

## Yönetici Adaylarının Mantıklı Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerinin İncelenmesi

### A Study of the Decision-Making and Problem-Solving Levels of the Administrator Candidates

Fulya Yüksel - Şahin  
İstanbul Üniversitesi

#### Öz

Bu araştırmada, iletişim beceri düzeyleri farklı olan yönetici adaylarının mantıklı karar verme ve problem çözme beceri düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma, 3-21 Temmuz 2000 tarihleri arasında hizmet-içi eğitim seminerine katılan 109 yönetici adayı üzerinde yürütülmüştür. Veri elde etmek için, "Karar Stratejileri Ölçeği", "Problem Çözme Envanteri" ve "İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Toplanan veriler, Bağımsız Gruplarda t-Testi, Kruskal Wallis Testi ve Games-Howell Testi ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, iletişim beceri düzeyleri farklı olan yönetici adaylarının mantıklı karar verme ve problem çözme beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

*Anahtar Sözcükler:* Mantıklı karar verme, problem çözme ve iletişim becerileri

#### Abstract

The aim of this research was to investigate whether there were significant differences between the levels of decision making and problem solving skills of the administrator candidates whose communication skills were at different levels. The research was carried out on 109 candidate administrators who participated the in-service training seminar held between July 3-21, 2000. "Decision Making Style", "Problem Solving Inventory Form- A" and "Communication Skills Evaluation Scale" were used to collect data. The collected data were analysed by using t-Test on independent groups, Kruskal Wallis Test and Games-Howell Test. The results of this research revealed that there were significant differences between the levels of decision making and problem solving skills of the administrator candidates whose communication skills were at different levels.

*Key Words:* Decision making, problem solving and communication skills

#### Giriş

Çağdaş iş yaşamında yöneticilerin sahip olmaları gereken mesleki özelliklerin yanı sıra, kişisel özellikler ve beceriler de önemli bir yer tutmaktadır. Bu kişisel özellikler ve becerilerden en önemlileri etkili iletişim kurabilme, mantıklı karar verebilme ve problem çözebilmedir. Bu özellikler, son yıllarda üzerinde çalışmaların yoğunlaştığı önemli konular haline gelmiştir.

Kalite yönelimli ve başarıya odaklanmış bir okul yöneticisinin görevlerini başarılı bir biçimde yerine getirmesinde etkili olan öğelerden birisi de iletişim becerisidir. Araştırmalar, iletişim problemlerinin kişiler-arası güçlüklerin önemli bir nedenini oluşturduğunu göstermektedir. Örneğin, birçok iletişim problemi yanlış anlama ve bireyin düşüncelerini ve isteklerini kızgın ve öfkeli bir biçimde iletmesinden kaynaklanmaktadır (Wayne, 1997). Etkili iletişim becerileri, bireylerden doğan yanlış anlama ve anlaşılma gibi problemleri önler (Cooley, 1994).

İletişim becerisi, 'empati ve saygıyı' etkili bir biçimde kullanarak, duygu ve düşünceleri karşıdaki kişiye maske takmadan 'ben dili' ile iletme; etkin dinleyebilme;

Yrd. Doç. Dr. Fulya Yüksel-Şahin, İstanbul Üniversitesi, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Anabilim Dalı, İstanbul

'ben' savaşı vermeden, başkalarını küçük görmeden kendi haklarını koruyabilme; sözel mesajlarla sözel olmayan mesajlar arasında tutarlılık sağlayabilme biçiminde bireyin, karşısındaki kişilerle doyum verici ilişkiler kurabilmesini sağlayan, bireyin toplum içinde yaşamasını kolaylaştıran, başkalarından olumlu tepkileri getiren öğrenilmiş davranışlar olarak tanımlanabilir (Yüksel-Şahin, 1997).

Okul yöneticisinin görevini başarılı bir biçimde yapabilmesi için, aktif dinleyebilmeli; empati ve saygıyı etkili bir biçimde kullanabilmeli; duygu ve düşüncelerini 'ben dili' ile atılgan bir biçimde iletebilmeli; sözel mesajlarla sözel olmayan mesajları arasında tutarlılık sağlayabilmeli; öğretmen, okul psikolojik danışmanı ve öğrencilerine başarılı olmaları için uygun ortamlar hazırlayarak güdüleyebilmeli, kendilerini göstermelerine izin verebilmeli ve onlara 'yetişkin bir birey' gibi davranabilmelidir. Etkili iletişim becerilerine sahip olan yöneticiler, amaçların doğru anlaşılması, kavranması ve uygulanması yolunda daha etkili ve daha başarılı olurlar.

Okul ortamında, yöneticilerin yaptığı en önemli işlerden birisi de karar vermektir. Bu nedenle, etkili yöneticilerin mantıklı karar vermeleri son derece önemlidir. Karar verme kaçınılmazdır ve önemli bir yaşam becerisidir (Yalom, 2000; Ivey, Ivey ve Simek-Downing, 1987). Kuzgun'a (1993) göre, karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için üç koşul bulunmalıdır. Bu koşullar:

1. Karar verme ihtiyacını ortaya çıkaran bir güçlüğün varlığı ve bu güçlüğün birey tarafından hissedilmesi.
2. Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin olması.
3. Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olmasıdır.

