



**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL- İLÇE
MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK YÖNETİM
UYGULAMALARI VE KARAR VERME
STİLLERİNİN İNCELENMESİ**

Kübra ÖZDEMİR

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İlhan ŞEN

İkinci Danışman

Yrd. Doç. Dr. Talha MURATHAN

Doktora Tezi - 2017

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL- İLÇE
MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK YÖNETİM
UYGULAMALARI VE KARAR VERME STİLLERİNİN
İNCELENMESİ**

Kübra ÖZDEMİR

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Doktora Tezi**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. İlhan ŞEN**

**İkinci Danışman
Yrd. Doç. Dr. Talha MURATHAN**

**ERZURUM
2017**

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM
DALI

GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL- İLÇE MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK
YÖNETİM UYGULAMALARI VE KARAR VERME STİLLERİNİN
İNCELENMESİ

Kübra ÖZDEMİR

Tez Savunma Tarihi : 27.12.2017

Tez Danışmanı : Prof. Dr. İlhan ŞEN (Atatürk Üniversitesi)

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Erdiñ ŞIKTAR (Atatürk Üniversitesi)

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Emre BELLİ (Atatürk Üniversitesi)

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Engin GEZER (Kafkas Üniversitesi)

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. M. Alparslan KURUDİREK (Kafkas Üniversitesi)

Onay

Bu çalışma yukarıdaki jüri tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Duygu ARIKAN
Enstitü Müdürü

Doktora Tezi
ERZURUM - 2017

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	IV
ÖZET	V
ABSTRACT.....	VI
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VIII
TABLolar DİZİNİ.....	IX
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	4
2.1. Türk Spor Teşkilatı	4
2.1.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (T.İ.C.İ.), 1922- 1936	4
2.1.2. Türk Spor Kurumu: 1936-1938 (T.S.K.)	4
2.1.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1938-1986 (B.T.G.M.)	5
2.1.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü 1986-2011 (G.S.G.M)	6
2.1.5. Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) 2011- (S.G.M).....	6
2.2. Yönetim	7
2.2.1. Yönetim Fonksiyonları	8
2.2.2. Yönetim Tarihçesi.....	10
2.2.2.1. Modernizm.....	10
2.2.2.2. Post Modernizm.....	11
2.2.2.3. Küreselleşme.....	11
2.3. Stratejik Yönetim.....	11
2.3.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	13
2.3.2. Stratejik Yönetimin Önemi ve Yararları.....	15
2.3.3. Stratejik Yönetim Süreci ve Modeli	16

2.3.4. Stratejik Yönetim Süreci Evreleri.....	19
2.3.5. Stratejik Yönetim Anlayışının Temel Özellikleri.....	20
2.3.6. Stratejik Yönetim Çalışmalarındaki Hareket Noktalarıyla İlgili Yaklaşımlar.....	22
2.3.6.1. Açık Analizi Yaklaşımı	22
2.3.6.2. Fırsat Yaklaşım	22
2.3.6.3. Kaynak Yaklaşımı.....	22
2.3.7. Stratejik Yönetimde Yirmi Birinci Yüzyıl Zorlukları	24
2.3.8. Stratejik Liderlik ve Görevleri.....	25
2.4. Karar Verme	28
2.4.1. Karar Verme Süreci	30
2.4.2. İyi kararın özellikleri	31
2.4.3. Karar Tipleri	32
2.4.4. Karar Verme Türleri	33
2.4.5. Karar Verme Stilleri.....	34
3. MATERYAL VE METOT.....	43
4. BULGULAR.....	45
5. TARTIŞMA.....	60
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKLAR	68
EKLER	80
EK-1. ÖZGEÇMİŞ	80
EK-2. ETİK KURUL ONAYI.....	81
EK-3. ANKET İZNİ	82
EK-4. DEMOGRAFİK BİLGİLER	83
EK-5. BİREYSEL YÖNETİM STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ	84

EK-6. KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ.....	85
EK-7. YÖNETİM STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ	86



TEŞEKKÜR

Bütün eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteğini esirgemeyen aileme, doktora eğitimim boyunca ilgi ve yardımını esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. İlhan ŞEN ve eş danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Talha MURATHAN'a, yine doktora eğitimin boyunca ders ve tez aşamasında bana yardımlarını esirgemeyen Atatürk Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi ve Ardahan Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğretim üyelerine teşekkür ederim.

Kübra ÖZDEMİR



ÖZET

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl- İlçe Müdürlerinin Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Karar verme Stillerinin İncelenmesi

Amaç: Bu araştırmanın amacı; Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlüklerinde çalışan İl-İlçe Müdürlerinin demografik özelliklerine göre bireysel yönetim stratejileri, yönetsel stratejiler ve karar verme stillerini araştırmaktır.

Materyal ve Metot: Araştırmanın evrenini; Gençlik Hizmetleri ve Spor kurumunda çalışan İl-İlçe Müdürleri oluştururken, örneklem grubunu ise 228 katılımcı oluşturmuştur.

Araştırmada katılımcıların yönetsel stratejilerinin belirlenmesi için Şeker³⁶ tarafından geliştirilen “Yönetsel Strateji Ölçeği” ve Bireysel Yönetim Stratejileri belirlenmesi için de “Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmada çalışanların karar verme stillerinin belirlenmesi için; Scott ve Bruce tarafından geliştirilen Taşdelen¹¹⁵ tarafından Türkçe ‘ye uyarlanan ‘Karar Verme Stratejileri Ölçeği’ kullanılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için; frekans analizi, cinsiyet, medeni durum, bitirdiği bölüm ve kurumdaki görevine göre yönetsel stratejileri, bireysel yönetim stratejileri ve karar verme stillerinin araştırılmasında Mann Whitney U testi; yaş, öğrenim durumu, gelir durumu, yöneticilik süresi ve kurumdaki çalışma süresine göre yönetsel stratejileri, bireysel yönetim stratejileri ve karar verme stillerinin karşılaştırılmasında Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 24.0 paket istatistik programından faydalanılmış ve anlamlılık düzeyi ($p<0.05$) olarak alınmıştır.

Bulgular: Yapılan bu araştırmada yönetsel stratejiler ile karar verme alt boyutlarından rasyonel ve sezgisel alt boyutlarında gelir düzeyleri arasında önemli derecede fark ($p<0.05$) bulunmuştur. Bireysel stratejiler, yönetsel strateji, rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar verme alt boyutları arasında pozitif ve önemli ($p<0.01$), kaçınma ile sezgisel ve bağımlı değişkenler arasında pozitif ve önemli ($p<0.01$), anlık ile bağımlı ve kaçınma arasında pozitif ve önemli ($p<0.01$) ilişki bulunurken, bireysel yönetim ve anlık karar verme arasında negatif ve önemli ($p<0.05$) ilişki tespit edilmiştir.

Sonuç: Katılımcıların gelir durumlarına göre; bireysel stratejiler ile karar verme alt boyutlarından bağımlı, kaçınma ve anlık boyutlarında anlamlı farklılıklara rastlanmazken; yönetsel stratejileri ve karar verme stilleri alt boyutlarından rasyonel ve sezgisel alt boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p>0.05$).

Anahtar Kelimeler: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, Yönetim, Stratejik Yönetim, Karar Verme Stilleri.

ABSTRACT

Examination of Strategic Management Practices and Decision-Making Styles of Youth Services and Sport Provincial and District Directors

Aim: The purpose of this research is to determine the individual strategic and managerial strategies and decision making styles of the provincial and district directors working in the provincial directorate of youth services and sports according to their demographic features.

Material and Methods: The population of this study consists of Provincial-District Directors working in 'Provincial Directorats of Youth Services and Sports' while the sample group consists of 228 staff members.

In this study, managerial strategy scale developed by Şeker were used to determine the strategic management practice of the applicants. 'Individual Management Strategies Scale' was used to determine the individual management strategies.

'Decision Making Strategies Scale' developed by Scott and Bruce and adapted to Turkish by Taşdelen was also used to determine the decision styles of applicants.

Mann Whitney U test was used to research of the managerial strategy, individual management strategy and decision making styles according to their requency analysis, gender, marital status, graduated department and positions of applicants to determine demographic characteristics of them. Kruskal Wallis test were used in the comparison of managerial strategy, individual management strategies and decision making styles according to their age, education, income, working hours and work experience.

In addition, SPSS 24.0 packet statistics program was used to analyze the obtained data and the level of significance was taken as $p < 0.05$.

Results: In this research, significant differences ($p < 0.05$) were found between the income levels in the rational and intuitive sub-dimensions of the managerial strategies and decision making subscales. Whereas there are positive and significant ($p < 0.01$) relationship between the individual strategies, the managerial strategy, rational, intuitive and dependent decision making sub-dimensions, positive and significant ($p < 0.01$) relationship between the avoidance and intuitive and dependent variables, positive and significant ($p < 0.01$) relationship between avoidance and instant and dependent, there is negative and significant ($p < 0.05$) relationship between individual management and instant decision making.

Conclusion: According to the income situation of the participants; whereas there are no significant differences in dependent, avoidance and instant dimensions of individual strategies and decision-making sub-dimensions; there are significant differences in the rational and intuitive sub-dimensions of managerial strategies and decision making style sub-dimensions ($p > 0.05$).

Keywords: Provincial Directorete of Youth Services and Sports, Management, Strategic Management, Decision Making Styles.

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

A.O	: Aritmetik Ortalama
BESYO	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
B.T.G.M	: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
G.H.S.M	: Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü
G.S.G.M	: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
S.B.F	: Spor Bilimleri Fakültesi
S.S	: Standart Sapma
T.İ.C.İ	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
T.S.K	: Türk Spor Kurumu

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. Yönetim Fonksiyonları.....	8
Şekil 2.2. Yönetim Süreci Modeli	18
Şekil 2.3. Stratejik Yön Süreci Genel Bakış.....	19
Şekil 2.4. Fırsat ve Kaynak Yaklaşımı	23
Şekil 2.5. Karar Verme Süreci.....	31



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo No

Sayfa No

Tablo 2.1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Dönemlerde Geçiş Farklılıkları..	14
Tablo 2.2. Çatışma Teorisine Dayalı Karar Verme Modelinde Beş Başa Çıkma	
Stilinin Karar Öncesi Davranışsal Özellikleri.....	35
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler	45
Tablo 4.2. Shapiro-Wilk Testine Göre Normal Dağılım Verileri	46
Tablo 4.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Bireysel Yönetim Stratejileri,	
Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilllerinin Karşılaştırılması	47
Tablo 4.4. Katılımcıların Mezun Olunan Bölüme Göre Bireysel Yönetim Stratejileri,	
Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilllerinin Karşılaştırılması	48
Tablo 4.5. Katılımcıların Kurumdaki Görevine Göre Bireysel Yönetim Stratejileri,	
Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilllerinin Karşılaştırılması	48
Tablo 4.6. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Bireysel Yönetim Stratejileri,	
Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilleri Karşılaştırılması	49
Tablo 4.7. Katılımcıların Yöneticilik Sürelerine Göre Bireysel Yönetim Stratejileri,	
Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilleri Karşılaştırılması	50
Tablo 4.8. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Bireysel Yönetim	
Stratejileri, Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilleri	
Karşılaştırılması	51
Tablo 4.9. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Bireysel Yönetim Stratejileri,	
Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilleri Karşılaştırılması	52
Tablo 4.10. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Bireysel Yönetim Stratejileri,	
Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilleri Karşılaştırılması.....	53

Tablo 4.11. Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğinin A.O., S.S ve Boyut Genel Ortalaması.....	54
Tablo 4.12. Karar Verme Stilleri Ölçeğinin A.O., S.S ve Boyut Genel Ortalaması.....	55
Tablo 4.13. Yönetimsel Stratejiler Ölçeğinin A.O., S.S ve Boyut Genel Ortalaması.....	57
Tablo 4.14. Katılımcıların Bireysel Yönetim Stratejileri, Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Arasındaki İlişki	58
Tablo 4.15. Korelasyon ilişki düzeyleri	59



1. GİRİŞ

Günümüz çalışma koşullarında insanların bir araya gelerek beraberce sistematik bir şekilde çalıştığı kamu kurum ve kuruluşları gerek küçük gerekse büyük görevleri yerine getirirken önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmayı ümit ederler. Bu hedefler doğrultusunda kurumların güçlerini ortaya koyabilmesi için iyi bir strateji, bireysel yönetim ve karar verme stilleri ile yöneterek başarıya ulaşabilirler. Çalışma koşullarının değişmesiyle stratejik yönetim, bireysel yönetim ve karar verme kavramlarını gerek günlük yaşantıda gerekse iş hayatında yaşamın bir parçası olduğu görülmektedir.

Yönetim, 18. Yüzyıldan itibaren akademik çevrede ele alınmaya başlayan bir kavramdır. Sanayi devrimine kadar kullanılmamış ve küresel bir kavram olarak yönetimin temel felsefesi insanları belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirmektir. Bu bağlamda her bir insan, bir karar verme merci olarak görülmektedir.¹ Karar verme insan hayatında süregelen ve geliştirilmesi gereken becerilerden birisidir. Karar verme becerisinin özellikle yaşantıda önemli kararların alınmaya başlandığı yöneticilik pozisyonunda iken etkililiği denenerek bilimsel çalışmalarla geliştirilmesi önem kazanmıştır.²

Yönetim bilimi sanatlar içinde en eskisi, bilimler içinde en yenisi olarak nitelendirilmektedir. Yönetim bilimi ile ilgili en çok kullanılan kavramlar arasında, “yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetleri” ön plana çıkmaktadır. Öyle ki alan yazınında, yönetici, kısaca karar veren kişi olarak da tanımlanmakta ve yönetim hayatı, sürekli olarak karar verme süreci olarak ifade edilmektedir.³

Yönetim bilimi, yönetim alanında karşılaşılan olguları daha iyi anlayabilmek ve sorunları çözebilmek için çeşitli açılımlar geliştirmiştir. Bu açılımların tümü, gider minimizasyonu ve gelir maksimizasyonu doğrultusunda kurumsal performansın

sağlanması ve işletmenin yaşamının sürekli kılınması doğrultusundadır.⁴ Yönetim bilimi olarak belirtilen kavram, yönetsel kesimleri içerik ve yöntem olarak değişen, somut durumlardan soyutlanabilen genel durumlara göre incelemektedir.⁵ İnsanlar var oluşlarının her evresinde topluluk içinde yaşamışlar, bunun zorunlu ve kaçınılmaz sonucu yönetilme gereği olmuştur.⁶ Bu bakımdan yönetim hem evrenseldir hem de toplumsal birimlerin ihtiyaçlarını karşılamak için gereklidir.⁷

Yönetim sürecinde karar verme, anlamlı bir eylem meydana getirmek için belli bazı adımların atılmasını gerektirir. Bu sorun çözme yaklaşımı genellikle bir sorunu anlamayı, sorunu tanımlamayı, teşhis etmeyi, sorunlarla ilgili veri toplamayı, verileri analiz etmeyi, bir grup alternatif çözüm tespit etmeyi ve sonunda bir karara varmayı içerir.⁸

Bilgi ve teknolojiadaki gelişme ve değişimler toplumun her alanında hissedilmekte, globalleşmenin getirdiği zorunluluklar neticesinde uluslararası birliktelik, taraf olunan sözleşmeler, üye olunan ulus üstü kurum ve kuruluşların çalışmaları kamu yönetim anlayışına da yansıtmakta, dolayısıyla spor örgütlerinin yönetim alanına da yansımaktadır. Tarihsel süreç içerisinde yapılan tüm bu yapısal değişim uygulamalarının başarılı ya da başarısız olmasında en önemli rol Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı faaliyet gösteren Spor Genel Müdürlüğü örgütüne ve örgüt bünyesinde görev yapan spor yöneticilerine düşmektedir. Çünkü örgüt yapısı ve yöneticilerin mesleki tutum ve davranışları, idare ettikleri personeli iyi ya da kötü yönde etkilemektedir. Kurum yapısı ve yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar ile çalışanların onlara karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, kurumun hizmet kalitesine ve hizmet sunduğu hedef kitleye yansımaktadır.⁹

İnsanlar hayatları boyunca değişik sorunlarla karşılaşır ve onlara çözüm ararlar. Bu çözümleri karşılarına çıkan değişik alternatifler arasından seçimler yaparak bulurlar.

Hem kurumsal hem de bireysel alanlarda karşılaştığımız bu seçimler karar verme sonucu gerçekleşmekte, hayatımıza bu kararlar yön vermektedir.¹⁰

Hızla değişen koşullar altında doğru karar verme ise bilimsel destekli bir altyapıyla mümkün olmaktadır. Kurumların gelişmesi ve giderek daha karmaşık bir yapı halini alması karar vermeyi ve karar sürecini daha da önemli hale getirmiştir.¹⁰ Karar verme sürecinde birey önce bir problem ve güçlükle karşılaşır. Bu güçlüğü giderebilecek seçenekler belirlenir ve bu seçeneklerin istekleri karşılama olasılığı değerlendirilir. Kişi ideale yakın olduğunu hissettiği seçeneğe yönelir ve uygulayacağı kararı belirler. Birey verdiği kararın tatbikiyle çıkan sonuç hakkında bir değerlendirme yapmaktadır.¹¹ Yani bireylerin; aldıkları eğitim, geçmiş yaşantı ve tecrübeleri ile değişebilen karar verme tarzları ise karar verme stili olarak tanımlanabilir.¹² Ortaya çıkan karar verme davranışında; geleceğe yönelik tahminlerde bulunma, birden fazla seçenekli durumlarda seçenekler arasından en iyisini belirleme ya da kısıtlı veya taraflı bilgilere dayanarak akıl yürütme sayılabilir.¹³

Bu bilgiler doğrultusunda çalışmamızın amacı; Türkiye’de spor alanında güçlü bir kuruluş olan ‘‘Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde’’ görev alan İl- İlçe Müdürlerinin stratejik yönetim uygulamalarını ve karar verme stillerini demografik özelliklere göre incelemek, daha iyi karar vermelerini sağlamak adına hem kurum içi yönetime hem de bireysel yönetimine katkı sağlamaktır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Türk Spor Teşkilatı

Türk sporunda Fetret Devrinden sonra Cumhuriyet döneminden bugüne kadar olan Türk spor teşkilatının yapılanmasını 5'e ayırarak incelenecektir.

2.1.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (T.İ.C.İ.), 1922- 1936

1921-1922 mevsimi 'lig' maçlarının düzenli biçimde yürütmesine çabalayan İdman İttifakı Heyet-i Muvahhatesi, doğal gelişmeler süreçleri içinde, tescil işlemlerinin bittiği 22 Mayıs 1922 tarihinde, yerini, Cemiyetler Kanunu'na göre kendisi de tüzel kişi olan ve bu yönüyle Türkiye'nin ilk spor yönetimi olarak beliren 'federatif' nitelikteki Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'na bırakmıştır.¹⁴

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın ülke seviyesinde teşkilatı olması, 1922 öncesi tek sporlu teşkilatlarına karşın çok sporlu olması ve Türkiye'deki ilk biçimsel spor yönetimi uygulanması nedeniyle modern olarak spor örgütü nitelendirilebilir. Ancak maddi bakımdan devlete bağılılığından karşılaşılan zorluklar, sporda gereken otoritenin sağlanamayışı da baş gösterince birliğin idari ve siyasi özerkliği önemini yitirmiş olup böylece TİCİ' nin yerine Türk Spor Kurumu kurulmuştur.¹⁵

2.1.2. Türk Spor Kurumu: 1936-1938 (T.S.K.)

Türkiye'deki beden eğitimi ve spor çalışmalarını yönetip yönlendirmiş olan TİCİ sekizinci umumi kongresindeki kararlar feshedilmiş, aynı toplantıda Türk Spor Kurumu kurulmuş ve alınan bir kararla TSK, tek-parti olan Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) örgütüne bağlanmıştır. TSK'nın kuruluş amaçları: Temiz ahlaklı, iyi karakterli, kuvvetli bünyeye sahip olan, her zaman canlı ve hareketli, nefesine ve ulusuna inançları pek, Türk devrimini, Cumhuriyeti ve bütün gençlik şartlarıyla vatani korumayı en üstün ilke bilen ve bu uğurda tüm varlıklarını vermeye gönüllü sporcu gençliği yetiştirmek; Türkiye'de sporun milli ve fenni esaslara göre çoğalmasını ve üst seviyeye taşımak; Türk

sporculuğunu ülke içinde ve ülke dışında temsil etmektir.¹⁴

Yurtta sporun milli ama sporculara sıhhat şartlarına ve teknik icaplara uygun olarak yükselmesine ve yayılmasına çalışmak; spor bölgelerini, spor çevrelerini, spor kulüp ve yuvalarını kurmak ve kurdurmak başlıca görevleri arasındaydı. Kurumun örgüt yapısı Merkez ve Taşra örgütünden oluşur. Merkez örgütü: Genel Merkez Heyetince tespit edilen Türk Spor Kurumu 8 Genel Merkez üyeleriyle, başkanların doğal üye oldukları Kongre iki yılda bir yılın on birinci ayında Ankara’da yapıp, kongreye bölge ve kulüpler birer, Kültür ve Sağlık Bakanlıkları ile Genel Kurmay Başkanlığı ve Cumhuriyet Halk Partisi birer delege gönderirlerdi. Taşra örgütü ise; spor çevreleri, spor bölge kongreleri, spor bölgeleri, bölge heyetleri, ajanlar, lig heyetleri, spor kulüpleri ve spor yuvalarından oluşur.¹⁴

TSK’nın örgütsel-yönetmel açıdan bir ‘ara- rejim’ olması gibi örgütün spora bakış açısı da particilikle devletçilik arasında yalpala yan bir geçiş dönemi ideolojisidir.¹⁴ Kısacası iki yıl süren bu geçiş döneminde bütçe ve çalışma programlarının onaylanması devlet bazında yapılması spora partililerin kişisel hırslarının karışması tümüyle kamu kuruluşu olan 3530 sayılı kanunla BTGM’ ye devredilmiştir.¹⁶

2.1.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1938-1986 (B.T.G.M.)

