

FINANS YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME DAVRANIŞLARI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Mustafa Fedai Çavuş *

Mehmet Biçer **

ÖZ

Karar verme, alternatif seçenekler arasından en doğru, en uygun, en iyi seçeneğin tercih edilmesi olarak tanımlanabilir. İş ve sosyal hayatımızın günlük yaşam koşulları dâhilinde her gün farklı konularla ilgili farklı alternatiflerle karşılaşırız ve bu alternatiflerden birini seçerek karar veririz. Karar verici kendine özgü bir karar verme davranışı sergileyerek farklı bir tarz oluşturur. Literatürde araştırmacılar tarafından tespit edilmiş ve tanımlanmış birçok farklı karar verme tarzları vardır. Bu çalışmada finans yöneticileri ile diğer yöneticilerin karar verme tarzları arasındaki farklılıklar ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla; Adana İl'indeki farklı banka şubeleri, faktöring şirketleri, kamu ve özel hastaneler, tekstil fabrikası, ilaç firmaları, inşaat firması, otellerde anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada farklı sektörlerde çalışan 94 farklı tipte yöneticiye ulaşılmış fakat; 86 anket araştırma ölçümüne dahil edilmiştir. Araştırma anketi banka müdürleri, portföy yönetmenleri, finans müdürleri, brokerlar, fabrika müdürleri, hastane yöneticileri, satış müdürleri, departman yöneticileri ile İK müdürlerine uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karar verme, Karar verme tarzları

A COMPARATIVE RESEARCH ON DECISION-MAKING BEHAVIORS OF FINANCE EXECUTIVES

ABSTRACT

Decision making can be defined as to prefer which is the most correct, convenient and the best option from the alternative options. We encounter different alternatives related to different cases in our social and business life conditions everyday and we make decision by choosing one of these alternatives. Decision maker generates a different style by acting a specific behavior of decision making. Various different decision making styles are participated in literature determined and defined by researches. Diversities between decision making of financial managers and the other type of managers were aimed to evaluate in this study. For this purpose, a survey research implemented for different bank branches, factoring businesses, public and private hospitals, hotels, a textile factory, a construction company and pharma companies in Adana. 94 different types of managers were reached working in different sectors but; 86 of them were included research assessment. Research survey just made with bank branch managers, portfolio managers, financial department managers, brokers, hospital directors, factory directors, sales managers, department managers and human resources managers.

Key Words: *Decision Making, Decision Making Styles*

*Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İİBF Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, mfcavus@osmaniye.edu.tr

** Doktora Öğrencisi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi SBE, mehmet__bicer@hotmail.com
Bu makale iThenticate sistemi tarafından taranmıştır

1. GİRİŞ

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük 'de; "bir iş veya problem ile ilgili düşünülerek veya tartışılarak verilen kesin yargı" (TDK, Türkçe Sözlük) olarak tanımlanan karar, yönetim faaliyetinin temelini oluşturmaktadır. Yönetim, bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, fiziksel olanakları ve zamanı, birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamı olarak ifade edilmektedir (Eren, 2011). Yönetim süreçleri dâhilinde en kritik öneme sahip faaliyetin karar verme olduğu, günümüz iş hayatında ve güncel bilimsel araştırmalarda da sıkça ifade edilmektedir.

Yaşamımız boyunca gerçekleştirdiğimiz veya planladığımız aktivite, faaliyetler için alternatif düşünce ve fikirler arasından bir tercih yapmak zorunda kalırız. Tercih etme süreci mutlak iki alternatifin meydana gelmesi ile başlar; süreç devam eder ve seçeneklerden bir tanesinin tercih edilmesi ile sonuçlanır. Karar verme sürecini ve eylemini en basit biçimi ile bu şekilde ifade edebiliriz. Alınan kararlar her seferinde mutlak bir yakınsaklıkta ve alışlagelmiş kolay anlaşılabilir bir yapıda olmayabilirler. Buna bağlı olarak, zaman zaman kararlar net olmaktan uzak, riskli ve kompleks bir bünyeye sahip olabilirler. Karar verici seçeneklerden kaynaklı böyle bir pozisyon içerisinde muhtelif metotlar ve prosedürler kullanarak tercihinin yapar. Alınacak kararın ve sonuçlarının önem derecesine bağlı olarak karar vericinin de kıymeti artmaktadır. Kararın önemi ve karmaşıklık seviyesine bağlı olarak zor bir karar verme sürecinin karar alıcı üzerinde yarattığı baskı karar alıcının önemi de artar. Kararların önem seviyeleri sonuçları itibariyle yaratacakları olası değişikliklerle ilişkilidir. Alınan kararın karşılığı yok ise bu durum kararın önemini daha da arttıracaktır.

Yönetim süreci aşamalarından birisi de karar aşamasıdır. Yönetim biliminde karar verme kavramı çağdaş işletmecilik konuları içerisinde birinci derecede öneme sahip konu olma özelliği kazanmıştır. Bilim adamları ve araştırmacılar, yönetim ile karar verme sürecini eşdeğer sayacak kadar durumu bir ileri safhaya taşımışlardır. Yönetici yönetim işlerini, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını yerine getirirken sürekli olarak karar alma durumundadır. Buna bağlı olarak, karar verme tüm yönetim süreçlerinin ve faaliyetlerinin temelini oluşturan kritik bir öğedir (Akat ve Budak; 2002).

Modern iş ve çalışma hayatında yöneticiler için zaruri olan mesleki yetkinliklere paralel olarak, kişisel özellikler ve beceriler de belirgin bir öneme sahiptir. Son zamanlarda bilimsel çalışmalar kapsamında yoğunlaşılacak konular haline gelen etkili iletişim kurabilme, mantıklı karar verebilme ve

problem çözebilmeyi bu beceriler ve özellikler arasında sayabiliriz.

Amaca yönelik rasyonel davranış sergileyen ve zamanı etkin kullanan kişilerin vermiş oldukları kararların etkili olduğu ve kişilik yapılarının sıhhatli olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte bu kişiler; çok çeşitli alternatifler karşısında en uygun olanı aceleye getirmeden sakin bir şekilde tercih edebilen, tercih sonucundaki verileri değerlendirebilen, tarafsız olabilen, her tercihin olası tüm sonuçlarını ölçüp ve değerlendirebilen, yeni bilgiler araştıran ve kararı için planlar yapabilen bireylerdir. Alınan kararın etkili olması bu aşamaların yeterliliği ile orantılıdır. Aşamaların yeterli bir biçimde uygulanması ile verilen kararın etkili olacağı belirtilmektedir (Robson, Cook, Hunt ve Aired, 2000; Jannis ve Mann, 1977: Akt; Eldeleklioğlu, 1996; Huitt, 1992; Parham, 1988; Ivey, Ivey ve Simek-Downing, 1987).