Karar verme, iki ya da daha fazla seçenek arasında en uygun seçimi yapma, bir nevi karşılaşılan sorunlara çözüm bulma eylemidir (Yalom, 2000; Huitt, 1992; Parham, 1988; Ivey, Ivey ve Simek-Downing, 1987). Araştırmalar, karar verme durumunda, akılcı bir yaklaşımın kullanılmasının ve mantıklı karar verme stiline uygulanmasının daha etkili olduğunu ve bireyin daha uygun kararlar almasını sağladığını göstermektedir (Bacanlı, 2000; Ersever, 1996). Mantıklı karar verme, karar verme durumunda bireyin akılcı ve rasyonel düşünerek, olası seçenekler hakkında bilgi

toplaması, her seçeneğin avantajlarını ve dezavantajlarını dikkate alması ve yaptığı değerlendirmelerin sonucunda, kendisine en uygun seçeneğe yönelmesidir (Nutt, 1999; Ersever, 1996; Huitt, 1992).

Yerinde ve uygun verilmiş kararlar, bireyin yaşamında olumlu değişimlere neden olurken, hatalı verilmiş kararlar yaşam yönelimini olumsuz yönde etkilemektedir (Güçray, 1998). Öyle ki, yanlış bir karar bireyin bazen çevresini veya içinde bulunduğu örgütü de tehdit edici sonuçlara yol açabilir (Sinangil, 1993). Karar verme ile ilgili kuramsal görüşlerde ve araştırmalarda bireylerin etkili karar vermelerinin kendilerinin ve başkalarının yaşamını daha doyumlu hale getireceği ileri sürülmektedir (Bacanlı, 2000).

Etkili karar veren bireylerin kişilik yapısı sağlıklı olup, amaca uygun olarak akılcı davranabilen, zamanı iyi kullanan, eylemlerinde geniş bir seçenekler dizisi içinden en uygun olan seçimi acele etmeden yapabilen, seçimleri sonucunda elde edeceği verileri değerlendiren, objektif olabilen, her seçeneğin getireceği olumlu ve olumsuz sonuçları dikkatlice ölçebilen, yeni bilgiler araştıran ve kararı için planlar yapabilen kişilerdir. Bu basamakların herbiri ne kadar çok yeterli olursa, verilen kararın da o denli etkili olacağı belirtilmektedir (Robson, Cook, Hunt ve Alfred, 2000; Jannis ve Mann, 1977; Akt; Eldeleklioğlu, 1996; Huitt, 1992; Parham, 1988; Ivey, Ivey ve Simek-Downing, 1987).

Broner (1993)'a göre, karar verme davranışı, bu davranışın üzerinde etkili olan üç temel belirleyici ve bunların etkileşimi ile açıklanmaktadır. Karar verme davranışının temel belirleyicileri şunlardır: Bir görev olarak karar vermeyi gerektiren problem durumu, kararı vermekten sorumlu olan birey ve karar vermeyi yansıtan karar verme süreci. 'Davranış', 'rol alma' ve 'problem çözme', karar verme davranışı bağlamında eş anlamlı olarak ele alınmaktadır (Akt; Ersever, 1996).

Karar verme süreci, problemi çözmeye de yöneliktir (Huitt, 1992). Problem temelde, bireyin bir hedefe ulaşmada engellenme ile karşılaştığı bir çatışma durumudur. Problem çözme ise belirli bir amaca ulaşmak için karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik bilişsel, psikolojik boyutları olan ve bir dizi çabayı içeren bir süreçtir (Çam, 1997; Morgan, 1984).

Problem çözme süreci, problemin farkına varılması ve tanımlanması, amacın belirlenmesi, çözüm seçeneklerinin oluşturulması, çözüm seçeneklerinin değerlendirilmesi, karar verme ve değerlendirmeyi içermektedir.

Bir problemin çözümünde ilk adım, problemin fark edilmesidir. Problem fark edildikten sonra, problemin doğru tanımlanması çok önemlidir. Daha sonra, olması muhtemel çözümleri, düşünceleri, planları ya da önerileri toplayarak, konu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmak gerekir. Bu durum, bulunacak olası çözümlerin etkililiğini artırmaktadır. Yeterli bilgi toplandıktan sonra problemi çözümleyebilecek gerçekçi ve ulaşılabilir çözümler belirlenir ve seçilir. En uygun seçime götüreceği düşünülen seçenektan başlanarak belirlenen seçenekler amaç doğrultusunda uygulamaya konular ve değerlendirmesi yapılır. Problem çözümünde başarısız olunmuşsa, diğer seçenekler üzerinde çalışılır (Liebert ve Spiegler, 1990; Feldman, 1989; Mc.Connell, 1989; Parham, 1988; Stanton, 1988).

Etkili bir yönetim ve kalite için problem çözme becerileri önemlidir. Ortaya çıkan birçok başarısızlıkların önemli bir nedeni problem çözme becerilerinin eksik olmasından kaynaklanmaktadır (Billing, 1998).

