

PAPER DETAILS

TITLE: YÖNETCİLERİN ÖZ YETERLİLİK VE KARAR VERME TARZLARINA İLİSKİN ÖZEL BANKALARDA BİR ARASTIRMA

AUTHORS: Gamze ÇİFTÇİ, Melehat ÖNEREN, Melahat ÖNEREN

PAGES: 305-321

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30483>

YÖNETCİLERİN ÖZ YETERLİLİK VE KARAR VERME TARZLARINA İLİŞKİN ÖZEL BANKALARDA BİR ARAŞTIRMA

Melehat ÖNEREN^(*)
Gamze Ebru ÇİFTÇİ^(**)

Özet: Bu çalışma, il de faaliyet gösteren özel banka yöneticilerinin öz-yeterlilik düzeyi ile karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, 35 banka şube yöneticilerine anket uygulanmış, elde edilen veriler Spss programında Korelasyon ve Regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, katılımcı yöneticilerin öz-yeterlilik düzeyleri ile mantıklı karar verme arasında pozitif, kararsız ve bağımlı karar verme arasında negatif yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öz-yeterlilik, Karar Verme, Karar Verme Tarzları.

A STUDY CONCERNING SELF-SUFFICIENCY AND DECISION- MAKING STYLES OF MANAGERS OF PRIVATE BANKS

Abstract: This study was made in order to measure the correlation between self-sufficiency level and decision-making styles of managers of private banks which operate in province. 35 branch managers have been taken a poll for the study; and the data obtained from the poll were subjected to Correlation and Regression analysis with SPSS program. As a result of the study, it was established that there was a positive correlation between self-sufficiency levels of participant managers and rational decision-making, and a negative correlation for ambivalent and dependent decision-making.

Keywords: Self-sufficiency, Decision-making, Decision-making Styles

I.Giriş

Karar verme, olaylara ilişkin olasılık hesapları yaparak iki veya daha fazla seçenek arasından bir seçim yapma yetisi, süreci veya bu amaçla kullanılan yöntemdir (Budak, 2000). Karar verme davranışı, karar verilmesi gereken bir durumun ortaya çıkması ile vuku bulan ve bireyin bu durum karşısında ne zaman ve nasıl karar vereceğini belirlemesi ile sona eren bir faaliyetler bütünüdür diyebiliriz. Karar verme davranışı birbirini izleyen evrelerden oluşan bir süreç olarak da ele alınmaktadır. Birey, karar verme süreci içerisinde belirli bir yaklaşımda bulunarak durumu değerlendirmekte, seçenekleri ve bu seçeneklerin sonuçlarını incelemekte ve değerlendirmenin sonucu olarak istediği seçime yönelmektedir (Ersever, 1996).

İnsan davranış ve hareketlerinin her biri aslında bir kararla başlar, yani önceden planlanmış bir takım düşünsel eylemlere dayanır. Bu eylem, çaba, düşünme, ölçme, tartma, çeşitli alternatif ve olanakları karşılaştırma şeklinde ortaya çıkar. Bu yoğun düşünsel çaba sonunda, birey, olanaklar arasında en iyi yol olduğuna inandığı alternatifi seçer. İyi bir alternatifi seçmek için, bu

^(*) Yrd.Doç.Dr. Kırıkkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(**) Doktora Öğrencisi Kırıkkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

düşünsel ürününde yüksek vasıfta ve olumlu olması oldukça önemlidir. Çünkü, kararı veren bireyin başarı derecesi, kararın ne kadar doğru ve iyi verildiğine bağlıdır. Bireyler gerek özel yaşantısında gerekse iş yaşantısında, sürekli olarak bir karar verme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Alınan her karar bireyin kendisini etkilediği gibi tıpkı kuantum oluşumu gibi çevresindeki insanları da etkilemektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı, karar verme fiilinin tüm bireyler için çok önemli bir düşünsel eylem olduğunu söylememiz mümkündür.

Kararın önemi artıran diğer bir özellik ise, kararı veren kişinin özellikleri hakkında fikir vermesidir. Kararlar, onları oluşturan kişilerin yetenekleri ve inançları hakkında ipucu verir. Bir kararın iyi olabilmesi karar verenin kişiliğine bağlıdır. Kişilik bireyin, düşünsel, duygusal ve hatta bunlarla bağlantılı ölçüsünde, bedensel özelliklerinin birleşkesidir (Kuzgun,1992). Karar vermek kuşkusuz her meslek için önemlidir; ancak yöneticiler için ayrı bir öneme sahiptir. Yönetim fonksiyonlarına baktığımızda her biri, içinde ayrı bir karar verme eylemini içerir. Tüm eylem ve hareketler karar verme düşünsel faaliyeti sayesinde başlangıç gösterir. Bu nedenle, işletmenin kaderini belirleyecek olan yöneticilerde karar vermek kritik olduğu kadarda riskli bir eylemi ifade eder. Çünkü, yöneticinin vereceği karar o işletmede var olan tüm insanları etkileyecek güce sahiptir.

İşletme literatüründe bir çok karar alma destek sistemleri ve karar alma teknikleri bulunmaktadır. Fakat bu çalışmada karar alma yöntem ve tekniklerinden çok yöneticilerin öz yeterliliklerine göre karar verme tarzları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Çünkü her yöntem ve tekniğin kullanılması sonuç olarak yöneticinin hangi tarzda karar verdiği ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Çalışma iki bölümden oluşmakta, ilk kısımda çalışmaya ait kavramsal çerçeve, ikinci kısmında ise araştırma ve araştırmaya ait bulgular yer almaktadır.

