini aktarırlar.
4. Yöneticiler hedefe karar vermek ve alternatifleri tartışmak için görüşmenin artı ve eksi yönlerini ilişkilendirir. Ortaya çıkan nihai karar ya da kararlar üyeler arasındaki tartışma ve görüşmelerin sonuçlarıdır.

2.1.5 Karar Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar vermeyi etkileyen faktörler genel olarak, kişisel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Kişisel faktörler, yöneticinin kültürel, psikolojik ve sosyal durumuyla doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte yöneticinin eğitim ve deneyimlerle elde ettiği bilgi düzeyi, örgüt politikası, kültürel değerler, çalışanlar, iç ve dış çevre gibi faktörler yöneticilerin karar verme durumlarını etkileyebilmektedir (Yılmaz ve Talas, 2010: 202).

Bursalıoğlu (2011: 81) karar sürecini sınırlayan etkenleri psikolojik, biyolojik ve sosyolojik olmak üzere üç gruba ayırırken; Nooraie (2012: 407) ise karar verme sürecini etkileyen faktörleri; kararın spesifik özellikleri, örgüt içi özellikler, dış çevre özellikleri ve yönetim takımı özellikleri olmak üzere dört ana başlıkta toplamıştır.

Karar verme sürecini etkileyen temel unsurlardan kaynaklı olarak karar verme sürecini sınırlayan bir takım unsurlar da vardır. Karar verme sürecini sınırlayan unsurlar aşağıdakiler olabilir (Yılmaz, 2010: 150):

1. Bilgi eksikliği,
2. Yetki karmaşası,
3. Amaçların iyi anlaşılabilmesi ya da belirsiz olması,
4. Değerlendirme ölçütlerinin yanlışlığı,
5. Yetersiz zaman,
6. Önceden verilen sözler ve taahhütler,
7. Bireysel tercihler,
8. Daha önceki karar örneklerinin izlenmesi alışkanlığı,
9. Karara katılmaktan çekinmek,
10. Üst yönetimin çalışanları karara katmak istememesi,
11. Karar verme sürecindeki beklenmedik gelişmeler,
12. Üst ya da alt basamaklardaki kişilerin eksik bilgilendirme yapması.

Bu çalışmada karar sürecini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi üç ana başlık altında incelenecektir:

1. Kişisel faktörler
2. Örgütsel faktörler
3. Çevresel faktörler

2.1.5.1 Kişisel faktörler

Kişisel faktörler karar verici veya vericilerin kişiliklerini, değerlerini, algılarını, olaylara karşı tepki ve tutumlarını ifade etmektedir.

Karar verme sürecini etkileyen en önemli faktör yöneticinin kendisidir. Bu süreç içinde de yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran ve farklı çözümlere götüren faktör, kişiliğidir. Yöneticinin, aile alt yapısı, eğitimi, bilgisi karar verme sürecindeki insan faktörünü oluşturan alt başlıklar olarak değerlendirilebilir (Kurt,2003:2).

Karar verirken bir yönetici etik ilkeleri de dikkate alarak kendi kişisel değerlerinden ve iş çevresindeki rollerinden kaynaklanan değerlerden yararlanır. Karar verirken değer çatışmaları kaçınılmazdır ve bu çatışmaların çözümü çeşitli çevrelerin karar veren kişi üzerindeki etkilerine bağlıdır (Bommer, Gratto, Gravander ve Tuttle, 1987: 274-275).

Bireyin sıkıntıları, değerleri ve duyguları algıyı doğrudan etkiler. Bu nedenle, bir durumun ya da problemin asıl içeriği ile duyguları, karışık hale getirebilir ve karar vermeyi engeller. Karar verme sürecindeki engellerimiz genellikle algısal sınırlılığımızın bir sonucudur (Rowe ve Boulgarides, 1994; 65)

2.1.5.2 Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler; örgütün yapısı, büyüklüğü, örgüt kültürü, yönetim şekli, gibi etkenler örgüt içinde verilecek kararları etkileyebilmektedir. Miller (1987) özellikle gelişime açık başarılı örgütlerde örgüt yapısı ile rasyonel karar verme ve etkileşimli karar verme süreçleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Miller ve arkadaşları (1988) rasyonel karar verme ile biçimsel örgüt yapısı arasında pozitif yönlü; merkeziyetçi örgüt yapısı arasında ise negatif yönlü ilişki olduğunu ifade etmiştir. Wally ve Baum (1994) ise karar verme yapısının merkeziyetçi olduğu firmalarda bir alternatif üretme ve değerlendirmenin daha hızlı olduğunu ancak biçimsel karar verme yapısına sahip firmalarda alternatiflerin daha yavaş üretileceğini ve değerlendirileceğini ifade etmişlerdir.

Örgütün büyüklüğü karar vermeyi etkileyen bir değer faktörüdür. Duhaime ve Baird (1987) küçük örgütlerdeki yöneticilerin, büyük örgütlerin yöneticilerine oranla karar sürecine daha fazla katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Örgüt kültürü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve değerlerdir (Weatherly ve Beach, 1998: 213). Daha etik bir örgüt iklimi ve örgüt kültürü bireylerin etik inançlarını ve karar verme davranışlarını da daha etik hale taşıyacaktır (Ford ve Richardson,1994:217).

Lee ve arkadaşlarına (1999) göre yönetim şekli, yaygın kültürü yansıtır ve bireylerin karar verme sürecine katılım şeklini ya da katılmalarına izin verilmesi şeklini etkiler. Bir yönetici otokratik ya da demokratik yaklaşımda ise, bu yaklaşım ya bireysel stil ya da yaygın kültürün bir öğesi durumundadır. İkisinden hangisi olursa olsun yönetim stili bir departmanın ya da kurumun karar verme şeklini etkiler (Nas, 2006: 119).

Yukarıda bahsedilen durumların dışında örgütün mali yapısı, örgüt içi iletişim, örgüt iklimi, örgütün performansı, örgütün değişime ayak uydurma becerisi gibi faktörler de karar verme sürecine doğrudan ya da dolaylı olarak etki edebilmektedir.

2.1.5.3 Çevresel faktörler

Örgütsel karar ve davranışlar, örgüt içi ve örgüt dışı birçok faktörün karşılıklı etkileşim modelini göz önüne alarak oluşturulmalıdır. Yöneticinin örgüt içi ve örgüt dışı faktörler arasındaki ilişkileri anlaması ve karar verirken bu modelden hareket etmesi gerekir (Sağır, 2006: 71).

Çevresel faktörler, sosyal, ekonomik, teknolojik, matematiksel ve istatistiksel faktörler gibi örgütsel ve fiziksel çevrenin sebep olduğu ve bu çevrenin, kararın verilme biçimini ve niteliğini etkilediği etmenlerdir (Yılmaz ve Talas, 2010: 203).

Faiz oranları, enflasyon, kullanılabilir gelirindeki değişimler, borsa dalgalanmaları ve ticaret döngüsünün aşamaları gibi ekonomik faktörler örgüt içerisindeki yöneticinin uygulamalarına etki etmektedir (Nas, 2006: 113).

Devlet politikaları, endüstriyel politikalar ve devletin yapısı gereği piyasalar üzerindeki kontrolü doğrudan örgütleri etkileyen faktörlerdir. Politik koşullar baskı grupları ile şekillenir ve bu koşullar örgütlerin kararlarına etki eder (Nas, 2006: 114).

Örgütün yakın ve genel çevresinde ya da uluslararası çevrede meydana gelen bütün bu gelişme ve değişimler, sonuçta örgüt içi amaç, strateji ve planlama sistemini, teknolojik alt yapıyı, iş akışını, ödüllendirme ve motivasyon sistemini, haberleşme ilişkilerini, örgütsel yapı, görev, yetki ve sorumluluk ilişkilerini etkilemekte, bunlarla ilgili kararları sürekli değişen ortamlara göre gözden geçirmeyi ve değiştirmeyi zorunlu kılmaktadır (Eren,2001:55).

2.1.6 Karar Verme Sürecinde Yapılan Hatalar

Karar verme sürecini sınırlayan etkenler, biyolojik, psikolojik ve sosyolojiktir. Başlıcaları (Taymaz, 2011: 31):

1. Amaçların iyi tanımlanamaması,
2. Sorunun anlaşılabilmesi,
3. Bilgi ve seçeneklerin yetersizliği,
4. Seçeneklerin subjektif değerlendirilmesi,
5. Örnek izleme alışkanlığı,
6. Zamanın sınırlı olması,
7. Kişisel seçimler-duygusallık,

8. Beklenmedik sonuçlar,
9. Sorumluluğu belirleme güçlüğü,
10. Yetkinin patolojileri (katılmama, güvensizlik, çatışma, korku).

Karar verme becerileri öğretilir. Aşağıdaki tabloda önemli kararlar verirken yapılan yaygın hatalar verilmiştir. Bu hatalar oldukça basit yöntem ve teknikler kullanarak en aza indirgenebilir (Forman ve Selly, 2004: 4).

Tablo 3 Kritik Kararlar Verilirken Yapılan Yaygın Hatalar

Hızlı Karar	Meselenin özünü düşünmeden ya da böyle bir kararın nasıl verileceğini düşünmeden bilgi toplayıp sonuca varmak.
Körlük Çerçevesi	Yanlış problemi çözmeye çalışma. Çalışma taslağınızın sizi çekici seçeneklere yönelmesi ya da önemli hedefleri farkedememenize sebep olmasıdır.
Sınırları Kontrol Edememe	Problemi birden fazla yolla tanımlamada hataya düşme ya da başkalarının yaptıklarından gereksiz yere etkilenme
Aşırı Güven	Varsayımlarınızın ve görüşlerinizdeki fazla güven yüzünden gerçek temel bilgiye ulaşmakta başarısızlık
Kısayollar	Hemen hâlihazırda bulunan bilgilerle karar varma
Fevri Davranmak	Sistematik bir karar süreci yerine kararlar ilgili bütün bilgileri kafanızda tutmaya çalışmak
Grup Hatası	Zeki insanlardan oluşan bir grubun iyi bir karar süreci olmadan da otomatik olarak iyi karar vereceğini düşünmek.
Geribildirim Yapmamak	Ya egonuzu koruduğunuz ya da geç anlama yüzünden yanıldığınız için geçmiş sorulardan ders almamak
Yöntem İzlememek	Tecrübelerin otomatik olarak ders olacağını düşünmek.
Karar Sürecinizi Denetlememek	Kendi karar sürecinizi anlamak için düzenli bir yaklaşım oluşturmamak

(Kaynak: Forman ve Selly,2004:4).

Köylü'ye (2004:99-102) göre yöneticilerin aldığı kararların olumsuz sonuçlanmasını sağlayan etmenler aşağıda özetlenerek tablolaştırılmıştır.

Tablo 4. Karar Almada Gizli Tuzaklar.

Çıpa Tuzağı	Edinilen bilgilere olağan üstü ağırlık vererek tahminde bulunacak kişinin geçmişe ait rakamlara takılmasıdır.
Statüko Tuzağı	Daha iyi seçenekler sunulmasına karşılık mevcut durumu korumaya çalışmaktır.
Batık Maliyet Tuzağı	Geçmişte yapılmış ve artık kurtarılması mümkün olmayan, zaman ve para yatırımlarının geçmiş hataların sürdürülmesine yol açmasıdır.
Teyit Edici Kanıt Tuzağı	Mevcut eğilimi destekleyen bilgileri süzerek ona karşı olanları dikkate almamaktır.
Çerçevlendirme Tuzağı	Sorunun çerçevesini yanlış çizip karar sürecini hatalı sonlandırmaktır.

Tablo 4 (Devamı). Karar Almada Gizli Tuzaklar.

Tahmin ve Öngörü Tuzağı	Karar vericilerin tahminlerinde ve öngörülerinde usta olduğunu iddia etmesidir.
Aşırı Güven Tuzağı	Karar vericinin kendine aşırı güvenerek hatalı yargılara ve yanlış kararlara varmasıdır.
Temkinlilik Tuzağı	Belirsiz veya riskli durumlar konusunda aşırı ihtiyatlı davranarak hatalı kararlar almaktır.
Anımsama Tuzağı	Yöneticilerin geçmiş yaşantılarında yaşadığı dramatik olaylardan dolayı benzer bir olayı tekrar yaşamamak için risk almaktan kaçınmasıdır

(Kaynak: Köylü,2004:99-102.)

2.1.7 Karar Verirken Dikkat Edilmesi Gerekenler

İyi bir karar; kaynak ve bilgi kısıtlamalarını en aza indiren, ilgilendiğimiz asıl problemi ve amaca ulaşmayı en üste çıkaran (Dietz, 2003: 34), karar vericinin bilgisine, değerlerine ve tercihlerine bağlı, mantıklı (Howard, 1983: 6), ve amaca en uygun olan kararlardır (Forman ve Selly, 2002: 20).

Doğru karar; karar vericinin kişisel tercihleriyle de ilişkili olarak en çok tercih edilen alternatif ya da ortaya çıkan alternatiflerin tercih önceliğine uygun bir sıralaması olarak ifade edilmektedir. Genellikle doğru karar eldeki alternatiflerin bütünsel değerlendirmesinden sonra elde edilen seçimdir (Larichev, Olson, Moshkovich ve Mechitov, 1995: 9).

Erdoğan'a (2010: 70-73) göre karar verirken uyulması gereken ilkeler özetle aşağıdaki gibidir:

1. Karar verme sürecini uygulamak bilinçli ve uzman olmayı gerektirir.
2. Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakârlıkla ulaşmak ön planda tutulmalı, verimlilik ve kârlılık ilkeleri göz önünde tutulmalıdır.
3. Karar verici aynı zamanda maddi ve insan kaynaklarını kullanma yetkisine de sahip olmalıdır.
4. Karar verici karar vereceği konuyla ilgili bilimsel çalışmalardan haberdar olmalıdır.
5. Örgütsel yapının doğru karar vermeyi ve etkili eylemin gerçekleşmesini sağlayacak yapıda olması gerekir.

6. Karar vermede zamanlamaya dikkat edilmelidir. Çünkü zamanından önce ya da sonra verilen kararlar ortaya çıkan fırsatların kaçırılmasına neden olabilir.
7. Ulaşılmak istenen amaç açık ve net bir şekilde tanımlanmalıdır.
8. En kötü karar karardan dönmektir, bu nedenle doğru karar vermeye çalışılmalıdır.
9. Kararlar çözüm üretmeye yönelik olmalı yeni sorunlar çıkarmamalıdır.
10. Karar verirken tek seçenek varsa alınan kararın yanlış olma ihtimali yüksektir. Bu durumda karar ya ertelenmeli ya da deneme mahiyetinde alınmalıdır.
11. Büyük bir karar alınacağı zaman kararın küçük parçalara bölünerek alınmasında fayda vardır.
12. Karar verirken karardan etkileneceklerin de söz sahibi olmasında fayda vardır. Çünkü kararlara katılım, verilen kararın anlaşılmasını, benimsenmesini, etkin olarak uygulanmasını sağlarken değişime direnci azaltır.
13. Karar verme sorumluluk almayı gerektirir.
14. Karar verirken ortaya çıkabilecek riskler göz önüne alınmalıdır.
15. Karar verirken bağımsız olmalıdır. Verilecek karardan fayda ya da zarar görecektir kişilerin etkilemeye çalışmasından kaçınılmalıdır.
16. Karar verirken pragmatik olmalı, geçmiş yaşantı ve deneyimlerden de faydalanılmalıdır.
17. Karar verirken ortaya çıkacak maliyet asgari düzeyde tutulmalıdır.
18. Verilen karar zaman geçirmeden uygulamaya konulmalıdır.
19. Karardan fayda ve zarar görecektir ile doğru ve adil olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Taymaz (2011: 30) ise karar verirken dikkat edilecek hususları aşağıdaki gibi açıklamıştır:

1. Örgütte karşılaşılan her sorun hakkında karar vermeyi gerektirir.
2. Amaç, sorun, neden açık olarak ortaya konur ve tanımlanır.

3. Sorunun boyutu, sınırı, nedeni, ivediliği saptanır.
4. Veri, duyum, söylenti, haber karar vermede esas olarak alınmaz.
5. Sorunla ilgili tek seçenek olduğunda karar vermeye gerek yoktur.
6. Belirlenecek alternatifler yasalara ve geleneklere aykırı olamaz.
7. Alternatiflerin en iyisi değil, en uygun ve uygulanabilir olanı seçilir.
8. Seçilen alternatiften daha uygun olanı bulunursa karar değiştirilir.
9. Karşılaşılan sorunla ilgili başka çare yok yargısı kabul edilemez.
10. Verilen her karar değerlendirilerek uygunluğu hakkında yargıya varılır.

Bursalıoğlu (2011: 96) okul yöneticisinin karar vermede izlemesi gereken ilkeleri şöyle sıralamıştır:

Yönetici;

1. Grup dinamiğini anlamalı fakat örgüt amaçları dışında kullanmaya kalkışmamalıdır.
2. Güdüleyen, uzlaştıran ve koordine eden bir eylem göstermelidir.
3. Karar sürecinde, astlarına ve o kararın etkileyeceği kimselere katılma olanağı vermelidir.
4. Etrafında demokratik bir hava yaratmalıdır.
5. Grup çalışmalarında amacı kaybetmemelidir.
6. Kooperatif yöntemlerin önemini kavramalıdır.
7. Grup kararlarının sınırlarını çizmelidir.
8. Kararlarda fikir birliği sağlamaya çalışmalıdır.
9. Grubun başarısı ve sürekliliğini amaçlamalıdır.
10. Örgütün yapısını iyi kurmalıdır.
11. Grup değer ve davranışlarını dikkate almalıdır.
12. Takdir hakkını kullanırken kamu yararını gözetmelidir.

2.1.8 Karar Verme Stilleri ve Başlıca Yaklaşımlar

Karar verme çalışmalarında öncelikli ilgi, bireylerin kararlarında neyi temel alarak nasıl karar verildiğinin araştırılması olmuştur. Bu noktada karar verme stilleri ve karar verme stratejileri anahtar kelimeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Konu ile ilgili literatürde uzmanların farklı tanımlamalar yaptıkları görülmektedir (Taşdelen, 2001: 41).

Karar verme çalışmalarında bireyin karar verme stilleri ve karar verme stratejileri genellikle temel alınmaktadır. Karar verme sürecinde bireysel özellikler, karar hızı ile toplanan ve değerlendirilen veri miktarından kaynaklanır. Bireysel özellikler ve yükleme biçimleri, bireyin karar verme stillerini etkilemektedir (Avşaroğlu, 2007: 51).

Taşdelen'e (2002:8) göre karar verme stili; bireyin karar verme durumunda soruna genel yaklaşımında tercih ettiği bireysel tarzıdır. Karar verme stili öğrenilebilen, edinilebilen ve öğretilen bir alışkanlıktır (Nas, 2006: 66).

Driver, Brousseau ve Hunsaker (1993) karar verme stillerinin öğrenilen bir alışkanlık olduğunu ve bu stiller arasındaki temel farklılıkların bir karara ulaşırken oluşturulan alternatif sayısı ve karar sürecinde göz önünde bulundurulmuş bilgi türü ve miktarı ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Karar verme stili; kişinin karar verme durumunda sergilediği tepki modeli olarak tanımlanabilir. Bu tepki modeli; karar verme durumu, karar verme görevi ve karar veren kişi tarafından belirlenir. Karar vericiler arasındaki kişisel farklılıklar, kişilerin alışkanlıklarının yanında, tepki modeli üzerinde ciddi etkisi olan; bilgi edinme süreci, öz-değerlendirme ve öz-denetim gibi temel bilişsel süreçlerdeki farklılıklardan da kaynaklanır (Thunholm, 2004: 941).

Payne, Bettman ve Johnson (1993) karar verme stratejilerinin birbiriyle birleşik olarak kullanılmasının mümkün olduğunu belirtmektedir. Karar verme durumunda kullanılan stratejiler daha önceden planlanarak uygulanabildiği gibi, karar verme durumuyla yüzleşildiği anda da belirlenebilmektedir. Karar verme stratejileri, kullanımlarında harcanılan çaba ve etkililikleri açısından farklılıklar gösterebilmektedir (Akt. Alver, 2005: 19).

Karar verme çok yönlü bir kavram olduğu için bu tür stratejiler insan yaşantısının farklı dönemlerinde alınması zorunluluk arz edebilecek farklı kararlar için

uygulanabilir özelliktedir (Kozak ve Coşar, 2009: 405). Bireyin karar verme stilleri, bireysel özellikleriyle de yakından ilişkilidir. Bireyler bu stilleri kullanırlarken, karar vermek için bilgi toplama aşamasında bu bilgileri özümsemek için hem kavramların hem de bilgilerin ayrıştırılması için daha önceden kullandıkları bilişsel stillerini temel alırlar. Karar verme stillerinin oluşmasında kişilik özelliklerinin yanında sosyo-kültürel faktörler de etkili olmaktadır (Tekin, 2009: 72).

Driver' e (1979,1990) göre karar verme stili öğrenilmiş bir alışkanlıktır ve karara ulaşılırken seçeneklerin tanımlanması ve karar sırasında bilgiyi işleme stilleri arasındaki farklılıklar anahtar olmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde, karar verme stilinin problem çözme, mesleki olgunluk, kimlik statüsü, karar verme stratejileri, algılanan anne-baba tutumu, cinsiyet, sosyo-ekonomik düzey, kendini algılama biçimi, problemlerle başa çıkma düzeyi ile ilişkili olduğu görülmektedir (Akt. Balkıs,2007:70).

2.1.8.1 Dinklage Yaklaşımı

Karar verme ile ilgili olarak kişisel özelliklerdeki farklılıkları tanımlayan ilk çalışmalardan biri de Dinklage'a (1968) aittir. Dinklage (1968) yaptığı görüşmelerden topladığı bilgilere dayanarak karar verme davranışını kişilerin kararlara yaklaşımı açısından sekiz kategoriye ayırmıştır. Karar verme stillerini aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Philipss ve Paziienza, 1988: 21):

Planlı karar verme (Planning); karar verici bir kararı uygulamak ve almak için bilinçli bir şekilde bir yöntem planlar.

Bocalayıcı karar verme (Agonizing); karar verici bilgi toplama ve değerlendirmeye çok fazla zaman harcar ve toplanan bilgiler içinde kaybolur.

Erteleyici karar verme (Delaying); karar verici karar vermeye ihtiyacının olduğunu farkındadır ancak o anda eyleme geçmez (genellikle son ana bırakır).

Tutuk karar verme (Paralysis); karar verici kararın sorumluluğunu kabul eder ancak eyleme geçemez

İçtepisel karar verme (Impulsive); karar verici doğru olduğunu hissettiği seçimleri yapma eğilimindedir

Kaderci karar verme (Fatalistic); karar verici kararlarını kadere ya da şansa bırakma eğilimindedir.

Uygucu karar verme (Compliant); karar verici seçimlerini başkalarının yapmasına izin verir.

Dinklage'ın (1968) karar verme stilleri analizinin, daha sonraki araştırmalar için güven verici ve teşvik edici bir çalışma olduğu, oldukça geniş bir şekilde sınıflandırılmış karar türleri ve karar verme davranışı kavramlarınca da desteklenmektedir (Philipss ve Pazienza, 1988: 21).

2.1.8.2 Harren Yaklaşımı

Üniversite öğrencilerinin kariyerlerine karar vermelerini temel alan ve karar verme stillerini analiz etmede kullanılan bir diğer çalışma Harren (1979) modelidir. Harren (1979) karar verme stillerini iki boyutta incelemiştir. Bunlar; aktif olarak bilgiye ulaşma derecesi ve karar verme sürecindeki bilişsel ya da duygusal güven derecesidir. Bu bağlamda Harren karar verme stillerini aşağıdaki gibi tanımlamıştır (Julien, 1999 : 39):

Rasyonel karar verme; sistematik olarak bilgiyi tarama, mantıklı ve objektif karar vermeyi ifade eder.

Sezgisel karar verme stili; amaca yönelik bilgi arayışını ve özbilinç ile duygusal faktörlere dayalı kariyere yönelik kararları ifade eder

Bağımlı karar verme; pasif, karşılaştıran eksiklikleri yok etmek için hiçbir adım atmayan ve kararlar için şahsi sorumluluk almayan kişileri ifade eder.

2.1.8.3 Arroba Yaklaşımı

Arroba'nın aşamalı sınıflandırması nihai kararlara ilişkin konuları görüşerek oluşturulmuştur ve görüşmeler sonunda altı çeşit karar verme stili tanımlanmıştır. Bunlar; düşünmeden, itaatkâr, mantıklı, duygusal, sezgisel ve tereddütlü karar verme stilleridir. Bu altı stil aktif ve pasif süreçler olarak ayrılır, mantıksal ve tereddütlü karar verme olanı en aktif olanları iken en pasif olanı itaatkâr karar verme stilidir (French, West, Elander ve Wilding, 1993: 628).

Arroba (1978), karar verme stillerini sanayi tesislerinde içerik analizi yöntemiyle inceleyerek karar verme stillerini ortaya çıkartmıştır. Yaptığı içerik analizinden sonra karar verme stillerine ait değişkenleri tespit etmiştir. Arroba'ya göre karar verme stilleri ve özellikleri aşağıda kısaca özetlenmiştir (Nas, 2006: 72-73):

*Düşünmeden karar verme stili (No thought):*Karar verici olay ile ilgili ya çok az düşünmeyi gerekli görmektedir ya da düşünmeyi gerektirecek sebebi görme konusunda niyetli değildir.

*İtaatkâr karar verme stili (Compliant):*İtaatkâr karar verme stilinde, karar vericinin pasiflik derecesini veya daha önce verilmiş bir karara uyumunu göstermektedir. Burada beklentiler doğrultusunda hareket ederek “Benden istendi ben de yaptım” mantığı hâkimdir.

Mantıklı karar verme stili (Logical): Nesnellik ön plandadır. Amaçlar gözden geçirilir, alternatifler değerlendirilir, son olarak nesnel olarak hangi seçeneğin en iyisi olduğuna karar verilir.

Duygusal karar verme stili (Emotional): Karar verici hislerine göre davranır. Alternatifler değerlendirilse de, karşılaştırılsa da karar verici son kararında öznel olarak neden hoşlanıyorsa ona göre kararını verir.

Sezgisel karar verme stili (Intuitive): Karar verici genellikle, “Neden böyle yaptım bilmiyorum”, “Fakat doğru hissetmişim” veya “Kaçınılmaz göründü” gibi düşünür. Karar verici burada aktif karar vermesine rağmen içsel bazı zorlamaların yönetimindedir.

*Tereddütlü karar verme stili (Hesitant):*Karar verici son ana kadar hangi alternatif karar vereceğini belirleyemez. Bu stilin en belirgin özelliği, kesin karara ulaşma konusunda tecrübe kazanılmasının zor olmasıdır.

2.1.8.4 Driver Yaklaşımı

Karar verme stilleri bilginin nasıl kullanıldığı ve alternatiflerin nasıl oluşturulduğu olmak üzere iki temel yönden farklılık gösterir. Bilginin nasıl oluşturulduğu bakımından insanları “mükemmeliyetçiler” ve “tatminkârlar” olarak ikiye ayırmıştır. Mükemmeliyetçiler herhangi bir karara varmadan önce birçok veriyi düşünüp değerlendirmek ister. Bu insanlar en iyi cevabı bulduklarından emin olana kadar

rahat edemezler. Sonuç olarak bilgi yönünden oldukça donanımlı bir karar ortaya çıkar fakat zaman ve verimlilik bakımından maliyetli olabilir. Tatminkârlar ise yalnızca ana unsurları değerlendirmek isterler ve bu yöneticiler hipotezler arasında sıçrayış yapabilir ve bu hipotezleri işe yaradığı sürece test ederler. Tatminkârlar ihtiyaçlarını tatmin edecek kadar bilgiye ulaştıkları anda harekete geçerler (Brousseau, Driver, Hourihan, ve Larsson, 2006: 111).

Alternatifler üretme açısından ise insanlar tek bakış açısına ve çoklu bakış açısına sahip insanlar olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Tek bakış açısına sahip karar vericiler eylem sürecinde tek bir yol izlemeye inanırken, çoklu bakış açısına sahip meslektaşları muhtemel seçeneklerin bir listesini oluştururlar ve amaçlarına ulaşmak için farklı yollar izleyebilirler. Tek bakış açısına sahip insanlar olayları olması gerektiğine inandıkları gibi olması için tüm enerjilerini harcarlarken, çoklu bakış açısına sahip insanlar koşullara adapte olurlar. (Brousseau, Driver, Hourihan, ve Larsson, 2006: 111).

Driver ve arkadaşları bilgiyi kullanma ve bakış açısı boyutlarını kullanarak 4 farklı karar verme stili tanımlamışlardır. Bunlar; kararlı (az bilgi, tek eylem yönü), esnek (az bilgi, çok seçenek) hiyerarşik (çok bilgi, tek eylem yönü), bütünleştirici (çok bilgi, çok seçenek) karar verme stilleridir ki bu stiller aşağıda kısaca açıklanmıştır (Brousseau, Driver, Hourihan, ve Larsson, 2006: 111):

Kararlı: Bu stile sahip insanlar için hız, verimlilik ve tutarlılık önemlidir. Bir planı uygulamaya koyduklarında onu tamamlar ve bir sonraki karara geçerler. Diğer insanlara göre dürüstlüğe, sadakate, açıklığa ve özellikle cesurluğa önem verirler. Zaman onlar için önemlidir.

Değişken: Kararlı stil gibi, değişken stil de hıza dayalıdır, fakat burada vurgu uyumluluktur. Değişken karar verme stiline sahip kişi bir problemle karşılaştığında eyleme geçmek için yalnızca yeterli bilgiyi alır ve ihtiyaç halinde hızlıca yolunu değiştirir.

Hiyerarşik: Hiyerarşik tarzdaki insanlar karar vermek için acele etmezler. Aksine, birçok bilgiyi analiz eder ve başkalarının da katkıda bulunmasını isterler, bu şekilde diğer görüş, analiz ve kararlara meydan okumaya hazır olacaklardır.

Bütünleştirici: Bütünleştirici tarzı kullanan insanlar sadece tek bir sonucu yeterli olarak görmezler. Her durumla bağlantılı, birbiriyle örtüşen birçok elemanı göz

önüne alarak, genişçe değerlendirirler. Sonuç olarak, geniş bir şekilde tanımlanmış ve eyleme yönelik birçok alternatif yol içeren kararlar alırlar. Bütünleştirici karar vericiler başkalarıyla birlikte çalışırken bir karara ulaşmadan önce çok fazla bilgi girdisinin olmasından hoşlanır ve kendilerinininkine karşı olsa bile farklı bakış açıları olmasından mutluluk duyarlar. Bütünleştiriciler için karar vermek anlık bir olay değil bir süreçtir.

2.1.8.5 Kuzgun Yaklaşımı

Kuzgun, geliştirdiği karar stratejileri ölçeğinde karar verme tiplerini belirlerken aşağıdaki boyutları esas almıştır.

- Seçenekleri incelerken sistematik ve ayrıntılı inceleme yapma ya da birdenbire karar verme.
- Karar verirken kendi isteklerine başkalarının önerilerine öncelik verme.
- Karar verdikten sonra değiştirmeme ya da kararı sık sık değiştirme.

Bu boyutlara göre aşağıdaki karar biçimlerini belirlemiştir.

Sezgisel: Karar verirken duyguların doğruya götüreceğine inanma ve hoş giden seçeneğe yönelme.

Bağımlı: Karar verirken başkalarının önerilerine önem verme, başkalarının doğruyabileceğine inanma.

Mantıklı: Karar verirken seçenekleri dikkatle inceleme ve her birinin olumlu veolumsuz yönlerini değerlendirme.

Aceleci: Kararı geciktirmenin yaratacağı belirsizlikten rahatsız olma ve hemen kararı kesinleştirme.

Kararsız: Verdiği kararı hemen değiştirmeye kalkışma, hiçbir karardan hoşnut olmama.

Kuzgun hazırladığı ölçeği uyguladıktan sonra yaptığı faktör analizinde sezgisel ve aceleci alt ölçeklerine ait maddelerin tek faktör üzerinde toplandığı sonucuna ulaşmış ve bu iki alt ölçeği birleştirerek *içtepesel karar verme stiline* sahip kişileri “karar verirken isteklerini ön plana almakta ve hoşlarına giden seçeneğe hemen yönelerek kararlarını kesinleştirmektedirler” şeklinde tanımlamıştır (Kuzgun, 2012:11-13).

2.1.8.6 Scott ve Bruce Yaklaşımı

Scott ve Bruce (1995) kendilerinden önce yapılan teorik ve ampirik çalışmaların daha çok kararın yapısı ve durumunun kararın sonucuna etkileri üzerine olduğu, karar vericinin özelliklerinin kararların sonucuna olabilecek etkileri üzerine ise fazla dikkat çekilmediğini belirtmişlerdir. Brouseau ve Hunsaker (1990) karar verme stillerini elde edilen bilgi miktarı ve dikkate alınan alternatif sayısı ile ilişkilendirirken; McKenney ve Keen (1974), Mitroff (1983) gibi araştırmacıların bireylerin elde ettikleri bilgiyi anlamdıkları arasındaki farklılıkla ilişkilendirdiklerini bildirmişlerdir. Bu alanda çalışan araştırmacıların karar verme stillerini ölçen genel geçer bir psikometrik testin olmaması engeliyle karşılaştıklarını ve bu eksikliği giderecek bir ölçek geliştirmeyi amaçladıklarını ifade etmişlerdir.

Scott ve Bruce (1995) yaptıkları alan yazın taraması sonucunda Harren (1979) tarafından geliştirilen *Bağımlı Karar Verme*, *Rasyonel Karar Verme* ve *Sezgisel Karar Verme* stilleri ile Philips ve arkadaşları (1984) tarafından geliştirilen *Kaçınmacı Karar Verme* stilini hazırladıkları ölçeğin alt ölçekleri olarak ele almışlar ve bu stillere *Kendiliğinden (Anlık) Karar Verme* stilini de ekleyerek *Genel Karar Verme Stilleri (GKVS)* ölçeğini geliştirmişlerdir.

Karar verme stili bir karar verme durumu ile karşılaşıldığında birey tarafından sergilenen alışkanlıklara dayalı bir tepki desenidir. Bu bir kişilik özelliği değil, belirli bir karar durumu için kesin bir yolla tepki verme isteğine dayalı bir alışkanlıktır (Scott ve Bruce, 1995: 820).

Geçmişte yapılan teorik ve ampirik çalışmalar ve davranış bilimleri terimleri ışığında karar verme stillerini aşağıdaki gibi açıklamışlardır (Scott ve Bruce, 1995: 820):

Rasyonel karar verme stili: Araştırma ve mantık yoluyla alternatifleri değerlendiren,

Sezgisel karar verme stili: Önsezi ve duygularına güvenen,

Bağımlı karar verme stili: Başkalarının tavsiye ve yönlendirmelerine ihtiyaç duyan,

Kaçınmacı karar verme stili: Karar vermekten kaçınan,

Kendiliğinden (anlık) karar verme stili: Aceleci ve karar verme sürecini mümkün olan en kısa sürede bitirmek isteyen.

2.1.8.6.1 Rasyonel Karar Verme Stili

Harren'e (1979) göre rasyonel karar verme stiline sahip kişiler kararlarının sorumluluğunu alırken soruna planlı ve mantıklı bir yaklaşım sergilerler (Akt. Scott ve Bruce, 1995: 820).

Rasyonel karar verme sürecinde geniş çerçevedeki olayları sınırlandırma ve ayırma söz konusudur. Bu kişiler olayları kafalarında kategorilere ayırırlar ve onları sınırlandırıp tek tek ve bu sınırlar dâhilinde incelerler. Doğrusal sıralı ve mantıksal adımlar atarlar. Bu karar verme stiline sahip kişilerin bağlamsallığı düşük, sınırları açık ve kesindir. Karar sürecinde sıkı bir kontrol içinde bir adımı tamamlayıp diğerine geçerler. Esneklikleri azdır (Yaşlıoğlu, 2007:16-21).

Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen ölçek maddeleri dikkate alındığında rasyonel karar verme stiline sahip kişilerin;

- ✓ Emin olmak için bilgi kaynaklarını tekrar kontrol ettikleri,
- ✓ Karar vermeden önce gerçekleri olduğu,
- ✓ Mantıklı ve sistematik bir yolla karar verdikleri,
- ✓ Problem üzerinde dikkatle düşündükleri,
- ✓ Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundurdukları söylenebilir.

Karar vermede rasyonel olanlar, gerek bilginin edinilmesi, amaç ve değerlere göre değerlendirilmesi ve karar için alternatiflerin oluşturulması aşamasında, gerekse tercih edilen seçeneğin karar olarak uygulanması aşamasında mantıksal yaklaşımlar kullanırlar. Rasyonel karar vericilerin, bu özelliklerinden dolayı tutum ve davranışlarının daha çok farkında oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle bu kişilerin önceden yapmayı planladıkları işleri ve sorumlulukları zamanında yapma eğiliminde olacakları ve bunun doğal bir sonucu olarak da gerek gündelik yaşamda, gerek akademik yaşamdaki görevleri ertelemeden zamanında yapma eğiliminde olacakları düşünülebilir (Yıldız, 2012: 124).

