

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



**İŞLETMELERDE STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİ VE
BAŞARISINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER:
MERSİN İLİ MERKEZLİ ULUSLARARASI TAŞIMACILIK SEKTÖRÜ
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Mehmet Nedim UYGUR

1330201493

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yrd.Doç.Dr. Gürcan PAPATYA

ISPARTA – 2016



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Mehmet Nedim Uygur	
Anabilim Dalı	İşletme	
Tez Başlığı	İşletmelerde yöneticilerin stratejik karar verme süreçlerini etkileyen faktörler ve bir uygulama	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	İşletmelerde stratejik karar verme süreci ve başarısını etkileyen temel faktörleri Mardin ili merkezli uluslararası taşımacılık sektörü işletmelerinde bir araştırma	
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 28.../12/2016 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;		
<input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU ²		
ile aşağıdaki kararı almıştır.		
<input checked="" type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir.		
<input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ ³ kararlaştırılmıştır.		
<input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ ⁴ kararlaştırılmıştır.		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Yrd.Doç.Dr. Gürcan PAPATYA	
Jüri Üyesi	Prof.Dr. Nurhan PAPATYA	
Jüri Üyesi	Yrd.Doç.Dr. Osman TUĞAY	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "İşletmelerde Stratejik Karar Verme Süreci ve Başarısını Etkileyen Temel Faktörler: Mersin İli Merkezli Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırılık düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Mehmet Nedim UYGUR

28/12/2016



ÖZET

İŞLETMELERDE STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİ VE BAŞARISINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER: MERSİN İLİ MERKEZLİ ULUSLARARASI TAŞIMACILIK SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet Nedim UYGUR

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

132 Sayfa, Aralık, 2016

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Gürcan PAPTAYA

Sanayi devrimi ile artan rekabet, günümüze kadar evrimini dönüştürerek sürdürmektedir. Temelde rekabet sadece mevcut pozisyonu korumak değil, gelecek pozisyonu yaratmaktır. Ancak gelecek mevcut ve gerçek olmadığı için yapılacak tahmin ve kararsal faaliyetlerde tutarlılık gittikçe zorlaşmaktadır. İşletmeler bu durum karşısında, verdikleri/verecekleri kararları stratejik olarak değerlendirmek zorundadır.

Stratejik karar verme (SKV) doğal bir faaliyet olarak gelecek işletme yönetim/yönetici gündeminde yerini almıştır. Ne var ki, SKV gerek kuramsal gerekse uygulamada ifade edilmesi çok kolay değildir. Bunun en büyük nedeni, süreç ve süreci etkileyen faktörlerin çokluğu ve niteliğidir.

Bu amaçla tezde SKV süreci başarısını etkileyen faktörler üzerine odaklanılmış ve temelde de literatürde Dean ve Sharfman öngördüğü 6 belirleyici faktör (rasyonellik, rekabet tehdidi, kararın önem derecesi, dışsal kontrol, çatışma ve belirsizlik) Mersin ili Merkezli uluslararası taşımacılık işletmelerinde araştırılmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Süreçte kararın önem derecesi pozitif ve anlamlı olarak saptanmıştır. Buna göre, işletme yöneticilerinin SKV sürecinde, kararın önem derecesi arttıkça, daha dikkatli ve etkin davrandıkları söylenebilir.

Anahtar Kelimeler

Stratejik karar verme, rasyonellik, rekabet, önem, dışsal kontrol, çatışma, belirsizlik.

ABSTRACT

THE BASIC FACTORS AFFECTING PROCESS AND SUCCESS OF STRATEGIC DECISION MAKING IN BUSINESSES: A RESEARCH IN BUSINESSES OF INTERNATIONAL TRANSPORTATION SECTOR IN MERSIN CITY

Mehmet Nedim UYGUR

Süleyman Demirel University, The Department of Business Administration Master's Thesis

132 Pages, December 2016

Supervisor: Assist. Prof.Dr. Gürcan PAPATYA

The competition that gained impetus following Industrial Revolution has been continuing evolution. The competition is basically not only preserving the current status but also creating a prospective position. However, it gradually gets much harder to maintain consistency with the estimates and decisional activities as the future does not mean current and it is not factual. The enterprises, under these circumstances, are required to appreciate their already-taken decisions or prospective decisions strategically.

Strategic decision-making has made its appearance in prospective enterprise management/executives agenda as a natural activity. However, strategic decision-making is not a simple term to express theoretically or practically. The main reason behind this is the process itself and the abundance and quality of the factors affecting the process.

Thus, this study focuses on the factors affecting SDM process and success and 6 determinants proposed by Dean and Sharfman (rationality, competition threat, significance level of the decision, external control, conflict and uncertainty) in literature have been researched in international transportation companies located in Mersin district of Turkey. The data obtained have been analyzed. The significance level of the decision has been found positive and meaningful in the process. Thus, it can be inferred that the executives of the enterprises act more responsibly and efficiently during strategic decision making process as the significance level of the decision grows.

Key Words

Strategic decision-making, rationality, competition, significance, external control, conflict, uncertainty.

TEŞEKKÜR

Çalıőmam boyunca, yönlendirici ve yol gösterici olan, değerli görüş, öneri ve deneyimlerini benden esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Gürcan PAPATYA hocama; görüş ve önerileri ile bilimsel bir bakış ağısı kazandırdığı ve kütüphanesini bana açtığı için Sayın Prof. Dr. Nurhan PAPATYA hocama; görüş ve değerlendirmeleri ile çalışmanın tamamlanmasına katkı sağlayan Sayın Yrd. Doç. Dr. Osman TUĞAY hocama; Araştırma esnasında bilgi ve deneyimleri ile çalışmaya yönelik yardımlarını esirgemeyen ve değer katan Sayın Yrd. Doç. Dr. Emel ATIN hocama teőekkürlerimi sunarım.

Ayrıca eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen Annem Hanım ve Babam Abdulkadir UYGUR'a, çalışma boyunca desteğini esirgemeyen arkadaşım Fadıl SAVDA'ya ve Mersin ili uluslararası taşımacılık sektörü işletme yetkililerine/yöneticilerine teőekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA TUTANAĞI	ii
YEMİN METNİ SAYFASI	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

TEZİN TANITIMI VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Tezin Tanıtımı.....	3
1.1.1. Temel Çıkış Noktası ve Amacı	3
1.1.2. Kuramsal İnşası	4
1.1.3. Yöntemi	8
1.2. Literatür Taraması.....	10
1.2.1 Karar Verme ve Stratejik Karar Verme	10
1.2.2. Stratejik Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler	15

İkinci Bölüm

STRATEJİK KARAR VERME

2.1. Önemi ve Ana Gerekçeleri	19
2.1.1. Sürdürülebilirlik	20
2.1.2. Değişim Yönlü Olma	21
2.1.3. Etkinlik	22
2.1.4. Yaratıcı ve Yenilikçi Olma	23
2.2. Konsept Bileşenleri	23
2.2.1. Amaç ve Hedefler	24
2.2.2. Karar Vericiler	25
2.2.3. Karar Ortamı	26
2.2.4. Alternatifler	28
2.2.5. Rasyonellik	28
2.3. Kuramları, Yaklaşımları ve Modelleri	29
2.3.1. Kuramları	29
2.3.2. Yaklaşımları	32
2.3.3. Modelleri	34

Üçüncü Bölüm

STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİ VE BAŞARISINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

3.1. Karar Çevresi ve Yönetmel Algılamalar	35
3.1.1. Karar Çevresi	35
3.1.2. Yönetmel Algılamalar	38
3.2. Süreç Önermeleri ve Aşamaları	41
3.2.1. Süreç Önermeleri	41

3.2.2. Süreç Aşamaları	47
3.2.2.1. Sorun Tanısı ve Tanımlanması.....	47
3.2.2.2. Çevresel Analiz	48
3.2.2.3. Karara Yönelik Verilerin Değerlendirilmesi	49
3.2.2.4. En İyi Karar Alternatiflerin Saptanması ve Uygulaması	49
3.2. Süreç Başarısını Etkileyen Temel Faktörler ve Ana Sorun Seti	50
3.2.1. Süreç Başarısını Etkileyen Temel Faktörler	50
3.2.1.1. Rasyonellik	51
3.2.1.2. Rekabet Tehdidi	52
3.2.1.3. Kararın Önem Derecesi.....	53
3.2.1.4. Dışsal Kontrol	53
3.2.1.5. Çatışma	54
3.2.1.6. Belirsizlik	56
3.2.2. Ana Sorun Seti	58
3.2.2.1. Belirsizlik ve Kötü Senaryoların Göz Ardı Edilmesi	58
3.2.2.2. Toplumsal Etki ve Grup Düşüncesi	60
3.2.2.3. Paydaşların Etkisi.....	62

Dördüncü Bölüm

MERSİN İLİ MERKEZLİ ULUSLARARASI TAŞIMACILIK SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırma Sektörü	65
4.1.1. Genel olarak Uluslararası Taşıma Sektörü	65
4.1.2. Mersin İlinde Uluslararası Taşıma İşletmeleri.....	68
4.2. Araştırma.....	73
4.2.1. Önemi ve Kapsamı	73
4.2.2. Yöntemi, Sınırlılıkları ve Kullanılan Ölçek	74
4.2.3. Modeli ve Hipotezler.....	76
4.2.4. Analiz Bulguları ve Yorumları.....	78

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	87
KAYNAKLAR	91
EKLER.....	110
Ek-1: Anket Formu	110
Ek-2: Anketin Uygulandığı İşletmelerin Listesi	116
Ek-3:Tablo 5: Örgütsel Karar Verme Modelleri	117
Ek-4:Tablo 6: Çok Kriterli Karar Verme Modelleri	118
ÖZGEÇMİŞ	119



KISALTMALAR

Bkz.	: Bakınız
Çev.	: Çeviren
ÇKKV	: Çok Kriterli Karar Verme
Ed.	: Editör
H.	: Hipotez
KV	: Karar Verme
H.	: Hipotez
s.	: Sayfa
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
SDM	: Strategic Decision Making
Sig.	: Significance Difference (Anlamlı Fark)
SKV	: Stratejik Karar Verme
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)
t.	: Belirli Bir Anlam Düzeyinde Tablo Değeri
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
Ya.	: Yayınları

TABLO DİZİNİ

Tablo 1. Stratejik Karar Verme Literatürü	6
Tablo 2. Stratejik Karar Verme Ortamları	27
Tablo 3. Statik Kuramlar	30
Tablo 4. Dinamik Kuramlar	31
Tablo 5. Örgütsel Karar Verme Modelleri	117
Tablo 6. Çok Kriterli Karar Verme Modelleri	118
Tablo 7. Karar Çevresinin Kavramlaştırılması	36
Tablo 8. Belirsizliğin Dört Düzeyi	57
Tablo 9. Taşımacılıktan Lojistiğe Tarihsel Gelişim	66
Tablo 10. Taşımacılık Türleri	67
Tablo 11. Taşıma Türlerinin Kıyaslanması	67
Tablo 12. Yolcu ve Yük Taşıma Değerlerinin Ulaşım Modlarına Göre Dağılımı	69
Tablo 13. Türkiye'nin Dış Ticaretinin Modlara Göre Dağılımı (2014)	70
Tablo 14. Türkiye Taşımacılık Sektörünün SWOT analizi	70
Tablo 15. Güvenilirlik Analizi	78
Tablo 16. KMO ve Bartlett's Testi	78
Tablo 17. Faktör Analizi	80
Tablo 18. Demografik Veriler Tablosu	81
Tablo 19. Boyutlar Arası Korelasyon Analizi	82
Tablo 20. Rasyonellik, Çatışma, Kararın Önem Derecesi Ve Belirsizliğin SKV Süreci ve Başarı Düzeyi Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon	83

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Tezin Kuramsal Haritası	10
Şekil 2. Sürdürülebilir Rekabet İçin Bazı Temel Stratejik Görevler ve Çalışmalar	21
Şekil 3. Porter'ın 5 Güç Yaklaşımı	33
Şekil 4. Faktör-Algı-Yapı Olasılıkları Arasındaki İlişki	39
Şekil 5. Prosedürel Rasyonalitenin Öncülleri	42
Şekil 6. SKV için Politik Davranış Öncülleri	44
Şekil 7. Sertlik-Tehdidi Döngüleri	45
Şekil 8. Esneklik Öncülleri	46

GİRİŞ

Yönetim faaliyeti incelendiğinde, bu faaliyetin temelinde karar verme (KV) kavramı olduğu görülmektedir. Çünkü işletmelerin attığı her adım, verilen bir karar sonucunda gerçekleşmektedir. Simon, Cyert ve Trow (1956) ile birlikte yaptığı çalışmada karar vermeyi “iş yürütmenin kalbi” olarak tanımlar. KV olmadan işletme (yönetim) işlevlerini yerine getirmesi olanaksızdır. Bu nedenle literatürde, KV en çok ilgi gören kavramsal alanlardan biri olarak göze çarpmakta ve KV faaliyeti ile ilgili birçok teori, model ve yaklaşım önerilmektedir.