II.Yönetici Değerlemesinde Karar Verme Süreci

Karar verme yönetimde bağlantı süreçlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Çünkü yönetici, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetimi kapsayan yönetim işlevlerini yerine getirirken sürekli olarak karar almak durumundadır. Diğer bir deyişle karar verme ayrı bir yönetim faaliyeti olmaktan ziyade, bütün yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır (Akat vd, 2002).

Organizasyonunun hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşıyorsa uğraşsın, bu işi sevsin veya sevmesin “yönetici” durumuna gelen bir kimsenin vazgeçemeyeceği en önemli iş “karar vermek” tir. Karar vermek, yöneticiliğin o kadar riskli bir işidir ki bazen yöneticilik bir “karar verme işi” olarak da tanımlanmaktadır. Yönetici değerlendirmede yöneticinin karar verme yetenekleri ve özellikleri dikkate alınmalıdır (Koçel,1993).

Karar verme eyleminin olmadığı bir yönetim faaliyeti düşünülemez. İşletmelerin tüm yönetim faaliyetinde bir karar verme düşünsel olgusu yatmaktadır. Bu kararlar uzun süreli olduğu gibi kısa süreli ani gelişen kararlarda olabilir. İster uzun süreli, ister ani gelişen veya günlük diyebileceğim kararlar olsun yönetimin belirlediği amaçlara ulaşabilmek için etkin ve yarar sağlayacak kararı vermek ve bu kararın eyleme dönüşmesini sağlamak gerekir. Dolayısıyla karar verme süreci yönetimin ve işletme amaçlarına ulaşmanın önemli bir unsurudur. Bu bakımdan yönetim, yapısal olarak insanlar ve onlara ilişkin faaliyetleri, işleyişi, karar verme sürecini kapsar.

Yöneticilerin bu karar sürecinde karar almaları, özellikle günümüzün karmaşık bir o kadar fırtınalı bir ortamda hareket etmeleri sebebiyle daha zorlaşmaktadır. Bunu zorluğun iki önemli sebebi; gelişen teknoloji ve iletişim sistemlerine bağlı olarak elde edilebilir alternatiflerin sayısının öncekine göre artması ve hata yapma maliyetlerinin çok yüksek olması, zincirleme etkiyle bunu organizasyonun diğer bölümlerine yansınmasıdır.(Turban vd., 1996).

Karar verme düşünsel bir süreçtir. Karar verme düşüncesinin var olabilmesi için bir problemin olması gerekmektedir. Karar verme sürecinin iş başlangıç noktası bir problemin var olması ve tanımlanmasıdır. Problem tanımlandıktan sonra, muhtemel alternatif tespit edilmesi gereklidir. Bir yönetici için problemin çözümü için alternatifler ne kadar çok minimize edilirse karar vermek daha kolaylaşacaktır. Tabi alternatiflerin belirlenmesinde ve özellikle alternatiflerin azaltılmasında çok yönlü bir bakış açısı, yeterlilik ve deneyimlerin büyük etkisi vardır. Yöneticinin bu özellikleri ile sayısı azaltılan alternatiflerden seçim yapması, en uygun alternatifin seçilmesi kolaylaşacaktır.

Akat vd., (2002) göre iyi bir kararın birtakım niteliklere sahip olması gereklidir ki etkinlik sağlayabilsin. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir;

- İyi bir karar, öncelikle kuruluşun amaçlarını dikkate almalı, amaçlara ulaştıracak şekilde olmalıdır.
- İyi bir karar, en az harcama ve fedakarlıkla, en iyi sonucu verecek şekilde meydana getirilmelidir.
- İyi bir karar, zamanında alınan karardır.
- İyi bir karar, işletme ve bölümün olanaklarına uygun olan karardır.
- İyi bir karar, zaman geçirmeden uygulamaya konulan ve sonuç alınan karardır.

Yöneticinin vermiş olduğu kararlar bir çok faktörden etkilenmektedir. Özellikle, kişisel faktörlerin kararlar üzerindeki etkisi bir çok araştırmada görülmektedir. Hatiboğlu (1994) karar almayı etkileyebilen kişisel faktörleri şu şekilde sıralamıştır;

- 1- *Ekonomik*: Bu gibi kimseler faydalı pratik şeylerle ilgilenirler,
- 2- *Estetik*: Bu gibi kimseler kişilik, ahenk, gösteriş ve iktidara fazla kıymet verir,

- 3- *Teorik*: Bu gibi kimseler gerçeğin araştırılması ve rasyonellik ile ilgilenir,
- 4- *Sosyal*: İnsanların sevgisi ve diğer insanlar bunlar için bir amaçtır.
- 5- *Politik*: Bu gibi kimseler genellikle iktidar ile ilgilidir; kişiliğine ait kudret, etki ve şöhrete sahip olmak ister.
- 6- *Dini*: Bu gibi kimseler tanrısal değerlere önem verir, kendi vücudu önemsizdir.

Karar sürecinde bunlarla birlikte birinci derecede rol oynayan etkenler, yöneticinin algısı, duygusu ve iradesidir. Algı, kavramlaştırma ve değerlendirme gibi, karar sürecinin daha çok zihinsel yönlerine etki yapar. Duygu seçeneklerin değerlendirilmesinde rol oynayan heyecanlar ile ilgilidir. İrade de kararlara yön veren kontrol etkenidir (Bursalıoğlu, 1994). Tüm bu algı, duygu ve irade kavramları yöneticinin karar verme davranışlarını oluşturur.