2.1.8.6.2 Sezgisel Karar Verme Stili

Sezgisel biçimde düşünenler genellikle fikirleri ve olayları birlikte, ilişkileriyle ve etkileşimleriyle ele alırlar. Dolayısıyla sistemli bir karar verme sürecinin içerisinde

yer almaya zorlandıklarında üretkenliklerini kaybedebilir veya sisteme ayak uydurmakta problem yaşayabilirler. Çoğu zaman da örtülü ve geniş bağlamda bilgiler sunduklarından konuyla alakasız olmakla suçlanırlar (Yaşlıoğlu, 2007: 17).

Sezgisel karar verme stilinde, yöneticilerin sezgilerini, duygularını ve diğer birtakım sezgisel faktörleri direkt olarak bilginin asli kaynağı şeklinde değerlendirmeleri ve bu kaynaktan elde edilecek verileri mantık ile işlememeleri durumunda sorunlu kararlar ortaya çıkabilecektir (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3412).

Sezgisel düşünme olgular ve veriler gibi akılcı süreçlere değil, yılların birikimiyle edinilmiş tecrübelerle dayanan bir histir. Bu, varsayımlar ya da mantıklı uygulamalar olmadan sonuca ulaşma kapasitesidir (Syagga, 2012: 10).

Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen ölçek maddeleri dikkate alındığında sezgisel karar verme stiline sahip kişilerin;

- ✓ Kararlarını verirken içgüdülerine güvendiği,
- ✓ Bir karar verirken sezgilerine güvenme eğiliminde oldukları,
- ✓ Genellikle akılcı bir nedenden çok doğruluğunu hissettikleri kararları verdikleri,
- ✓ Karar verirken içinden gelen duygu ve tepkilere güvendikleri söylenebilir.

Sezgisel düşünceye sahip kişiler özel bir strateji uygulamaktan kaçınır. Problem çözücü bir yöntem ya da süreç olmaksızın hareket eder, istediği duyguya ulaşma amacıyla bilinmeyenleri tecrübe eder ve asıl problem aklının bir köşesindeyken, birçok alternatif ve seçeneği eş zamanlı olarak göz önünde bulundururlar (Sauter, 1999: 110).

2.1.8.6.3 Bağımlı Karar Verme Stili

Bağımlı karar verenler; sorumluluk almaktan kaçarlar ve yüksek oranda sosyal desteğe gereksinim duyarlar (Girgin ve Kocabıyık, 2003: 37). Bağımlı karar verme stiline sahip kişiler başkalarının fikirlerine güvenir ya da yoğun bir şekilde bağılıdır. Bağımlı Karar vericilerin “Ne yapmam gerektiğini düşünüyorsun?” ya da “Benim yerimde olsan sen ne yapardın?” gibi sorular sorduklarını duyarsınız.

Bağımlı karar vericiler, ağırlıklı olarak başkalarının beklentileri ve isteklerinin etkisinde kalarak pasif bir şekilde uyumlu karar verirler. Bu tip stilde karar verici

yüksek bir seviyede kendisinin sosyal olarak onaylanmasına ihtiyaç duyar. Çevreyi ise kendine önerilen kısıtlı seçenekler ile algılar. Verdikleri kararın sorumluluğundan yalanlama veya yapılan hata payının kendisine ait olmadığından bahsederek kaçınmaya çalışır. Bu stil genellikle iş başarma eksikliği, tatminsizlik gibi hislerin sık yaşandığı bir stildir (Nas, 2006: 84).

Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen ölçek maddeleri dikkate alındığında bağımlı karar verme stiline sahip kişilerin;

- ✓ Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duydukları,
- ✓ Başkalarının desteğine sahip olduklarında karar almalarının kolaylaştığı,
- ✓ Karar verirken başkalarının tavsiyelerinden yararlandıkları,
- ✓ Önemli kararlar ile yüzleştiklerinde birilerinin doğru yolu göstermesini bekledikleri,
- ✓ Önemli kararlarını nadiren başka insanlara danışmadan verdikleri söylenebilir.

2.1.8.6.4 Kaçınmacı Karar Verme Stili

Kaçınmacı karar verme davranışında bulunan kişi, mümkün olan her durumda karar vermekten kaçınır ve karar vermeyi son ana kadar erteleme davranışında bulunur (Üngüren, 2011: 144).

Kaçınma davranışı ile ilgili alan yazın incelendiğinde kaçınma davranışının erteleme veya öteleme davranışı olarak da anıldığı görülmektedir. Knaus (1998) ertelemeyi, zamanında yapılması gereken ve önceliği olan bir işi gereksiz yere geciktirme ya da son ana bırakma olarak tanımlarken; Lay (1986) ise ertelemeyi, tipik olarak tamamlanması gereken işleri irrasyonel olarak erteleme eğilimi olarak tanımlamaktadır (Akt. Doğan, Kürüm ve Kazaka, 2014: 1).

Bireyin karar vermesi gereken durumlarda karar vermeyi erteleme veya sorumluluğu başkasına yüklemesidir. Mevcut durumda değişme ve değişmemede riskler çok yüksekse, birey kaytararak, sorumluluğu başkasına atarak veya olma olasılığı en az olan kötü alternatifi desteklemek için akıl yürütmeler oluşturarak uyumsuzluktan kaçır. Bu durumda birey yüksek stres yaşamakta ve aynı zamanda zaman baskısı altında karar vermek zorundadır (Çolakkadıoğlu, 2013: 389).

Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen ölçek maddeleri dikkate alındığında kaçınmacı karar verme stiline sahip kişilerin;

- ✓ Üzerlerinde baskı olmadığı sürece önemli kararlar almaktan kaçındıkları,
- ✓ Önemli kararlar alma noktasına gelene dek karar vermeyi sıklıkla erteledikleri,
- ✓ Önemli kararlarını, genellikle son dakikada verdikleri,
- ✓ Üzerinde düşünmek rahatsız ettiği için pek çok kararı erteledikleri söylenebilir.

Erteleme davranışının nedenleri ile ilgili çalışmalara bakıldığında, en temel nedenin, bireyin zamanını yönetmedeki yetersizliği olduğu görülmektedir. Bir işe konsantre olmada güçlük çekme ya da düşük sorumluluk duygusuna sahip olma erteleme davranışının bir diğer nedeni olarak görülmektedir. Erteleme davranışının üçüncü nedeni, bireyin yaptığı işlerde sürekli başarısız olacağına yönelik olumsuz algılamalarıyla ilişkili kaygı ve korkusudur (Balkıs, Duru, Buluş ve Duru, 2006: 59).

2.1.8.6.5 Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stili

Karar verme durumunda bireyin o andaki ve koşuldaki durumuna göre karar vermesidir. Spontan karar verme stiline sahip bireyler, kendiliğinden ve doğal sürecine göre karar verme eğilimi gösterirler (Deveci, 2011: 20).

Acelecı kararsızlık yaşayan bireyler karar verirken; seçenekler hakkında araştırma yapmaktan kaçınmakta, durum üzerinde detaylı düşünmek yerine o anda en çok hoşuna gidene seçerek hemen karar verme yoluna gitmektedir. Başka bir deyişle birey bir an önce karar vererek kurtulma yolunu seçmekte, daha sonra hoşuna gitmediğinde ise hemen verdiği karardan vazgeçmektedir(Sardoğan, Karahan ve Kaygusuz, 2006: 79).

Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen ölçek maddeleri dikkate alındığında kendiliğinden/anlık karar verme stiline sahip kişilerin;

- ✓ Genellikle ani kararlar verdikleri,
- ✓ Kararlarını çoğunlukla karar durumuyla karşılaştıkları anda verdikleri,
- ✓ Çabuk ve düşünmeden karar verdikleri,
- ✓ Kararlarını verirken o anda doğal olan neyse onu yaptıkları söylenebilir.

2.1.9 Karar Verme Stilleri İle İlgili Yapılmış Bazı Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar

Di Fabio ve Blustein (2010) İtalyan 528 lise öğrencisi ile yaptıkları “Emotional Intelligence and Decisional Conflict Styles: Some Empirical Evidence Among Italian High School Students” isimli çalışmalarında Bar-On Duygusal Zekâ Ölçeği ile Melbourne Karar Verme Anketini kullanmıştır. Değerlendirme sonucunda Duygusal Zekâ ile kaçınmacı, erteleyici ve bocalayan karar verme stilleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki, ihtiyatlı karar verme stili ile ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Curşeu ve Schruije (2012) 102 orta seviye yönetici ile yaptıkları “Decision Styles and Rationality: An Analysis of the Predictive Validity of the General Decision-Making Style Inventory” isimli çalışmalarında karar verme sürecinde kararsızlık ve rasyonellik ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yaptıkları değerlendirme sonucunda rasyonel karar verme stili ile karar verme sürecinde rasyonellik arasında pozitif yönlü, kararsızlık ile ise negatif yönlü anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca kaçınmacı karar verme stili ile kararsızlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir.

Nygren ve White (2005) 606 psikoloji bölümü öğrencisi ile yaptıkları çalışmada karar verme stilleri ile öğrencilerin öz yeterlikleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Buna göre rasyonel karar verme stili ve sezgisel karar verme stili ile öz yeterlik arasında pozitif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki ve kaçınmacı karar verme ile öz yeterlik arasında negatif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çetin (2009) İç Anadolu Bölgesindeki Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında öğrenim gören 2181 öğrenci ile yaptığı çalışmasında sosyal beceriler ile dikkatli karar verme stili arasında pozitif yönlü; kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stilleri ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hariri (2011) Endonezya’da devlet okullarında görev yapan 37 idareci ve 418 öğretmen ile yaptığı çalışmada öğretmenlerin iş doyumunu ile a) Rasyonel karar verme stili arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki, b) Bağımlı karar verme stili ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, c) Sezgisel ve Bağımlı karar verme stilleri ile negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ve d) Kaçınmacı karar

verme stili ile negatif yönlü düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Altay (2011) 33 kadın ve 20 erkek yönetici ile yaptığı çalışmada genel duygusal zekâ düzeyi ile rasyonel, bağımlı ve kaçınmacı karar verme stilleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde, Anlık karar verme stili ile negatif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Alver (2005) Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı'nda öğrenim görmekte olan öğrencilerin empatik becerileri ve karar verme stratejilerini incelemiştir. Araştırmanın evreni, Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı'nda 2003-2004 öğretim yılında öğrenim gören üniversite öğrencilerinden oluşmaktadır. Araştırma örneklemi, bu evrenden seçkisiz (random) olarak belirlenen toplam 171 kişiden meydana gelmiştir. Araştırmada, bireylerin empatik becerileri ile ilgili veriler Dökmen (1988) tarafından geliştirilen Empatik Beceri Ölçeği- B Formu; karar verme stratejileri ile ilgili veriler ise Kuzgun (1992) tarafından geliştirilen Karar Stratejileri Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda empatik beceri ile bağımsız ve içtepsel karar verme stratejilerinin kullanımının yaşla değil, daha çok cinsiyet ve aldıkları eğitim düzeyi gibi değişkenlerle açıklanabileceğini ifade etmiştir.

Üngüren (2011) Alanya bölgesindeki otellerde çalışan 95 departman yöneticisi ve 821 departman çalışanı ile yaptığı çalışmada; Rasyonel Karar Verme stili ile Kendini Yönetme ve İşbirliğine Yatkın karakter boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki; Sezgisel Karar Verme Stili ile Kendini Yönetme karakter boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki, Kendini Aşma karakter boyutuyla pozitif yönlü bir ilişki; Bağımlı Karar Verme davranışı ile Kendini Yönetme karakter özellikleri arasında negatif yönlü, İşbirliğine Yatkınlık karakter özellikleriyle pozitif yönlü bir ilişki; Kaçınmacı Karar Verme davranışı ile Kendini Yönetme karakter boyutu arasında negatif yönlü, İşbirliğine Yatkınlık karakter boyutu ile kaçınmacı karar verme davranışı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki; Kendiliğinden (Anlık) Karar Verme davranışı ile Kendini Yönetme ve İşbirliğine Yatkınlık karakter boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çoban ve Hamamcı (2006) Gaziantep’te yaşayan 344 lise son sınıf öğrencisi ile yaptığı “Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi” isimli çalışmaları sonucunda; mantıklı karar verme stratejisi ile kontrol odağı arasında olumsuz yönde ve düşük düzeyde bir ilişki; kontrol odağının içtepesel karar verme stratejisi ve kararsızlıkla olumlu yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada ayrıca içsel kontrol odağına sahip öğrencilerin, dışsal kontrol odağına sahip öğrencilerle karşılaştırıldığında anlamlı şekilde daha fazla mantıklı karar verme stratejisini kullandıkları, daha az içtepesel karar verdikleri ve daha az kararsızlık yaşadıkları belirlenmiştir.

İlmez (2010) hava kuvvetlerinde görev yapan 244 personel ile yaptığı çalışmada; sezgisel karar verme ile dönüşümcü liderlik, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki; bağımlı karar verme ile dönüşümcü liderlik ve koşullu ödüllendirme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki; kaçınmacı karar verme ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki; rasyonel karar verme ile koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu; Anlık karar verme stili ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Tatlılıoğlu (2010) Selçuk Üniversitesi Teknik Eğitim, Mesleki Eğitim Ve Eğitim Fakültelerinde öğrenim görmekte olan toplam 717 öğrencinin karar verme stilleri ile kişilik özelliklerini değerlendirmiştir. Karar vermede öz saygı ve dikkatli karar verme stili puanları ile duygusal dengesizlik/nevrotizm puanları arasında negatif yönlü, dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve sorumluluk arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptamıştır. Karar verme stillerinden kaçınan ve panik karar verme stili puanları ile duygusal dengesizlik/nevrotizm puanları arasında pozitif yönlü, dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve sorumluluk arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulmuştur. Ayrıca erteleyici karar verme stili ile duygusal dengesizlik/nevrotizm puanları arasında pozitif yönlü dışadönüklük, deneyime açıklık ve sorumluluk arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mann ve arkadaşları (1998) altı farklı ülkede (ABD, Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya, Hong Kong ve Tayvan) 735 erkek ve 1259 bayan olmak üzere toplam 1994 üniversite öğrencisinin kültürel farklılıklarına göre özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda özsaygı ile dikkatli

karar verme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, kaçınan erteleyici ve panik karar verme stilleri ile ise negatif yönlü yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Mau (2000) kültürel farklılıklara dayalı olarak karar verme stillerinin, özyeterlikler üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında 540 Amerikan ve 1026 Tayvanlı üniversite öğrencisine ulaşmıştır. Buna göre Rasyonel karar verme stili ile özyeterliğin alt başlıkları olan, amaçları belirleme, mesleki bilgi, planlama, problem çözme ve özdeğerlendirme ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, sezgisel ve bağımlı karar verme ile amaçları belirleme, mesleki bilgi, planlama, problem çözme ve özdeğerlendirme arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Deniz (2004) 193 bayan 261 erkek üniversite öğrencisinin katılımıyla karar vermede öz saygı, karar verme stilleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında dikkatli, kaçınan, panik ve erteleyici karar verme stilleri ile karar vermede öz saygı ve problem çözme arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ifade etmiştir.

Titrek, Konak ve Titrek (2013) Öğretmen adaylarının özbilinç düzeyi ile özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarında; özbilinç ile özsaygı ve dikkatli karar verme arasında orta düzeyli ve negatif yönlü anlamlı ilişki; kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı ve düşük düzeyli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.2 İŞ DOYUMU

2.2.1 İş Doyumu Kavramı ve İş Doyumunun Önemi

Küreselleşmenin etkisi ve insan odaklı yönetim anlayışının yaygınlaşmasının bir sonucu olarak gelişen yeni kamusal hizmet anlayışının bugünün dünyasında evrensel standartlar kazandığı bilinmektedir. Bu evrensel standartları yakalama uğraşı içerisinde olan kamu örgütlerinde yöneticilerin önemli bir önceliği de çalışanların işdoyum düzeylerini yükselterek motivasyonlarını arttırmaktır (Adair, 2005: 3).

Locke (1976:1300) iş doyumunu “kişinin işini ya da iş tecrübelerini değerlendirmesinden kaynaklanan memnuniyet verici ya da olumlu duygusal bir

durum” olarak tanımlamaktadır. Robbins’e (1999) göre ise iş doyumu, bireyin yaptığı iş hakkındaki genel tavrı olarak tanımlanmaktadır (Batıgün ve Şahin, 2006: 33). İş doyumu, çalışanların örgütsel ortamda gösterdikleri faaliyetler sonucunda hem kendi bireysel amaçlarını, hem de örgütün işlevlerini gerçekleştirir bir işlevi olarak görülebilir. İş doyumu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur (Kayıkçı, 2005: 508).

İş doyumu, işgörenin bizzat kendisi, ücret, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları, birlikte çalışan kimseler ve örgütsel ortam (örgüt ve yönetimi, önderlik biçimleri, iletişim modelleri vb.) gibi iş boyutlarına ilişkin değerleri (istek, arzu ve amaç vb.) ile işgörenin, bu değerlerinin işinde kazandırılması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bir işlevi olarak tanımlanabilir (Balcı, 1983: 577).

İş doyumu çalışanın işine karşı hissettiği duygusal bir tepkidir. İş doyumu çalışanın değer yargılarına istinaden işinden istek ve beklentileri doğrultusunda edindiği deneyimlerin bir sonucu olarak görülür (Smith, 1974: 272).

Ücret, çalışanların ödüllendirilme ihtimali, yönetici, meslektaşlar, görevin durumu, örgüt içi iletişim, güvenlik, verim ve iş deseni gibi değişkenler çalışanın iş hakkındaki düşüncelerini dolayısıyla da iş doyumunu değişik şekillerde etkiler (Gürbüz, 2007: 38).

Luthan (1998) iş doyumunun 3 önemli boyutunun olduğunu ifade etmiştir. Bunlar (Tella, Ayeni ve Popoola, 2007: 4):

- ✓ İş doyumu işin durumuna yönelik duygusal bir tepkidir. Gözle görülemez ancak tahmin edilebilir.
- ✓ İş doyumu genellikle beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da aşıldığı ile açıklanır. Örneğin, eğer örgüt çalışanları diğer çalışanlardan daha fazla çalıştığını ancak daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa muhtemelen işe, yöneticilere veya iş arkadaşlarına karşı olumsuz bir tutum içinde olabilir. Diğer yandan çalışanlar adil davranıldığını ve eşitlik çerçevesinde ödemelerin yapıldığı düşüncesine sahipse büyük ihtimalle işlerine karşı olumlu bir tutum içinde olurlar.
- ✓ İş doyumu, insanların sahip oldukları çeşitli tutumlar ile bir işin en önemli özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyar. Bu özellikler; işin kendisi, ödemeler, ödüllendirilme fırsatları, denetim ve çalışma arkadaşlarıdır.

İş doyumunu olgusu çalışanları nelerin motive ya da demotive ettiği ile de yakından ilgilidir. Stone (2005) genellikle çalışan motivasyonunun tanımlaması zor ve oldukça karmaşık bir yapı sergilediğini çünkü çalışan motivasyonunda, örgüt kültürü, yöneticinin liderlik stili, örgüt yapısı, iş deseni, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları, bireyin kişiliği, ilgi ve yetenekleri, bilgisi ve tutumların rol oynadığını belirtmiştir. Bu bağlamda çalışan motivasyonunun bir kavram olarak aynı zamanda iş doyumunu ile bağlantılı olduğu söylenebilir (Torland, 2013: 64).

İşyerindeki fiziksel (gürültü düzeyi, havalandırma miktarı, ışıklandırma durumu, kalabalıklık v.b.) bireysel (sorumluluk miktarı, iş yükü, rollerdeki belirginlik düzeyi vb.), kişilerarası (amirler ve meslektaşlarla ilişkiler) ve kurumsal faktörler (belirsizlik, idari politikalar, çok fazla ya da az yapılandırılmışlık), çalışanların iş doyumundaki artışlar ya da azalmalarla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Batıgün ve Şahin, 2006: 33).

Davis'e (1977) göre iş doyum düzeyinin yüksek olması yöneticilerin arzu ettiği bir durumdur. Çünkü yüksek iş doyumunu örgütün iyi yönetildiğinin belirtisi olarak görülmektedir. Bu durum kolaylıkla gerçekleştirilemez ve satın alınamaz; temel olarak etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür (Mahmutoğlu, 2007: 27).

Steers ve Porter'a (1991: 575-576) göre iş doyumunun önemi işin öneminden kaynaklanmaktadır. İşin, birey açısından önemini belirleyen çeşitli etkenler vardır. Bunlar (Akt. Altınışik, 1997:138):

- ✓ Çalışma, karşılıklı olarak bir alışveriş ya da değiştirmediir. Her çalışan, hizmeti karşılığında farklı şekillerde bir ödöl alır. İşgören, hizmeti karşılığında elde edeceği ödölün niteliği ve niceliğine ilişkin olarak mutlaka bir beklenti içindedir.
- ✓ Çalışmanın genellikle farklı sosyal işlevleri de vardır. İş, yeni kişilerle tanışma ve arkadaşlık kurma olanakları sağlar.
- ✓ Bireyin işi, onun toplumdaki statü veya prestijini belirlemede önemli bir ölçüttür. Bu nedenle iş, hem sosyal farklılaşma hem de bütünleşme için kaynaktır.

- ✓ Gdlenmeye ilişkin araştırmaların ortaya koyduğu diğerdir husus da, işin birey açısından taşıdığı anlamlardır. Psikolojik açıdan iş önemli bir kimlik, kendine saygı ve kendini kanıtlama kaynağıdır. Bu nedenle, işin doğası İşgören için taşıdığı anlam, onun iş konusundaki tutum ve davranışlarını belirleyen önemli bir etkindir.

İş doyumunun önemli olmasının iki nedeni vardır: Birincisi, kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkileyen yaşam doyumudur. Diğer neden ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumsuzluğunun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) bireyi olumsuz etkilemekte ve performansını düşürmektedir (Akşit Aşık, 2010: 32).

İş doyumsuzluğunun göstergeleri iş doyumunun anlaşılmasında işe yarayabilir. İş doyumsuzluğu, isteksizlik, işten kaçma, işe devamsızlık gösterme veya ayrılma biçiminde davranışlar olarak yansır. İş doyumunu çalışanın sosyal, fizyolojik ve ruhsal sağlığını düzene sokarken aksi durum her türlü sağlıksızlık olarak kendini gösterir. Kurumsal açıdan bakıldığında iş doyumsuzluğu en belirgin biçimiyle verim düşüklüğü olarak kendini gösterir. İşin yavaşlaması, devamsızlıkların ve iş kazalarının artması, çalışma disiplininin bozulması, kaynakların dikkatsizce sarf edilmesi, çalışan şikyetlerinin artması vb. davranışlar da diğer bazı göstergelerdir (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011: 281).

Bir hizmet sektörü olması nedeniyle eğitim çalışanlarının da işlerinde doyum sağlaması son derece önemlidir. Söz konusu olan hizmet sektörü olduğunda, hizmet alanların mutluluğu hizmeti sunanların mutluluğuna bağlıdır. Öğretmenlerin işleriyle ilgili olumsuz tutumları ve neticede iş doyumunu sağlayamamaları hizmetten yararlananları olumsuz etkiler. Öğretmenlerin etkilide verimli bir hizmet verebilmesi işlerinde doyum sağlamalarıyla mümkündür. İş doyumunu öğretmenlerin iş dışındaki sosyal yaşamlarını, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını ve verimliliklerini de etkilemektedir (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011: 282)

Rio (1996) iş doyumunun önemini aşağıdaki nedenlerle ifade etmiştir (Akt. Sridharan, Liyanage ve Wickramasinghe, 2009: 52):

- ✓ İş doyumunun insanların mental sağlığı ile ilişkisi vardır. Bir alışan işinden memnun değilse kişisel problemleri yaşayabilir. Günlük gözlemler ve bilimsel araştırmalar bir bireyin psikolojisi ve mutluluğu için iş doyumunun önemli olduğunu birçok kanıtla desteklemektedir.

- ✓ İş doyumunu ile bireyin fiziksel sağlığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- ✓ İş doyumunu örgütte iyi niyeti yaygınlaştırır.
- ✓ İş doyumunu bireylerin örgütle birlikte yaşamasını sağlar.
- ✓ İş doyumunu devamsızlığı ve iş bırakmayı azaltır.

2.2.2 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu kavramının tarihsel gelişimi ve tanımları incelendiğinde iş doyumunu oluşturan iki temel faktörden bahsedildiği görülmektedir. Bunlardan ilki bireyin kişilik ve yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum gibi demografik özelliklerinin oluşturduğu kişisel faktörler, ikincisi ise daha çok işi ve iş ortamı ile ilgili olan örgüt kültürü, ücretlendirme, denetim, örgüt içi iletişim gibi çevresel faktörlerdir.

2.2.2.1 Kişisel faktörler

2.2.2.1.1 Kişilik

Kişisel faktörler denildiğinde ilk akla gelen kavramlardan biri kişiliktir. Alan yazın incelendiğinde kişiliğin iş doyumunu üzerindeki etkisi ile ilgili tutarsız sonuçlar olduğu görülmektedir. Örneğin Batıgün ve Şahin (2006) , Özarıslan (2011), Yıldız ve Özsoy (2013), Sünter, Canbaz, Dabak, Öz ve Pekşen (2006), A tipi ve B tipi kişilik özellikleri gösteren kişilerin iş doyumunu düzeylerinde farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşırken; Yazıcı ve Altun (2013) İş doyumunu ile A tipi kişilik ölçeğinin sosyal etkinliklerden uzaklaşma alt boyutu arasında negatif yönlü; zamana önem verme alt boyutu arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yılmaz, Korkut ve Köse (2010), kontrol odağı dışarıda olan, kendini beğenen ve yarışmacı insanların iş doyumlarının daha yüksek olduğunu, acelecilik ve öfkeli kişilik ile iş doyumunu arasında negatif, başarı güdüsü yüksek olma ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğunun saptandığını belirtmişlerdir.

Mount, Ilies ve Johnson (2006), iş doyumunu ve kişilik özelliklerinin uzlaşmacılık, vicdanlılık, duygusal istikrar, dışa dönüklük ve gelişmeye açıklık boyutlarıyla arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptandığını bildirmişlerdir.

İş doyumunu ve kişilik özelliklerinin birlikte incelendiği araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmasının nedeni araştırmanın yapıldığı ortam, zaman gibi faktörlerin etkisi olabilir. Örneğin araştırma yapılan örgütteki yöneticiden çalışanların çoğunluğu memnun ya da memnuniyetsiz olduğu durumda iş doyumunu kişilik farkı gözetmeksizin düşük ya da yüksek çıkabilir. Böyle bir durumda çevresel faktörlerin kişisel faktörlerin önüne geçtiği söylenebilir.

2.2.2.1.2 Yaş

Çalışma hayatına yeni atılan tecrübesiz kişiler gerçekçi olmayan beklentilere sahip olabilirler. Ancak zamanla bu kişiler iş hayatının gerçeklerini anlamaktadırlar. Yaşın ilerlemesiyle bu duygular tatmin olur ve kişiler deneyim kazanırlar. Bütün bunlar iş doyumuna olumlu ya da olumsuz bir şekilde yansiyabilir (Akkuş, 2010:36).

İş memnuniyeti genellikle insanlar işe girdiğinde yüksektir, memnuniyetin giderek artacağı 30'lu yaşlara kadar düşer ve durağan hale gelir. Son olarak belki emeklilik öncesi olduğu için iş memnuniyeti doruğa ulaşır (Sridharan, Liyanage ve Wickramasinghe, 2009:53).

Yaş ile iş doyumunu düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını sorgulayan araştırmalar da farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Sünter, Canbaz, Dabak, Öz ve Pekşen (2006), Tözün Çulhacı ve Ünsal (2008), iş doyumunu düzeyinin çalışanların yaşlarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kalleberg ve Loscocco (1983) ve Bernal, Snyder ve McDaniel (1998) yaş ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, Yelboğa (2007) 30-40 yaş aralığındaki çalışanlar ile 41 ve üzerindeki yaşlardaki çalışanların iş doyumunu düzeylerinin 41 yaş üzerindeki lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı, Lee ve Wilbur (1985) iş doyumunun yaşla birlikte arttığı, Clark, Oswald ve Warr (1996) ile Kacmar ve Ferris (1989) ise iş doyumunu düzeyi yaş ilişkisinin U şeklinde (genç yaşlarda yüksek, orta yaşlarda düşük ve ilerleyen yaşlarda tekrar yüksek) olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.2.2.1.3 Cinsiyet

Cinsiyet, kendine ait bedensel farkları taşımakla beraber, toplumsal olarak da cinsiyet rollerinden ve kalıp yargılardan etkilenen bir değişkendir. Bu farklılıklar her

iki cinse de olumlu veya olumsuz olarak yansır. Bu durumda bireyler kendilerini istemedikleri gibi biçimlendirme durumunda kalabilirler. Doğal olarak bu durum onların çalışma yaşamındaki iş doyumlarına yansiyabilir (Akkuş, 2010: 36).

Cinsiyet ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda da yaş değişkeninde olduğu gibi farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Clark (1997), Scandura ve Lankau (1997), iş doyum düzeylerinin kadınlarda daha fazla olduğu sonucuna ulaşırken; Negiz, Oksay ve Akman (2012), Bender, Donohue and Heywood (2005), Oshagbemi (1997), cinsiyet değişkenine göre çalışanların iş doyumunu düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

2.2.2.1.4 Eğitim durumu

Burris'e (1983) göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş doyumsuzluğu yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir. Burris, bu durumun, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğini söyler (Akt. Sun, 2002: 41).

Eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş doyumunu azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşama iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir (Akşit Aşık, 2010: 39-40).

İş doyumunu ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalar değerlendirildiğinde farklı sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Örneğin, Toker (2007), Vollmer ve Kinney (1955) iş doyumunu düzeyinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı, yüksek eğitilmiş çalışanların iş doyumunun daha düşük olduğu sonucuna ulaşırken; Yıldırım (2007), Kayıkçı (2005), Çelen, Piyal,

Karaodul ve Demir (2004), Roger (1991) iş doyumu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki ya da farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

2.2.2.1.5 Medeni durum

Düzenli bir aile hayatı yaratması ve bunun da iş hayatında olumlu etki yapması sonucu iş doyumunu arttırması beklenen faktörlerden biri de evli olmaktır (Tözün, Çulhacı ve Ünsal, 2008: 381). Konu ile ilgili alan yazın tarandığında iş doyumu düzeyi ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki ya da farklılaşma olsun olmasın evlilerin iş doyumu puanlarının bekârlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

2.2.2.2 Çevresel faktörler

İş doyumunu etkileyen örgütsel ya da çevresel faktörlerin bir ölçüde kişisel ihtiyaçlara ve beklentilere bağlı oluşu, bu konuda genel ölçütler geliştirmeyi zorlaştırırsa da, kimi yazarlara göre işin içeriği, ücret, çalışma grubu, üst ile olan ilişkiler ve örgütsel ortam olarak sınıflandırılmakta; kimi yazarlara göre ise işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, tanınma durumu, çalışma koşulları, bireyin öz saygısı, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve astları, örgüt ve yönetimdir (Derin, 2007: 22).

2.2.2.2.1 İşin kendisi

Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, iş doyumu açısından önemli kriterlerdir. Bu durum bireyin yaşamdan keyif almasını, yaşamında mutlu olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işini anlamlı bulan bireylerin, işinden ve yaşamdan daha fazla doyum aldıklarını söylemek olasıdır (Keser, 2006: 105).

İşgörenin çalıştığı işi beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkenidir. İşgörenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran, 2008: 266):

- ✓ İşin işgörenin yeteneklerini kullanmasına elverişli olması.
- ✓ İşin yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması.
- ✓ İşin işgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi.

- ✓ İşin sorun çözmeye dayanması.

İş hakkındaki toplumsal düşünce doğrudan iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler olduğu gibi, çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. İşin yapısal özelliği de doyumunu etkileyen faktörlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer doyum nedenidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

İşin kendisi; işin ilginç olup olmaması, çalışanların yeteneklerini sergilemeye ve onları geliştirmeye izin verip vermemesi, çalışanın kendini yönetmesine izin verip vermemesi ve çalışanın yaptığı işin sonuçlarını görebilmesi ile ilgilidir. Bu boyutun değerlendirilmesi insanların istekle çalışmasını ve işte edindiği yetenekleri yine işi için kullanmasını sağlar (Kalleberg, 1977: 128).

2.2.2.2.2 Ücret

Örgütte işgörenin emeği karşılığında yapılan ödeme (para, ekonomik yararlar, toplumsal haklar, olanaklar, vb.), işten doyumun sağlanmasında üretilen ürünün niteliği kadar önemlidir. Ödeme, yalnız emeğin, edimin karşılığı olarak değil, işteki başarının karşılığı olarak da görülür. Ödemenin az görülmesi, işten doyumunu azalttığı gibi, işgörenin denklik duygusunu da azaltır (Başaran, 2008: 266).

İş yaşamında istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği olanak ve koşulları kısmen de olsa bulan, gereksinimlerinin çoğunu karşılayan bir kimsenin kuskusuz maddi ve manevi doyumunu yakaladığı için gerek iş gerekse iş dışı yaşamında huzurlu olacağı söylenebilir. Oysa istediği bir işi yapmayan, isteklerinin sürekli göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, gereksinimlerini karşılayamayan bir birey olumsuz tutumlar içerisine gireceğinden iş ve iş dışı yaşamı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 40).

Kolasa'a (1969) göre ücret işin sorumluluk düzeyine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına uygun ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olmaktadır. Öte yandan iş doyumunu için, alınan ücretin diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir. İş doyumunun gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular da vardır (Akşit Aşık, 2010: 41).

2.2.2.2.3 Yönetim ve yönetici

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004:19-20).

Nicholsan'a (2003) göre, günümüz toplumunda işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkân tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır (Akt. Bozkurt ve Bozkurt, 2008:4).

Kim (2002: 236), yöneticilerinin katılımcı bir yönetim tarzı sergilediğine inanan çalışanların inanmayanlarınkine oranla daha yüksek iş doyumunu düzeylerine sahip olduğunu, katılımcı stratejik planlama ve üst yöneticilerle etkili iletişim faktörlerinin çalışanların iş doyumunu düzeyleri üzerinde oldukça etkili olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcı yönetimin, daha yüksek üretkenlik ve örgüt performansı, düşük maliyetler, yüksek çalışan kazançları, düşük iş stresi, daha olumlu çalışan tutumu, daha az işçi devri ve gelişmiş servis kalitesi ile ilişkili olduğu yapılan çalışmalarla gösterilmiştir (Leveck ve Jones, 1996: 332).

2.2.2.2.4 Çalışma arkadaşları

Örgütteki ilişkiler, genellikle işgörenlerin birbirlerine karşılıklı hizmet etmelerine dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene doyum sağlar (Başaran, 2008:267).

İşgörenin, çalışma ortamındaki iş arkadaşları iş doyumunu etkiler. Gruptaki bireylerin olumlu, başarılı, saygılı, takdir edici, yardım edici özelliklerinin olması iş doyumunun yükselmesine katkı sağlayacaktır. Olumlu ilişkilerin kurulduğu arkadaş gruplarının çalışanların iş doyumlarının oluşmasında önemli olduğunu biliyoruz. İş

görenler böyle ortamlarda kendilerini daha iyi hissederler. Sorunları paylaşıp çözüm üretebilirler. Sıkıntıları ve sevinçleri paylaşarak psikolojik olarak rahatlar ve streslerini bu yolla atabilirler. Bu da ruhsal bir doyum sağlar ve bireyleri olumlu yönde etkiler (Akkuş, 2010:42).

Çalışanlar kendilerine yardım edebilecek, tavsiye alabilecekleri güvenilir arkadaşları olduğunda işlerine karşı rahatlık, güven ve doyum duygusu kazanırlar (Dotan, 2007:46).

İş arkadaşlarıyla ilişkiler, işin yeni arkadaşlar edinmeye izin vermesi, iş arkadaşlarının arkadaş canlısı ve yardımsever olup olmaması ve iş arkadaşının kişisel ilgilerini paylaşıp paylaşmamasını içerir. Bu boyutun değerlendirilmesi çalışanın işteki sosyal ihtiyaçlarına ilişkin memnuniyetini yansıtır (Kalleberg, 1977:128).

2.2.2.2.5 Fiziki koşullar

Çalışanlar, günlük çalışma zamanlarını geçirdikleri yerin şartlarını, konforunu önemserler. Bu özellikleri dikkate alarak işletmeleri kıyasladıkları ve onları tercih ettiklerini söyleyebiliriz (Akkuş, 2010:43).