Sonuç olarak etkili iletişim kurabilen, mantıklı karar verebilen ve karşılaştıkları problemleri çözebilen yöneticiler etkili ve başarılı olurlar. Bütün bu özelliklere sahip olan yöneticiler, astları ve üstleri ile sağlıklı ve doyum verici ilişkilerin doğması ve gelişmesine öncülük ederler. Böylece, kaygı, korku ve şüphenin kaybolarak onun yerine motivasyon, çalışma inancı ve dayanışmanın gelişmesine katkıda bulunurlar. İş yaşamındaki bu gelişim iş verimliliğini artırır, kaliteyi yükseltir. Yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı, bireyin hem kişilerarası ilişkilerinde hem de iş yaşamında mutlu ve doyumlu olabilmesi için etkili iletişim kurabilmesi, mantıklı karar verebilmesi ve etkili bir biçimde problem çözebilmesi gibi özellikler oldukça önemlidir. Bu araştırma, yönetici adaylarının iletişim becerileri, mantıklı karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinin belirlenmesi ve çıkan sonuçlardan yararlanılması açısından önemli olabilir. Bu araştırma ile iletişim beceri düzeyleri farklı olan yönetici adaylarının mantıklı karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi amaçlanmıştır.

## Yöntem

### Evren-Örnekleme

Araştırmanın evrenini, "Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Okul Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme İlişkin Yönetmelik" gereği yapılan seçme sınavını kazanan yönetici adayları oluşturmuştur.

Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan ve sınavı kazanmış olup 3-21 Temmuz 2000 tarihleri arasında hizmet-içi eğitim seminerine katılan 109 yönetici adayları oluşturmuştur.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada gerekli bilgileri toplamak amacı ile, "İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği", "Karar Stratejileri Ölçeği" ve "Problem Çözme Envanteri" kullanılmıştır.

### 1. İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği (İBDÖ)

Yönetici adaylarının iletişim beceri düzeylerini ölçmek için, Korkut (1996) tarafından geliştirilen "İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği (İBDÖ)" kullanılmıştır. 25 maddelik bu ölçek, bireylerin iletişim becerilerini nasıl değerlendirdiklerini anlamak amacı ile geliştirilmiş 5'li likert tipi bir ölçektir. İBDÖ'nün geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Korkut (1996) tarafından yapılmıştır.

İBDÖ'nün geçerlik çalışması için yapılmış olan faktör analizi sonuçları ölçeğin tek boyutlu olduğunu gösterir niteliktedir. İBDÖ'nün güvenilirlik çalışmasında testin tekrarı yöntemi sonucunda güvenilirlik katsayısı .76 ( $p < .001$ ) olarak elde edilmiştir. İç tutarlılık katsayısı alfa değeri ise .80 ( $p < .001$ ) olarak bulunmuştur.

Yüksel-Şahin (1997) tarafından da, İBDÖ'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik çalışması için 120 üniversite öğrencisine "testin tekrarı" yöntemi kullanılarak üç hafta ara ile iki kez uygulanmıştır. İBDÖ'nin güvenilirliği .87 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geçerlik çalışması için Öztan (1994) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan Lorr'un "Kişilerarası İlişkiler Tarzı Ölçeği (KITÖ) kullanılmıştır. Bu ölçek, İBDÖ ile birlikte 120 üniversite öğrencisine uygulanmıştır. Sıra farkları korelasyonu sonucunda elde edilen değer .54 olarak bulunmuştur.

### 2. Karar Stratejileri Ölçeği

Yönetici adaylarının karar verme stillerini ölçmek için Kuzgun (1993) tarafından geliştirilen "Karar Stratejileri Ölçeği" kullanılmıştır. Karar Stratejileri Ölçeği'nin mantıklı karar verme alt ölçeği, bu araştırmada kullanılmıştır. Araştırmada yer alan deneklerin, Karar



Stratejileri Ölçeği'nin içtepsel karar verme, bağımsız karar verme ve kararsızlık alt ölçeklerinden elde ettikleri puanlar değerlendirmeye alınmamıştır.

Karar Stratejileri Ölçeği 40 maddeden oluşmakta ve Likert tipi 5 dereceli olarak değerlendirilmektedir. Ölçeğin geçerlik çalışması için yapılmış olan faktör analizi sonuçları ölçeğin dört boyutlu olduğunu gösterir niteliktedir. Ölçeğin faktör analizi çalışmaları sonucunda içtepsel, mantıklı, bağımsız karar verme ve kararsızlık olmak üzere dört faktör belirlenmiştir. Alt ölçeklerde 10'ar madde bulunmaktadır. Yanıtların puanlanması 1 ile 5 arasında yapılmaktadır. Her alt ölçekten alınabilecek en düşük puan 10, en yüksek puan ise 50'dir. Alt ölçekten alınan puanın artması, o alt ölçeğe ilişkin karar verme stilinin benimsendiğini göstermektedir.