İşletmelerde hiçbir faaliyet ve eylem karar vermeden oluşamayacağı için işletmelerde amaca odaklı etkili bir yönetim anlayışının ortaya çıkması açısından yöneticilerinin karar verme biçimi oldukça önemli bir konudur. Tabii ki, karar verme sürecinin etkinliği karar veren kişiye bağlı bir unsurdur. Çünkü, karar verme sürecinde bireylerin izlediği yöntem ve kişilik özelliği önemlidir (Shiloh vd, 2001). Örneğin; kendi değerini bilen, yetenekleri konusunda doğru bir bilgiye sahip olanlar, güçlü yönlerine güvenen birer karar alma sürecinde daha gerçekçi davranacaktır. Bu örnekten de anlaşılacağı gibi bireylerin karar verme sürecindeki kendine olan öz saygısı ve güveni bu sürecin baskın değişkenidir (Mann vd, 1998). Karar verme tarzı bu karar verme sürecin önemli bir diğer belirleyicisidir. Karar verme tarzı; bir karar alma durumunda bir kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu duruma denir (Phillips vd, 1984). Dolayısıyla bireylerin karar verme sürecindeki tutumu ve olaylara karşı tavrı önem arz etmektedir.

Bireyler karar verme sürecinde farklı tarzlar kullanabilmektedir. Deniz'e göre (2004) bireyler karar verme sürecinde; dikkatli, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme tarzları kullanır. Dikkatli veya mantıklı karar verme tarzını uygulayan bireyler, karar vermeden önce özenle ilgili bilgiyi arar ve alternatifleri dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yapar. Kaçınan karar verme tarzını uygulayan bireyler; karar vermekten kaçınır, kararları başkalarına bırakma eğilimindedir. Böylece sorumluluğu bir başkasına devrederek karar vermekten kurtulmaya çalışır. Erteleyici karar verme tarzını uygulayan bireyler; kararı sürekli erteleme, geciktirme ve sürüncemede bırakmaya çalışır. Kararı geçerli bir neden olmaksızın sürekli ertelemeye çalışır. Panik karar verme tarzını uygulayan bireyler, bir karar durumuyla karşı karşıya kaldıklarında kendilerini zaman baskısı altında hissederler. Bunun sonucu olarak, düşüncesiz davranışlar sergileyip acele çözümlere ulaşma eğilimindedirler (Deniz, 2004).

A.Karar Türleri

Kararları bir çok farklı türlerde tanımlanabilir. Bunların başında, kararın bireysel ve grup tarafından alınmalarına göre bireysel ve grup kararları şeklinde ayırmak mümkündür. Bireysel kararlar, tek bir karar vericinin gerekli davranışı sergileyerek karar vermesi halidir. Bu tür kararlar genellikle karar vericiyi fazlaca ilgilendiren sonucuna da doğrudan karar vericinin katlanmasını gerektiren kararlardır. Grup kararları ise çok zaman değişik bilgi ve özelliğe sahip birden fazla kişinin bir araya gelerek ortak karar almaları halidir (Akat vd. 2002).

Kararlar; karar vermenin zorluğu ve önemi nedeni ile de farklı şekillerde çeşitlendirildiği görülmektedir. Örneğin; Findler ve Rogersen (1996) kararları; programlanmış, programlanmamış, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış şeklinde sınıflandırmışlardır. Koçel (2001) ise kararları, programlanabilen (rutin) ve programlanamayan (rutin dışı) kararlar, stratejik ve operasyonel kararlar, kişi ve grup kararları, alt ve üst kademe kararları, belirlilik ve belirsizlik şartları altında veriler kararlar şeklinde beş grupta sınıflandırmıştır.

Kararın türü ve niteliği ne şekilde olursa olsun, yöneticinin karar verme sürecinin sancılı bir o kadar da risk barındırdığı bilinmektedir. Özellikle, kişisel faktörlerin bu kararlara olan etkisinin yüksek olması, yöneticilerinin kişilik özelliklerinin karar vermede önemine dikkat çekmektedir.

III. Öz-Yeterlilik Tanımı ve Kapsamı

Araştırmamıza kaynak olan Bandura (1995)'a göre öz yeterlilik; kişinin kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneklere olan inancıdır. Aynı zamanda, "kendi uygulamaları üzerinde kontrol tesis edebilme yeteneklerine olan inancı" olarak (Luszczynska vd, 2005) da ifade edilmiştir. Ancak, öz-yeterlilik içinde barındırdığı öz kavramı ile tanımsal olarak farklılaşmaktadır. Öz-yeterlilik bireyin duyduğu güveni ifade ederken, öz kavramı ise bireyin kendine ait duygularını içerir (Snyder:Lopez, 2002). Aynı zamanda, öz kavramı (self-consept), bir bireyin kendisine ait yetenekleri ve kişiliği ile ilgili olarak özelliklerine karşı algısını (olumlu ya da olumsuz) ifade eder ve öz yeterliliği ve öz saygıyı da içine alan bir kavramdır (Lee, 2005).