İşletme yöneticileri KV faaliyetini belirli bir döneme kadar “klasik karar kuramları” ile açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak teknolojinin gelişmesi ile gittikçe artan değişim hızı, yoğun rekabet ve çoğalan belirsizlik, KV’de yeni karar kapsamalarının ve kuramlarının önerilmesine yol açmıştır. Bu önerilerden biri olan “Stratejik Karar Verme (SKV)”, KV konusunda daha olgun bir kavramsal çerçeve olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik kararlar, temelde, işletmelerin uzak geleceğine ve uzun vadeli faaliyetlerine yönelik verilen karar olarak tanımlanır. Johnson vd. (2005) stratejik kararların yüksek düzeyde belirsizlik ve risk barındıran koşullar altında verilen kararlar olduğunu belirtir. Bu açıdan stratejik kararlar, işletme geleceğini ve yönünü belirleyen kritik nitelikli kararlar olarak öne çıkmaktadır.

SKV, salt kararın kendine bakıp bir yargı ortaya konmasına ve kararın anlaşılmasına katkı sağlamaz. Koçel, SKV kavramının incelenmesinde sadece sonucu ifade eden “seçim” veya “tercih” incelemesinin yeterli olmayacağını, bunun gerisine giderek, seçim yapma noktasına gelinceye kadar, karar verme sürecinde nelerin olup bittiğine bakmanın gerekli olduğunu belirtir.¹

İşletme yöneticileri SKV sürecinde birçok faktörden etkilenmektedir. Kararların anlaşılabilmesi, sürecin incelenmesine bağlı düşünülür. Genellikle SKV sürecinin anlaşılabilmesi için, bu süreçte işletme yöneticilerini etkileyen örgütsel iç/dış faktörler temel alınır. Mintzberg (1971), SKV süreci incelenirken bilinçaltı, kısıtlı kaynaklar, zamanlama gibi birçok faktörün de dikkate alınması gerektiğini vurgular.² Dean ve

¹ Koçel, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Ya., İstanbul s. 80

² Mintzberg, Henry (1971), “Managerial Work: Analysis From Observation”, **Management Science**, Vol. 18, No. 2, Application Series. (October), s. B97-B110.

Sharfman (1993a) rasyonellik, belirsizlik, çatışma ve kararın önem derecesi gibi faktörlerin SKV süreci üzerinde etkisi olduğunu açıklar.³ Pfeffer ve Salancik (1978) dışsal kontrolün organizasyonlar üzerindeki etkilerini önemser.⁴ Dess ve Beard (1984) çevresel faktörlerin karar alıcılar üzerindeki etkisine değinir.⁵ Fredrickson (1984) karar kapsam/öneminde, istikrarlı/istikrasız ortamların SKV süreci üzerindeki etkilerini inceler.⁶ Papadakis vd. (1998) kararın önem derecesinin SKV süreci üzerindeki etkisini ele alır.⁷ Leblebici ve Salancik (1981) çevresel belirsizliğin bilgi edinme ve karar süreci üzerindeki etkisini inceler.⁸ Bourgeois (1985), üst düzey yönetici ekibi arasındaki uyumsuzluğun/çatışmanın, SKV süreci üzerinde etkisini araştırır.⁹

Bu bağlamda tez dört bölümlü tasarlanmış ve sunulmuştur: Birinci bölümünde tezin amacı, temel çıkış noktası, kuramsal inşası ve yöntemi ele alınmıştır. Ayrıca bu bölümde teze yönelik literatür çalışması tarihsel bir perspektifle kronolojik olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde SKV kavramı ele alınmış ve kavramın ana gerekçeleri, konsept bileşenleri açıklanmıştır. Ayrıca SKV kavramına yönelik kuram, model ve yaklaşımlara değinilmiştir. Üçüncü bölümünde, SKV süreci ve bu süreci etkileyen faktörler çerçevesinde, karar çevresi, süreçte karşılaşılan sorun setleri, süreç önermeleri, süreç aşamaları ve süreci etkileyen faktörler açıklanmıştır. Dördüncü bölümde, tezin hareket noktaları ve varsayımları kapsamında Mersin ili merkezli uluslararası taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde bir alan araştırması yapılmış ve bu alan araştırmasında elde edilen veriler analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır. Tez sonuç ve öneri ile tamamlanmıştır.

³ Dean, James, W. Jr. Sharfman, Mark, P. (1993a), "Procedural Rationality in The Strategic Decision Making Process", **Journal Of Management Studies**, Vol. 30, No. 4 (July), s. 587-607.

⁴ Pfeffer, Jeffrey, Salancik, Gerald, R. (1978), **The External Control of Organization**, Pitman Press, Boston, s. 25-45.

⁵ Dess, Gregory, G. Beard, Donald, V. (1984), "Dimensions of Organizational Task Environments", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 29, No. 1 (March), s. 52-73.

⁶ Fredrickson, James, W. (1984), "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions", **Academy of Management Journal**, Vol. 27, No. 3, s. 445-466.

⁷ Papadakis, Vassilis, M. Lioukas, Spyros, Chambers, David (1998), "Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context", **Strategic Management Journal**, Vol. 19, s. 115-147.

⁸ Leblebici, Hüseyin, Salancik, Gerald, R. (1981), "Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Processes in Banks", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No. 4 (December), s. 578-596.

⁹ Bourgeois, L. J. (1985), "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments", **The Academy of Management Journal**, Vol. 28, No. 3 (September), s. 548-573.

Birinci Bölüm

TEZİN TANITIMI VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. TEZİN TANITIMI

Bu bölümde tezin amacı, temel çıkış noktası, kuramsal inşası ve yöntemi çerçevesinde tanıtımı sunulacaktır.

1.1.1. Temel Çıkış Noktası ve Amacı

- **Temel Çıkış Noktası:** İnsan hayatında olduğu gibi işletme ve iş dünyasında da yöneticilerin vereceği her karar, sadece kendini değil işletme çalışanlarını, ortakları, rakipleri ya da paydaşları vs., yani işletmenin temel ve tümel iş çevresini etkiler.¹⁰ Bu durum işletmenin uzak ve uzun geleceğe ilişkin vereceği kararlara daha fazla dikkat çekmektedir.

İşletme yöneticileri bazen basit bir sorunu çözmeye yönelik rutin, bazen de uzun vadeli geleceğine yönelik yapılandırılmamış ve rutin olmayan kararlar alır. Geleceğe yönelik yapılandırılmamış ve rutin olmayan kararlar, teknolojik gelişim, hızlı değişim, artan belirsizlik ve yoğunlaşan rekabet ile daha önemli hale gelmiştir. SKV, uzak ve uzun geleceğe yönelik yapılandırılmamış ve rutin olmayan kararlar ve mevcut bilgilere, yaşanan deneyimlere ve gelecek sinyallerine bağlı bir hazırlanma ve şekillendirilme davranışdır. Her aşamasında yöneticinin sahip olduğu bilgi/birikim düzeyi/kategorisi, deneyim kalitesi ve alacağı güçlü gelecek sinyalleri verilecek kararların stratejik çerçevesini belirler.¹¹

¹⁰ Evren, Ramazan, Ülengin, Fusun (1992), **Yönetimde Karar Verme**, İstanbul Teknik Üniversitesi Ya., İstanbul, s. 1.

¹¹ Papatya, Gürcan (2002), “Geleceği Mühendisleme: Kavramlar Üzerine Epistemolojik Bir Deneme”, **İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, Sayı. 21 (Temmuz), s. 64-69.

- **Amacı:** Stratejik Karar Verme (SKV) uzak geleceği etkilemeye ve şekillendirmeye yönelik hayati bir süreçtir. Bu nedenle literatürde, SKV kavramına yönelik ilgi hızla artmakta ve bilimsel çalışmalar gittikçe çoğalmaktadır.¹²

SKV üzerine yapılan çalışmalar çoğunlukla, SKV sürecini ve bu süreci etkileyen faktörler üzerindedir. Çünkü stratejik kararların ve SKV sürecinin anlaşılması için, süreci etkileyen faktörlerin açıklanması ve anlaşılması gerekir. Bu açıdan tezde işletmelerin SKV sürecini etkileyen faktörler ve bu faktörlerin etkilerini incelenmek amaçlanmaktadır.

1.1.2. Kuramsal İnşası

Mevcut yönetim araştırmalarının en etkili ve en canlı alanlarından biri olarak karşımıza çıkan SKV¹³ ile ilgili literatürde, herkes tarafından benimsenmiş bir tanıma rastlanmamakla birlikte, stratejik kararlar ekseninde farklı bilimsel bakış ve görüş açıları ortaya konmuş ve şu tanımlar yapılmıştır:

Schwenk (1995), stratejik kararları, işletmenin hayati önem taşıyan rutin dışı yapılandırılmamış kararlar olarak tanımlar.¹⁴ Aynı şekilde Mintzberg (1976), stratejik kararların en önemli özelliğini yapısal olmaması olarak değerlendirir.¹⁵ Quinn (1978)'e göre stratejik kararlar geleceğin perspektifidir.¹⁶ Johnson vd. (2005) stratejik kararları, yüksek düzeyde belirsizlik ve risk barındıran ve kaynaklar üzerinde uzun vadeli büyük etkiler yaratan kararlar olarak tanımlar.¹⁷ Eisenhardt ve Zbaracki (1992), stratejik kararları, organizasyonların üst düzey yöneticileri tarafından alınan ve örgütün örgütsel sağlığını ve geleceğini belirleyen kararlar olarak tanımlar.¹⁸ Benzer şekilde Hickson vd. (1986) stratejik kararları, karar vericilerin/yöneticilerin tutum değer ve beklentilerinin

¹² Amason, Allen, C. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Team", **The Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 1, s. 124-144.

¹³ Papatya, Gürçan (2016), **Temel İşletmecilik Bilgisi: Teorik Düzenlemeler, Entelektüel Birikim ve Notlar**, Beyazıt Kitap Evi Ya., Isparta, s. 157.

¹⁴ Schwenk, Charles, R. (1995), "Strategic Decision Making", **Journal of Management**, Vol. 21, No. 3, s. 473-475.

¹⁵ Mintzberg, Henry, Raisinghani, Duru, Theoret, Andre (1976), "The Structure of Unstructured Decision Processes", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 21, No. 2, s. 246-248.

¹⁶ Quinn, J. Brian, (1978), "Strategic Change: Logical Incrementalism", **Sloan Management Review**, Vol. 20, No. 1 s. 7-19.

¹⁷ Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard (2005), **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**, (7th Edition), Prentice Hall, Harlow, s. 10.

¹⁸ Eisenhardt, Kathleen, M. Zbaracki, Mark, J. (1992), "Strategic Decision Making", **Strategic Management Journal**, Vol. 13, Special Issue, Winter, s. 17-18.