Karar Stratejileri Ölçeğinin geçerliğini sınamak için ölçek karar stratejileri bakımından aralarında fark olduğu ileri sürülen gruplara uygulanmış ve bu ölçeğin gruplar arasındaki ayırdediciliğine bakılmıştır. Bu amaçla ölçek, lise öğrencilerine uygulanarak karar stratejileri yönünden cinsiyetler arasındaki farka, yetişkinlere uygulanarak gençlerle arasındaki farka ve sık sık karar verme durumu ile karşılaşan doktorlara, hukukçulara, subaylara ve tiyatro sanatçılarında uygulanarak bu gruplar arasındaki farklılıklara bakılmış ve aracın bu grupları beklenen yönde ayırdettiği görülmüştür (Kuzgun, 1993).

Ölçeğin güvenilirlik çalışması için, 70 kişilik bir öğrenci grubuna iki kez uygulanarak ölçeğin test tekrar test güvenilirliğine bakılmıştır. Ölçeğin test tekrar test yöntemi ile belirlenen korelasyon katsayıları; içtepsel karar verme alt ölçeği için .81, mantıklı karar verme alt ölçeği için .80, bağımsız karar verme alt ölçeği için .52 ve kararsızlık alt ölçeği için .86 olarak bulunmuştur. Ölçeğin hesaplanan Cronbach Alfa değerleri; içtepsel karar verme alt ölçeği için .74, mantıklı karar verme alt ölçeği için .72, bağımsız karar verme alt ölçeği için .55 ve kararsızlık alt ölçeği için .72 olarak hesaplanmıştır.

### 3. Problem Çözme Envanteri (PÇE)

Yönetici adaylarının problem çözme becerilerini nasıl algıladıklarını ölçmek için, Heppner ve Petersen tarafından geliştirilen ve Şahin, Şahin ve Hepner tarafından 1993 yılında, uyarlama çalışması yapılmış olan "Problem Çözme Envanteri" (Savaşır ve Şahin, 1997) kullanılmıştır.

PÇE, 35 maddeden oluşan 1-6 arasında puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Puanlama yapılırken 3 madde çıkarılmakta ve toplam 32 madde değerlendirmeye alınmaktadır. Ölçek, toplam puan olarak kullanılabilir. Bu çalışmada da, toplam puan değerlendirilmeye alınmıştır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 32, en yüksek puan 192'dir. Ölçekten alınan düşük puan problem çözme becerisinin yüksek, yüksek puan ise problem çözme becerisinin düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Ölçeğin güvenilirlik çalışması için, toplam 244 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yarıya bölme güvenilirliği tekniği ile elde edilen güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin geçerlik çalışması için yapılan, ölçüt bağımlı geçerlik çalışması için ölçeğin toplam puanı ile Beck Depresyon Ölçeği arasındaki korelasyon katsayısı .33 ve STAI-T toplam puanı arasında korelasyon katsayısı ise .45 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliği çalışması için Beck Depresyon Ölçeği ve STAI-T'den alınan puanlara göre oluşturulan uç grupları anlamlı olarak ayırabildiği belirtilmektedir. Yapılan diskriminant analizi sonucunda ise ölçeğin disforik ve disforik olmayan grupları, ait oldukları gruplara %94 ve %55 oranlarında; kaygılı ve kaygılı olmayan grupları ise %90 ve %80 oranlarında doğru olarak sınıflandırılabilirdiği ortaya çıkmıştır (Savaşır ve Şahin, 1997).

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanması amacı ile, ölçekler araştırmacı tarafından uygulanmış ve yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS Paket Programı'ndan yararlanılmıştır. Yönetici adaylarının iletişim beceri düzeylerine göre mantıklı karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için bağımsız gruplarda t-testi yapılmıştır.

Araştırmada, iletişim beceri düzeyleri yüksek ve düşük olan yönetici adaylarının cinsiyet değişkenine göre mantıklı karar verme ve problem çözme düzeyleri arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için Kruskal-Wallis (KW) Varyans Analizi yapılmıştır. KW değerinin anlamlı bulunduğu durumlarda farkın kaynağını saptamak amacı ile Games-Howell Testi kullanılmıştır.

Kruskal Wallis Varyans Analizi, ikiden çok bağımsız grup arasında farklılık olup olmadığını incelemek için kullanılır. Denek sayısı yeterli değilse ya da denek sayısı yeterli olduğu halde veri parametrik varsayımları yerine getiremiyorsa Varyans Analizi yerine Kruskal Wallis Varyans Analizi kullanılmalıdır (Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, K. 1998; Ünver ve Gangam,1996). Grup sayısı 3 ya da daha fazlaysa; nj'lerin bazıları 5'ten küçükken, bazıları 5'ten büyükse, bu gibi ara durumlarda da Kruskal-Wallis (G ve b) Testi kullanılabilir (Gangam, 1998). Araştırmada, anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

### Bulgular

Bu bölümde, araştırmada ele alınan problemin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