Öz-yeterlilik teorisi aslında bir bireyin edindiği ve zor durumlarda kullanacağı duygusal performansını kontrol edebilme kabiliyetidir (Schunk, 1991). Bir bakıma güçlü yeterlilik olgusu insanın başarısını ve birçok alanda mutlu olmasını sağlayan bir unsurdur. İnsanlar yeteneklerine yüksek derecede güven duygusuyla yaklaşır. Kendilerini uğraştıran zor görevlerden kaçmak yerine üstesinden gelmek için çaba gösterirler. Bu tür bir etkili görünüm kişide içsel ilgi ve aktivitelerle meşgul olma yoğunluğunu artırır. Bu kişiler kendilerini amaçlarına meydan okurcasına ve hedeflerinden sarsmayacak şekilde güdüler. Onlar hedef çıtalarını hep yükseltirler ve başarısızlığa uğramayla karşı karşıya kaldıklarında da hemen hedeflerine destek olurlar. Bu

kişiler başarısızlık veya aksilik söz konusu olursa, hemen sonrasında kendilerini toparlamaya bakarlar. Hatayı yetersiz çabaya, eksik bilgiye ve elde edilen becerilere yorarlar (Bandura, 1994).

Bireylerin çeşitli zorluklarla başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargıları öz-yeterlilik inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1997). Öz yeterlilik, kapasite, özel performans hakkındaki inançlarla ilgili değildir. Ancak, durumlarla mücadele etmede ve bunu değiştirmede, yeteneklerini ve becerilerini koordine etmek için bireyin yapabilecekleri hakkındaki inancını temsil eder (Snyder:Lopez, 2002). Diğer bir ifade ile öz-yeterlilik bir beceri ve yetenekten ziyade bazı şartlar altında bireyin mevcut beceri ve yetenekleri ile “ne yapabilirim” sorusuna verdiği cevap ile ilgili duyduğu içsel inancıdır (Donald, 2003). Bazı durumlarda mücadele etmede ve bunu değiştirmede yeteneklerini ve becerilerini koordine etmek için bireyin yapabilecekleri hakkındaki inancı olması da denilebilir (Snyder:Lopez, 2002). Öz-yeterlilik, bir bireyin bir işi, görevi başarmak için yeteneğine olan güveni hakkındaki bir yargısı olarak da açıklanabilir (Dembo, 2004). Bu nedenle, insanların inanç ve yargılarının incelenmesi, onların davranışlarını açıklamak ve anlamakta yardımcı olabilmektedir. Öz-yeterlilik, zamanla, deneyimler aracılığıyla gelişen bir inançtır (Lee, 2005). Yaşadığı başarılı ve başarısız deneyimler, kişinin genel öz yeterlik inançlarını şekillendirmektedir (Chen vd., 2004). Bununla birlikte, öz-yeterlik inançlarına şekillendiren çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Lee, 2005):

- 1-Kişinin yaşadığı olumlu veya olumsuz deneyimler,
- 2- Çevresindekilerin yaşadığı deneyimler,
- 3- Ailesinden ve çevresinden yapılan telkinler ve uyarılar,
- 4- Bireyin psikolojik durumudur (Bandura, 1986).

Bu şekillendirici faktörlerin yanında, bireyler öz yeterliliklerini doğrudan deneyim, diğer insanları gözlemlmeleri ya da başkalarının yorumlarını dinleme yoluyla geliştirebilirler (Lee, 2005).

IV. Metodoloji

A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı özel bankada görev yapan yöneticilerin öz yeterlilik düzeyleri ile karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir..

Karar verme süreci, yöneticinin yönetim faaliyetini gerçekleştirirken sıkça başvurduğu en önemli ve bir o kadar da içinde riski de barındıran düşünsel bir eylemdir. Karar verme sürecinde, yöneticinin yetkinliği o kararı etkileyen önemli bir unsurdur. Yetkinlik, yöneticinin işinde yüksek ve etkin bir performans göstermesini sağlayan yetenek ve beceri düzeyi, kişilik özellikleri, güdü (motive) düzeyi, bilgi düzeyi ve deneyimi içeren bir özellikler yumağıdır (Klemp, 1980). Sahip olunan bu yetkinlikler ve düzeyleri kadar, yöneticilerin bu yetkinliklerinin yeterliliğine ne kadar inandıkları, yani öz- yeterlilik inançları da oldukça önemlidir. Bu önemden hareketle, bu araştırmanın, yöneticilerin öz-

yeterlilik düzeylerinin karar verme tarzlarına etkisini ölçmesi ve bu iki olgunun ilişkisi bakımından yapılan araştırmaya rastlanılmaması nedeni ile önemli ve dikkat çekici bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

B. Araştırma Yöntemi

Araştırmada betimleme yöntemi kullanılmış, elde edilen bulgular sonucu durum tespitine gidilmiştir.

Araştırma yöneticilerin öz-yeterlilik ve karar verme tarzları arasındaki ilişkinin olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Bu varsayımla hareketle aşağıdaki hipotezler bu araştırmada test edilecektir.

H1: Yöneticilerin Öz-yeterlilik düzeyleri ile Mantıksal karar verme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Yöneticilerin Öz-yeterlilik düzeyleri ile Kararsızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Yöneticilerin Öz-yeterlilik düzeyleri ile Bağımlı karar verme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Yöneticilerin Öz-yeterlilik düzeyleri ile İçtepesel karar verme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın evreni Kırıkkale İli özel banka şubelerinde görev yapan banka yöneticileri oluşturmaktadır. Evrenin özel banka yöneticilerinin seçilme nedeni ise, para piyasasında gelişen ani değişikliklerde karar alma fonksiyonun daha önemli ve riskli hale geldiği düşüncesidir. Araştırmanın örneklem seçiminde evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ve sadece bir banka anket uygulamasını reddetmiştir. Bankalarda yönetici sıfatında çalışanlar, il şube müdürleri, müdür yardımcıları ve yetkili kişi ünvanında çalışanlardır. Bu nedenle araştırmada kullanılan örnek sayısı evrenin %92'sini temsil etmektedir. Araştırma evren sayısının düşük olması bu araştırmanın kısıtlarındandır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla iki tür ölçekten faydalanılmıştır. Birincisi; öz- yeterlilik ölçeğidir. Yöneticilerin öz-yeterlilik algılarını ölçmek için Sherer (1982), tarafından geliştirilen 17 maddelik "Genel Öz-yeterlilik Ölçeği (GÖYÖ)" kullanılmıştır.