3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu ile 1938 yılında, ‘Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü’ kurulmuştur. Bu kanunda bulunan yetkiler, Başbakanlığa ait bir “Devlet Kuruluşu” alanında hizmete başlamayı sağlamıştır. Genel Müdürlük 1942 yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlanmış olup, 1960 yılında ise tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır. 1969 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın oluşması üzerine, Şubat 1970’de Cumhurbaşkanlığı Tezkeresiyle adı geçen Bakanlığa bağlanarak, 21.05.1986 yılında yürürlüğe girerek 3289 sayılı kanunun belirttiği üzere adı “Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü” olmuştur.¹⁷

3530 Sayılı BTGM Kanunu, 1903-1938 yılları arasında rakip olma durumundan dolayı sporu unutturacak olaylara sebep olan spor kulüplerini, üst yönetimden farklı tutularak, spor hiyerarşisinin en alt basamağına getirilmesi ile ayrı bir yaklaşım getirmiştir.¹⁸

2.1.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü 1986-2011 (G.S.G.M)

3289 sayılı yasayla kurulan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Başbakanlığa bağlı tüzel kişiliğe sahip, merkez teşkilatı katma bütçeli, taşra teşkilatı özel bütçeli kamuya ait bir kuruluştur. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün dayanağı olan 3289 sayılı yasada teşkilatın amacının ‘Bedenen ve Ruhen sağlıklı’ bir nesil yetiştirilmesinin ana unsuru olan spor ’un geniş kitlelerce yapılmasının teşvik edilmesi, Olimpik spor branşlarının yönetimi sağlanırken gerekli olan finans kaynakları ile Devlet ağırlığının azaltılıp, denetleyici ve yönlendirici işlevi ile öne çıkartılmasıdır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşradan diye adlandırılan 2 teşkilattan oluşmaktadır.¹⁹ Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün 1938’den günümüze kadar üç defa Başbakanlığa iki kere Milli Eğitim Bakanlığı’na bir kere daha Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanması, oluşan yapı konusunda yeni arayışların sürdüğünü göstermektedir.²⁰

2.1.5. Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) 2011- (S.G.M)

Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulması; 6/4/2011 tarih ve 6223 sayılı yasa ile, Bakanlar Kurulu 3/6/2011 tarihinde karar alınarak Kanun Hükmünde Kararname ile teşkilata çeşitliliğe varılan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün 3289 sayılı kanunda belirtilen “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” yazısı “Spor Genel Müdürlüğü” olarak değiştirildi. Bakanlığın sorumluluğu ile ilgili olarak il ve ilçe ayarında olması gereken muameleler Spor Genel Müdürlüğü’nün, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri sayesinde yürütülür. Bu amaçla Spor Genel Müdürlüğü bütçesine lüzumlu

ödenek verilir. Bakanlık, merkez teşkilatından oluşur. Bakanlığın yurtdışında yürüteceği program, proje ve faaliyetlerin gerektirdiği koordinasyonun sağlanması amacıyla “Koordinasyon Ofisleri” oluşturulabilir.²¹

2.2. Yönetim

Yönetimin farklı bir bilim dalı olarak ele alınması son yüzyılın ürünü olup, yazarların çoğuna göre kökenini Frederic Taylor ve arkadaşlarının Bilimsel Yönetim akımında bulur. Ancak yönetimi incelediğimizde, bu kavramın ilk kez hangi dönemde ortaya çıktığını sorduğumuzda verilecek cevap insanın varlığı ile birlikte olmalıdır.²²

Yönetim bilimi eldeki verilerin en verimli bir şekilde kullanılmasını öğreten bilim dalı olarak da tanımlanmaktadır.²³ Yönetim içeriği konusu bakımında çok değişik tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

Belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için örgütsel kaynakları, eşgüdümleyerek yönetsel fonksiyonları yerine getirme etkinliğine yönetim denir. Yönetim kavramı farklı disiplinlerce farklı şekillerde tanımlanmıştır. Follet’e göre yönetim insanlar aracılığıyla iş yapma sanatıdır.²⁴

Yönetim bir takım genel faaliyet ve fonksiyonlar açısından evrensel bir süreç, uygulamadaki maharet açısından bir sanat ve sistemli bilgi topluluğu açısından da bir bilim olarak nitelendirilmektedir.²⁵

Yönetim, planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim süreçleri vasıtasıyla kaynakların koordineli bir biçimde kullanılmasıdır.²⁶

Kişileri etkileme, onları toplumun ortak yararları ve faydaları doğrultusunda oryantasyon sanatıdır.

Her seviyede kişiler ve insanlık için kişisel çıkarlardan özveride içinde olma becerisi ve fedakârlığıdır.²⁷

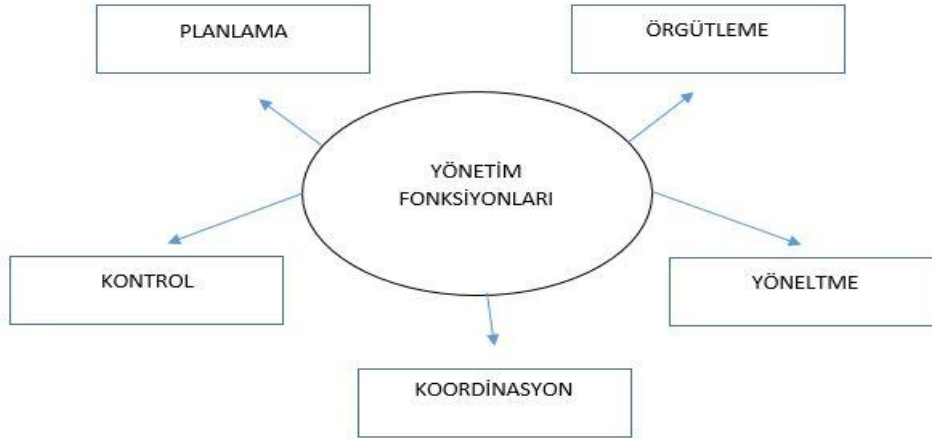
Yönetim farklılaşan çevrede kıt kaynakları en etkin şekilde kullanarak teşkilatın

hedeflerine verimli bir şekilde ulaşmasıdır.²⁸

Yönetimin tanımı, her ne kadar yönetim şekillerine ve kurumun hedeflerine göre farklı yapılırsa yapılsın, saptanmış amaç ve amaçlara ulaştıracak eylemler dizisinin insanlar tarafından gerçekleştirilmesi, eşgüdüm içinde güç birliği yapması bakımından, amaca götüren olgulardan oluşan bir süreç olması bakımından bazı öğelerde özdeştir.²⁹ Bütün bu yaklaşımların birleştiği nokta yönetimin, belli hedefler ve amaçlarla diğer insanların çabaları ile gerçekleşmektedir. Amaç ulaşmak istenen bir sonuçtur.³⁰

2.2.1. Yönetim Fonksiyonları

Yönetim sürecinin oluşumunu sağlayan işlevler (planlama-örgütlenme-yönetme-eşgüdüm vb.) organizasyonun tüm basamaklarındaki yönetim faaliyetlerinin ana yapısı meydana getirirler. Yönetim fonksiyonları arasında çok yakın ilişkiler mevcuttur.³¹ Yönetim fonksiyonları, yöneticilerin hedeflerine ulaşmak için yerine getirmeleri gereken temel yönetim aktivitelerini işaret etmektedir.³²



Şekil 2.1. Yönetim Fonksiyonları.³³

Planlama: Yönetimin ilk ve temel sürecidir. Hedeflerin elde edilmesi için gerekli olan fiillerin belirlenmesi ve bu hedefleri başarmak için kapsamlı bir strateji oluşturma sürecidir. Planlama yöneticilerin ileriye görmelerinde, farklılığı önceden tahmin edebilmelerinde, farklılaşmanın etkilerini düşünmede ve değişim sürecinde koşullara uygun davranabilmede güç ve fayda sağlayarak belirsizliği azaltır. Planlama, kontrol

etmede belirtilen hedefleri ya da standartları ön plana koyar. Planlama yapılmadan hiçbir şekilde kontrol görevi yerine getirilmez.

Örgütlenme: Yönetimin planlar, yöntem ve stratejiler içerisinde işlemlerini ifade eder. Kişilerin, hedef ve amaçlarına ulaşmak için karşılıklı etkileşimlerde bulundukları işlevsel bir süreçtir. Bu işlevsel süreci yönetici yürütür. İşletme yönetiminde planlamadan sonra gelen en önemli işlem ya da süreçtir. Örgütlenme, beşeri, fiziksel ve teknik imkânları ve malzemeleri, işletmenin hedeflerini yerine getirecek şekilde düzene koymak demektir. Bu sürecin temel görevi, kurumsal başarı için gerekli olanakları etkin ve verimli olarak uyum içinde bir araya getirmektir.

Yöneltme: Planlama, örgütlenmeden sonra oluşturulan yapının işletilmesine, yani örgütün harekete geçirilmesine sıra gelmektedir. Bu yönetimin yöneltme fonksiyonu ile başlanır. Yöneltme faaliyetlerinin yerine getirilmesi yöneticilerin emirleri önemlidir. Etkin bir yöneltme sistemi kurmak için takım ruhunu oluşturmak ve geliştirmek, personeli iyi tanımak, personel ile işletme arasındaki ilişkiler bilinmelidir.

Koordinasyon(eşgüdüm): Koordinasyon yöneltme işlevi ile beraber yer alan bir yönetim fonksiyonudur. Koordinasyon, işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların uyum içerisinde olmasıdır. Bir iş birliği sistem ve mekanizması olarak tanımlanabilir. Yönetimsel etkinliğin ilk koşulu ve temelidir. Farklı birimler tarafından oluşturulan yönetsel eylemleri uyumlu bir şekilde bir arada toplamak koordinasyon sayesinde mümkün olabilir.

Yöneticinin, koordinasyonu bir işlem olarak düşünmesinden oluşan koordinasyon tekniklerini bilmesi iyi bir yönetimin sağlanması için önemlidir.

Kontrol: Kontrol var olan iş başarısının ölçülmesine ve bu başarının istenilen amaçlar doğrultusunda oluşturmada olasılığın belirlenmesidir. Kontrolün temel yapısı, mevcut işlevlerden elde edilen sonuçların planlamasında belirlenen hedeflere karşı

denetlenmesinden oluşur. Yönetim işlevi fonksiyon olarak kontrol, istenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını belirlemekte ve planlanan hedefler ile oluşan amaçlar arasında değişim varsa, bunun sebeplerini ve nedenlerini ortaya koymaktır. Stratejik noktaların denetimi, geri besleme, esnek denetim, kurumsal uygunluk, öz denetim, doğrudan denetim kişi unsuru kontrolün ilkelerini oluşturmaktadır.³³

2.2.2. Yönetim Tarihçesi

Tarihçiler yönetim varsayımını ilk çağdaki medeniyetlerde bile ortaya çıktığını ve zamanla değişip gelişme göstererek bu günkü halini aldığını ifade etmektedirler. Tarihçi Daniel A. Wren yönetim ve organizasyon kavramlarının oluşum düşünce başlangıcını MÖ 5000’li yıllara dayandırmaktadır. Mezopotamya’dan Yunanlılara Roma İmparatorluğundan Eski Türklerde yönetim ve yöneticilerle ilgili birçok önemli değerlendirmelere rastlanmaktadır.

Yönetim tarihçesini değerlendirirken özellikle ilk dönemlerden sonra yönetim kavramının önem kazandığı modern, post modern ve küreselleşme sürecini daha dikkatli ele almak gerekmektedir. Çünkü bu dönemler yönetim ile ilgili değişik görüşlerin ileri sürüldüğü ve yeni yeni yaklaşımların ortaya çıktığı süreçlerdir. Ama buna rağmen en iyi yönetim biçimini belirlemeye yönelik çalışmalar devam etmektedir.

2.2.2.1. Modernizm

1880’de başlayan II. Dünya Savaşı’nın sonuna kadar süren evreyi kapsar. Modernizm felsefi anlamda temellerini atan düşünür Kant ‘tır. Bu dönem içerisinde birçok düşünür insanın bir sosyal varlık olduğu bu anlamda diğer insanlarla birlikte yaşamak zorunda olduğunu ifade etmektedir. Yönetim açısından kendi yöneticisini kendisinin seçmesi gerektiğini, gerektiğinde yöneticinin iyi olmaması durumunda ona karşı gelinebileceğini söylerler. Yönetim biçiminin, gücü elinde bulunduranlar tarafından belirlendiği vurgulanmıştır.

2.2.2.2. Post Modernizm

Post modern sözcüğünün kayda geçen ilk kullanımı, 1870 yıllara kadar uzanır. Ancak yirminci yüzyılın ikinci yarısında modernizme ve moderniteye karşı reaksiyon biçimindeki kesin anlamını yüklemeye başlamıştır. Post modernizm tanımlamanın en iyi yollarından biri, onu bir şüphecilik biçimi olarak tanımlamaktır. Buradaki şüphecilikten kast edilen, otorite, kabul görülen bilgelik, kültürel ve politik normlar, vb. hakkındaki bilgilerden şüphe duymaktır.

İçinde bulunduğumuz dönem, Sir Geoffrey tarafından post liberal, Peter Ducker tarafından sanayi sonrası ve Alvin Gouldner tarafından post modern olarak nitelendirilmiştir.

2.2.2.3. Küreselleşme

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte ekonomik, siyasal, sosyal, bilimsel ve birçok alanda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Küreselleşme 1980'lerden sonra çok kullanılan anahtar kelimelerden birisi olmuştur. Küreselleşme kavramı sosyal, ekonomik, politik psikolojik ve felsefi olmak üzere farklı perspektif açıdan anlamlandırılabilir.³⁴

2.3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramını açıklamadan önce stratejinin ne demek olduğunu anlamak gerekir. Bu nedenle stratejiyi; kurumun amaçlarına ne şekilde ulaşacağını gösteren, sonuca yoğunlaşmış, uzun ileriye dönük planları olan, hareketli ve canlı kararların bir bütünü şeklinde tanımlanabilir.²

Stratejinin sözcük anlamına bakıldığında Türkçe olarak bire bir örtüşen bir karşılığı bulunmamaktadır. Türkçede de strateji sözcüğü yaygın olarak kullanılmaktadır. Strateji kelimesinin geçmiş dönemlerde “sevkülceyş” ve “süleme” kelimesi şeklinde kullanılmıştır.³⁵ Strateji sözcüğü genel olarak “sevk etme, yönetme, gönderme, gütmeye” anlamlarına karşılık gelmektedir. Buna karşılık strateji sözcüğünün daha derin anlamları

bulunmaktadır. Dinamikliđi, geleceğe odaklı olmayı, rekabeti, sezgiyi ve başarıyı içinde barındıran bir kavramdır.³⁶ Başka bir ifadeyle bir amaca ulaşma sürecinde hareket birliği sağlama sanatı olarak ifade edilebilir.³⁷ Strateji, durumu süreci hedefleri analiz etme yöntemidir. Ortaya çıkan bu yöntemle, düşünce geliştirerek, doğru bireylerin mantıklı hareket etmeleri ve tartışmaları ile olgunlaşan, karar alma ve ortaya çıkan kararların başarıyla uygulanması için engelleri yok edilmesiyle ilgilidir.³⁸ Stratejinin doğru olarak saptanması durumunda atılmayan adımlar bile örgütü hedefinden uzaklaştırmaz, buna karşın yanlış bir strateji edilmesinde her faaliyet örgütü hedefinden biraz daha uzaklaştırabilir. Strateji işletmenin gelecekte nerede olması gerektiğini belirlemek için oluşturulur. Gelecek değişimlere hazırlıklı olmak, mevcut sorunların içinde takılıp kalmamak, hali hazırda ulaşılmış olan başarıların etkisinde kalmamak ve gelecekte de aynı başarılarla ulaşmak için stratejik düşünme ve davranma gerekmektedir.³⁹

Bu değerlendirmeler ışığında stratejik yönetimi tanımlamak gerekir ise; Etkili stratejilerin geliştirmesine, uygulanmasına bunun yanında sonuçlarının değerlendirilerek kontrol edilmesine yönelik kararların ve faaliyetlerin bir bütünüdür.⁴⁰ Stratejik yönetim ifadesi, sistematik ve işin her bölümünün güçlü ve zayıf yönleri bakımından kapsamlı değerlendirilmesi anlamına gelir. Performans problemlerinin ve karar almanın belli biçim ve çeşitlerine dayanmaktadır.⁴¹ Modernist görüşün ışığında stratejik yönetim “örgütün uzun vadede hayatını sürdürebilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması ve buna bağlı olarak ortalama karın üzerinde kazanç sağlayabilmek için mevcut üretim araçlarının ve kaynakların (doğal kaynaklar, işgücü, sermaye, altyapı, hammadde vs.) amacına uygun ve verimli kullanılması” şeklinde tanımlayabiliriz.⁴²

Stratejik yönetim uzun vadede kurumun hayatını başarı ile sürdürmesi ve bununla birlikte rekabet üstünlüğünü amaçlayan bir yönetim çeşididir. Fakat bu uzun dönem, farklı işletmelere sektörlere ve tahmin yapabilme süresine göre değişir. Futbol

maçında uzun dönem 90 dakika, Basketbol müsabakasında 40 dakika, Japon sumo güreşinde ise yaklaşık 30 saniyedir. Mindere çıkan suma güreşçisi 30 saniye içinde stratejisini yapmak ve uygulamak zorundadır. Çünkü karşısındaki rakibinde olası davranışları vardır.⁴² Çağdaş yönetim anlayışları içinde hem özel platformda hem de kamu kuruluşlarında kabul gören bir yönetim tekniği olan stratejik yönetim, kurumun uzun süreli başarıya ulaşmasında etkili olan yönetim faaliyetleri ve kararların bütünüdür. Bu nedenle stratejik yönetim sürecinde verilen kararlar işletmenin geleceğine yöneliktir.⁴³

Stratejik Yönetimin özelliklerine bakılacak olursa, kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için uzun soluklu örgüt vizyonunu ve misyonunu belirlemek, çoğunlukla tepe yönetimin görevleri arasında yer alan planlama fonksiyonu, kurumun örgüt içi ve dışında yer alan çevresini değerlendirmesinde, zayıf ve güçlü yönlerini belirlemesinde imkân sağlamakta olan, hedeflerinin belirlenmesi, ne şekilde örgütleneceği, koordinasyonunun nasıl sağlanacağı, uygulanış biçimi ve kontrol edilme sürecine, problemlerin hızlı ve etkin çözülmesine olanak sağlamaktır.⁴³ Fakat işletmelerin amaçlarına ulaşmada başarılı olabilmenin birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerin hangisinin uygulanacağına, örgütün içinde bulunduğu faktörler etkili olmaktadır. Bu yöntemin başarısını etkileyen en önemli unsur “etkin insan gücü” ’yönetimini gerçekleştirebilmektir. İşletmenin kendi özgün şartlarına uygun yönetim anlayışı bulmak ve geliştirmek gerekmektedir. Geleneksel yönetim anlayışının birtakım durumlarda başarılı sonuçlar sağlamış olması, sürekli benzer sonuçlar vereceği anlamına gelmemektedir.⁴⁴

2.3.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Stratejik yönetim anlayışı zamanla sosyolojik, ekonomik ve siyasi koşullara bağlı olarak belirli değişimler ve dönüşüm geçirmektedir. Stratejik yönetim kavramının

tarihsel sürecini incelerken, stratejik yönetim düşüncesinin geçirdiği aşamaların ve bu aşamaların stratejik yönetim anlayışının olgunlaşma dönemi aralarındaki farklılaşmanın belirlenmesi ve tarihsel gelişimi açısından önemlidir.³⁷

Tablo 2.1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Dönemlerde Geçiş Farklılıkları

	Dönemler	Özellikleri
1880	Bilimsel Yönetim Dönemi'nin Başlangıcı	
1950	Planlama Dönemi	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılabilecek nokta, kapalı örgüt
1960	Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
1965	Toplu Planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım iç etkileşim
1970	Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
1980	Stratejik Yönetim	Açık örgüt, çevre ile iletişim, geribildirim
1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar
1990	Stratejik Görüş	Öngörülmeyle gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür ⁴⁵

İşletmelerde stratejik düşüncenin başlangıcını günümüzdeki anlamıyla 1800'li yıllara kadar götürmek mümkündür. 1950-1965 yılları arası dönemi stratejik yönetim anlamında kısa, uzun vadeli ve toplu planlama uygulamaların yapılmakta olduğu dönem olarak kabul edilmektedir. Bu kısa dönemde stratejik düşünce yalnızca toplumsal düzende kullanılmakla kalmayıp kurumlar içinde kullanılan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Stratejik Planlamanın başladığı dönem olarak kabul edilen 1970 yıllarında örgütlerde stratejik yönetim işleri için birimler ön plana çıktığı ve stratejik planlamanın önemli olduğu yıllardır. 1980'ler rekabetin kızıştığı ve sektör analizlerinin başlamakta olduğu dönemdir. Bu dönemde stratejik alanda yüksek değerlerin oluşturulması ve bunun yanında üstün örgütsel performansların açıklanmasında öne çıkan iki ana

paradigmanın birincisi olan endüstriyel örgüt teorisi etkisini daha çok göstermiştir.