#### 1. İletişim Beceri Düzeylerine Göre Yönetici Adaylarının Mantıklı Karar Verme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmada, iletişim beceri düzeyi yüksek ve düşük olan yönetici adaylarının mantıklı karar verme düzeyleri açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla, iletişim beceri düzeyi yüksek ve düşük olan yönetici adaylarının mantıklı karar verme alt ölçeğine ilişkin puanları açısından bağımsız gruplarda t- Testi ile karşılaştırılmış ve elde edilen bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1  
*İletişim Becerisi ve Mantıklı Karar Vermeye Göre t-Testi Sonucu*

İletişim Beceri Düzeyi	n	$\bar{X}$	t
Yüksek	58	40.07	2.24*
Düşük	51	38.02	

\* p<.05

Tablo 1'de görüldüğü gibi, yönetici adaylarının iletişim beceri düzeylerine göre mantıklı karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık (p<.05) olduğu bulunmuştur. İletişim beceri düzeyi yüksek olan yönetici adaylarının mantıklı karar verme düzeyleri,

iletişim beceri düzeyi düşük olan yönetici adaylarının mantıklı karar verme düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur.

#### 2. İletişim Beceri Düzeylerine Göre Yönetici Adaylarının Problem Çözme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmada, iletişim beceri düzeyi yüksek ve düşük olan yönetici adaylarının problem çözme düzeyleri açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla, iletişim beceri düzeyi yüksek ve düşük olan yönetici adaylarının problem çözme ölçeğine ilişkin puanları açısından bağımsız gruplarda t-testi ile karşılaştırılmış ve elde edilen bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2  
*İletişim Becerisi ve Problem Çözmeye Göre t-Testi Sonucu*

İletişim Beceri Düzeyi	n	$\bar{X}$	t
Yüksek	58	63.29	5.49*
Düşük	51	76.10	

\* p<.05

Tablo 2'de görüldüğü gibi, yönetici adaylarının iletişim beceri düzeylerine göre problem çözme puanları arasında anlamlı bir farklılık (p<.05) olduğu bulunmuştur. İletişim beceri düzeyi yüksek olan yönetici adaylarının problem çözme beceri düzeyleri, iletişim beceri düzeyi düşük olan yönetici adaylarının problem çözme beceri düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur.

#### 3. İletişim Beceri Düzeyleri Farklı Olan Yönetici Adaylarının Cinsiyete Göre Mantıklı Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmada, iletişim beceri düzeyleri yüksek ve düşük olan yönetici adaylarının cinsiyet değişkenine göre mantıklı karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla, yönetici adaylarının mantıklı karar verme ve problem çözme puan ortalamalarına, cinsiyet için Kruskal-Wallis varyans çözümlenmeleri uygulanmıştır. Bu varyans çözümlenmelerine ilişkin bulgular özet olarak Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3  
İletişim Becerisi ve Cinsiyete Göre Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları

İletişim Beceri Düzeyine Göre Kişisel Değişken		Mantıklı Karar Verme			Problem Çözme		
		Mertebe Ortalaması	SD	KW	Mertebe Ortalaması	SD	KW
Cinsiyet							
İletişim Bec. Yüksek Kadın	8	62.81			66.38		
İletişim Bec. Yüksek Erkek	51	60.27	3	4.4	38.76	3	25.53*
İletişim Bec. Düşük Kadın	2	37.00			77.75		
İletişim Bec. Düşük Erkek	48	48.84			69.41		

Tablo 3 incelendiğinde, iletişim beceri düzeyleri farklı olan yönetici adaylarının cinsiyet değişkenine göre mantıklı karar verme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken; iletişim beceri düzeyleri farklı olan yönetici adaylarının cinsiyet değişkenine göre problem çözme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

İletişim beceri düzeyleri farklı olan yönetici adaylarının cinsiyete göre problem çözme düzeyleri arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacı ile yapılan Games-Howell Testi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, iletişim beceri düzeyleri farklı olan yönetici adaylarının cinsiyet değişkenine göre problem çözme beceri düzeyleri açısından kendi içinde yapılan karşılaştırmada; iletişim beceri düzeyi yüksek olan erkek yönetici adaylarının problem çözme beceri puanlarının ortalaması (8=62.12), iletişim beceri düzeyi düşük olan erkek yönetici adaylarının problem çözme beceri puanlarının ortalamasından (8=76.02) anlamlı düzeyde düşük (düşük puan yüksek beceriyi

ifade etmektedir) olduğu bulunmuştur. Ayrıca, iletişim beceri düzeyi yüksek olan erkek yönetici adaylarının problem çözme beceri puanlarının ortalaması (8=62.12), iletişim beceri düzeyi yüksek olan kadın yönetici adaylarının problem çözme beceri puanlarının ortalamasından (8=72.63) anlamlı düzeyde düşük (düşük puan yüksek beceriyi ifade etmektedir) olduğu bulunmuştur.