üst düzeyde yansımaları olarak tanımlar.¹⁹ Papatya, G. (2016) SKV kavramını “işletmenin gelecek rekabetinde eksik varsayımları hızla olgunlaştırma konusunda vazgeçilmez bir yönetim faaliyeti” olarak tanımlar.²⁰ Literatürden yola çıkarak SKV kavramının içinde barındırdığı özellikler genel olarak şu şekilde özetlenebilir:

- SKV tepe yönetimin vazgeçilmez yönetsel faaliyetidir,
- İşletmenin uzak ve uzun vadeli geleceğine yönelik kararlardır,
- İşletme faaliyetlerinin yönünü bir bütün olarak belirleyen kararlardır,
- Belirsizliğin egemen olduğu risk ortamlarda alınan kararlardır,
- Tekrarlanmayan ve yapısal olmayan kararlardır.

Bütün bu özellikler göz önünde bulundurarak SKV’yi şu şekilde bir tanımlama getirmek mümkündür: İşletmenin vazgeçilmez bir yönetsel faaliyeti olarak, uzak ve uzun vadeli geleceğini etkileyen/şekillendiren, belirsizlik/risk ortamında tepe yöneticileri tarafından alınan, tekrarlanmayan ve yapılandırılmamış kararlardır.

Literatürde yönetim bilimcilerin, felsefecilerin, matematikçilerin ve sosyal/endüstriyel psikologların yaptığı SKV ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Mintzberg (1976), SKV literatürünü üç başlık altında toplanabileceğini belirtir.²¹ Bunlar tablo 1’de özetlenmiştir.

¹⁹ Hickson, David, J. Butler, Richard, J. Cray, David, Mallory, Geoffrey, R. Wilson, David, C. (1986), **Top Decisions: Strategic Decision-Making In Organizations**, Jossey-Bass, San Francisco, s. 20

²⁰ Papatya, G. 2016, s. 158; Papatya Nurhan, Papatya Gürcan, Hamşioğlu, Buğra (2005), “Gelecek Rekabeti ve Girişimci İşletmecilik Yaklaşımı: Türkiye Üretim İşletmeleri için Bir Modelleme Çalışması ve Yol Haritası Araçlarını Değerlendirme”, **3. Uluslar arası Sosyal Bilimler Kongresi-Türk Dünyasında Sosyal Bilimler: Kuram, Yöntem ve Uygulamalar**, 07-09 Haziran Celal-Abad-Kırgızistan, s. 823-847.

²¹ Mintzberg vd. 1976, s. 646-649.

Tablo 1: Stratejik Karar Verme Literatürü

SKV	Temel Kaynak	Açıklama
Bilişsel Psikologlar Tarafından Ortaya Atılan Bireysel Karar Verme	Newell ve Simon (1971)	Bilişsel karar verme, daha ziyade bireysel sorunların çözümü üzerinedir. Bu konuda en temel kaynak, Newell ve Simon (1971)'un "insan sorunlarını çözmeye" adlı çalışmadır. Bu çalışmada Newell ve Simon birey eylemlerini ikiye ayırır: Düşünüp taşınma, tartma ve hesaplama sonucu girilen eylemler ve bilinçsiz ya da yan bilinçli, kendiliğinden, yanıtısal olan eylemler. Bu bağlamda birey davranışları salt "ussal" ya da "us-dışı" diye ayrıştırılamaz. Özellikle örgütlerde ussallık ve us-dışılığın birlikte var olduğu belirtilmiştir.
Sosyal/Endüstriyel Psikologlar Tarafından Ortaya Atılan Laboratuvar Ortamında Grup Kararları	Solomon Asch (1951)	Grup kararları üzerine yapılan en kapsamlı çalışma, sosyal psikoloji laboratuvarlarında yapılmıştır. Bu çalışma karar sürecinin yapısından ziyade, katılımcılar arasındaki etkileşimi ön plana çıkarmıştır. Sosyal psikolog, Solomon Asch'in yaptığı bir laboratuvar çalışmasında, biri hariç deneklerin hepsini kendi öğrencilerinden seçerek, hepsine önce doğru cevaplar daha sonrada yanlış cevaplar verdirerek asıl deneğin yaklaşımını ölçmeye çalışmıştır. Deneyde asıl denek sona bırakılarak, diğerlerine belirli bir sorudan/aşamadan sonra sorulara yanlış cevaplar vermeleri söylenmiştir. Soruları en son cevaplayan asıl denek, diğer deneklerin soruya yanlış cevap verdiği çok açık olmasına rağmen yanlış cevap vermiştir. Asch burada yanlış olduğu açık olsa bile, bireylerin grup kararlarına genel olarak uyduğunu ortaya koymuş ve grup davranışlarının bireysel karar vericiler üzerinde ne kadar etkili olduğunu göstermiştir.
Yönetim Teorisyenleri Tarafından Ortaya Atılan Organizasyonel Kararlar	Cyert, Simon ve Trow (1956)	Bu alanda yapılmış ilk çalışma Cyert, Simon ve Trow'un "Bir İş Kararının Gözlenmesi (Observation of a Business Decision), 1956" adlı çalışmalarıdır. Çalışmada karar vermenin hayati önemi ve klasik karar verme sürecinin karmaşık günümüz dünyası ihtiyacına cevap verecek nitelikte olmadığı eleştirel olarak değerlendirilmiş ve kuramın eksik kalan yönleri ortaya konmuştur.

Kaynak: Simon, Herbert, A. Newell, Allen (1971), "Human Problem Solving: The State of The Theory in 1970", **American Psychologist**, Vol. 26, No. 2, s. 145-159; Asch, Solomon (1955), "Opinions and Social Pressure", **Scientific American**, Vol. 193, No. 5, s. 31-35; Cyert, Richard, M. Simon, Herbert, A. Trow, Donald, B. (1956), "Observation Of a Business Decision", **The Journal of Business**, Vol. 29, No. 4, s. 237-248

İnsanoğlu ile birlikte ortaya çıkan ve değişik şekillerde ve ortamlarda tanımlamaları devam eden/edecek karar süreçleri²² üzerinde literatürde çokça araştırma bulunur. Klasik anlamda yönetim teorisyeni Luther Gulick ünlü POSDCORB²³ yönetsel süreç formülünde, yönetici görevleri arasında karar vermeyi de değerlendirmiş ve karar vermeyi, eylemci birimlerde çalışanların önemli görevi olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte bugünkü anlamıyla SKV önemi, C. Barnard ve H.A. Simon'un yaptığı çalışmalarla ortaya çıkmaya ve kabul edilmeye başlamıştır.²⁴ İşletme yöneticilerinin nasıl karar verdiği konusunda öncü incelemeler yapan ve 1978 yılının geçimibilim alanındaki Nobel ödülünü alan, yönetim alanında “karar verme okulu”nun kurucusu olan Simon,²⁵ Cyert ve Trow (1956) ile birlikte yaptığı çalışmada karar vermenin, “iş yürütmenin kalbi” olarak değerlendirir.²⁶ Yine Simon'un Newell ile birlikte yaptığı çalışmada (1971) karar süreçleri insan sorunlarını çözme yaklaşımı olarak değerlendirilir.²⁷

Aynı insanlar gibi, örgütlerin de verdiği/vereceği kararlar, geleceği şekillendirmek için yol haritası oluşturur. Ancak örgütsel sorunların bireysel sorunlara oranla çok fazla veri işlemeyi ve maliyeti içermesi, çözümünde daha dikkatli davranmayı gerektirir. Çünkü işletmelerde verilen her yanlış karar, işletme için büyük sorun (maliyet) oluşturur.

Schwenk, SKV alanının “davranışsal karar yaklaşımı” ile “işlem maliyetleri yaklaşımı” gibi kuramsal yaklaşımdan faydalanarak geliştiğini belirtmektedir.²⁸ Simon ve Newell'in yaptığı (1971) çalışmada, insan zihninin, bir sorunu tüm karmaşıklığı ile kavrayamayacağı ve sınırlı ussal modelde bireyin karar aşamasında psikolojik

²² Evren, Ülengin, 1992, s. 1.

²³ Planning (Planlama), Organizing (Organize Etme), Staffing (Personel Yönetimi), Directing (Yönelme), Coordinating (Eşgüdümleme), Reporting (Haberleşme), Budgeting (Bütçeleme) gibi yönetsel işlevlerin POSDCORB şeklinde formülize edilmiş halidir. Özalp, İnan (1996), **Yönetim ve Organizasyon**, C. I, Birlik Ofset, Eskişehir, s.105-106.

²⁴ Onaran, Oğuz (1975), **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ya., Ankara, s. 40.

²⁵ Simon, Herbert, A. Smithburg, Donald, W. Thompson, Victor, A. (1985), **Kamu Yönetimi**, (çev. Cemal Mihçioğlu), Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ya., Ankara, s. x.

²⁶ Cyert vd. 1956, s. 237.

²⁷ Simon, Newell, 1971, s. 145-158.

²⁸ Davranışsal yaklaşım, rasyonel tercih ve denge modellerinin oturduğu zemini daha geniş hale getiren ve bu yaklaşımları reddetmekten ya da önemsiz görmekten çok, destekleyen bir yaklaşım olarak tanımlanır. Dahası bu yaklaşım, rasyonaliteyi sınırlı olarak algılamının önemini ifade ederken, insana ilişkin psikolojik faktörlerin etkisini de bu görüşe katmaktadır. İşlem maliyeti yaklaşımı ise, insanoğlunun sınırlı ussallığı ve bazen de fırsatçı davranışlar sergilemesi üzerine oluşturulmuş bir yaklaşımdır. Bkz. Papadakis vd., 1998, s. 115.

faktörlerden etkilendiği belirtir.²⁹ Schwenk, SKV'nin kavramsal köklerinin Simon'un "sınırlı usallık" ile ilgi yaptığı çalışmalara dayandığını belirtir.³⁰ Simon'un deyimi ile "karar verici" ile özdeş olan yönetici, belirsizlik ortamlarında işletmenin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar almakla karşı karşıya kalmaktadır. Çünkü işletmenin geleceği büyük ölçüde yöneticilerin alacağı stratejik karar doğrultusunda şekillenecektir. Bu durum yöneticilerin SKV sürecindeki rolünü ortaya koymakla birlikte yöneticilerin, bu süreci etkileyen faktörlerin duyarlı bir şekilde inceleme gerçeğini ortaya koymaktadır.

Bütün bu bilgiler ışığında KV doğası gereği, insanlık tarihi ile birlikte var olduğu ve değişim ile yeni boyutlarda işletmeciliğe taşındığı görülmektedir. Çevresel belirsizlik, klasik KV yaklaşımı ötesinde, SKV yaklaşımını şiddetle gereksemiştir. Bu ekseninde ünlü stratejik yönetim düşünürü Ansoff (1987) stratejik kararları, işletmenin farklı bölümlerinde bulunan bireylerin yerel olarak aldığı kararlar değil, organizasyon tarafından stratejik planlama çerçevesinde alınan bütünsel kararlar olarak ele alır.³¹

Kısaca SKV sürecinin işletmenin uzak ve uzun vadeli geleceğini şekillendirme rolü, birçok işletme yöneticisinin/pratisyeninin ve yönetim kuramcısının bu alan üzerinde yoğunlaşmasına ve çeşitli çalışmalar yapmasına yol açmaktadır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda SKV sürecinde yöneticilerin birçok faktörden etkilendiği ortaya konmuş ve bu süreçlerin tam olarak anlaşılabilmesi için, SKV sürecini etkileyen faktörlerin incelenip anlaşılması gerektiği belirtilmiştir.³²

1.1.3. Yöntemi

Tez, literatür ve ampirik olarak iki yönde geliştirilmiştir. Literatür kuramsal/kavramsal çerçevenin oluşturulmasına, ampirik çalışma ise, sınanmasına yönelik değerlendirilmiştir. Kuramsal/kavramsal çerçeve için, Mintzberg vd. (1976)³³ Eisenhardt ve Zbaracki (1992)³⁴ Papadakis vd. (1998),³⁵ Fredrickson (1976),³⁶ Baum ve

²⁹ Simon, Newell, 1971, s. 147-148.

³⁰ Schwenk, Charles, R. (1988), "The Cognitive Perspective On Strategic Decision Making", **Journal Of Management Studies**, Vol. 25, No. 1, s. 42-43.

³¹ Ansoff, H. Igor (1987), "The Emerging Paradigm of Strategic Behavior", **Strategic Management Journal**, Vol. 8, s. 505.