Karar verme davranışı büyük oranda, yöneticilerin davranışlarını özetleyen ve yöneticileri toplumdaki diğer mesleklerden ayırt eden bir eylemdir (Harrison, 1996). Brooner'a (1993) göre; karar verme davranışı bu davranışın üzerinde etkili olan üç temel belirleyici ve bunların etkileşimi ile açıklanmaktadır. Karar verme davranışının temel belirleyicileri; karar vermeyi gerektiren problem durumu, kararı vermekten sorumlu olan birey ve karar vermeyi yansıtan karar verme sürecidir. 'Davranış', 'rol alma' ve 'problem çözme', karar verme davranışı bağlamında eş anlamlı olarak ele alınmaktadır (Akt; Ersever, 1996).

İşletmelerdeki finans yöneticileri ve bunun dışında kalan diğer yöneticilere yönelik yapılan bu araştırma kapsamında; finans yöneticilerinin ve diğer bölüm yöneticilerinin karar verme stilleri ve davranışları arasındaki farklılıkların ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu sebeple; ilerleyen bölümlerde karar ve karar verme kavramı açıklanmış, karar verme stilleri ve karar almayı etkileyen faktörlere teorik olarak literatür araştırması kapsamında değinilmiştir. Yöneticilerin karar verme tarzları arasındaki farklılıkları ortaya koyan amprik çalışmanın yer aldığı son bölümde ise çalışmanın sonuçları verilmiş ve bu sonuçlar değerlendirilmiştir.

2. LİTERATÜR

2.1. Karar ve Karar Verme Kavramları

Genel anlamda karar kavramını, bir iş veya sonuca bağlanması gerekli olan herhangi bir durum ve sorun ile ilgili düşünülerek, tartışılarak verilen nihai ve kesin yargı olarak tanımlayabiliriz. Mintzberg (1976) ise kararı; eylem için gerekli unsurların tanımlanmasıyla başlayan ve eylem için spesifik bir yargının oluşmasıyla biten dinamik faktörler ve faaliyetler serisi olarak tanımlanmıştır (Frishammar, 2003).

Cemalcılar vd.'ne (1975) göre kara verme kavramı; çoğunlukla bir sorunun varlığından haberdar olma, problemin farklı çözüm yöntemlerini soruşturup bulma, bu çözüm yöntemlerinin beklenen sonuçlarını değerlendirerek ilgili sonuçlar doğrultusunda en olumlu çözümü tercih etme eylemini kapsamaktadır (Cemalcılar vd., 1975). Karar verme kavramına yönelik literatürde yapılan tanımlamalar kapsamında Nutt (1976), karar vermeyi eyleme geçmek için mevcut alternatiflerden birinin seçilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Eren (2009) ise karar verme kavramını; çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamı olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte; bilimsel çalışmalar kapsamında karar verme kavramına yönelik literatürde yapılmış en yaygın tanımlamanın, “amaçlara ulaşabilmek için çeşitli alternatifler arasından bir tercih yapma süreci” olduğunu söyleyebiliriz (Shapira, 1997:3; Cunliffe, 2008:16; Daft, 2010:452; Armesh, 2010:483; Secchi, 2011:10).

Cosgrave (1996) karar vermeyi; iş ve çalışma hayatında faaliyet gösteren bütün yöneticilerin en önemli görevlerinden biri olarak ifade etmiştir. Günümüz çağdaş iş yaşamında yönetim faaliyetlerinin ve süreçlerin en önemli ve en stratejisi olarak belirtilen karar vermeyi Simon yönetme ile aynı anlamda kullanmaktadır (Simon, 1967). Karar verme kavramı yönetimle ilgili tüm teorilerin merkezinde yer almakta ve sürekli olarak yapılan bir seçim faaliyeti olduğu için insan davranışlarının rasyonel yönünü oluşturmaktadır (Mouzelis, 2001). Dolayısıyla yönetim faaliyeti tamamıyla bir karar verme faaliyeti olarak kabul edilebilmekte (Özer, 2012) ve karar verme de yönetimin merkezi bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir (Hamp-ton and Shull, 2014).

Karar verme davranışı birbirini izleyen evrelerden oluşan bir süreç olarak da ele alınmaktadır. Birey, karar verme süreci içerisinde belirli bir yaklaşımda bulunarak durumu değerlendirmekte, seçenekleri ve bu seçeneklerin sonuçlarını incelemekte, değerlendirmenin sonucu olarak da istediği seçime yönelmektedir (Ersever, 1996). Şüphesiz ki; her meslek grubu için hayati bir önem sahip olan karar verme yöneticiler için daha elzem bir niteliğe sahiptir. Yönetim fonksiyonları ayrı ayrı incelendiğinde hepsinin karar verme eylemini içerdiği fark edilecektir. Buna bağlı olarak, işletmelerde oluşan eylem ve hareketler karar verme düşünsel faaliyeti sayesinde başlangıç gösterir. Bu sebeple, işletmenin geleceğini tayin edecek olan yöneticiler için karar verme fonksiyonu kritik olduğu kadar da riskli bir eylemi ifade eder. Çünkü yöneticinin vereceği karar o işletmedeki mevcut çalışanları, süreçleri, işletmenin iç ve dış çevre faktörlerini etkileyecek güce sahiptir.

2.2. Karar Verme Tarzları

Karar verme tarzı karar verme sürecin önemli bir diğer belirleyicisidir. Karar verme tarzı; bir karar alma durumunda, kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu duruma denir (Phillips vd, 1984).