Alan yazınında ‘Stratejik Görüş’ dönemi olarak adlandırılmakta olan 1990’lı yıllarda Stratejik Yönetimi’nin daha geliştirildiği görülmektedir. Ülkemizde kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmalarının daha başarılı yürütülmesi için Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Tarafından ‘Stratejik Planlama Kılavuzu’ hazırlanmış olup, çalışmalar ‘Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik’ler’ çerçevesinde yürütülmektedir.³⁷

2.3.2. Stratejik Yönetimin Önemi ve Yararları

Stratejik yönetimde, işletmenin ya da yönetilecek kurumun kendisini yenilemesi, rakiplerle aralarındaki farklılık oluşturacak avantajları belirlemesi, yetersiz yönlerini geliştirmek için önlem alınmasını ve güçlü olduğu konularda kendini geliştirmesi esas alınmaktadır. Bunun yanında nitelik bakımından ve nicelik bakımından bilgi geliştirilip, belirsizlik durumunda etkili kararlar alabilme yaklaşımı olduğundan yöneticilere yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarının açılması söz konusudur. Bunun yanında çevreyi değerlendirmeye ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunmaya olanak sağlar. Böylece çevresel faktörlerde değişimden dolayı oluşabilecek fırsatlardan yararlanabilmek tehditlerden korunabilmek için neler yapılabileceğinin zamanında ve doğru olarak belirlenmesine olanak sağlamaktadır.³⁷

Stratejik yönetimin önemini ve yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Fırsatların tanımlanabilmesi ve değerlendirilebilmesini sağlar
2. İşletme sorunlarının çözümüne analitik öneriler getirir
3. Örgütün koordinasyonunu ve denetim faaliyetlerini daha pratik şekilde yönetebilmesini kolaylaştırır
4. Örgütün değişim sürecinde yaşayacağı olumsuz etkilerin azaltılmasını destekler

5. Kararlar ile örgütsel hedeflerin birbiri ile uyumlu olması için birlikte hareketi sağlar
6. Tüm kaynakların verimini artırarak etkin kullanılmasını sağlar
7. Örgütsel sorun ve çatışmaların daha kısa sürede çözülmesini sağlar
8. Görev ve sorumlulukların açık bir şekilde yürütülmesini destekler
9. Bireysel sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmesini gerekli kılar
10. Geleceğe yönelik fikir üretme konusunda bireyleri destekler
11. Sorunların çözümünde işbirlikçi bir yaklaşımı destekler
12. Değişimi destekleyici yaklaşımın geliştirilmesini destekler
13. Kurumsal yönetime şekilsel disiplin oluşturur.²

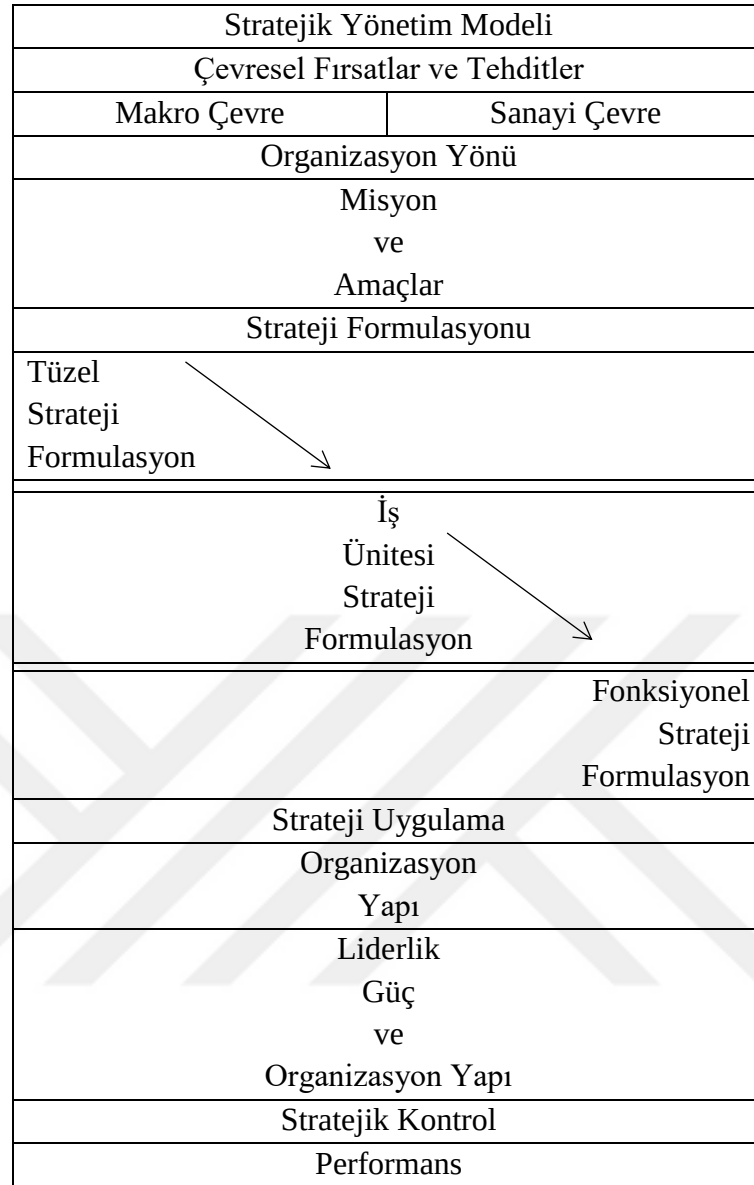
2.3.3. Stratejik Yönetim Süreci ve Modeli

Stratejik yönetimin uygulanması için birçok model geliştirilmiştir. Genel olarak süreç; Strateji planlama, strateji uygulama, uygulanan stratejinin gözden geçirilmesi olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır. Süreç, stratejinin geliştirilmesi ile başlar. Belirlenen amaçlar ve hedefler, çevrenin ve organizasyon içindeki unsurların analizlerinden elde edilen bilgiler ışığında belirlenir. Oluşturulan planların uygulaması ve kazanılan başarıların değerlendirilerek bir sonraki planlamalarda sürece geri besleme sağlaması ile stratejik yönetim döngüsü tamamlanmış olur.⁴⁶ Bu süreçte işletmelerin, belirlenen amaçlara ulaşmasında belirlenen planlar yol haritası görevi görmektedir.⁴⁷ Stratejik planlama aşaması stratejik yönetim sürecinin ilk ve en önemli aşamasıdır. Ancak stratejik planlama da kendi içinde çeşitli aşamaları barındıran bir süreçtir.⁴⁸ Stratejik planlamanın kökleri, 2. Dünya savaşından sonra işletmelerde uygulanmaya başlayan uzun dönemli planlama uygulanmalarına kadar uzar ancak 1960'larda Ansoff işletmelerde uzun vadeli planlamada analitik bakış açısı geliştirir. Sorunları akılcı ve analitik incelemeye ve bu analitik düşüncenin sonucunda örgütün geleceği

şekillendirilmeye başlanır.⁴² Stratejik planlama, örgüt paydaşlarının, tüm taraflarca benimsenen vizyon çevresinde toparlayan ve bu sayede örgütün amaçlarına uygun belirlediği yere gelmesini sağlayan itici güç olarak görülebilir.⁴⁹

İkinci aşama olan stratejinin uygulamaya başlanabilmesi düzenleme, program, bütçe ve çalışma süreçlerinin yapılarak uygulanmasıdır.⁵⁰ Stratejinin uygulama aşamasında belirlenen stratejinin uygulamaya ne şekilde konulacağı planlanır ve ön görülen değişimin başarılmaması için çalışılır.⁵¹ Uygulanmak istenen stratejilerin başarılı olabilmesi için çalışanlar ve yöneticiler aktif görev almak zorundadırlar. Bu aşamada disiplinli olma, sorumluluk alma ve özverili davranma gereklidir. Stratejik yönetimde başlangıç noktası olarak stratejinin uygulanması ele alınmalıdır. Zira stratejinin uygulanması işi önceliklerin belirlenerek buna uygun hareketlere dayanan yönetsel bir süreçtir. Bu öncelikler şunları içerir:

- Stratejiyi başarı ile uygulayabilecek organizasyon oluşturmak
- Ekonomik kaynakların stratejik başarıya yönlendirmek için gerekli olan bütçeleri geliştirmek
- Görev alacak tüm etkin unsurları motive etmek,
- Amaçlara ulaşmak için yapılan davranışları ödüllendirme mekanizması oluşturmak,
- Stratejinin başarı ile uygulanabilmesi için iş çevresini oluşturmak
- Stratejileri destekleyici politika ve prosedürü iletmek
- Performansların kontrolünü sağlamak, ön görülen düzenlemelerin yapılması ve uygulanması için dâhili liderliğin oluşturulması.³⁹



Şekil 2.2. Yönetim Süreci Modeli⁵⁴

Kenneth Andrews ise stratejiyi; bir kurumdaki karar alma modeli, kurumun amaçlarını belirleyip, bunların ortaya çıkmasıdır.⁵² Şeklinde tanımlayıp Stratejik Yönetim Süreci'nin temel bileşenlerini de;

1. Kilit kişilerin problemlerini ve stratejik fırsatların tanımlanmasında etkin rol almaları
2. Bireysel seçimlerin, örgütün değerlerinin ve kapasitesini analize katılması
3. Pazar'ın gelecekte büyümesi ile ilgili doğru bilgileri düzenlemek

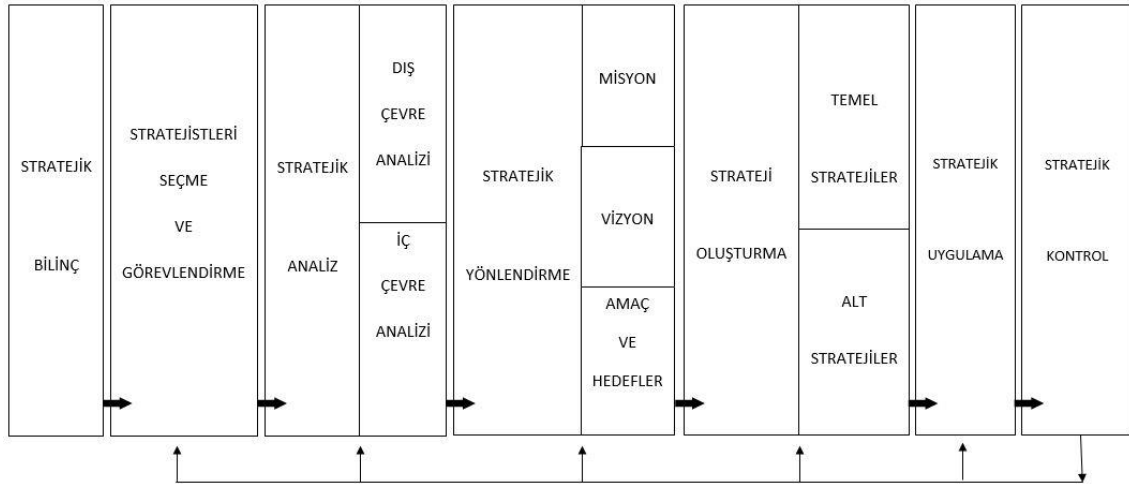
4. Kurum sermayesinin kaynaklarını ve beklenen getirilerini ilgili finansal sınırların tanınmasıdır diye 4 madde halinde sıralayabiliriz.⁵³

Strateji Yönetim, sürekli olarak değerlendirilmektedir ve zorlu bir güncelleme aşamasından geçmektedir. Ana Stratejik Yönetim modeli unsurlarının nadiren değişmesine karşılık, her bir unsurun aldığı göreceli vurgu, modeli kullanan karar vericilerin ve şirketlerin çevreleri ile değişir.⁵⁵

2.3.4. Stratejik Yönetim Süreci Evreleri

Stratejik yönetimin başlangıç noktası stratejik bilince sahip olmaktır. Stratejik bilinç ise, işletmede görev yapan yöneticinin;

- Kurumunun ve rakiplerinin sürekli yeni stratejiler ürettiğini ve uyguladığını,
- Üretilen bu stratejinin daha etkili olabilmesi için neler yapılması gerektiğini,
- Değişim için çevresel fırsatlardan nasıl yararlanılacağını buna karşın tehditlerden nasıl kutulanacağını anlayabilme ve bu konuda kafa yormaları anlamındadır.



Şekil 2.3. Stratejik Yön Süreci Genel Bakış⁴²

1. Stratejistin seçilmesi ve görevlendirme aşaması.
2. Stratejik Analiz Evresi: Çevreden kaynaklı olanaklar ve sınırlamanın olması, işletmenin dışı çevresinin (makro çevre ve sektör) analizleri ve örgüt içindeki

çevre analizi, durum tespit matrislerinin hazırlanması.

3. Stratejik Yönlendirme Evresi: Misyonun, vizyonun ve amacın ortaya konması,
4. Strateji Oluşturma Evresi: Ana (genel) strateji ve alt stratejiler, kurumsal, sektöre yönelik, işlevsel stratejinin tespiti ve seçimi, bu stratejilerin uygulamaya konulmasında yararlanılacak tekniklerin ortaya konması.
5. Stratejik Uygulama Evresi: Stratejilerin uygulama sırasındaki örgüt yapısı, yararlanılacak bilgi ve kararlar sistemi, etkin liderlik yaklaşımı, örgüt kültürü ve yönetim yaklaşımları ile ilgili faaliyetler.
6. Stratejik Kontrol Evresi: Stratejinin uygulamasından sonra ortaya çıkan performansların kontrol edilmesi ve bu süreç ile ilgili teknikler.⁴²

Stratejik yönetim, yöneticilerin sorumluluklarını azaltıp, kararların alınması ve karar almada yeni yöntemlerin getirilmesi ve yöntemlerden yararlanılarak kurumun amaçları ve hedeflerinin tespiti, yönlendirmesi bir yandan da yönetsel uygulamalara rehberlik edilerek, bir taraftan da sistemik yaklaşımlardan faydalanarak örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde olumlu etki sağlar.⁵⁶

2.3.5. Stratejik Yönetim Anlayışının Temel Özellikleri

- Kurumun tepe yönetimin bir fonksiyonu olarak görülmelidir. Stratejik yönetim yönetimin uygulaması gereken işletmenin geleceğine yönelik kararlardır.
- İşletmenin vizyonunu desteklemeye yöneliktir; geleceğe dönük uzun soluklu amaçların geliştirilmesini, başarılı bir sonuç oluşturmak için neler yapılabileceğini analiz eder.
- Stratejik yönetimin temel özelliği, örgütün tek parça olduğunun kabul etmesidir. Bütünü oluşturmakta olan alt birimleri de kapsayan ilgi alanında yer alır. Verilen stratejik kararlardan doğan etkilere yönelik bütün ile parçalar

arasında ilişkileri göz önünde tutar.

- Stratejik yönetimde örgüt açık bir sistem olarak görülür. Bundan dolayı çevre koşulları olabildiği kadar yakından takip edilmektedir.
- Stratejik yönetim anlayışında, örgüt dışı çevrenin ve toplumsal çıkarları kollayan sosyal sorumluluğa sahiptir.
- Stratejik yönetim anlayışında, kurumun amaçlarına ulaşmasında etkili olacak kaynakların dağıtımını en etkin şekilde yerine getirir.
- Stratejik yönetim anlayışında belirlenen amaçlara ulaşma ve alınan kararları uygulamak için alt birimlere kadar tüm sorumluların ortak hareketin sağlamaktır.⁵⁷ Yani seçilen stratejiler, organizasyonun kaynakları, kabiliyeti, politikaları ve yönetim sistemi ile ilişkilidir.⁵⁸ Stratejiler kişilerin zihinlerinde oluşmuş olsa da, örgütteki anahtar roldeki çalışanları da içine alan bir süreç olduğu vurgulanmalıdır.⁵⁹ Bu bağlamda stratejik yönetim sadece organizasyonun karşı karşıya kaldığı önemli konularda karar almakla ilgilenmez, stratejinin uygulanıp uygulanmadığını vizyon ve misyon doğrultusunda yürüyüp yürümediği ile ilgilenir. Stratejik yönetimin nihai amacı kaynakların yönetimi ve çevreye uygunlaştırılmasıdır. Yani içsel organizasyonel bir bağ kurulması ve çevresel faktörlerin kontrolüdür. Görüleceği durumsal stratejistler daha mantıksal bir pattern (kalıp) izlemek eğilimindedirler, Çevresel değişimin mantıksal yönünü ve düzleminin altındaki esas paradigmayı anlamadan duygusal dürtülerle yapılacak bir plan veya izlenecek bir strateji her şeyin sonu anlamına gelebilir.⁶⁰

2.3.6. Stratejik Yönetim Çalışmalarındaki Hareket Noktalarıyla İlgili Yaklaşımlar

2.3.6.1. Açık Analizi Yaklaşımı

Öncelikle belirli sürelerde varılmak istenen amaç (veya amaçlar) belirlenir. Belirli aralıklarla yapılan durum analizlerinde, bazen uygulanmakta olan stratejilerle belirlenmiş sürelerde istenen sonuçlara (amaçlara) varılamayacağı görülür. Yani amaçlanan ve gerçekleşen stratejilerde, en çok kötü bir durumu işaret eden ve yöneticileri düzeltmeler yapmaya yönlendiren bir yaklaşımdır.

2.3.6.2. Fırsat Yaklaşım

Çevrede yer alan fırsatların analitik hesaplar yapılarak araştırılması ve stratejistleri harekete geçiren, bu yönde kararları almalarını etkileyen bir modeldir. Fırsat modeli olarak adlandırdığımız bu yaklaşımda işletmelerin ortalamanın üzerinde getiri elde etmek istemeleri halinde öncelikle dış çevre analizi yapıp cazip bir sektör bulmaları gerekmektedir.

2.3.6.3. Kaynak Yaklaşımı

Stratejistlerin, stratejik harekete geçmeleri konusunda farklı bir yaklaşım önermektedir. Fırsat yaklaşımının aksine, bu yaklaşım kurumların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamaları için ellerinde bulunan kaynaklarını (varlık ve yeteneklerini) geliştirmeleri ve kullanmaları önerilmektedir. Kısaca başarılı stratejilerin kurumun elinde tuttuğu kaynakların yardımı ile oluşturulabileceğini ileri sürmektedir. Kaynak yaklaşımı da fırsat yaklaşımı gibi ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilecek rekabet üstünlüklerinin proaktif bir şekilde elde edilmesini önermekte, ancak stratejinin belirlenmesinde başlangıç noktasının işletmenin sahip olduğu öz yetenekler olması gerektiğini ileri sürmektedir.⁴²



Şekil 2.4. Fırsat ve Kaynak Yaklaşımı⁶¹

1988 yılında Henry Mintzberg, stratejik yönetim anlayışının ve uygulamalarının değişen dünya koşulları karşısındaki durumunu değerlendiren bir çalışma yapmış ve stratejik sürecin düşünülen çok daha karmaşık ve değişken olduğu sonucuna varmıştır. Stratejik yönetim olarak isimlendirecek tek bir sürecin varlığından söz edilemeyeceğini öne süren Mintzberg, bunun yerine beş farklı strateji anlayışının tanımlanabileceğini belirtmektedir. Mintzberg, 5P stratejilerini ve bunları üç ana grupta topladığı on strateji ekolünü 1998 yılında yayınladığı Strateji Safari (Strateji Yolculuğu) kitabında ayrıntılı olarak açıklamaktadır.

10 Strateji Ekolü

- 1. Reçete sunan Yaklaşımlar:** Bunlar, stratejilerin nasıl oluşturduklarından çok nasıl belirlenmeleri (formüle edilmeleri) gerektiği üzerine odaklanırlar.

Tasarım, planlama ve konumlandırma ekolünü içerir.

2. Tanımlayıcı Yaklaşımlar: İdeal stratejik davranışlar için bir reçete yazmaktan çok stratejileri gerçekte nasıl yapıldığını tanımlamakla ilgilenmişlerdir. Girişimcilik, bilişsel, öğrenme, güç, kültür ve çevresel ekol tanımlayıcı yaklaşımı içerir.

3. Bütünleştirici Yaklaşım: Stratejik Yönetim alanında bütün ekolleri bir araya getiren onların değişik unsurlarını bütün olarak değerlendiren bir yaklaşımdır.⁶²

2.3.7. Stratejik Yönetimde Yirmi Birinci Yüzyıl Zorlukları

Günümüzde tüm strateji uzmanlarının karşılaştığı üç belirgin zorluk veya karar vardır. Bunlar;

1) Sürecin daha çok sanat veya daha çok bilim olup olmadığına karar verme literatürde birçok kitap stratejik yönetimin sanattan ziyade daha çok bir bilim olarak görülmesini desteklemektedir. Bu perspektif işlemlerin sistematik olarak kendi iç ve dış çevrelerini değerlendirmelerini, araştırma yapmaları, çeşitli alternatiflerin artılarını ve eksilerini dikkatlice değerlendirmeleri, analiz gerçekleştirmeleri ve sonuç olarak nasıl hareket edeceklerine karar vermeleri gerekliliğini öne sürer. Mintzberg 'in strateji düşüncesi ise

Stratejik karar almanın öncelikli olarak bütünsel düşünmeye, sezgiye, yaratıcılığa ve hayal gücüne dayalı olduğunu öne süren sanatsal modeli kapsar.

2) Stratejilerin görülebilir olup olmasını veya hissedarlardan saklanıp saklanmamasına karar vermek: Parnell, mükemmel bir dünyada işletmenin hem içindeki hem de dışındaki tüm önemli bireylerin stratejik planlamaya katılması gerektiğini söyler ancak uygulamada, özellikle hassa ve gerekli bilgiler daima üst yöneticilere özel olarak gizli kalmalıdır.