³² Papadakis vd., 1998, s. 115-117

³³ Mintzberg vd. 1976, s. 246-275.

³⁴ Eisenhardt, Zbaracki, 1992, s. 17-37.

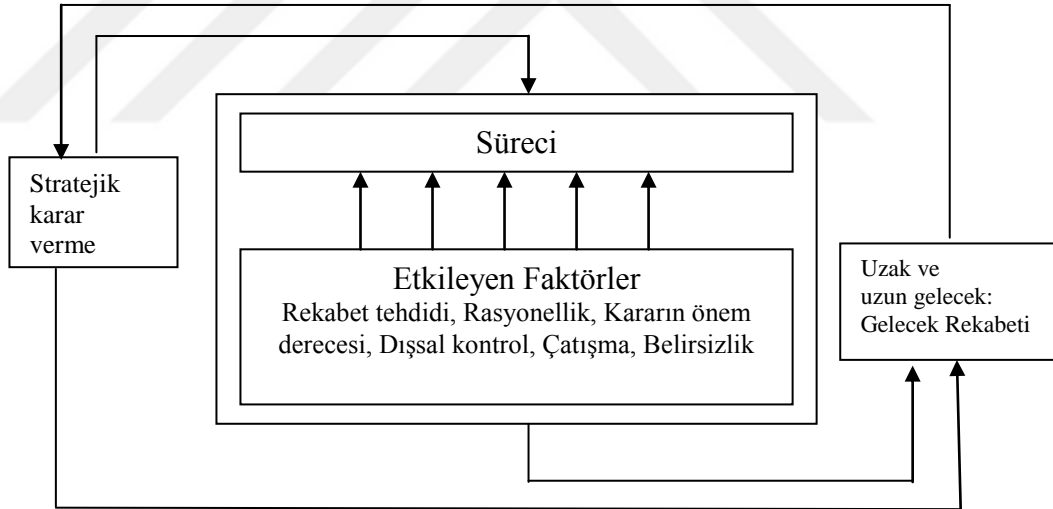
³⁵ Papadakis vd., 1998, s. 115-147.

Wally (2003),³⁷ Hambrick ve Mason (1984),³⁸ Dess ve Beard (1984)³⁹ ve Dean ve Sharfman'ın (1993a)⁴⁰ yaptığı çalışmalar temel alınmıştır.

Tezin kuramsal/kavramsal sınaması, Mersin ili merkezli faaliyet gösteren uluslararası taşımacılık faaliyeti yapan işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırma verileri işletme üst ve orta düzey yöneticilerinden, anket yöntemi ile toplanmış, mülakat ve gözlemler ile desteklenmiştir. Araştırmada, SKV süreci etkileyen faktörlerin süreç üzerindeki etki dereceleri test edilmiş ve açıklaması yapılmıştır. Ayrıca işletmenin geçmiş kararlara yönelik tutulan görüşleri, tutanakları ve kâr-maliyet tabloları da incelenmiştir.

Bulgularının değerlendirilmesinde faktörlerin yük dağılımlarını görebilmek için, faktör analizi yapılmış, kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla tutarlılık katsayısı (cronbach alpha) hesaplanmıştır.

Şekil 1: Tezin Kuramsal Haritası



³⁶ Fredrickson, James, W. (1986), "The Strategic Decision Process and Organizational Structure", **The Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 2, s. 280-300.

³⁷ Baum, J. Robert, Wally, Stefan (2003), "Strategic Decision Speed and Firm Performance", **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No. 11, s. 1107-1129.

³⁸ Hambrick, Donald, C. Mason, Phyllis, A. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", **The Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 2, s. 193-206.

³⁹ Dess, Beard, 1984, s. 52-73.

⁴⁰ Dean, Sharfman, 1993a, s.587-607

1.2. Literatür Taraması

SKV literatür taraması iki yönlü değerlendirilmiş; önce KV'nin tarihsel kanıtlarının öneminden hareketle SKV kavramı dair literatür, buna bağlı SKV sürecini etkileyen faktörlere ait literatür bilgileri sunulmuştur.⁴¹

1.2.1. Karar Verme ve Stratejik Karar Verme

Tarih öncesinde kararlar çeşitli kehanetler, rüyalar ve duman temel alınarak verilmekteydi. Özellikle Yunanlılar ve Çinliler tarih öncesi dönemde kâhinlerin öngördüğü kehanetler doğrultusunda hareket eder bu doğrultuda karar alırlardı. M.Ö. 6. Yüzyılda Lao Tzu belirttiği “kasıtsız eylemler/kararlar (non willful actions)” kavramını örneklendirirken, yemek yemenin bir karara bağlı olmadığını insan doğası gereği içgüdüsel olarak yapılan bir eylem/karar olduğunu belirtmiştir.⁴² Lao Tzu bu kavramla insan davranışlarının genellikle alınan bir karar sonucunda oluştuğunu, bunun yanında karar vermeye gerek duyulmayan içgüdüsel davranışların da olduğunu ortaya koymuştur. Aynı dönemde Konfüçyüs karar verilirken, iyi niyet, karşılıklılık ve anne ve babaya saygıdan haberdar olma temelinde verilmelidir demiştir.⁴³ Bu bağlamda Konfüçyüs sosyal hiyerarşi, itaat ve üstünlük ilişkilerini doğal ve doğru olarak kabul eder. Görevlerin atanması doğrultusunda alınan kararların sadakat, edep ve karşılıklılık kavramları dikkate alınması gerektiğini belirtir.⁴⁴

M.Ö. 5. Yüzyılda Atina'da demokratik yönetim seçimlerinde erkek vatandaşlar oy kullanarak yönetimlerini seçmişlerdir. Atinalı erkek vatandaşlar kararlarını oy kullanarak vermişlerdir. M.Ö. 4. Yüzyılda Aristo bilginin duyular ya da tümdengelim yoluyla elde edilebileceğini ve bu bilgilerin değerli olduğunu belirtmiştir. M.Ö. 399'da Atinalı 500 vatandaş devlet tarafından tanınan tanrıları tanımayı reddettiği için Sokrates hakkında ölüm kararı vermişlerdir. M.Ö. 49 yılında Julius Caesar, Robicon nehrini

⁴¹ Bu bölüm Buchanan, Leigh , O'Connell, Andrew, (2006), “A Brief History of Decision Making”, **Harvard Business Review**, (January), s. 33'den temel ayrımlarına bağlı olarak ele alınmış ve hazırlanmıştır.

⁴² Sung-Peng, Hsu, (1976), “Lao Tzu's Conception of Evil, Philosophy East and West”, (**University of Hawaii'i Press**) Vol. 26, No. 3 (July), s. 301-316.

⁴³ Buchanan, Leigh , O'Connell, Andrew, 2006, s. 33.

⁴⁴ Wang, Jia , Wang, Greg, G. Ruona, Wendy, E. A. Rojewski, Jay W. (2005), “Confucian Values and The Implications for International HRD”, **Human Resource Development International**, Vol. 8, No. 3, s. 311-326.

geçmeye karar vererek dönüş olmayan bir karara imza atmıştır. O tarihten sonra Robicon’u geçmek dönüşü olmayan bir karar almak anlamında deyimleşmiştir.

9. Yüzyılda Hint-Arap sayı sistemi Arap imparatorluğu boyunca yayılarak matematiğin gelişmesinde uyarıcı rol oynamıştır. Ömer Hayam, 11. Yüzyılda cebir biliminin gelişimi noktasında hesaplama dili oluşturmak için Hint-Arap sayı sistemini kullanmıştır. 14. Yüzyılda filozof Ockham’lı William tarafından ortaya atılan “Occam’s razor” isimli teoride en iyi seçim bütün delillerin hesaplarının en basit olanıdır. Yani William bir olayı açıklamak için kullanılacak olan açıklamalardan daha basit olanı tercih edilmelidir tezini savunmuştur.⁴⁵

17.Yüzyılın başlarında Thomas Hobson müşterilerine ya kapıya en yakın olan atı seçmeleri ya da hiçbir atı seçmemeleri yönünde iki alternatif sunmuştur. Aslında “Hobson’un seçimi” olarak bilinen bu seçimde gerçek ikinci bir alternatifin olmadığı ve Hobson’un ya kapıya en yakın olan atı seçeceksiniz ya da hiç birini diyerek müşterilerini dolaylı olarak tek bir alternatifi seçmeye zorladığı görülmektedir.⁴⁶ Hamlet 1602 yılında “olmak ya da olmamak” sözünü ortaya atarak batı literatürünü bu ikilem ile karşı karşıya bırakmış ve günümüze kadar süre gelen tartışmalara yol açmıştır. 1620 yılında Francis Bacon bilimsel sorgulamada tümevarımsal akıl üstünlüğünü savunmuştur. 1641 yılında Descart deneyimleri bilgi kazanmak için üstün bir yol olarak önermiş ve deneyimlerin bilimsel yöntemler için bir çerçeve oluşturduğunu öne sürmüştür. 1654 yılında Blaise Pascal ve Pierre de Fermat’ın çalışmaları sonucunda olasılık kuramı doğmuştur.⁴⁷ Pascal 1660 yılında Tanrının varlığı üzerine bahis teorisini ortaya koymuştur.⁴⁸

19. Yüzyıl ve sonrası dönem, işletme yöneticilerinin işletme ile ilgili verdiği kararlar klasik karar verme kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak sanayi devrimi ile birlikte seri üretime geçilmesi, teknolojinin hızlı gelişmesi ve bunun ötesinde bilişim teknolojilerin hızlı gelişim, piyasalardaki değişimi hızlandırmıştır. Kuramcılar

⁴⁵ Buchanan, Leigh , O’Connell, Andrew, 2006, s. 33.

⁴⁶ Sporn, Michael B. (2002), “Hobson’s Choice and the Need for Combinations of New Agents for the Prevention and Treatment of Breast Cancer”, **Journal of the National Cancer Institute**, Vol. 94, No. 4, (February), s. 242-243.

⁴⁷ Hacking, İan (2006), **The Emergence of Probability: A Philosophical Study of Early Ideas About Probability, Induction and Statistical Inference (Second Edition)**, Cambridge University Press, Cambridge, s. 120-130.

⁴⁸ Tabarrok, Alexander (2000), “Believe in Pascal’s Wager? Have I Got a Deal for You”, **Theory and Decision Journal**, Vol. 48, No. 2, s. 123-128.

işletmelerin özellikle uzak ve uzun vadeli geleceğine yönelik alacağı kararlarda, başta belirsizliğin yüksek olması ve buna bağlı olarak alınacak kararın altyapısını oluşturacak bilginin tamamının elde edilemeyeceğini göz önünde bulundurarak, klasik karar kuramının bunu açıklamakta yetersiz kaldığını öne sürmüşlerdir. Bilim adamları değişim hızının ve buna bağlı olarak belirsizlik, karmaşıklık ve riskin yüksek olduğu bu ortamda işletme yöneticilerinin verecekleri kararlara yönelik yeni bir kavrama ihtiyaç duyulduğunu his etmiş ve bu yönde çalışmalar yapmışlardır.⁴⁹

Carl Friedrich Gauss, 19. Yüzyılın başlarında daha önce Abraham de Moivre tarafından ortaya atılan çan eğrisini ve rastgele gelişen olayları anlamak için bir yapı geliştirmiştir. Francis Galton ilerleyen dönemlerde regresyon, stok ve iş analizlerini etkileyecek ortalamalardan sapmaların oluşmasına rağmen bunların zamanla doğru eğilime geçeceğini keşfetmiştir. 1907 yılında ekonomist Irving Fisher, KV aracı olarak “net bugünkü değer” ölçütü ortaya atmıştır.⁵⁰ Fisher’in ortaya koyduğu ölçüte göre, işletmenin bir yatırım yapmaya karar vermeden önce o yatırımın gelecekte sağlaması beklenen net getirilerin iskonto edilmiş bugünkü değeri göz önüne alınarak karar verilir. Bu görüşe göre beklen getirinin net bugünkü değeri pozitif ise yatırımın yapılmasına karar verilmeli pozitif değilse yatırımdan vazgeçilmelidir.⁵¹

Schwenk çalışmasında SKV alanının “davranışsal karar teorisi” ile “işlem maliyeti ekonomisi” gibi geleneklerden faydalanarak geliştiğini ve bu alanın kavramsal köklerinin Simon’un yaptığı “sınırlı rasyonellik” çalışmalarına dayandığını belirtmiştir.⁵² Bunun öncesinde ise, Chester Barnard 1938 yılında yayınladığı “The Functions of Executive” isimli çalışmasında insanların aldığı kararların pek çoğunun tecrübe ve sezgiye dayandığını, rasyonel karar süreçlerinde alışkanlıkların ön plana çıktığını öne sürmüştür. Barnard örgütsel karar süreçlerinin örgütsel amaçlar ve içinde bulunulan dış çevre olmak üzere iki temel faktör üzerinden şekillendiğini belirtmiştir. Barnard rasyonel tercih anlayışının egemen olduğu bu dönemde tercih süreçlerinin belirli kısıtlar barındırdığını öne sürmüş ve rasyonel tercih anlayışında önemli sapmalar

⁴⁹ Simon vd., 1956, s. 237

⁵⁰ Buchanan, Leigh , O'Connell, Andrew, 2006, s. 34.