Öz-yeterlilik; Bandura'nın (1997), Sosyal Öğrenme Kuramı'nda (Sosyal Bilişsel Kuram) öne çıkan önemli bir kavramdır. Bandura'ya göre öz-yeterlilik, bireyin kendisine verilen işi organize edebilme ve başarabilme yeteneği ile ilgili yargılarıdır. Ayrıca, Bandura, "bireylerin olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargıları"nı öz-yeterlilik algısı olarak tanımlamıştır (Akkoyunlu vd, 2005).

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek, yöneticilerin karar verme tarzlarını ölçmek amacıyla, Kuzgun (2005) tarafından, 1992'de bireylerin karar verme tarzlarını belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiş her alt boyutta 10 maddeden oluşturulan 40 maddelik Karar Verme Stratejileri Ölçeğidir. Kuzgun, tarafından ölçeğin faktör analizi için yapılan çalışmalar sonucunda, içtepesel, mantıklı,

bağımlılık, karar verme ve kararsızlık olmak üzere dört faktör belirlenmiştir. Bu tarzların birbiriyle birleşik olarak kullanılmasının mümkün olduğu belirtilmektedir. Karar verme durumunda kullanılan tarzlar daha önceden planlanarak uygulanabildiği gibi, karar verme durumuyla yüzleşildiği anda da belirlenebilmektedir. Karar verme tarzları, kullanımlarında harcanılan çaba ve etkililikleri açısından farklılıklar gösterebilmektedir (Payne vd, 1993). Araştırmamıza konu olan Kuzgun tarafından geliştirilen bu karar verme tarzları şunlardır;

1. Bağımlılık Stratejisi: İsteklerin doğrultusunda, kendi başına karar verememektir.

2. Mantıklı Karar Verme Stratejisi: 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.

3. İçtepsel Karar Verme Stratejisi: Karar verme durumunda, bireyin, olası seçenekler izlerinde yeterince düşünmeden, ani, tepkisel ve aceleci davranarak, karar verme sorununu ortadan kaldıracak bir seçeneğe yönelmesi durumuna denir(Ersever,1996).

4. Kararsızlık: Kararsız olma durumudur.

Araştırmada veri toplamak üzere kullanılan ankette, toplamda 64 soru bulunmaktadır. Bu soruların 7'si yöneticilerin demografik bilgilerini almaya yöneliktir, 17'si Genel Öz-yeterlilik Ölçeği(GÖYÖ), 40'ı ise Karar Verme Stratejileri Ölçeğidir. Ölçekte kullanılan sorular 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Anket uygulaması, 28-30 Kasım 2011 tarihleri arasında yapılmıştır. Anketler araştırmacı tarafından banka şube yöneticilerine bırakılmış, bir gün sonra alınmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 16.0 programında analiz edilmiştir. Analizlerde Frekans, Korelasyon ve Regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Karar Stratejileri Ölçeği, Kuzgun tarafından geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş, bir grup lise öğrencisine iki kez uygulanarak, aracın test-tekrar test güvenilirliğine bakılmıştır. Bu incelemeye göre, ölçeğin test-tekrar test yöntemiyle belirlenen korelasyon katsayıları; içtepsel karar verme alt ölçeği için .81, mantıklı karar verme alt ölçeği için .80, bağımlılık alt ölçeği için .52 ve kararsızlık alt ölçeği için .86 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin, hesaplanan Cronbach's alpha değerleri; içtepsel karar verme alt ölçeği için .74, mantıklı karar verme alt ölçeği için .72, bağımlı karar verme alt ölçeği için .72, bağımlı karar verme alt ölçeği için .55 ve kararsızlık alt ölçeği için .70 olarak hesaplanmıştır.

Karar Stratejileri Ölçeği'nin geçerliğini sınamak için, araç, karar stratejileri bakımından aralarında fark olduğu ön görülen gruplara uygulanmış ve bu ölçeğin gruplar arasındaki ayırt ediciliğine bakılmıştır. Bu amaçla, araç, lise öğrencilerine uygulanarak karar stratejileri yönünden cinsiyetler arasındaki

farka, yetişkinlere uygulanarak gençlerle aralarındaki farka ve sık sık karar verme durumlarıyla karşılaşan doktorlara, hukukçulara, subaylara ve tiyatro sanatçılarına uygulanarak bu gruplar arasındaki farklara bakılmış ve aracın bu grupları beklenen yönde ayırt ettiği görülmüştür.

Bu araştırma da kullanılan ölçek güvenirlikleri Cronbach's alpha değerleri ise aşağıda verilmektedir.

GÜVENİRLİK	Cronbach's Alpha
Öz-yeterlilik	0,893
Bağımlılık	0,604
Mantıklı Karar Verme	0,883
İçtepesel Karar Verme	0,565
Kararsız	0,872

Karar Stratejileri Ölçeği'nin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları sonucunda, aracın, bu alanında kullanılabilecek niteliklere sahip olduğu görülmektedir. Araç, ülkemizde, bireylerin karar verme stratejilerini belirlemek amacıyla geliştirilen ilk ve tek ölçek olma özelliğini de taşımaktadır (Ersever,1996).