3) Sürecin işletme içerisinde üstten-altta mı yoksa alttan-üste mi olacağı konusunda karar vermek: yukardan aşağı yaklaşımın destekçileri stratejik kararları vermek üzere genel deneyime, yeteneğe ve güvene dayanan sorumluluğa sahip kişilerin üst yöneticiler olduğunu ileri sürer. Tam tersine aşağıdan yukarı savunucuları ise stratejileri uygulayacak olan alt ve orta düzey yöneticilerle çalışanların desteklerini ve bağlılıklarını temin etmek için aktif olarak stratejilerin oluşturulması süresine katılması gerektiğini öne sürerler.⁶³ Bunun içindir ki, strateji belirleme süreci bilimden çok kalıplaşmış yapıları kıran sanatsal bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.⁶⁴

2.3.8. Stratejik Liderlik ve Görevleri

Üst düzey yönetim faaliyetleri incelendiğinde birçok uygulamanın üst düzey yönetici tarafından gerçekleştirildiği, dolayısıyla etkili liderliği gerektirdiği görülmektedir. Bu yüzden yöneticilik liderlikle yakından ilgilidir.⁶⁵

Lider, örgütlerde çalışanların çabalarını, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda birleştiren, harekete geçiren ve bu hareketi etkili bir biçimde yöneten kişidir. Bireylerin verimli çalışmasını sağlar, onları iş yapmaya özendirir. Liderde, iş becerisi, dürüstlük, girişkenlik, cesaret, yaş, saygınlık, bilgi, görgü gibi kişisel özelliklerinin sayesinde insanlar tarafından benimsenir, takdir edilir bunun yanında üstün ikna becerisiyle herkesi bütünleştirici ve birleştirici özelliğe sahiptir. Stratejik liderlikte karmaşık ve kritik roller yer almaktadır. Stratejik kararlar, stratejik liderlerin içinde olmadığı durumlarda başarıya ulaşamazlar.

Stratejik liderin görevindeki en önemli rolü, vizyon belirlemektir. Vizyonu kendisinden önceki liderlerden devralabileceği gibi kendisi de ortaya koyabilir. Lider, stratejinin uygulanmasını, eylemlerin gerçekleşmesini ve sonuçların elde edilmesini, diğer yöneticilerin dinamik bir ortamda etkili değişim kararlarını almalarını sağlayarak değişimi yönetmelidir. İşlerin ve kaynakların bir taraftan kendi başlarına başarılarını

sağlarken diğer taraftan da bunların disiplinler arası ilişkilerini koordinasyonunu ve kontrolünü geliştirecek şekilde nasıl dağıtılmaları gerektiğine karar verir. Açık ve dürüst iletişimi özendirerek güven ve paylaşım duygularını pekiştirmede öncü ve bir rol model olmalıdır. Özgün görevlerinden biri kurum kültürünü biçimlendirmek ve temsil etmektir. Üst yönetim ve üst düzey yöneticiler, stratejik yönetim ve stratejik liderlik için önemli roller oynarlar. Stratejik davranışları belirlemenin yanı sıra üst düzey yöneticiler, stratejik başarılarını güvenceye alabilmek için stratejilere uygun bir yapı oluşturmak ve yine uygun ödül/ceza sistemlerini uygulamaya koymak durumundadır. Stratejik liderlik, stratejik değişimlerin gerekliliğinin ortaya çıktığı durumda, değişimin geldiğini görmek, bu değişimin nasıl olacağını tasarlamak, geçiş döneminde esnekliğin sağlanması ve değişimi güçlendirmedir. Değişimi başarabilmek için stratejik liderin algılama ve zihinsel çözümleme anlamında güçlü bir yönetsel yetkinliğe sahip olması gerekir. Etkin stratejik bir lider, cesur ve sonuç odaklı kararları zamanında almaya istekli ve hazır olanlardır diyebiliriz.⁶²

Etkin ve başarılı lider; karar verme yeteneği, hayal gücü, tutarlılık, isteklilik, analiz, başkalarını anlayabilme, fırsatları görebilme, değişime hızlıca uyum sağlamak, riske katlanabilmek, girişimci, açık ve anlaşılır konuşabilmek, pratik zekalılık, verimli yönetim yeteneği, sabırlılık ve bağlılık, hırslılık, ileri fikirlilik, doğruluk, anlaşılır yazma yeteneği, işine yönelik ilgi ve soyut düşünebilmek gibi nitelikler bulunması gerekmektedir.⁶⁶ Stratejik yönetim örgütlerde başarılı bir şekilde uygulanması için liderin ve tepe yönetim stratejik düşünmesinin ve stratejik planlamasının önemini ve yararını görerek inanması gerekmektedir. Liderin ve üst yönetimin inancı ve desteği olmadan örgütte stratejik yönetim uygulanması başarılı sonuçlar veremez. Stratejik yönetim, en temel noktada tepe yönetimin bir işlevidir.⁶⁷ Yani soruna hangi taraftan bakılırsa bakılsın çözümün önemli bir parçasının, doğru ihtiyaç ve sorun analizinden

yola çıkılarak şekillendirilmiş, başarılı bir yönetimden geçtiği söylenebilir.⁶⁸ Eğer yönetici aynı zamanda bir stratejist ise en dikkat edeceği şey uyguladığı yöntem ne olursa olsun çevre ve organizasyon uyumudur. Eğer organizasyon bu amaçla değişe bilinir fakat strateji ve onun dayanakları süreklilik göstermesi veya birikimsel olması gerekmektedir. Bu amaçla stratejist geniş bir planlama çerçevesi içinde organizasyonu uygunlaştırmaktadır. Çevre şartlarının sürekli değiştiği ortamlarda adapte olabilen kararlı ve sürekli birikimsel değişim bir strateji önerisi olarak düşünülebilir. Fakat tehlikeli olabilecek bir durumu da içerisinde barındırabileceği unutulmamalıdır. Bazen birikimsel kararlar ve değişimlerin geç kaldığı durumlarda yani çevresel değişimlerin birikimsel değişimlerden hızlı olduğu durumlarda, organizasyonun değişimi çevresel değişimin gerisinde kalabilir. Bu yüzden yöneticiler çevre şartlarını zamanında okuyabilmelerine yarayacak stratejik iletişim sistemi kurmaktan kaçınmamalıdır.⁶⁰ Stratejik Liderlik oldukça karmaşık fakat kritik önemi olan bir yönetim sürecidir. Stratejik kararların ve stratejik liderlerin olmadığı bir durumda uygulanması mümkün değildir. Stratejik yönetimde liderler belirlenen amaçlara ulaşmaya kararlı, stratejik düşünebilen ve stratejileri başarı ile uygulama yeteneğine sahip, beklenti ve ihtiyaçlara yanıt verebilecek, durumun zayıf yönlerini güçlendirirken güçlü yönlerini en etkili biçimde kullanabilecek kişilerdir.⁶⁹

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde liderliği kurumun en üst yöneticisiyle bağdaştırabiliriz. İl bazında görev alan Müdür, İlçelerde ise ilçe müdürleri bir nevi yapıdaki spor liderin kolu, yöneticisidir.

Spor olgusu ve yönetiminin yapısı ve işleyişi göz önüne alındığında, spor yöneticilerinin liderlik özellik ve fonksiyonlarından daha fazla istifade etmeleri gerektiği kolayca anlaşılır. Spor yönetiminde liderlik, başarıya ulaşmanın vazgeçilmez unsurlarından biridir. Spor politikalarını ulusal ve milletlerarası boyutta

uygulanmasında ve çağdaş spor anlayışının geliştirilmesinde spor yöneticilerine önemli roller düşer. Spor yöneticilerinin, spor kurum ve organizasyonlarını başarı ile yönetebilmeleri ancak onların liderlik fonksiyon ve özelliklerini, örgütlerinde çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda etkili ve verimli bir biçimde kullanabilmeleri ile mümkün olabilir.⁷⁰

Spor kurum ve organizasyonlarının, ilgili spor faaliyetinin genel amaç ve temel ilkelerine uygun biçimde gerçekleştirilmesi için ilgili alanda eğitimli, nitelikli bilgili, etkin spor yöneticilerine gereksinim bulunmaktadır. Spor teşkilatlarının başarılı yönetilmesinde ve hedeflerine ulaşılmasında, bu örgütlerin yapısının ve amaçlarının gerçekleşmesinde başarıyla hizmet verebilecek liderlik özelliklerini üzerinde bulunduran ve fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler ile mümkündür.⁷⁰

Spor yöneticileri, görevlerini başarıyla yerine getirebilmesi için, bir takım meslekî, bireysel nitelikleri üzerlerinde bulundurması gerekir. Sahip olduğu nitelikler sayesinde uygulamada başarılı olması mümkündür. Yönetim ve liderlik becerisi, tecrübenin, diplomasinin, güven verebilme, esneklik gösterme, özeleştirme, liyakat, ileri görüşlülük, cesaret, saygı uyandırabilme, motive etme ve ekip çalışmasının bir bütünüdür. Başarılı bir spor yöneticisinin, yönetsel dikkati yüksek, doğruluk, beşerî ve sosyal ilişkileri düzgün, karar verme yeteneği, mesleği için gerekli sağlık ve fiziksel uygunluk, gönüllük, yönetim tekniklerini kullanabilme ve entelektüel kapasite vb. gibi özelliklere sahip olmalıdır. Çünkü spor kurumlarının ve organizasyonların başarılı bir şekilde yürütülmesi büyük ölçüde yöneticilerinin nitelik ve özelliklerine bağlıdır.⁷¹

2.4. Karar Verme

Yönetici, günümüz ile gelecek zaman arasında yer alan değişim süreci içinde bulunur. Bu değişim sürecinde yönetici, önceden belirlenmiş işletme amaçlarına ulaşma sürecinde birbirinden farklı ve sayısız sorunlar ile karşı karşıyadır. Bu sorunların

çözümü sağlanmakta, daha doğrusu karar vermeye zorlanmaktadır. Yöneticinin yönetim sürecinde içinde bulunduğu durumdan daha önemlisi önceden saptanmış amaçları gerçekleştirme çabası sorununun ortaya çıkmasıdır.⁷² Diğer bir anlatımla, belli bir dönemde ortaya çıkan belli sorunların çözümünde uygulanabilecek birbirinden farklı seçeneklerin olması durumunda seçim yapma ya da karar verme durumu meydana gelir.⁷³ Karar vermenin alan yazı incelemesi yapıldığında birçok tanımı olduğunu görmekteyiz. Karar vermek “Bireylerin amaçlarına ulaşabilmek için tercih ettikleri ve içerisinde bulundukları koşullara en fazla uyum sağlayan ya da o aşamada en uygun görünen seçenek” olarak tanımlanmaktadır.⁷⁴

Karar verme; hem kişisel hem de örgütsel olarak istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için izlenecek yolun saptanması ve mevcut seçenekler arasından en uygun ve rasyonel olanın tercih edilmesini içermektedir.⁷⁵

Haris, karar verme durumu ile ilgili iki tanımdan bahsetmektedir. Birincisi karar verme; karar vericinin seçimini ve değerlerini baz alan farklı seçimlerin tanımlanması çalışmasıdır. Karar verme durumu çeşitli olayların hakkında ortaya atılan alternatiflerin seçilmesinde yalnızca bu seçeneklerin tanımlanmasının yanında en uygun hedefleri, istekleri, yaşam tarzı, değerler ile birlikte gerçekleştirir. İkincisinde karar vermeyi; tüm seçenekler arasında yer alan en doğru seçim yapılırken şüphe ve belirsizliği de eksiltme süreci olarak tanımlamıştır. Bu tanımın ışığında karar verme bilgi toplama işlevi üzerinde yoğunlaşır. Bu süreçte belirsizliklerin elenmesinden çok azaltılması önemlidir. Kararların çok az bir kısmı net bir şekilde kesinlik kazanarak verilir. Yani bütün seçeneklerin içeriği bakımından tam bir bilgiye ulaşmak onu toplamak çok zordur. Bundan dolayı verilen her kararda belirli bir düzey risk bulunur.⁷⁶

Karar verme kavramı, farklı açılardan değerlendirilmiş ve tanımlanmıştır. Ancak ortak bir fikir birliğine varılamamıştır. Buna karşın karar verme ile ilgili tanımlarda

bulunan ortak özellikler şunlardır;

- Karar verme, etkili eylemin belirlenmesidir.
- Her türlü yargı eylemin etkilenmesine neden olur.
- Yapılan değerlendirmelerin ışığında hüküm verme süreci olarak ortaya çıkar.
- Amaca ulaşma durumunda farklı davranışları içeren alternatiflerin arasından etken olanın seçilmesi işlemidir.
- Problem çözme işlemidir.
- Olay ya da sorunlara neden olan durumların bilgilerini yorumlayarak ve kıyaslayarak bir yargıya varmaktır.⁷⁷

2.4.1. Karar Verme Süreci

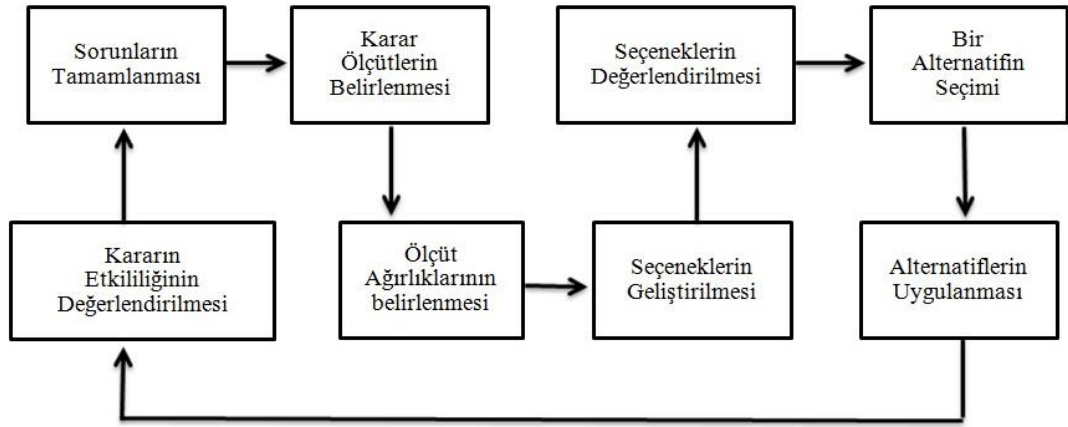
Bireyler karar verme gereksinimi hissedерlerse karar verme süreci başlamış olur. Bundan sonra birey hedeflerini ve amaçlarını belirleyerek bunlara yönelik sağlıklı karar verebilmek için seçenekler hakkında bilgi toplar. Belirlediği bu seçeneklerin gelecekteki sonuçlarına ulaşma olasılığı üzerinde durur. Mevcut değerler netleşmesi sonucunda etkili kararların alınması mümkün olur.⁷⁸

Karar verme sürecinin öngördüğü aşamaların özü aynıdır. Bu süreci Hansson, ilk olarak Fransız filozof Condorcet' in 1793 anayasasının hazırlanması sürecinde ortaya koyduğunu belirtmektedir. Süreç üç aşamalıdır. İlk aşamada kişi kararı konusunda genel

İlkeleri ve farklı yönlerden problemi ortaya koyup, farklı karar verme durumlarında sonuçların ne olacağını belirtir. İkinci aşamada soru netleşir ve alternatif çözümler birleştirilip az sayıda genel görüşler ortaya konur. Son aşamada ise sayısı azaltılan alternatifler arasından tercih yapma işlemi gerçekleştirilir.⁷⁹

Karar verme süreci sorunun tanımlanması ile başlar. Sorun spesifik olarak mevcut ve istenilen durum arasındaki farklılığa işaret etmektedir. Karar vericinin bu süreçte dikkat etmesi gereken nokta sorunu tanımladığında, sorunun çözümünde etkili

olacak karar ölçütünü de tanımlaması gerekmektedir. Her karar vericinin açık bir şekilde ifade edilsin veya edilmesin, kararlarına yön veren ölçütleri vardır. Karar verme sürecinin bu aşamasında, tanımlanmayan ölçütlerin tanımlananlar kadar önem taşıdığı da belirtilmelidir.⁸⁰ Karar verme gelecekteki amaçlara ulaşabilmek için önümüze çıkan sorunları ve engelleri etkisiz hale getirme işidir. Karar vermeyi zorunlu kılan şey sorunların varlığıdır. O halde karar verme, sorunla ve belirsizliklerle mücadele etmek ve onların bertaraf edilmesini sağlayarak neyin, nasıl, ne zaman yapılması gerektiğini ortaya koymaktır.⁸¹



Şekil 2.5. Karar Verme Süreci⁸⁰

2.4.2. İyi kararın özellikleri

Amaca hedefe ulaştıran İyi kararın özelliklerini 4 aşamada inceleyebiliriz.

- 1. Karar verme etkili olmalıdır:** Hedefi 12' den vurmak, tam isabet ettirmek şeklinde yorumlamak mümkündür. Verilen kararlar söz konusu sorunları çözücü nitelikte olmalıdır. Karar verirken gerektiğinde referanslara başvurmak etkililiği artıracaktır.
- 2. Kararlar verimli olmalıdır:** Karar alınması ve uygulamaya konulması aşamasında ortaya çıkması muhtemel bütün maliyetin kontrol altında tutulması demektir. Her karar maddi ya da psikolojik maliyetler yaratabilir.

3. Karar uygulanabilir olmalıdır: Alınan kararların uygulanabilirliği de kararın değerini artırır veya azaltır. Bu nedenle alınan kararlar kararların gerçekçiliğini ve mevcut şartlara uygunluğu kararın kabul edilebilirliğini dolayısıyla uygulanabilirliğini saplayacaktır.

4. Karar vaktinde alınmalıdır: Zamanında alınmamış kararların başarısı azalacaktır. Bu nedenledir ki karar, gereken zamanda alınmalıdır. Doğru kararlar alınmış olsa dahi zamanında uygulanmadığında bir faydası olmayacaktır. Kararın zorunlu sebepler dışında geciktirilmemesi gerekmektedir.⁸²

Her karar verme; karar veren, amaç ve ulaşılacak sonuç, karar kriterleri, seçenekler (stratejiler), olaylar ve sonuç gibi eylemlerden oluşur.⁸³ Aynı zamanda karar verme, problemleri bir duruma kolektif bir karşılıklı bulunmak için bir sosyal stratejidir. Kararlar kişilerin işbirlikçi gayretlerinin ürünüdür.⁸⁴

2.4.3. Karar Tipleri

Kararlar; olaylar, olayların gerçekleşme olasılıkları arasındaki ilişkiye göre:

1. Belirlilik halinde karar verme; Karar matrisinde, tek bir olaya ait seçenekler ve bu seçeneklerinde sonuçlarının belirli olduğu problemlerdir. Bu tip karar verme problemlerinde her seçime ilişkin tam bir bilgi var olup, ortaya çıkacak olan olayın gerçekleşme olasılığı 1'dir.
2. Risk halinde karar verme; Belirli bir sayıdaki olayların gerçekleşmesi olasılığının ortaya çıktığı durumda, beklenen değerlerin hesaplanabilmesiyle risk halinde kararlar alınabilir.⁸⁵
3. Belirsizlik durumunda karar verme; Ortaya çıkması muhtemel olayların tespit edilemediği durumlar, karar problemleri, belirsizlik altında karar verme gibi kriterler ile incelenir.

4. Kısmi bilgi halinde karar verme; Olasılık dağılımının şeklinin bilindiği zaman ve dağılımın parametrelerine özellikleri hakkında bilgiler bulunuyorsa karar probleminin yalnızca kısmi bilgilere dayanarak karar verilmesini gerektirir.⁸³
5. Rekabet halinde karar verme; Rekabet şartlarının giderek keskinleştiği bu günlerde, yeni ve uzun dönemde etkili olacak rekabet araçlarına ihtiyaç artmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajları sağlanabilmesinde bilgi sistem teknolojilerinin kullanılmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır.⁸⁶

2.4.4. Karar Verme Türleri

1. İçerik bakımından kararlar:

- Ana amaç ve ilkelerin belirlenmesinde etkili kararlar
- Amaçlara ulaşmak için izlenecek hareket biçimlerini, kullanılacak araçları belirleyen kararlar.
- Önceden saptanmış politika, ilke ve kuralları kuruluş etkinliklerine uygulayan gündelik kararlar,
- Belirlenmiş politikalara dayanmayan istisnai kararlar.