⁵¹ Güven, Aytekin, (2013), “Yatırımlar, Belirsizlik Ve Piyasa Yapısı: Kavramsal Bir İnceleme”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt. 15, Sayı. 1, s. 3.

⁵² Schwenk, 1995, s. 472.

yaşanmasına öncülük etmiştir.⁵³ John von Neumann ve Oskar Morgenstern, 1944 yılında yayınladıkları “Theory of Games and Economic Behaviour” isimli çalışmalarında ekonomik karar vermek için matematik temelli olarak tanımladıkları yöntemde, kendilerinden önceki kuramcılar gibi karar vericilerin rasyonel ve tutarlı davranacaklarını temel almış ve yöntemi bu temelde geliştirmişlerdir.⁵⁴

Simon 1947 yılında “mükemmel rasyonellik” kavramını reddederek “sınırlı rasyonellik” kavramını ortaya koymuştur. Simon bu tezini karar vericilerin seçenekler ile ilgili tam bilgiye ulaşamayacağını ve bu yüzden rasyonel karar alamayacaklarını öne sürerek açıklamıştır. 1950-60 yılları arasında Carnegie Teknoloji Enstitüsü ve MIT de yapılan çalışmalar bilgisayar tabanlı karar destek sistemlerinin gelişmesine yol açmıştır.⁵⁵ Harry Markowitz, 1952 yılında yayınladığı “portföy seçimi” isimli makalesinde portföy seçimine yeni bir soluk getirmiştir. Modern “portföy yaklaşımı”nda başlangıç noktası olarak kabul edilen makalede, seçimlerin sonucu olarak ortaya çıkabilecek risk faktörü üzerinde yoğunlaşmıştır. Markowitz sadece portföy çeşitlendirilmesine gidilerek riskin azaltılamayacağını, portföyde bulunan finansal araçlar arasındaki ilişkinin yönünün ve derecesinin de riskin azaltılması yönünde etkili olduğunu “ortalama-varyans modeli” ile ortaya koymuştur.⁵⁶

Edmund Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews ve diğerleri 1960 yılında SKV sürecine büyük katkı sunan, işletmelerin zayıf ve güçlü yönlerini ve onlara yönelik tehdit ve fırsatları göz önünde bulunduran SWOT analiz modelini geliştirmişlerdir.⁵⁷ SWOT’a benzer ilk çalışmayı Selznick yapmış, örgütün ayırt edici özelliklerini (distinctive competences) incelemiş, örgütün iç kaynakları ile çevre beklentilerini uyumlaştırma ihtiyacını tartışmış, daha sonraları stratejinin uygulaması olarak adlandırılan, “örgütün sosyal yapısı içine politika inşa etmek” fikrini ortaya

⁵³ Çorbacıoğlu, Sıtkı (2008), “Kamu Politikası Analizinde Görünmez Üniversite: Altı Bilim Adamı Arasındaki Bilişsel ve Sosyal Ağbağ”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt. 41, Sayı. 4, s. 26.

⁵⁴ Şener, Uğur, 2015, s. 42.

⁵⁵ Shim, J. P. Warkentin, Merrill, Courtney, James, F. Power, Daniel, J. Sharda, Ramesh, Carlsson, Christer (2002), “Past, Present, And Future Of Decision Support Technology”, **Decision Support Systems** Vol. 33, No. 2, (June), s. 112-113.

⁵⁶ Markowitz, Harry (1952), “Portfolio Selection”, **The Journal of Finance**, Vol. 7, No. 1, (March), s. 77-83.

⁵⁷ Dyson, Robert, G. (2004), “Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick”, **European Journal of Operational Research**, Vol. 152, No. 3, (February), s. 633.

atmıştır.⁵⁸ Chandler ise, bu fikirleri işletme stratejisi olarak kavramlaştırmış ve bunun yapı ile ilişkisini inceleyerek yapının stratejiyi izlemesi gerektiği savını öne sürmüştür.⁵⁹

Kısaca Chandler stratejiye uygun yapı içinde yürütülen faaliyetlerin, eylemsel kararların daha etkin alınmasını sağladığını belirtmiştir.⁶⁰ Thompson 1967 yılında yaptığı çalışmada organizasyon çevresini tanımlamak için heterojenlik/homojenlik ve durağanlık/dinamizm olmak üzere iki boyut kullanmıştır.⁶¹ Howard Raiffa 1968 yılında yayınladığı çalışmasında karar ağaçları, belirsizlik altında karar verme ve beklenen değer gibi birçok konuda kapsamlı açıklama ve çözümlenmelerde bulunmuştur.⁶² Carter 1971 yılında yaptığı çalışmada stratejik karar süreçlerinde rasyonel prosedürlerin kullanılmasını incelemiştir.⁶³ Irving Janis 1972 yılında yayınladığı “Grupsal Düşünme (Groupthink)” isimli çalışmasında karar verme süreçlerinde grupları oluşturan bireylerin farklı olmasının kaliteli kararlar alınmasını sağlayacağını ortaya koymuştur.⁶⁴ Cohen vd. 1972 yılında yaptıkları çalışmada karar verme süreçlerinin belli bir sıralamaya bağlı kalmadan istenilen aşamadan başlanarak çözüm üretilmeye çalışan ve ‘çöp kutusu modeli’ olarak adlandırılan bir model ortaya koymuşlardır.⁶⁵ 1973 yılında Henry Mintzberg yaptığı çalışmada yönetsel açıdan karar vericilerin pozisyonlarını ve birkaç karar verme türünü açıklamıştır.⁶⁶ Daniel Kahneman ve Amos Tversky 1979 yılında yaptıkları çalışmada beklenen fayda modelinin gerçek hayattaki seçimleri açıklamakta yetersiz kaldığını insanların belirsizlik ve risk durumlarında rasyonel davranmadıklarını öne sürerek “Beklenti Teorisi (Prospect Theory)”ni ortaya

⁵⁸ Papatya Gürcan, Papatya Nurhan, Beşirov İntigam (2005), “Küresel Rekabetçi Strateji Olarak Ayırt Edici Yeteneklerin Rolü: Azerbaycan Alkollü İçecekler Sektörü İşletmelerine İlişkin Model Önerisi Tartışması”, Küresel Rekabetçi Strateji Olarak Ayırt Edici Yeteneklerin Rolü: Azerbaycan Alkollü İçecekler Sektörü İşletmelerine İlişkin Model Önerisi Tartışması”, **Ülkümüz Türk Dünyası İşletme Fakültesi Dergisi**, Yıl. 2, Sayı. 4 (Aralık), s. 143-152.

⁵⁹ Bkz. Chandler, Alfred, D. Jr. (1969), **Strategy and Structure**, The MIT Pres, London England.

⁶⁰ Eren, Erol (2010), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Ya., s. 41.

⁶¹ Thompson, James, D. (1967), **Organizations in Action**, McGraw-Hill, New York, s. 25-39

⁶² Bkz. Barclay vd. (1977), **Handbook for Decision Analysis**, Technical Report TR-77-6-30 Decision and Designs, Inc. Virginia, s. VIII.

⁶³ Carter, E. Eugene (1971), “The Behavioral Theory of the Firm and Top-Level Corporate Decisions”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No. 4 (December), s. 413-439.

⁶⁴ Hart, Paul (1991), “Irving L. Janis' Victims of Groupthink”, **Political Psychology**, Vol. 12, No. 2 (June), s. 247-250.

⁶⁵ Cohen, Michael, D. March, James, G. Olsen, Johan, P. (1972), “A Garbage Can Model Of Organizational Choice”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, No. 1, (March), s. 1-25.

⁶⁶ Mintzberg, Henry (1974), “The Nature of Managerial Work”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19, No. 1, (Mar.), s. 111-118.

koymuşlardır.⁶⁷ Yine aynı tarihte John Rockart yaptığı üst düzey yöneticilerin özel veri ihtiyaçlarını araştırarak yönetim bilgi sistemlerinin gelişimine yol açmıştır.⁶⁸

1.2.2. Stratejik Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Aristo M.Ö. 4. yüzyılda bilginin duyular ya da tümdengelim yoluyla elde edilebileceğini belirtmiş ve her iki yol ile elde edilen bilginin önemli olduğunu vurgulamıştır. Tümdengelim, öncelikle ve özellikle 10-30 yıllık bir geleceği hedefleyerek bir noktaya odaklanmak ve o noktadan bugüne bakarak stratejik adımları tespit etmek ve kararlar vermektir.⁶⁹ Her ne kadar Aristo bilginin elde edilmiş şekillerini açıklarken, -karar verme üzerindeki etkisine değinmemiş olsa da- elde edilen bilginin alınan kararlar üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Bu bilgiler ışığında tümdengelim kavramının uzun vadeli geleceğe yönelik amaçların belirlenmesi ve bu doğrultuda stratejik kararların alınması üzerindeki etkisini açıkça ortaya koyduğu görülmektedir.

Sigmund Freud, 1900 yılında bilinçaltı üzerine yaptığı çalışmada insan eylem ve kararlarının genellikle insanın bilinçaltından etkilediğini belirtmiştir.⁷⁰ Kenneth Arrow 1951 yılında yayınlanan “Toplumsal Tercih ve Bireysel Değerler” adlı kitabında daha önce doktora tezinde ortaya koyduğu “Olanaksızlık teoremi”ni geniş bir şekilde ele almıştır. Arrow’un ortaya koyduğu bu teoreme göre 3 ya da daha fazla seçenek sunan bir seçim sisteminde öngörülen ve bir arada bulunması gereken mantık kıstaslarının bir arada bulunmasının olanaksız olduğunu öne sürer. Arrow öngördüğü kıstasları ise kısıtlanmamış alan, tercihlerin bağımsızlığı, diktatörsüzlük ve dayatmanın olmaması şeklinde sıralanmaktadır.⁷¹ Lawrence ve Lorsch 1967 yılında yaptıkları çalışmalarında organizasyon çevresini ve bu çevrenin işletmeler üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.⁷² Onaran 1971 yılında kurumsal yapı, kurumsal çevre ve birey ve

⁶⁷ Kahneman, Daniel, Tversky, Amos (1979), “Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk”, **Econometrica**, Vol. 47, No. 2, s. 263-292.

⁶⁸ Rockart, John, F. (1979), “Chief Executives Define Their Own Data Needs”, **Harvard Business Review**, Vol. 57, No. 2, s. 81-93.

⁶⁹ Papatya, Gürcan, Hazır, Koksall (1999), “İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları ve Eylem Planları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı. 4 (Güz), s. 149

⁷⁰ Freud, Sigmund (1913), **The Interpretation of Dreams: Third Edition**, The Macmillan Company, New York, s. 53-79

⁷¹ Maskin, Eric, Amartya, Sen (2014), **The Arrow Impossibility Theorem**, Columbia University Press, New York, s. 5-10.