IV. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde katılımcı yöneticilerin demografik bilgileri ve verilerden elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcı Yöneticilere Ait Demografik Bilgiler

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	12	34,3
	Erkek	23	65,7
Yaş	26-35	19	54,3
	36-45	13	37,1
	46-55	3	8,6
Eğitim	Yüksekokul	5	14,3
	Üniversite	30	85,7
Medeni Durum	Evli	31	88,6
	Bekar	4	11,4
Kurumda Görev Süresi	0-3	5	14,3
	4-7	15	42,9
	8-11	9	25,7
	12-15	6	17,2
	16 yıl ve üstü	-	-
Yöneticilik Görev Süresi	0-3	14	40,0
	4-7	13	37,1
	8-11	5	14,3
	12-15	3	8,6
	16 yıl ve üstü	-	-
Tonlam		35	100

Tablo 1.'de katılımcı yöneticilerin %34,3'nün kadın, % 65,7'sinin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcılar çoğunlukla 46 yaş altında yaş grubundadır ve %85,7 'si üniversite mezunudur.

Katılımcı yöneticilerin çalıştıkları kurumda görev sürelerine bakıldığında; % 14,3 0-3 yıl, %42,9'si 4-7 yıl, % 25,7'si 8-11 yıl, %17,2'si ise 12-15 yıl ve arasındır (Tablo 1.).

Katılımcıların çalıştıkları kurumda yöneticilik görevlerinin ise %40'ı 0-3 yıl, %37,1'i 4-7 yıl, %14,3'ü 8-11 yıl, %8,6 Sı ise 12-15 yıl olduğu görülmüştür(Tablo 1).

Tablo 2. Katılımcı Yöneticilerin Öz-yeterlilik ve Karar Verme Stratejileri Genel Ölçek Puanları

ÖLÇEK	Sayı	Minimum	Maximum	Ortalama	Std.Sapma
Öz-Yeterlilik	35	41	85	71	9,338
Bağımlılık	35	19	42	28	4,985
Mantıksal Karar Verme	35	20	49	37	6,734
İçtepişel Karar Verme	35	21	43	33	4,656
Kararsız	35	14	40	24	6,477
Toplam	35				

Tablo 2’de katılımcı yöneticilerin Öz-yeterlilik ve Karar verme tarzlarına yönelik ölçeğin minimum ve maksimum ortalamaları ile genel ortalamaları görülmektedir. Yapılan analiz sonucu, katılımcı yöneticilerin öz-yeterliliklerinin 41-85 (Minimum-Maksimum) $\pm 9,338$ olduğu ve ölçek genel ortalamasının 71 olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, katılımcı yöneticilerin öz-yeterlilik düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Yine Tablo 2’de katılımcı yöneticilerin Mantıksal karar verme tarzlarının 20-49 (Minimum-Maksimum) $\pm 6,734$ olduğu ve ölçek genel ortalamasının 37 olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, katılımcı yöneticilerin mantıksal karar verme düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3. Öz-yeterlilik ve Karar Verme Tarzları Korelasyon Analizine Ait Bulgular

		Öz-yeterlilik	Mantıksal	Kararsız	Bağımlı	İçtepişel
Öz-Yeterlilik	Pearson Correlation (r)	1,000	0,655	-0,577	-0,502	0,115
	Sig. (2-tailed)		0,000*	0,000*	0,002*	0,509
	N	35	35	35	35	35
Mantıksal	Pearson Correlation (r)	0,655	1,000	-0,378	-0,276	0,278
	Sig. (2-tailed)	0,000*		0,025*	0,109	0,106
	N	35	35	35	35	35
Kararsız	Pearson Correlation(r)	-0,577	-0,378	1,000	0,918	0,226
	Sig. (2-tailed)	0,000*	0,025*		0,000*	0,192
	N	35	35	35	35	35
Bağımlılık	Pearson Correlation(r)	-0,502	-0,276	0,918	1,000	0,404
	Sig. (2-tailed)	0,002*	0,109	0,000*		0,016*
	N	35	35	35	35	35
İçtepişel	Pearson Correlation(r)	0,115	0,278	0,226	0,404	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,509	0,106	0,192	0,016*	
	N	35	35	35	35	35

*= $p < 0,05$ Anlamlılık var.

Tablo 3'te Öz-yeterlilik ölçeği ile Karar verme tarzları alt bileşenleri arasındaki korelasyon analizini görülmektedir.

Korelasyon katsayısının pozitif olması, bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin de artması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin de azalması anlamına gelir ve değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısının negatif olması ise ; bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin azalması veya bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin artması anlamına gelir ve değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki vardır şeklinde yorumlanır.

Korelasyon analizi; İki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemlerden birisidir. Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaz. Değişik şekillerde hesaplanan ve değişik amaçlar için kullanılan Pearson korelasyon katsayısı, Canonical korelasyon katsayısı, kısmi korelasyon katsayısı gibi farklı isimler alan korelasyon katsayıları vardır. Bunlardan Pearson korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve formülü ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ($-1 \leq r \leq +1$). Katsayı, ilişkinin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir ilişki varsa 1, ters yönlü ve tam bir ilişki varsa -1 değerini alır (Şahinler,2011).

Araştırmamızda, katılımcı yöneticilerin öz-yeterlilik düzeyi ile mantıksal karar verme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=655$, $p=0,000$). Öz-yeterlilik düzeyi ile mantıksal karar verme arasındaki korelasyon katsayısına bakıldığında ($r=655$), aralarındaki ilişkinin kabul edilebilir ve orta düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Böylece, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcı yöneticilerin öz-yeterlilik düzeyi ile kararsızlık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=577$, $p=0,000$). Öz-yeterlilik düzeyi ile kararsızlık arasındaki korelasyon katsayısına bakıldığında ($r=577$), aralarındaki ilişkinin kabul edilebilir ve orta düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Böylece, araştırmanın H2 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 3).