2. Yönetim basamağı bakımından kararlar:

- Üst yönetiminin kararları,
- Orta kademe yönetimin kararları,
- Alt kademe yönetimin kararları

3. Süre bakımından kararlar:

- Uzun süreli kararlar
- Orta süreli kararlar
- Kısa süreli kararlar

4. Karar vericilerin sayısı bakımından kararlar:

- Bireysel kararları

- Grup kararları
- 5. Veriliş biçimleri açısından kararlar:
 - Sözel kararlar
 - Yazılı kararlar
- 6. Veriliş sırası açısından kararlar:
 - Birinci derece kararlar
 - İkinci derece kararlar
- 7. Yapıları açısından kararlar:
 - Programlanabilir kararlar
 - Programlanmayan kararlar
- 8. Konuları açısından kararlar:
 - Kişisel kararlar
 - Maddesel kararlar
- 9. Bağlantılı olma durumları açısından kararlar:
 - Statik kararlar
 - Dinamik kararlar.⁸⁷

2.4.5. Karar Verme Stilleri

Karar verme stilleri; karar verme halinde karar veren bireyin yaklaşım, tepki ve eylemlere verdiği tepkiye denir.⁸⁸ Driver ve Mock⁸⁹ karar vermeyi bilgi sürecinde iki faktör olarak açıklamışlardır; odak boyutu ve yararlanılan bilgi miktarları bu iki boyutun ortaklaşa etkileşiminden hareketle dört temel karar verme stili belirlemişlerdir. Kesin (decisive) stilinde birey alışkanlık olarak sağlam bir görüş bildirmek için bilginin en azı kullanılır. Bu stil hız, verimli çalışma ve tutarlılıkta açıklanabilir. Esnek (flexible) stilinde en az bilgiyle hareket edilir ancak bu bilgi farklı zamanlarda farklı anlamlar taşımaktadır. Bu stil hız, uyarılabilirlik ve sezgi ile ilişkilidir. Zıt olarak hiyerarşik stil

(hierarchical) de doğru sonuçlara ulaşmak için bilginin dikkatli analizleri yapılır. Birinci (integrative) stilinde de aynı şekilde bilginin tamamında yararlanılarak mümkün olduğu kadar fazla çözüm üretilir, yüksek düzeyde deneyseldir.⁸⁹

Karar verme stilini belirlemede sosyal faktörlerin etkili olabileceğini, kişilerin; aile bireylerine, arkadaşlara ve yakın çevresine karşı kendilerini sorumlu hissettiklerini bu sorumluluk duyguları içinde nasıl kararlar verileceğini etkilediğini belirtmişlerdir.⁹⁰

Diğer yandan Janis ve Mann karar verme durumunda kişilerin başvurabildikleri beş temel karar verme stiline varlığını belirtmiştir.⁹¹

Tablo 2.2. Çatışma Teorisine Dayalı Karar Verme Modelinde Beş Başa Çıkma Stiline Karar Öncesi Davranışsal Özellikleri⁹¹

Daha İyi Karar Vermenin Kriterleri						
1	2	3	4	5	6	7
Alternatifleri Belirleme	Amaçları Belirleme	Sonuçların Değerlendirilmesi Varolan Alternatif Planla		Araştırma Objektif Değerlendirme	Sonuçların Yeniden Değerlendirilmesi	Beklenmedik Durumlar İçin Plan Yapma ve Uygulama
Çatışmasız Bağlılık	-	-	-	-	+	-
Çatışmasız Değişim	-	+	-	-	-	-
Savunucu Kaçınma	-	-	-	-	-	-
Aşırı Uyarılmışlık	-	-	-	-	-	-
İhtiyarlı Seçicilik	+	+	+	+	+	+

Tablo incelendiğinde daha iyi karar verme kriterleri içinde yer alan çatışmasız bağlılık ve çatışmasız değişim stilleri yedi kriterden altısında karşılayamamaktadır. Karşılanabilen bir ölçü ise, bireylerin çatışma yaşamadığı durumda, kararlarla ilgili kendine faydalı olacak her bilgiyi dikkatlice almasıdır. Performanstaki iniş ve çıkışlardan yaşanan kararsızlıklardan dolayı iki ölçü yerine getirilebilir. Ancak genelde

bu iki ölçüde de başarısızlık söz konusudur. Diğer dört durumun tersine, tedbirli ve seçici yedi ihtiyacın tamamında da yeterli performanslar gözlenmektedir. Kişi, karar vermek amacıyla tüm bilişsel işleri yerine getirebilmek için uyarılmış ve motive olmuştur, Sonuç olarak, ihtiyatlı-seçicilik durumunun kişinin karar verme çatışmalarını çözmek için doğru çözümü üretme ve uygulama ihtimali oldukça yüksektir.⁹²Bireylerin karar verme stili birbirinden farklıdır. Karar verme stilleri üzerine çalışan araştırmacılardan Dinklage kendine güvenen “içten denetimliler” karar vericiler ve diğerlerine güvenen “dıştan denetimliler” karar vericiler olmak üzere, karar sürecindeki kişileri ikiye ayırır.⁹³insanların karar verme davranışları arasında birbirinden temel farklılıklara sahip olduğu söylenebilir. Bireysel karar vermede etkili olan yollar üzerinde yapılmış araştırmalar, kişilerin karar verme biçimlerinde dört farklı davranış şekli olduğu ortaya koymuştur.⁹⁴ Bunlar:

Yön gösterici karar verme: basit çözümü tercihleri arasında gören bireylerce uygulanan karar verme biçimidir. Bu şekilde karar verilmesi durumunda çok az bilgi kullanılıp sınırlı alternatifler içinden seçim yapıldığı için hızlı kararlar alınır.

Analitik karar verme: Analitik karar verme belirsiz karşısında, yön gösterici karar verme biçiminden daha fazla hoşgörülüdür. Belirsizliğe karşı hoşgörü durumu daha kapsamlı bilgi ve alternatiflerin değerlendirmeyi gerektirir.

Kavramsal karar verme: Kavramsal karar verme biçiminin benimsenmesi durumunda bireyler diğer karar verme stillerine oranla daha fazla toplumsal yönelime sahiptir. Bu karar verme biçimini uygulayan kişilerin yaklaşımı insancıl ve sanatsaldır. Güçlü bir gelecek yönelimine sahip olan kavramsal karar vericiler yeni fikirleri uygulamaktan keyif alırlar.

Davranışsal karar verme: Bu karar alma şeklini benimseyen bireyler, beraber çalıştıkları bireylerin önerilerini dikkate alır ve bu amaç doğrultusunda toplantılar

düzenler; çatışmadan mümkün olduğunca uzak durulur, kabul ve ikna etmeyi amaçlar. Dinklage karar verme sorunu ile karşılaşan gençler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda bir takım karar biçimleri saptamıştır. Bu karar biçimleri: İç tepkisel davranalar; Bu tarzını benimseyen kişiler, karşılarına çıkan ilk seçeneği değerlendirerek ani kararlar alırlar. Kararlarını yalnızca duyguları ve istekleri etkilenmektedir. İç tepisel karar verme, belirsizliğe karşı dayanıksızlığın ileri gelmiş olabilmesidir. Çünkü araştırmaya girişmek belirsizlik süresini uzatmaktadır. Belirsizlik sonucunda birey strese girmekte ve bundan bir an önce kurtulmak için seçeneklerden o anda kendisine en uygununu seçmektedir.

Kaderciler (Fatalistic): Kaderci birey sorunun çözümü için kendisi uğraşmaz çevresindeki etkenlere ya da olağan sürecinde çözülmesini umarlar.

Boyun Eğnenler (Compliant): Bu grubun bireyleri karar mekanizmasında irade ortaya koymaz başkalarının kararlarını desteklerler.

Erteleyenler (Delaying): Bu grubun bireyleri sorun ile uğraşmazlar, sorun üzerinde düşünmeyi ve çözüm üretmeyi belirli bir zaman sonraya bırakır.

Kendine Eziyet Edenler (Agonizing): Bu grubun bireyleri çözüm seçenekleri hakkında bilgi toplamak ve onlar üzerinde düşünmek için çok fazla zaman harcar ve toplanan bilgiler içinde kaybolurlar.

Plan Yapanlar (Plannig): Plan yapanlar, belirledikleri hedefe götürebilecek seçeneklerin her birini sistematik olarak incelerler ve istekle olanaklar arasındaki dengeye göre en uygun seçeneğe karar verirler.

Donup Kalanlar (Paralysis): Bu grubun bireyler, karar verme sorumluluğunun farkındadırlar. Ancak uygulama gücünü kendilerinde bulamazlar. Bir kararı alıp bir plan çerçevesinde uygulama yapamazlar, ertelemeyi de istemezler. Bilgi toplamadan ve seçeneklerin üzerinde düşünmeden kaçınarak hiçbir şey yapmazlar. Buna karşın karar

vermeleri gerektiğinin de farkındadırlar.⁹⁴

Scott ve Bruce karar verme stillerini öğrenilmiş alışkanlık olarak açıklamışlardır. Karara varılırken seçeneklerin açıklanması ve bir karar sırasında bilgiyi düşünme miktarının stiller arasında farklılıkların anahtarının olduğunu düşünmüşlerdir. Onlara göre karar verme stili, karar verirken alınan bilgiler ve düşünülen farklı alternatif durumlarıdır. Scott ve Bruce 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 belirtmişler ve beş tür karar verme stilinden söz etmişlerdir.⁹⁵ Bunlar:

- 1. Akılcı (Rasyonel) Karar Verme Stili:** Karar alma seçiminde, bireyin karar vermesini gerektiren durumlar karşısında bir takım araştırma ve incelemeler yaparak en uygun stilin seçmesidir. Akılcı karar verme stiline sahip olanlar, daha dikkatli bir davranış sergilerler.
- 2. Sezgisel Karar Verme Stili:** Karar verme durumunda birey içsel duygularını ve sezgilerini dinleyerek karar vermektedir. Sezgisel karar verme stiline sahip olanlar daha hızlı karar verirler ve önsezilerinden yararlanırlar.
- 3. Bağımlı Karar Verme Stili:** Karar verme durumunda karar verenin başkasının tavsiyelerine ve yönlendirmelerine göre karar vermesidir. Bağımlı karar verme stiline sahip kişiler, kararlarının sonucunda ortaya çıkacak sorumluluklarını diğerlerine yansıtmaktadırlar.
- 4. Kaçınan Karar Verme Stili:** Karar verme durumlarında kişinin karar vermemek için karardan uzaklaşmasıdır. Kaçınan karar verme stiline sahip karar vericiler, karar verme sorumluluğundan kaçma eğilimi gösterirler.
- 5. Spontan Karar Verme Stili:** Karar verme durumunda kişinin o andaki ve koşuldaki durumuna göre karar vermesidir. Spontan karar verme stiline sahip

karar vericiler, kendiliğinden ve doğal sürecine göre karar verme eğilimi gösterirler.⁹⁶

Harren'a göre,⁹⁷ bir karar verme durumunda rasyonel, iç tepkisel ve bağımlı karar verme stilleri kullanılmaktadır. Rasyonel karar verme stilini kullanan bireyler gerçekçi seçenekler oluşturup, seçenekleri sistematik bir şekilde düzenlemekte, bunlar hakkında araştırma yapmakta, kararların sorumluluğunu almakta ve problem durumlarından kaçmamaktadırlar. İçtepsel karar verme stilinde birey duygularıyla hareket etmekte, seçenek oluşturmada ani davranışlarda bulunmaktadır. Bağımlı karar verme stilinde ise birey, kararının sorumluluğunu kendisi dışındaki etmenlere ve başkalarına yükler, çevrenin istek ve beklentileri doğrultusunda hareket eder.

Ersever uygun-etkili (mantıklı) ve uygun olmayan (iç tepisel) karar verme stillerini kullanan bireylerin ortak özelliklerini aşağıdaki şekilde listelemiştir.

İç tepkisel karar veren bireylerin ortak noktaları:

- Karar verme durumunda tedirgin olmak,
- Karar verme anında fazla düşünmeden ani davranışlarda bulunmak,
- Karar verme durumunda olası seçenekleri araştırmaya gerekli zamanı harcamamak,
- Karar verme durumunu sistematik olarak düzenlemek,
- Karar verme durumunun yarattığı belirsizliğe tahammül edememek ve kaygı duymak,
- Belirsizliği bir an önce sonlandırmak için ilk seçeneğe yönelmek.

Mantıklı Karar veren bireylerin ortak noktaları:

- Karar verme durumunu gerçekçi olarak değerlendirmek,
- Karar verme durumundaki tüm olası seçenekleri değerlendirebilmek,
- Karar verme durumuna yönelik gerçekçi seçimler oluşturabilmek,

- Karar verme durumundaki tüm seçeneklerin, avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirmek,
- Plan yapmak ve yapılan planları değerlendirmek.

Yukarıda yer verilen bütün bu sınıflandırmalar göz önüne alındığında, aslında hepsinin benzer karar verme stillerini açıkladıkları görülebilir. Karar verme stilleri ölçeğinin alt boyutları olan karar verme stilleriyle diğer sınıflandırmalar karşılaştırıldığında: Rasyonel karar verme stili; Jung'un tipolojisindeki düşünürler sınıfı; Dinklage'nin belirlediği karar biçimlerinden plan yapanlar; Arroba'nın belirlediği tarzlardan mantıklı ve aceleci olmayan; Harrenvd.'nin önerdiği stillerden sistematik davrananlar; Kuzgun 'un belirlediği stillerden mantıklı karar verme stili; yine Ersever'in ortak özelliklerini listelediği stillerden uygun etkili(mantıklı)karar verme stili ile benzerlik göstermektedir.⁹⁷

Sezgisel karar verme stilinde ise Jung'un tipolojisindeki hissedenler; Dinklage'nin sınıflandırılmasındaki sezgisel davrananlar; Haren vd.'nin önerdiği stillerden sezgisel karar verme stili; Osipow ve Reed'in modelindeki içsel güçlerine dayananlar; Kuzgun 'un belirlediği stillerden sezgisel karar verme stili ile benzerlik göstermektedir. Bağımlı karar verme stili; Dinklage'nin belirlediği karar verme biçimlerinden boyun eğenler sınıfının özellikleri; Arroba'nın belirlediği tarzlardan uygun tarzın özellikleri; Harren vd.'nin⁹⁷ önerdiği stillerden bağımlı karar verme stili; Osipow ve Reed'in modelindeki dışsal olanların özellikleri; Kuzgun'un belirttiği stillerden bağımlı karar verme stili ile benzerlik göstermektedir. Kaçıngan karar verme stili; Dinklage'nin belirlediği stillerden kaderciler, erteleyenler ve donup kalanların özellikleri ile benzerlik göstermektedir. Kendiliğinden-anlık karar verme stili; Dinklage'nin belirlediği stillerden içtepsel davrananların özellikleri; Osipow ve Reed'in modelindeki içten geldiği gibi, kendiliğinden (spontan) davrananların

özellikleri; Kuzgun ‘un belirlediği stillerden içtepsel ve aceleci karar verme stilleri; Ersever’in ortak özelliklerini listelediği stillerden uygun olmayan (içtepsel) karar verme stili ile benzerlik göstermektedir. Bu bahsedilen karar verme stillerinden mantıklı karar verme stilinin etkili karar verme ile ilişkili olduğu, bağımlı ve içtepsel karar verme stilini kullananların ise karar vermede etkili olmadıkları belirtilmektedir.⁹⁷

Karar verme stilindeki alışkanlıkları konu eden Driver “Karar verme stili bireyin karar vermede alışılmış bir şablonu” şeklinde ifade etmektedir. Karar verme stilleri, diğer yandan bireylerin karar verirken kullandıkları farklı süreçleri anlamamızda bize yol göstericidir.⁹⁸ 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 gibi konularla ilişkisi olduğu görülmektedir.⁹⁹ Bireyin sahip olduğu kendine has özelliklerin, karar verme davranışı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Birden çok seçenek bulunan karar alma süreci, birey açısından bir çok zorluk ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun varlığı ve belirli bir süre devam etmesi bireyin strese girmesine neden olmaktadır. Aynı zamanda bu karar verememe durumu, bireyi olumsuz etkilemektedir.¹⁰⁰ Bazı kuramcılar da, karar verme stilleri konusunda kararsızlık olgusunu ayrı bir alan olarak ele alıp incelemekte ve kararsızlığın kaçınılması gereken bir durum olduğunu belirtmektedirler.¹⁰¹ Bu yüzden karar verici karar verme tarzlarındaki zayıflıkları belirlemek için çalışma arkadaşlarından yardım isteyebilir ve daha sonra bu zayıflıklarını gidermeye çalışabilir.⁸⁰ İnsanların yaşantıları boyunca sürekli olarak karşılaştıkları problemler iki grupta toplanabilir. Negatif yönlü olan birinci grup problemler bir tahminsizlik kaynağını, örneğin bir hastalığı, ortadan kaldırma ile ilgilidir. Pozitif yönlü olan ikinci grup problemler ise bir tahmin kaynağına, örneğin paraya, arkadaşına, vb. ulaşma ile ilgilidir.¹⁰² Karşılaşılan problemler basit olabileceği gibi çok karmaşık da olabilir. Basit

veya karmaşık bir problemin çözümü için mümkün hareket tarzları içinden en iyisinin seçilmesi gerekir. O halde, problem çözme bir karar verme işlemi, dolayısıyla da karar verme bir problem işlemidir.¹⁰³ 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.¹⁰⁴



3. MATERYAL VE METOT

Araştırmanın evrenini; Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı taşra teşkilatlarında görev yapan Gençlik Hizmetleri ve spor il-ilçe müdürleri oluştururken; örneklem grubunu ise, 49 il müdürü ve 179 ilçe müdürü olmak üzere toplamda 228 kişi oluşturmuştur.

Ölçekler çalışmaya katılanların bazıları ile yüz yüze görüşülerek ve bazı kişilere ise e-posta yoluyla gönderilerek çalışmanın amacı açıklanmış ve araştırmaya katılmaları istenmiştir. Oluşturulan anket formları katılımcılara Eylül 2016 ve Ocak 2017 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Araştırmada çalışanların sorumlu oldukları kurumlardaki stratejik yönetim uygulamasını belirlenmesi için Şeker³⁶ tarafından geliştirilmiş 25 sorudan oluşan “Yönetimsel Strateji Ölçeği” ve 20 sorudan oluşan “Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır (EK 5-7).

Araştırmada çalışanların karar verme stillerinin belirlenmesi için Scott ve Bruce⁹⁵ tarafından geliştirilen Taşdelen¹⁰⁵ tarafından Türkçe ‘ye uyarlanan Karar Verme Stratejileri Ölçeği kullanılmıştır. 5’li likert tipi olan bu ölçeğe göre; 25 maddeden ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar ve ilgili maddeler şu şekildedir:

Rasyonel Karar Verme Stili : 1,2,3,4,5

Sezgisel Karar Verme Stili : 6,7,8,9,10

Bağımlı Karar Verme Stili : 11,12,13,14,15

Kaçınma Karar Verme Stili : 16,17,18,19,20

Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili : 21,22,23,24,25¹⁰⁵

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi; genel ortalamalarını bulmak için betimsel istatistik; cinsiyet, medeni durum, bitirdiği bölüm ve pozisyonlarına göre bireysel, yönetimsel stratejileri ile karar verme stilleri

bakımından karşılaştırmalarında Mann Whitney U testi; gelir düzeyi, yaş, eğitim, çalışma süresi ve iş tecrübeleri açısından bireysel, yönetsel stratejileri ile karar verme stilleri açısından karşılaştırılmasında Kruskal Wallis uygulanmıştır. Katılımcıların stratejik yönetim uygulamaları ile bireysel ve yönetsel karar verme stilleri arasında ilişki düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 24.0 istatistik paket programından yararlanılmış ve anlamlılık düzeyi ($p<0.05$) olarak alınmıştır.



4. BULGULAR

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler

Cinsiyet	N	%
Erkek	224	98.2
Kadın	4	1.8
Yaş	N	%
20-30	5	2.2
31-40	67	29.4
41-50	110	48.2
51 ve üzeri	46	20.2
Medeni Durum	N	%
Evli	212	93.0
Bekar	16	7.0
Öğrenim Durumu	N	%
Lise	5	2.2
Lisans	213	93.4
Yüksek Lisans/Doktora	10	4.4
Bölüm	N	%
BESYO/ SBF	101	44.3
DİĞER	127	55.7
Kurumdaki Görevi	N	%
Müdür	49	21.5
İlçe Müdürü	179	78.5
Gelir Durumu	N	%
3000-4000	84	36.8
40001-5000	89	39.0
5001 tl den fazla	55	24.2
Yöneticilik Süresi	N	%
1-5 yıl	16	7.0
6-10 yıl	18	7.9
11-15 yıl	57	25,0
16 yıl ve üzeri	137	60.1
Kurumdaki Çalışma Süresi	N	%
1-5 yıl	118	51.8
6-10 yıl	32	14.0
11-15 yıl	30	13.2
16 yıl ve üzeri	48	21.0
Toplam	228	100

Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin dağılımlarına bakıldığında toplam 228 kişiden % 98.2’ sinin erkek; % 1.8’ nin kadın, yaş dağılımlarına bakıldığında % 2.2’

sinin 20-30 yaş aralığında olduğu, % 29.4' ünün 31-40 yaş aralığında, % 48.2' sinin 41-50 yaş aralığında, % 20.2' sinin 51 ve üzeri yaş aralığında, medeni durumlarına bakıldığında % 93' nün evli, %7' sinin bekar olduğu görülmektedir.

Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde % 2.2' sinin Lise, % 93.4' ünün Lisans, % 4.4' ünün Doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların bitirdikleri bölümlere göre dağılımları incelendiğinde % 44.3' ünün BESYO/SBF, % 55.7' nin diğer bölümlerden mezunu olduğu, % 78.5' inin İlçe Müdürü ve % 21.5' inin Müdür olduğu görülmektedir.

Katılımcıların gelir durumu incelendiğinde % 36.8' nin 3000-4000 TL , % 39.0' unun 4001-5001 TL, % 24.2' ün 5001 TL den fazla gelir durumu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yöneticilik sürelerine bakıldığında % 7' si 1-5, % 7.9' u 6-10, % 25' i 11-15 yılları arasında ve % 60.1' inin ise 16 yıldan fazla yöneticilik yaptığı görülmektedir.