⁷² Lawrence, Paul R. Lorsch, Jay, W. (1967), “Differentiation And Integration in Complex Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, No. 1, (June), s. 1-47.

grupların karar verme süreci üzerindeki etkilerini incelemiştir.⁷³ Child 1972 yılında yaptığı çalışmada organizasyon çevresini karmaşıklık, değişkenlik ve kaynaklara ulaşılabilirliği yansıtan cömertlik olmak üzere üç boyutta ele almıştır.⁷⁴ Duncan 1972 yılında yaptığı çalışmada organizasyon çevresini iç çevre ve dış çevre olmak üzere iki başlık altında incelemiş ve çevrenin karar verme süreci üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır.⁷⁵ Mintzberg 1971 yılında yaptığı çalışmada, SKV süreçlerinde bilinçaltı, kısıtlı kaynaklar, zamanlama gibi birçok faktörün dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır.⁷⁶ Heller 1972⁷⁷, Osborn ve Hunt 1974⁷⁸, Beach ve Mitchell 1978 yılında sorunun türü, çevre ve karar vericinin kişisel özelliklerinin SKV süreçleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.⁷⁹ Pfeffer ve Salancik 1978 yılında yaptıkları çalışmada dışsal kontrolün organizasyonlar üzerindeki etkilerini ele almışlardır.⁸⁰ Murray 1978⁸¹ ve Aldrich 1979 yılında yaptığı çalışmada kaynaklar için çevresel rekabet, çevresel boyutlar ve bu boyutların ölçülmesi konuları üzerinde durmuştur.⁸² Henderson ve Nutt 1980 yılında yaptıkları çalışmada karar stillerinin karar vericilerin davranışları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır.⁸³ Leblebici ve Salancik 1981 yılında yaptığı çalışmada çevresel belirsizliğin bilgi edinme ve karar süreçleri üzerindeki etkisini incelemiştir.⁸⁴ Miller ve Friesen 1983⁸⁵ Dess ve Beard 1984⁸⁶ yaptıkları çalışmalarda

⁷³ Onaran, 1975, s. 10.

⁷⁴ Child, John (1972), "Organizational Structure Environment And Performance The Role Of Strategic Choice", **Sociology**, Vol. 6, No. 1 (January), s. 1-22.

⁷⁵ Duncan, Robert, B. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, No. 3 (September), s. 313-327.

⁷⁶ Mintzberg, 1971, s. B97-B110.

⁷⁷ Heller, A. Frank (1972), "Research On Five Styles Of Managerial Decision-Making", **International Studies of Management & Organization**, Vol. 2, No. 1, The Study Of Managerial Behavior (Spring), s. 85-104.

⁷⁸ Osborn, Richard, N. Hunt, James, G. (1974), "Environment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19, No. 2 (June), s. 231-246.

⁷⁹ Beach, Lee, Roy, Mitchell, Terence, R. (1978), "A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies", **The Academy of Management Review**, Vol. 3, No. 3 (Jul.), s. 439-449.

⁸⁰ Pfeffer, Jeffrey, Salancik, Gerald, R. (1978), **The External Control of Organization**, Pitman Press, Boston, s. 25-45

⁸¹ Murray, Edwin A. Jr. (1978), "Strategic Choice As a Negotiated Outcome", **Management Science**, Vol. 24, No. 9 (May), s. 960-972.

⁸² Aldrich, Howard, E. (1979), **Organizations and Environments**, Prentice Hall, Englewood Cliffs in New Jersey, s. 40-65.

⁸³ Henderson, John, C. Nutt, Paul, C. (1980), "The Influence of Decision Style on Decision Making Behavior", **Management Science**, Vol. 26, No. 4 (April), s. 371-386.

⁸⁴ Leblebici, Hüseyin, Salancik, Gerald, R. (1981), "Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Processes in Banks", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No. 4 (December), s. 578-596.

⁸⁵ Miller, Danny, Friesen, Peter, H. (1983), "Strategy-Making and Environment: The Third Link", **Strategic Management Journal**, Vol. 4, s. 221-235.

⁸⁶ Dess, Beard, s. 52-73.

çevresel faktörlerin karar alıcılar üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Fredrickson, 1984⁸⁷ yılında kararın kapsamı ve istikrarlı/istikrarsız ortamlar arasındaki ilişkiyi, 1985⁸⁸ yılında örgütsel performans düzeyleri ile motivasyonun stratejik karar verme üzerindeki etkilerini, 1986⁸⁹ yılında merkezileşme ile stratejik kararlar arasındaki ilişkiyi, 1989⁹⁰ yılında Laquinto ile birlikte yaptığı çalışmada organizasyon büyüklüğü, yönetici görev süresi ve kararın kapsamı gibi faktörlerin stratejik karar süreçlerine etkilerini incelemiştir. Eisenhardt 1988⁹¹ yılında Bourgeois ile birlikte yaptığı çalışmada stratejik karar vermede politik yaklaşımı ele almışlardır. Sharfman ve Dean 1991⁹² yılında organizasyon çevresi, 1993 (1993a⁹³, 1993b⁹⁴), 1996⁹⁵, 1997⁹⁶ yıllarında stratejik karar vermede rasyonel süreçler ve bunları etkileyen faktörler, 1997⁹⁷ yılında stratejik karar süreçlerinde esneklik üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Bronner 1993 yılında yaptığı çalışmada karar vericilerin sayısı, tercihleri ve niteliklerinin karar verme süreci üzerindeki etkilerini incelemiştir.⁹⁸ Wally ve Baum 1994 yılında yaptıkları çalışmada işletme büyüklüğü, bireysel farklılıklar ve merkezileşmenin stratejik karar süreçleri üzerindeki etkilerini araştırmışlardır.⁹⁹ Venkatesh, Morris ve Ackerman 2000 yılında yaptıkları çalışmada demografik faktörlerden cinsiyet faktörünün stratejik karar verme

⁸⁷ Fredrickson, 1984, s. 445-466.

⁸⁸ Fredrickson, James, W. (1985), "Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level On Strategic Decision Processes", **The Academy of Management Journal**, Vol. 28, No. 4 (December), s. 821-843.

⁸⁹ Fredrickson, 1986, s. 280-297.

⁹⁰ Fredrickson, James, W. Iaquinto, Anthony, L. (1989), "Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes", **The Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 3 (September), s. 516-542.

⁹¹ Eisenhardt, Kathleen, M. Bourgeois, L. J. (1988), "Politics of Strategic Decision Making in High Velocity Environments: Toward A Midrange Theory", **The Academy of Management Journal**, Vol. 31, No. 4 (December), s. 737-770.

⁹² Sharfman, Mark, P. Dean, James, W. Jr. (1991), "Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach?", **Journal of Management**, Vol. 17, No. 4, s. 681-700.

⁹³ Dean, Sharfman, 1993a, s. 587-610.

⁹⁴ Dean, James, W. Jr. Sharfman, Mark, P. (1993b), "The Relationship Between Procedural Rationality and Political Behaviour in Strategic Decision Making", **Decision Sciences**, Vol. 24, No. 6, s. 1069- 1083.

⁹⁵ Dean, James, W. Jr. Sharfman, Mark, P. (1996), "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness", **The Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 2 (April), s. 368-396.

⁹⁶ Sharfman, Mark, P. Dean, James, W. Jr. (1997a), **The Effects Of Context On Strategic Decision Making Process And Outcomes, (in Strategic Decisions**, Ed. Vassilis Papadakis, Patrick Barwise), Kluwer Academic Publishers, US, s. 179-203.

⁹⁷ Sharfman, Mark, P. Dean, James, W. Jr. (1997b), "Flexibility İn Strategic Decision Making Informational And Ideological Perspectives", **Journal Of Management Studies**, Vol. 32, No. 2, s. 191-217.

⁹⁸ Bronner, Rolf, (1993), "Decision Making in Complex Situations Results of German Empirical Studies", **Management International Review**, Vol. 33, No. 1 (1st Quarter), s. 7-25.

⁹⁹ Wally, Stefan, Baum, Robert, J. (1994), "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making", **The Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 4 (August), s. 932-956.

süreçleri üzerindeki etkilerini incelemiştir.¹⁰⁰ Lizárraga, Baquedano ve Elawar 2007 yılında yaptıkları çalışmada demografik faktörlerden yaş ve cinsiyet faktörlerinin stratejik karar verme süreçleri üzerindeki etkilerini incelemiştir.¹⁰¹



¹⁰⁰ Venkatesh, Viswanath, Morris, Michael, G. Ackerman, Phillip, L. (2000), “A Longitudinal Field Investigation of Gender Differences in Individual Technology Adoption Decision-Making Processes”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 83, No. 1, (September), s. 33–60.

¹⁰¹ Lizárraga María L. Sanz de Acedo, Baquedano María T. Sanz de Acedo, Elawar María Cardelle, (2007), “Factors That Affect Decision Making: Gender And Age Differences”, **International Journal of Psychology and Psychological Therapy**, Vol. 7, No. 3, s. 381-391.

İkinci Bölüm

STRATEJİK KARAR VERME

İş yürütmenin kalbi¹⁰² olarak tanımlanan karar verme, organizasyonlar için hayati önem arz etmektedir. SKV kavramını organizasyonlar için bu kadar önemli olmasının sebepleri şu şekilde sıralanabilmektedir:¹⁰³

- Yönetim işlevleri organizasyonel kararlar olmadan düzgün bir şekilde uygulanamaz.
- Karar verme olmadan herhangi bir işlev gerçekleştirilemez.
- Kararlar belirli amaçlar doğrultusunda alınır ve bu amaçların gerçekleştirilme derecesi yönetsel performansı değerlendirir.
- Plan ve politikaların oluşturulmasına yardımcı olur.
- Avantaj ve dezavantajlar göz önünde bulundurularak en iyi alternatifin seçilmesini sağlar.
- Doğru kararlar organizasyonlarda başarılı faaliyetler yapılmasını sağlar.

Stratejik karar verme (SKV) kavramının çözümlenmesine ilişkin bu bölümde, SKV'nin temel gerekçeleri, konsept bileşenleri, kuramları, modelleri ve yaklaşımları ele alınıp incelenecektir.

2.1. Önemi ve Ana Gerekçeleri

İşletme yöneticileri faaliyetleri sürdürebilmek ve buna bağlı olarak varlıklarını sürdürebilmek için sürekli bir karar verme durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmenin en küçük faaliyeti bile, bir kararın sonucudur. Değişim hızının ve

¹⁰² Cyert vd. 1956, s. 237.

¹⁰³ Verma, Deepika (2014), "Study and Analysis of Various Decision Making Models in an Organization", **Journal of Business and Management**, Vol. 16, No. 2. Ver. I (February), s. 171.

belirsizliğin az olduğu ve rekabetin yoğun olmadığı dönemlerde, işletme yöneticileri kısa vadeli geleceğe yönelik geleneksel temelde aldıkları karar ile varlıklarını sürdürebilmektedir. Ancak sanayi devrimi ile birlikte fabrikalar çoğalmış, seri üretime geçilmiş ve karar verme faaliyeti daha bir karmaşık hale gelmiştir. Dahası küreselleşmenin hızla yaygınlaşması ve teknolojiadaki gelişim hızı çevresel belirsizliği ve buna bağlı olarak risk faktörünü daha da arttırmıştır. Bütün bu durumlar işletme yöneticilerini karar verme faaliyetlerini gerçekleştirme noktasında yeni bir kavram arayışına sevk etmiştir. Stratejik karar verme bu arayışın olgunlaştırılmış kavramı olarak karşımıza çıkar.

Ancak bu noktada şu konuları açıklamak yerinde olur: Strateji kavramının olduğu yerde rekabet ve belirsizlik olmalıdır. Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara erişmek için belirlenmiş nihai sonuca odaklı, uzak ve uzun dönemli kararlar gerektirir.¹⁰⁴ Sonuç olarak işletmeler belirsizliğin ve risk faktörünün yoğun olduğu günümüz ortamında, uzak ve uzun vadeli geleceğe yönelik kararlar verirken stratejik olmak zorundadır. Stratejik karar, yaratıcı ve yenilikçi olma, değişim yönlü olma, sürdürülebilir olma ve etkin olma gibi temel özellikleri bünyesinde barındırmak durumundadır. Söz konusu temel özellikler çalışmanın devamında başlıklar halinde incelenmeye çalışılmıştır.