Barnowe ve arkadaşlarına (1972) göre çalışanlar genellikle tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlarda çalışmak isterler. Aşırılıklar (çok fazla sıcak, çok az ışık gibi) fiziksel olarak rahatsızlık vereceği ve kişinin çalışmasını kısıtlayacağından; ısı, nem, ışık, gürültü düzeyi ve havalandırma gibi faktörlerin orta derecede olması tercih edilir. Ayrıca çalışanların çoğu işyerlerinin evlerine yakın olmasını, binanın yeni olmasına, yeterli araç ve donanımın olmasını da önem verir (Locke, 1976: 1324).

İşgörenlerin fiziksel gereksinmelerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları, amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri, hem verimlilik hem de işten doyum için gereklidir (Başaran, 2008: 267).

2.2.2.2.6 Yükselme olanakları

Yükselme olanağının yüksekliği, sıklığı, adil olmasıyla, yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir (Başaran, 2008:266).

Luthans'a (1992) göre yükselmek, daha az yineleme gerektiren iş yapmak anlamına geldiğinden iş doyumunu artmaktadır. Alt düzeylerde ise işgörenin özgürlüğünün kısıtlanması, işin daha çok yineleme ve fiziksel güç gerektirmesinin yanında ücret olarak yetersiz kalması, iş doyumunu olumsuz etkilemektedir (Agaoğlu, 2001:47).

İş doyumunu açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumunu artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir (Sun, 2002:32).

2.2.2.2.7 Denetim

Amirler işin planlamasını yapar ve planlanan şekilde yürümesi için astlarını denetler. Bu denetim çalışanlara çok az serbestlik tanıyıp kendi başlarına karar almalarını ve katılımlarını zorlaştırıyorsa iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır (Sun, 2002: 33).

Genel olarak işgörenler denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin işten doyumlarına engel olur (Başaran, 2008: 267).

2.2.2.2.8 Örgüt iklimi

Forehand ve Gilmer (1964:362) örgüt iklimini; örgütü betimleyen ve örgütü diğer örgütlerden ayırt eden, görece olarak sürekliliği olan ve örgütteki kişilerin davranışlarını etkileyen bir özellikler topluluğu olarak ele almaktadır (Akt. Gök, 2009: 590).

Örgütsel iklim, örgütsel yapı, yöntem ve politikalar, liderin özellikleri vb. tarafından belirlenmektedir. Örgütsel iklimin çalışanlarca olması gerekenle, mevcut durumun karşılaştırılarak değerlendirilmesi sonucunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, örgütsel iklimin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir durumdur (Bergson, 1979; Efil, 1990, Akt. Özdemir, 2006: 91).

Çalışanların yaratıcı fikirlerinin örgütün en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar cesaretlendirildiği, fikirlerin adil olarak değerlendirildiği, risk almanın

cesaretlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir örgüt yapısının olduğu bir örgüt ikliminde iş tatmini pozitif, işten ayrılma niyeti ise negatif yönde etkilenmektedir (Çekmecelioğlu, 2005:37).

2.2.2.2.9 Örgüt kültürü

Uttal (1983) örgüt kültürünü; bir örgütteki insanların, örgütün yapısı ve kontrol mekanizmalarının etkileşimiyle ortaya çıkan bir paylaşılan değerler ve inançlar sistemi olarak tanımlar (Akt. Odom, Boxx ve Dunn, 1990:158).

İşgörenlerin; istikrar, emir ve kontrol üzerine yapılaşmış hiyerarşi ve pazar kültürlerine sahip olan örgütler yerine; işgörelere rehber olma, esneklik ve spontane olmayı vurgulayan klan ve adokrasi kültürlerine sahip olan örgütlerde işlerinden daha fazla tatmin olmaları beklenmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 128).

Robbins (1996) kişisel isteklerin kültürle uyumlu olması durumunda, en yüksek iş doyumuna ulaşılacağını iddia eder. Örneğin, bağımsız hareket etme ve başarı güdüsü yüksek kişiler serbest denetimli ve başarıyı ödüllendirmeye önem veren bir örgüt kültüründe daha fazla doyum sağlarlar (Akt. Chang ve Lee, 2007: 161).

Yapıcı bir kurum kültürü oluşturmak; çalışan memnuniyetini artıracak ve çalışanların olumlu ilişkiler içinde olduğu, yüksek bir yaşam doyumunun sağlandığı ve örgütü amaçlarına ulaştıracak olumlu bir iş ortamı yaratacaktır (Park ve Kim, 2009:21).

2.2.3 İş Doyumu Kuramları

Bir örgüt içinde bireylerinin iş doyumlarının incelenmesinde güdülenme kavramlarından yararlanılmaktadır. Bilimsel yönetim ve insan ilişkileri kuramları, çalışan insanları neyin güdülendiğini, anlamamıza yardım eden birçok değişik kuramın ortaya çıkmasına neden olmuşlardır (Dedebali, 2010: 55).

Güdülenme kuramları aynı zamanda iş doyumunu kuramları olarak da karşımıza çıkmaktadır. Güdülenme kuramları; kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki ana başlık altında incelenir. Kapsam kuramları özetle insanı güdüleyen içsel faktörler üzerine yoğunlaşır ve insanın ihtiyaçları ön plandadır. Süreç kuramları ise kişiyi davranışa iten dış faktörlere yoğunlaşırken davranışların sonuçları ve sonuçları algılama biçimlerini ön plana çıkarır.

2.2.3.1 Kapsam (İçerik) kuramları

İçerik kuramcıları, işgörenin niçin güdülendiğini anlamaya ve doyuracağı güdülerinin, gereksinimlerinin neler olduğunu tanımaya çalışırlar. İnsanı davranışa geçiren güçler nelerdir sorusuna cevap aranır. Araştırılacak konu ise işgöreni gücünü harcamaya yöneltecek nesnelerin neler olduğudur (Başaran, 2008:96). Kapsam kuramları adı altında değerlendirilen kuramlar aşağıda verilmiştir:

- ✓ Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı,
- ✓ Alderfer'in ERG Kuramı,
- ✓ Herzbergin Güdüleyici-Hijyen (Çift Faktör) Kuramı,
- ✓ McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı.

2.2.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Aslında Maslow özel olarak bir iş motivasyonu teorisi geliştirmemiştir, ancak Maslow'un teorisinin çıkarımlarının yönetim tarafından oluşturulacak sistemlerin dizaynı için kullanılabilmesi açıktır. Çalışana sunulan en ideal iş ortamı onun bulunduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi seviyesindeki ihtiyaçlarını karşılama sağlayabilecek olandır (Locke, 1976:1307-1308).

Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur (Toker, 2007:96).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi insanların beş temel ihtiyacı olduğunu savunur. Bunlar (Locke, 1976: 1307);

Fizyolojik ihtiyaçlar; Yemek, su, hava vb. temel ihtiyaçları içerir.

Güvenlik ihtiyacı; Fiziksel tehdit ve zararlardan uzak durma ile ekonomik güvenliği içerir.

Aidiyet ve sevgi ihtiyacı

Saygı ihtiyacı; İşinde ustalık ve başarı ihtiyacı ile diğer insanlar tarafından tanınma ve kabul edilme ihtiyaçlarını içerir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı; Kişinin sahip olduğu potansiyeli gerçekleştirme eğiliminde olmasıdır.

Temel ihtiyaçlar baskın olma durumuna göre düzenlenmiş bir şeklide birbirleriyle ilişkilidir. Bu durum en baskın ihtiyacın bilinci tekeline alacağı ve bu ihtiyacın organizmanın çeşitli yeteneklerini bu yönde geliştirme eğiliminde olacağı anlamına gelmektedir. En ekinik ihtiyaçlar ise giderek unutulur hatta reddedilir. Bir ihtiyaç tam olarak doyuma ulaştığında, karşılanan ihtiyaçlar etkin birer motivasyon unsuru olmadığından, bir st basamaktaki ihtiyaç bilinçli bir hayat sürmek ve eylemin merkezi olmak için ortaya çıkar (Maslow, 1943: 394-395).

2.2.3.1.1.1 Fizyolojik ihtiyaçlar

şüphesiz fizyolojik ihtiyaçlar bütün ihtiyaçların en baskın olanıdır. Bu şu anlama gelir, u bir şekilde hayatta herşeyi eksik bir insanın en büyük motivasyon unsuru diğer tüm ihtiyaçlardan ziyade fizyolojik ihtiyaçları olacaktır. Yemek, güvenlik, sevgi ve saygıdan yoksun insan muhtemelen her şeyden çok yemek için açlık duyacaktır (Maslow, 1943: 373).

Eğer bireyin hiçbir ihtiyacı doyuma ulaşmamışsa, fizyolojik ihtiyaçlar organizmaya egemen olacaktır ve diğer bütün ihtiyaçlar yok sayılacak ya da arka plana atılacaktır (Maslow, 1943: 373).

2.2.3.1.1.2 Güvenlik ihtiyacı

Eğer fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmışsa, güvenlik ihtiyaçları olarak adlandırabileceğimiz yeni birtakım ihtiyaçlar doğar (Maslow, 1943: 376). Sağlıklı, normal ve şanslı bir yetişkin, kültürümüzde güvenlik ihtiyaçlarını giderir. Barışl, düzgün işleyen bir toplum normalde üyelerini, vahşi hayvanlardan, suçlulardan, saldırı ve cinayetlerden, zorbalıklardan vs. koruyacaktır. Bu nedenle gerçek anlamda güvenlik ihtiyacı artık etkili bir motivasyon unsuru olmaktan çıkmıştır. Tıpkı tok insanın açlık hissetmemesi ya da güven içindeki insanların kendilerini tehlikede hissetmemesi örneğinde olduğu gibi (Maslow, 1943: 378-379).

2.2.3.1.1.3 Aidiyet ve sevgi ihtiyacı

Eğer hem fizyolojik hem de güvenlik ihtiyaçları karşılandıysa, orada aşk, sevgi ve aidiyet ihtiyaçları doğacaktır ve daha önce tanımlanan bütün döngü yeni bir

merkezde kendini tekrar edecektir. Artık arkadaşların, sevgilinin, bir eşin ya da çocukların yokluğu hiç olmadığı kadar fazla hissedilecektir. Kişi insanlar arasındaki sevgi ilişkilerine özlem duyacak, toplumda bir gruba ait olma ihtiyacı hissedecek ve hedefine ulaşmak için elinden geleni yapacaktır. Dünyada böyle bir yer edinmeyi her şeyden çok isteyecek hatta bu ihtiyacı hissetmeden önce aşkla alay ettiğini bile unutacaktır (Maslow, 1943: 380-381).

2.2.3.1.1.4 Saygı ihtiyacı

Toplumumuzdaki bütün insanların (patolojik istisnalar hariç), durağan bir kendini yüksek değerlendirme, kendilerine saygı duyma ve başkaları tarafından saygı duyulma ihtiyacı ya da isteği vardır. Bu ihtiyaçlar iki alt gruba ayrılabilir. Bunlardan ilki güç, başarı, dünyaya karşısında güvenle durabilme, bağımsızlık ve özgürlük isteğidir. İkincisi ise itibar ya da prestij (diğer insanlardan saygı görmek olarak tanımlanabilir), tanınma, ilgi duyulma, önem verilme ve takdir edilme isteğidir (Maslow, 1943: 381-382).

Saygı ihtiyacının doyuma ulaşması kişiyi özgüvene, değere, güce, yeteneğe ve dünyada yararlı ve önemli olma yeterliğine ulaştırır. Fakat bu ihtiyaçları engellemek aşağılık, güçsüzlük ve çaresizlik duygusuna neden olur (Maslow, 1943: 382).

2.2.3.1.1.5 Kendini gerçekleştirme

Bütün bu ihtiyaçlar karşılanırsa bile, çoğu zaman (her zaman olmasa bile) kendine uygun olanı yapmadıkça yeni bir memnuniyetsizlik ve huzursuzluk duygusunun oluştuğu hissedilebilir. Eğer kişi tamamen mutlu olmak istiyorsa, müzisyen müzik yapmalı, ressam resim yapmalı, bir şair şiir yazmalıdır. Bir insan ne alabiliyorsa o olmalıdır. Bu ihtiyaç kendini gerçekleştirme olarak adlandırılabilir (Maslow, 1943: 382).

Bu ihtiyaçların alacağı şekil tabii ki de kişiden kişiye çeşitlilik gösterir. Bir kişi mükemmel bir anne olmayı ister, diğeri sporcu olarak görülmeyi, bir başkası ise resim yapmayı ya da keşif yapmayı isteyebilir. Yaratıcılık kapasitesi olan insanlarda bu şekli alacak olmasına rağmen, yaratıcı bir arzu şart değildir (Maslow, 1943: 383).

İhtiyaçlar hiyerarşisinin tersine işlediği durumlarda olabilir. Bir ihtiyacın uzun süre doyuma ulaşması sonucunda bu ihtiyaç eksik değerlendirilebilir. Kronik bir açlık çekmemiş insanlar bunun etkilerini küçümseyebilir ve yemek ihtiyacını önemsiz bir şeymiş gibi görebilirler. İnsanlar eğer daha üst düzey bir ihtiyaç tarafından güdülenirlerse, bu ihtiyaç onlar için diğerlerinden daha önemli olur. Başlangıçta ulaşılmaz olan bu ihtiyaç, zamanla ulaşılması mümkün olur ve sonunda giderilir. Ancak bu daha üst düzeydeki ihtiyaç için kişi kendisini daha temel ihtiyaçlardan yoksun bırakabilir. Temel ihtiyaçlarından uzun süre yoksun kalan kişinin üst düzey ve temel ihtiyaçlarını yeniden değerlendirerek daha baskın olan temel ihtiyaçlarına yönelmesini bekleyebiliriz. Örneğin özsaygısını kaybetmektense işten ayrılmayı tercih eden biri 6 aylık bir işsizlik ve açlık döneminden sonra özsaygısını kaybetmek pahasına eski işine dönebilir (Maslow, 1943: 387).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, çalışanları işyerlerinde çalışmaya teşvik eden temel unsur çalışanların sahip oldukları ancak karşılanmayan ihtiyaçları olarak açıklanmaktadır. Bu teoriye göre yöneticinin temel işi, çalışanlarının karşılanmamış olan bu ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacak imkanları sağlayarak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005 :329).

2.2.3.1.2 Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer'in ERG (Existance, Relatedness, Growth) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını temel almıştır. Maslow'un kuramının iş organizasyonlarına uyarlanmış biçimi olarak da ifade edilebilir. Maslow'un kuramında bazı eksiklikler olduğunu düşünen Alderfer bu kuramı temel alarak iş organizasyonlarına uygun olarak geliştirmiştir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:48).

Örgütlerde bireylerin davranışlarını anlamada ortak başlangıç noktası insan ihtiyaçlarıdır. Çünkü örgütlerdeki insan davranışlarına ilişkin geniş deneyimler ihtiyaçların incelenmesi ile anlaşılabilir. İnsan ihtiyaçlarının baskınlığı teorilerinden biri olan ERG özellikle örgütlerdeki insan davranışları ile ilgilenir ve insan ihtiyaçlarını *varoluş*, *aidiyet* ve *gelişme ihtiyaçları* olmak üzere üç kategoriye ayırır.

Bu ihtiyaçlara duyulan istekle bunların doyuma ulaşması ya da ulaşmaması arasındaki ilişkiyi değerlendirir (Alderfer ve Guzzo, 1979:347)

2.2.3.1.2.1 Varoluş ihtiyacı

Varoluş ihtiyacı açlık, susuzluk gibi fizyolojik ihtiyaçlar ile maaş, yan ödemeler ve fiziksel güvenlik gibi maddi ihtiyaçların tamamını içerir. Varoluş ihtiyacı öncelikle kişinin maddi kaynak elde etme amacı ve ikinci olarak da kaynakların yetersiz olduğu durumlarda kişinin kendi doyumunun diğer kişilerin doyumsuzluğu ile ilişkili olması ile nitelenir (Schneider ve Alderfer, 1973: 490). Diğer bir ifade normal şartlar altında kişinin amacı varoluş ihtiyacını gidermektir ancak kaynakların yetersiz olması durumunda kişinin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmesi başkalarının bu ihtiyaçlarını karşılayamaması ile mümkün olabileceği anlamına gelebilir

2.2.3.1.2.1 Aidiyet ihtiyacı

Aidiyet ihtiyacı insanların sahip olduğu, karşılıklı duygu ve düşüncelerin paylaşılması olarak ifade edilen, başkaları ile ilişkiler kurma, isteğini ifade eder. Varoluş ihtiyacından farklı olarak aidiyet ihtiyacının temel niteliği bu ihtiyacın karşılıklılık olmaksızın giderilememesidir. İlişkideki tüm taraflar için doyum ya da doyumsuzluk ilişkili olma eğilimindedir (Schneider ve Alderfer, 1973: 490).

2.2.3.1.2.3 Gelişme ihtiyacı

Gelişme ihtiyacı bir kişinin kendisine ve etrafı üzerinde yaratıcı ve üretici etkilere sahip olma isteğini içerir. Gelişme ihtiyacı bir insanın tüm kapasitesini kullanması ve yeni yetenekler geliştirmesi gereken bir problemle karşılaştığında ortaya çıkar. Kişinin gelişme ihtiyacını giderdiğinde bir insan olarak kendini tamamlamış ya da aşmış hisseder (Schneider ve Alderfer, 1973: 490).

ERG Kuramı, Maslow'un kuramındaki beş temel gereksinime karşılık gelen üç gereksinimi içermektedir. Her iki kuram da bir alt gereksinimin karşılanması durumunda üst düzey bir isteğin doğacağını kabul etmesine karşın bazı farklı yönleri vardır. ERG Kuramına göre gereksinimler karşılanmadığında bir alt düzey gereksinim belirir (Sun, 2002: 17).

Alderfer'in (1972) kuramı da bir hiyerarşi içermekle birlikte Maslow'un hiyerarşisi kadar katı değildir. Alderfer gereksinim düzeylerini somuttan soyuta doğru sıralamıştır. Ayrıca birden fazla gereksinimin aynı anda doğabileceğini belirtmektedir. Örneğin, karnı aç bir insanın bir gruba ait olup olmadığını hissetmesinin mümkün olduğunu ve bir aktiviteyle uğraşmak konusunda yeteneklerini kullanıp kullanamayacağını farkında olabileceğini söylemektedir (Sun, 2002: 17).

2.2.3.1.3 Herzberg'in GÜdüleyici-Koruyucu (Çift Faktör) Kuramı

Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından 200 mühendis ile yaptığı yüksek derecede güdüledikleri ve tam olarak doyum hissettikleri durumları anlatmalarını istediği araştırmada, iş görenleri nelerin güdülediğini anlamamıza yardım eden bir kuram geliştirmiştir. Kuram, temelde Maslow'un teorisinin iki boyutta sınıflandırılmasına dayanmaktadır (Dedebali, 2010: 57).

Herzberg ve diğerlerinin (1959), yanıt aradıkları temel soru, özellikleri gereği çeşitli faktörlerin iş doyumunu ya da doyumсуuzluğu yaratma konusunda nasıl bir etkilerinin olduğudur. Araştırmacılar, bu faktörleri doğrudan işin yapılması ile ilgili olanlar ve işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlar olarak iki ayrı grupta toplamışlar; işin kendisi ile ilgili olan faktörlere doyum sağlayıcılar ya da güdüleyiciler, işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlara ise doyumсуuzluk yaratan ya da koruyucu faktörler adını vermişlerdir (Sun, 2002: 17-18).

2.2.3.1.3.1 GÜdüleyici faktörler

Araştırmacıya göre motive edici faktörler doğrudan doğruya işle ilgili (içsel) olup, başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişmedir. Herzberg'e göre, kişi işini sevdiğçe, işinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve isinde kendini geliştirdikçe tatmin olacaktır. Aksi durumda ise tatminsiz olmayacak, fakat tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır (Akkuş, 2010:18).

Herzbergin görüşlerine göre motivasyonel faktörler bireyi mutlu kılan, iş yerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:47).

Güdüleyici etmenler işgöreni özgerçekleştirmeye ulaştırıran örgütsel etmenlerdir. Güdüleyici etmenlerin etkisiyle işgörenler içten güdülenebilir. Örgütte güdüleyici etmenlerin yetenince bulunması iş göreni işten doyuma ulaştırır; bulunmaması ise işgörenleri doyumsuz yapmaz, yalnızca doyuma ulaşmamış yapar (Başaran, 2008:100).

2.2.3.1.3.2 Hijyen (Koruyucu) faktörler

İşgörenin görevini kesintisiz yapmasını sağlayan etmenlerdir. Bunlar işgörenin sağlıklı çalışmasına gerek olduğundan aynı anda sağlık etmenleridir. Bu etmenlerin azaltılması, iş görende doyumsuzluk yarattığı için bunlar olumsuz etmenlerdir (Başaran, 2008: 99).

Doğrudan doğruya işin içeriği ile ilgili olmayıp, işin çevresel (dışsal) şartlarıyla ilgilidirler. Bunlar; şirket politikası ve yönetim, gözetim, üstlerle ve astlarla ilişkiler, iş koşulları, ücret, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, özel yaşantı, statü ve güvenlik faktörleridir. Herzberg'e göre şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve gözetimin yetersiz oluşu, üstlerle, astlarla ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin iyi olmaması, iş koşullarının elverişsiz oluşu, ücret düzeyinin yetersizliği, çalışan kişinin kabul edilebilir olarak düşündüğü düzeyin altına indiğinde o kişi tatminsiz olur. Bunun yanında, kabul edilebilir düzeyde veya bu düzeyin üzerinde olduğu takdirde tatminsizlik durumu ortadan kalkar. Bu tatminsizlik halinin ortadan kalkması herhangi bir tatmin yaratmaz, sadece “nötr” bir durum oluşturur (Akkuş, 2010:18).

Hijyen faktörler bireyin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir. Hijyen faktörlerin motive edici özellikleri nispeten daha azdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:47).

Aşağıdaki tabloda Maslow, Alderfer ve Herzberg'in motivasyon kuramlarının özet bir karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 5. Maslow, Alderfer ve Herzberg'in kuramlarının karşılaştırılması.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	Alderfer'in ERG Kuramı	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı
<i>Kendini Gerçekleştirme</i> (Potansiyelini ortaya çıkarma)	<i>Gelişme</i> (Yaratıcı ürünler ortaya çıkarma)	<i>Motivasyon</i> (Başarı, Tanınma, İşin Kendisi, Sorumluluk, İlerleme ve Gelişme)
<i>Saygı</i> (Diğer insanlarca tanınma ve kabul görme)	<i>Aidiyet</i> (Başkalarıyla duygu ve düşünceleri paylaşma)	
<i>Ait Olma</i> (İnsanlarla ilişki içinde olma, sevgi)	<i>Varoluş</i> (Fiziksel ihtiyaçlar ve güvende olma)	<i>Hijyen</i> (Şirket Politikası ve Yönetim, Gözetim, Üstlerle ve Astlarla İlişkiler, İş Koşulları, Ücret, İş Arkadaşlarıyla İlişkiler, Özel Yaşantı, Statü ve Güvenlik
<i>Güvenlik</i> (Tehlikelerden korunma)		
<i>Fizyolojik</i> (Açlık Susuzluk, Hava vb.)		

2.2.3.1.4 McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı

İnsan ihtiyaçlarının bazıları doğuştan gelmekte bazıları ise sonradan kazanılmaktadır. McClelland'a göre ise bireyler yaşamları boyunca bazı ihtiyaçlar duymaktadırlar ancak diğer teorilerden farklı olarak bu ihtiyaçları doğuştan değil, sonradan yaşam tecrübeleri yoluyla öğrenmektedirler (Taşdemir, 2013: 36).

McClelland, insan ihtiyaçlarını başarı, ilişki ve güç olmak üzere üç grupta toplamıştır. Kurama göre; bireyin bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarma olasılığı, diğer ihtiyaçlara oranla belirli bir güdünün gücünün, görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlıdır (Terzi 2002:26).

2.2.3.1.4.1 Başarı ihtiyacı

Kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren hedefler belirler, bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve davranışları gösterir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:49). McClelland'a (1961) göre araştırmalar yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin bireysel gelişime önem verdiklerini, orta derecede risklere girmeyi istediklerini, sonuçları kolay alınabilecek işlere daha yatkın olduklarını, çoğunlukla kendilerini işlerine adadıklarını, gönüllü olarak sorumluluk üstlendiklerini ve

zorluklar karşısında yılmadıklarını, işlerin gidiş yönü hakkında geri bildirim istediklerini göstermiştir (Kaya ve Selçuk, 2007:177).

Bir işi kotarmak (accomplishment), böylece başarılı olmak insanın coşkulanmasına, duygusal yönden ödüllенmesine yol açar. Yüksek başarı elde eden bir işgörenin 1) sorunları çözümede kişisel sorumluluk alması; 2) tehlikeleri hesaplayarak girişimde bulunması; 3) durumu değerlendirerek dönüt alması yeterliğini yükseltir (Başaran, 2008:102).

2.2.3.1.4.2 Güç ihtiyacı

Robbins'e (1994) göre güç gereksinimi bireyin çevresine hakim olma isteğidir. Güç gereksinimi yüksek olan bireyler yönetici olmaktan hoşlanırlar. Başkaları üzerinde etkili olmayı ve statü sağlayıcı durumlarda olmayı isterler (Akt. Okyay, 2009:11).

Bu güdüleri güçlü olan kişiler kimi kez toplumsal yaşama kendilerini ayarlayamayıp yalnızca başkaları üstünde kişisel egemenlik kurmak isterler, dolayısıyla çeşitli şiddet eylemlerine girişirler. Kimi kez de bir seçimi kazanmak, bir yarışmada kazanmak gibi daha toplumsal eylemlere girişirler, bu güdülerini toplumca daha kabul edilen yönlerde kullanabilirler (Onaran, 1981:216).

Güdüsel örüntüsü erk başatlı olan bir işgören diğer işgörenlere bakarak yönetmen olmaya, uzmanlık erkini kullanmak için işinde uzman olmaya, bu yolla başkalarının üzerinde güç gösterisi yapmaya daha çok eğilimlidir; kendini göstermek için tehlikelere atılmaya daha çok heveslidir; işine ilişkin kararları kendi başına vermeye isteklidir; başkalarını etkilemek için tüm araç ve yöntemleri elinde tutmaya yönelimlidir; yükselmenin kestirme yollarını aramak için çabalar; yönetme olduğunda da erk güdüsünü doyurmak için astları üzerine değişik baskı yöntemleri uygular (Başaran, 2008:103).

2.2.3.1.4.3 İlişki kurma ihtiyacı

Yakınlık güdüsü yüksek olan kişiler için başka insanların varlığı gerekir. Bu gibi kişiler başkalarıyla iletişimde bulunmak, onların duygularını anlamak isteyecek, iyi kişilerarası ilişkilerden kurulu bir ortam içinde rahat edeceklerdir. Çeşitli kişilerin ya

da çeşitli birimlerin işlerini birleştirmek görevini yakınlık güdüsü daha belirgin olan bir yönetici çok iyi yapabilecektir (Onaran, 1981:215).

İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler (Erdem, 1997: 75):

- ✓ Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
- ✓ Diğerleri tarafından sevmekten hoşlanırlar.
- ✓ Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.
- ✓ Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

2.2.3.2 Süreç kuramları

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka birdeyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Kaplan, 2007:41). Aşağıda süreç kuramları kapsamında değerlendirilen motivasyon kuramları açıklanmıştır.

2.2.3.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'a göre organizasyondaki çalışanların gösterecekleri çaba sonucunda elde edecekleri bir performans beklentisi bulunmaktadır. Bu performans, çalışanların performansları sonucunda elde edilecek sonuçlar hakkındaki beklentiler ile yakından ilişkilidir. Eğer, performans sonucu elde edilecek sonuç hakkında beklenti pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici bir faktör olacaktır. Buna karşın, performans sonucu elde edilecek beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisine girmeyeceklerdir (Koca, 2010 :29)

Vroom'a göre bireyi güdüleyen diğer bir ifadeyle bir iş için çaba harcamasını sağlayan iki etken vardır. Bunlar: valans ve beklentidir.

Valans; bireyin bir sonucu elde etme konusundaki isteğinin şiddetidir. Amaca verilen önemlidir. Eğer birey; bir amaca ulaşmak istiyorsa valans (+) bu amaca ulaşmak istemiyorsa valans (-) bu amaca karşı kayıtsızsa valans nötrdür (0). Valansı +1 ile -1

arasında bir değişken olarak göstermek mümkündür. Yüksek valans kişinin daha fazla gayret göstermesine sebep olur (Erdem, 1998:54).

Beklenti; kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli, bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret (davranış) ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır (Kaplan, 2007:45).

İşgörenin hemen ilk elde edeceğine inandığı ve sezdiği beklentisi *birincil amaçtır*. Sözgelimi bu, görevde yüksek bir edim elde etmek olabilir. İşgörence inanılan sezilen *ikincil amaç* ise, elde edilen bu birincil amacın aracılığı ile elde edeceğidir. Sözgelimi; işgören görevinde elde ettiği yüksek edimin aracılığı ile yan ürünü olarak, ücretinin artmasını ya da daha iyi bir göreve gelmesini bekliyor olabilir (Başaran, 2008:104).

Motivasyon kişinin performans hedeflerinin valansı ile kişinin çabalarının hedeflerine ulaşma beklentisinin etkileşimli bir çarpımsal fonksiyonu olarak kabul edilir. Böylece motivasyon kavramı aşağıdaki gibi formülize edilebilir (Oliver, 1974:244):

$$\text{Motivasyon} = \text{Valans} \times \text{Beklenti}$$

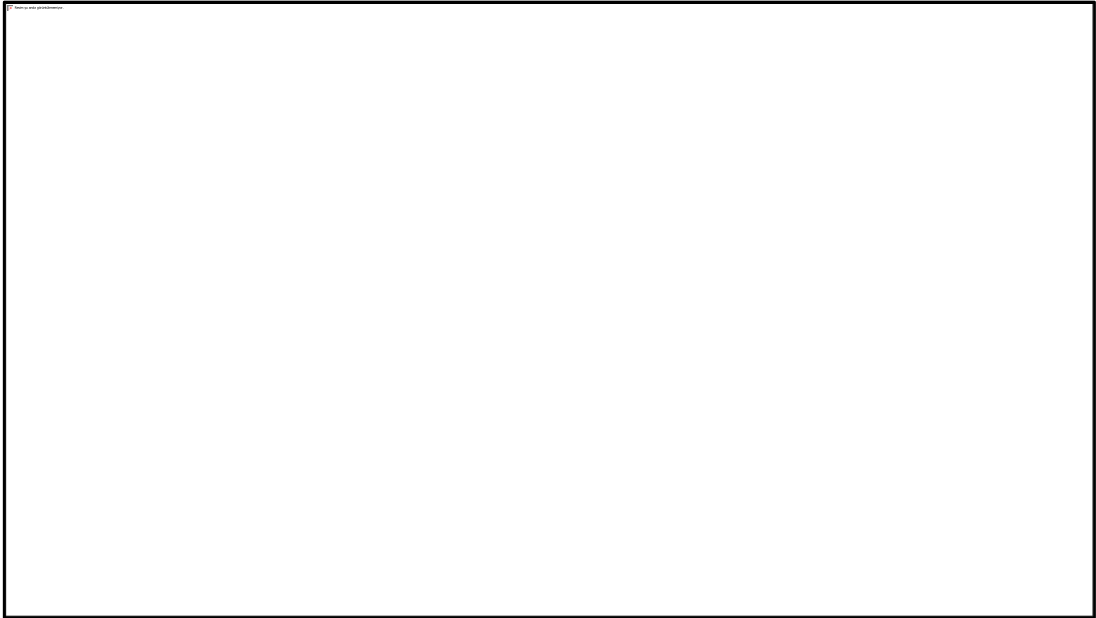
Aradaki ilişkinin çarpım olması hem *valence'in* hem de beklentinin belli bir oranda var olmasını gerektirir. Bunlardan biri sıfır olduğunda eyleme geçme gücü de sıfır olacaktır, örneğin bir işgören işinde üstün başarı göstermek isteyebilir, ama çalışmanın onu başarıya götürmeyeceğine inanırsa kendisinde başarıya ulaşma gücü bulunmayacaktır. Ayrıca bu güç (-) değerinde de olabilir. O zaman bir amaçtan kaçınma söz konusu olacaktır (Onaran, 1981:73)

Bu teorinin bir diğer kavramı ise araçsallıktır. *Araçsallık*; birincil amacın başka amaçlara ulaşmaya yol açmasıdır. İkincil üçüncül gibi amaçlara ulaşma, birincil amacın ödülüdür (Başaran, 2008:106). Araçsallık kavramı, kişinin, tatmin olacağına inandığı bir sonuca belirli birtakım araçlar sayesinde ulaşabileceği inancını biçimlendirerek, onun davranışının şekillendirilebileceğini göstermektedir (Anık, 2007: 139).

Sonuç olarak bu kuramda bir işten beklenen ümit ve ödüller başarının nedenini oluşturmaktadır. Bir insanın ileriye ait ümitleri ile işten alacağı ödüllerin değeri onun güdülenmesinin temelini oluşturmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:50).

2.2.3.2.2 Porter ve Lawler'ın Beklenti-Değer Kuramı

Bu kuram da temelde bir beklenti kuramıdır, ancak Vroom'un kuramında olmayan başka tutumsal değişkenler de kuramda yer almıştır. Zaten kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir (Onaran, 1981:76-77). Bu ilişkiler aşağıdaki çizelgede olduğu gibi gösterilebilir.



Şekil 2. Porter-Lawler Motivasyon Modeli (Kaynak: Porter ve Lawler, 1968: 165)

Semerci (2005:35-36) Porter ve Lawler Modeline ait şemayı özetle şöyle açıklamıştır: Modele göre çalışanın çabası iki önemli faktör tarafından ortaklaşa belirlenir. Kişiler elde edecekleri ödülleri değerli buluyor ve çabaları sonucunda bu ödüllere ulaşabileceklerine inanıyorlarsa belirli düzeyde çaba harcayacaklardır. Kişinin çabasının iş performansına dönüşebilmesi için yeterli seviyede yetenek ve özelliğe sahip olması ve işiyle ilgili görevleri çok iyi anlamış olması (rolünü iyi algılaması) gerekir. Aksi halde kişi çok çaba harcarsa dahi gerekli performansı gösteremeyebilir. Kişi performansı sonucunda içsel ya da dışsal ödüller ile motive olur. İçsel ödüllerin kişinin motivasyonunda dışsal ödüllerden daha etkin olduğu ifade edilmektedir. Kişinin performansı sonucunda aldığı ödüllerin adil olup

olmadığı kanaati onun iş doyumunu ya da doyumsuzluğunu belirleyecek ayrıca ileride elde etmeyi umdukları ödüllere verecekleri değeri ve harcayacakları çabayı belirleyecektir.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere Porter ve Lawler'ın beklenti-değer kuramının motivasyon için tanımladığı değişkenler aşağıda kısaca özetlenmiştir.

2.2.3.2.2.1 Ödülün değeri

Bu değişken çeşitli sonuçların (amaçların) birey için çekiciliğini göstermektedir. Ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde çeşitli değerler alırlar (Onaran, 1981:79). Edim (Performans) ile doyumun arasındaki ilişkiyi işgörenin algıladığı ödülün değeri belirler. İşgören algıladığı ödülü ne oranda değerli buluyorsa edim ile doyumun ilişkisi o oranda artar (Başaran, 2008:107).

2.2.3.2.2.2 Algılanan çaba ödül olasılığı

Bu değişken bir kişinin çabalarının beklediği ödülü elde edip etmeyeceği konusundaki beklentilerini göstermektedir. Bu beklenti iki alt beklentiye ayrılabilir : (1) ödülle iş başarımı arasındaki ilişki konusundaki beklenti, (2) iş başarımıyla çaba arasındaki ilişki konusundaki beklenti. Bu iki olasılık da düşükse çabanın ödülle sonuçlanması olasılığı da düşüktür (Onaran, 1981:78).

2.2.3.2.2.3 Çaba

İşgörenin işini yapmak için harcadığı bilişsel, devimsel ve duygusal gücün toplamıdır. İşgörenin çabasının değeri ve yeğlinliği, elde etmeyi umduğu ödülün değeri ile algılayabildiği ödülü etme olasılığının işlevidir (Başaran, 2008:107). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çabanın iş başarımından ayrı bir değişken olarak düşünülmüş olmasıdır. Yani, bir işte her çaba gösteren, çoğu başarılı olmakla birlikte, her zaman da başarı kazanmayabilir (Onaran, 1981:78).

2.2.3.2.2.4 Yetenek ve kişilik özellikleri

Bunlar bir insanın çevredeki anlık değişimlerden pak etkilenmeyen, uzun süreli kişilik özellikleridir. Bu özellikler bir işgörenin herhangi bir işte başarılı olup olmayacağında çok etkili olur (Onaran, 1981:79).

2.2.3.2.2.5 Rol algıları

Bu değişken, bir işgörenin işini nasıl tanımladığıyla, işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceğiyle ilişkilidir. Bir birey işinde nasıl başarılı olacağına ilişkinin yanlış yorumlar yapıyorsa, ne kadar çaba gösterirse göstereceği başarılı olamayacaktır (Onaran, 1981:79).