Katılımcı yöneticilerin öz-yeterlilik düzeyi ile bağımlı karar verme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=502$, $p=0,000$). Öz-yeterlilik düzeyi ile kararsızlık arasındaki korelasyon katsayısına bakıldığında ($r=502$), aralarındaki ilişkinin kabul edilebilir ve düşük düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Böylece, araştırmanın H3 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 3).

Katılımcı yöneticilerin öz-yeterlilik düzeyi ile içtepsel karar verme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=0,115$, $p=0,509$). Böylece, araştırmanın H4 hipotezi reddedilmiştir (Tablo 3). Yine tablo 3'ü incelediğimizde mantıksal karar verme ve kararsızlık arasında negatif yönde ilişki olduğu görülmüştür ($r=-0,378$, $p=0,025$). Fakat korelasyon katsayısı bize bu ilişkinin oldukça zayıf olduğunu göstermektedir (Tablo 3).

Araştırmada başka elde edilen bulgu ise; içtepesel karar verme ile bağımlı karar verme arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmasıdır ($r=404$, $p=0,016$). Aralarındaki korelasyon katsayısına bakıldığında, bu ilişkinin düşük düzeyde kabul edilebilir olduğunu söyleyebiliriz (Tablo 3).

Araştırmada katılımcı yöneticilerin kararsızlık ve bağımlı karar vermeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=918$, $p=0,000$). Korelasyon katsayısına bakıldığında aralarında tama yakın ve kuvvetli bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4. Öz-Yeterlilik ve Mantıklı Karar Verme Regresyon Analizi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,655 ^a	,430	,412	5,16219

a. Predictors: (Constant), öz-yeterlilik

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3,595	6,745		,533
	Öz-yeterlilik	,479	,096	,655	,000*

a=Dependent Variable: Mantıksal Karar Verme *= $p<0,05$

Regresyon analizlerinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesi önemlidir. Araştırmada Öz-yeterlilik düzeyi bağımsız, mantıksal karar verme tarzı ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bağımlı değişkendeki toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için regresyon analizinde R² değerinden yararlanılır. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte açıkladıkları varyans oranını verir. R² değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Değer 0' a yaklaşırsa, modelin veriye uyum göstermediği veya bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayamadığı, "1" e yaklaşırsa bağımlı değişkendeki değişimin, bağımlı değişkenler tarafından iyi açıklandığını gösterir. (Bayram, 2004).

Öz-yeterlilik ve Mantıksal karar verme arasındaki regresyon analizi bulgularına bakıldığında, mantıksal karar verme, öz-yeterlilik düzeyinin %43'nü açıklamaktadır ($R=0,430$).

Tablo 5. Öz-yeterlilik ve Kararsızlık Regresyon Analiz Bulguları

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,577 ^a	,333	,313	5,36840

a. Predictors: (Constant), öz-yeterlilik

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	52,713	7,014		7,515,000*
	Öz-yeterlilik	-,406,100		-,577	-4,062,000*

a. Dependent Variable: Kararsız *= p<0,05

Öz-yeterlilik ve kararsızlık arasındaki regresyon analizi bulgularına bakıldığında, kararsızlık, öz-yeterlilik düzeyinin %33'nü açıklamaktadır (R=0,333). Açıklama düzeyinin düşük olduğunu söyleyebiliriz.

V.Sonuç Ve Tartışma

Özel yasalarla kurulmuş bankalar dışındaki tüm bankalarda bulunması zorunlu olan organlar bankalar kanununca da belirlenmiştir. Bankalar ana hatlarıyla “Genel Müdürlük, Bölge Müdürlükleri ve Şubelerden” oluşan bir organizasyon yapısına sahiptirler (Uzkesici, 1994:29). Bu çalışma ise Özel bankaların Kırıkkale şubelerindeki yöneticilere yönelik olarak yapılmıştır.

Yöneticinin yönetim faaliyetinin her noktasında karar verme eylemi yatmaktadır. Yöneticinin yönetim sürecinde verdiği her karar hayati önem taşır. Çünkü; bu karar, işletmeyi, işletmenin tüm çalışanlarını ve işletme müşterilerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, karar alma süreci içinde risk barındıran sanıclı bir düşünsel eylem olabilmektedir. Alınacak kararın etkinliğinde ve verimliliğinde kararı verenin kişilik ve yetkinliği büyük önem taşımaktadır.

Bu önemden hareketle yapılan bu araştırmada, özel banka yöneticilerin öz-yeterlilikleri ve karar verme tarzları arasında bazı anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırma sonucunda, öz-yeterlilik ile mantıksal karar verme arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak katılımcı yöneticilerin öz-yeterlilik düzeyi arttıkça mantıksal karar vermenin artacağını söyleyebiliriz.

Araştırmada elde edilen başka bir bulgu ise öz-yeterlilik ile bağımlı karar verme ve kararsızlık arasında negatif yöne bir ilişki bulunmasıdır.

Sonuç olarak bu araştırma için elde edilen bulgular ışığında yöneticilerin öz-yeterliliklerin geliştirilmesi onların yönetimin ana eylemi olan karar vermelerini olumlu yönde etkileyecek ve mantıksal yani bireyin, akılcı ve rasyonel düşünerek, olası seçenekler hakkında bilgi toplayarak her seçeneğin avantajlarını ve dezavantajlarını dikkate alarak ve yaptığı değerlendirmelerin sonucunda, kendisine en uygun seçeneğe yönelmesi sağlayacağını söyleyebiliriz.