#### Sonuç

Bu çalışmada, iletişim beceri düzeyleri farklı yönetici adaylarının mantıklı karar verme ve problem çözme beceri düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda, iletişim beceri düzeyi yüksek olan yönetici adaylarının mantıklı karar verme ve problem çözme beceri düzeyleri, iletişim beceri düzeyi düşük olan yönetici adaylarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Etkili iletişimi kurabilen bireyler atılgan davranışı da gösterebilen kişilerdir. Atılgan olan bireyler, amaçları doğrultusunda hareket ederler. Karşılaştıkları sorunları çözümlenebilmek için çekingen kişinin aksine, çaba sarfederler (Fernsterheini ve Baer, 1994). Nitekim, Piccinin, Mc Carrey, Fairweather, Vito ve Conrad (1998)’in yapmış oldukları araştırma sonucunda, atılganlık düzeyi yüksek olan kişilerin problem çözme beceri düzeyleri yüksek bulunmuştur. Agada, Weaver ve diğerleri (1994), atılganlığın problem çözmeyi olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler. Öte yandan Chiauzzi ve Heimberg (1986), atılganlık düzeyi yüksek olan kişilerin karar verme beceri düzeylerinin atılganlık düzeyi düşük olanlarınkine göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu bulmuşlardır (Akt; Piccinin ve

Tablo 4  
İletişim Becerisi ve Cinsiyete Göre Problem Çözme Beceri Puanlarına İlişkin Games-Howell Testi Sonucu

İletişim Beceri Düzeyine Göre Kişisel Değişken	Problem Çözme Becerileri			
	(1)	(2)	(3)	(4)
Cinsiyet				
İletişim Bec. Yüksek Kadın (1)	-	10.51*	4.38	3.40
İletişim Bec. Yüksek Erkek (2)		-	14.88	13.90*
İletişim Bec. Düşük Kadın (3)			-	.98
İletişim Bec. Düşük Erkek (4)				-



diğerleri, 1998). Söz konusu bu araştırma sonuçları, eldeki araştırma bulgularını desteklemektedir.

Karar verme sürecini etkileyen önemli faktörlerden birisi de etkili iletişimdir. Karara katılan bireyler arasında etkili bir iletişim varsa, kararın verilmesi, uygulamaya konulması ve karşılaşılan problemlerin çözümlenmesinde başarılı olma olasılığı da yüksek olacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre, iletişim beceri düzeyleri farklı olan yönetici adaylarının cinsiyet değişkenine göre mantıklı karar verme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Matthew, Lusier ve Coman (1999), Chaganti'nin 1986 ve Powell'ın 1990 yılında yapmış oldukları araştırmalar sonucunda, yönetimde karar verme stilleri bakımından cinsiyete göre bir farklılık olmadığını; Hudgens ve Fatkin'in 1985 ve Johnson ve Powell'ın 1990 yılında yapmış oldukları araştırmalar sonucunda, yönetimde kadın ve erkeğin risk altında karar vermede eşit düzeyde başarılı olduğunu belirtmektedirler. Bu araştırma bulguları, araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Ancak Kuzgun (1993), kadınların çevrenin beklentilerine duyarlı olmaları ve bu yönde sorumluluk almaları nedeni ile daha dikkatli ve mantıklı karar verebildiklerini belirtmektedir. Kültürümüzde, kadınların daha kontrollü davranmaları yolundaki beklenti ise, onların daha az içtepisel davranmalarına yol açmaktadır.

İletişim beceri düzeyi yüksek olan erkek yönetici adaylarının problem çözme beceri puanlarının ortalaması, iletişim beceri düzeyi düşük olan erkek yönetici adaylarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, iletişim beceri düzeyi yüksek olan erkek yönetici adaylarının problem çözme beceri puan ortalaması, iletişim beceri düzeyi yüksek olan kadın yönetici adaylarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Yönetici adaylarının okul ortamında yöneticiler, öğretmenler, okul psikolojik danışmanları, öğrenciler ve veliler ile etkin bir sosyal etkileşimi başlatma, sürdürme ve karşılaştıkları problemlere çözüm bulma konusunda daha fazla sorumluluk üstlenmeleri beklenmektedir. Bu beklentiler, hem erkek hem de kadın yönetici adaylarının etkili iletişim kurabilmelerini benzer yönde etkilerken, karşılaştıkları problemleri çözebilmelerini farklı yönde etkileyebilmektedir. Çünkü, cinsiyet rolüne ilişkin kalıp yargılarda, erkeğe bağımsızlık, yarışmaya açıklık, karşılaştığı

problemleri çözme ve atılganlık gibi özellikler yüklenilmektedir (Arrindell ve Veenhoven, 2001). Bu tarz beklentiler erkeğin problem çözme becerisini kadınlara göre daha olumlu bir biçimde etkileyebilmektedir. Öte yandan, kadınların daha duygusal davranmaları, toplum içinde daha kolay yakın ilişkiler kurabilmeleri, özverili ve daha hoşgörülü olmaları beklenmektedir. Yakın ilişkileri başlatmak ve geliştirmek etkili iletişim kurmayı gerektirir (Agada ve diğerleri, 1994; Hogan, Curphy ve Hogan, 1994). Grove ve Montgomery (2001), cinsiyete göre liderlik stillerinde kadın yöneticilerin iletişim odaklı olduklarını; erkek yöneticilerin ise görevi tamamlama, amaçlara ulaşma ve kazanma odaklı olduklarını belirtmektedirler. Bu durum, erkek yöneticilerin problem çözme beceri düzeyini aktif olarak etkileyebilmektedir.