2.2.3.2.2.6 İş başarısı (Performans / Edim)

İşgörenin gösterdiği çaba ile elde ettiği ürünün nesnel olarak ölçülebilen kesimidir. Çaba işgöreni edime götürür; ama çaba ile edim eşit olmayabilir. Kimi kez çok çaba az edimle sonuçlanabilir. İşgörenin edimini azaltan ya da çoğaltan üç önemli etken, işgörenin kendi *yeterliliğini*, *kisilik özelliklerini* ve *görevini algılama* biçimidir (Başaran, 2008:107).

2.2.3.2.2.7 Ödüller

İşgörenlerin istediği sonuçlardır. Bunlar ya kendi çabalarıyla elde edilir ya da başkalarınca verilir. İçsel ödüller, bir işi yapıp bitirmek, başarılı bir çalışma yapmak gibi, kişinin kendi davranışı sonucu elde ettiği ödüllerdir. Dışsal ödüllerse ücret artışı, yükselme gibi işgörenin dışında, daha çok örgüt tarafından verilen ödüllerdir (Onaran, 1981:79). İçsel ödül dışsal ödülünden daha çok güdüleyicidir. İşgörenin elde ettiği içsel ve dışsal ödülün artması, göstereceği çabayı ve sağlayacağı doyumunu artırır (Başaran, 2008:107).

2.2.3.2.2.8 Algılanan ödül adaleti

İşgörenin örgütte gösterdiği çalışma sonucunda alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır. Her işgören gerek gösterdiği çabaya gerek bulunduğu göreve “denk” olduğunu düşündüğü bir fiyat biçer, bunu almak ister (Onaran, 1981:80).

2.2.3.2.2.9 Doyum

Umulan ve gerçekleşen ödül birbirine denk olduğunda duyulan hazdır (Başaran, 2008:108). Bu değişken, elde edilen ödüllerin, algılanan ödülleri karşılayıp karşılamadığını ya da bu miktarı geçip geçmediğini gösterir. Denk diye düşündüğü ödüller elde ettiklerinden fazlaysa işgören doyumsuzluk duyacaktır. Çizelgeden de görüldüğü gibi, doyum yalnız gerçekte elde edilen ödüllerle değil, işgörenin alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıyla da belirlenmektedir (Onaran, 1981:80).

2.2.3.2.2.10 Geri bildirim (Dönüt)

İşgörenin eylemleri sonunda elde ettiği doyumun beklentisine, çabasına ve edimine yansıyan düzeltici, yönlendirici, hızlandırıcı ya da yavaşlatıcı etkisidir. Dönüt ne denli olumlu ve güçlüyse, işin yinelenmesi gerektiğinde işgörenin beklenti derecesi, çabası o denli artış gösterir. Böylece işgören gelecek kez aynı işi yapması gerektiğinde umduğunu bulacağını bilerek daha yüksek çaba göstermeye hazır olur (Başaran, 2008:108).

2.2.3.2.3 Denklik Kuramı

Denklik kuramı J.S Adams tarafından geliştirilmiştir. Denklik kuramı, işgörenin örgüte verdiği ile örgütten aldığını denk bulmasının örgütsel davranışını etkilediği savı üzerine kurulmuştur (Başaran, 2008:109). Denklik kuramında üç temel kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; girdi, çıktı (ödül veya sonuç), denklik duygusudur.

Girdiler; bireyin örgüte beraberinde getirdikleridir. Anlak (zekâ), deney, ustalık, yaş, toplumsal statü, işte gösterdiği çaba gibi birtakım nitelikler ile kişinin çekiciliği,

sağlığı, elindeki araçlar, gereçler gibi akla gelebilecek başka şeyler kişinin girdilerini oluşturur (Onaran, 1981: 167).

Çıktılar; bireyin girdileri karşısındaki beklentilerini ifade eder. Ücret ya da işe ilişkin başka ödüller, gözetim, toplumsal yardımlar, statü simgeleri, çalışma koşulları, güvence gibi öğeler çıktıları oluşturur (Onaran, 1981: 168).

Denklik; bireyin girdileri ile çıktıları arasındaki değer eşitliğidir. Denklik duygusu, işgörenin kendine denk saydığı başka bir işgörenin örgüte verdiği ve örgütten aldığı ile kendinin örgüte verdiği ve örgütten aldığını karşılaştırması ve bu karşılaştırmada adalet duygusunu geliştirmesi ile oluşur (Başaran, 2008:109)

Adams (1965: 280) eşitsizliği şöyle tanımlar: Eşitsizlik bir kişinin girdileri ve çıktılarıyla başkalarının girdileri ve çıktılarının eşit olmadığını düşündüğünde ortaya çıkar. Bu durum a) kişinin, diğer kişi ile doğrudan bir bilgi aktarımı ilişkisinde olması b) iki kişinin üçüncü bir taraf ya da kişi ile bilgi aktarımı ilişkisinde olması halinde gerçekleşir (Goodman ve Friedman, 1971: 271).

Adams'a (1976) göre denksizlik duygusunun derecesi işgörenin denksizlik hoşgörüsü sınırını aştığında işgörende davranış bozuklukları görülür. Bu bozukluklar, performans azlığı, ilişki bozukluğu, yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma eğilimi, işe devamsızlık, örgüte yabancılaşma gibi işlevsel bozukluklar olabilir (Başaran, 2008:110).

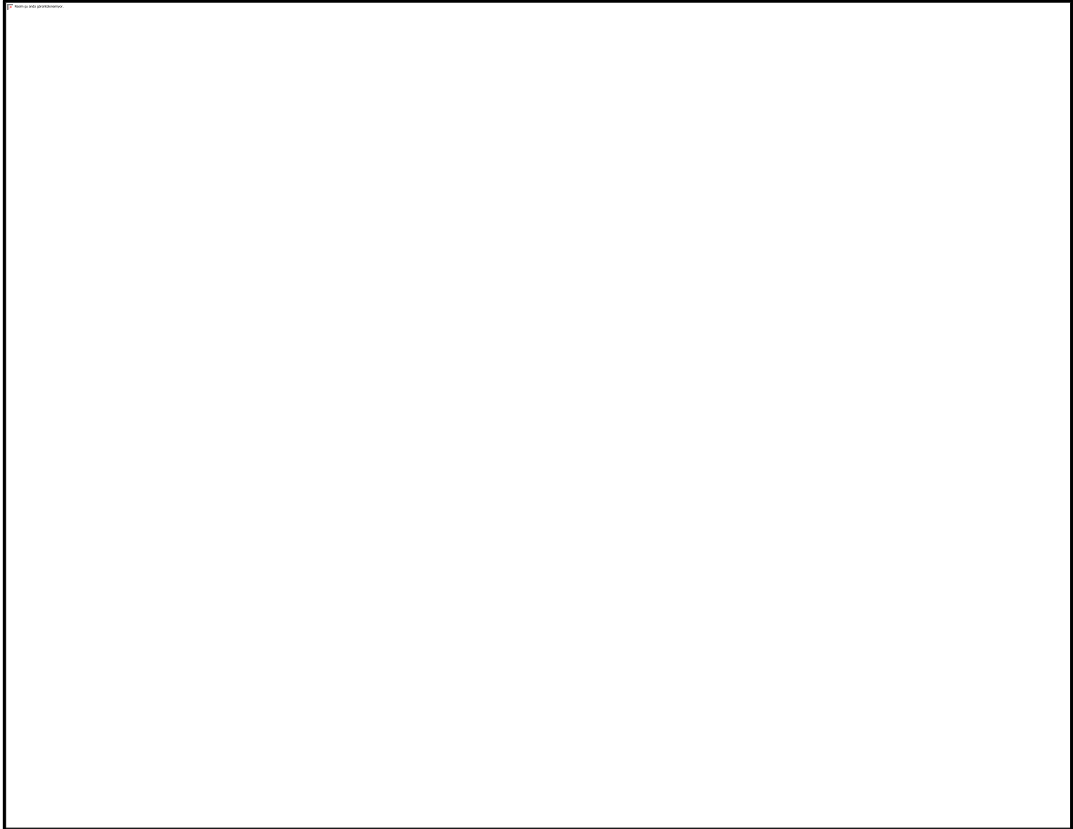
Bu konuda yöneticiye düşen çeşitli görevler bulunmaktadır. Özellikle değerlendirmelerde objektif olmak zorundadır. Her şeyden önce eşit gayret ve çabaları eşit şekilde ödüllendirmek gerekir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:52).

Adams'a (1963) göre kişi eşitsizliği azaltmak için çeşitli olası yöntemler kullanabilir. Bunlar (Huppertz, Arenson ve Evans, 1978:250):

1. Kendi girdileri referans aldığı kaynağın girdilerinden düşükse kişi girdilerini artırabilir.
2. Kendi girdileri referans aldığı kaynağın girdilerinden yüksekse kişi girdilerini azaltabilir.
3. Kendi çıktıları referans aldığı kaynağın çıktılarından düşükse çıktılarını artırabilir.
4. Kendi çıktıları referans aldığı kaynağın çıktılarından yüksekse çıktılarını azaltabilir.

5. Bilgi değişimini bırakabilir.
6. Girdileri ya da çıktıları psikolojik olarak çarpıtabilir.
7. Referans aldığı kaynağın girdilerini ya da çıktılarını çarpıtabilir.
8. Referans aldığı kaynağı değiştirebilir.

Adams'ın eşitlik kuramı aşağıdaki şekilde kısaca özetlenmiştir.



Şekil 3. Adams'ın Denklik Kuramı

(Kaynak: <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>)

Denksizlikten doğan gerginliği azaltmaya çalışırken kişi genel olarak ya ödüllerin değerlerini yükseltmeye ya da çok uğraş isteyen, değiştirme maliyeti yüksek olan girdileri artırmamaya çalışacak, bir de ödülleriyle sonuçlarını gerçek ya da bilişsel olarak değiştirmeye çalışırken kendine saygısını yitirmemeye, kişiliğine dokunmamaya uğraşacaktır (Onaran, 1981: 171).

2.2.3.2.4 Amaç Kuramı

Bireylerin işlerindeki hedeflerini belirlemesi, ödemeler, promosyonlar ve kariyer gelişimleri hakkındaki süreçler kendilerine ve işlerine değer verme yolunda önemli birer etkidir (Locke, 1976:1341).

Edwin Locke'a (1976) göre fertlerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir fert, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir ferde oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:52).

Edwin A.Locke ve Garry P.Latham'ın Amaç Kuramı, amaçların insan davranışının olmasa da, birçok şeyin doğrudan düzenleyicisi ve öncüsü olduğunu savunur. Teori bir insanın davranışlarını düzenlemek için daima bilinçli olarak amaçlarının farkında olması gerektiğini ifade etmez. Ancak davranışlarla amaçlar arasında bir ilişki olduğunu, amaca ulaşmayı sağlayacak psikolojik ve fizyolojik eylemlere rehberlik etmek ve anlam verebilmek için amaçların bilinç çerçevesinde olması gerektiğini belirtir (Rogelberg, 2007:278)

Amaçların iki ana niteliği vardır: İçerik ve yoğunluk. Amacın içeriği ulaşılmak istenen hedef ya da sonuçtur. Bir insanın az ya da çok hedefi olması sayısal olarak çeşitlilik gösterebilir. İnsanların kısa süreli yakın ya da uzun süreli uzak hedefleri olabilir ya da hedefler zor veya kolay olabilir. Amaçlar ayrıca bir şeyler öğrenme ya da keşfetme gibi performans sonucuna odaklı olarak çeşitlilik gösterebilir (Rogelberg, 2007:278).

Amaç yoğunluğu, verilen bir amacın kişinin amaç hiyerarşisinde bulunduğu yer örneğinde olduğu gibi amaçların performans üzerindeki belirleyici rolünü ve etkisini ifade eder. Yoğun bir psikolojik süreç, çok fazla bilginin analiz edilip birleştirildiği bir ortamda belirsiz amaçlardansa açık ve net amaçlar belirlemeyi içerir. Bu nedenle özel bir performans amacı belirlemek belirsiz bir amaca adapte olmaktan çok daha faydalı olacaktır (Rogelberg, 2007:279).

Kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Birey hem ruhsal, hem fizik enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltir. Dolayısıyla iş başarımını etkileyen önemli bir güdüsel etmen de bireyin amaçları, niyetleridir. Bundan başka, dışarıdan, örgüt

tarafından verilen özendiriciler, işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarımı üstünde etkili olurlar. Başka bir deyişle, özendiricilerle işgörenlerin davranışları arasındaki ilişki, işgörenlerin kendileri için saptadıkları amaçlar yoluyla olmakta, bu amaçlar bu ilişkide aracılık yapmaktadır. (Onaran, 1981: 138).

Bu kurama göre işgören işinde kendine uygun amaçlar koymaktan, bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyar. İşgören örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiğinde, yönetimce ödüllendirildiğinde ve işgörene yönetmenlerce önderlik yapıldığında, işgörenin amaç koyma ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olur. İşgören işine ilişkin amacı kendisi koymalıdır. Başlangıçta üstlerin önderliği gerekli olabilir. Amaçlarda şu özellikler bulunmalıdır (Başaran, 2008:108):

1. Amaç işgörenin algılayıp uygulayacağı biçimde açık seçik olmalıdır.
2. Amaç işgöreni edime yöneltici olduğundan, genel olmaktan çok özel olmalıdır.
3. Amaç işgörenin yeterliğini artırıcı olmalıdır.
4. Amaç işgörenin başarabileceği güçlükte olmalıdır.
5. Amacım güçlük derecesi gittikçe yükseltilmelidir.
6. Amaç işgörenin beklenti düzeyine yakın ya da denk olmalıdır.
7. Amaç işgörence benimsenebilmelidir.
8. İşgören amacı ya kendisi saptamalı ya da saptamaya katılmalıdır.
9. Amacım gerçekleştirilme süreci işgörenle birlikte değerlendirilmeli, elde edilen dönüt amaç geliştirmede kullanılmalıdır.
10. Amaç eylemlere ve edime ilişkin alınan dönütlerle geliştirilmelidir.
11. Bütün bu eylemler işgöreni geliştirici olmalıdır.

2.2.4 İş Doyumu İle İlgili Yapılmış Bazı Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar

İş doyumunu kavramı ile demografik değişkenlerden, tüm örgütsel ve çevresel değişkenlere kadar hemen her alanda ilişkili çalışmalar yapılmıştır. Bu bölümde yalnızca hem iş doyumunu kavramı hem de karar verme stilleri ile ortak olarak çalışılmış araştırmalara yer verilmiştir.

Meisler (2013), Mousavi, Yarmohammadi, Nosrat ve Tarasi (2012), Shetty ve Gujaratthi(2013), Sy, Tram ve O'hara (2006)duygusal zekâ ile iş doyumunu arasında

pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu; duygusal zekâ düzeyi yüksek olan kişilerin iş doyumlarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşırken; Gürbüz ve Yüksel (2008) ise duygusal zekâ ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Judge ve Bono (2001), Klassen ve Chiu (2010), Shoemaker (1999), Telef (2011), Yakın ve Erdil (2012), Gamsız, Yazıcı ve Altun (2013); farklı yer, zaman ve çalışma grupları ile yaptıkları çalışmalarda iş doyumunu ve özyeterlilik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ya da özyeterlilikleri yüksek olan bireylerin iş doyumunu düzeylerinin düşük olanlardan anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan alan yazın taramasında aksi bir sonuç elde edilen bulguya rastlanmamıştır.

Scott-Ladd, Travaglione ve Marshall(2006), Witt, Andrews ve Kacmar (2000), katılımcı karar verme ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında iki değişken arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Furnham ve Zacherl (1986), işdoyumunu ile dışadönük kişilik tipi arasında pozitif; psikotik ve nevrotik kişilik tipleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Judge, Heller, ve Mount (2002) 5 faktör kişilik modeli ile işdoyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiş ve nevrozizmle negatif; dışadönüklük ve vicdanlılık ile pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak Batıgün ve Şahin (2006) , Özarıslan (2011), Yıldız ve Özsoy (2013), Sünter, Canbaz, Dabak, Öz ve Pekşen (2006), A tipi ve B tipi kişilik özellikleri gösteren kişilerin iş doyumunu düzeylerinde farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Judge ve Bono (2001), Organ ve Green (1974), Akbolat, Işık ve Uğurluoğlu (2011), Çaylı (2013), kontrol odağı ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Muhonen ve Torkelson (2004)bir telekomünikasyon şirketindeki 281 çalışanla yaptıkları çalışmada dışsal kontrol odağı ile iş doyumunu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kirkcaldy, Shephard ve Furnham (2002) 332 Alman yönetici ile yaptığı çalışmada içsel kontrol odağına sahip yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin dışsal kontrol odağına sahip yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşırken Frucotve Shearon (1991) seksen üç Meksikalı yönetici ile yaptığı

çalışmasında kontrol odağı ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Taş ve Önder (2010) yöneticilerin liderlik stilleri ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu, iş temelli liderlik stiline diğer liderlik stillerine oranla iş doyumuna etkisinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aydın, Sarier ve Uysal (2010) dönüşümcü liderliğin, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu ayrıca yöneticilerin liderlik davranışlarının, sürdürümcülükten, dönüşümcülüğe doğru ilerledikçe, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerinin de yükseleceği sonucuna ulaşmıştır. Bogler (2001), 745 öğretmen ile yaptığı çalışmada dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde direkt ve dolaylı olarak pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşırken benzer şekilde Morrison, Jones ve Fuller (1997) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin iş doyumunu ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Alavi ve Askaripur (2003), Kohli, (1985), Inkson (1978), Adler (1980), Moore, Lindquist ve Katz (1997), Aslan (2006), Erbil ve Bostan (2004) yaptıkları araştırmalarda özsaygı ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan alan yazın taramasında özsaygı ve iş doyumunu arasında negatif ilişki ya da ilişkisizlik bulgusuna rastlanmamıştır.

Shi-Yong (2003), Çin'deki yabancı kaynaklı bir yatırım şirketinde yaptığı araştırmada farklı kültürel grupların birbirlerini etkilediği ve yabancı çalışanlarla yerli çalışanların iş doyumları arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Thomas ve Au (2002), kültürün çalışanların bağlılık ve işten ayrılma boyutlarında etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Kristensen ve Johansson (2008), yedi farklı Avrupa ülkesinde yaptıkları ülkeler arası iş doyumunu farklılıklarını inceleyen çalışmalarında farklı ülkelere mensup kişilerin iş doyum düzeylerinin de anlamlı bir şekilde farklılaştığını ifade etmişlerdir. Moch (1980) ise toplam 466 siyahî, beyaz ve güney Amerikalı çalışanla yaptığı araştırmasında ırksal faktörlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinin %4 olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çetin, Basim ve Karataş (2011), örgütsel adalet ve iş doyumunun bireylerin problem çözme becerilerini geliştirmede önemli rolü olduğunu ifade etmişlerdir. Koçak ve Eves (2010), çorum ilinde 250 okul idarecisi ile yaptığı araştırmasında yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri ile problem çözme becerileri arasında pozitif yönlü anlamlı bir

ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayres ve Malouff (2007) 118 uçuş görevlisi ile yaptığı kontrollü deneylerde problem çözme eğitimi alan bireylerin iş doyumu düzeylerinin almayanlara oranla anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

İş Doyumu ve Karar Verme Stilleri ile ilgili alan yazın tarandığında bu kavramların, Duygusal Zeka, Özyeterlik, Kişilik Tipleri, Kontrol Odağı, Özsaygı, Problem Çözme Becerileri, Liderlik Stilleri ve Dönüşümcü Liderlik, gibi ortak değişkenlerle olan ilişkilerinin araştırıldığı ve bu değişkenlerle aralarında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Karar Verme Stilleri ile İş Doyumu arasında da anlamlı bir ilişki olabileceği öngörülmüştür. Bu nedenle araştırma temel eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin Karar Verme Stilleri ile öğretmenlerin İş Doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren-örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizine dair bilgiler yer almaktadır.

3.1 ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışma, “olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan” (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 39), nicel araştırma türündedir.

Bu çalışmada “geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan” (Karasar, 2005: 77), betimsel tarama yöntemlerinden, “birden fazla veri toplanarak bunların arasındaki ilişkinin sorgulandığı” (Can, 2014:9) ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırma kapsamındaki öğretmen ve okul yöneticilerinden, oluşturulan anket formunu cevaplamaları istenmiştir. Araştırmanın resmi boyutunun sağlanması için öncelikle kullanılacak ölçekleri Türkçe’ye uyarlayan araştırmacılardan e-posta yoluyla gerekli izinler alınmıştır (EK3). Daha sonra Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü kanalıyla Sakarya ilindeki her tür ve derecedeki okullarda öğretmen ve yöneticilere ölçekleri uygulama konusunda gerekli valilik izni alınmıştır (EK4).

3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın ana kütlesini Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile irtibata geçilerek Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan yönetici ve

öğretmen sayılarına ulaşılmıştır. 2013-2014 eğitim öğretim yılı itibariyle Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında toplam 338 okul müdürü, 447 müdür yardımcısı ve 6529 öğretmen görev yapmaktadır.

Örneklem büyüklüğünü hesaplamak için farklı kaynaklarda farklı formüller verilmektedir. Evren büyüklüğü bilindiğinde, örneklem büyüklüğünü hesaplamak için şu formül kullanılabilir (Şahin, 2011:126):

$$n = \frac{t^2 \cdot \frac{p \cdot q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot t^2 \cdot \frac{p \cdot q}{d^2}}$$

n= Örneklem Büyüklüğü
N= Evren Büyüklüğü
d= Tolerans Düzeyi
t= Güven Düzeyi
p= Olayın Görülme Sıklığı (q=1-p)

formülü kullanılarak bu evren için % 95 güven aralığında, ± % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü öğretmen sayısı için $n_{\text{ögrt}} = 363$ olarak hesaplanmıştır. Okul yöneticisi sayısının az olması ve yöneticilere ulaşmanın güçlüğü dikkate alınarak ölçek uygulanacak yönetici sayısı belirlenirken örnekleme hatası ± % 7 olarak kabul edilmiş ve yine %95 güven aralığında yönetici örneklem sayısı $n_{\text{yön}} = 157$ olarak hesaplanmıştır. Yukarıdaki bilgiler ışığında araştırma örneklemini araştırmaya katılmaya gönüllü rastlantısal seçkisiz örneklem yöntemiyle seçilmiş 483 öğretmen, ve 167 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçme araçlarının tamamı beşli Likert tipi şeklinde ölçeklenmiştir. Ölçme araçlarındaki maddelere katılma düzeyleri “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beş ayrı ifadeyle derecelendirilmiştir. Likert tipi ölçeğin amacı, kişilerin bir ürün, bir olay veya bir olgu hakkındaki kanaatlerini geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak, değerlendirmek veya derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi. Anket formunun, sayı,

tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu bir ön bilgilendirme yazısı ile başlamakta ve üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve demografik özellikleri içermektedir. Öğretmen ve okul yöneticilerinin demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla 8 sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu ile çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görevi, meslekteki kıdemi, branşı, medeni durumu ve çocuk sahibi olma durumları gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümü İş Doyumu ile ilgilidir. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini ölçmek için; 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilen ve 1985 yılında Baycan tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan Minnesota İş Doyumu Ölçeği Kısa Formu kullanılmıştır. Kuramsal temellerini, iş doyumuyla ilgili en önemli kuramlardan biri olan Frederick Herzberg'e ait Çift Faktör Kuramından alan Minnesota İş Doyumu Ölçeği, içsel ve dışsal doyum faktörleri olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. İçsel doyum boyutunda; yaratıcılık, başarı, sorumluluk, bağımsız olma, etik değerler, yükselme, tanınma ve takdir edilme gibi işin içsel niteliğiyle ilgili unsurlar ele alınmaktadır. Dışsal doyum boyutunda ise, denetim şekli, yönetici, çalışma koşulları, ücret, kurum politikası ve yönetimi, çalışma şartları ve astlarla ilişkiler gibi işin çevresiyle ilgili unsurlar ele alınmaktadır. Bu iki alt boyutun toplamı genel iş doyumunu düzeyini oluşturmaktadır. Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilip, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach $\alpha=0,77$). Anket Türkiye'de de pek çok araştırmada kullanılmıştır.

Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ), bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiş ve Taşdelen (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Karar Verme Stili Ölçeği'nin 25 maddeli orijinal formu; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kendiliğinden-anlık ve kaçınma karar verme stilleri ile beş alt boyut içeren bir yapı almıştır. Bu alt boyutlar ve ilgili maddeler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- 1- Rasyonel Karar Verme Stili: 1, 2, 3, 4, 5.
- 2- Sezgisel Karar Verme Stili: 6, 7, 8, 9, 10.

- 3- Bağımlı Karar Verme Stili: 11 , 12, 13, 14, 15.
- 4- Kaçınma Karar Verme Stili: 16, 17, 18, 19, 20.
- 5- Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili: 21, 22, 23, 24, 25.

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

Scott ve Bruce (1995) ölçeği, dört farklı grupta uygulamış ve iç tutarlılık katsayılarını Rasyonel Karar Verme Stili için $\alpha = .77$ ile $.85$ arasında, Sezgisel Karar Verme Stili $\alpha = .78$ ile $.84$ arasında, Bağımlı Karar Verme Stili için $\alpha = .68$ ile $.86$, Kaçınmacı Karar Verme Stili için $\alpha = .93$ ile $.94$ ve Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili için $\alpha = .87$ bulmuşlardır. Ölçek Taşdelen (2001) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup ölçeğin alt boyutlarına ait iç tutarlılık analizi sınıcunda Rasyonel Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .76$, Sezgisel Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .78$, Bağımlı Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .76$, Kaçınan Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .79$, Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .79$ ve tüm ölçek için iç tutarlılık $\alpha = .74$ bulmuştur.

3.4 VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma verileri, bizzat öğretmenlerin okuluna gidilerek veri toplama aracıyla toplanmıştır. Öğretmenlere araştırmanın amacı hakkında aydınlatıcı bilgiler verildikten sonra onayları alınmıştır. Yüz yüze görüşmelerde çok fazla ölçek doldurma talebiyle karşılaştıklarını bu nedenle ölçek doldurma konusunda ne zamanları ne de istekleri olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılımında gönüllülük esas alınmıştır. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve sonrasında gerekli analizler yapılmıştır.

3.5 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamına alınan örnekleme toplamda 650 adet anket formundan elde edilen veri ve bilgiler SPSS 18.0 istatistik paket programı aracılığıyla tez

çalışmasının amaçları ve hipotezleri doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Yapılan araştırmada değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik tekniklerinden faydalanılmıştır. Ayrıca verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6. İş Doyumu ve Karar Verme Stilleri Ölçeklerinden Elde Edilen Puanların Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

	İİD	DİD	GİD	RKVS	SKVS	BKVS	KKVS	AKVS
N	650	650	650	650	650	650	650	650
\bar{X}	3,50	3,16	3,36	3,71	3,41	3,36	2,41	2,46
SS	,610	,699	,559	,768	,680	,673	,815	,793
K-Smirnov Z	,664	,607	,598	,496	,410	,570	,554	,398
P	,769*	,855*	,867*	,966*	,996*	,901*	,919*	,997*

* $p > ,05$ Anlamlı fark yoktur.

Tablo 6'da görüldüğü üzere İş Doyumu ve Karar Verme Stilleri ölçeklerinden elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre verilerin normal dağılımdan anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre İçsel İş Doyumu ($Z = ,664$; $p > ,05$), Dışsal İş Doyumu ($Z = ,607$; $p > ,05$), Genel İş Doyumu ($Z = ,598$; $p > ,05$), Rasyonel Karar Verme Stili ($Z = ,496$; $p > ,05$), Sezgisel Karar Verme Stili ($Z = ,410$; $p > ,05$), Bağımlı Karar Verme Stili ($Z = ,570$; $p > ,05$), Kaçınmacı Karar Verme Stili ($Z = ,554$; $p > ,05$) ve Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stili ($Z = ,398$; $p > ,05$) alt boyutlarına ait puanların normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Araştırma verilerinin normal dağılım göstermesi nedeniyle parametrik testler kullanılmış olup; bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi, aralarında ilişki olan bir bağımlı ve bir bağımsız değişkenden bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama derecesini saptamak için basit doğrusal regresyon analizi, grupların karşılaştırılması söz konusu olduğunda ise, gruplar arası farklılıkların incelenmesine yönelik olarak İlişkisiz Örneklem t-Testi (Independent Samples t-Test) ve Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way Anova) uygulanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma sonucu elde edilen verilerin analizleri sonucu ulaşılan bulgular ve yorumlar uygulanan istatistiksel analizlerin sıralamasına uygun olarak verilmiştir.

4.1 KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma kapsamına giren Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilere ilişkin kişisel bilgilere ait frekans yüzde dağılımları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	331	50,9
	Erkek	319	49,1
Yaş	20-30	244	37,5
	31-40	264	40,6
	41-50	89	13,7
	51 ve Üstü	53	8,2
Kıdem	1-5 yıl	207	31,8
	6-10 yıl	175	26,9
	11-15 yıl	119	18,3
	16-20 yıl	63	9,7
	21 yıl ve üstü	86	13,2
Eğitim Durumu	Önlisans	64	9,8
	Lisans	550	84,6
	Lisansüstü	36	5,5
Branş	Sınıf Öğretmeni	291	44,8
	Branş Öğretmeni	359	55,2
Görev	Öğretmen	483	74,3
	Müdür Yardımcısı	107	16,5
	Müdür	60	9,2
Medeni Durum	Evli	474	72,9
	Bekar	176	27,1
Çocuk Durumu	Var	379	58,3
	Yok	271	41,7

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların %50,9 'u kadın, %49,1'i erkektir. Yaş değişkenine göre; katılımcıların %37,5'i 20-30 yaş aralığında, %40,6'sı 31-40 yaş aralığında %13,7'si 41-50 yaş aralığında ve %8,2'si 51 ve üstü yaşlardadır. Katılımcıların %9,8'i önlisans, %84,6'sı lisans ve %5,5'i lisansüstü eğitim almıştır. Branş değişkenine göre katılımcıların %44,8'i sınıf öğretmeni iken, % 55,2'si branş öğretmenlerinden oluşmaktadır. Katılımcılar görevlerine göre sınıflandırıldığında ise %74,3'ü öğretmen iken, %25,7'si yönetici pozisyonundadır. Araştırmaya katılanların %72,9'u evli ve %27,1'i bekârdır. Son olarak ise çocuğu olan katılımcı oranı %58,3, çocuğu olmayan katılımcı oranı ise %41,7'dir.

4.2 GÜVENİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Faktör analizi aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2011: 122).

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının daha önce farklı örneklerde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Buna karşın, farklı örneklerde ölçeklerin farklı faktör yapılarına sahip olabileceği düşünülerek her bir ölçekteki maddelere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizine başlamadan önce her bir ölçeğin geneli ve alt boyutları için, “maddelerin genelinde ölçülmeye çalışılan kavramla olan ilişkisini belirleyen madde toplam korelasyonları” ve “ölçme aracıyla yapılan ölçümün kendi içinde ne kadar tutarlı olduğunun göstergesi olan Cronbach α güvenilirlik katsayıları” incelenmiştir. Büyüköztürk (2011) genel olarak madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, .20-.30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceğini ve güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olmasının test puanlarının güvenilirliği için yeterli olacağını ayrıca faktör yük değerlerinin .45 ya da daha yüksek olmasının iyi bir ölçü olacağını ancak az sayıda madde için bu değer .30'a kadar indirilebileceğini ifade etmektedir. Tüm bu işlemler İş Doyumu ve Genel Karar Verme Stilleri Ölçeklerine uygulanarak sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

4.2.1 İş Doymu Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Her bir alt boyutun kendi içindeki tutarlılığı ayrı ayrı test edilmiş ve daha sonra genel iş doymu ölçeğine ait güvenirlik katsayısı ve açıklanan toplam varyans hesaplanmıştır. İş Doymu ölçeğinde yer alan ve ortak varyansları, madde toplam korelasyonları veya faktör yükleri belirlenen değerlerden düşük olan içsel doym boyutundaki 7. (Bu meslek içinde vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilmekteyim) ve 8. (Bu meslek bana iş garantisi sağlamaktadır) maddeleri ile dışsal doym boyutundaki 18. (Bu işteki çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşmaları memnun edici düzeydedir) maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu sorular ölçekten çıkarıldığında ortaya çıkan sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. İş Doymu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

BOYUT	SORULAR		Madde Toplam Korelasyonu	Faktör Yükleri	
				1	2
İÇSEL İŞ DOYUMU	1	Bu iş beni her zaman meşgul edecek aktiviteler sağlamaktadır.	,367	,498	
	2	Bu işte bana tek başıma (bağımsız olarak) çalışma olanağı sağlanmaktadır.	,473	,610	
	3	Bu işte ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım bulunmaktadır.	,526	,661	
	4	Bu iş bana toplumda saygın bir kişi olma şansını vermektedir.	,470	,596	
	9	Bu iş bana başkaları için faydalı bir şeyler yapabilme olanağı sağlamaktadır.	,349	,478	
	10	Bu iş içinde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansına yeterince sahip değilim.	,323	,429	
	11	Bu iş içinde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansına sahibim.	,496	,640	
	15	Bu iş içinde kendi kararlarımı uygulama serbestliğine yeterince sahip değilim.	,461	,591	
	16	Bu işi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme ve yaratıcılığımı ortaya çıkarabilme şansına yeterince sahip değilim	,563	,687	
	20	Bu meslek içinde yaptığım işlerin sonunda başarı duygusu elde etmekteyim.	,465	,603	
Cronbach α = ,782 Açıklanan Toplam Varyans = %48,23					
DIŞSAL İŞ DOYUMU	5	Yöneticimin çalışanlar ile olan sosyal ilişkilerin tatmin edici düzeyde değildir.	,410		,717
	6	Yöneticimin bana sağladığı rehberlik ve destek beni memnun edici düzeydedir.	,518		,671
	12	Yöneticimin yönetim tarzından ve uygulamalarından memnun değilim	,219		,778
	13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret beni tatmin etmiyor.	,291		,635
	14	Bu iş içinde terfi etme olanağına yeterince sahip değilim.	,472		,603
	17	Bu iş içindeki çalışma şartlarımdan memnun değilim.	,400		,634
	19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında yeterince takdir edilmiyorum.	,455		,567
Cronbach α = ,726 Açıklanan Toplam Varyans = %56,14					
GİD	Cronbach α = ,815 Açıklanan Toplam Varyans = %53				

Yapılan değerlendirmede İş Doyumu ölçeğine ait madde toplam korelasyonlarının .219 ile .563 arasında değerler aldığı dolayısıyla maddelerin genelde ölçmeye çalıştığı kavramla ilişkisinin yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçek maddelerinin faktör yükleri .429 ile .778 arasında değerler almaktadır ki bu durumda ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğu; diğer bir ifadeyle diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığı söylenebilir. Ölçeğin alt boyutlarının ve genelinin güvenilirlik katsayılarının (Cronbach α değeri) ise .70 değerinin üzerinde olması ölçek maddelerinin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

4.2.2 Karar Verme Stilleri Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Scott ve Bruce (1995) tarafından oluşturulan ve Taşdelen (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanan karar verme stilleri ölçeği bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek her biri birbirinden bağımsız beş alt boyuttan oluşmaktadır. KVSÖ' nün yapı geçerliğini belirlemek amacı ile faktör analizi ve güvenilirlik testi yapılmıştır. Uygulamalar sonucunda faktör analizi incelendiğinde, 25. maddenin ("Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım") gerek madde toplam korelasyonu gerekse faktör yükü bakımından sınır değerlerin uzağında kaldığı görülmüştür. Bu madde ölçekten çıkarıldığında α güvenilirlik katsayısının .785 'ten .828 'e yükseldiği ve açıklanan varyans değerinin %55.87'nen %66.73'e yükseldiği görülmüştür. 24 soru üzerinden analizler tekrarlanarak sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 9. Karar Verme Stilleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

STİL	SORULAR	Madde Toplam Korelasyonu	Faktör Yükleri				
			1	2	3	4	5
RASYONEL KARAR VERME STİLİ	1 Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarını iki kere kontrol ederim	,694	,813				
	2 Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır.	,768	,868				
	3 Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.	,806	,895				
	4 Karar vermem için sorunun üzerinde dikkatle düşünmem gerekir.	,465	,604				
	5 Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.	,760	,860				
Cronbach α = .871 Açıklanan Toplam Varyans= %66,39							

Tablo 9. (Devamı) Karar Verme Stilleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

STİL	SORULAR		Madde Toplam Korelasyonu	Faktör Yükleri				
				1	2	3	4	5
SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ	6	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.	,651		,817			
	7	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyim.	,639		,803			
	8	Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.	,563		,729			
	9	Karar verirken akılcı bir nedenden çok verdiğim kararın doğru olduğunu hissetmem daha önemlidir.	,450		,611			
	10	Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.	,654		,795			
	Cronbach $\alpha = ,801$ Açıklanan Toplam Varyans= %57,00							
BAĞIMLI KARAR VERME STİLİ	11	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.	,519			,716		
	12	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.	,489			,692		
	13	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.	,643			,814		
	14	Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.	,566			,757		
	15	Önemli kararlarımı nadiren başka insanlara danışmadan veririm.	,372			,558		
	Cronbach $\alpha = ,749$ Açıklanan Toplam Varyans= 50,77							
KAÇINMACI KARAR VERME STİLİ	16	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlar almaktan kaçınırım.	,561				,687	
	17	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.	,777				,867	
	18	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.	,814				,895	
	19	Önemli kararlarımı genellikle son dakikada veririm.	,761				,861	
	20	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.	,812				,893	
	Cronbach $\alpha = ,894$ Açıklanan Toplam Varyans= %71,24							
KENDİLİĞİNDEN/ ANLIK KARAR VERME STİLİ	21	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.	,758					,887
	22	Genellikle ani kararlar veririm.	,758					,887
	23	Kararlarımı çoğunlukla o anda veririm.	,492					,673
	24	Çabuk karar veririm.	,629					,802
Cronbach $\alpha = ,828$ Açıklanan Toplam Varyans= %66,73								
GKVSÖ	Cronbach $\alpha = ,898$ Açıklanan Toplam Varyans= %64,37							

Tablo 9 incelendiğinde her bir boyuta ait maddelerin faktör yüklerinin .558 ile .893 arasında değerler aldığı ve kuramsal bilgileri doğrular nitelikte beş boyuttan oluştuğu görülmektedir. Ayrıca yüksek faktör yükleri gösteren ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin beş alt boyutunun tek tek iç tutarlılık (Cronbach Alpha) analizleri incelendiğinde; Rasyonel Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .87$; Sezgisel Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .80$; Bağımlı Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .74$; Kaçınmacı Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .89$; Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili Alt Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .82$ ve 24 maddeli tüm ölçek için iç tutarlılık $\alpha = .89$ bulunmuştur. Bu bulgular ölçeğin tutarlı olduğunun göstergesidir. Ayrıca alt ölçeklerin ve ölçeğin tümünün madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Birinci alt ölçek için .46 ile .80; ikinci alt ölçek için .45 ile .65; üçüncü alt ölçek için .37 ile .64 ; dördüncü alt ölçek için .56 ile .81; beşinci alt ölçek için .49 ile .75 arasındadır. Bu bulgular maddelerin alt ölçeklerle anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu ve anlamlı katkı sağladıklarını göstermektedir.