T.L. Saaty (2000), kararı temelde sezgisel ve analitik olmak üzere kategorize etmiştir. Çoğunlukla keyfi olarak verilen ve herhangi bir bilgi ile beslenmeye ihtiyaç duymayan sezgisel kararlar, basit ve karmaşıklığı olmayan durumlarda etkili olabilirler. Ne var ki, veriye ihtiyaç duyan komplice durumlar söz konusu olduğunda karar alıcılar aldıkları kararların öz yargılarından uzaklaştığını fark edebilirler. Kara vericinin kendi değer yargılarından kopmaların olmadığı durumlar için “iyi karar verme” tanımlanması yapılmaktadır. Tüm bireyler kendilerince iyi ve başarılı kararlar vermeye uğraşır. Karar vericiler sonuçları olumlu olan kararları tercih ederler. Araştırmacılar, çözümleyiciler veya bilim insanları bilimsel kuramlar kapsamında meydana getirilmiş, karar etken ve unsurlarının hepsini gözetken bir karar verme sürecinin iyi ve pozitif karar vermeye sebep olacağını iddia ederler (Henig ve Buchanan;1996). Shermerhorn'a (2010) göre; karar verme tarzı öncelikli olarak bireyin düşünme stili ile ilintilidir. Kurallı ve düzenli düşünerek karar verenler, sorunlara rasyonel bir yaklaşımla aşama aşama, çözümleyici bir tarzda yaklaşmaktadırlar. Süreci başlatmadan önce mutlaka kapsamlı sorgulama ve analiz yapmaktadırlar. Bu tarzı sergileyenlerin dışında kalan sezgisel düşünüp karar verenler sorunlara anlık ve esnek bir bakış açısı içindedirler. Tecrübe ve hislere bağlı olarak çabuk ve sağlıklı kararlar vermektedirler.

Karar verme tarzları üzerine daha önceleri yapılmış ve karar almayı kişinin karar verme durumuyla karşı karşıya kaldığında sergilediği öğrenilmiş ve alışılmış yanıt olarak ifade eden tüm çalışma ve araştırmaları kombine eden Scott ve Bruce (1995); karar verme tarzlarına yönelik o zamana kadar meydana getirilmiş kavramsal yapının anlaşılır olmadığını, muğlak olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte; kavrama ilişkin alan çalışmaları kapsamında ulaşılan sonuçlar bağlamında yararlı araçların ve sentezlenmiş verilerin yeterli olmadığını belirtmişlerdir (Thunholm, 2004). Karar verme sürecinde, karar alma görevi ve çevre etkisi faktörlerine kıyasla karar verme davranışındaki farklılıklar üzerine yoğunlaşan Scott ve Bruce (1995); konu ile ilgili alan çalışmaları ve saptamaları nihayetinde özgün bir yaklaşım meydana getirmeye çalışarak ‘General Decision-Making Style’, Türkçe ifadesiyle ‘Genel Karar Verme Stili’ni oluşturmuşlardır. Çalışmaları kapsamında beş farklı karar verme stili tanımlamışlardır. Bunlar; Rasyonel Stil (Rational): Karar almada akılcı ve sistematik bir yaklaşımın sergilendiği durumdur. Sezgisel Stil (Intuitive): Karar vermede his, feraset ve bunlar gibi

soyut etmenlerin daha çok söz konusu olduğu durumdur. Bağımlı Stil (Dependent): Karar almada başkalarının yönlendirmesinin ve desteğinin daha baskın olması durumdur. Kaçınma Stili (Avoidant): Karar verme davranışından çekinen ve karar vermeyi ötelemenin tercih edildiği durumdur. Kendiliğinden-Anlık Stil (Spontaneous): Fazla düşünmeden ve ani karar verme davranışının baskın olduğu durumdur.

Tüm faaliyet ve eylemlerin karar alınarak oluştuğu işletmelerde temel hedeflere yönelik kuvvetli ve dinamik bir yönetim sistemin oluşmasında yöneticilerinin karar verme tarzları çok kritik bir öneme sahiptir. Karar verme sürecinde kişilerin benimsediği yöntemlerin ve kişilik özelliklerinin önemli olması, etkili bir karar verme sürecinin kara alıcıya endeksli olduğunun göstergesidir. Karar verme sürecinde bireylerin takip ettikleri yöntemler ve kişilik özellikleri önemli faktörlerdir (Shiloh vd, 2001). Öz değerini bilen, becerilerinin farkında olan, düşünde ve beceri kapasitesi ile alakalı doğru verilere hakim olan ve güçlü yönlerini özümsemiş kişi, karar verme sürecinde daha akılcı ve realist davranacaktır. Buna bağlı olarak karar verme sürecinde bireyin öz saygısı ve güveninin bu sürecin baskın değişkenleri olduğunu söyleyebiliriz (Mann vd, 1998).

2.3. Karar Almayı Etkileyen Faktörler

Konu ile literatürde yer alan bugüne kadar yapılmış bilimsel çalışmalar genelinde karar verme sürecini ve karar verme davranışını etkileyen unsurların iki ana temelde ayrıştığını söyleyebiliriz. Bu bağlamda karar alma süreci, karar vericinin kişilik özellikleri ve bunların dışında kalan diğer bağımsız faktörlerden etkilenmektedir. Yöneticilerin karar verme davranışlarına yönelik yapılan çalışmanın bu bölümünde; kişilik özellikleri, işletme, örgüt, organizasyon, ekonomi ve teknoloji vb. unsurlar dikkate alınarak yöneticilerin karar vermelerini etkileyen faktörler anlatılmaya çalışılmıştır. Karar verme sürecinde birçok farklı unsurların etkisi altında kalan yöneticilerin kişilik özellikleri, sosyal ve ekonomik yapıları aldıkları kararlar üzerinde son derece etkilidir. Konu ile ilgili birçok araştırma ve çalışmaya rastlamak mümkündür. Çalışmasında karar vermeyi etkileyen kişisel faktörleri sınıflandırarak belirten Hatipoğlu (1994) karar almayı etkileyebilen kişisel faktörleri şu şekilde sıralamıştır;

Ekonomik faktörler; bilimsel çalışmaları, araştırmaları ve teorik konuları fazla önemsemeyen bu kişiler için önemli olan daha yararlı ve daha pratik olan şeyler ile ilgilenir ve onları önemser. Estetik faktörler; ahenk ve gösterişi seven bu kişiler için iktidar önemlidir. Ağır çalışma koşullarından ziyade sanatsal bir ortama daha uygun bir yapıya sahiptirler. Teorik faktörler; gerçeğin araştırılması ve öğrenilmesini tercih eden bu kişiler akılcı bir

yaklaşımına sahiptirler. Stratejik planlama kabiliyeti yüksek olan bu bireyler, günlük rutin işleri uygulamakta zorlanırlar. Sosyal faktörler; bu kişiler için temel amaç insanlar ile iyi ilişkiler ağı oluşturmak ve onların sevgilerini kazanmaktır. Nezaketli, sempatik sosyal bir kişiliğe sahip topluma açık olan bu insanların yaptıkları işten ve işletmesinden çoğunluk haz duyar ve keyif alır. Politik faktörler; iktidar, şöhret, ve güce düşkün bu kişiler bunlara sahip olmak isterler. Kendi güçlerini önemser ve daha çok bunula ilgilenirler. Dini faktörler; ruhsal veya manevi faktörler ile de adlandırılan bu faktörlerin etkisinde alan kişiler ilahi ve manevi değerleri daha fazla önemser ve kendi bedenlerini dikkate almazlar. Sabırlı ve iradeli olabilmede liyakatli olan bu kişiler düşünceye dalma konusunda doyunluk sağlayabilirler (Ertürk, 2009).