Katılımcıların çalışma süresi dağılımlarına bakıldığında % 51.8' nin 1-5 yıl, % 14' ünün 6-10 yılları arasında, % 13.2' sinin 11-15 yıllarında, % 21.1' inin 16 yıldan fazla çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 4.2.Shapiro-Wilk Testine Göre Normal Dağılım Verileri

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	N	P	Statistic	N	P
Bireysel Yönetim Stratejileri		.194	228	.000	.723	228	.000
Yönetimsel Stratejiler		.100	228	.000	.967	228	.000
Karar Verme Stilleri		.094	228	.000	.973	228	.000
Karar Verme Alt boyutları	Rasyonel	.204	228	.000	.814	228	.000
	Sezgisel	.118	228	.000	.960	228	.000
	Bağımlı	.096	228	.000	.964	228	.000
	Kaçınma	.151	228	.000	.907	228	.000
	Anlık	.161	225	.000	.952	228	.000

Tablo 4.2'ye bakıldığında verilerin normallik varsayımlarını karşılayıp karşılamadığını tespit etmek için yapılan Shapiro-Wilk testi sonuçlarına göre ($p= 0.000$) normallik varsayımlarını karşılamadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda non parametrik test uygulanmıştır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Bireysel Yönetim Stratejileri, Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stillerinin Karşılaştırılması

Ölçek	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	Std.Sap.	U	p
Bireysel Yönetim Stratejileri	Evli	212	4.25	.606	-1.588	.112
	Bekar	16	3.92	.995		
Yönetimsel Stratejiler	Evli	212	3.73	.650	-.010	.992
	Bekar	16	3.67	.822		
Karar Verme Alt Boyutları	Rasyonel	Evli	4.15	.725	-1.011	.312
		Bekar	16	3.87		
	Sezgisel	Evli	3.54	.903	-1.226	.220
		Bekar	16	3.17		
	Bağımlı	Evli	3.52	.798	-1.592	.111
		Bekar	16	3.03		
	Kaçınma	Evli	2.08	.839	-.115	.908
		Bekar	16	2.21		
	Anlık	Evli	2.24	.771	-1.033	.302
		Bekar	16	2.06		

*($p<0.05$)

Veriler incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarına göre; bireysel yönetim stratejileri, yönetimsel stratejiler ve karar verme stilleri alt boyutlarının karşılaştırılmasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.4. Katılımcıların Mezun Olunan Bölüme Göre Bireysel Yönetim Stratejileri, Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stillerinin Karşılaştırılması

Ölçek	Bölüm	n	$\bar{X}$	Std.Sap.	U	p
Bireysel Yönetim Stratejileri	Besyo/SBF	101	3.81	.611	116.11	.109
	Diğer Bölüm	127	3.65	.693	13.22	
Yönetimsel Stratejiler	Besyo/SBF	101	3.13	.573	123.30	.072
	Diğer Bölüm	127	3.06	.526	107.50	
Karar Verme Alt Boyutları	Rasyonel	Besyo/SBF	101	4.19	.716	.261
		Diğer Bölüm	127	4.08	.787	
	Sezgisel	Besyo/SBF	101	3.58	.918	.385
		Diğer Bölüm	127	3.47	.933	
	Bağımlı	Besyo/SBF	101	3.52	.848	.902
		Diğer Bölüm	127	3.46	.832	
	Kaçınma	Besyo/SBF	101	2.16	.901	.249
		Diğer Bölüm	127	2.03	.820	
	Anlık	Besyo/SBF	101	2.19	.756	.676
		Diğer Bölüm	127	2.25	.785	

*(p<0.05)

Veriler incelendiğinde katılımcıların mezun oldukları bölümlerine göre; bireysel yönetim stratejileri, yönetimsel stratejiler ve karar verme stilleri alt boyutlarının karşılaştırılmasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (p>0.05).

Tablo 4.5. Katılımcıların Kurumdaki Görevine Göre Bireysel Yönetim Stratejileri, Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stillerinin Karşılaştırılması

Ölçek	Kurumdaki Görevi	n	$\bar{X}$	Std.Sap.	u	p
Bireysel Yönetim Stratejileri	Müdür	49	4.29	.516	117.55	.715
	İlçe Müdürü	179	4.21	.675	113.66	
Yönetimsel Stratejiler	Müdür	49	3.75	.594	120.07	.504
	İlçe Müdürü	179	3.72	.680	112.97	
Karar Verme Alt Boyutları	Rasyonel	Müdür	49	4.16	.610	.573
		İlçe Müdürü	179	4.12	.793	
	Sezgisel	Müdür	49	3.46	.876	.577
		İlçe Müdürü	179	3.53	.941	
	Bağımlı	Müdür	49	3.56	.837	.487
		İlçe Müdürü	179	3.47	.840	
	Kaçınma	Müdür	49	2.12	.799	.560
		İlçe Müdürü	179	2.08	.874	
	Anlık	Müdür	49	2.28	.880	.858
		İlçe Müdürü	179	2.21	.740	

*(p<0.05)

Veriler incelendiğinde katılımcıların kurumdaki görevlerine göre; bireysel yönetim stratejileri, yönetimsel stratejiler ve karar verme stilleri alt boyutlarının karşılaştırılmasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 4.6. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Bireysel Yönetim Stratejileri, Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilleri Karşılaştırılması

Ölçek	Gelir Durumu	n	$\bar{X}$	Std.Sap.	X^2	p	Anlamlılık	
Bireysel Yönetim Stratejileri	3000-4000	84	4.11	.720	-1.588	.440		
	4001-5000	89	4.17	.596				
	5001 tl üzeri	55	4.27	.485				
Yönetimsel Stratejiler	3000-4000 ^a	84	3.81	.672	-.010	.021*	a>b c>b	
	4001-5000 ^b	89	3.58	.692				
	5001 tl üzeri ^c	55	3.82	.553				
Karar Verme Alt Boyutları	Rasyonel	3000-4000 ^a	84	4.26	.758	-1.011	.021*	a>b
		4001-5000 ^b	89	4.00	.827			
		5001 tl üzeri ^c	55	4.16	.593			
	Sezgisel	3000-4000 ^a	84	3.74	.917	-1.226	.019*	a>b a>c
		4001-5000 ^b	89	3.37	.907			
		5001 tl üzeri ^c	55	3.42	.920			
	Bağımlı	3000-4000	84	3.56	.820	-1.592	.513	
		4001-5000	89	3.39	.820			
		5001 tl üzeri	55	3.53	.893			
	Kaçınma	3000-4000	84	2.19	.963	-.115	.702	
		4001-5000	89	2.00	.743			
		5001 tl üzeri	55	2.07	.855			
	Anlık	3000-4000	84	2.22	.804	-1.033	.615	
		4001-5000	89	2.24	.646			
		5001 tl üzeri	55	2.21	.909			

*(p<0.05)

Katılımcıların gelir durumlarına göre; bireysel yönetim stratejiler ile karar verme alt boyutlarından bağımlı, kaçınma ve anlık boyutlarında anlamlı farklılıklara rastlanmazken; yönetimsel stratejiler ve karar verme stilleri alt boyutlarından rasyonel ve sezgisel alt boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmıştır (p>0.05).

Bu farkın hangi grup ya da gruplar lehine olduğunu anlamak amacıyla değişik sayıda ikili Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu farklılığın; yönetimsel strateji boyutunda gelir durumu 3000-4000 tl, 4001-5000 tl ve 5001 ve üzeri olan katılımcılar arasında; karar verme stilleri alt boyutlarından rasyonel alt boyutunda gelir durumu 3000-4000 tl ile 4001-5000 tl arasında olan katılımcılar arasında; karar verme stilleri alt boyutlarından sezgisel alt boyutunda gelir durumu 3000-4000 tl, 4001-5000 tl ve 5001 ve üzeri olan katılımcılar arasında olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre; yönetimsel stratejiler boyutunda 3000-4000 tl ($\bar{X}=3.81\pm.672$) arasında geliri olanlar ile 5000 tl üzeri ($\bar{X}=3.82\pm.553$) gelir durumu olanların 4001-

5000 tı ($\bar{x}=3.58\pm.692$) arasında olanlara göre daha fazla ortalamaya sahip oldukları görölmektedir.

Rasyonel alt boyutunda veriler incelendiğinde 3000-4000 tı ($\bar{x}=4.26\pm.758$) arasında gelir durumu olanların; 4001-5000 tı ($\bar{x}=4.00\pm.827$) ile 5001tl ve üzeri ($\bar{x}=4.16\pm.593$) arasında olanlara göre daha fazla ortalamaya sahip oldukları görölmektedir.

Buna göre; sezgisel alt boyutunda 3000-4000 tı ($\bar{x}=3.74\pm.917$) arasında gelir durumu olanların; 4001-5000 tı ($\bar{x}=3.37\pm.907$) ile 5001tl ve üzeri ($\bar{x}=3.42\pm.920$) gelir durumu olanlara göre daha fazla ortalamaya sahip oldukları görölmektedir.

Tablo 4.7. Katılımcıların Yöneticilik Sürelerine Göre Bireysel Yönetim Stratejileri, Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilleri Karşılaştırılması

Ölçek	Yöneticilik Süresi (yıl)	n	$\bar{X}$	Std.Sap.	X ²	p	
Bireysel	1-5	16	4.12	.335	89.38	.371	
	6-10	18	4.09	.980	127.6		
	11-15	57	4.14	.682	112.8		
	16+	137	4.20	.565	116.46		
Yönetimsel	1-5	16	3.35	.589	116.8	.484	
	6-10	18	3.09	.706	136.0		
	11-15	57	3.11	.538	116.6		
	16+	137	3.05	.521	110.54		
Karar Verme Alt Boyutları	Rasyonel	1-5	16	4.31	.467	122.8	.345
		6-10	18	4.38	.630	138.9	
		11-15	57	4.14	.730	115.0	
		16+	137	4.08	.804	110.11	
	Sezgisel	1-5	16	3.76	.759	127.4	.856
		6-10	18	3.52	1.174	118.2	
		11-15	57	3.50	.922	113.9	
		16+	137	3.50	.915	113.06	
	Bağımlı	1-5	16	3.71	.816	127.4	.397
		6-10	18	3.48	1.140	117.9	
		11-15	57	3.58	.813	123.4	
		16+	137	3.43	.807	108.65	
	Kaçınma	1-5	16	2.61	1.023	144.1	.220
		6-10	18	2.01	.929	107.0	
		11-15	57	2.11	.870	118.3	
		16+	137	2.02	.809	110.32	
	Anlık	1-5	16	2.36	.952	116.2	.942
		6-10	18	2.07	.614	105.3	
		11-15	57	2.20	.793	113.1	
		16+	137	2.24	.762	115.75	

Tablo 4.7'deki veriler incelendiğinde katılımcıların yöneticilik süresine göre; bireysel yönetim stratejileri, yönetsel stratejiler ve karar verme stilleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 4.8. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Bireysel Yönetim Stratejileri, Yönetsel Stratejiler ve Karar Verme Stilleri Karşılaştırılması

Ölçek	Kurumdaki Çalışma Süresi (yıl)	N	$\bar{X}$	Std.Sap	X ²	p
Bireysel	1-5	118	4.17	.595	112.3	.371
	6-10	32	4.33	.327	129.0	
	11-15	30	4.11	.757	113.8	
	16+	48	4.11	.734	110.98	
Yönetsel	1-5	118	3.73	.696	113.7	.478
	6-10	32	3.83	.541	126.5	
	11-15	30	3.65	.682	108.2	
	16+	48	3.69	.643	111.00	
Rasyonel	1-5	118	4.22	.694	121.1	.345
	6-10	32	4.30	.406	122.1	
	11-15	30	3.94	.874	97.78	
	16+	48	3.92	.938	102.35	
Sezgisel	1-5	118	3.58	.926	118.8	.856
	6-10	32	3.56	.985	119.2	
	11-15	30	3.59	.774	117.0	
	16+	48	3.29	.963	98.14	
Karar Verme Alt Boyutları	1-5	118	3.49	.802	112.3	.397
	6-10	32	3.71	.781	133.0	
	11-15	30	3.45	.818	113.0	
	16+	48	3.37	.962	106.74	
Kaçınma	1-5	118	2.01	.835	107.2	.220
	6-10	32	2.15	.918	120.0	
	11-15	30	2.16	.851	123.0	
	16+	48	2.20	.880	122.44	
Anlık	1-5	118	2.21	.767	111.9	.942
	6-10	32	2.32	.809	122.9	
	11-15	30	2.19	.741	114.2	
	16+	48	2.23	.793	116.02	

Tablo 4.8'deki veriler incelendiğinde katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre; bireysel yönetim stratejileri, yönetsel stratejiler ve karar verme stilleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 4.9. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Bireysel Yönetim Stratejileri, Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilleri Karşılaştırılması

Ölçek	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Std.Sap	X ²	p	
Bireysel Yönetim Stratejileri	Lise	5	4.23	.410	111.70	.906	
	Lisans	213	4.18	.603	114.98		
	Doktora	10	3.97	1.029	105.75		
Yönetimsel Stratejiler	Lise	5	3.76	.527	115.50	.408	
	Lisans	213	3.74	.655	115.59		
	Doktora	10	3.47	.855	90.70		
Karar Verme Alt Boyutları	Rasyonel	Lise	5	3.80	.447	61.50	.158
		Lisans	213	4.15	.743	116.23	
		Doktora	10	3.92	1.108	104.05	
	Sezgisel	Lise	5	3.84	.357	132.20	.829
		Lisans	213	3.52	.926	114.17	
		Doktora	10	3.42	1.133	112.65	
	Bağımlı	Lise	5	3.76	.384	136.30	.719
		Lisans	213	3.48	.839	113.72	
		Doktora	10	3.50	1.012	120.30	
	Kaçınma	Lise	5	2.76	.898	164.10	.141
		Lisans	213	2.08	.864	114.33	
		Doktora	10	1.78	.475	93.40	
	Anlık	Lise	5	2.68	.794	154.60	.373
		Lisans	213	2.22	.770	113.84	
		Doktora	10	2.06	.777	108.55	

Tablo 4.9 incelendiğinde eğitim durumları lise, lisans ve lisansüstü olan katılımcıların bireysel yönetim stratejileri, yönetimsel stratejiler ve karar verme stilleri anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde karar verme stillerinin alt boyutlarında da anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4.10. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Bireysel Yönetim Stratejileri, Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilleri Karşılaştırılması

Ölçek	Yaş	N	$\bar{X}$	Std.Sap.	X ²	p	
Bireysel Yönetim Stratejileri	20-30	5	4.080	.313	78.40	.350	
	31-40	67	4.064	.776	107.52		
	41-50	110	4.235	.552	120.85		
	51 ve üzeri	46	4.214	.542	113.40		
Yönetimsel Stratejiler	20-30	5	4.152	.494	158.10	.291	
	31-40	67	3.747	.700	118.31		
	41-50	110	3.670	.663	108.05		
	51 ve üzeri	46	3.796	.606	119.63		
Karar Verme Alt Boyutları	Rasyonel	20-30	5	4.200	.447	102.50	.516
		31-40	67	4.220	.733	124.46	
		41-50	110	4.087	.810	110.89	
		51 ve üzeri	46	4.130	.690	109.93	
	Sezgisel	20-30	5	3.920	.855	140.10	.222
		31-40	67	3.537	1.010	116.72	
		41-50	110	3.581	.900	119.05	
		51 ve üzeri	46	3.317	.854	97.60	
	Bağımlı	20-30	5	3.880	.831	142.90	.721
		31-40	67	3.531	.899	117.90	
		41-50	110	3.480	.798	112.60	
		51 ve üzeri	46	3.426	.855	111.02	
	Kaçınma	20-30	5	2.880	1.118	162.50	.339
		31-40	67	2.038	.870	111.03	
		41-50	110	2.058	.878	112.11	
		51 ve üzeri	46	2.156	.735	120.05	
	Anlık	20-30	5	2.240	1.013	100.90	.481
		31-40	67	2.119	.711	106.68	
		41-50	110	2.247	.784	115.30	
		51 ve üzeri	46	2.343	.802	125.47	

Tablo 4.10 incelendiğinde katılımcıların yaş durumlarına göre; bireysel yönetim stratejileri, yönetimsel stratejiler ve karar verme stilleri arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Tablo 4.11. Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğinin A.O., S.S ve Boyut Genel Ortalaması

Sorular/Maddeler	N	$\bar{X}$	s.s.	min	max	genel a.o.
1) Kararlarda uzun vadeli sonuçları göz önüne alırım	228	4.337	.912	1	5	4.17
2) Hedeflere ulaşmak için çok sayıda seçenek üretirim	228	4.302	.870	1	5	
3) Sorunları sistemli yaklaşılarak çözerim	228	4.302	.905	1	5	
4) İş sonuçlarına göre varsayımlarımı değiştiririm	228	4.057	.855	1	5	
5) Alanımla ilgili son gelişmeleri takip ederim	228	4.407	.799	1	5	
6) Mevcut stratejilerini analiz ederim	228	4.263	.780	1	5	
7) Çalışma arkadaşlarımla sonuçlara odaklanmasını sağlarım	228	4.328	.824	1	5	
8) Beraber çalıştığım kişilerin inisiyatif kullanmalarını teşvik ederim	228	4.254	.863	1	5	
9) Liderlik yaptığım takımların performansını geliştiririm	228	4.377	.789	1	5	
10) Mevcut sorunlarla yüzleşmeyi tercih ederim	228	4.311	.804	1	5	
11) Uzun vadeli bakışın önemine inanmaktayım	228	4.438	.850	1	5	
12) İşimde hedeflediğim amaçlara tam zamanında ulaşıyorum	228	3.951	.814	1	5	
13) Kendi sorumluluğumdaki konuları en iyi uygulamalarla karşılaştırırım	228	4.232	.803	1	5	
14) Yaptığım analizlerde bilimsel araştırma yöntemlerini uygulayım	228	4.013	.815	1	5	
15) Kurumumun mevcut durumlarıyla ilgili somut verilere dayalı tespitlerde bulunurum	228	4.214	.856	1	5	
16) Kendime yüksek başarı hedefleri belirlerim	228	4.289	.820	1	5	
17) Çalışanlara danışır ve bu fikirleri uygulayım	228	4.184	.925	1	5	
18) Paydaşları süreçlere dahil ederim	228	4.302	.796	1	5	
19) Faaliyetlerdeki tüm riskleri belirlerim	228	4.206	.789	1	5	
20) Üst politika belgelerindeki konuları bilirim	228	3.850	.862	1	5	

Tablo 4.11’de bireysel yönetim strateji ölçeğinin aritmetik ortalaması ve standart sapması yer almaktadır. Ölçek genel ortalamasına bakıldığında 4.177 değeri ile oldukça yüksek olup katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında bir değere sahiptir.

Tablo 4.12. Karar Verme Stilleri Ölçeğinin A.O., S.S ve Boyut Genel Ortalaması

	N	a.o.	s.s.	min	max	Boyutlar a.o.	Toplam Boyut a.o.
1) Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarını iki kere kontrol ederim	228	4.131	.919	1	5	Rasyonel 4.137	3.09
2) Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır	228	3.842	.994	1	5		
3) Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm	228	4.193	.879	1	5		
4) Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir	228	4.307	.856	1	5		
5) Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum	228	4.214	.881	1	5	Sezgisel 3.522	
6) Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim	228	3.583	1.089	1	5		
7) Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir	228	3.460	1.083	1	5		
8) Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm	228	3.842	1.066	1	5		
9) Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir	228	3.315	1.251	1	5	Bağımlı 3.493	
10) Kararlarımı verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim	228	3.412	1.076	1	5		
11) Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım	228	3.263	1.070	1	5		
12) Önemli kararlarımı başkalarına danışmadan aldığım nadirdir	228	3.197	1.153	1	5	Bağımlı 3.493	
13) Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır	228	3.443	1.087	1	5		

Tablo 4.12. (Devamı)

	N	a.o.	s.s.	min	max	Boyutlar a.o.	Toplam Boyut a.o.
14) Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım	228	3.872	.946	1	5		
15) Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider	228	3.688	1.084	1	5		
16) Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım	228	2.311	1.181	1	5		
17) Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim	228	1.991	1.002	1	5		
18) Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim	228	2.179	1.145	1	5	Kaçınma 2.090	
19) Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm	228	2.026	1.006	1	5		
20) Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim	228	1.930	.973	1	5		
21) Genellikle ani kararlar veririm	228	2.051	.909	1	5		
22) Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm	228	2.128	1.003	1	5		
23) Çabuk karar veririm	228	2.513	1.147	1	5	Anlık 2.228	
24) Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm	228	1.693	.881	1	5		
25) Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım	228	2.780	1.147	1	5		

Tablo 4.12’de karar verme stilleri ölçeğinin aritmetik ortalaması ve standart sapması yer almaktadır. Ölçek genel ortalamasına bakıldığında 3.094 değeri ile kararsız olduklarını ifade etmektedirler. Boyutların aritmetik ortalamalarına bakıldığında rasyonel karar verme stilinin ortalaması diğerlerinden daha yüksek çıkmıştır. En düşük ortalamaya ise kaçınma boyutu çıkmış olup tercih edilmeyen bir stil olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.13. Yönetimsel Stratejiler Ölçeğinin A.O., S.S ve Boyut Genel Ortalaması

	N	$\bar{X}$	s.s.	min	max	Boyut a.o.
1) Hizmet kalitesi son derece önemlidir	228	4.533	.809	1	5	3.72
2) Teknolojik gelişmeler önemlidir	228	4.461	.792	1	5	
3) Hizmet kapsamının genişletilmesi önemlidir	228	4.399	.803	1	5	
4) Verimli kaynak kullanımı önemlidir.	228	4.486	.765	1	5	
5) Yenilikçilik önemlidir	228	4.530	.764	1	5	
6) Çalışanlar temel sorunları net olarak anlamaktadır	228	3.741	.938	1	5	
7) Hedeflere ulaşma düzeni ölçümlenmektedir	228	3.780	.912	1	5	
8) Faaliyetlerden doğan sorunlar derinlemesine incelenmektedir	228	3.815	.967	1	5	
9) Yurt dışındaki benzer kurumlar sürekli takip edilmektedir	228	3.364	1.038	1	5	
10) Karar vericiler ilişkide olunan farklı kurumlardan görüş alır	228	3.820	.909	1	5	
11) Strateji çalışmalarına yaygın katılım vardır	228	3.543	.921	1	5	
12) Stratejik planlama süreci etkin şekilde yürütülmektedir	228	3.600	.990	1	5	
13) İş süreçleri performansı iyileştirilecek şekilde yenilenmektedir	228	3.710	.981	1	5	
14) Strateji geliştirme birimi'nin rolü açıkça bilinmektedir	228	3.561	1.002	1	5	
15) Kurum amaçları bireyler tarafından benimsenmiştir	228	3.684	1.009	1	5	
16) Kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmaktadır	228	3.741	1.027	1	5	
17) Kurumsal hedefler bireylerin yapması gereken işlere dönüştürülmüştür	228	3.631	1.039	1	5	
18) Sürekli eğitim çalışmaları yürütülmektedir	228	3.453	1.097	1	5	
19) İşleyiş hiyerarşinin olumsuzluklarından etkilenmemektedir.	228	3.337	1.139	1	5	
20) Yöneticiler arasında başarılı bir takım oyunu vardır	228	3.548	1.127	1	5	
21) Farklı kurumlarda ortak hedefler doğrultusunda hareket edilmektedir	228	3.640	1.067	1	5	
22) Birimler arası iş birliği mevcuttur	228	3.807	1.048	1	5	
23) Fiziki ve teknik alt yapı yeterlidir	228	3.043	1.137	1	5	
24) Nitelikli personel sayısı yeterlidir	228	2.614	1.153	1	5	
25) Etkin stratejiler tasarlanır	228	3.372	1.093	1	5	

Tablo 4.13'de yönetimsel strateji ölçeğinin aritmetik ortalaması ve standart sapması yer almaktadır. Ölçek genel ortalamasına bakıldığında 3.729 değeri ile yüksek

olup katılıyorum düzeyinde bir değere sahiptir.