4.3 İŞ DOYUMUNA İLİŞKİN BULGULAR

4.3.1 Katılımcıların İş Doymu Ölçeğine Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular

Sakarya ili Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin iş doymu ölçeğine verdiği cevaplara ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların İş Doymu Ölçeğine Verdiği Cevaplar Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUT	SORULAR	\bar{X}	SS
İÇSEL DOYUM	1 Bu iş beni her zaman meşgul edecek aktiviteler sağlamaktadır.	3,78	1,044
	2 Bu işte bana tek başıma (bağımsız olarak) çalışma olanağı sağlanmaktadır.	3,35	1,108
	3 Bu işte ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım bulunmaktadır.	3,56	1,012
	4 Bu iş bana toplumda saygın bir kişi olma şansını vermektedir.	3,28	1,152
	9 Bu iş bana başkaları için faydalı bir şeyler yapabilme olanağı sağlamaktadır.	4,25	,845
	10 Bu iş içinde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansına yeterince sahip değilim.	2,81	1,057
	11 Bu iş içinde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansına sahibim.	3,76	,986
	15 Bu iş içinde kendi kararlarımı uygulama serbestliğine yeterince sahip değilim.	3,15	1,165
	16 Bu işi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme ve yaratıcılığımı ortaya çıkarabilme şansına yeterince sahip değilim	2,70	1,127
	20 Bu meslek içinde yaptığım işlerin sonunda başarı duygusu elde etmekteyim.	3,70	,971
TOPLAM İÇSEL İŞ DOYUMU		3,50	,610

Tablo 10. (Devamı) Katılımcıların İş Doyumu Ölçeğine Verdiği Cevaplar Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUT	SORULAR	\bar{X}	SS
DIŞSAL DOYUM	5 Yöneticimin çalışanlar ile olan sosyal ilişkileri tatmin edici düzeyde değildir.	2,44	1,209
	6 Yöneticimin bana sağladığı rehberlik ve destek beni memnun edici düzeydedir.	3,52	1,142
	12 Yöneticimin yönetim tarzından ve uygulamalarından memnun değilim	2,29	1,129
	13 Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret beni tatmin etmiyor.	3,36	1,273
	14 Bu iş içinde terfi etme olanağına yeterince sahip değilim.	3,40	1,211
	17 Bu iş içindeki çalışma şartlarımdan memnun değilim.	2,85	1,222
	19 Yaptığım iyi bir iş karşılığında yeterince takdir edilmiyorum.	3,06	1,144
TOPLAM DIŞSAL İŞ DOYUMU		3,16	,699
GENEL İŞ DOYUMU		3,36	,559

“Bu iş beni her zaman meşgul edecek aktiviteler sağlamaktadır” sorusuna verilen cevapların ortalaması katılıyorum ($\bar{X}= 3,78$; $SS= 1,044$) düzeyinde olup genel olarak katılımcıların mesleklerinin kendilerini meşgul edecek aktiviteler sağladığı görüşüne sahip oldukları söylenebilir.

“Bu işte bana tek başıma (bağımsız olarak) çalışma olanağı sağlanmaktadır” sorusuna verilen cevapların ortalaması kararsızım ($\bar{X}= 3,35$; $SS= 1,108$) düzeyinde olup katılımcıların bağımsız çalışabilmeleri konusunda tereddütleri olduğu söylenebilir.

“Bu işte ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım bulunmaktadır” sorusuna verilen cevapların ortalaması katılıyorum ($\bar{X}= 3,56$; $SS= 1,012$) düzeyinde olup katılımcıların mesleklerinde değişik şeyler yapma imkânına sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir.

“Bu iş bana toplumda saygın bir kişi olma şansını vermektedir” sorusuna verilen cevapların ortalaması kararsızım ($\bar{X}= 3,28$; $SS= 1,152$) düzeyinde olup katılımcıların mesleklerinin saygınlığı konusunda tereddütlerinin olduğu söylenebilir.

“Bu iş bana başkaları için faydalı bir şeyler yapabilme olanağı sağlamaktadır” sorusuna verilen cevapların ortalaması kesinlikle katılıyorum ($\bar{X}= 4,25$; $SS= ,845$) düzeyinde olup gerek öğretmenlerin gerekse okul yöneticilerinin başkaları için faydalı işler yaptıkları algısına sahip oldukları söylenebilir.

“Bu iş içinde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansına yeterince sahip değilim” sorusuna verilen cevapların ortalaması kararsızım ($\bar{X}= 2,81$; $SS= 1,057$) düzeyindedir.

“Bu iş içinde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansına sahibim” sorusuna verilen cevapların ortalaması katılıyorum ($\bar{X}= 3,76$; $SS= ,986$) düzeyinde olup katılımcıların mesleklerinde yeteneklerini kullanma şansına sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir.

“Bu iş içinde kendi kararlarımı uygulama serbestliğine yeterince sahip değilim” sorusuna verilen cevapların ortalaması kararsızım ($\bar{X}= 3,15$; $SS= 1,165$) düzeyinde olup katılımcıların mesleklerinde kararlarını serbestçe uygulama konusunda tereddütleri olduğu söylenebilir.

“Bu işi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme ve yaratıcılığımı ortaya çıkarabilme şansına yeterince sahip değilim” sorusuna verilen cevapların ortalaması kararsızım ($\bar{X}= 2,70$; $SS= 1,127$) düzeyinde olup katılımcıların kendi yöntemlerini uygulama ve yaratıcılıklarının desteklenmesi konusunda kısıtlı hissettikleri söylenebilir.

“Bu meslek içinde yaptığım işlerin sonunda başarı duygusu elde etmekteyim” sorusuna verilen cevapların ortalaması katılıyorum ($\bar{X}= 3,70$; $SS= ,971$) düzeyinde olup genel olarak katılımcıların mesleklerinde başarı duygusu elde ettikleri düşüncesinde oldukları söylenebilir.

Yaratıcılık, başarı, sorumluluk, bağımsız olma, etik değerler, yükselme, tanınma ve takdir edilme gibi işin içsel niteliğiyle ilgili unsurların ele alındığı içsel doyum boyutunun ortalama puanı katılıyorum ($\bar{X}= 3,50$; $Ss= ,610$) düzeyinde olup genel olarak öğretmen ve yöneticilerin içsel doyum düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

“Yöneticimin çalışanlar ile olan sosyal ilişkilerini tatmin edici düzeyde değildir” sorusuna verilen cevapların ortalaması katılmıyorum ($\bar{X}= 2,44$; $SS= 1,209$) düzeyinde olup genel olarak katılımcıların yöneticilerinin sosyal ilişkilerini tatmin edici düzeyde buldukları söylenebilir.

“Yöneticimin bana sağladığı rehberlik ve destek beni memnun edici düzeydedir” sorusuna verilen cevapların ortalaması katılıyorum ($\bar{X}= 3,52$; $SS= 1,142$) düzeyinde

olup katılımcıların yöneticileri tarafından kendilerine yapılan rehberlik ve desteği memnun edici buldukları söylenebilir.

“Yöneticimin yönetim tarzından ve uygulamalarından memnun değilim” sorusuna verilen cevapların ortalaması katılmıyorum ($\bar{X}= 2,29$; $SS= 1,129$) düzeyinde olup genel olarak katılımcıların yöneticilerinin yönetim tarzından memnun oldukları söylenebilir.

“Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret beni tatmin etmiyor” sorusuna verilen cevapların ortalaması kararsızım ($\bar{X}= 3,36$; $SS= 1,273$) düzeyinde olup katılımcıların aldıkları ücretten memnuniyetlerinin düşük olduğu söylenebilir.

“Bu iş içinde terfi etme olanağına yeterince sahip değilim” sorusuna verilen cevapların ortalaması kararsızım ($\bar{X}= 3,40$; $SS= 1,211$) düzeyinde olup katılımcıların terfi olanakları hakkında tereddütleri olduğu söylenebilir.

“Bu iş içindeki çalışma şartlarımdan memnun değilim” sorusuna verilen cevapların ortalaması kararsızım ($\bar{X}= 2,85$; $SS= 1,222$) düzeyinde olup katılımcıların çalışma şartları konusunda tereddütleri olduğu söylenebilir.

“Yaptığım iyi bir iş karşılığında yeterince takdir edilmiyorum.” sorusuna verilen cevapların ortalaması kararsızım ($\bar{X}= 3,06$; $SS= 1,144$) düzeyinde olduğu ve katılımcıların takdir edilme konusunda yeterince doyuma ulaşmadıkları söylenebilir.

Denetim şekli, yönetici, çalışma koşulları, ücret, kurum politikası ve yönetimi, çalışma şartları ve astlarla ilişkiler gibi işin çevresiyle ilgili unsurların ele alındığı dışsal doyum boyutunun puan ortalaması kararsızım ($\bar{X}= 3,16$; $SS= ,699$) düzeyinde olduğu diğer bir ifade ile katılımcıların dışsal doyum açısından işlerinden yeterince memnuniyet duymadığı söylenebilir.

Tüm içsel ve dışsal doyum algılarının birleşimiyle oluşan Genel İş Doyumu puanları incelendiğinde ise Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan yönetici ve idarecilerin Genel İş Doyumlarının kararsızım ($\bar{X}= 3,36$; $SS= ,559$) düzeyinde, diğer bir ifade ile orta düzeyde iş doyumuna sahip oldukları söylenebilir.

4.3.2 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre iş doyumunu düzeylerinin değerlendirilmesine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin t - Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
İİD	Kadın	331	3,49	,609	648	-,156	,876
	Erkek	319	3,50	,611			
DİD	Kadın	331	3,07	,710	648	-3,229	,001*
	Erkek	319	3,25	,676			
GİD	Kadın	331	3,32	,565	648	-1,754	,080
	Erkek	319	3,40	,549			

* $p < ,05$ düzeyinde anlamlı fark vardır.

Cinsiyet değişkenine göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin İçsel İş Doyumu düzeylerinde anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)} = -,156$; $p > ,05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde kadın katılımcıların İçsel İş Doyumu düzeyleri ($\bar{X} = 3,49$) ile erkek katılımcıların İçsel İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X} = 3,50$) neredeyse birbirine eşit olduğu dolayısıyla kadın ve erkek katılımcıların içsel iş doyumunu düzeylerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin Dışsal İş Doyumu boyutu düzeylerinde kadın ve erkekler arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ($t_{(648)} = -3,229$; $p = ,001$). Kadın katılımcıların Dışsal İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X} = 3,07$), erkek katılımcıların Dışsal İş Doyumu düzeylerinden ($\bar{X} = 3,25$) daha düşük olduğu söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Genel İş Doyumu düzeylerinde anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)} = -1,754$; $p > ,05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde kadınların Genel İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X} = 3,32$) erkeklerin Genel İş Doyumu düzeylerinden ($\bar{X} = 3,40$) az da olsa daha düşük seviyede olduğu söylenebilir.

4.3.3 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yaş değişkenine göre iş doyumu düzeylerinin değerlendirilmesine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Yaş Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
İİD	1	244	3,47	,634	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	1,479 240,077 241,556	3 646 649	,493 ,372	1,327	,265
	2	264	3,48	,592						
	3	89	3,58	,625						
	4	53	3,59	,546						
	Toplam	650	3,50	,610						
DİD	1	244	3,10	,737	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	2,873 313,823 316,696	3 646 649	,958 ,486	1,971	,117
	2	264	3,15	,670						
	3	89	3,23	,685						
	4	53	3,33	,649						
	Toplam	650	3,16	,698						
GİD	1	244	3,32	,592	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	1,926 200,521 202,448	3 646 649	,642 ,310	2,068	,103
	2	264	3,34	,538						
	3	89	3,44	,541						
	4	53	3,48	,498						
	Toplam	650	3,36	,558						

1= 20-30 yaş, 2= 31-40 yaş, 3=41-50 yaş, 4=51 yaş ve üstü

Yaş değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin İçsel İş Doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($F_{(3-646)}=1,327$; $p>,05$). Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde 51 yaş ve üzerindeki katılımcıların en yüksek İçsel İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,59$) sahip oldukları, mesleğin henüz ilk yıllarında olan 20-30 yaş grubundaki katılımcıların ise en düşük İçsel İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,47$) sahip oldukları söylenebilir.

Yaş değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin Dışsal İş Doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($F_{(3-646)}=1,971$; $p>,05$). Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde 51 yaş ve üzerindeki katılımcıların en yüksek Dışsal İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,33$) sahip oldukları, 20-30 yaş grubundaki katılımcıların ise en düşük Dışsal İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,10$) sahip oldukları söylenebilir.

Yaş değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin Genel İş Doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($F_{(3-646)}=2,068$; $p>,05$). Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde 51 yaş ve üzerindeki katılımcıların en yüksek Genel İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,48$) sahip oldukları, 20-30 yaş grubundaki katılımcıların ise en düşük Genel İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,32$) sahip oldukları söylenebilir.

4.3.4 Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin kıdem değişkenine göre iş doyumu düzeylerinin değerlendirilmesine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
İİD	1	207	3,52	,592	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	3,197 238,360 241,556	4 645 649	,799 ,370	2,162	,072	-
	2	175	3,42	,640							
	3	119	3,44	,642							
	4	63	3,59	,548							
	5	86	3,62	,567							
	Toplam	650	3,50	,610							
DİD	1	207	3,18	,680	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	5,244 311,452 316,696	4 645 649	1,311 ,483	2,715	,029*	2-4
	2	175	3,06	,765							
	3	119	3,11	,669							
	4	63	3,37	,600							
	5	86	3,21	,678							
	Toplam	650	3,16	,698							
GİD	1	207	3,38	,542	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	3,685 198,763 202,448	4 645 649	,921 ,308	2,989	,018*	2-4
	2	175	3,27	,607							
	3	119	3,30	,565							
	4	63	3,50	,484							
	5	86	3,45	,504							
	Toplam	650	3,36	,558							

* $p<,05$ düzeyinde anlamlı fark vardır.

1= 1-5 yıl, 2= 6-10 yıl, 3=11-15 yıl, 4=16-20 yıl 5=21 yıl ve üstü

Kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin İçsel İş Doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($F_{(4-645)}=2,162$; $p>,05$). Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların en yüksek İçsel İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,62$) sahip oldukları, 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların ise en düşük İçsel İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,42$) sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Dışsal İş Doyumu düzeyleri arasında kıdemlerine göre anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(4-645)}=2,715$; $p= ,029$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların Dışsal İş Doyumu düzeylerinin anlamlı bir şekilde 16-20 yıl kıdeme sahip katılımcıların Dışsal İş Doyumu düzeyinden daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Genel İş Doyumu düzeyleri arasında kıdemlerine göre anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(4-645)}=2,989$; $p= ,018$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların Genel İş Doyumu düzeylerinin anlamlı bir şekilde 16-20 yıl kıdeme sahip katılımcıların Genel İş Doyumu düzeyinden daha düşük olduğu belirlenmiştir.

4.3.5 Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin eğitim durumu değişkenine göre iş doyumu düzeylerinin değerlendirilmesine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
İİD	1	64	3,49	,602	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	1,040 240,516 241,556	2 647 649	,520 ,372	1,398	,248
	2	550	3,51	,602						
	3	36	3,33	,726						
	Toplam	650	3,50	,610						
DİD	1	64	3,23	,691	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	,429 316,267 316,696	2 647 649	,214 ,489	,439	,645
	2	550	3,15	,697						
	3	36	3,11	,739						
	Toplam	650	3,16	,698						
GİD	1	64	3,38	,517	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	,535 201,913 202,448	2 647 649	,267 ,312	,856	,425
	2	550	3,36	,556						
	3	36	3,24	,653						
	Toplam	650	3,36	,558						

1= Önlisans, 2= Lisans, 3=Lisansüstü

Eğitim Durumu değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin İçsel İş Doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($F_{(2-647)}=1,398$; $p > ,05$). Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde lisans mezunlarının en yüksek İçsel İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,51$) sahip oldukları, lisansüstü eğitim almış

katılımcıların ise en düşük İçsel İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,33$) sahip oldukları söylenebilir.

Eğitim Durumu değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin Dışsal İş Doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($F_{(2-647)}= ,439$; $p > ,05$). Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde önlisans mezunlarının en yüksek Dışsal İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,23$) sahip oldukları, lisansüstü eğitim almış katılımcıların ise en düşük Dışsal İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,11$) sahip oldukları söylenebilir.

Eğitim Durumu değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin Genel İş Doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($F_{(2-647)}= ,856$; $p > ,05$). Aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde önlisans mezunlarının en yüksek Genel İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,38$) sahip oldukları, lisansüstü eğitim almış katılımcıların ise en düşük Genel İş Doyumu düzeyine ($\bar{X}= 3,24$) sahip oldukları söylenebilir.

4.3.6 Katılımcıların Branş Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin branşlarına göre iş doyumları düzeylerinin değerlendirilmesine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15. Branş Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin t - Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
İİD	Sınıf Öğretmeni	291	3,51	,612	648	,515	,607
	Branş Öğretmeni	359	3,49	,608			
DİD	Sınıf Öğretmeni	291	3,16	,695	648	,203	,839
	Branş Öğretmeni	359	3,15	,702			
GİD	Sınıf Öğretmeni	291	3,37	,537	648	,435	,663
	Branş Öğretmeni	359	3,35	,575			

Branş değişkenine göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin İçsel İş Doyumu düzeylerinde anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)}= ,515$; $p > ,05$). Aritmetik

ortalama değerleri incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin İçsel İş Doyumu düzeyleri ($\bar{X}= 3,51$) ile branş öğretmenlerinin İçsel İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X}= 3,49$) birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Branş değişkenine göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Dışsal İş Doyumu düzeylerinde anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)}= ,203$; $p> ,05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin Dışsal İş Doyumu düzeyleri ($\bar{X}= 3,16$) ile branş öğretmenlerinin Dışsal İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X}= 3,15$) birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Branş değişkenine göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Genel İş Doyumu düzeylerinde anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)}= ,435$; $p> ,05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin Genel İş Doyumu düzeyleri ($\bar{X}= 3,37$) ile branş öğretmenlerinin Genel İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X}= 3,35$) birbirine benzer olduğu söylenebilir.

4.3.7 Katılımcıların Görev Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görevlerine göre iş doyumları düzeylerinin değerlendirilmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. Görev Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
İİD	1	483	3,46	,610	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	3,192 238,364 241,556	2 647 649	1,596 ,368	4,333	,014*	1-2,3
	2	107	3,59	,590							
	3	60	3,65	,607							
	Toplam	650	3,50	,610							
DİD	1	483	3,09	,695	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	8,523 308,173 316,696	2 647 649	4,261 ,476	8,946	,000*	1-2,3
	2	107	3,38	,698							
	3	60	3,29	,630							
	Toplam	650	3,16	,698							
GİD	1	483	3,31	,554	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	4,879 197,569 202,448	2 647 649	2,439 ,305	7,989	,000*	1-2,3
	2	107	3,51	,562							
	3	60	3,50	,513							
	Toplam	650	3,36	,558							

* $p< ,05$ düzeyinde anlamlı fark vardır.

1= Öğretmen, 2= Müdür Yardımcısı, 3=Okul Müdürü

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin İçsel İş Doyumu düzeyleri arasında görevlerine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($F_{(2-647)}=4,333$; $p= ,014$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde öğretmenlerin İçsel İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X}= 3,46$) anlamlı bir şekilde müdür yardımcısı ($\bar{X}= 3,59$) ve okul müdürlerinin ($\bar{X}= 3,65$) İçsel İş Doyumu düzeyinden daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Dışsal İş Doyumu düzeyleri arasında görevlerine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($F_{(2-647)}=8,946$; $p= ,000$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde öğretmenlerin Dışsal İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X}= 3,09$) anlamlı bir şekilde müdür yardımcısı ($\bar{X}= 3,38$) ve okul müdürlerinin ($\bar{X}= 3,29$) Dışsal İş Doyumu düzeyinden daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Genel İş Doyumu düzeyleri arasında görevlerine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($F_{(2-647)}=7,989$; $p= ,000$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde öğretmenlerin Genel İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X}= 3,31$) anlamlı bir şekilde müdür yardımcısı ($\bar{X}= 3,51$) ve okul müdürlerinin ($\bar{X}= 3,50$) Genel İş Doyumu düzeyinden daha düşük olduğu belirlenmiştir.

4.3.8 Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin medeni durumlarına göre iş doyumları düzeylerinin değerlendirilmesine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin t - Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
İİD	Evli	474	3,51	,600	648	,569	,570
	Bekar	176	3,48	,636			
DİD	Evli	474	3,15	,694	648	- ,472	,637
	Bekar	176	3,18	,711			
GİD	Evli	474	3,36	,546	648	,122	,903
	Bekar	176	3,35	,591			

Medeni durum değişkenine göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin İçsel İş Doyumu düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)}= ,569$; $p> ,05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde araştırmaya katılan evli bireylerin İçsel

İş Doyumu düzeyleri ($\bar{X}= 3,51$) ile bekâr bireylerin İçsel İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X}= 3,48$) birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Medeni durum değişkenine göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Dışsal İş Doyumu düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)}= - ,472$; $p> ,05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde araştırmaya katılan evli bireylerin Dışsal İş Doyumu düzeyleri ($\bar{X}= 3,15$) ile bekâr bireylerin Dışsal İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X}= 3,18$) birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Medeni durum değişkenine göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Genel İş Doyumu düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)}= ,122$; $p> ,05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde araştırmaya katılan evli bireylerin Genel İş Doyumu düzeyleri ($\bar{X}= 3,36$) ile bekâr bireylerin Genel İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X}= 3,35$) birbirine benzer olduğu söylenebilir.

4.3.9 Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre İş Doyumu Düzeyleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin çocuk sahibi olma durumlarına göre iş doyumu düzeylerinin değerlendirilmesine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Öğretmen ve Yöneticilerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin t - Testi Sonuçları

Boyutlar	Çocuk Durumu	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
İİD	Çocuklu	379	3,50	,610	648	,204	,838
	Çocuksuz	271	3,49	,610			
DİD	Çocuklu	379	3,15	,696	648	- ,135	,893
	Çocuksuz	271	3,16	,703			
GİD	Çocuklu	379	3,36	,552	648	,062	,951
	Çocuksuz	271	3,36	,567			

Çocuk durumuna göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin İçsel İş Doyumu düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)}= ,204$; $p> ,05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde araştırmaya katılan çocuk sahibi bireylerin İçsel İş Doyumu düzeyleri ($\bar{X}= 3,50$) ile çocuğu olmayan bireylerin İçsel İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X}= 3,49$) birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Çocuk durumuna göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Dışsal İş Doyumu düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)} = -1,135$; $p > ,05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde araştırmaya katılan çocuk sahibi bireylerin Dışsal İş Doyumu düzeyleri ($\bar{X} = 3,15$) ile çocuğu olmayan bireylerin Dışsal İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X} = 3,16$) birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Çocuk durumuna göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Genel İş Doyumu düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)} = 0,062$; $p > ,05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde araştırmaya katılan çocuk sahibi bireylerin Genel İş Doyumu düzeyleri ($\bar{X} = 3,36$) ile çocuğu olmayan bireylerin Genel İş Doyumu düzeylerinin ($\bar{X} = 3,36$) birbirine benzer olduğu söylenebilir.

4.3.10 Bazı Demografik Özellikler ile İş Doyumu İlişkisi

İş doyumu ve alt boyutlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durum ile ilişkilerini gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 19’da sunulmuştur

Tablo 19. İş Doyumu ile Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu ve Medeni Durum İlişkisine Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

	GİD	İİD	DİD
GİD	1		
İİD	,893**	1	
DİD	,828**	,486**	1
Yaş	,093*	,069	,093*
Cinsiyet	,069	,006	,126**
Eğitim Durumu	-,041	-,035	-,036
Medeni Durum	-,005	-,022	,019

* $p < ,05$ düzeyinde anlamlı.

** $p < ,01$ düzeyinde anlamlı.

Tablo 20 incelendiğinde Yaş değişkeni ile Genel İş Doyumu arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = ,093$; $p < ,05$), yine Yaş değişkeni ile iş doyumunun Dışsal İş Doyumu boyutu arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve

anlamli bir iliŒki ($r=,093$; $p < ,05$) olduğu sonucuna ulaŒılmıŒ olup alıŒanın yaŒı ilerledikçe Genel İŒ Doyumu ve DıŒsal İŒ Doyumu düzeyinin arttığı söylenebilir. Ayrıca Cinsiyet deĐiŒkeni ile iŒ doyumunun DıŒsal İŒ Doyumu boyutu arasında da dŒk düzeyde pozitif yönlü ve anlamli bir iliŒki ($r=,126$; $p < ,01$) olduğu tespit edilmiŒtir.

4.3.11 Bazı Demografik DeĐiŒkenlerin İŒ Doyumunu Yordama Düzeyi

Aralarında iliŒki bulunduğu tespit edilen YaŒ deĐiŒkeninin Genel İŒ Doyumunu yordama düzeyini içeren regresyon analizi sonuçları Tablo 20a’da sunulmuŒtur.

Tablo 20a. Genel İŒ Doyumu Düzeyinin YaŒ DeĐiŒkenine Göre Yordanmasına İliŒkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı DeĐiŒken	R	R ²	B	β	F	t
YaŒ	,093	,009	,057	,093	5,620*	2,371*

* $p < ,05$

YaŒ deĐiŒkeninin Genel İŒ Doyumu düzeyini ne Œekilde yordadığına iliŒkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, yaŒ deĐiŒkeni ile Genel İŒ Doyumu arasında anlamli bir iliŒki gzlenmiŒtir ($R=,093$, $R^2=,009$). YaŒ deĐiŒkeninin Genel İŒ Doyumu düzeyinin dŒk düzeyde ancak anlamli bir yordayıcısı olduğu grlmŒ olup ($F_{(1-648)}=5,620$; $p < ,05$); Genel İŒ Doyumu düzeyine iliŒkin toplam varyansın %0,9’unun alıŒanın yaŒı ile açıklandığı ifade edilebilir.

Aralarında iliŒki bulunduğu tespit edilen YaŒ deĐiŒkeninin İŒ Doyumunun DıŒsal İŒ Doyumu Boyutunu yordama düzeyini içeren regresyon analizi sonuçları Tablo 20b’de sunulmuŒtur.

Tablo 20b. DıŒsal İŒ Doyumu Düzeyinin YaŒ DeĐiŒkenine Göre Yordanmasına İliŒkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı DeĐiŒken	R	R ²	B	β	F	t
YaŒ	,093	,009	,071	,093	5,700*	2,387*

* $p < ,05$

YaŒ deĐiŒkeninin DıŒsal İŒ Doyumu düzeyini ne Œekilde yordadığına iliŒkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, yaŒ deĐiŒkeni ile DıŒsal İŒ Doyumu

arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($R=,093$, $R^2=,009$). Yaş değişkeninin Dışsal İş Doyumu düzeyinin düşük düzeyde ancak anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüş olup ($F_{(1-648)}=5,620$; $p < ,05$); Dışsal İş Doyumu düzeyine ilişkin toplam varyansın %0,9'unun çalışanın yaşı ile açıklandığı ifade edilebilir.

Aralarında ilişki bulunduğu tespit edilen Cinsiyet değişkeninin iş doyumunun Dışsal İş Doyumu Boyutunu yordama düzeyini içeren regresyon analizi sonuçları Tablo 20c'de sunulmuştur.

Tablo 20c. Dışsal İş Doyumu Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Yordanmasına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	R	R ²	B	β	F	t
Cinsiyet	,126	,016	,176	,126	10,428*	3,229*

* $p < ,05$

Cinsiyet değişkeninin Dışsal İş Doyumu düzeyini ne şekilde yordadığına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, Cinsiyet ile Dışsal İş Doyumu arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($R=,093$, $R^2=,009$). Cinsiyetin Dışsal İş Doyumu düzeyinin düşük düzeyde ancak anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüş olup ($F_{(1-648)}=10,428$; $P < ,05$); Dışsal İş Doyumu düzeyine ilişkin toplam varyansın %1,6'sının çalışanın cinsiyeti ile açıklandığı ifade edilebilir.

4.4 KARAR VERME STİLLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

4.4.1 Katılımcıların GKVS Ölçeğine Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin GKVS ölçeğine verdiği cevaplara ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo21'de sunulmuştur.

Tablo 21. Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stili Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUT	SORULAR	\bar{X}	SS
RASYONEL KARAR VERME STİLİ	1 Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarını iki kere kontrol ederim	3,60	1,009
	2 Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır.	3,64	,970
	3 Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.	3,66	1,000
	4 Karar vermem için sorunun üzerinde dikkatle düşünmem gerekir.	3,94	,842
	5 Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.	3,73	,903
	TOPLAM RASYONEL KARAR VERME.	3,71	,768
SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ	6 Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.	3,37	,863
	7 Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyim.	3,30	,863
	8 Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.	3,66	,891
	9 Karar verirken akılcı bir nedenden çok verdiğim kararın doğru olduğunu hissetmem daha önemlidir.	3,32	1,048
	10 Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.	3,42	,879
	TOPLAM SEZGİSEL KARAR VERME.	3,41	,680
BAĞIMLI KARAR VERME STİLİ	11 Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.	3,13	1,006
	12 Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.	3,62	,907
	13 Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.	3,63	,908
	14 Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.	3,34	,938
	15 Önemli kararlarımı nadiren başka insanlara danışmadan veririm.	3,12	1,004
	TOPLAM BAĞIMLI KARAR VERME.	3,36	,673
KAÇINMACI KARAR VERME STİLİ	16 Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlar almaktan kaçınırım.	2,71	1,033
	17 Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.	2,30	,912
	18 Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.	2,38	,955
	19 Önemli kararlarımı genellikle son dakikada veririm.	2,36	,998
	20 Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.	2,30	,960
	TOPLAM ERTELEYİCİ KARAR VERME.	2,41	,815
ANLIK KARAR VERME STİLİ	21 Genellikle ani kararlar veririm.	2,40	,970
	22 Kararlarımı çoğunlukla o anda veririm.	2,46	,972
	23 Çabuk karar veririm.	2,76	,997
	24 Kararlarımı sıklıkla düşünmeden veririm.	2,23	,968
	TOPLAM KENDİLİĞİNDEN/ANLIK KARAR VERME.	2,46	,793

Tablo 21 incelendiğinde okul yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme Stilini ($\bar{X}=3,71$; $SS=,768$) sıklıkla kullandıkları görülmektedir. Daha sonra sırasıyla bunu Sezgisel Karar Verme Stili ($\bar{X}=3,41$; $SS=,680$) ve Bağımlı Karar Verme Stili ($\bar{X}= 3,36$; $SS=,673$) izlemektedir. Erteleyici Karar Verme Stili ($\bar{X}= 2,41$; $SS=,815$) ve

Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilinin ise ($\bar{X}=2,46$; $SS= ,793$) okul yöneticileri tarafından nadiren kullanıldığı söylenebilir.

4.4.2 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre okul yöneticilerinin karar verme stillerini kullanmalarına ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo22’de sunulmuştur.

Tablo 22.Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
RKVS	Kadın	331	3,55	,825	648	-5,585	,000*
	Erkek	319	3,88	,665			
SKVS	Kadın	331	3,36	,669	648	-2,104	,036*
	Erkek	319	3,47	,687			
BKVS	Kadın	331	3,23	,692	648	-5,392	,000*
	Erkek	319	3,51	,623			
KKVS	Kadın	331	2,51	,838	648	3,345	,001*
	Erkek	319	2,30	,776			
KAKVS	Kadın	331	2,59	,777	648	4,408	,000*
	Erkek	319	2,32	,788			

* $p<,05$ düzeyinde anlamlı fark vardır.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Stiline yönelik görüşleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ($t_{(648)}=-5,585$; $p=,000$). Buna göre erkek katılımcılar Rasyonel Karar Verme boyutunda yöneticilerine daha yüksek puanlar verirken ($\bar{X}= 3,88$), kadın katılımcıların yöneticilerine daha az puan verdikleri ($\bar{X}= 3,55$) söylenebilir. Diğer bir ifade ile erkekler kadınlara oranla yöneticilerinin karar verirken daha rasyonel davrandığını düşünüyor denilebilir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin Sezgisel Karar Verme Stiline yönelik görüşleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ($t_{(648)}=-2,104$; $p=,036$). Buna göre erkek katılımcılar Sezgisel Karar Verme boyutunda yöneticilerine daha yüksek puanlar verirken ($\bar{X}= 3,47$), kadın katılımcıların yöneticilerine daha az puan verdikleri ($\bar{X}= 3,36$) söylenebilir. Diğer bir ifade ile erkekler kadınlara oranla yöneticilerinin karar verirken daha sezgisel davrandığını düşünüyor denilebilir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin Bağımlı Karar Verme Stiline yönelik görüşleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ($t_{(648)}=-5,392$; $p=,000$). Buna göre erkek katılımcılar Bağımlı Karar Verme boyutunda yöneticilerine daha yüksek puanlar verirken ($\bar{X}= 3,51$), katılımcıların yöneticilerine daha az puan verdikleri ($\bar{X}= 3,23$) söylenebilir. Diğer bir ifade ile erkekler kadınlara oranla yöneticilerinin karar verirken daha bağımlı davrandığını olduğunu düşünüyor denilebilir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin Kaçınmacı Karar Verme Stiline yönelik görüşleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ($t_{(648)}=3,345$; $p=,001$). Buna göre erkek katılımcılar Kaçınmacı Karar Verme boyutunda yöneticilerine daha düşük puanlar verirken ($\bar{X}= 2,30$), kadın katılımcıların yöneticilerine daha az yüksek puan verdikleri ($\bar{X}= 2,51$) söylenebilir. Diğer bir ifade ile kadınlar erkeklere oranla yöneticilerinin karar verirken daha kaçınmacı davrandıklarını düşünüyor denilebilir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stiline yönelik görüşleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ($t_{(648)}=4,408$; $p=,000$). Buna göre erkek katılımcılar Kendiliğinden/Anlık Karar Verme boyutunda yöneticilerine daha düşük puanlar verirken ($\bar{X}= 2,32$), kadın katılımcıların yöneticilerine daha yüksek puanlar verdikleri ($\bar{X}= 2,59$) söylenebilir. Diğer bir ifade ile kadınlar erkeklere oranla yöneticilerinin karar verirken daha spontan davrandıklarını düşünüyor denilebilir.

4.4.3 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yaşlarına göre okul yöneticilerinin karar verme stiline ilişkin görüşlerinin farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo23’de sunulmuştur.