Kişisel faktörler dışında karar verme davranışını etkileyen faktörler kapsamında Onaran (1971); bireyler ve gruplar (algılama, güdüleme, kavrama, irade, heyecan vb.), örgütün yapısı (haberleşme ağı, hiyerarşi, iş bölümü vb.) ve örgütün çevresi (ekonomi, toplum, siyaset vb.) sınıflandırması yapmıştır.

Güdü, tutum, idrak, umut, karakter, bireylerarası ilişki ve etkileşimler kişilerin karar verme davranışları ile doğrudan bağlantılı değişkenlerdir. Birey, örgüt içinde tek başına olmadığı için güdüler, algıları, tutumları, değerleri örgüt tarafından etkilenmekte, aynı zamanda birey de örgütü etkilemektedir. Benzer durum örgüt içindeki gruplar bakımında da geçerlidir (Onaran, 1971). Grup içinde bireylerin birbirleri ile iletişimi arttığı için birbirlerinin etkisine de açık olacaklardır. Böylece yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ya da dikey yönlerde bir etki akışı ortaya çıkacak ve bireyler birbirlerinin karar ve davranışlarını etkileyebileceklerdir (Onaran, 1977). Karar alıcının karar verme sürecinde kararını ve karar verme davranışını etkileyen unsurlar da örgütün yapısına bağlı yapısal faktörlerdir. Karar verme üzerinde çok önemli etkilere sahip olan bu faktörler; bilgi ve verilerin örgüt bünyesinde dolaşımını sağlayan iletişim ağı, karar alıcıların örgütteki pozisyonları, formelleşme, örgütün hiyerarşik yapısı, otorite ilişkileri, profesyonelleşme, işbölümü ve uzmanlaşma, yetki devri şeklinde sınıflandırılmaktadır (Cubbertson, vd., 1971; Onaran, 1971; Daft, 2010).

Birey ve gruplar, yapısal faktörlerin haricinde çevre faktörünün de karar verme üzerinde önemli etkileri olduğu ifade edilmektedir. Örgütleri birer açık sistem olarak kabul eden, buna bağlı olarak çevrenin; örgüt yapısı ve faaliyetleri üzerinde etkilerini belirten ve bunları savunan sistem teorisi, çevrenin karar verme sürecinde etkilerini açıkça göstermiştir. Örgütler dış çevrelerinden temin ettikleri girdileri işleyerek yaşamlarını devam ettirirler. Karar verme sürecinde bilginin nereden geldiği, kime gittiği, mevcut orta-

mın sabit veya değişken olması, rekabet gibi faktörlerin kararları, karar alma sürecini ve karar verme davranışı direkt olarak etkilediği gözlemlenmiştir (Onaran, 1971).

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Karar verme, bir eylemin odağında yer almakta ve eylemler alınan kararlar yönünde şekillenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, hem insanların iş ve sosyal bireysel yaşamlarındaki eylemlerinin hem de işletmelerinin yaşantılarındaki faaliyetlerinin tamamen kararlara dayalı olduğunu ifade edebiliriz.

Bu çalışmada, Adana İli'nde finans ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışmakta olan finans yöneticileri ile diğer çeşitli departman yöneticilerinin karar verme tarzları ile yöneticilerin pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

3.2. Örneklem ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Finans yöneticileri ile finans dışı alanlarda yöneticilik yapan diğer yöneticilerin karar verme tarzları arasındaki farklılıkları ölçen bu çalışmanın anketi Adana İli'nde uygulanmıştır. Bu amaçla, bu ilde faaliyet gösteren bankalar, ticari işletmeler, bazı kamu kurumları ve şirketlerin bölge müdürlüklerinde çalışan farklı alanlardaki yöneticilere ulaşılmıştır. Farklı yönetim kademelerinde toplamda 94 yönetici ile yüz yüze görüşülerek sorular yöneltilmiş veya mail yoluyla anket iletilmiştir. Fakat; 86 yöneticinin cevapladığı anketler araştırmaya dahil edilmiştir. Bu yöneticilerin 43'ü bankacılar, finans uzmanları ve işletmelerdeki finans yöneticilerinden oluşmaktadır. Diğer 43'nü ise işletmelerde, fabrikalarda, hastanelerde ve bölge müdürlüklerinde çalışan departman yöneticileri oluşturmaktadır.

Karar verme stilleri konusunda önceki yapılmış çalışmalara yönelik literatür taraması sonucu birçok çalışmada Scott ve Bruce (1995)'un geliştirmiş oldukları ve 5 boyuttan oluşan Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin kullanıldığı tespit edilmiştir. Çalışmamızın uygulama aşamasında kullanmış olduğumuz anket, bir ölçekten ve demografik sorularla birlikte iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü 5 demografik sorudan oluşmaktadır ve yöneticilerden cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süreleri ve işyerlerindeki pozisyonları hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. İkinci bölümde yer alan ölçek, karar verme tarzı ölçeği (KVTÖ) olarak isimlendirilebilir.

Araştırma sonucunda yapılan faktör ve güvenilirlik analizleri ile ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Yöneticilerin karar verme tarzlarının tespiti için sorulan 13 soru bulunmaktadır. Bu ölçekte soruların yanıtı için beş aralıklı likert tipi metrik ifade kullanılmıştır. Likert ölçeği “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde oluşturulmuştur. Ölçek, David P. Spicer ve Eugene Sadler-Smith’in “An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples” adlı çalışmasında kullanılmış olan ölçekten çevrilerek alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Bulguları

3.3.1. Girişimcilerin Demografik Özellikleri

Araştırmamıza katılan 86 yöneticinin %38,4 ile 33’ü bayan, %61,6 ile 53’ü erkektir. Araştırmamıza katılan yöneticilerin %20,9 ile 18’i 26-35 yaş aralığında olduklarını ifade etmişlerdir. Yoğunluk ise %53,5’e tekabül eden 46 kişi ile 36-45 yaşları arasındadır. Geri kalan 22 kişi de %25,6 oranıyla 46-55 yaş aralığında bulunurken çalışmamızda 55 yaş üstü yönetici bulunmamaktadır.