Kaynaklar

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G.(2002)., “İşletme Yönetimi”, Barış Yayınları, İzmir.
- Akkoyunlu, B., Orhan, F., Umay, A. (2005)., “Bilgisayar Öğretmenleri İçin Bilgisayar Öğretmenliği Öz yeterlilik Ölçeği Geliştirme Çalışması”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi , 29, 1-8.
- Bandura, A., (1986)., Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall)
- Bandura, A. (1997), “Self Efficacy. The Exercise of Control”. New York: Freeman
- Bandura A., (1994), “Self-efficacy. Encyclopedia of Human Behavior”, No.4, vs Ramachaudran (Ed), New York. Academic Press, s.71-81.
- Bandura A (2005), “The Primacy of Self-regulation in Health Promotion”.Int Rev Appl Psychol, 54(2): 245-254.
- Budak, S.(2000), “Psikoloji Sözlüğü”, Bilim ve Sanat Yayınları. Ankara.
- Bursalıoğlu, Z.,(1978), “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, A.Ü.Eğitim Fakültesi Yayınları No.71, Ankara, 1978.
- Chen, G., Gully, S.M. and Eden, D. (2004)., “General self-efficacy and self-esteem: toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations”. Journal of Organizational Behavior, 25, 375-395.
- Coleman, R. and Barrie, G.(2000), “Yöneticinin Kılavuzu, İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural”, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Dembo M.,H. (2004), “Motivation and Learning Strategies for College Success: A Self Management Approach”, Lawrence Erlbaum Associates
- Deniz, E. (2004)., “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Öz Saygı, Karar Verme Stilleri ve Problem Çözme Yöntemleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Eğitim Araştırmaları Dergisi. 4 (15), 25- 35.
- Donald M.G. (2003), Handbook of Self and Identity, Guilford Pres
- Ersever, H. Ö.(1996)., "Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme

- Stilleri Üzerindeki Etkileri," (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Findler, C. and Rogersen, S.(1996)., "Strategic Management Support Systems", Pitman Publishing.
- Gordon, S.R. and Gordon, J.R.(1996)., Information Systems: A Management Approach,Dryden, Press, USA.
- Gordon, J.R.(1993)., A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Allyn and Bacon, USA.
- Hatiboğlu, Z.(1994), İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayın , İstanbul.
- Haag, S., Cummings, M. and Dawkins, J.(1998), Management Information Systems for the Information Age, McGraw Hill, USA.
- Lee W.S. (2005), Encyclopedia of School Psychology, Sage Publication
- Luszczynska, A., Gutie`Rrez-Don`A, B. and Schwarzer, R. (2005)., "General Self-Efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence From Five Countries". International Journal of Psychology, 40, 2, 80–89.
- Klemp,G.O.,(1980), "The Assesment of Occupational Competence" Washington: National Institute Of Education.
- Koçel, T.(2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın, İstanbul
- Kuzgun, Y. (2005), "PDR'de Kullanılan Ölçekler", (ed.), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Kuzgun,Y. (1992), "Karar Stratejileri Ölçeği,Geliştirilmesi ve Standardizasyonu". VII. Ulusal Psikoloji Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türek Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Mann, L., M. Radford, P. Burnett, S. Ford, M. Bond, K. Leung, H. Nakamura, G. Vaughan and K.S.Yang. (1998), "Cross-Cultural Differences in Self-Reported Decision-Making Style and Confidence". International Journal of Psychology. 33 (5), 325-335.
- Payne, J.W., Bettman, J.R. and Johnson, E. J. (1993), "The Adaptive Decision Maker",Cambridge University Press: New York, 330, 1993.
- Phillips, S.D., N.J. Pазienza and H.H. Ferrin. (1984). "Decision-Making Styles and Problem-Solving Appraisal". Journal of Counseling Psychology. 31(4), 497-502.
- Taylan, S. (1990). "Heppner'in Problem Çözme Envanterinin Uyarlama, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları". (Yüksek Lisans Tezi) Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turban, E., Mclean, E. and Wetherbe, J.(1996), Information Technology for Management:Improving Quality and Productivity, John Wiley and Sons Inc.
- Sherer.M.,Adams,C.H.,Mercande,B.,PrenticeDunn,S.,Jacobs,B.,Rogers,R.W. (1982), "The self-Efficacy Scale:Constuction and validation". Psychological Reports,51,663-671.

- Shiloh, S., S. Koren and D. Zakay. (2001). "Individual Differences in compensatory decision making style hit2 hit2 and need for closure as correlates of subjective decision complexity and difficulty". *Personality and Individual Differences*. 30, (699-710).
- Schunk, D. H (1991), "Self Efficacy and Academic Motivation". *Educational Psychologist*. Summer/Fall, 26 (3-4), 207-231
- Schunk, D. H.(2001), "Self-Efficacy and Skill Development: Influence of Task Strategies and Attributions". *Journal of Educational Research*, 79 (4), 238-244
- Snyder C R & Lopez S. (2002). *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press US
- Şahinler,S.http://www.mku.edu.tr/genel/fakulte/ziraat/zootekni/personel_veri/suat/Bolum_9.pdf
- Uzkesici, N.(1994), "Modern Banka Yönetimi ve Organizasyonu", A.Ü.Y. No: 784, Eskişehir.