Tablo 23. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
RKVS	1	244	3,55	,785	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	16,632 366,920 383,552	3 646 649	5,544 ,568	9,761	,000*	1-3,4 2-4
	2	264	3,72	,775							
	3	89	3,89	,657							
	4	53	4,09	,636							
	Top.	650	3,71	,768							

Tablo 23 (Devamı). Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
SKVS	1	244	3,38	,649	Gruplararası Gruplariçi Toplam	1,796 298,496 300,292	3 646 649	,599 ,462	1,296	,275	
	2	264	3,38	,675							
	3	89	3,47	,752							
	4	53	3,55	,709							
	Top.	650	3,41	,680							
BKVS	1	244	3,28	,691	Gruplararası Gruplariçi Toplam	8,498 285,850 294,347	3 646 649	2,833 ,442	6,401	,000*	1,2-4
	2	264	3,34	,638							
	3	89	3,46	,715							
	4	53	3,69	,579							
	Top.	650	3,36	,673							
KKVS	1	244	2,47	,833	Gruplararası Gruplariçi Toplam	4,922 426,331 431,253	3 646 649	1,641 ,660	2,486	,060	
	2	264	2,41	,847							
	3	89	2,20	,737							
	4	53	2,40	,634							
	Top.	650	2,41	,815							
KAKVS	1	244	2,61	,771	Gruplararası Gruplariçi Toplam	11,022 397,754 408,775	3 646 649	3,674 ,616	5,967	,001*	1-2,3,4
	2	264	2,41	,795							
	3	89	2,28	,848							
	4	53	2,27	,667							
	Top.	650	2,46	,793							

* $p < ,05$ düzeyinde anlamlı fark vardır.

1= 20-30 yaş, 2= 31-40 yaş, 3=41-50 yaş, 4=51 yaş ve üstü

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, yaşlarına göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($F_{(3-646)}=9,761$; $p=,000$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde 20-30 yaş aralığındaki katılımcıların ($\bar{X}=3,55$), yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik algılarının, 41-50 yaş ($\bar{X}=3,89$) ve 51 yaş üstündeki ($\bar{X}=4,09$) katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile 20-30 yaş aralığındaki katılımcıların, 31-40 yaş ve 51 yaş üstündeki katılımcılara oranla yöneticilerine Rasyonel Karar Verme konusunda daha düşük puanlar verdikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, yaşlarına göre anlamlı fark bulunamamıştır ($F_{(3-646)}=1,296$; $p>,05$). Tüm yaş gruplarındaki katılımcıların, yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme konusundaki görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, yaşlarına göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($F_{(3-646)}=6,401$; $p=,000$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde 20-30 yaş aralığındaki katılımcılar ($\bar{X}=3,28$) ile, 31-40 yaş

aralığındaki katılımcıların ($\bar{X}=3,34$) yöneticilerin Bağımlı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşlerinin, 51 yaş üstündeki ($\bar{X}=3,69$) katılımcılardan daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile 20-30 yaş ve 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların, 51 yaş üstündeki katılımcılara oranla yöneticilerine Bağımlı Karar Verme konusunda daha düşük puanlar verdikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, yaşlarına göre anlamlı fark bulunamamıştır ($F_{(3-646)}=2,486$; $p>,05$). Tüm yaş gruplarındaki katılımcıların, yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme konusundaki görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, yaşlarına göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($F_{(3-646)}=5,967$; $p=,001$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde 20-30 yaş aralığındaki katılımcıların ($\bar{X}=2,61$), yöneticilerinin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşlerinin, 31-40 yaş ($\bar{X}=2,41$), 41-50 yaş ($\bar{X}=2,28$) ve 51 yaş üstündeki ($\bar{X}=2,27$) katılımcılardan daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

4.4.4 Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin kıdemlerine göre okul yöneticilerinin karar verme stiline ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo24’de sunulmuştur.

Tablo 24.Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
RKVS	1	207	3,65	,754	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	16,244 367,309 383,552	4 645 649	4,061 ,569	7,13	,000*	1-5 2-3 2-4 2-5
	2	175	3,52	,859							
	3	119	3,81	,672							
	4	63	3,85	,576							
	5	86	4,00	,748							
	Top.	650	3,71	,768							
SKVS	1	207	3,37	,686	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	3,981 296,311 300,292	4 645 649	,995 ,459	2,16	,071	
	2	175	3,33	,617							
	3	119	3,54	,662							
	4	63	3,45	,671							
	5	86	3,48	,789							
	Top.	650	3,41	,680							

Tablo 24. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
BKVS	1	207	3,28	,655	Gruplararası Gruplarıçici Toplam	8,175 286,172 294,347	4 645 649	2,044 ,444	4,60	,001*	1,2-3 1,2-4 1,2-5
	2	175	3,25	,716							
	3	119	3,48	,593							
	4	63	3,49	,609							
	5	86	3,52	,718							
	Top.	650	3,36	,673							
KKVS	1	207	2,39	,762	Gruplararası Gruplarıçici Toplam	14,845 416,408 431,253	4 645 649	3,711 ,646	5,74	,000*	1,2,3- 4
	2	175	2,58	,875							
	3	119	2,43	,911							
	4	63	2,02	,701							
	5	86	2,35	,639							
	Top.	650	2,41	,815							
KAKVS	1	207	2,47	,724	Gruplararası Gruplarıçici Toplam	13,190 395,586 408,775	4 645 649	3,297 ,613	5,37	,000*	2-4,5
	2	175	2,64	,824							
	3	119	2,46	,850							
	4	63	2,17	,690							
	5	86	2,30	,799							
	Top.	650	2,46	,793							

*p<,05 düzeyinde anlamlı fark vardır.

1= 1-5 yıl, 2= 6-10 yıl, 3=11-15 yıl, 4= 16-20 yıl, 5= 21 yıl ve üzeri

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, kıdemlerine göre anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(4-645)}=7,131$; $p=,000$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde 1-5 yıl kıdeme sahip katılımcıların ($\bar{X}=3,65$), yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşlerinin, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılardan ($\bar{X}=3,89$) daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile 1-5 yıl kıdeme sahip katılımcıların, 21 yıl ve üstünde kıdeme sahip katılımcılara oranla yöneticilerine Rasyonel Karar Verme stilini kullanma konusunda daha düşük puanlar verdikleri söylenebilir. Ayrıca 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların görüşlerinin de ($\bar{X}=3,52$), 11-15 yıl ($\bar{X}=3,81$), 16-20 yıl ($\bar{X}=3,85$), ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılardan daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcılar 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılara oranla yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme Stilini daha az kullandıkları görüşünde oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, kıdemlerine göre anlamlı fark bulunmamıştır ($F_{(4-645)}=2,167$; $p>,05$). Tüm kıdem gruplarındaki katılımcıların, yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme Stilini kullanma konusundaki görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, kıdemlerine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($F_{(4-645)}=4,606$; $p=,001$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde 1-5 yıl ($\bar{X}=3,28$) ve 6-10 yıl ($\bar{X}=3,25$) kıdeme sahip katılımcıların, yöneticilerin Bağımlı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşlerinin, 11-15 yıl ($\bar{X}=3,48$), 16-20 yıl ($\bar{X}=3,49$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3,52$) kıdeme sahip katılımcılardan daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılara oranla yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme stilini daha az kullandıkları görüşüne sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, kıdemlerine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($F_{(4-645)}=5,749$; $p=,000$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde 1-5 yıl ($\bar{X}=2,39$) ve 6-10 yıl ($\bar{X}=2,58$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=2,43$) kıdeme sahip katılımcıların, yöneticilerin Kaçınmacı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşlerinin, 16-20 yıl ($\bar{X}=2,02$) kıdeme sahip katılımcılardan daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip katılımcıların, 16-20 yıl kıdeme sahip katılımcılara oranla yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme Stilini daha fazla kullandıkları görüşüne sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Anlık Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, kıdemlerine göre anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(4-645)}=5,376$; $p=,000$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde 6-10 yıl ($\bar{X}=2,64$) kıdeme sahip katılımcıların, yöneticilerin Anlık Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşlerinin, 16-20 yıl ($\bar{X}=2,17$) ve 21 yıl ($\bar{X}=2,30$) ve üstü kıdeme sahip katılımcılardan daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılara oranla yöneticilerinin Anlık Karar Verme Stilini daha fazla kullandıkları görüşüne sahip oldukları söylenebilir.

4.4.5 Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin eğitim durumlarına göre okul yöneticilerinin karar verme stiline ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 25’de sunulmuştur.

Tablo 25. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Yaş	N	\bar{X}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplam	Sd	Kareler Ort.	F	p
RKVS	1	64	3,71	,789	Gruplararası Gruplariçi Toplam	2,317 381,235 383,552	2 647 649	1,158 ,589	1,966	,141
	2	550	3,69	,767						
	3	36	3,96	,735						
	Toplam	650	3,71	,768						
SKVS	1	64	3,43	,702	Gruplararası Gruplariçi Toplam	,069 300,224 300,292	2 647 649	,034 ,464	,074	,929
	2	550	3,41	,674						
	3	36	3,38	,742						
	Toplam	650	3,41	,680						
BKVS	1	64	3,44	,708	Gruplararası Gruplariçi Toplam	,588 293,759 294,347	2 647 649	,294 ,454	,648	,524
	2	550	3,35	,673						
	3	36	3,42	,608						
	Toplam	650	3,36	,673						
KKVS	1	64	2,49	,797	Gruplararası Gruplariçi Toplam	3,508 427,745 431,253	2 647 649	1,754 ,661	2,653	,071
	2	550	2,41	,819						
	3	36	2,12	,739						
	Toplam	650	2,41	,815						
KAKVS	1	64	2,43	,693	Gruplararası Gruplariçi Toplam	,825 407,950 408,775	2 647 649	,412 ,631	,654	,520
	2	550	2,47	,803						
	3	36	2,32	,810						
	Toplam	650	2,46	,793						

1=Önlisans, 2=Lisans, 3=Lisansüstü

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında, eğitim durumlarına göre anlamlı fark bulunamamıştır ($F_{(2-647)}=1,966$; $p>,05$). Diğer bir ifade ile önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmen ve idarecilerin, yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri birbirine benzer olup genel olarak katılıyorum ($\bar{X}=3,41$) düzeyindedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında, eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F_{(2-647)}=0,074$; $p>,05$). Diğer bir ifade ile önlisans lisans ve lisansüstü mezunu öğretmen ve idarecilerin, yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri birbirine benzer olup genel olarak katılıyorum ($\bar{X}=3,71$) düzeyindedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında, eğitim durumlarına göre anlamlı fark bulunamamıştır ($F_{(2-647)}=0,648$; $p>,05$). Diğer bir ifade ile önlisans lisans ve lisansüstü mezunu öğretmen ve idarecilerin, yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri birbirine benzer olup genel olarak kararsızım ($\bar{X}=3,36$) düzeyindedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında, eğitim durumlarına göre anlamlı fark bulunamamıştır ($F_{(2-647)}=2,653$; $p>,05$). Diğer bir ifade ile önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmen ve idarecilerin, yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri birbirine benzer olup genel olarak katılmıyorum ($\bar{X}=2,41$) düzeyindedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Anlık Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında, eğitim durumlarına göre anlamlı fark bulunamamıştır ($F_{(2-647)}=0,654$; $p>,05$). Diğer bir ifade ile önlisans lisans ve lisansüstü mezunu öğretmen ve idarecilerin, yöneticilerinin Anlık Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri birbirine benzer olup genel olarak katılmıyorum ($\bar{X}=2,46$) düzeyindedir.

4.4.6 Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin branşlarına göre okul yöneticilerinin karar verme stiline ilişkin görüşlerinin farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo26'da sunulmuştur.

Tablo 26. Branş Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
RKVS	Sınıf Öğrt	291	3,70	,789	648	-,317	,752
	Branş Öğrt	359	3,72	,752			
SKVS	Sınıf Öğrt	291	3,40	,703	648	-,300	,764
	Branş Öğrt	359	3,42	,661			
BKVS	Sınıf Öğrt	291	3,35	,690	648	-,349	,728
	Branş Öğrt	359	3,37	,660			

Tablo 26. Branş Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
KKVS	Sınıf Öğrt	291	2,45	,829	648	1,127	,260
	Branş Öğrt	359	2,37	,803			
KAKVS	Sınıf Öğrt	291	2,47	,824	648	,350	,727
	Branş Öğrt	359	2,45	,768			

Branş değişkenine göre idareci ve öğretmenlerin, yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)} = -,317$; $p >,05$). Buna göre sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X} = 3,70$) ile branş öğretmenlerinin yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X} = 3,72$) birbirine benzer olup genel olarak katılıyorum düzeyindedir.

Branş değişkenine göre idareci ve öğretmenlerin, yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)} = -,300$; $p >,05$). Buna göre sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X} = 3,40$) ile branş öğretmenlerinin yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X} = 3,42$) birbirine benzer olup genel olarak kararsızım düzeyindedir.

Branş değişkenine göre idareci ve öğretmenlerin, yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)} = -,349$; $p >,05$). Buna göre sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X} = 3,35$) ile branş öğretmenlerinin yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X} = 3,37$) birbirine benzer olup genel olarak kararsızım düzeyindedir.

Branş değişkenine göre idareci ve öğretmenlerin, yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)} = 1,127$; $p >,05$). Buna göre sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X} = 2,45$) ile branş öğretmenlerinin yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X} = 2,37$) birbirine benzer olup genel olarak katılmıyorum düzeyindedir.

Branş değişkenine göre idareci ve öğretmenlerin, yöneticilerinin Anlık Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)}=,350$; $p>,05$). Buna göre sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin Anlık Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X}= 2,47$) ile branş öğretmenlerinin yöneticilerinin rasyonel karar verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X}= 2,45$) birbirine benzer olup genel olarak katılmıyorum düzeyindedir.

4.4.7 Katılımcıların Görev Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görevlerine göre okul yöneticilerinin karar verme stili ilişkin görüşlerinin farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo27’de sunulmuştur.

Tablo 27.Görev Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
RKVS	1	483	3,57	,798	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	37,101 346,451 383,552	2 647 649	18,550 ,535	34,64	,000*	1-2,3
	2	107	4,05	,511							
	3	60	4,21	,439							
	Top.	650	3,71	,768							
SKVS	1	483	3,36	,668	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	4,823 295,470 300,292	2 647 649	2,411 ,457	5,28	,005*	1-2
	2	107	3,58	,716							
	3	60	3,50	,662							
	Top.	650	3,41	,680							
BKVS	1	483	3,30	,686	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	9,187 285,160 294,347	2 647 649	4,594 ,441	10,42	,000*	1-2,3
	2	107	3,48	,583							
	3	60	3,67	,612							
	Top.	650	3,36	,673							
KKVS	1	483	2,49	,852	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	14,714 416,539 431,253	2 647 649	7,357 ,644	11,42	,000*	1-2,3
	2	107	2,19	,659							
	3	60	2,09	,583							
	Top.	650	2,41	,815							
KAKVS	1	483	2,57	,813	Gruplararası Gruplarıçi Toplam	23,663 385,112 408,775	2 647 649	11,832 ,595	19,87	,000*	1-2,3
	2	107	2,22	,700							
	3	60	2,01	,489							
	Top.	650	2,46	,793							

* $p<,05$ düzeyinde anlamlı fark vardır.

1= Öğretmen, 2= Müdür Yrd. 3=Okul Müdürü

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, görevlerine göre anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(2-647)}= 34,643$; $p=,000$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde öğretmenlerin ($\bar{X}=3,57$), yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşlerinin, müdür yardımcıları ($\bar{X}=4,05$) ve okul

müdürlerinden ($\bar{X}=4,21$), daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile öğretmenler, müdür yardımcısı ve okul müdürlerine oranla Rasyonel Karar Verme Stilini kullanma konusunda yöneticilerine daha düşük puanlar vermişlerdir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, görevlerine göre anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(2-647)}= 5,280$; $p=,005$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde öğretmenlerin ($\bar{X}=3,36$), yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşlerinin, müdür yardımcılarında ($\bar{X}=3,58$) daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile öğretmenler, müdür yardımcılara oranla Sezgisel Karar Verme Stilini kullanma konusunda yöneticilerine daha düşük puanlar vermişlerdir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, görevlerine göre anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(2-647)}= 10,422$; $p=,000$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde öğretmenlerin ($\bar{X}=3,30$), yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşlerinin, müdür yardımcıları ($\bar{X}=3,48$) ve okul müdürlerinden ($\bar{X}=3,67$), daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile öğretmenler, müdür yardımcısı ve okul müdürlerine oranla Bağımlı Karar Verme Stilini kullanma konusunda yöneticilerine daha düşük puanlar vermişlerdir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, görevlerine göre anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(2-647)}= 11,427$; $p=,000$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde öğretmenlerin ($\bar{X}=2,49$), yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşlerinin, müdür yardımcıları ($\bar{X}=2,19$) ve okul müdürlerinden ($\bar{X}=2,09$), daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin, müdür yardımcısı ve okul müdürlerine oranla yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme Stilini daha fazla kullandıklarını düşündükleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilini kullanmalarına ilişkin görüşleri arasında, görevlerine göre anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(2-647)}= 19,877$; $p=,000$). Bu farkın kaynağı Tukey testi ile incelendiğinde öğretmenlerin ($\bar{X}=2,57$), yöneticilerinin

Kendiliğinden/Anlık Karar Verme stilini kullanmalarına yönelik görüşlerinin, müdür yardımcıları ($\bar{X}=2,22$) ve okul müdürlerinden ($\bar{X}=2,01$), daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin, müdür yardımcısı ve okul müdürlerine oranla yöneticilerinin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilini daha fazla kullandıklarını düşündükleri söylenebilir.

4.4.8 Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin medeni durumlarına göre okul yöneticilerinin karar verme stili düzeyi algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
RKVS	Evli	474	3,76	,754	648	2,940	,003*
	Bekâr	176	3,57	,788			
SKVS	Evli	474	3,44	,665	648	1,879	,061
	Bekâr	176	3,33	,714			
BKVS	Evli	474	3,41	,671	648	3,090	,002*
	Bekâr	176	3,23	,661			
KKVS	Evli	474	2,38	,800	648	-1,193	,233
	Bekâr	176	2,47	,851			
KAKVS	Evli	474	2,42	,804	648	-2,047	,041*
	Bekâr	176	2,56	,756			

*p< ,05 düzeyinde anlamlı fark vardır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin medeni durum değişkenine göre yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t_{(648)}=2,940$; $p=,003$). Buna göre evli öğretmen ve yöneticiler Rasyonel Karar Verme boyutunda yöneticilerine daha yüksek puanlar verirken ($\bar{X}= 3,76$), bekâr yönetici ve öğretmenlerin yöneticilerine daha az puan verdikleri ($\bar{X}= 3,57$) söylenebilir. Diğer bir ifade ile evli öğretmen ve yöneticilerin bekârlara oranla yöneticilerinin karar verirken daha rasyonel davrandığını düşündükleri söylenebilir.

Medeni durum değişkenine göre idareci ve öğretmenlerin, yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)}= 1,879$; $p>,05$). Buna göre evli katılımcıların yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme davranışına yönelik algıları ($\bar{X}= 3,44$) ile bekâr katılımcıların yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme davranışına yönelik algıları ($\bar{X}= 3,33$) birbirine benzer olup genel olarak kararsızım düzeyindedir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin medeni durum değişkenine göre yöneticilerin Bağımlı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t_{(648)}=3,09$; $p=,002$). Buna göre evli öğretmen ve yöneticiler Bağımlı Karar Verme boyutunda yöneticilerine daha yüksek puanlar verirken ($\bar{X}= 3,41$), bekâr yönetici ve öğretmenlerin yöneticilerine daha az puan verdikleri ($\bar{X}= 3,23$) söylenebilir. Diğer bir ifade ile evli öğretmen ve yöneticilerin bekârlara oranla yöneticilerinin karar verirken daha bağımlı davrandığını düşündükleri söylenebilir.

Medeni durum değişkenine göre idareci ve öğretmenlerin, yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)}= -1,193$; $p>,05$). Buna göre evli katılımcıların yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme davranışına yönelik algıları ($\bar{X}= 2,38$) ile bekâr katılımcıların yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme davranışına yönelik algıları ($\bar{X}= 2,47$) birbirine benzer olup genel olarak katılmıyorum düzeyindedir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin medeni durum değişkenine göre yöneticilerin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t_{(648)}=-2,047$; $p=,002$). Buna göre evli öğretmen ve yöneticiler Kendiliğinden/Anlık Karar Verme boyutunda yöneticilerine daha düşük puanlar verirken ($\bar{X}= 2,42$), bekâr yönetici ve öğretmenlerin yöneticilerine daha yüksek puan verdikleri ($\bar{X}= 2,56$) söylenebilir. Diğer bir ifade ile bekâr öğretmen ve yöneticilerin evlilere oranla yöneticilerinin karar verirken daha spontan davrandığını düşündükleri söylenebilir.

4.4.9 Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Karar Verme Stilleri

Sakarya İli Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin çocuk sahibi olma durumlarına göre okul yöneticilerinin karar verme stili düzeyi algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29. Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stiline İlişkin Görüşlerine Ait t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Çocuk Durumu	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
RKVS	Var	379	3,79	,730	648	3,314	,001*
	Yok	271	3,59	,805			
SKVS	Var	379	3,44	,667	648	1,368	,172
	Yok	271	3,37	,696			
BKVS	Var	379	3,43	,672	648	2,876	,004*
	Yok	271	3,27	,665			
KKVS	Var	379	2,37	,796	648	-1,294	,196
	Yok	271	2,45	,839			
KAKVS	Var	379	2,42	,798	648	,460	,125
	Yok	271	2,52	,785			

* $p < ,05$ düzeyinde anlamlı fark vardır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin çocuk durumu değişkenine göre yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t_{(648)}=3,314$; $p=,001$). Buna göre çocuk sahibi öğretmen ve yöneticiler Rasyonel Karar Verme boyutunda yöneticilerine daha yüksek puanlar verirken ($\bar{X}= 3,79$), çocuğu olmayan yönetici ve öğretmenlerin yöneticilerine daha az puan verdikleri ($\bar{X}= 3,59$) söylenebilir. Diğer bir ifade ile çocuk sahibi öğretmen ve yöneticilerin çocuğu olmayanlara oranla yöneticilerinin karar verirken daha rasyonel davrandığını düşündükleri söylenebilir.

Çocuk durumu değişkenine göre idareci ve öğretmenlerin, yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)}= 1,368$; $p>,05$). Buna göre çocuğu olan katılımcıların yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X}= 3,44$) ile çocuğu olmayan katılımcıların yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme davranışına

yönelik görüşleri ($\bar{X}= 3,37$) birbirine benzer olup genel olarak katılıyorum düzeyindedir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin çocuk durumu değişkenine göre yöneticilerin Bağımlı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ($t_{(648)}=2,876$; $p=,004$). Buna göre çocuk sahibi öğretmen ve yöneticiler Bağımlı Karar Verme boyutunda yöneticilerine daha yüksek puanlar verirken ($\bar{X}= 3,43$), çocuğu olmayan yönetici ve öğretmenlerin yöneticilerine daha az puan verdikleri ($\bar{X}= 3,27$) söylenebilir. Diğer bir ifade ile çocuk sahibi öğretmen ve yöneticilerin çocuğu olmayanlara oranla yöneticilerinin karar verirken daha bağımlı davrandığını düşündükleri söylenebilir.

Çocuk durumu değişkenine göre idareci ve öğretmenlerin, yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)}= -1,294$; $p>,05$). Buna göre çocuğu olan katılımcıların yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X}= 2,37$) ile çocuğu olmayan katılımcıların yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X}= 2,45$) birbirine benzer olup genel olarak katılmıyorum düzeyindedir.

Çocuk durumu değişkenine göre idareci ve öğretmenlerin, yöneticilerinin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır ($t_{(648)}= ,460$; $p>,05$). Buna göre çocuğu olan katılımcıların yöneticilerinin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X}= 2,42$) ile çocuğu olmayan katılımcıların yöneticilerinin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme davranışına yönelik görüşleri ($\bar{X}= 2,52$) birbirine benzer olup genel olarak katılmıyorum düzeyindedir.

4.5 KARAR VERME STİLLERİ VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

4.5.1 Karar verme stilleri ve iş doyumunu ilişkisi

Karar verme stilleri ile iş doyumunu ve alt boyutlarının ilişkisini gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30. Karar Verme Stilleri İle İş Doyumu İlişkisine Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

	GİD	RKVS	SKVS	BKVS	KKVS	KAKVS
GİD	1					
RKVS	,439*	1				
SKVS	,182*	,360*	1			
BKVS	,260*	,487*	,379*	1		
KKVS	-,403*	-,522*	-,156*	-,152*	1	
KAKVS	-,346*	-,494*	-,106*	-,259*	,628*	1

*p<,01 düzeyinde anlamlı

Rasyonel Karar Verme Stili ile Genel İş Doyumu arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=,439$; $p<,01$) olduğu belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanmalarının öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini artırdığı söylenebilir.

Sezgisel Karar Verme Stili ile Genel İş Doyumu arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=,182$; $p<,01$) olduğu belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin Sezgisel Karar Verme Stilini kullanmalarının öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini az da olsa artırdığı söylenebilir.

Bağımlı Karar Verme Stili ile Genel İş Doyumu arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=,260$; $p<,01$) olduğu belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin Bağımlı Karar Verme Stilini kullanmalarının öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini artırdığı söylenebilir.

Kaçınmacı Karar Verme Stili ile Genel İş Doyumu arasında orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r= -,403$; $p<,01$) olduğu belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin Kaçınmacı Karar Verme stilini kullanmalarının öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini olumsuz etkilediği söylenebilir.

Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stili ile Genel İş Doyumu arasında orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = -,346$; $p < ,01$) olduğu belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin Kaçınmacı Karar Verme stilini kullanmalarının öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini olumsuz etkilediği söylenebilir.

4.5.2 Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Öğretmenlerin Genel İş Doyumunu Yordama Düzeyleri

Aralarında ilişki olduğu tespit edilen Rasyonel Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu yordama düzeyini gösteren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 31a' da sunulmuştur.

Tablo 31a. Rasyonel Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Sabit	R	R ²	B	β	F	t
Rasyonel Karar Verme	2,178	,439	,192	,319	,439	154,369*	12,425*

* $p < ,05$

Rasyonel Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumu düzeyini ne şekilde yordadığına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, Rasyonel Karar Verme Stili ile Genel İş Doyumu arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($R = ,439$, $R^2 = ,192$). Rasyonel Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumu düzeyinin düşük düzeyde ancak anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüş olup ($F_{(1-648)} = 154,368$; $p < ,05$); Genel İş Doyumu düzeyine ilişkin toplam varyansın %19,2'sinin yöneticinin Rasyonel Karar Verme Stilini kullanması ile açıklandığı ifade edilebilir. Regresyon analizi sonuçlarına göre İş Doyumu puanını yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{İş Doyumu} = (0,319 \times \text{RKVS}) + 2,178$$

Aralarında ilişki olduğu tespit edilen sezgisel karar verme stilinin genel iş doyumunu yordama düzeyini gösteren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 31b' de sunulmuştur.

Tablo 31b. Sezgisel Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Sabit	R	R ²	B	β	F	t
Sezgisel Karar Verme	2,853	,182	,033	,149	,182	22,101*	4,701*

* p < ,05

Sezgisel Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumu düzeyini ne şekilde yordadığına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, Sezgisel Karar Verme Stili ile Genel İş Doyumu arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (R=,182, R²=,033). Sezgisel Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumu düzeyinin düşük düzeyde ancak anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüş olup (F₍₁₋₆₄₈₎=22,101; p < ,05); Genel İş Doyumu düzeyine ilişkin toplam varyansın %3,3'ünün yöneticinin Sezgisel Karar Verme Stilini kullanması ile açıklandığı ifade edilebilir. Regresyon analizi sonuçlarına göre İş Doyumu puanını yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{İş Doyumu} = (0,149 \times \text{SKVS}) + 2,853$$

Aralarında ilişki olduğu tespit edilen Bağımlı Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu yordama düzeyini gösteren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 31c' de sunulmuştur.

Tablo 31c. Bağımlı Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Sabit	R	R ²	B	β	F	t
Bağımlı Karar Verme	2,636	,260	,068	,216	,260	47,030*	24,393*

* p < ,05

Bağımlı Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumu düzeyini ne şekilde yordadığına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, Bağımlı Karar Verme Stili ile Genel İş Doyumu arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (R=,260, R²=,068). Bağımlı Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumu düzeyinin düşük düzeyde ancak anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüş olup (F₍₁₋₆₄₈₎=47,030; p < ,05); Genel İş Doyumu düzeyine ilişkin toplam varyansın % 6,8'inin yöneticinin Bağımlı Karar

Verme Stilini kullanması ile açıklandığı ifade edilebilir. Regresyon analizi sonuçlarına göre İş Doyumu puanını yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{İş Doyumu} = (0,216 \times \text{BKVS}) + 2,636$$

Aralarında ilişki olduğu tespit edilen Kaçınmacı Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu yordama düzeyini gösteren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 31d' de sunulmuştur.

Tablo 31d. Kaçınmacı Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Sabit	R	R ²	B	β	F	t
Kaçınmacı Karar Verme	4,029	,403	,163	-,276	-,403	125,996*	64,299*

* p < ,05

Kaçınmacı Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumu düzeyini ne şekilde yordadığına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, Kaçınmacı Karar Verme Stili ile Genel İş Doyumu arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (R=,403, R²=,163). Kaçınmacı Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumu düzeyinin düşük düzeyde ancak anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüş olup (F₍₁₋₆₄₈₎=125,996; p< ,05); Genel İş Doyumu düzeyine ilişkin toplam varyansın %16,3'ünün yöneticinin Kaçınmacı Karar Verme Stilini kullanması ile açıklandığı ifade edilebilir. B ve β değerlerinin negatif olması Kaçınmacı Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu olumsuz yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Regresyon analizi sonuçlarına göre İş Doyumu puanını yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{İş Doyumu} = (-0,276 \times \text{KKVS}) + 4,029$$

Aralarında ilişki olduğu tespit edilen Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu yordama düzeyini gösteren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları tablo 31e' de sunulmuştur.

Tablo 31e. Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Sabit	R	R ²	B	β	F	t
Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	3,962	,346	,120	-,243	-,346	87,996*	59,008*

* p < ,05

Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumu düzeyini ne şekilde yordadığına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stili ile Genel İş Doyumu arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($R=,346$, $R^2=,120$). Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumu düzeyinin düşük düzeyde ancak anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüş olup ($F_{(1-648)}=87,996$; $p < ,05$); Genel İş Doyumu düzeyine ilişkin toplam varyansın %12'sinin yöneticinin Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilini kullanması ile açıklandığı ifade edilebilir. B ve β değerlerinin negatif olması Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilinin Genel İş Doyumunu olumsuz yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Regresyon analizi sonuçlarına göre İş Doyumu puanını yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{İş Doyumu} = (-0,243 \times \text{KAKVS}) + 3,962$$

Karar Verme Stillerinin, Genel İş Doyumunu yordama düzeyini gösteren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları tablo 31f' de sunulmuştur.

Tablo 31f. Genel Karar Verme Stillerinin, İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Sabit	R	R ²	B	β	F	t
Genel Karar Verme Stilleri	1,570	,474	,225	,509	,474	187,808*	13,704*

* $p < ,05$

Karar Verme Stillerinin, Genel İş Doyumu düzeyini ne şekilde yordadığına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, Karar Verme Stilleri ile Genel İş Doyumu arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($R=,474$, $R^2=,225$). Karar Verme Stillerinin, Genel İş Doyumu düzeyinin orta düzeyde anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüş olup ($F_{(1-648)}=187,808$; $p < ,05$); Genel İş Doyumu düzeyine ilişkin toplam varyansın %22,5'inin yöneticinin Karar Verme Stili ile açıklandığı ifade edilebilir. Regresyon analizi sonuçlarına göre İş Doyumu puanını yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{İş Doyumu} = (0,474 \times \text{GKVS}) + 1,570$$

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma okul yöneticilerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna üzerine etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanlar cinsiyetlerine göre birbirine yakın sayıda olup çoğunluğu 20-40 yaş aralığında ve 1-10 yıl kıdeme sahiptir. Ayrıca araştırmaya katılanların çoğu lisans mezunu, evli ve çocuk sahibidir. Araştırma öğretmenlerin okul yöneticilerinin görüşlerine yönelik geliştirilmiş olup; karşılaştırma yapmak amacıyla okul yöneticilerinin kendi karar verme stillerine yönelik görüşleri de alınmıştır.

Öncelikle araştırmaya katılanların iş doyumuna düzeyleri belirlenmiştir. İçsel İş Doyumu boyutunda öğretmen ve yöneticilerin; mesleklerinde başkaları için faydalı işler yapabildikleri, mesleklerinin kendilerini sürekli meşgul edecek aktiviteler sağladığı, kendi yeteneklerini kullanabildikleri ve yaptıkları işten başarı duygusu elde edebildikleri görüşünde oldukları belirlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda öğretmen ve yöneticilerin İçsel İş Doyumu düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Dışsal İş Doyumu boyutunda ise katılımcıların yöneticilerinin kendilerine sağladığı rehberlik ve destekten memnun oldukları ancak, meslek içinde fazla yükselme şanslarının bulunmadığı ve aldıkları ücretin tatmin edici düzeyde olmadığı düşüncesinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu veriler doğrultusunda öğretmenlerin Dışsal İş Doyumu düzeylerinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Katılımcıların Genel İş Doyumu düzeyleri; içsel ve dışsal iş doyumuna alt boyutlarından aldıkları toplam puanın ortalaması ile belirlenmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin Genel İş Doyumu düzeylerinin orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel İş Doyumu düzeylerinin orta seviyede olmasının nedeninin daha çok dışsal faktörlerin iş doyumunu olumsuz

etkilemesinden kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin içsel iş doyumlarının, dışsal iş doyumunu düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda öğretmenlerin mesleklerini içselleştirdikleri başkalarına faydalı oldukları düşüncesinde oldukları ama dışsal faktörlerin onları olumsuz yöne etkilediği söylenebilir. Karataş ve Güleş (2010) benzer şekilde öğretmenlerin içsel iş doyum düzeylerinin, dışsal iş doyumunu düzeylerinden daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bu sonuçlar Kılıç, Tanrıkulu ve Uğur (2013); Athanasios (2001) ve Huysman'ın (2007) öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili yaptıkları çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılanların cinsiyet değişkenine göre iş doyum düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı incelendiğinde İçsel İş Doyumu boyutunda kadın ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamış olup kadın ve erkeklerin İçsel İş Doyumu düzeylerinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Bu durum cinsiyet faktörünün İçsel İş Doyumu üzerinde etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Dışsal İş Doyumu boyutunda ise kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Erkek katılımcıların Dışsal İş Doyum düzeylerinin kadın katılımcılardan fazla olduğu görülmüş olup bunun nedeninin kadınların dışsal faktörlerden erkeklere oranla daha fazla etkilenmesi olduğu söylenebilir. Genel İş Doyumu düzeyleri değerlendirildiğinde kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında cinsiyet faktörünün çalışanların iş doyumunu düzeylerinde çok küçük bir etkisinin olabileceği söylenebilir. Gençtürk ve Memiş (2010) ilkökul öğretmenlerinin öz-yeterlik algıları ve iş doyumunu düzeylerini demografik değişkenlere göre inceledikleri çalışmalarında İçsel İş Doyumu boyutunda cinsiyete göre anlamlı fark tespit etmişler ancak Dışsal İş Doyumu ve Genel İş Doyumu düzeylerinde cinsiyet değişkeninin etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca cinsiyet ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Clark (1997), Scandura ve Lankau (1997), iş doyum düzeylerinin kadınlarda daha fazla olduğu sonucuna ulaşırken; Negiz, Oksay ve Akman (2012), Bender, Donohue and Heywood (2005), Oshagbemi (1997), cinsiyet değişkenine göre çalışanların iş doyumunu düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Farklı sonuçlara ulaşılmasının nedeni araştırmaların farklı zaman ve evrenlerde uygulanması olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin İş Doyumu düzeyleri yaş değişkenine göre değerlendirildiğinde; İçsel İş Doyumu, Dışsal İş Doyumu ve Genel İş Doyumu düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir. Bu durum yaş değişkeninin iş doyumunu üzerinde etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak aritmetik ortalamalar dikkate alındığında aralarındaki fark anlamlı olmasa da yaş ilerledikçe iş doyumunu düzeyinin arttığı görülmüştür. Yaş ile iş doyumunu düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını sorgulayan araştırmalar da farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Sünter, Canbaz, Dabak, Öz ve Pekşen (2006), Tözün Çulhacı ve Ünsal (2008), iş doyumunu düzeyinin çalışanların yaşlarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kalleberg ve Loscocco (1983) ve Bernal, Snyder ve McDaniel (1998) yaş ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, Yelboğa (2007) 30-40 yaş aralığındaki çalışanlar ile 41 ve üzerindeki yaşlardaki çalışanların iş doyumunu düzeylerinin 41 yaş üzerindeki lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı, Lee ve Wilbur (1985) iş doyumunun yaşla birlikte arttığı, Clark, Oswald ve Warr (1996) ile Kacmar ve Ferris (1989) ise iş doyumunu düzeyi yaş ilişkisinin U şeklinde (genç yaşlarda yüksek, orta yaşlarda düşük ve ilerleyen yaşlarda tekrar yüksek) olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kıdem değişkenine göre katılımcıların iş doyumunu düzeyleri karşılaştırıldığında İçsel İş Doyumu boyutunda katılımcıların iş doyumunu düzeylerinde anlamlı farka rastlanmamıştır. Ancak, Dışsal İş Doyumu ve Genel İş Doyumu düzeylerinin kıdem değişkenine göre farklılaştığı ve 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların, Dışsal İş Doyumu ve Genel İş Doyumu düzeylerinin; 16-20 yıl kıdeme sahip katılımcılardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre mesleğin ilk yıllarındaki çalışanların iş doyumlarının yüksek olup ilerleyen yıllarda düştüğü ancak emekliliğe yaklaşan yıllarda tekrar arttığı görülmüştür. Yelboğa'ya göre (2007:4); İş yaşamına yeni başlamış olan kişiler işlerinden doyum sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu doyum, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalmaktadır. Ayrıca Kacmar ve Ferris (1989) ise mesleğin ilk yıllarında iş doyumunun yüksek ilerleyen yıllarda düşük ve emeklilik yıllarına yaklaşıldığında iş doyumunu düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedirler.