Tablo 4.14. Katılımcıların Bireysel Yönetim Stratejileri, Yönetimsel Stratejiler ve Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Bireysel Yönetim Stratejileri	Yönetimsel Strateji	Rasyonel	Sezgisel	Bağımlı	Kaçınma
Yönetimsel Stratejiler	,467**	1				
Rasyonel	.625**	.505**	1			
Sezgisel	.323**	.339**	.466**	1		
Bağımlı	.269**	.268**	.443**	.555**	1	
Kaçınma	-.108	-.010	-.114	.271**	.343**	1
Anlık	-.134*	-.020	-.026	.164*	.200**	.548**

Rasyonel karar verme alt boyutunda; bireysel yönetim stratejileri boyutu ile yönetimsel strateji boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .625$, $r = .505$, $p < 0.01$).

Sezgisel karar verme alt boyutunda; bireysel yönetim strateji, yönetimsel strateji boyutu ve rasyonel karar verme alt boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .323$, $r = .339$, $r = .466$, $p < 0.01$).

Bağımlı karar verme alt boyutunda; bireysel yönetim strateji boyutu ile yönetimsel strateji arasında pozitif yönde düşük düzeyde; rasyonel ve sezgisel alt boyutunda ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ($r = .269$, $r = .268$, $r = .443$, $r = .555$, $p < 0.01$).

Kaçınma ile sezgisel karar verme alt boyutunda düşük düzeyde pozitif yönde, bağımlı karar verme alt boyutunda ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .271$, $r = .343$, $p < 0.01$).

Anlık karar verme ile bireysel yönetim strateji arasında negatif ve önemli bir ilişki ($p<0.05$) bulunurken, anlık karar verme ile sezgisel ve bağımlı arasında pozitif ve önemli ($p<0.05$), anlık karar verme ve kaçınma arasında ise pozitif ve çok önemli ($p<0.01$) ilişki bulunmuştur.

Anlık karar verme alt boyutunda sezgisel ve bağımlı karar verme alt boyutu arasında pozitif yönde düşük, bağımlı ve kaçınma karar verme alt boyutu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.164$, $p<0.05$, $r=.200$, $r=.548$ $p<0.01$).

Tablo 4.15. Korelasyon ilişki düzeyleri

r değeri	İlişki düzeyi
% 70 ile % 100	Yüksek
% 30 ile % 70	Orta
0 ile % 30	Düşük

Yukarıda yer alan tablo verilerine göre Tablo 4.15 korelasyon sonuçları değerlendirilmiştir.

5. TARTIŞMA

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bireysel strateji, yönetsel stratejileri ve karar verme stillerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada aşğıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmada katılımcıların medeni durumları açısından veriler değlendirildiğinde, bireysel strateji, yönetsel stratejileri ve karar verme stillerinden rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve anlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir. Yalnız katılımcıların medeni durumlarına göre karar verme alt boyut puan ortalamalarında evli bireyler lehine yüksek puan ortalaması bulunmuştur.

Aktaş,¹⁰⁶ Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Karşılaştırılması adlı çalışmasında bizim çalışmamızın aksine bekâr yöneticilerin dikkatli karar verme puanları evli yöneticilerden daha yüksek bulmuştur. Alver ve ark.¹⁰⁷ Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi isimli çalışmasında; medeni durumlarına göre, bağımsız, mantıklı ve kararsızlık karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını görmüştür. Ancak içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında bekârların lehine anlamlı bir farklılaşma olduğunu bildirmiştir. Bu bulgular çalışmamızdaki bulgular ile aynı doğrultuda değildir. Bu durum müdürlerin karar verme stillerinin medeni durum değişkenliğinin çalışma ortamının farkının etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Veriler incelendiğinde katılımcıların mezun oldukları bölüme göre bireysel strateji, yönetsel stratejileri ve karar verme stillerinden rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve anlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir. Ancak Karar verme alt boyutlarından Anlık alt boyutu ortalaması Diğer Bölümlerde BESYO/SBF bölümlerinden daha yüksek iken, diğer boyut ve alt boyutlarda

BESYO/SBF daha yüksek ortalamalar elde edilmiştir. Diğer boyut ve alt boyutların birbirlerine zıt olmaları ve ortalamaların istatistiksel olarak anlamsız çıkmaları ortalamalar arasındaki farkların tamamen tesadüfi olduğunu göstermektedir.

Keskin ve ark.¹⁰⁸ Üniversite Öğrencilerinin Kullandıkları Karar Verme Stratejilerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi çalışmasında karar verme stratejilerinin mantıklı karar verme, içtepsel ve kararsızlık alt boyutları puan ortalamaları bakımından fakülteler arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Bu bulgular çalışmamızla paralellik göstermemektedir.

Katılımcıların kurumdaki görevlerine göre bireysel strateji, yönetsel stratejileri ve karar verme stillerinden rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve anlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir. Ancak Rasyonel karar vermede Müdürlerin ortalaması İlçe Müdürlerinden daha yüksek ortalamaya sahip olurken, Sezgisel karar vermede İlçe Müdürlerinin daha yüksek ortalamaya sahip olmaları müdürlerin rasyonel karar vermeye biraz daha eğilimli olduğunun bir göstergesi şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların gelir durumlarına göre bireysel strateji karar verme stilleri alt boyutlarından bağımlı, kaçınma ve anlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, yönetsel ve karar verme alt boyutlarından rasyonel ve sezgisel boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir.

Yönetsel stratejide 5001 TL üzeri geliri olanlar en yüksek ortalamaya sahip olmuşlardır. Bunu 3000-4000 TL geliri olanlar takip etmiştir. Bu durum, genelde İl müdürleri 5001 TL üzeri gelire sahiptir ve daha büyük kurumları yönetmektedir. Bu nedenle karar verirken alt birimlerle görüş alışverişinde daha çok ihtiyaç duyarlar. Oysa 4001-5000 TL gelire sahip grup daha ziyade ilçe müdürlerinden oluştuğu için ve daha küçük ölçekli kurumları yönettikleri için yönetsel karar vermeye daha az ihtiyaç

duyarlar. 3000-4000 TL geliri olan grup ise katılımcılardan oluşması nedeni ile genelde karar verirken üstlerine danışma ihtiyacı duymaları bu grubun yönetsel stratejilerde 4001-5000 TL grubundan daha yüksek ortalamaya sahip olmasına sebep olduğu söylenebilir.

Taşdelen,¹⁰⁵ Öğretmen Adayların Farklı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri isimli çalışmasında sosyo-ekonomik düzey algısına göre rasyonel karar verme stili düzeyi ortalamalarının önemli ölçüde farklılaşmadığı sonucunu elde etmiştir. Bu sonuç çalışmamızla paralel göstermemektedir. Bunun sebebi bizim çalışmamızda farklı gelir düzeyine sahip kişilerin iş niteliklerinde farklı olmasıdır. Oysa Taşdelen,¹⁰⁵'in çalışmasında farklı gelir düzeyindeki kişilerin tamamı öğretmenlik yapmaktadır. Bu durum bizim çalışmamızdaki yönetsel farklılığın sebebini yapılan işin niteliğinin etkilemesinden kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Veriler incelendiğinde katılımcıların yöneticilik süresi ve kurumdaki çalışma süresi bakımından göre bireysel strateji, yönetsel stratejileri ve karar verme stillerinden rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve anlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir.

İlmez¹⁰⁹ Bir Kamu Kurumundaki Görevli Yöneticilerin ve Çalışanların Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi çalışmasında bizim çalışmamıza paralel olarak çalışma süresi açısından bireysel strateji, yönetsel stratejileri ve karar verme stillerinden rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve anlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını bildirmiştir.

İlgili alan yazında araştırma bulgularımızla paralellik ve kısmen paralellik gösteren çalışmalar mevcuttur. Çorapçı,¹¹⁰ Öğretmenlerin Karar Vermede Özsayı Ve Karar Verme Stilleri adlı çalışmasında karar verme alt boyutlarına ilişkin puanlarının meslekteki hizmet yılı ve okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp

farklılaşmadığını incelemiştir. İnceleme sonucunda karar vermede özsaygı ve karar verme stillerinin tamamında meslekteki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışmamızda elde ettiğimiz bulgularla aynı doğrultudadır.

Bireysel stratejilerde 16 yıl ve üzeri grup daha yüksek puan alırken, yönetimsel stratejilerde 1-5 yıl grup daha yüksek ortalamaya sahip olmuştur. Bu durum, daha genç yöneticilerin tecrübelilere göre karar verme aşamasında birilerinin görüşünü almaya daha ihtiyaç duyduklarına işaret edebilir. Aynı şekilde diğer alt boyutlarda da daha düşük yöneticilik sürelerinin daha yüksek puanlar almalarının sebebinin tecrübe azlığından kaynaklanması şeklinde yorumlayabiliriz.

Veriler incelendiğinde katılımcıların eğitim durumları göre bireysel strateji, yönetimsel stratejileri ve karar verme stillerinden rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve anlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir. Doktora yapanlarda lise mezunlarına göre bireysel, yönetimsel stratejilerde ve karar verme alt boyutlarında daha yüksek ortalama hesaplanmıştır. Lisans mezunlarının ise ortalamaları her iki grup arasında kalmaktadır. Bu durum eğitim durumunun bireysel ve yönetimsel stratejileri etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Altay,¹¹¹ yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi ve bir araştırmada yapılan Tukey testi sonucuna göre, araştırmaya katılan lise mezunu yöneticilerle, lisansüstü mezunu yöneticilerin bağımlı karar verme stilleri arasında bizim çalışmamızın aksine anlamlı farklılar olduğunu görmüştür.

Veriler incelendiğinde katılımcıların yaşına göre bireysel strateji, yönetimsel stratejileri ve karar verme stillerinden rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve anlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Alqarni,¹¹² bizim çalışmamızda olduğu gibi Florida State Üniversitesi kütüphane yöneticilerine yönelik yaptığı araştırmada yaş ile karar verme stilleri arasında anlamlı

bir ilişki bulunmadığını ve yaşa bağlı olarak karar verme stilleri arasında fark olmadığını belirtmiştir.

Byrnes ve Mc Clenny,¹¹³ gençlerin yetişkinlerin karar verme davranışlarını karşılaştırdıkları araştırmalarında; erişkinlerin gençlere göre, karar verme aşamasında bilgiyi daha çok araştırdıklarını ve en iyi fikri daha sık seçtiklerini, yetenekleri hakkında daha gerçekçi olduklarını gözlemişler. Bu bulgu çalışmamızla paralellik göstermemektedir.

Şeker,³⁶ yöneticilerin bireysel strateji ve yönetsel stratejileri ile ilgili görüşlerinin demografik özelliklere göre farklılaşmasının incelediği çalışmasında, yöneticilerin yaş, eğitim durumu, eğitim bilgisi, mesleki kıdem ve yöneticilik sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlemlememiştir. Başka bir ifadeyle, farklı yaş, eğitim durumu, eğitim bilgisi, mesleki kıdem ve yöneticilik sürelerine sahip kamu kuruluşu yöneticilerin, yönetsel stratejiler ve bireysel yönetim stratejileri konularında benzer görüşlere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.³⁶ Çalışmamızda elde ettiğimiz bireysel ve yönetsel stratejiler yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve yöneticilik sürelerinin değişmesi bakımından farklılıklarla bu çalışmayla örtüşmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapmakta olan İl-İlçe Müdürlerinin karar verme stilleri ile demografik dağılımları arasındaki ilişki düzeyini araştırmak amacıyla yapılan çalışmada:

- ✓ Katılımcıların medeni durumları açısından bireysel strateji, yönetsel stratejileri ve karar verme stillerinden rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve anlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir.
- ✓ Katılımcıların mezun oldukları bölüme göre anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.
- ✓ Katılımcıların cinsiyetlerine göre karar verme stil ortalamalarında anlamlı farklılığa rastlanmamakla birlikte; erkek çalışanların sayısal yoğunluğunun çok yüksek olması bazı kararlarda kadınların karar verme stilleri ve düzeyini ölçmekte yetersiz kalmıştır.
- ✓ Katılımcıların mezun oldukları bölüm açısından bireysel strateji, yönetsel stratejileri ve karar verme stillerinden rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve anlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir.
- ✓ Yapılan çalışmada araştırma grubunun kurumdaki görevi ve yöneticilik süresi bakımından bireysel yönetim, stratejik yönetim uygulaması ile karar verme stillerinden rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma ve anlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir.
- ✓ Katılımcıların gelir durumlarına göre bireysel strateji karar verme stilleri alt boyutlarından bağımlı, kaçınma ve anlık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, yönetsel ve karar verme alt boyutlarından rasyonel ve sezgisel boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir.
- ✓ Yönetsel farklılıklar yapılan işin niteliğine göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bireysel Karar Verme Süreçlerinde;

- ✓ Bireyin sık olarak kullandığı karar verme stilini bilinmesi, karar verme zamanında daha sağlıklı çözümler üretmesinde önemli etkisi olduğu kabul edilmektedir. Süreç açısından bu konu göz ardı edilmemelidir.
- ✓ Karar verme stillerinden hangi değişkenlere göre farklılık olduğunun bilinmesi ve karar verme sürecinde bireylerin etkinliğinin ortaya konması ve geliştirilmesi olarak değerlendirilebilir.
- ✓ Kurumda çalışma süreleri, bitirdiği bölüm veya fakülte açısından BESYO mezunu olanların bilimsel çalışmaları daha çok takip etmesi için düzenlemeler yapıp bu tür çalışmaların yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.
- ✓ BESYO veya Spor Bilimleri Fakültesi mezunu yöneticilerin bireysel strateji, yönetsel strateji ve karar verme stilleri diğer alanlardan gelen yöneticilere oranla daha yüksek olması beklenmesine karşın elde edilen bulgulara anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Bu doğrultuda BESYO ve SPOR BİLİMLERİ alanında öğrencilerin bireysel strateji, yönetsel strateji ve karar verme stillerinin gelişimiyle ilgili müfredat güncellemesi yapılması gerekmektedir.
- ✓ Asaleten çalışmayanların karar verme stilleri ile asaleten çalışanların karar verme düzeylerinin incelenmesi yapılmalıdır.
- ✓ İş tecrübeleri fazla olanların bireysel karar verme stillerinde tecrübeleriyle kurum çalışanlarını sürece dahil ettikleri gözlenmiştir. Gerekli kurum içi eğitim ve seminerlerle karar verme stilleri genç veya daha az iş tecrübesine sahip olanlara aktarılmalıdır.

Kurumsal Karar Verme Süreçlerinde;

- ✓ Kurumsal karar verme süreçlerinde İl Müdürleri veya İlçe Müdürleri hiyerarşik düzende hem yatay hem de dikey olarak prosedürler çerçevesinde sürece alt

kademede çalışanları dahil etmeli ve görüşlerini almalıdır.

- ✓ Yetersiz personele sahip olan müdürlüklerde kurumsal karar alma stratejilerindeki aksamalar mutlaka giderilmelidir. Personelin niteliklerini artırmak adına kurum içi hizmet faaliyetleri düzenlenmelidir.
- ✓ Nitelikli alt yapıdan gelen personelin kurum içinde görüşlerini açıkça ifade edeceği ortamlar sağlanmalıdır.

Yönetimsel Karar Verme Süreçlerinde;

- ✓ Kurum içinde yönetim tarzına bağlı olarak olası şikâyetleri kurum personelinin ayrı oluşturulacak bağımsız bir denetim birimi tarafından araştırılmalıdır. Bu durum çalışanların kurumu sahiplenmesine ve daha verimli projeler üretmesine yardımcı olacaktır.
- ✓ Yöneticiler karar vericiler olarak alt düzeydeki personelle birlikte aldıkları kararları uygulamaya koyabilir. Böylece nasıl kararlar verildiğinin belirlenmesiyle, karar verme yaklaşımında doğru olmayan stillerin doğru olanlarla karşılaştırılması sonucunda doğru karar verme mekanizmasını geliştirmek açısından önemlidir.
- ✓ Bilimsel gelişmelerle birlikte kurum içi görevlendirmelerde bireysel başarı gösterenler mutlaka değerlendirmeli ve diğer çalışanların da bu tür etkinliklere yönelmesi sağlanmalıdır.
- ✓ Kurum içinde plan yapılarak yılın bazı dönemlerinde örgütsel bağlılık, yönetimsel gibi anketler yapılmalı sonuçların değerlendirmeye alınması sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

1. Duman H. *Stratejik Yönetim Aracı Olarak Müşteri Muhasebesi*, 1. Baskı. Ankara, Nobel Yayın, 2012: 4.
2. Tokgöz N, Ulukan C, Erdoğan Z, Demirci E, Baraz BA, Tiltay MA, Taşcı D, Besler S. Stratejik Yönetim ve İlgili Temel Kavramlar. İçinde: Taşcı D, Besler S (editörler). *Stratejik Yönetim-I*, 1. Baskı. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını 2561, 2012: 3.
3. Dinçer N. Spor Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri İle Problem Çözme Becerileri Üzerine Bir Araştırma. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2013.
4. Saruhan CŞ, Yıldız LM. *Çağdaş Yönetim Bilimi*, 3. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları, 2017: 217.
5. Fişek K. *Yönetim*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.437, 2. Baskı. Ankara, Paragraf Yayınları, 1979: 2.
6. Barnard C, *The Function of The Executive*, 13.Edition. Harvard University Press, Cambridge, 1968:65-73.
7. Doğan Y. *Spor Yönetimi*, 1. Baskı. Malatya, Öz Akdeniz Ofset, 1997: 8.
8. Krotee LM, Bucker AC. Yönetim Süreci. İçinde: Kasap H, Kesim Ü (editörler). *Spor Yönetimi*, 1. Baskı. İstanbul, Beyaz Yayınları, 2007: 18.
9. Şahin MH. *Spor Yönetiminde Desantralizasyon Liderlik Becerileri Ve Karar Verme Stilleri*, 1. Baskı. Ankara, Nobel Yayınları, 2016: 1.
10. Solak GS, Sancak ÖH. Karar Verme Sürecinde Etik. İçinde: Kırıışık F, Önder Ö (editörler). *Kamu Yönetimi ve Siyaset Biliminde Karar Verme*, 2. Baskı. Ankara, Detay Yayıncılık, 2015: 313.
11. Deniz ME. Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejileri ve Niteliklerine

- Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, 2002.
12. Dinçer Ö. Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi Sakarya İli Örneği, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2015.
 13. Kökdemir D. Belirsizlik Durumlarında Karar Verme Ve Problem Çözme. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 2003.
 14. Fişek, K. *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi*. Bağırhan Yayın Evi, Ankara. 1998: 349-373-535-536.
 15. Serarslan MZ. Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi. 1. Baskı. İstanbul, Morpa Kültür Yayınları. 2006: 19.
 16. Özdemir K, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi: Doğu Anadolu İlleri Örneği. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2012
 17. 3530 Sayılı BTGM kanunu”(t.y), http://www.sincan.gov.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=77. 24 Ağustos 2017.
 18. Bilir FP. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, 2005.
 19. Cankalp M. Sporda Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı. Ankara, Nobel Yayınları, 2005: 8-9.
 20. Ertürk S. *Gençlik ve Spor Bakanlığı Bünye ve Bağlı Kuruluşların Yeniden Düzenlenmesine İlişkin Teşkilat Araştırması Ön Projesi*. Gençlik ve Spor

Bakanlığı Yayın No: 30,Ankara. 1974: 2.

21. Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3289.pdf>. 24 Ağustos 2017.
22. Türkel A. *İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*, 1. Baskı. İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1998: 67.
23. Tortop N, İsbir GE, Aykaç B. *Yönetim Bilimi*,1. Baskı. Ankara, Yargı Yayınları, 1993: 7.
24. Tutar H. *Yönetici Sekreterliği*, 2. Baskı. Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2012: 54.
25. Ekenci G, İmamoğlu FA. *Spor İşletmeciliği*, 1. Baskı. Ankara, Nobel Yayınları, 2002: 18.
26. Memduhoğlu BS, Yılmaz K. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı. Ankara, Pegem Akademi Yayınları, 2013: 2.
27. Öztekin A. *Yönetim Bilimi*, 5. Baskı. Ankara, Siyasal Kitabevi, 2012: 17-18.
28. Özalp İ, Ağlargoş O, Paşaoğlu D, Şakar N. *Yönetim Bilimine Giriş. İçinde: Koparal C. (editör). Yönetim ve Organizasyon-I*, 1. Baskı. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını 2564, 2012: 16.
29. Başaran El. *Yönetim*, 3. Baskı. Ankara, Feryal Matbaası, 2000: 14.
30. Efil İ. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 10. Baskı. İstanbul Alfa Aktüel Akademi Yayın, 2009: 7.
31. Ertürk M. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayın, 2012: 73.
32. Basım N, Arğan M. *Spor Yönetimi*, 1. Baskı. Ankara, Detay Yayınları, 2009: 34.
33. Uygur A. *Örnek Olaylarla Yönetim Teoriler-Fonksiyonlar-Çağdaş Yaklaşımlar*,1. Baskı. Ankara, Detay Yayıncılık, 2016: 74-118.
34. Küçükali R. *Yönetim Felsefesi*, 1. Baskı. Ankara, Nobel Yayıncılık, 2011: 7-15.

35. Bozkurt O, Ergun T, Sezen S. *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara, Todaie Yayınları,1998: 225.
36. Şeker H. Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına Yönelik Bir Çalışma ve Şanlıurfa Örneği. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa: Harran Üniversitesi, 2012.
37. Akgemci T. *Stratejik Yönetim*, 4. Baskı. Ekim, Gazi Kitapevi, 2015: 5-21.
38. Turpcu S. Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Sistemi Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Stratejik Yönetim Uygulaması. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2017.
39. Yeniçeri Ö, İnce M. *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, 1. Baskı. İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Aralık 2005: 189-466.
40. Göl M. Stratejik Yönetim Eksenli Rekabet Gücü Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe Finansman Programı. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 1996.
41. Uçkun N. *Yatırımlarda Stratejik Karar Verme Süreci*, 2. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları, 2010: 19-20.
42. Ülgen H, Mirze SK. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı. İstanbul, Literatür Yayınları, 2004, 13: 26-34-38-58.
43. Lamba M. Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,2014, 16: 1-18.
44. Sayılı H. Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2008, 2: 1-200.

45. Güçlü N. Stratejik yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003, 2: 61-85.
46. David FR, *Strategic Management Concept and Cases*. New Jersey, Prentice Hall, 2007: 56.
47. Buzlu V. Stratejik Yönetim Planlama ve Sağlık Sektörü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2014.
48. Aktan CC, Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 2008, 4: 1-22.
49. Sözen T, Sunay H. Spor Federasyonları Yöneticilerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2010, 3: 1-129.
50. Eren E. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, 2013, s.1.
51. Johnson G, Scholes K. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Londra, Prentice Hall, 1999: 19.
52. Başpınar N. Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı'nın Uygulanabilirliği: İstanbul Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Doktora Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2016.
53. Lewis D: STK'lar İçin Bir Stratejik Yönetim Perspektifi. Çeviri: Hüroğlu C, *STK Yönetimi Konferans Yazıları No 4*, İstanbul, Bilgi Üniversitesi, 2004.
54. Wright P, Pringle DC, Kroll JM. *Strategic Management, Text And Cases America* 1992: 5.
55. Pearce II JA, Robinson RB. *Strategic Management Formulation, implementation, and Control*, Fourth Edition. Boston, 1991: 17.
56. Yılmaz K. Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması. *Sayıştay Dergisi*,

2003, 50-51: 67-86.

57. Dinçer Ö. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım 1996: 37.
58. Karahan G. Havayolu İşletmelerinde Yönetim Organizasyon Yapısı ve Stratejik Yönetim Uygulamaları, Türk Hava Yollarında Uygulanan Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2015.
59. Sarvan F, Arıcı DE, Özen J, Özdemir B, İçigen TE. On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003, 6: 73-112.
60. Yüzbaşıoğlu N. *2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama*, 1. Baskı. Ankara, Çizgi Kitapevi, 2004: 127-180-196.
61. Porter ME. *Competitive Advantage*, New York, FreePress, 1985.
62. Barutcuğil İ. *Stratejik Yönetim*, 1. Baskı. İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2013: 29-30-563-570.
63. Paşaoğlu D, Mirze KS, Besler S, Şakar NA, Barca M, Ağlargöz O, Dalyan F. Stratejik Değerleme ve Kontrol. İçinde: Koparal C, Şakar NA (editörler). *Stratejik Yönetim-II*, 1. Baskı. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını 3005, 2013: 131-132.
64. Wit DB, Meyer R. (2005). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxesto Create Competitive Advantage*, 3 th ed. London, Thomson Learning, 2005: 46.
65. Erkuş A. Stratejik Yönetim ve Liderlik. İçinde Okumuş F, Koyuncu M, Günlü E. (editörler). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 1. Baskı. İstanbul, Seçkin Yayıncılık, 2012: 250.
66. İmrek MK. Lider Olmak, 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2004: 270.

67. Atmaca Lİ. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, 2007.
68. Alyakut B. Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci Ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2007.
69. Günlü E, Bedük S. Stratejik Yönetimde Liderlik ve motivasyon, Stratejik insan kaynakları Yönetiminde Liderlik ve Motivasyon. İçinde: Serinkan C (editör). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, 3. Baskı Ankara, Nobel Yayınları, 2012: 202-224.
70. Yetim AA, Spor Yönetiminde Liderlik. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* I. 3, 1996: 94.
71. Yetim AA, Şenel Ö. Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü. *Milli Eğitim Dergisi* 2001, 150: 1-10.
72. Demir MH, Bircan B, Tütek H. *Yönetimsel Karar Verme*, 1.Baskı. İzmir, Bilgihan Basımevi, 1985: 1.
73. Bağırkan S. *Karar Verme*, 1. Baskı. İstanbul, Der Yayınları, 1985: 3.
74. Loo R. *A Psychometric Evaluation of The General Decision –Making Style Inventory Personality and Individual Differences*, 2000: 896.
75. Adsız E. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Çorum: Hitit Üniversitesi, 2016.
76. Draft RL. *Managerial Decision Making Management*, 3. Edition. Orlando: The

- Dryden Press; 1994.
77. Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*.1. Baskı. İstanbul, Beta Basım;2001:5-24.
78. Avşaroğlu S. Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Ve Stresle Başa çıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, 2007.
79. Alpagut Y, Bireysel Karar Verme. İçinde: Özyılmaz A, Ölçer F, Seçkin (editörler). *Güncel Yöntem ve Organizasyon Yaklaşımlar*, 1. Baskı. Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008: 387.
80. Robbins P, Decenzo A, Coulter M. Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar. Çeviri Editörü: Ögüt A. Nobel Yayıncılık, 2013: 72-73
81. Özge İ. İç güvenlikte kullanılacak insansız hava aracı seçiminde analitik hiyerarşi metodunun kullanılması.
82. İrmek MK. *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı*, 1. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları, 2003: 1-8.
83. Halaç O. *Kantitatif Karar Verme Teknikleri*, 5. Baskı. İstanbul, Alfa Yayınları, 2001: 25-26-50-60.
84. Yozgat O. *İşletme Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul, Meter Matbaası, 1983: 1.
85. Yıldırım FB, Önder E. *Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*, 2. Baskı, İstanbul, Dora Basım, 2015: 2-5.
86. Yeşilada T. Yeşilada AF, Tanyeri M. Rekabet üstünlüğü sağlamada pazarlama bilgi sistemleri. *S.D.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003, 8: 202-312.
87. Yozgat U. *Yönetimde Karar Verme Teknikleri*, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1994: 8-9-10.

88. Phillips SD, Paziienza NJ, Ferrin HH. *Decision-Making Styles And Problem-Solving Appraisal. Journal Of Counseling Psychology*. 1984: 497-502.
89. Wright G. *Behavioral Decision Making*. Plenum Press. New York, 1985.
90. Payne, WJ, Bettman RJ, Johnson JE. *The Adaptive Decision Maker*, Cambridge University Press. Cambridge. 1993.
91. Janis IL, Mann L. *Decision Making: A Psychological Analysis Of Conflict, Choice and Commitment*. New York: Free Press. 1977.
92. Çolaklıoğlu O. Çatışma Kuramına Dayalı Olarak Geliştirilen Karar Verme Beceri Eğitimi Grup Uygulamalarının Ergenlerin Karar Verme Stillerine Etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, 2010.
93. Temur FÖ. Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi (Rize İli Örneği). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, 2012.
94. Naktiyok A, İşcan ÖF. Örgütlerde farklı karar verme modelleri ve yöneticilerin performans değerlendirme kriterleri ile bireysel karar verme süreçleri arasındaki ilişki. *A.Ü.İ.B.D*, 2004, 1-2:287-306.
95. Scott SG, Bruce RA. *Decision Making Style: The Development and Assessment Of A New Measure. Educational And Psychological Measurement*, 1995, 55:818-831.
96. Çetin ÇM. Öğrencilerin Karar Verme Stillerinin Sosyal Beceri Düzeyleri ve Stresle Basa Çıkma Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2009.

97. Diniz HŞ. Karar Verme Becerileri Eğitim Programının İlköğretim Son Sınıf Öğrencilerinin Karar Verme Becerilerine Etkisi. İçinde: Erkan S, Kaya A (editörler) *DeneySEL Olarak Sınanmış Grupla Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Programları*, 5. Baskı. Ankara, Pegem Yayıncılık, 2015: 385-395.
98. Topal BH. Yönetimde Karar Verme Stillerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, 2013.
99. Balkıs M. Öğretmen adaylarının davranışlarındaki erteleme eğiliminin karar verme stilleri ile ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, 21:70.
100. Deniz E. Üniversite öğrencilerinin karar vermede öz saygı, karar verme stilleri ve problem çözme yöntemleri arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 2004, 4(15): 25-35.
101. Veysel T. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, Problem Çözme Becerileri, Karar Verme Stilleri ve Öfke Tarzları. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Doktora Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2015.
102. Ackoff RL. *The Art Of Problem Solving*, John Wiley&Sons, Inc. New York, 1978: 19.
103. Ackoff RL. *Scientific Method*, John Wiley&Sons, Inc. New York, 1962:31.
104. Öztürk ÜM. Farklı Okul Türlerindeki Öğrenim Gören Lise Öğrencilerinin Sınıf Seviyelerine Göre Düşünme Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2013.
105. Taşdelen A. Öğretmen Adayların Farklı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar

- Verme Stilleri. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2002.
106. Aktaş S. Gençlik ve Spor Bakanlığı Ve Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Karşılaştırılması Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisan Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2014.
107. Alver B, Ada Ş, Çakıcı D. Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006, 13: 55-70.
108. Keskin ÖD, Bayram L, Derebaşı D, Bostancı Ö, Kabadayı M. Üniversite Öğrencilerinin Kullandıkları Karar Verme Stratejilerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2016, 2: 1-12.
109. İlmez M, Bir Kamu Kurumundaki Görevli Yöneticilerin ve Çalışanların Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ufuk Üniversitesi, 2010.
110. Çorapçı A Sınıf Öğretmenlerinin Karar Verme Stilleri Ve İş Doyum Düzeylerinin Tespiti. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisan Tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, 2015.
111. Altay Ü. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi ve Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2011.
112. Alqarni A. *The Managerial Decision Styles Of Florida's State University Libraries' Managers*. A Dissertation Submitted to the School of Information

Studies in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, The Florida State University, Florida. 2003.

113. Brynes JP, Mc Clenny B. Decision Making in Young Adolescents and Adults. *Journal of Experimental Child Psychology*, 1994; 58: 359-388.



EKLER

EK-1. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler
Adı Soyadı: Kübra ÖZDEMİR
Doğum Tarihi: 10.10.83
Doğum Yeri: Erzurum
Medeni Hali: Bekâr
Uyruğu: T.C
Adres: Ardahan Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Tel: 0478 211 75 75
Faks:
E-mail: kubbraozdemir@hotmail.com
Eğitim
Lise: Nevzat Karabağ Anadolu Öğretmen Lisesi
Lisans: Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Yüksek Lisans: Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doktora: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Yabancı Dil Bilgisi
Üye Olunan Mesleki Kuruluşlar: Spor Bilimleri Derneği
İlgi Alanları ve Hobiler

EK-2. ETİK KURUL ONAYI

SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ ALT ETİK KURUL KARARI

Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı doktora öğrencisi Kübra ÖZDEMİR'in “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl-İlçe Müdürlerinin Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Karar Verme Stillerinin İncelenmesi” başlıklı doktora tez çalışması görüşüldü.

İlgilinin doktora tez çalışması alt etik kurulda onaylanarak mevcudun oybirliği ile karar verildi. 21.06.2016

ADI SOYADI	GÖREVİ	İMZA
Doç. Dr. Murat KALDIRIMCI	Spor Bilimleri Fakültesi Etik Alt Kurul Başkanı	
Doç. Dr. İlhan ŞEN	Spor Bilimleri Fakültesi Etik Alt Kurul Başkan Yardımcısı	
Yrd.Doç. Dr. Orcan MIZRAK	Spor Bilimleri Fakültesi Etik Alt Kurul Üyesi	
Yrd. Doç. Dr. Ahmet ŞİRİNKAN	Spor Bilimleri Fakültesi Etik Alt Kurul Üyesi	
Yrd. Doç. Dr. Yunus ÖZTAŞYONAR	Spor Bilimleri Fakültesi Etik Alt Kurul Üyesi	

EK-3. ANKET İZNİ



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Spor Genel Müdürlüğü

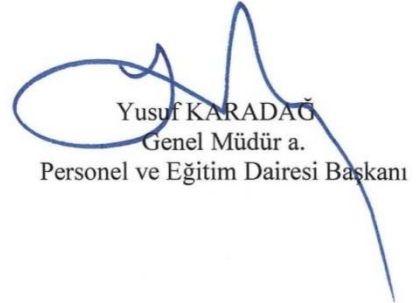
Sayı : 63296879-044/
Konu : Anket izni

17.08.2016* 03462

Sayın Kübra ÖZDEMİR
(Ardahan Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu)

İlgi: 30.05.2016 tarihli dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçeniz ile Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında çalışan İl ve İlçe Müdürlerine yönelik talep ettiğiniz anket çalışmanızın soruları incelenmiş; ilişkide bulunan tasdiklenmiş suretinin uygulanmasında bir sakınca görülmemiş olup anket değerlendirme sonucunun Başkanlığımıza bildirilmesini rica ederim.


Yusuf KARADAĞ
Genel Müdür a.
Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı

EK :
1 Anket (3 sayfa)

EK-4. DEMOGRAFİK BİLGİLER

Değerli Katılımcı, bu araştırma **Doktora Tezi** kapsamında hazırlanmış olup verilen cevaplar **Hiçbir Şekilde Üçün Bir Şahıs, Kurum Veya Kuruluşa Verilmeyecektir.** Çalışma sonunda elde edilecek çıktının doğruluğu ve güvenilirliği açısından vereceğiniz cevaplar önem arz etmektedir. Lütfen her soruya size en **uygun şıkı (X) şeklinde** işaretlemeye özen gösteriniz. Çalışmamıza yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

DEMOGRAFİK BİLGİLER			
1	Cinsiyeti	Kadın ()	Erkek ()
2	Yaşı	Belirtiniz :	
3	Medeni Durum	Evli ()	Bekar ()
4	Öğrenim Durumu	Lise () Lisans () Yüksekokul/Üniversite ()	
5	Bölümü Belirtiniz	BESYO/SBF () Diğer ()	
7	Kurumdaki Görevi	İl Müdürü () İlçe Müdürü ()	
9	Aylık Ortalama Geliriniz?	3000-4000 TL () 4001-5000 TL () 5000 TL'den fazla ()	
10	Kaç Yıldır Yönetici Olarak Çalışıyorsunuz?	1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 ve üzeri ()	
11	Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz ?	1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 ve üzeri ()	

Arş. Gör. Kübra ÖZDEMİR
Atatürk Üniversitesi. Sağlık Bil. Ens.
Beden Eğitimi ve Spor ABD./Doktora

ASİ GİBİDİR
A. Güven
Eğitim ve Geliştirme
Şube Müdürü

EK-5. BİREYSEL YÖNETİM STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

BİREYSEL YÖNETİM STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ					
Aşağıda belirtilen önemli kararları nasıl aldıklarını tanımlayan ifadeler verilmiştir. Sizden istenilen her ifade için, o ifadeye ne düzeyde katıldığınızı ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz ve maddelerin tümünü yanıtlayınız. Yardımlarınız için teşekkür ederim.					
BİREYSEL YÖNETİM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Kararlarda uzun vadeli sonuçları göz önüne alırım					
2- Hedeflere ulaşmak için çok sayıda seçenek üretirim					
3-Sorunları sistemli yaklaşıp çözerim					
4- İş sonuçlarına göre varsayımlarımı değiştiririm					
5- Alanımla ilgili son gelişmeleri takip ederim					
6-Mevcut stratejilerini analiz ederim					
7-Çalışma arkadaşlarımla sonuçlara odaklanmasını sağlarım					
8-Beraber çalıştığım kişilerin inisiyatif kullanmalarını teşvik ederim					
9-Liderlik yaptığım takımların performansını geliştiririm					
10-Mevcut sorunlarla yüzleşmeyi tercih ederim					
11-Uzun vadeli bakışın önemine inanmaktayım					
12-İşimde hedeflediğim amaçlara tam zamanında ulaşıyorum					
13-Kendi sorumluluğumdaki konuları en iyi uygulamalarla karşılaştırırım					
14-Yaptığım analizlerde bilimsel araştırma yöntemlerini uygularım					
15-Kurumumun mevcut durumlarıyla ilgili somut verilere dayalı tespitlerde bulunurum					
16-Kendime yüksek başarı hedefleri belirlerim					
17-Çalışanlara danışır ve bu fikirleri uygularım					
18-Paydaşları süreçlere dahil ederim					
19-Faaliyetlerdeki tüm riskleri belirlerim					
20-Üst politika belgelerindeki konuları bilirim					

ASLI GİBİDİR
A. GÜVEN
Eğitim ve Öğretim
Şube Müdürü

EK-6. KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ

KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ					
Aşağıda bireylerin önemli kararları nasıl aldıklarını tanımlayan ifadeler verilmiştir. Sizden istenilen her ifade için, o ifadeye ne düzeyde katıldığınızı ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz ve maddelerin tümünü yanıtlayınız. Yardımlarınız için teşekkür ederim.					
KARAR VERME STİLLERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.					
2- Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır.					
3-Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.					
4- Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.					
5-Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.					
6-Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.					
7-Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.					
8-Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.					
9-Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.					
10-Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.					
11-Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.					
12- Önemli kararlarımı başkalarına danışmadan aldığım nadirdir.					
13- Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.					
14-Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.					
15-Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.					
16-Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.					
17-Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.					
18-Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.					
19-Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.					
20-Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.					
21-Genellikle ani kararlar veririm.					
22-Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.					
23-Çabuk karar veririm.					
24-Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.					
25-Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.					

ASLI GİBİDİR
A. GÜVENLİĞİN
Eğitim ve Öğretim
Şube Müdürü

EK-7. YÖNETİM STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

YÖNETİMSSEL STRATEJİLER ÖLÇEĞİ					
Sizden istenilen her ifade için, o ifadeye ne düzeyde katıldığınızı ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz ve maddelerin tümünü yanıtlayınız. Yardımlarınız için teşekkür ederim.					
YÖNETİMSSEL STRATEJİLER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Hizmet kalitesi son derece önemlidir					
2-Teknolojik gelişmeler son derece önemlidir					
3-Hizmet kapsamının genişletilmesi önemlidir					
4- Verimli kaynak kullanılması önemlidir					
5- Yenilikçilik önemlidir					
6-Çalışanlar temel sorunları ne olarak anlamaktadır					
7-Hedeflere ulaşma düzeni ölçümlenmektedir					
8-Faaliyetlerden doğan sorunlar derinlemesine incelenmektedir.					
9-Yurt dışındaki benzer kurumlar sürekli takip edilmektedir..					
10-Karar vericiler ilişkide olunan farklı kurumlardan görüş alır.					
11-Strateji çalışmalarına yaygın katılım vardır.					
12-Stratejik planlama süreci etkin şekilde yürütülmektedir					
13-İş süreçleri performansı iyileştirilecek şekilde yenilenmektedir.					
14-Strateji geliştirme birimi'nin rolü açıkça bilinmektedir.					
15-Kurum amaçları bireyler tarafından benimsenmiştir					
16-Kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmaktadır.					
17-Kurumsal hedefler bireylerin yapması gereken işlere dönüştürülmüştür.					
18-Sürekli eğitim çalışmaları yürütülmektedir.					
19-İşleyiş hiyerarşinin olumsuzluklarından etkilenmemektedir.					
20-Yöneticiler arasında başarılı bir takım oyunu vardır.					
21- Farklı kurumlarda ortak hedefler doğrultusunda hareket edilmektedir.					
22-Birimler arası iş birliği mevcuttur.					
23-Fiziki ve teknik alt yapı yeterlidir.					
24-Nitelikli personel sayısı yeterlidir.					
25-Etkin stratejiler tasarlanır.					

ASLI GİBİDİR
A. GÖVEN
Eğitim Kurumları
Şube Müdürü