Yöneticinin etkili iletişim kurabilmesi çok önemlidir. Okul ortamında yönetici ile öğretmenler, öğrenciler, okul psikolojik danışmanı ve veliler birbirleri ile sürekli olarak etkileşimde bulunurlar. Sarıtaş (1998), bu etkileşimlerin bazıları olumlu, yararlı ve geliştirici deneyimlerle sonuçlanırken, istenmemesine karşın bazıları da olumsuz ve gelişimi engelleyici biçimde sonuçlanabilmektedir. İletişim becerilerinin gelişmesi insanların ilgilendikleri şeylere çabuk ulaşma, fırsatları değerlendirme ve duygusal olarak çevreye uyum sağlamalarına yardımcı olur. Ayrıca, bireylerin sosyal yaşamlarında başarılı olmaları onların etkili iletişim becerilerini kazanmalarını sağlar. Kısaca, iletişim becerisi ile yaşamdaki başarı arasında olumlu bir ilişki vardır (Voltan, 1980).

Yönetimsel rolün gereklerinden olan karar verme, sorun çözme sürecinin içinde yer alan bir süreçtir (Hogan ve diğerleri, 1994). Yöneticiler sürekli olarak değişik sorunlarla karşılaşır. Erdoğan (2000), bazen bu sorunların yöneticide stres, tedirginlik ve endişe oluşturabildiğini belirtmektedir. Ancak, yöneticinin sorunları etkili bir biçimde çözümlenebilmesi gereklidir. Sorun çözme bir beceridir ve bu beceriye sahip olmayan yöneticiler herhangi bir sorunla karşılaştıkları zaman kendi iç dünyalarına göre tepkide bulunabilmektedirler. Bu durum, yeni sorunların çıkmasına neden olabilmektedir.

Sorunla karşılaşıldığında, mantıklı kararlar alarak sorunu çözümlenmeye çalışmak akılcı bir yoldur. Ancak,

düşünmeden taşkınlıkla davranma, başkalarının yönlendirmesine izin verme ya da sorunu çözümlmek için bir çaba göstermeme ve bunu zamana bırakmak süreç içerisinde birçok başka sorunu beraberinde getirebilmektedir (Erdoğan, 2000).

İletişim becerilerini (Yüksel-Şahin, 1997; Korkut, 1996; Coşkun, 1994; Barry, Robb ve Graham, 1992; Borrys, 1981), mantıklı karar verme (Ersever, 1996) ve problem çözme (Bilge ve Arslan, 2000; Çam, 1997) becerilerini geliştirmeye yönelik olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu becerileri kazandırma amacıyla olan çalışmaların, becerilerin gelişmesini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışmalardan anlaşıldığı gibi, beceriler sonradan kazanılıp geliştirilebilmektedir. Dolayısıyla, yöneticilere bu becerileri kazandırabilecek çalışmaların yapılması yöneticilerin hem kişisel hem de mesleki etkililiklerinin artmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle yöneticilerin, bu becerileri kazandırma amacını güden grup çalışmalarına katılmaları yararlı olabilir.

Sonuç olarak, kaliteye, verime ve başarıya odaklanmış bir okuldaki yönetsel, eğitsel amaçların gerçekleştirilmesi için üst kurumlar, öğretmenler, okul psikolojik danışmanı, öğrenciler ve veliler ile iletişim kurulması, etkileşim içinde bulunulması, işbirliği yapılması ve problemlerin çözümlenmesi gereklidir. Bu da, yöneticilerin etkili iletişim kurabilmeleri ve mantıklı kararlar alıp problemleri çözümlayebilmeleri ile mümkün olabilecektir.