Araştırmaya katılanların iş doyumu düzeyleri eğitim durumlarına göre incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu önlisans ve lisansüstü mezunlarının ise azınlıkta kaldığı ve Genel İş Doyumu, İçsel İş Doyumu ve Dışsal İş Doyumu boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Bu durum eğitim durumunun öğretmen ve okul yöneticilerinin iş doyumu düzeylerinde bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Alınan puanlar arasında anlamlı fark olmamasına rağmen lisansüstü mezunlarının iş doyumu düzeyinin önlisans ve lisans mezunlarından daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin eğitim düzeyinin artmasıyla kişinin işinden beklentilerinin artması olabilir. İş doyumu ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalar değerlendirildiğinde farklı sonuçlarla karşılaşmaktadır. Örneğin, Toker (2007), Vollmer ve Kinney (1955) iş doyumu düzeyinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı, yüksek eğitilmiş çalışanların iş doyumunun daha düşük olduğu sonucuna ulaşırken; Yıldırım (2007), Kayıkçı (2005), Çelen, Piyal, Karaodul ve Demir (2004), Roger (1991) iş doyumu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki ya da farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

İş doyumu ölçeğinden alınan puanlar branş değişkenine göre değerlendirildiğinde sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin yüksek ve birbirine çok yakın değerler aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda öğretmenlerin branşının iş doyumu üzerinde etkisi olmadığı söylenebilir. Ayrıca sınıf öğretmenlerinin ilkokullarda, branş öğretmenlerinin ise orta okullarda görev yaptıkları düşünüldüğünde görev yapılan kurum türünün de iş doyumu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Ancak yapılan alan yazın taramasında farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Telef (2011) sınıf ve branş öğretmenleri arasında yaptığı çalışmada sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine oranla daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Demirel (2014) ilkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine oranla daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz ve Boğa Ceylan (2011) sınıf öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin fen bilgisi ve özel yetenek alan öğretmenlerinden yüksek ancak sosyal bilgiler öğretmenlerinden düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin İçsel İş Doyumu, Dışsal İş doyumu ve Genel İş Doyumu düzeylerinin, müdür yardımcısı ve okul müdürlerine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen ve idarecilerin ölçek sorularına verdikleri

cevapların aritmetik ortalamaları İçsel İş Doyumu boyutunda değerlendirildiğinde öğretmenlerin toplumda daha saygın bir yere sahip olma ve diğer insanlara neler yapacağını söyleyebilme konularında yönetici konumunda bulunan müdür yardımcısı ve okul müdürlerinden daha düşük puanlar aldıkları görülmüştür. Bu durumda katılımcıların yönetici statüsünün toplumda daha saygın bir yeri olduğunu düşündükleri söylenebilir. Benzer şekilde Dışsal İş Doyumu soruları değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin yöneticilere oranla aldıkları ücretten ve iş yerindeki çalışma ortamından daha az memnun oldukları görülmektedir. Tüm bu veriler ışığında okul yöneticiliğinin (aynı zamanda bir terfi imkânı sunması nedeniyle) çalışanların iş doyumunda önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılabılır. Diğer sorularda ise öğretmen ve idarecilerin cevaplarının birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Medeni Durum ve Çocuk Sahibi Olup Olmama açısından öğretmen ve yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin birbirine çok yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda çalışanların medeni durumları ve çocuk sahibi olmalarının onların iş doyumunu düzeylerine etkisi olmadığı söylenebilir. Durmuş ve Günay (2007) hemşirelerle yaptığı çalışmada medeni durum ve çocuk sahibi olmanın çalışanların iş doyumuna etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Toker'in (2007) otel çalışanlarıyla, Otacıoğlu'nun (2008) müzik öğretmenleriyle, Kayıkçı'nın (2005) ilköğretim müfettişleriyle ve Bilge, Akman ve Kelecioğlu'nun (2005) öğretim elemanlarıyla yaptığı çalışmalarda da medeni durumun iş doyumuna etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların İş Doyumu düzeylerinin bazı demografik özelliklerle olan korelasyonu incelendiğinde Yaş değişkeni ile Genel İş Doyumu arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu diğer bir ifadeyle yaş ilerledikçe Genel İş Doyumu düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Dışsal İş Doyumu düzeyi ile Yaş ve Cinsiyet değişkenleri arasında da düşük düzeyde pozitif korelasyon tespit edilmiştir. Yaş ve cinsiyet değişkenlerinin iş doyumunu yordama düzeyleri değerlendirildiğinde bu değişkenlerin çok düşük düzeylerde de olsa iş doyumunun anlamlı birer yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sousa-Poza ve Sousa-Poza (2000) toplam 21 ülkeden çalışan katılımıyla yaptıkları çalışmalarında erkek ve kadınlar arasındaki iş doyumunu düzeyi farkının sadece 5 ülkede %5'ten fazla olduğu ve sadece 3 ülke dışında diğer tüm ülkelerde erkeklerin iş doyumunu düzeylerinin

kadınlarınkinden yüksek olduğu ancak bu farkın kayda değer bir fark olmadığını bildirmişlerdir. Okpara, Squillace, ve Erondu (2005) ise cinsiyet değişkeninin iş doyumunun anlamlı bir açıklayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diğer yandan yaş değişkeninin iş doyumuna etkisinin incelendiği çalışmalarda da farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Örneğin Hunt ve Saul (1975), Bedeian, Ferris, ve Kacmar (1992) ve Kalleberg ve Loscocco (1983) yaş değişkeni ile İş Doyumu arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, Sünter, Canbaz, Dabak, Öz ve Pekşen (2006), Tözün Çulhacı ve Ünsal (2008), iş doyumunu düzeyinin çalışanların yaşlarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde okul yöneticilerinin kullandıkları karar verme stilleri hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin kendi görüşleri alınarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların okul yöneticilerinin daha çok Rasyonel Karar Verme Stilini kullandıkları görüşünde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rasyonel Karar Verme Stilini sırasıyla Sezgisel Karar Verme Stili, ve Bağımlı Karar Verme Stili takip etmektedir. Kaçınmacı ve Anlık Karar Verme Stillерinin ise okul yöneticileri tarafından nadiren kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Burada dikkat çeken husus Bağımlı Karar Verme Stiline ait puanların oldukça yüksek olduğudur. Bu noktadan hareketle okul yöneticilerinin karar verirken mümkün mertebe rasyonel davrandıkları ve sezgilerine güvendikleri ancak yine de karar verirken başkalarının görüş ve önerilerinden sıklıkla faydalandıkları söylenebilir. Okul yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme Stilini sıklıkla kullanmaları; kanun ve yönetmeliklerin bağlayıcılığından ve inisiyatif kullanma imkanının yok denecek kadar az olmasından kaynaklı olabilir. Ayrıca Bağımlı Karar Verme Stiline ait puanların yüksek çıkmasının nedeni yöneticilerin yanlış yapma korkusu olabilir. Alver, Ada ve Çakıcı (2006) 110 okul yöneticisiyle yaptıkları çalışmalarında Mantıklı Karar Verme Stratejisinin yöneticiler tarafından daha çok kullanıldığı, İçtepesel Karar Verme ve Kararsızlık stratejilerinin ise daha az kullanıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Hansson ve Andersen (2007) ise İsveç'te 172 okul yöneticisi ile yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin %38'inin sezgisel, %29'unun duygusal karar verme tipine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İlmez (2010) ise bir kamu kuruluşundaki yöneticilerin karar verme stillerini değerlendirdiği çalışmasında yöneticilerin en çok Anlık ve Kaçınmacı Karar Verme Stillерini Kullandıkları Rasyonel ve Sezgisel Karar Verme Stillерini ise daha az kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Alan yazın

tarandığında konu ile ilgili farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bunun nedeninin çalışmanın zamanı, uygulandığı kurum gibi faktörlerin farklı olması olabilir.

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların, yöneticilerinin karar verme stillerine yönelik görüşleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde Rasyonel Karar Verme, Sezgisel Karar Verme ve Bağımlı Karar Verme stillerine ilişkin erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla yöneticilerine daha yüksek puanlar verdikleri görülmüştür. Diğer bir ifadeyle erkek katılımcıların kadınlara oranla yöneticilerini daha rasyonel, daha sezgisel ve bağımlı buldukları söylenebilir. Kaçınmacı ve Anlık Karar Verme Stillerine ait puanlar incelendiğinde ise kadın katılımcıların yöneticilerine daha yüksek puanlar verdikleri; diğer bir ifade ile kadınların yöneticilerini erkeklere oranla daha spontan ve karar vermekten kaçınan kişiler olarak algıladıkları söylenebilir.

Yaş ve Kıdem değişkenlerine göre katılımcıların, yöneticilerinin karar verme stili hakkındaki görüşleri değerlendirildiğinde genel olarak göreve yeni başlayan, genç öğretmenlerin yöneticileri hakkındaki görüşlerinin daha olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Veriler incelendiğinde, yaş ve buna bağlı olarak kıdem ilerledikçe çalışanların yöneticilerinin davranışlarını daha olumlu algıladıkları, ancak genç ve düşük kıdeme sahip katılımcıların yöneticilerinden beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Mesleki yıllarının başındaki genç öğretmenlerin yöneticilerinin karar verme davranışı hakkındaki görüşlerinin daha olumsuz olması mesleğin başında idealist duygulara sahip olmalarından ve daha sonra idealizmden uzaklaşmaları olabilir. Tekin (2009) yaş ve karar verme stilleri arasında bir ilişki olmadığı, Altay (2011) ve Üngüren (2011) ise yöneticilerin karar verme stillerinin kıdem ve yaş bakımından farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Eğitim Durumlarına ve Branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bağlamda yöneticilerin eğitim durumları ya da branşlarının onların karar verme stillerini etkilemediği söylenebilir. Ancak aritmetik ortalamalar incelendiğinde lisansüstü eğitim alanların rasyonel karar verme stilinden diğerlerine oranla daha yüksek puanlar aldıkları görülmektedir. Aynı durum, kendiliğinden ve kaçınmacı karar verme stillerinde ise tersine dönmüş olup, lisansüstü eğitime sahip olanların daha düşük puanlar aldıkları görülmektedir. Bu noktadan hareketle

lisansüstü eğitim almış yöneticilerin karar verirken daha rasyonel davrandığı sonucuna ulaşılabilir. Altay (2011) yöneticilerin Rasyonel, Sezgisel, Kaçınmacı ve Anlık Karar Verme Stilllerinde Eğitim durumuna göre farklılaşma olmadığı ancak Bağımlı Karar Verme stilinde Lisansüstü mezunlarının Lise mezunlarına göre karar verirken başkalarına daha bağımlı kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer Şekilde Alver, Ada ve Çakıcı (2006) ve Tekin ve Ehtiyar (2010)'da yöneticilerin karar verme stratejilerinin eğitim durumlarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Medeni durum değişkenine göre katılımcıların, yöneticilerinin karar verme stillerine yönelik görüşleri arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde Rasyonel Karar Verme, Bağımlı Karar Verme ve Kendiliğinden/Anlık Karar Verme stillerine ilişkin evli katılımcıların bekâr katılımcılara oranla yöneticilerine daha yüksek puanlar verdikleri görülmüştür. Diğer bir ifadeyle evli katılımcıların bekârlara oranla yöneticilerini daha rasyonel daha bağımlı ve spontan buldukları söylenebilir. Sezgisel Karar Verme ve Kaçınmacı Karar Verme stillerine yönelik katılımcı görüşleri arasında ise anlamlı fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alver, Ada ve Çakıcı (2006) yöneticilerin bağımsız karar verme, mantıksal karar verme ve kararsızlık durumlarında medeni duruma göre anlamlı fark olmadığı ancak İçtepisel Karar Verme Stratejisini bekârların evlilere oranla daha fazla kullandığı sonucuna ulaşmıştır. Çocuk sahibi olma durumuna göre katılımcıların, yöneticilerinin karar verme stillerine ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde ise; çocuk sahibi olanların Rasyonel ve Bağımlı Karar Verme Stillere ilişkin yöneticilerine daha yüksek puanlar verdikleri görülmektedir. Diğer yandan çocuk sahibi olan katılımcılar ile çocuğu olmayan katılımcıların Sezgisel, Kaçınmacı ve Kendiliğinden/Anlık Karar Verme stillerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.

Okul yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Görev değişkenine göre değerlendirildiğinde öğretmenler ve idarecilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İdareci olarak görev yapan okul müdürü ve müdür yardımcılarının görüşleri birbirine benzerdir. Müdür ve müdür yardımcıları; Rasyonel, Sezgisel ve Bağımlı Karar Verme Stilleri daha fazla kullandıklarını ifade ederlerken öğretmenlerin bu karar verme stillerine yönelik görüşleri daha olumsuzdur. Diğer bir ifadeyle müdür ve müdür yardımcıları karar verirken oldukça rasyonel davrandıklarını düşünürken öğretmenler daha düşük seviyede rasyonel

davrandıklarını düşünmektedirler. Ancak Kaçınmacı ve Kendiliğinden/Anlık karar verme konusunda durum tam tersi bir hal almaktadır. Müdür ve müdür yardımcıları bu karar verme stillerini neredeyse hiç kullanmadıkları yönünde görüş bildirirken; öğretmenler bu karar verme stillerinde yöneticilerine daha yüksek puanlar vererek, yöneticilerinin karar vermekten kaçındıkları ve anlık kararlar verdikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Yapılan alan yazın taramasında öğretmen ve idarecilerin görüşlerini karşılaştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Alver, Ada ve Çakıcı (2006) karar verme stratejilerinde müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öğretmen ve idarecilerin görüşleri arasındaki farklılık, idarecilerin kendilerini daha olumlu algılamaları veya tersine öğretmenlerin idarecileri olumsuz algılamaları, öğretmenlerin idarenin işleyiş ve işlemleri hakkında bilgi sahibi olmaması, okul yönetiminin paylaşımcı ve şeffaf bir yönetim sergilememesi gibi nedenlerden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmanın son bölümünde ise öğretmenlerin genel iş doyumları düzeyleri ile yöneticilerin karar verme stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Rasyonel Karar Verme Stili İle Genel İş Doyumu arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca Genel İş Doyumuna ait toplam varyansın yaklaşık yüzde yirmisinin Rasyonel Karar Verme Stili ile açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda Okul yöneticilerinin karar verirken rasyonel davranması, amaçları, olayları ve değerleri dikkate alması, mantıklı ve gerekçeli kararlar vermesi öğretmenlerin iş doyumları düzeylerini artırdığı söylenebilir. Russ, McNeilly ve Comer (1996) rasyonel karar veren yöneticilerin çalışanlarının, iş doyumları düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek ve iş streslerinin daha az olduğu sonucuna ulaşmış olup araştırma sonuçlarımızla benzerlik göstermektedir.

Sezgisel ve Bağımlı Karar Verme Stilleri ile Genel İş Doyumu arasında ise düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve Genel İş Doyumuna Ait varyansın yaklaşık yüzde üçünün Sezgisel Karar Verme Stili; ve yüzde yedisinin Bağımlı Karar Verme Stili ile açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar ışığında Okul yöneticilerinin karar verirken sezgisel davranması veya başkalarından yardım alması öğretmenlerin iş doyumları düzeylerini az da olsa artırdığı söylenebilir. Ancak bu çalışmada bağımlı karar verme stiline katılımcılar tarafından karar vermede tamamen başkalarına bağımlılık, sorumluluk almaktan

kaçınma olarak değil, küçük yardımlar almak şeklinde algılanmış olabilir. Bu nedenle bağımlı karar verme stilinin öğretmenlerin iş doyumuna olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış olabilir. Ayrıca Rasyonel Karar Verme Stilinin İş Doyumunu yordama derecesi %20 civarında iken Sezgisel Karar Verme stilinin %3 civarında olması manidar olup öğretmenlerin yöneticilerinin karar verirken sezgileriyle değil rasyonel davranmasını bekledikleri, karar verirken duygulara yer verilmemesi gerektiğini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

Kaçınmacı ve Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilleri ile Genel İş Doyumu arasında ise orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel İş Doyumuna ait varyansın yüzde on altısı Kaçınmacı Karar Verme Stili ile; yüzde on ikisi ise Kendiliğinden/Anlık Karar Verme stili ile açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta bu karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine olumsuz yönde etki etmeleridir. Okul yöneticilerinin karar vermekten kaçınmaları, kararları son ana bırakmaları ya da üzerinde hiç düşünmeden ani karar vermeleri öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini düşürmektedir. Çünkü son ana bırakılan veya üzerinde düşünmeden aceleyle alınan kararlar, karardan etkilenecek kişilerin çeşitli zorluklar veya olumsuzluklar yaşamasına neden olabilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin karar verme stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüş olup; Karar Verme Stillерinin Genel İş Doyumunu %22,5 oranında yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum yöneticilerin nasıl karar verdiklerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Dinhamm ve Scott (1998) yöneticilerin liderlik stilleri, iletişim ve karar verme stillerinin iş doyumuna önemli katkıda bulunduğunu; Stewart, Gudykunst, Ting-Toomey, ve Nishida (1986) ise yöneticilerin ikna edici ve katılımcı karar verme stillerinin çalışanların iş doyumunu artırdığını ifade etmektedirler.

5.2 ÖNERİLER

5.2.1 Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yalnızca %5,5 lik bir bölümü lisansüstü eğitim almıştır. Araştırma sonuçlarına göre lisansüstü eğitim alan yöneticilerin karar verirken daha rasyonel davrandıkları ve bu durumda öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini artırdığı saptanmıştır. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini artırmak aynı zamanda onların performanslarını da artıracığından özellikle okul yöneticilerinin lisansüstü eğitim almalarının Milli Eğitim Bakanlığınca gerek maddi gerekse manevi olarak desteklenmesi faydalı olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin dışsal iş doyumunu düzeyleri içsel iş doyumunu düzeylerinden daha düşük çıkmıştır. Bu durum öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeylerinin yükseltilmesi açısından, çalışma şartları, yönetici ile olan ilişkiler, ücret gibi dışsal faktörlerin iyileştirilmesi yoluna gidilmesi uygun olacaktır. Anket sorularına verilen cevaplar değerlendirildiğinde öğretmenleri en çok rahatsız eden durumun ücret yetersizliği ve terfi imkânının sınırlı olmasıdır. Bu bağlamda geçmiş yıllarda yalnızca bir kez uygulanmış kariyer basamakları uygulamasının ya da öğretmenlere terfi imkânı sağlayacak benzer bir çalışmanın yapılması öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini artırmada etkili olabilir.

Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin mesleğin başında yüksek, ilerleyen yıllarda düşük ve mesleğin son yıllarında tekrar düşük olduğu görülmektedir. Meslekte en verimli olunacak ara yıllarda iş doyumunu düzeyinin düşmesi manidar olup bunun nedenlerinin araştırılması ve özellikle 6-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini yükseltecek tedbirler alınması uygun olabilir.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde lisansüstü eğitim alan öğretmen ve idarecilerin iş doyumunu düzeylerinin, önlisans ve lisans mezunlarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde lisansüstü mezunlarının yaptıkları işten beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Lisansüstü mezunu çalışanlara, aynı zamanda bu eğitimi almalarını anlamlı kılacak ve onları motive edecek lisansüstü eğitim almayanlarla aralarında fark yaratacak çeşitli ödüllendirme yöntemleri getirilmesi uygun olabilir. Daha önce uygulanmakta olan yüksek lisans

mezunu öğretmenlerine %25 doktora mezunu öğretmenlerine %40 ek ders ücretinin fazla ödenmesi uygulaması tekrar getirilebilir.

Mesleğin başındaki genç öğretmenlerin yöneticilerinin karar verme stilleri konusunda diğer yaş ve kıdem gruplarına göre daha olumsuz görüşlere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum yeni öğretmenlerin okuldaki işleyiş ve uygulamalar hakkındaki bilgi eksikliğinden, idarecilerin klasik yönetim anlayışı gibi nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Durumun nedenleri araştırılarak öğretmen ve idarecilere, okul yönetimi, karar verme yöntemleri, gibi konularda hizmetiçi eğitimler verilebilir.

Okul yöneticileri ile öğretmenlerin karar verme stillerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiş olup; yöneticiler kendilerini değerlendirirken daha olumlu, öğretmenler yöneticilerini değerlendirirken daha olumsuz görüş bildirmişlerdir. Her ne kadar kişi kendini olumsuz değerlendirmek istemese de öğretmen ve idarecilerin, özbilinç, empati, duyguları yönetme, duyguları güdüleme ve sosyal beceriler gibi konuları içeren Duygusal Zekâ eğitimi almaları faydalı olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin karar verirken rasyonel davranmaları öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini artırmaktadır. Bu bağlamda yöneticilere karar verme davranışı, karar verme stilleri ve rasyonel karar verme basamakları hakkında hizmetiçi eğitim verilmesi uygun olabilir.

5.2.2 İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Araştırmaya daha çok genç öğretmen ve yöneticilerin katıldığı 40 yaş ve üzeri öğretmen ve yöneticilerin araştırmaya katılımda pek istekli olmadıkları görülmüştür. Bu durumun nedeni sorulduğunda genellikle çok fazla anket uyguladıkları, zamanlarının olmadığı ya da yöneticileri ile ilgili soruları cevaplamak istemedikleri cevabı alınmıştır. Bu durumun örgütsel sessizlik kapsamında değerlendirilmesi uygun olabilir.

Cinsiyet ve yaş değişkenine göre çalışanların iş doyumunu düzeylerinde bazı çalışmalarda anlamlı fark tespit edilirken bazı çalışmalarda anlamlı fark bulunamamıştır. Cinsiyet, yaş gibi değişkenlerin iş doyumuna etkisi kültürel farklılıklarla birlikte değerlendirilebilir.

Okul yöneticileri ile, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark tespit edilmiş olup bu farkın nedenlerinin araştırılması uygun olabilir.

Karar Verme Stilleri konusunda kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla yöneticilerine daha olumsuz yanıtlar verdikleri görülmüş olup bu durum “yönetimde kadın erkek ayrımcılığı yapıyor mu?” sorusunu getirmektedir. Bu durumun nedenlerinin araştırılması uygun olabilir.

Yöneticilerinin karar verme stillerini değerlendiren katılımcılardan evli ve ocuk sahibi olanların, bekâr ya da ocuk sahibi olmayanlara göre daha olumlu görüşler bildirdiği tespit edilmiş olup bu durumun psikolojik ve sosyolojik sebepleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2000). *Karar Verme ve Problem Çözme*. (Çev. N. Kalaycı). (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Adair, J. (2005). *Etkili Motivasyon*, (Çev. Salih Uyan), (İkinci Baskı). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Adler, S. (1980). Self-Esteem And Causal Attributions For Job Satisfaction And Dissatisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 65(3), 327-332.
- Agaoğlu, O. (2011). *Bilim ve Sanat Merkezlerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin İş Doyumu*. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akan, D., Sağır M. ve Göksoy, S.(2009). Bölgelere Göre Denetim Hizmetlerinin Yürütülmesinde İlköğretim Müfettişlerinin Stratejik Yönetim Yaklaşımına İlişkin Görüşleri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2) , 447-477.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Uğurluoğlu, Ö. (2011). Sağlık Çalışanlarının Kontrol Odağı, İş Doyumu, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), 23-48.
- Akkuş, O. (2010). *Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Görevli Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aksayan, S. (1990). *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Alavi, H. R. ve Askaripur, M. R. (2003). The Relationship Between Self-Esteem And Job Satisfaction Of Personnel İn Government Organizations. *Public Personnel Management*, 32(4), 591-600.
- Alderfer, C. P., ve Guzzo, R. A. (1979). Life Experiences And Adults' Enduring Strength Of Desires İn Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 347-361.
- Altay, Ü. (2011). *Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınışik, S. (1997). Örgütsel Etkililikte İş Doyumunun Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(2), 135-154.
- Alver, B. (2005). Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14), 19-34.
- Alver, B., Ada, Ş. ve Çakıcı, D. (2006). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 55-70.
- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45(2), 25-44.
- Anderson, B.F. (2002). *The Three Secrets of Wise Decision Making*. Portland. Single Reef Press. <http://www.personaldecisions.net/secrets.pdf> adresinden 07/02/2014 tarihinde erişildi.

- Anık, C. (2007). Eğiticinin Performansını Niteleyen Faktörler. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 133-168.
- Aslan, H. (2006). *Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Athanasios D. K. (2001). Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Greek Teachers. *International Journal of Educational Management*, 15(7), 354 – 358.
- Avşaroğlu,S. (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stilllerinin Benlik Saygısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. (Dokuzuncu Baskı) Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2013). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795-811.
- Ayres, J. ve Malouff, J. M. (2007). Problem-Solving Training To Help Workers Increase Positive Affect, Job Satisfaction, And Life Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 279-294.
- Baker, D., Bridges, D., Hunter, R., Johnson, G., Krupa, J., Murphy, J. ve Sorenson, K. (2001). *Guidebook to Decision-Making Methods*. Department of Energy, USA. http://kscsma.ksc.nasa.gov/Reliability/Documents/Decision_Making_Guidebook_2002_Dept_of_Energy.pdf adresinden 07/03/2014 tarihinde erişilmiştir.
- Balcı, A. (1983). İş Doyumu Ve Eğitim Yönetimine Uygulaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(1), 575-586. DOI: 10.1501/Egifak_0000000935
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Balkıs, M., Duru, E., Buluş, M. ve Duru, S. (2006). Üniversite Öğrencilerinde Akademik Erteleme Eğiliminin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(2), 57-73.
- Balkıs, M. (2007). Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Karar Verme Stilleri ile İlişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(21), 67-83.
- Başar, B. A. (1998). *İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Muhasebe BilgiSisteminin Yeri ve Önemi: TUSAş Motor Sanayi A.ř. Uygulaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Batıgün, A. D. ve şahin, N. H. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İcin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-45.
- Bedeian, A. G., Ferris, G. R. ve Kacmar, K. M. (1992). Age, Tenure, And Job Satisfaction: A Tale Of Two Perspectives. *Journal of Vocational behavior*, 40(1), 33-48.
- Bender, K. A., Donohue, S. M. ve Heywood, J. S. (2005). Job Satisfaction And Gender Segregation. *Oxford economic papers*, 57(3), 479-496.
- Bernal, D., Snyder, D. ve McDaniel, M. (1998). The Age And Job Satisfaction Relationship: Does İts Shape And Strength Still Evade Us?. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 53(5), 287-293.
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu, H. (2005). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 22, 47-60.
- Bogler, R. (2001). The İnfluence Of Leadership Style On Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.

- Bommer, M., Gratto, C., Gravander, J. ve Tuttle, M. (1987). A Behavioral Model Of Ethical And Unethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 6(4), 265-280.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Hourihan, G. ve Larsson, R. (2006). The Seasoned Executive's Decision-Making Style. *Harvard Business Review*, 84(2), 110-121.
- Burris, V. (1983). The Social And Political Consequences Of Over Education. *American Sociological Review*, 48 (4), 454-467.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (Onaltıncı Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Can, Ö. (2009). *Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançları Ve Karar Verme Stilllerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Can, İ. (2014). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. (İkinci Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Capella, J. V., ve Ors, R. (6th-8th July 2009). Educational Innovation: A Learning Oriented Methodology For The Industrial Computer Networks. *Proceedings of EDULEARN'09 Conference*. Barcelona, Spain.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Steca, P., ve Malone, P. S. (2006). Teachers' Self-Efficacy Beliefs As Determinants Of Job Satisfaction And Students' Academic Achievement: A Study At The School Level. *Journal of school psychology*, 44(6), 473-490.
- Chang, R. L., ve Pavlidis, T. (1977). Fuzzy Decision Tree Algorithms. *Systems, Man and Cybernetics, IEEE Transactions on*, 7(1), 28-35.
- Chang, S. C., ve Lee, M. S. (2007). A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees' Job Satisfaction. *Learning Organization, The*, 14(2), 155-185.

- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., ve Walker Jr, O. C. (1976). Organizational Climate And Job Satisfaction İn The Salesforce. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 13(4), 323-332.
- Clark, A., Oswald, A. ve Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped İn Age?. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.
- Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction And Gender: Why Are Women So Happy At Work?. *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Crow, J.J. (2006). *Examining Cognitive Processes Of Unstructured Decision Making*. Yayınlanmamış doktora tezi. Kansas State University, Department of Psychology, Manhattan.
- Coles, S., ve Rowley, J. (1995). Revisiting Decision Trees. *Management decision*, 33(8), 46-50.
- Curşeu, P. L., ve Schruijer, S. G. (2012). Decision Styles and Rationality An Analysis of the Predictive Validity of the General Decision-Making Style Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 72(6), 1053-1062.
- Çakır, M.A. (2011). *Meslek Seçimi Mesleki Karar ve Mesleki Kararsızlık*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çaylı, B. (2013). *Kontrol Odağı-İş tatmini İlişkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma .*Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelen, Ü., Piyal, B., Karaodul, G. ve Demir, M. (2004). Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(3), 297-317.
- Çetin, M.Ç. (2009). *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri Sosyal Beceri Düzeyleri Ve Stresle Basa Çıkma Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Çetin, F., Basim, H. N. ve Karataş, M. (2011). Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü. *Journal of Management & Economics*, 18(1), 71-85.
- Çoban, A.E., ve Hamamcı, Z. (2006). Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(2),393-402.
- Çolakkadioğlu, O. (2013). Ergenlerde Karar Verme Ölçeği'nin Ortaöğretim Öğrencileri İçin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 387-403.
- Çolakkadioğlu, O., ve Güçray, S.S. (2007). Ergenlerde Karar Verme Ölçeği'ni Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *Eurasian Journal of Educational Research*, 26: 61-71.
- Daft, R. L., ve Marcic, D. (2005). *Understanding Management*. Ohio, USA: Cengage Learning.
- Dalkey, N.C. (1969). *The Delphi Method: An Experimental Study Of Group Opinion*. California, USA: Rand.
- Dedebali, K. (2010). *Hizmetiçi Eğitimin Emniyet Teşkilatında Görevli Personelin İş Doyumu Ve Performanslarına Etkileri. İstanbul İli Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Deip, P., Thesen, A., Motiwalla, J. ve Seshardi, N. (1977). Nominal Group Technique. Systems tools for Project planning. Bloomington, Indiana: International Development Institute.
- Demirel, H. (2014). An Investigation of the Relationship Between Job and Life Satisfaction Among Teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 4925-4931.
- Deniz, M. E. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Öz Saygı Karar Verme Stilleri Ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(15), 23-35.

- Derin, N. (2007). *Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri Ve Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- DeStefano, T. J., Clark, H., Gavin, M. ve Potter, T. (2006). The Relationship Between Work Environment Factors And Job Satisfaction Among Rural Behavioral Health Professionals. *Journal of community psychology*, 9(2,) 1-7.
- Deveci, F. (2011). *Ergenlerde Karar Verme Stilleri İle Algılanan Sosyal Destek Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Dexter, F., Ledolter, J., ve Wachtel, R.E. (2005). Tactical Decision Making for Selective Expansion of Operating Room Resources Incorporating Financial Criteria and Uncertainty in Subspecialties' Future Workloads. *Anesthesia-Analgesia*, 100, 1425-1432.
- Dietz, T. (2003). What is a good decision? Criteria For Environmental Decision Making. *Human Ecology Review*, 10(1), 33-39.
- Di Fabio, A., Blustein ve D. L. (2010). Emotional Intelligence and Decisional Conflict Styles Some Empirical Evidence Among Italian High School Students. *Journal of Career Assessment*, 18(1), 71-81.
- Dinham, S., ve Scott, C. (1998). A Three Domain Model of Teacher and School Executive Career Satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 362-378.
- Dodgson, J.S., Spackman, M., Pearman, A. ve Phillips, LD. (2009). *Multi-criteria analysis: a manual*. Department for Communities and Local Government: London
- Doğan, T., Kürüm, A. ve Kazaka, M. (2014). Kişilik Özelliklerinin Erteleme Davranışını Yordayıcılığı. *Başkent University Journal Of Education*, 1(1), 1-8.
- Dotan, H. (2007). *Friendship Ties At Work: Origins, Evolution And Consequences for Managerial Effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation. University of California, Los Angeles, CA.

- Duhaime, I.M., ve Baird, I.S. (1987). Divestment Decision-Making: The Role Of Business Unit Size. *Journal of Management*, 13, 483-499.
- Durmuş, S., ve Günay, O. (2007). Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Erciyes Tıp Dergisi*, 29(2), 139-146.
- Dyson, R.G. (1980). Maximin Programming, Fuzzy Linear Programming and Multi-Criteria Decision Making. *The Journal of the Operational Research Society*, 31(3), 263-267.
- Erbil, N., ve Bostan, Ö. (2010). Ebe ve Hemşirelerde İş Doyumu, Benlik Saygısı ve Etkileyen Faktörler. *Anadolu Hemşirelik Ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(3), 56-66.
- Erdamar, C. (1981). İşletme Kararları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 13, 45-50.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. (Sekizinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdem, A.R. (1997). İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 68-77.
- Erdem, A.R. (1998). Süreç Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 51-57.
- Eren E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. BetaBasım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Esin, A., ve Şahin,T. (2012). *Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri*. (Beşinci baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Ferris, K.R. (1977). A Test of the Expectancy Theory of Motivation in an Accounting Environment. *The Accounting Review*, 52(3), 605-615
- Ford, R. C., ve Richardson, W. D. (1994). Ethical Decision Making: A Review Of The Empirical Literature. *Journal Of Business Ethics*, 13(3), 205-221.
- Forman, A., ve Selly, M.A. (2002). *Decision By Objectives: How to Convince Others That You Are Right*. (Second Edition). Singapore: World Scientific Publishing. <http://professorforman.com/DecisionByObjectives/DBO.pdf> adresinden 14/02/2014 tarihinde erişilmiştir.

- French, D. J., West, R. J., Elander, J. ve Wilding, J. M. (1993). Decision - Making Style, Driving Style, And Self - Reported Involvement In Road Traffic Accidents. *Ergonomics*, 36(6), 627-644.
- Frucot, V., ve Shearon, W. T. (1991). Budgetary Participation, Locus Of Control, And Mexican Managerial Performance And Job Satisfaction. *Accounting Review*, 66(1), 80-99.
- Furnham, A., ve Zacherl, M. (1986). Personality And Job Satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 7(4), 453-459.
- Fülöp, J. (2005). *Introduction to Decision Making Methods*. Working Paper 05-06, Laboratory of Operations Research and Decision Systems, Computer and Automation Institute, Hungarian Academy of Sciences. <http://www.bddocs.com/ddata/50.pdf> adresinden 02/02/2014 tarihinde erişilmiştir.
- Gallagher, M., Hares, T., Spencer, J., Bradshaw, C. ve Webb, I. (1993). The Nominal Group Technique: A Research Tool For General Practice? *Family Practice*, 10(1), 76-81.
- Gamsız, Ş., Yazıcı, H. ve Altun, F. (2013). Öğretmenlerde A Tipi Kişilik, Stres Kaynakları, Öz Yeterlik Ve İş Doyumu. *Electronic Turkish Studies*, 8(8), 1475-1488. DOI:<http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.5328> adresinden 02/04/2014 tarihinde ulaşılmıştır.
- Gençtürk, A., ve Memiş, A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öz-Yeterlik Algıları Ve İş Doyumlarının Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 9(3), 1037-1054.
- Girgin, V., ve Kocabıyık, A. (2003). " Kazaya Yatkınlık" Tanımı Yapılabilir mi," Riskli Sürücü" ler Kimlerdir?. *Düşünen Adam*, 16(1), 35-38.
- Goodman, P. S., ve Friedman, A. (1971). An Examination Of Adams' Theory Of İnequity. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 271-288.
- Goldie, S.F., ve Corso, P. S. (2003). Decision Analysis. *Prevention Effectiveness: a Guide To Decision Analysis And Economic Evaluation*. Haddix, A. C., Teutsch, S. M., ve Corso, P. S. (Editörler), s.103-126. NewYork: Oxford University Press.

- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Human Sciences*, 6(2), 587-605.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi. İstanbul.
- Gürbüz, S., ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2),174-190.
- Gürbüz, A. (2011). An Assesment on the Effect of Education Level on the Job Satisfaction From the Toursim Sector Point of View. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 36-46.
- Hansson, P. H., ve Andersen, J. A. (2007). The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile. *IEJLL: International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 11(8).
- Hariri, H. (2011). *Leadership Styles, Decision-Making Styles, And Teacher Job Satisfaction: An Indonesian School Context*. Unpublished doctoral dissertation. James Cook University, School of Business, Australia.
- Harris, R. (2012). *Introduction to Decision Making*, VirtualSalt.10.02.2014 tarihinde <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm> adresinden erişilmiştir.
- Hicks, M. J. (2005). *Problem Solving And Decision Making: Hard, Soft, And Creative Approaches*. Belmont, CA: Cengage Learning.
- Howard, R. A. (1983). The Evolution Of Decision Analysis. *Readings on the principles and applications of decision analysis*, 1, 5-16
- Hunt, J. W., ve Saul, P. N. (1975). The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females. *Academy of Management Journal*, 18(4), 690-702.
- Huppertz, J. W., Arenson, S. J. ve Evans, R. H. (1978). An Application Of Equity Theory To Buyer-Seller Exchange Situations. *Journal Of Marketing Research*, 15(2), 250-260.

- Huysman, J.T. (2007). *Rural Teacher Satisfaction: An Analysis Of Beliefs And Attitudes Of Rural Teachers' Job Satisfaction. Unpublished doctoral disseertation.* Department of Educational Research, Technology and Leadership University of Central Florida, Orlando, USA.
- İlmez, M. (2010). *Bir Kamu Kurumundaki Görevli Yöneticilerin Ve Çalışanların Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi.* Yayınlanmamış yüksekisans tezi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Inkson, J. K. (1978). Self-esteem As A Moderator Of The Relationship Between Job Performance And Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 243.
- İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, M. K. (2010). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Judge, T. A., Bono, J. E. ve Locke, E. A. (2000). Personality And Job Satisfaction: The Mediating Role Of Job Characteristics. *Journal of applied psychology*, 85(2), 237.
- Judge, T. A., ve Bono, J. E. (2001). Relationship Of Core Self-Evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus Of Control, And Emotional Stability-With Job Satisfaction And Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80-92
- Julien, H. E. (1999). Barriers To Adolescents' Information Seeking For Career Decision Making. *Journal of the American Society for Information Science*, 50(1), 38-48.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values And Job Rewards: A Theory Of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Kalleberg, A. L., ve Oscocco, K. A. (1983). Aging, Values, And Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 48(1), 78-90.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.

- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (14. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, S., ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kaya, N., ve Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190
- Kayıkcı, K. (2005). Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları Ve İş Doyum Düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(4), 507-527.
- Keeney, R. (1982). Feature Article—Decision Analysis: An Overview. *Operations Research*, 30(5):803-838. <http://dx.doi.org/10.1287/opre.30.5.803>
- Kerlinger, F.N. (1951). Decision-Making in Japan. *Social Forces*, 30(1),36-41.
- Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,11(1), 100-119.
- Kılıç, S., Tanrikulu, T., ve Uğur, H. (2013). Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Sosyal Karşılaştırma Düzeylerinin İncelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 760-779.
- Kıranlı, S., ve İlğan, A. (2007). Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 150-162.
- Kim, S. (2002). Participative Management And Job Satisfaction: Lessons For Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Kirkcaldy, B. D., Shephard, R. J. ve Furnham, A. F. (2002). The Influence Of Type A Behaviour And Locus Of Control Upon Job Satisfaction And Occupational Health. *Personality and Individual Differences*, 33(8), 1361-1371.
- Klassen, R. M., ve Chiu, M. M. (2010). Effects On Teachers' Self-Efficacy And Job Satisfaction: Teacher Gender, Years Of Experience, And Job Stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756.

- Koca, B. (2010). Motivasyon. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(1), 23-35.
- Koçak, R., ve Eves, S. (2010). Okul Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki. *International Journal of Human Sciences*, 7(1), 193-212.
- Koçoğlu, E. (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kohli, A. K. (1985). Some Unexplored Supervisory Behaviors And Their Influence On Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, And Motivation. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 22(4), 424-433.
- Koontz, H., ve O'Donnell, C. (1978). *Essentials Of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kosteas, V. D. (2011). Job Satisfaction And Promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174-194.
- Kozak, M., ve Coşar, Y. (2009). Üniversite Adaylarının ÖSYS Tercihlerinde Kullandıkları Karar Verme Stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(59), 399-420.
- Köylü, A. (2004). *Bilişim Sistemlerinin Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri ve Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kristensen, N., ve Johansson, E. (2008). New Evidence On Cross-Country Differences in Job Satisfaction Using Anchoring Vignettes. *Labour Economics*, 15(1), 96-117.
- Kurt, Ü. (2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kuzgun, Y. (2012). Karar Stratejileri Ölçeği. *Rehberlik Ve Psikolojik Danışmada Kullanılan Ölçekler*. Y. Kuzgun ve F. Bacanlı (Editörler). (4. Basım), s. 9-22. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Laroche, H. (1995). From Decision to Action in Organizations: Decision-Making as a Social Representation. *Organization Science*, 6(1), 62-75.
- Larichev, O. I., Olson, D. L., Moshkovich, H. M. ve Mechitov, A. J. (1995). Numerical vs Cardinal Measurements İn Multiattribute Decision Making: How Exact İs Enough?. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 64(1), 9-21.
- Lee, R., ve Wilbur, E. R. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, And Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations*, 38(8), 781-791.
- Leveck, M. L., ve Jones, C. B. (1996). The Nursing Practice Environment, Staff Retention, And Quality Of Care. *Research in Nursing & Health*, 19(4), 331-343.
- Lezki, Ş. (2012). Bilgi Sistemlerinin Esasları. *İşletme Bilgi Sistemleri*. T.F. Uçar (Editör). (Birinci Baskı), s. 2-20. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Linstone, H., ve Turoff, M. (1975). *The Delphi Method Techniques and Applications*. Boston, USA: Addison-Wesley Publishing.
- Lizárraga, M., Baquedano, M. ve Elawar, M. (2007). Factors That Affect Decision Making: Gender and Age Differences. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7(3), 381-391.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Marvin Dunnette (Editör), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. s.1297-1350. Chicago: Rand McNally.
- Luecke, R. (2010). *Karar Almak*. (Çev. A. Özer). (İkinci Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Eserin orijinali 2006'da yayımlandı).
- Lunenburg, F.C. (2010). The Decision Making Process. *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, 27(4), 1-12.
- Lyons, J.E., Runge, M.C., Laskowski, H.P. ve Kendall, W.L. (2008). Monitoring in the Context of Structured Decision-Making and Adaptive Management. *Journal Of Wildlife Management*, 72(8), 1683-1692.

- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. Yayınlanmamış doktora tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Malik, N. (2011). Study On Job Satisfaction Factors Of Faculty Members At University Of Balochistan. *International Journal of Academic Research*, 3(1), 49-57.
- Mann, L., Radford, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., ... , Yang, K. S. (1998). Cross-cultural Differences in Self-reported Decision-making Style and Confidence. *International Journal of Psychology*, 33(5), 325-335.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mau, W. C. (2000). Cultural Differences İn Career Decision-Making Styles and Self-Efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 365-378.
- Meisler, G. (2014). Exploring Emotional İntelligence, Political Skill, and Job Satisfaction. *Employee Relations*, 36(3), 280-293.
- Miller, D. (1987). Strategic Making And Structure: Analysis And İmplications For Performance. *Academy of Management Journal*. 30, 6-31.
- Miller, D., Droge, C. ve Toulouse, J.M. (1988). Strategic Process and Content As Mediators Between Organizational Context And Structure. *Academy of Management Journal*. 31, 544-569.
- Mintzberg, H., Raisinghani D. ve Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Moch, M. K. (1980). Racial Differences İn Job Satisfaction: Testing Four Common Explanations. *Journal of Applied Psychology*, 65(3), 299-306.
- Montana, P.J., ve Charnov, B.H. (2008). *Management*. (Fourth Edition). New York: Baron's Educational Series Inc.
- Moore, S., Lindquist, S. ve Katz, B. (1997). Home Health Nurses: Stress, Self-Esteem, Social İntimacy, And Job Satisfaction. *Home Care Provider*, 2(3), 135-139.

- Morrison, R. S., Jones, L. ve Fuller, B. (1997). The Relation Between Leadership Style And Empowerment on Job Satisfaction of Nurses. *Journal of Nursing Administration*, 27(5), 27-34.
- Mount, M., Ilies, R., ve Johnson, E. (2006). Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
- Mousavi, S. H., Yarmohammadi, S., Nosrat, A. B. ve Tarasi, Z. (2012). The Relationship Between Emotional İntelligence and Job Satisfaction of Physical Education Teachers. *Annals of Biological Research*, 3(2), 780-788.
- Muhonen, T., ve Torkelson, E. (2004). Work Locus Of Control And İts Relationship to Health and Job Satisfaction From a Gender Perspective. *Stress and Health*, 20(1), 21-28.
- Nas, S. (2006). Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi Ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Negiz, N., Oksay, A. ve Akman, E. (2011). İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği). *Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year*, 2(14), 207-229.
- Nooraie, M. (2012). Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7), 405-429.
- Nydick, R. L., ve Hill, R. P. (1992). TJsing the Analytic Hierarchy Process to Structure the Supplier Selection Procedure. *International Journal of Purchasing and Materials Management*; 28(2), 31-36.
- Nygren, T. E., ve White, R. J. (2005). Relating Decision Making Styles to Predicting Selfefficacy and a Generalized Expectation of Success and Failure. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 49(3), 432-434.

- Odom, R. Y., Boxx, W. R. ve Dunn, M. G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, And Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14(2), 157-169.
- Okyay, N. (2009). *Emniyet Teşkilatına Bağlı Okullardan Mezun Olup Çevik Kuvvet Şubemüdürlüğünde Görev Yapan Polislerin Psikolojik Hizmet Algıları, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi*. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Okpara, J. O., Squillace, M. ve Erondü, E. A. (2005). Gender Differences and Job Satisfaction: A Study Of University Teachers in The United States. *Women in Management Review*, 20(3), 177-190.
- Oldham, G. R., ve Hackman, J. R. (1981). Relationships Between Organizational Structure And Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66-83.
- Oliver, R.L. (1974). Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 243-53.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Orasanu, J. ve Connolly, T. (1993). The Reinvention Of Decision Making. G Klein, J Orasanu, R Calderwood ve CE Zsombok (Editors), *Decision Making in Action: Models and Methods* (pp. 3-20). Norwood, NJ: Ablex Publishing
- Organ, D. W., ve Greene, C. N. (1974). Role Ambiguity, Locus Of Control, And Work Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 101-102.
- Oshagbemi, T. (1997). The Influence Of Rank On The Job Satisfaction of Organizational Members. *Journal of Managerial Psychology*, 12(8), 511-519.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116.
- Otlu, F., ve Demir,Ö. (2005). Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 155-170.

- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 3(1), 39-51.
- Özarslan, M. (2011). Vali Yardımcılarının Kişilik Tipi ve İş Tatminlerine İlişkin Kuramsal Ve Uygulamalı Bir Araştırma. *İdarecinin Sesi*, Ocak-Şubat, 46-51.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Panneerselvam, R. (2006). *Database Management Systems*. (Second Edition). PHI Learning Private, New-Delhi.
- San Park, J., ve Kim, T. H. (2009). Do Types Of Organizational Culture Matter in Nurse Job Satisfaction and Turnover Intention?. *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- Philips, S.D., ve Paziienza, N.C. (1988). History and Theory of The Assessment of Career Development and Decision Making. *Career Decision Making*. Walsh W.B, Asipov, S.H. (Editorrs). p. 1-32. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Pohekar, S. D., ve Ramachandran, M. (2004). Application of Multi-Criteria Decision Making to Sustainable Energy Planning a Review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 8(4), 365-381.
- Quinn, J.B. (1978). Strategic Change: "Logical Incrementalism". *Sloan Management Review*, 20(1), 7-21.
- Renn, O., Webler, T., Rakel, H., Dienel, P. ve Johnson, B. (1993). Public Participation In Decision Making: A Three-Step Procedure. *Policy Sciences*, 26, 189-214.
- Riabacke, A. (2006). Managerial Decision Making Under Risk and Uncertainty. *IAENG International Journal of Computer Science*, 32(4), 67-73.
- Rogelberg, S.G. (2007). Goal-Setting Theory. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. CA, USA: Sage Publications, Inc.

- Rogers, R. (1991). The Effects Of Educational Level On Correctional Officer Job Satisfaction. *Journal of Criminal Justice*, 19(2), 123-137.
- Rowe, A. J., ve Boulgarides, J. D. (1994). *Managerial Decision Making*. Prentice-Hall: New Jersey, USA.
- Russ, F. A., McNeilly, K. M. ve Comer, J. M. (1996). Leadership, Decision Making And Performance of Sales Managers: A Multi-Level Approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 1-15.
- Saari, L. M., ve Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes And Job Satisfaction. *Human resource management*, 43(4), 395-407.
- Saaty, T.L. (1996). *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*. RWS Publications, Pitsburg, USA.
- Saaty, T.L. (2008). Decision Making With The Analytic Hierarchy Process. *Int. J. Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Sağır, C. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler Ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Samuelson, W., ve Zeckhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, 7-59.
- Sardoğan, M. E., Karahan, T. F. ve Kaygusuz, C. (2006). Üniversite Öğrencilerinin Kullandıkları Kararsızlık Stratejilerinin Problem Çözme Becerisi, Cinsiyet, Sınıf Düzeyi ve Fakülte Türüne Göre İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 78-97.
- Sauter, V. L. (1999). Intuitive Decision-Making. *Communications of the ACM*, 42(6), 109-115.
- Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational And Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.

- Scott-Ladd, B., Travaglione, A. ve Marshall, V. (2006). Causal Inferences Between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction And Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 399-414.
- Semerci, A.S. (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*. Yayınlanmamış uzmanlık yeterlik tezi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Semerci, N. (2000). Yönetimde Karar Vermenin Kritik Düşünmeyle İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2, 191-201.
- Sevimli, F., ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış*, 5 (1): 55-64.
- Shi-yong, P. (2003). Cultural Differences in Job Satisfaction. *Journal of Shantou University (Humanities Edition)*, 5,05.
- Shoemaker, M. E. (1999). Leadership Practices in Sales Managers Associated With The Self-Efficacy, Role Clarity and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(4), 1-19.
- Simon, H. (1965). Administrative Decision Making. *Public Administration Review*, 25(1), 31-37.
- Simon, H.A., Dantzig, G.B., Hogarth, R., Plott, R.C., Raiffa, H., ... Winter, S. (1987). Decision Making and Problem Solving. *Interfaces*, 17(5), 11-31.
- Sinha, D.K. (1990). The contribution of formal planning to decisions. *Strategic Management Journal*. 11, 479-492.
- Schneider, B., ve Alderfer, C. P. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 489-505.
- Shetty, B., ve Gujaratthi, R. (2013). Doctor's Emotional Intelligence and Its Impact on Doctor's Job Satisfaction and Patient Satisfaction With Reference To Mumbai City. *Intercontinental Journal of Human Research Review*, 1(9), 21-33.

- Sousa-Poza, A., ve Sousa-Poza, A. A. (2000). Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox. *Kyklos*, 53(2), 135-152.
- Sproles, G. B., ve Kendall, E. L. (1986). A Methodology for Profiling Consumers' Decision Making Styles. *The Journal of Consumer Affairs*, 20(2), 267-279.
- Sridharan, S., Liyanage, U. ve Wickramasinghe, S. C. (2009). Impact of Individual Factors on Job Satisfaction of Nursing Officers in Sri Lankan Government Hospitals. *Sri Lankan Journal of Management*, 14(1), 48-70.
- Steinberg, P.W. (2003). *Decision-Making Styles Within Different Hierarchical Levels In The South African Military Health Service*. Unpublished master thesis. Tshwane University of Technology, Department of Management Practice, Pretoria.
- Stewart, L. P., Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S. ve Nishida, T. (1986). The Effects of Decision-Making Style on Openness and Satisfaction Within Japanese Organizations. *Communications Monographs*, 53(3), 236-251.
- Sun, H.Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Yayımlanmamış uzmanlık yetrlilik tezi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara.
- Sünter, A. T., Canbaz, S., Dabak, Ş., Öz, H., ve Peşken, Y. (2006). Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri. *Genel Tıp Dergisi*, 16(1), 9-14.
- Sy, T., Tram, S. ve O'hara, L. A. (2006). Relation of Employee and Manager Emotional İntelligence to Job Satisfactiona and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.
- Syagga, A.L. (2012). *Intuitive Cognitive Style and Biases in Decision Making*. Master of arts thesis, Eastern Mediterranean University , Gazimağusa, North Cyprus.
- Şahin, A.E. (2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği Kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 215 –220.
- Tarakçı, N. (2010). *Stratejik Karar Verme ve Senaryo Oluşturma*. İstanbul: Truva Yayınları.

- Taş, A., ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*,9(32), 17-30.
- Taşdan, M., ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Taşdelen, A. (2001). Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 40-52.
- Taşdelen, A. (2002). Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri. Yayımlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları Ve Bilgi Teknolojileri Ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış uzmanlık tezi. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Tatlıhoğlu, K. (2010). *Farklı Özanlayış Düzeylerine Sahip Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Stilleri Ve Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi*. (Onuncu Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Telef, B.B.(2011). Öğretmenlerin Öz-yeterlikleri, İş Doyumları, Yaşam Doyumları ve Tükenmişliklerinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 10(1), 91-108.
- Tekin, Ö.A. (2009). *Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tekin, Ö.A., ve Ehtiyar, V.R. (2010). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 20(5), 3394-3414.

- Tella, A., Ayeni, C. O. ve Popoola, S. O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, And Organisational Commitment Of Library Personnel in Academic And Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*. 01/04/2014 tarihinde <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/tella2.htm> adresinden erişilmiştir.
- Terzi, A.R. (2002). Başarı Güdüsü Kuramı. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Ocak, 26-30.
- Thomas, D. C., ve Au, K. (2002). The Effect Of Cultural Differences On Behavioral Responses to Low Job Satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 309-326.
- Thunholm, P. (2004). Decision-Making Style: Habit, Style Or Both? *Personality And Individual Differences*, 36(4), 931-944.
- Titrek, O., Konak, H. ve Titrek, A. (10-11 Mayıs 2013). Öğretmen Adaylarının Özbilinç Düzeyi ile Özsaygı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki. VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu Bildiriler Kitabı II, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Torland, M. (2013). *Emotional Labour And The Job Satisfaction Of Adventure Tour Leaders in Australia*. Unpublished doctoral dissertation. Southern Cross University, Lismore, NSW.
- Tözün, M., Çulhacı, A. ve Ünsal, A. (2008). Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu (Eskişehir). *TAF Prev Med Bull*, 7(5), 377-384.
- Üngüren, E. (2011). *Psikobiyojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri Ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları*. Yayımlanmamış doktora tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Vickery, T.J., ve Jiang, Y.V. (2009). Inferior Parietal Lobule Supports DecisionMaking under Uncertainty in Humans. *Cerebral Cortex*, 19, 916-925.

- Vollmer, H. M., ve Kinney, J. A. (1955). Age, Education, And Job Satisfaction. *Personnel*, 32, 38-43.
- Wally, S., ve Baum, J.R. (1994). Personal And Structural Determinants Of The Pace Of Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 37, 932-956.
- Wang, Y., ve Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *Int'l Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73-85.
- Weatherly, K. A., ve Beach, L. R. (1998). Organizational Culture And Decision-Making. *Image Theory: Theoretical And Empirical Foundations*, L.R. Beach (Editör). 211-225. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Ass.
- Welch, D.A. (1989). Crisis Decision Making Reconsidered. *The Journal of Conflict Resolution*, 33(3), 430-445.
- WEB1. (2008). http://www.fws.gov/science/doc/structured_decision_making-factsheet.pdf adresinden 25/02/2014 tarihinde erişilmiştir.
- WEB2. (2010). http://ocw.mit.edu/courses/economics/14-123-microeconomic-theory-iii-spring-2010/lecture-notes/MIT14_123S10_notes02.pdf adresinden 05/03/2014 tarihinde erişilmiştir.
- Witt, L. A., Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2000). The Role Of Participation İn Decision-Making İn The Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. *Human Relations*, 53(3), 341-358.
- Xu, L., ve Yang, J. B. (2001). *Introduction To Multi-Criteria Decision Making And The Evidential Reasoning Approach*. Manchester School of Management.
- Yakın, M., ve Erdil, O. (2012). Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 370-378.
- Yaralıoğlu, K. (2010). *Karar Verme Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yaşlıoğlu, M.M. (2007). *Karar Verme Sürecinde Eğilimler ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

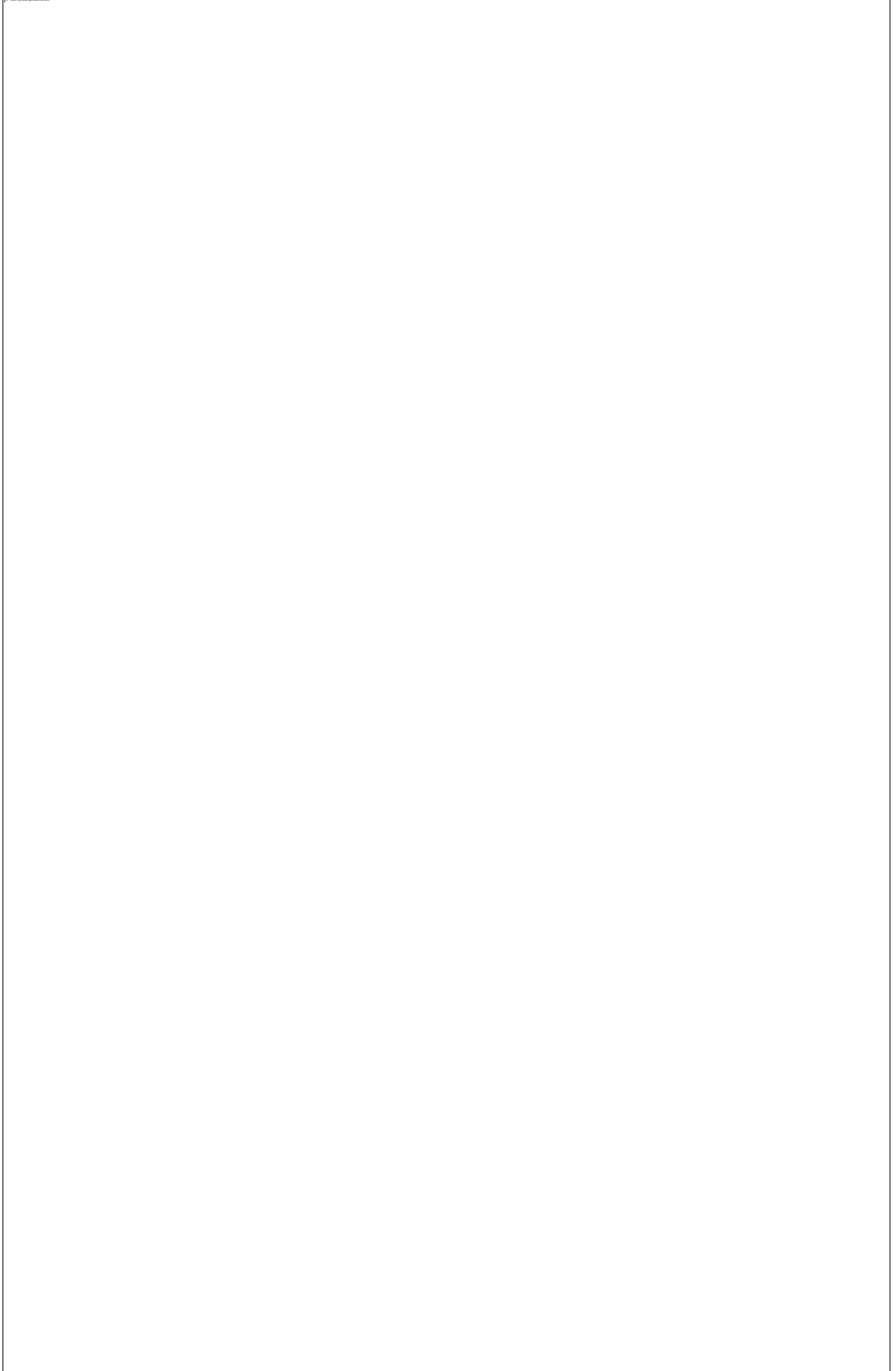
- Yazıcı, H., ve Altun, F. (2013). A Tipi Kişilik, Cinsiyet ve İş Doyumu: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1447-1459.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, G., ve Özsoy, E.(2013). Çalışanların Kişilik Özelliğine Göre İş Doyumu Farklılaşır mı? *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 268-278.
- Yıldız, K. (2012). Primary School Principals Decision Making Styles. *Sakarya University Journal of Educational Faculty*, 24(1-7), 104-133.
- Yılmaz, K. (2010). Yönetim Süreçleri. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. H.B. Memduhoğlu ve K.Yılmaz (Editörler). (İkinci Baskı), 147-170. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Yılmaz, M., ve Talas, M. (2010). Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 2(1), 197-216.
- Yılmaz, A., ve Boğa Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-294.
- Yılmaz, B., Korkut, Ş. ve Köse, E. (2010). Ankara'daki Üniversite ve Halk Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma. *Information World/Bilgi Dunyasi*, 11(1), 49-80.
- Yılmaz, A., ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, A., ve Eroğlu, C. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zeleny, M. (1982). *Multiple Criteria Decision Making*. New York: McGraw-Hill Book Company.

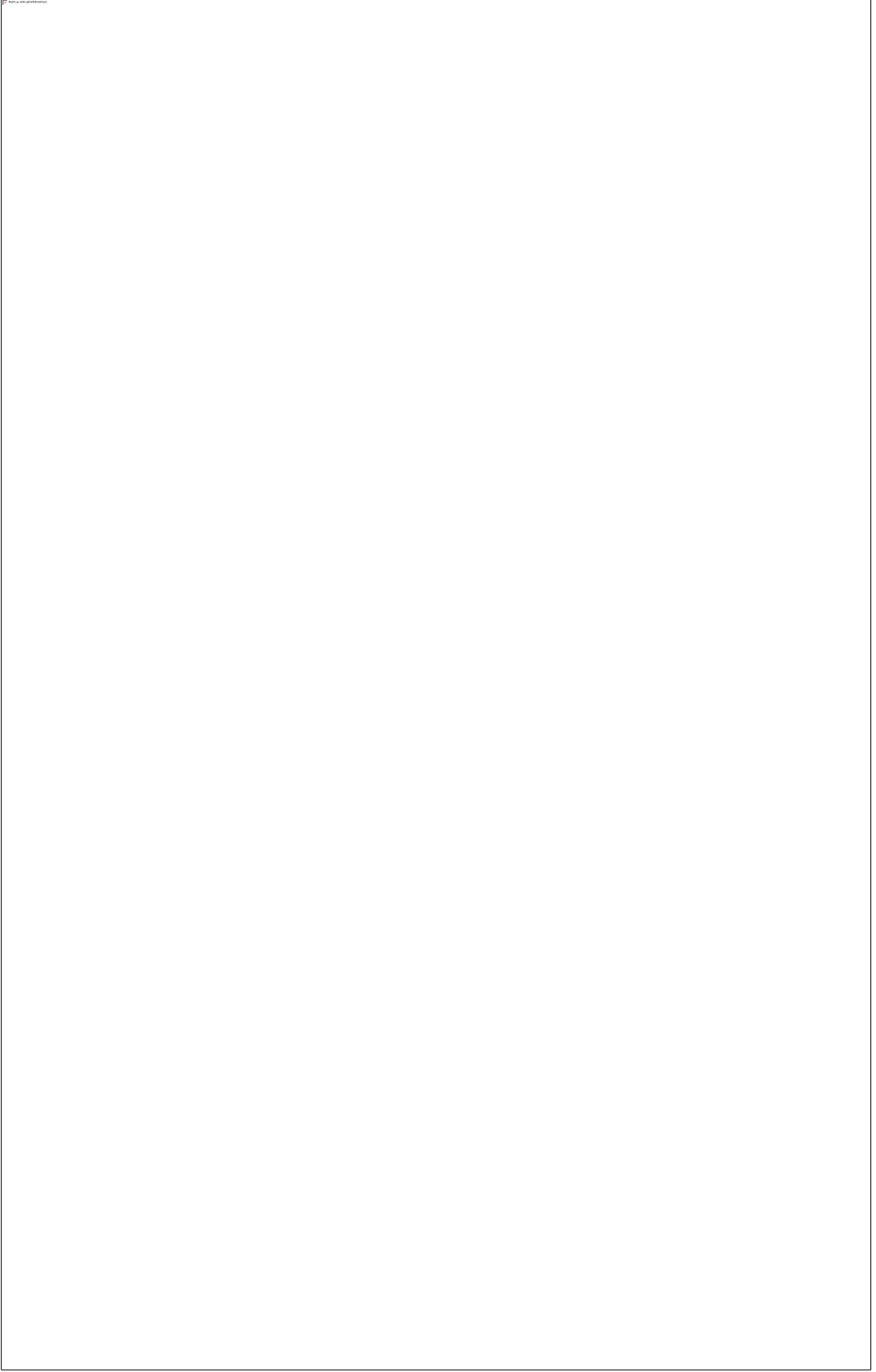
Zionts, S. (1979). MCDM-If Not a Roman Numeral, Then What?. *Interfaces*, 9(4), 94-101.

EKLER

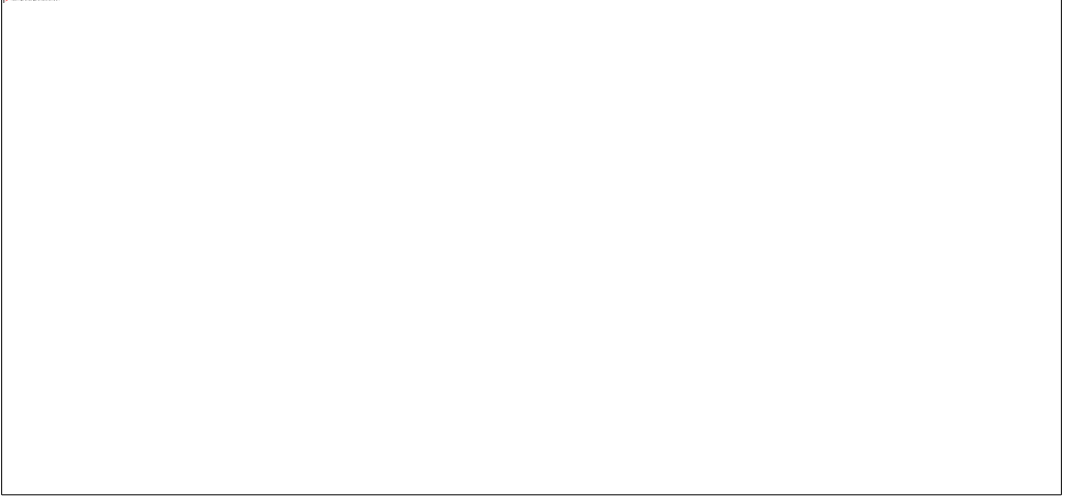
EK 1. KİŞİSEL BİLGİLER FORMU VE İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ



EK 2. KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ



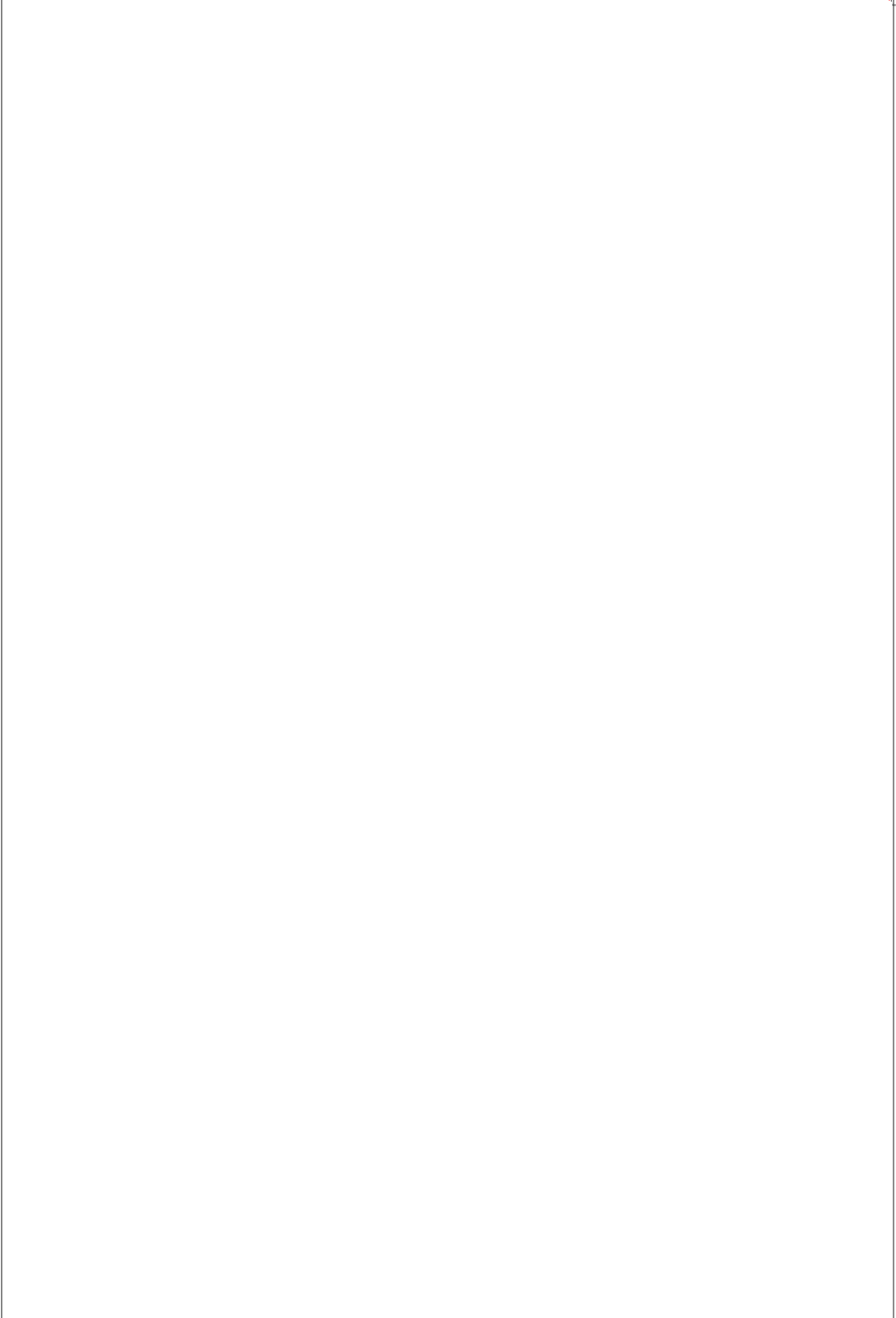
EK 3. ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ
İş Doyumu Ölçeğini Kullanım İznine Dair e-Posta İletisi



Genel Karar Verme Stilleri Ölçeğini Kullanım İznine Dair e-Posta İletisi



EK 4. ÖLÇEK UYGULAMA İZİNİ



ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİSİ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Dinçer ÖLÇÜM

Doğum Yeri : Kütahya

Doğum Yılı : 18.03.1979

Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu

Lise : 1993-1997 Maltepe Askeri Lisesi–İzmir

Lisans : 2000-2004 Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi- Kastamonu

Yüksek Lisans : 2011-2013 Sakarya Üniversitesi–Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Yabancı Dil

İngilizce (İyi Düzey)

İş Deneyimi

2004-2008 yılları arasında Kars İli Selim İlçesi Akçakale İlköğretim Okulu ve Karahamza İlköğretim Okullarında Fen Bilgisi öğretmenliği görevinde bulunmuştur. 2008 yılı Eylül ayında Sakarya-Karasu Yuvalıdere İlköğretim Okuluna müdür yardımcısı olarak atanmış ve 2010 yılı Eylül ayında Sakarya-Karasu Adatepe Orta Okuluna okul müdürü olarak atanmış ve halen bu görevine devam etmektedir.

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar

Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tarafından 10-11 Mayıs 2013 tarihinde gerçekleştirilen VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumunda Araştırma Görevlileri Gözde Sezen, Demet ZAFER GÜNEŞ ve Doç Dr. Osman TİTREK ile birlikte “Öğretmenliğe Yönelik Tutum İle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki” konulu bildiri sunulmuştur.

İletişim Bilgisi

Elektronik posta: dincer.olcum@yahoo.com