Araştırmamıza katılan 86 yöneticinin %12,8 ile 11’i meslek yüksek okulu (ön lisans) mezunudur. %58,1 oranla 50 fakülte (lisans) mezunu bulunmaktadır ve yoğunluğu bu bölüm oluşturmaktadır. %29,1 ile 25 kişinin de eğitim durumunun lisansüstü olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamıza katılan 86 yöneticinin 8’i %9,3 ile o işyerinde 1-5 yıl aralığında; %29,1 ile 25’i 6-10 yıl aralığında; %37,2 ile 32’si 11-15 yıl aralığında; %18,6 ile 16’sı 16-20 yıl aralığında; %4,7 ile 4 kişi 21 yıldan fazla çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerden sadece 1 kişinin işyerinde 1 yıldan az süre ile çalıştığı tespit edilmiştir.

Araştırmamıza katılan 86 yöneticinin %50 ile 43’ü finans yöneticisidir. Diğer 43’ü ise; fabrika müdürü, tesis müdürü, insan kaynakları müdürü, bölge satış müdürü, mali ve idari işler müdürü, dış ticaret müdürü, başhekim, başhekim yardımcısı gibi farklı alanlardaki yönetici tip ve pozisyonlarından oluşmaktadır.

3.3.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Tablo:1 KVTÖ Faktör Analizleri Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Faktör Boyutları	Ölçek Maddeleri	
Ani (Spontane) Karar Verme	Genel olarak hazırlıksız, düşünmeden karar veririm	0,894
	Sık sık düşüncesizce kararlar veririm	0,833
	Genel olarak ani karar veririm.	0,859

Rasyonel (Akılcı)	Mantıklı ve sistematik bir yol içerisinde karar veririm.	0,830
Karar Verme	Karar vermeden önce durumların doğruluğundan emin olmak için bilgi kaynaklarını bir defadan fazla kontrol ederim.	0,867
	Karar vermem, dikkatli ve detaylıca düşünmemi gerektirir.	0,791
Bağımlı Karar Verme	Diğer insanlardan destek gördüğüm zaman önemli kararları vermem daha kolay olur.	0,850
	Önemli kararlar verirken sık sık diğer insanların yardımına ihtiyaç duyarım.	0,645
	Önemli kararlarla karşılaştığımda birisinin beni doğru yöne yöneltmesinden hoşlanırım.	0,820
Çekingen Karar Verme	Sık sık önemli kararlar vermeyi ertelerim.	0,863
	Eğer mümkün ise karar vermeyi bir sonraki zamana bırakırım.	0,879

Çalışmada kullanılan karar verme tarzı ölçeğinin yapısal geçerliliğinin test edilmesi için faktör analizi kullanılmıştır. Yöneticilerin, karar verme tarzları değişkenlerine ait verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,645) göstermiştir. Karar verme tarzlarına ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Barlett testi sonucu anlamlıdır (490,503; $p < 0,01$). Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı kalarak boyutlara ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Karar verme tarzları ölçeği için (,754) sonucu elde edilmiştir. Güvenirlilik 0,60.in üzerinde olduğu için boyut hakkında oldukça güvenilir yorumu yapılabilmektedir. Karar verme tarzlarına ilişkin ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda, birinci ölçek altında toplanan maddeler, yöneticilerin ani karar verme tarzına yönelik olmasından dolayı ölçek bu şekilde adlandırılmıştır. İkinci ölçek altında toplanan üç madde ise, bu ölçeğin akılcı karar verme tarzına yönelik olduğunu göstermektedir. Üçüncü ölçek olan bağımlı karar verme ölçeği altında toplanan maddelerin, yöneticilerin bağımlı karar vermesine yönelik olmasından dolayı bu şekilde isimlendirilmiştir. Dördüncü ölçek altında toplanan maddeler ise, yöneticilerin çekingen karar verdiğini göstermesinden dolayı bu şekilde adlandırılmıştır.

3.3.3. Karar Verme Farklılıklarını Ortaya Çıkaran Analizlere İlişkin Bulgular

Tablo-2: Karar Verme Açısından Finans Yöneticileri ve Diğer Yöneticilerin Karar Verme Tarzları Arasındaki Farklılıkları Gösteren Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

	Pozisyon	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Genel olarak hazırlıksız, düşünmeden karar veririm.	Finans Yöneticileri	43	1,49	,668	,102
	Diğer Yöneticiler	43	1,79	,466	,071
Sık sık düşüncesizce kararlar veririm.	Finans Yöneticileri	43	1,53	,667	,102
	Diğer Yöneticiler	43	1,72	,504	,077
Genel olarak ani karar veririm.	Finans Yöneticileri	43	1,53	,797	,122
	Diğer Yöneticiler	43	1,88	,625	,095
Mantıklı ve sistematik bir yol içerisinde karar veririm.	Finans Yöneticileri	43	4,14	,743	,113
	Diğer Yöneticiler	43	3,72	,908	,139
Karar vermeden önce durumların doğruluğundan emin olmak için bilgi kaynaklarını bir defadan fazla kontrol ederim.	Finans Yöneticileri	43	4,21	,804	,123
	Diğer Yöneticiler	43	3,91	1,065	,162
Karar vermem, dikkatli ve detaylıca düşünmemi gerektirir.	Finans Yöneticileri	43	4,26	,848	,129
	Diğer Yöneticiler	43	3,88	,981	,150
Diğer insanlardan destek gördüğüm zaman önemli kararları vermem daha kolay olur.	Finans Yöneticileri	43	3,09	,781	,119
	Diğer Yöneticiler	43	3,21	,940	,143
Önemli kararlar verirken sık sık diğer insanların yardımına ihtiyaç duyarım.	Finans Yöneticileri	43	2,70	,599	,091
	Diğer Yöneticiler	43	2,86	,941	,143
Önemli kararlarla karşılaştığımda birisinin beni doğru yöne yöneltmesinden hoşlanırım.	Finans Yöneticileri	43	2,67	,808	,123
	Diğer Yöneticiler	43	3,16	,871	,133
Sık sık önemli kararlar vermeyi ertelerim.	Finans Yöneticileri	43	1,86	,774	118
	Diğer Yöneticiler	43	2,09	,781	,119
Eğer mümkün ise karar vermeyi bir sonraki zamana bırakırım.	Finans Yöneticileri	43	1,84	,785	120
	Diğer Yöneticiler	43	2,30	,989	,151

Tablo-3: Karar Verme Açısından Finans Yöneticileri ve Diğer Yöneticilerin Karar Verme Tarzları Arasındaki Farklılıkları Gösteren Bağımsız T Testi