### Kaynakça

- Agada, K.A., Weaver, A., Kantamneni, P. & Stalling, J. (1994). Defining information professionals: assertiveness, empathy and anticipatory socialization among library, business and counseling graduate students. *Information Science Research Electronic Journal (LIBRES)*, 4 (1).
- Arrindell, W.A. & Veenhoven, R. (2001). *Feminine values and happy life*. Rotterdam: University of Utrecht, PB 30.001, 9700RB.
- Bacanlı, F. (2000). Kararsızlık ölçeğinin geliştirilmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2 (14), 7-16.
- Barry, E., Robb, S. & Graham, B. (1992). Communication skills training and patient's satisfaction. *Health Communication*, 4 (2), 155-170.
- Bilge, F. & Arslan, A. (2000). Akılcı olmayan düşünce düzeyleri farklı üniversite öğrencilerinin problem çözme becerilerini değerlendirme. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2 (13), 7-18.
- Billing, D. (1998). Quality management and organisational structure in higher education. *Journal of Higher Education, Policy and Management*, 20 (2), 139-159.
- Borrys, D. (1981). *Initial level of self-disclosure as a predictor attrition from a communication skills training program for paraprofessionals*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 212941)
- Cooley, E. (1994). Training an interdisciplinary team in communication and decision-making skills. *Small Group Research*, 25 (1), 5-26.
- Coşkun, A. (1994). *İletişim becerilerini geliştirme eğitiminin, işgörenlerin iletişim çatışmalarına girme eğilimlerine, yalnızlık düzeylerine ve iş doyumlarına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çam, S. (1997) *İletişim becerileri eğitimi programının öğretmen adaylarının ego durumlarına ve problem çözme becerisi algılarına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Eldeklekioğlu, J. (1996). *Karar stratejileri ile ana baba tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve liderlik*. İstanbul: Volkan Matbaası.
- Ersever, Ö.H. (1996). *Karar verme becerileri kazandırma programının ve etkileşim grubu deneyiminin üniversite öğrencilerinin karar verme stilleri üzerindeki etkiler*, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Feldman, R.S. (1989). *Understanding psychology*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Fensterheim, H. & Baer, J. (1994). *Don't say 'yes' when you want to say 'no'*. London: Little, Brown and Company.
- Gangam, H. (1998). *Parametrik olmayan istatistiksel teknikler*. Ankara: Türk Hava Kurumu Basımevi.
- Grove, R. & Montgomery, P. (2001). Women and leadership paradigm: Bridging the gender gap. *Electronic Issue of the National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 17 E (4).
- Güçray, S. (1998). Bazı kişisel değişkenler, algılanan sosyal destek ve atılgnlığın karar verme stilleri ile ilişkisi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2 (9), 7-16.
- Hogan, R., Curphy G.J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49 (6), 493-504.
- Huitt, W. (1992). Problem solving and decision making: Consideration of individual differences using the Myers-Briggs type indicator. *Journal of Psychological Type*, 24, 33-44.
- Ivey, A.E.; Ivey, M.B. & Simek-Downing, L. (1987). *Counseling and psychotherapy*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Korkut, F. (1996). İletişim becerilerini değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: Güvenirlik ve geçerlik çalışmaları. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2 (7), 18-23.
- Kuzgun, Y. (1993). Karar stratejileri ölçeği: geliştirilmesi ve standardizasyonu. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 161-170. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.



- Liebert, R.M. & Spiegler, M.D. (1990). *Personality strategies and issues*. California: Wadsworth Inc., Belmont.
- Matthew, C.S., Lussier R.N. & Cormon, J. (1999). Gender differences in strategic decision-making: An empirical study of the entrepreneurial strategy matrix. Retrieved January 5, 2002 (de indirildi) From The World Wide Web [http:// www.sbaer.uca.edu/Research/1999/SBIDA/99sbt203.htm](http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/SBIDA/99sbt203.htm).
- Mc. Connell, J. (1989) *Understanding human behaviour*. Florida: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Morgan, C. (1984) *Psikolojiye giriş*. Ankara: H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları.
- Nutt, P.C. (1999). Public-private differences and the assessment of alternatives for decision making. *Journal of Public Administration, Research and Theory*, 19 (2), 305-349.
- Öztaş, N. (1994). Kişilerarası ilişkiler tarzı ölçeği. *VIII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bildiri Özetleri*, 57.
- Parham, A.C. (1988). *Psychology, studying the behaviour of people*. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Piccinin, S., Mc Carrey, M., Fairweather, D., Vito, D. & Conrad, G. (1998). Impact of situational legitimacy and assertiveness-related anxiety/discomfort on motivation and ability to generate effective criticism responses. *Current Psychology*, 17 (1), 75-93.
- Robson, M., Cook, P., Hunt, K. & Alfred, G. (2000). Towards ethical decision-making in counseling research. *British Journal of Guidance and Counseling*, 28 (4), 533-547.
- Sarıtaş, M. (1998). Yönetimsel etkileşimde benlik durumu ve yaşam tarzının yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 22 (110), 20-23.
- Savaşır, I. & Şahin, N.H. (1997). *Bilişsel-davranışçı terapilerde değerlendirme: Sık kullanılan ölçekler*, Ankara: Özyurt Matbaacılık.
- Sinangil, H.K. (1993). Yönetici adaylarında karar verme ile kaygı ilişkisi. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, 171-174. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Stanton, H.E. (1988). *The success factor*. London: Macdonald and Co. (Publishers) Ltd.
- Sümbüloğlu, K. & Sümbüloğlu, V. (1998). *Biyoistatistik*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Ünver, Ö. & Gamgam, H. (1996). *Uygulamalı istatistik yöntemler*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Voltan, N. (1980). *Grupla atılacak eğitiminin bireyin atılacak düzeyine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Wayne, H.D. (1997). The relationship between communication skill and marital satisfaction: Some moderating effects. *Journal Of Marriage And The Family*, 59 (84), 884-1002.
- Yalom, I. (2000). *Varoluşçu psikoterapi*. Çev: Zeliha İyidoğan Babayigit. İstanbul: Kabalıcı Yayınevi.
- Yüksel-Şahin, F. (1997). *Grupla iletişim becerileri eğitiminin üniversite öğrencilerinin iletişim beceri düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Geliş	19 Şubat 2002
İnceleme	2 Nisan 2002
Kabul	2 Mayıs 2002