2.1.1. Sürdürülebilirlik

İşletme yöneticileri kararların sürdürülebilirliği için teknolojik, ekonomik ve ekolojik çevre vs. faktörler göz önünde bulundurmaya zorundadır. Çünkü sürdürülebilirliği olmayan bir faaliyetin ve verilmiş bir kararın etkisi düşük olur. Sürdürülebilir etki işletmenin hem maliyet yükünü azaltacak, hem de faaliyet avantajı yaratacaktır.¹⁰⁵

Literatürde sürdürülebilirlik, bir yandan rekabetin, büyümenin ve markalaşmanın, diğer yandan eko-çevrenin korunup devamlılığını sağlayan doktrin olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁶ Eko-çevrenin korunup devamlılığının sağlanması,

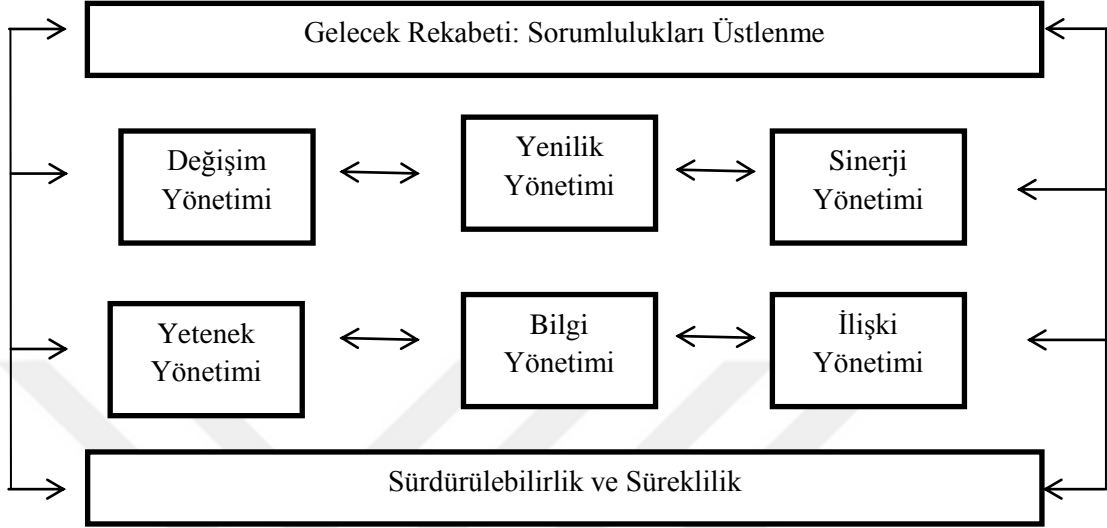
¹⁰⁴ Ülgen, Hayri, Mirze, S. Kadri (2010), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Ya., İstanbul, s. 35

¹⁰⁵ Bkz. Papatya, Nurhan (2007), **Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş -Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, Asil Ya. 2. Baskı, Ankara.

¹⁰⁶ Dyllick, Thomas, Hockerts, Kai, (2002), "Beyond the Case for Corporate Sustainability", **Business Strategy and the Environment**, Vol. 11, s. 130-131.

kaynakların sürekliliği için yadsınamaz. İşletmenin vereceği stratejik kararlar, sürdürülebilir kaynakları desteklediği ölçüde kıymetlenir.

Şekil 2: Sürdürülebilir Rekabet İçin Bazı Temel Stratejik Görevler ve Çalışmalar



Kaynak: Papatya, G., 2016, s. 103.

İşletmenin sürdürülebilir kaynaklara ve pazarlara ulaşabilmesi, rekabet edebilmeyi ve rekabeti sürdürebilmeyi ifade etmektedir. İşletmenin bunun için bazı stratejik görev ve çalışmaları ivedilikle yapması öngörülür.¹⁰⁷ Yani işletmenin mevcut değişimin gereklerini yapması yanı sıra, geleceğin değişim yönelimlerini okuması, ihtiyaç olan yeniliği üretmesi, enerji yaratacak stratejik işbirlikleri içinde olması ve ilişkileri yönetmesi, kaynakları ve temel yetenekleri geliştirmesi, verileri işleyecek güçlü bir bilgi sistemi oluşturması öncelikli bazı temel görevleri ve çalışmaları yapması gerekir.

2.1.2. Değişim Yönlü Olma

Değişim hızının fazla olduğu günümüz dünyasında, işletmenin uzak ve uzun vadeli geleceğe yönelik aldığı kararlar, değişim ve gelişim odaklıdır. Değişimin kendisi değiştiği düşünüldüğünde, işletmenin sürekli değişen beklentiler, ihtiyaçlar, ürünler, süreçler, mekanlar, ortam ve zihniyetler karşısında değişimi sürekli ve gelişimi ısrarla gerçekleştirilmesi beklenir.¹⁰⁸ Bu ise başlı başına, işletmenin geleceği okuması ve

¹⁰⁷ Papatya, G. 2016, s. 103.

¹⁰⁸ Papatya, 2016, s. 104.

rakiplerden daha farklı olması ile mümkündür.¹⁰⁹ Değişim yönlü olma işletmenin, çalışanların yaratıcılığı ve pazar avantajı gibi performans hedeflerine cevap veren bir yaklaşımdır.¹¹⁰

Her şey kendi kendisiyle ve kendi dışında gerçekleşen her koşulda yarışmak ve her aşamada bir önceki aşamadan daha iyi, daha yetkin ve daha farklı olmak durumundadır. Sürekli değişim ve gelişim çabası, aslında Japon yönetim felsefesinin en önemli ilkelerinden birisini oluşturan “Kaizen” anlayışı ile örtüşmektedir.¹¹¹ Japonca değişim (kai) ve iyi (zen) kelimelerini bünyesinde barındıran kaizen, bir defaya mahsus bir gelişme olmayıp, tersine sürekli olarak evrilen ve ivme kazanan bir gelişimin sağlanması anlamına gelmektedir. Rekabette üstünlüğün kaynağı işletmenin, faaliyet ve çalışmaları, ürün ve hizmetleri, rakiplerinden farklı, değerli, taklit edilmez ve benzersiz yapması ile mümkün olduğu bilinmektedir.¹¹²

2.1.3. Etkinlik

Victor H. Vroom, verilen kararların etkinliğini, karar vericilerin doğru sonuçlara erişmesi ile ölçülebileceğini vurgulamıştır.¹¹³ Etkin karar, yöneticinin doğru amaçları saptayıp bu amaçlara ulaşmak için, kaynakları doğru yer ve zamanda kullanmasıyla ilgilidir.¹¹⁴ Kaynakları doğru zamanda ve doğru yerde kullanılmasını sağlamak ise, belirsizliğin yoğun olduğu koşullarda, geleceği tahmin etme ve olası riskleri en aza indirmeye yönelik davranış gerçekleştirme süreci olarak düşünülebilir.¹¹⁵ Etkin karar süreci, etkin bir yönetim anlayışına bağlı bulunmaktadır. Etkin bir yönetim için işletme

¹⁰⁹ Papatya, Nurhan, (2007), “Savaşçı İşletmelerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Kaynak Tabanlı Pazarlama Yaklaşımı”, **Pİ-Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi**, Sayı. 2, (Bahar), s. 13-21.

¹¹⁰ Aygeyik, Tekin (2001), Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, 40. Seri, İstanbul, s. 104.

¹¹¹ Kaizen’in mesajı evrenseldir. Rekabet edebilmek için tüm çalışanların katılımı ile daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek, süreçleri sürekli olarak iyileştirmek gerekir. Yazıcı, Selim (2001), **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Ya., Bursa, s. 24-25; Eskin, Merih, Tiryakioğlu, Uran, Yüceli, H. Deha (2011), **Sanayide Sürekli Gelişme İçin Kaizen**, İSO-KATEK Ya., İstanbul, s. 7.

¹¹² Papatya, Nurhan, 2007, **Sürdürülebilir....**, s. 12-15.

¹¹³ Vroom, Victor, H. (1973), “A New Look at Managerial Decision Making”, **Organizational Dynamics**, Vol. 1, No. 4, (Spring), s. 42.

¹¹⁴ Sağır, 2006, s. 11.

¹¹⁵ Özdemir, A. Yüksel, Gümüşoğlu, Şevkinaz (2007), “İşletmelerin Tahminleme Sorunlarının Çözümlemesinde Markov Zincirleri Analizinin Uygulanması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 9, Sayı. 1, s. 337.

yöneticilerinin üretim, finans ve pazarlama alanlarında bilgi ve uygulama açısından yetkin ve yeterli olması gerekir.¹¹⁶

2.1.4. Yaratıcı ve Yenilikçi Olma

İşletme yöneticilerinin, rakiplerinden farklı ve avantaj sağlamaya dönük kararlar verirken, yaratıcı ve yenilikçi bir yaklaşım içinde olmaları beklenir. Sürekli değişen ve gelişen rekabet ortamında, işletmenin değişime ayak uydurması ve rekabete karşılık verecek yaratıcı ve yenilikçi stratejiler uygulaması gerekir.¹¹⁷ Yaratıcı ve yenilikçi stratejiler, sektör lideri olmak olmadığını, eski sektörleri alt-üst eden ve yenilerini yaratan bir oluşum ortaya koymaktır.¹¹⁸ Porter'e göre yaratıcı ve yenilikçi stratejiler, ülkeler boyutunda da birçok ülkenin başarılı olmasının en önemli nedenini oluşturmaktadır. Örneğin ABD'nin yazılımında, Japonya'nın ise tüketici elektroniğinde başarılı olmalarının temelinde yaratıcı ve yenilikçi stratejiler yatmaktadır. Yaratıcı ve yenilikçi stratejiler artık sadece ürünle ya da ürün özelliklerinin geliştirilmesiyle sınırlanmamakta, satış, tanıtım, tasarım, estetik, dağıtım ve bu eylemlerin karşılıklı etkileşim alanlarına dek tüm işletme faaliyetlerini kapsamaktadır.¹¹⁹

Yaratıcı ve yenilikçi stratejiler "İş Buluşçuluk Konsepti" temelinde düşünülür. İş buluşçuluk konsepti işletmenin, daha önceden uyguladığı iş yapma tarzları ile geleceği kazanması mümkün gözükmemesi durumunda etkili olur. İşletmelerin kalıcı bir buluşçuluk kimliğini olanak verecek yaratıcı ve yenilikçi araçlar, yöntemler ve süreçler geliştirmesi kaçınılmazdır.¹²⁰

2.2. Konsept Bileşenleri

SKV gerek organizasyonel, gerekse bireysel olarak uzak ve uzun vadeli geleceğe yönelik yapılan planların, seçimlerin ve eylemlerin temelini oluşturmaktadır. Cyert (1956) karar vermeyi "iş yürütmenin kalbi",¹²¹ Quinn (1978) ise, gelecek perspektifi

¹¹⁶ Papatya, G. 2016, s. 189.

¹¹⁷ Dinçer, Ömer, Fidan, Yahya, (2011), **İşletme Yönetimine Giriş**, Alfa Ya., İstanbul, s. 185

¹¹⁸ Papatya, Nurhan, (2006), "Pazarlamada Değişimin Ötesi: Yaratıcı ve Yenilikçi Pazarlama Dönüşümü", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y. 20, Sayı. 1, Ocak-Şubat, s. 77.

¹¹⁹ Johnson, Mike, (1998) **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, (Çev. Sinem Gül), Sabah Ya., İstanbul, s. 32.

¹²⁰ Papatya, Gürcan, Papatya, Nurhan, Beşirov, İntigam, (2009), "KOBİ'lerde İş Buluşçuluk Konseptinin Geliştirilmesi: Türkiye KOBİ'lerine İlişkin Yeni Buluşçuluk Rejimi Önerisi", **Journal of Azerbaijani Studies**, Vol. 12, No. 2, s. 113.