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff	Std. Error Diff	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Genel olarak hazırlıksız, düşünmeden karar veririm	8,843	,004	-2,434 -2,434	84 75,039	,017 ,017	-,302 -,302	,124 ,124	-,549 -,550	-,055 -,055	
Sık sık düşüncesizce kararlar veririm	4,725	,033	-1,459 -1,459	84 78,127	,148 ,148	-,186 -,186	,127 ,127	-,440 -,440	,067 ,068	
Genel olarak ani karar veririm	4,191	,044	-2,258 -2,258	84 79,483	,027 ,027	-,349 -,349	,155 ,155	-,656 -,656	-,042 -,041	
Mantıklı ve sistematik bir yol içerisinde karar veririm.	2,271	,136	2,340 2,340	84 80,809	,022 ,022	,419 ,419	,179 ,179	-,063 -,063	,774 ,775	
Karar vermeden önce durumların doğruluğundan emin olmak için bilgi kaynaklarını bir defadan fazla kontrol ederim.	,569	,453	1,486 1,486	84 78,117	,141 ,141	-,302 -,302	,203 ,203	-,102 -,103	,707 ,707	
Karar vermem, dikkatli ve detaylıca düşünmemi gerektirir.	,005	,946	1,882 1,882	84 82,272	,063 ,063	,372 ,372	,198 ,198	-,021 -,021	,765 ,765	
Diğer insanlardan destek gördüğüm zaman önemli kararları vermem daha kolay olur.	5,546	,021	-,624 -,624	84 81,275	,534 ,534	-,116 -,116	,186 ,186	-,487 -,487	,254 ,255	
Önemli kararlar verirken sık sık diğer insanların yardımına ihtiyaç duyarım.	5,762	,019	-,957 -,957	84 71,252	,341 ,342	-,163 -,163	,170 ,170	-,501 -,501	,175 ,176	
Önemli kararlarla karşılaştığımda birisinin beni doğru yöne yönlendirmesinden hoşlanırım	,001	,973	-2,695 -2,695	84 83,536	,008 ,009	-,488 -,488	,181 ,181	-,849 -,849	-,128 -,128	
Sık sık önemli kararlar vermeyi ertelerim.	,115	,735	-1,387 -1,387	84 83,993	,169 ,169	-,233 -,233	,168 ,168	-,566 -,566	,101 ,101	
Eğer mümkün ise karar vermeyi bir sonraki zamana bırakırım.	1,244	,268	-2,416 -2,416	84 79,875	,018 ,018	-,465 -,465	,193 ,193	-,848 -,848	-,082 -,082	

Yapılan araştırmada finans yöneticileri ile diğer çeşitli departman yöneticilerinin mevcut iş pozisyonlarının karar verme tarzları etkisi incelenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin karar verme davranışları arasındaki farklılıklar pozisyonları açısından farklılık gösterip göstermediği t-testi yapılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, finans yöneticileri ile

finansçı olmayan diğer yöneticilerin karar verme davranışları açısından $p < 0,5$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre; diğer yöneticiler finans yöneticilerine göre genel olarak hazırlıksız, düşünmeden karar vermektedirler. Aralarındaki ortalama farkı 0,302'dir ve anlamlılık düzeyi 0.05'in altındadır. Karar verme tarzları arasındaki ortalama farkı 0,349 olan ve 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark olan diğer bir husus ise finans yöneticilerinin diğer yöneticilere göre ani kararlar vermemeleridir. Sonuçlara göre diğer yöneticiler finans yöneticilerine göre ani kararlar vermektedirler. Diğer bir sonuca göre ise finans yöneticileri, diğer yöneticilere göre daha fazla mantıklı ve sistematik bir yol içerisinde karar vermektedirler. Analiz sonuçlarına göre aralarındaki ortalama farkı 0,419'dur ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Finans yöneticileri önemli kararlar ile karşılaştıklarında birilerinin kendilerini doğru yöne yönlendirmelerinden diğer yöneticilere göre daha az hoşlanmaktadır. Bu hususta analiz sonuçlarına göre aralarındaki ortalama fark 0,488'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Araştırma kapsamında yapılan analiz sonuçlarına göre son olarak anlamlılık düzeyi 0,05'in altında ve ortalama farkları 0,488 olan diğer bir husus ise; diğer yöneticilerinin finans yöneticilerine göre, eğer mümkünse kara vermeyi bir sonraki zamana bıkmabilmeleridir.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Karar verme tarzları kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi, karar verme tarzı, hayatın her alanında alınan kararları birebir etkilemektedir. Örneğin bazı insanlar karar verirken kimsenin onlara karışmasından hoşlanmazken, bazıları da, başkalarından bağımsız tek başına karar vermektedirler. Yöneticinin yönetim faaliyetinin her noktasında karar verme eylemi yatmaktadır. Yöneticinin yönetim sürecinde verdiği her karar hayati önem taşır. Çünkü; bu karar, işletmeyi, işletmenin tüm çalışanlarını ve işletme müşterilerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, karar alma süreci içinde risk barındıran sanıclı bir düşünsel eylem olabilmektedir. Alınacak kararın etkinliğinde ve verimliliğinde kararı verenin kişilik ve yetkinliği büyük önem taşımaktadır.

Karar verme tarzları konusunda yapılmış çalışmalara yönelik literatür taramasında, araştırmaların birçok çeşitli saha ve alanlarda yapıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda her saha ve alanın kendi yaklaşımını da ortaya koyduğu görülmüştür.

Harren'nin (1979) üniversite öğrencilerinin kariyerlerine yönelik karar vermeleri ve kariyer seçimleri üzerine yapmış olduğu çalışması, karar verme süreci konusundaki araştırmalarının başlangıcı olmuştur. Mode-

li, kariyer karar verme tarzı modeli olarak bilinmektedir. Çalışmasında üç farklı karar verme stili tespit etmiştir: bağımlı, rasyonel ve sezgisel karar verme. Öğrencilerin kariyerleri ile ilgili onları karara ulaştıran tavırlarını dikkate almıştır. Harren'e (1979) göre; bağımlı karar verme tarzını benimseyenler başkalarından ek bilgi almayı ve kararlarını bu bilgiye bağımlı olarak vermeyi tercih ederler; rasyonel stilde ise karar verici mantıklı yaklaşım sergileme eğilimindedir ve bu insanlar T şeması veya diğer bazı mantıklı karar belirleme metotları kullanabilirler; sezgisel karar verme stilinde ise bireyler duygu ve sezgilerine güvenerek karar vermektedirler.

Scott ve Bruce (1995); 1441 askeri personel, 84 MBA öğrencisi, 229 işletme lisan öğrencisi, 189 mühendis ve teknisyen üzerinde uygulamış olduğu çalışma sonucunda Harren'in (1979) karar verme tarzlarına ek olarak iki yeni tarz daha tespit etmişler ve araştırma ölçümleri sonucunda Genel Karar Verme Stili Ölçeği'ni (GKVSÖ) geliştirmişlerdir. Beş boyuttan oluşan ölçeğin boyutları; bağımlı karar verme stili, rasyonel karar verme stili, sezgisel karar verme stili, kendiliğinden-anlık karar verme stili ve kaçınma karar verme stilidir

Türkiye'deki yedi coğrafi bölgede 21 il merkezinde bulunan kamu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin araştırmanın evrenini oluşturduğu çalışmada Oğuz (2009); yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okul yöneticilerinin karar verme stillerini incelemiştir. Araştırmaya, 404'ü ilköğretim okulu yöneticisi ve 401'i öğretmen olmak üzere toplamda 805 kişi dahil edilmiştir. Verilerin analizinde, yönetici ve öğretmenlerin kişisel özellikleri ile ilgili çözümlenmeler için yüzde ve frekans kullanılmıştır. Analizler sonucunda; sezgisel karar verme stiline ilişkin yöneticilerin görüşleri cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki kıdeme göre anlamlı fark göstermediği; öğretmenlerin sezgisel karar verme stiline ilişkin görüşleri cinsiyete ve eğitim durumuna göre değişmediği; fakat sezgisel karar verme stiline ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme göre değiştiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte; bağımlı, kaçınmacı, ani ve rasyonel karar verme stillerine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki kıdeme göre anlamlı fark göstermediği gözlemlenmiştir.

Araştırmasında Scott ve Bruce (1995)'un geliştirdiği GKVSÖ'yü uyarlayarak kullanan Taşdelen (2002); doktora tezinde öğretmenlerin psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stillerini incelemiştir. Bu çalışmada; karar verme stilleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Rasyonel karar verme stili; öğrenim görülen bölüm, kendi ile ilgili kararlarda etkili olan kişinin değerlendirilmesi, problemlerle başa çıkma düzeyinin değerlendirilmesi ile; bağımlı karar verme stili sosyo ekonomik düzey algısı, aile davranışlarının algılanması, kendi ile ilgili kararlarda etkili olan

kişinin değerlendirilmesi, problemlerle başa çıkma algısı ile; kaçınma karar verme stili kendini algılama biçimi, çevre tarafından değerlendirme biçiminin algısı, kendi ile ilgili kararlarda etkili olan kişinin değerlendirilmesi, sahip olunan yenilikçi davranışın değerlendirilmesi, zeka ve yetenek açısından kendini yeterli algılama düzeyi, problemlerle başa çıkma düzeyinin değerlendirilmesi ile, kendiliğinden anlık karar verme stili aile davranışlarının algılanması, arkadaş davranışlarının algılanması, zeka ve yetenek açısından kendini yeterli algılama düzeyi ile; anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sezgisel karar verme stili değişkenlerin hiçbiri ile ilişkili bulunmamıştır.

Karar verirken sahip olunan değer sistemini açıklamak üzere yapmış olduğu çalışmada Loo (2000); GKVSÖ'nün değişkenleri ile sosyal beğenilirlik (social desirability), çatışma- yönetimi (conflict-management) ve insani değerler (values) değişkenlerini karşılaştırmıştır. Araştırmaya göre; cinsiyet ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte; rasyonel karar verme stili ile bağımlı karar verme stili arasında, rasyonel ve bağımlı karar verme stili ile kaçınmacı ve ani karar verme stilleri arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin varlığı sonucuna ulaşılmıştır. Sezgisel karar verme stili ile ani ve bağımlı karar verme stilleri arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kao (2005) doktora tezi çalışmasında, Çin'in Şangay bölgesinde faaliyet gösteren geleneksel Tayvan yatırım şirketleri yöneticileri tarafından tercih edilen karar verme tarzları ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmıştır. Çalışmada nicel araştırma metodu kullanılmıştır. Algılanan liderlik stilini ve karar verme stilini ölçmek üzere sırasıyla Lider Davranışı Algılama Anketi XII ve Genel Karar Verme Stili Ölçeği kullanılmıştır. Sonuçlar, liderlik tarzları ile karar verme tarzı modellerinin ilişkili olduğunu ve Çin'de temsili liderlik modelinin diğer üç modelden daha fazla kullanıldığını göstermiştir. Yaş farklılıkları ve iş tecrübelerine bağlı olarak temsili liderlik tarzlarında; yaş ve eğitim seviyelerine bağlı olarak tercih edilen akılcı, çekingene ve sezgisel karar verme modellerinde anlamlı farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, bağımlı çekingene ve spontan karar verme modellerine dayalı olarak dört liderlik stillerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Finans yöneticileri ile farklı türdeki diğer yöneticilerin karar verme stillerinin iş pozisyonları bankımdan farklılaşma gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılan bu çalışmada; karar verme tarzları ölçeği faktör analizi ve T testi analizleri sonucunda finans yöneticileri ile finansçı olmayan diğer yöneticilerin karar verme tarzları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırmaya dahil edilen yöneticilerin demografik özelliklerinin karar verme tarzlarına olan etkileri dikkate alınmamıştır.

Araştırma kapsamındaki faktör analizi ve T testi analizleri sonucunda; finans işi ile uğraşmayan yöneticilerin finans yöneticilerine göre daha ani kararlar aldıkları tespit edilmiştir. Mali riski daha yüksek görevler yüklenen finans yöneticilerinin herhangi bir konuda karar alırken aceleci davranmadıkları, daha temkinli bir karar alma davranışı sergiledikleri söylenebilir. Finans yöneticilerinin diğer yöneticilere göre daha rasyonel (akılcı) karar verme tarzı sergiledikleri araştırmanın diğer bir sonucudur. Finans yöneticilerinin daha kontrollü, daha fazla detaylı düşünerek daha mantıklı ve sistematik bir yol içerisinde karar aldıkları tespit edilmiştir. Diğer yönetici tiplerinin finans yöneticilerine göre daha fazla bağımlı karar verme davranışı eğiliminde oldukları çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen diğer bir önemli bulgudur. Finans yöneticilerinin karar alırken diğer yönetici tiplerine göre daha bireysel hareket ettikleri söylenebilir. Araştırma kapsamında elde edilen diğer önemli bir tespit ise; finansçı olmayan yöneticilerin finansçı yöneticilere göre daha çekingen karar verme tarzı sergilemeleridir. Finans yöneticileri karar almayı ertelemeyi tercih etmedikleri, zamanında karar alma davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Diğer yönetici tiplerinin önemli kararlar dahi olsa, karar almayı erteleyebildikleri anlaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akat, İ. ve Budak G. (2002), "İşletme Yönetimi", 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, s.231.
- Armsh, H. (2010), "Decision Making", 12th International Business Research Conference, Dubai, p.483.
- Cemalcılar, İ., Bayar D., Aşkun İ. Ve Özalp Ş. (1975), "İşletmecilik Bilgisi", 2. Baskı, Eskişehir İİBA Yayın No: 122, Kalite Matbaası, Ankara, s.104.
- Cosgrave, J. (1996), "Decision Making in Emergencies", Disaster Prevention and Management, Vol:5, No:4, 28-35.
- Cubbertson, J.A., Jacobsen, P.B. ve Reller, T.L. (1971), "Karar Verme", Çev. Mustafa Tosun, Amme İdaresi Dergisi, 4(4), 142-168.
- Cunliffe, A.L. (2008), "Organization Theory", Sage Publications, First Published, London.
- Daft, R. (2010), "Organization Theory and Design", Cengage Learning 10th Edition, USA, 15-17.
- Daft, R. (2010), "Organization Theory and Design", Cengage Learning 10th Edition, USA, p.452.
- Eldeleklioğlu, J. (1996), "Karar Stratejileri İle Ana Baba Tutumları Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Eren, E. (2011), "Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar", Onuncu Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, s.3.
- Eren, E. (2009), "Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)", 9. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul. s.197.
- Ersever, Ö.H. (1996), "Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkiler" Yayınlanmamış doktora tezi Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, M. (2009), "İşletme Yönetimi ve Organizasyon", Beta Yayınları, İstanbul, Nisan, s.208.
- Frishammar, J. (2003), "Information Use in Strategic Decision Making", Management Decision, Vol:41, No:4, 318-326.
- Hampton, L. ve Shull, Jr. F.A. (2014), "Contemporaray Approach to AdministrativeDecisionMaking", p.19, <http://www.joe.org/joe/1973summer/1973-2-a2.pdf>, (04.02.2014).
- Harren, V. A. (1979). "A Model of Career Decision-Making for College Students", Journal of Vocational Behavior, 14, 119-133.
- Harrison, E.F. (1996), "A Process Perspective on Strategic Decision Making", Management Decision, Vol:34, No:1, 46-53.
- Hatiboğlu, Z. (1994), "İşletme Yönetimine Giriş", Beta Yayın, İstanbul.
- Heing, M.I. ve Buchanan, J. T. (1996), "Solving MCDM Problems: Process Concepts", Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, C. 5, p.3.
- Huitt, W. (1992), "Problem Solving and Decision Making: Consideration of Individual Differences Using the Myers-Briggs Type Indicator", Journal of Psychological Type, 24, 33-44.
- Ivey, A.E., Ivey, M.B. ve Simek-Downing, L. (1987), "Counseling And Psychotherapy", Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Kao H. P. (2005), "Taiwanese Executive's Leadership Styles and Their Preferred Decision-Making Models Used in Mainland China", The University of the Incarnate Word, The School of the Graduate Studies of The University of the Incarnate Word, Doctorate Thesis, Texas.
- Loo, R. (2000), "A Psychometric Evaluation of The General Decision-Making Style Inventory", Personality and Individual Differences. 29, (5), 895-905.
- Mann, L., M. Radford, P. Burnett, S. Ford, M. Bond, K. Leung, H. Nakamura, G. Vaughan ve K.S. Yang. (1998), "Cross-Cultural Differences in Self- Reported Decision-Making Style and Confidence", International Journal of Psychology. 33 (5), 325-335.

- Mouzelis, N.P. (2001), "Örgüt ve Bürokrasi: Modern Teorilerin Analizi", Çev. H. Bahadır Akın, Çizgi Kitabevi, Konya, p.153.
- Nutt, C.P. (1976), "Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use", *Academy of Management Review*, Vol:1, No:2, 84-98.
- Oğuz, E. (2009), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:17 No:2, Mayıs, 415-426.
- Onaran, O. (1971), "Örgütlerde Karar Verme", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No:321, Ankara, 99-101.
- Onaran, O. (1977), "Örgütlerde Denetim", *Amme İdaresi Dergisi*, 10(1), 3-17.
- Özer, M.A. (2012), "Örgütsel Karar Verme ve Yönetişim", *Türk İdare Dergisi*, 475, Aralık, 147-170.
- Parham, A.C. (1988), "Psychology, Studying the Behaviour of People", Ohio: South-Western Publishing Co.
- Phillips, S.D., N.J. Paziienza ve H.H. Ferrin. (1984), "Decision-Making Styles and Problem-Solving Appraisal", *Journal of Counseling Psychology*.31(4), 497-502.
- Robson, M., Cook, P., Hunt, K. ve Aired, G. (2000), "Towards ethical decision-making in counseling research", *British Journal of Guidance and Counseling*, 28 (4), 533-547.
- Saaty, T.L., (2000), "Fundamentals of Decision Making and Priority Theory", 2. Baskı, RWS., Pittsburgh, s. ix.
- Scott, G.S. ve Bruce, A.R. (1995), "Decision Making Style: The Development and Assessment of a New Measure", *Educational and Psychological Measurement*, Vol: 55, No: 5, 818-831.
- Secchi, D. (2011), "Extendable Rationality", Springer New York Dordrecht Heidelberg London, p.10.
- Shapira, Z. (1997), "Intorduction and Overview", Edt. Zur Sahira, *Organizational Decision Making*, Cambridge University Press, UK.
- Shermerhorn, John R. (2010), "Introduction to Management", Tenth Edition, John Wiley & Sons, Asia, p.157.
- Shiloh, S., S. Koren ve D. Zakay. (2001), "Individual Differences in compensatory decision making style hit2 and need for closure as correlates of subjective decision complexity and difficulty", *Personality and Individual Differences*. 30, 699-710.
- Simon, A.H. (1976), "Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization", Third Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London, UK, p.115.
- Spicer, D.P. ve Sadler-Smith, E. (2005), "An examination of the general decision making style questionnaire in two UK sample", *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 20, No. 2, 137-149.
- Taşdelen, A. (2002), "Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri", Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- Thunholm, P. (2004), "Decision-Making Scale: Habit, Style or Both?", *Personality and Individual Differences*, Vol:36, 931-944.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5715f5f092baa2.98008537, (Erişim Tarih: 19.04.2016).