¹²¹ Cyert vd., 1956, s. 237

olarak değerlendirmiştir.¹²² SKV eylem için unsurların tanımlanmasıyla başlayan ve özel bir yargının oluşmasıyla sona eren bir süreçtir. Süreç sonrası kararın stratejik olup olmadığı, uzak ve uzun vadeli sonuçlar üzerinden görülmeye çalışılır.¹²³

Uzak ve uzun geleceğe yönelik değerlendirilen SKV'nin temel bileşenlerini olağan karar verme sürecinde söz edilen; amaç ve hedefler, karar vericiler, karar ortamları, karar alternatifleri ve rasyonellik bileşenleri ile birlikte ele almak gerekir.¹²⁴

2.2.1. Amaç ve Hedefler

Amaçlar, organizasyonun yaptığı işleri ve faaliyetleri niçin ya da neyi veya neleri elde etmek için yaptığını belirten sonuçlar genel ifadeler olarak tanımlanmaktadır. Stratejik amaçlar ise, uzak ve uzun geleceğe yönelik işletmenin bir bütün olarak, faaliyetleri ile ilgili ulaşmak istediği en genel sonuçları kapsamaktadır.¹²⁵ Stratejik amaçların belirlenmesi, organizasyonun kaynakları doğru tahsis etmesi, önceliklerin ve tercihlerinin ilgili herkesçe anlaşılması, sorumlulukların devri ve sonuçlar açısından hesap vermeyi kolaylaştırması bakımından kritik bir adım olarak kabul edilmektedir.¹²⁶

Organizasyonun temel faaliyet alanlarında açık-seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaçlar belirlenmelidir.¹²⁷ Janis (1989), hayati kararların basit bir stratejik temelde oluşturulmamasının, amaç ve hedeflerin netleştirilmemesi, yanlış algılama yaratması ve hatalı hesaplamaların yapılmasına bağlı olduğunu belirtir. Janis, bu durumun düzeltilmemesi halinde organizasyonun, er ya da geç bir felaketle karşılaşacağını ifade eder.¹²⁸

Koçel (2005) belirlenecek amaçların kalitesi ile ilgili aşağıdaki hususların göz önünde tutulması gerektiğini belirtir:¹²⁹

- Amaçlar mümkün olduğu ölçüde ölçülebilir sonuçlarla ifade edilmelidir.

¹²² Quinn, 1978, s. 7-19.

¹²³ Papatya, G. 2016, s. 153-154.

¹²⁴ Bağırkan, Şemsettin (1983), **Karar Verme**, Der Ya., İstanbul, s. 6-11.

¹²⁵ Ülgen, Mirze, 2010, s. 182,184.

¹²⁶ Demir, Cengiz, Yılmaz, M. Kemal (2010), "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 25, Sayı. 1, s. 81.

¹²⁷ Koçel, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan Ya., İstanbul, s. 147

¹²⁸ Irving, L. Janis (1989), **Crucial Decisions Leadership in Policymaking and Crisis Management**, The Free Press, New York, s. 89.

¹²⁹ Koçel, 2005, s. 150.

- Sonuçların nasıl ifade edileceği ve sonucu ölçmeye yarayacak metot, amacın bir parçası olarak belirlenmelidir.
- Sonuçların ne kadarlık bir zaman içerisinde gerçekleşmesinin beklendiği belirlenmelidir.
- Amaçlar yazılı hale getirilmelidir.
- Amaçlar belli zaman aralıkları ile gözden geçirilmelidir.

Hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların organizasyonun bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmesidir. Hedefler, stratejik amaçların “gerçekçi” olup olmadığını göstermesi bakımından oldukça yararlıdır. Çünkü organizasyonda her alt düzeyde belirlenen ve uygulamaya gittikçe yaklaşan hedefler, daha üst amaçların gözden geçirilip güncellenmesinde etkili olur. Oluşturulan hedeflerin belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir ve süreli olması temel koşuldur.¹³⁰

2.2.2. Karar Vericiler

Vroom (1973) çalışmasında tüm yöneticileri birer karar verici olarak tanımlamaktadır.¹³¹ Nasıl ki, yöneticisi olmayan bir işletme düşünülemezse, karar vericisi olmayan bir karar süreci de düşünülemez. Karar verme süreçlerini yürüten ve nihai sonuca vardırın karar vericidir.

Yöneticilerin temel görevi karar vermektir. Bu kararlar yönetimin, planlama, örgütleme, yöneltme ve yürütme tüm aşamaları ile ilgilidir. Yöneticiler, problemleri tanımlamakla kalmayıp bu problemleri tanımladıktan sonra çözüm üretmeleri gerekmektedir. Bu çözümler ise karar olarak şekillenmektedir.¹³²

Bu bağlamda karar vericiler, SKV süreçlerinin en önemli bileşenlerinden biridir. İşletmenin çok güçlü karar destek sistemleri olsa da, mutlaka bir organik bileşen olarak insana ihtiyacı vardır. Diğer bir deyişle, işletmenin çok gelişmiş karar destek sistemlerine ihtiyaç duyacak ve onları kullanacak yine karar verici olan insana ihtiyacı

¹³⁰ Demir, Yılmaz, 2010, s. 82.

¹³¹ Vroom, 1973, s. 66.

¹³² Ertuna, 2009, s. 21-24.

vardır. Karar verme süreci, bu yönüyle organik ya da insana bağlıdır. Karar sürecini başlatan ve bitiren insandır.¹³³

2.2.3. Karar Ortamı

Yöneticiler karar verme sürecinde, mevcut ortamı dikkate almak durumundadır. Karar verme ortamı iki yönden incelenmektedir: Bunlardan birincisi karar veren kişi/ler açısından, ikincisi ise karar alma sırasında mevcut ortam ve koşullardır. Karar verenin tek birey ya da bir grup olması kararları büyük ölçüde etkiler. Çünkü karar veren tek birey olması durumunda karar bireyin içgüdüleri ve kişisel yetenekleri ile kısıtlıdır. Karar veren bir grup ise, karar bunların farklı içgüdüleri ve yetenekleri ile zenginleşir. Öte yandan karar aşamasında mevcut koşullar da çok önemlidir. Çünkü karar geleceğe yönelik olan bir kavram olarak, gelecekte ne yapılacağını kararlaştırma ve planlanma işidir. İşte bu durumda yöneticiler belirlilik, risk ve belirsizlik ortamları ile karşı karşıya gelir.¹³⁴ SKV ortamları tablo 2’de özetlenmiştir.

¹³³ Sağır, Cenk (2006), **Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Edirne, s. 45.

¹³⁴ Karalar, Rıdvan (1999), **Yönetmel Ekonomi**, Eskişehir, Birlik Ofset Ya., s. 37.

Tablo 2: Stratejik Karar Verme Ortamları

Ortamlar	Açıklama
Belirlilik Ortamı	Karar vericinin her bir alternatifin ya da stratejinin doğuracağı ya da ulaşacağı özel sonucun önceden bilindiği bir bilgi ortamıdır. Yöneticiler belirlilik ortamında sonuçları doğru olarak kestirebilir. Ancak uzak ve uzun bir gelecek öngörülmek istendiğinde, bu o kadar rahat olmaz. Birçok çevresel değişiklikler ve etkileri söz konusudur. Bu açıdan günümüzde karar vermeye belirlilik koşulları içinde yaklaşmak gerçekçi olmaz. Ancak pazarda oluşan ve elde edilen her türlü anlamlı veri, karar aşamasında önemli bir yol gösterici olabilmektedir. Bu veriler çok yönlü ve boyutlu olabilir. Örneğin pazardan elde edilen veriler çeşitli istatistiksel analizlerle incelenerek, pazar değişkenleri ile arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılarak pazar talebinin en verimli bir şekilde karşılanması mümkün olur.
Risk Ortamı	Ortalama, standart sapma ve değişim katsayısı beklenen getiri ya da riskin değerlendirilmesini sağlayan yönetsel kararlara ilişkin değerlendirme istatistikleri olarak adlandırılırlar. Risk her alternatifin belirli bir sonuç doğuracağını bilindiği, fakat bilinen bu sonuçların birer olasılıktan ibaret olduğu durumdur. Risk zarar ya da yarar sonucunu doğurabilmektedir. Riski belirleyen risk ortamıdır. Genel itibarıyla risk ortamı objektif olasılık değerlerinin hesaplanmasının mümkün olmadığı ortamlardır. Bu ortamda karar verici deneyimlerine ve kişisel görüşlerine dayanan öznel olasılıklarla karar verir. Kararın doğruluğu, avantajın da göstergesidir.
Belirsizlik Ortamı	Belirli seçeneklerin belirli sonuçları doğuracağını bilmekle beraber, bu sonuçlara ilişkin olasılıkların bilinmediği durumlardır. Belirsizlik ortamında her kararın belirli sonuçlar doğuracağı reddedilmez. Ancak bu sonuçlara ilişkin olasılıklar bilinmemektedir. Bunlara bağlı olarak yöneticiler hangi karar ve stratejilerin diğerine göre daha iyi olduğunu ölçememekte ve diğerlerine göre üstün olan stratejiyi uygulayamamaktadır. Belirsizlik ortamında karar vericiler yetersiz ve kıt veriler ile karar vermek durumunda kalırlar. Genel olarak belirsizlik ortamında karar verici her alternatifi salt en kötü getirisine dayalı olarak hesaplaması söz konusudur. Seçim seçilecek alternatifin en kötü getirisi üzerinden yapılırsa, bu sonuç haricinde elde edilecek her sonuç daha olumlu olacaktır.

Kaynak: Karalar, 1999, s. 38-39, 40, 44-45; Koçaş, Cenk, Aykaç, Selcen, Ö. Irmak, Melek, Duran, Yasin (2007), **Ekonometrik Rekabet Modelleme, Pazar Tepki Analizi ve Talep Tahmini**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Ya., s. 13; Petersen, H. Craig, Lewis, W. Cris (1986), **Managerial Economics**, New York, Macmillan Publishing Company, s. 74; Evren, Ramazan, Ülengin, Füsün (1992), **Yönetimde Karar Verme**, İstanbul, İstanbul Teknik Üniversite Matbaası, s. 10, 19.

2.2.4. Alternatifler

KV süreci işletmeleri amaçlarına ulaştıracak çeşitli alternatifler arasından seçim yapmakla ilgili bir süreçtir.¹³⁵ SKV sürecinde karara yönelik farklı alternatiflerin her birinin değerlendirmeye tabi tutulması ayrı süreçler gerekmektedir. Karar seçenekleri değerlendirilirken, bu seçeneklerin bazılarını hariç tutup, bazılarının üzerinde durmak, bir karar verici için hiç de kolay değildir. Değerlendirme yapılırken, kişisel tercihlerden, önyargılardan veya taraflılıktan kaçınmak rahat olmaz. Nitekim kararların sonuçları değerlendirilirken de, karar vericilerin nasıl bir tutum sergileyerek bu değerlendirmeyi yaptıkları da göz önüne alınmalıdır.¹³⁶

İşletme yöneticileri SKV sürecinde karar alternatifleri değerlendirirken, rasyonel davranmak durumundadır. Ekonomik, teknik ve finansal çok yönlü çalışmalar yapar ve birden çok alternatif ortaya konur. Ancak birçok alternatif içinden en uygun olanını belirlemek her zaman rahat olmaz. Karar alternatiflerin çok olması kararsızlığa yol açabilir. Dolayısıyla işletme yöneticileri en uygun karara varacak alternatif sayısını dikkatli bir şekilde gözden geçirmesi gerekir. Çünkü bir yönetici bütün karar alternatiflerini hayata geçirme olanağına sahip değildir. Deneyimleri, sezgileri burada devreye girer. Dolayısıyla yöneticiler mevcut alternatifleri karşılaştırarak aralarından en uygun alternatifi karar olarak seçmelidir.¹³⁷

Yönetici kararları bazı durumlarda sadece bir şeyi yapıp yapmama kararından ziyade, ne kadar yapılacağını içerir. Alternatifler arasından bir ürün seçme kararı veren yönetici, aynı zamanda bu üründen ne kadar üretileceğine de karar vermek durumundadır.¹³⁸

2.2.5. Rasyonellik

Kararın rasyonelliğe dayanması, karar alma ve uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetin öngörülen düzeyde tutulması demektir. Her karar bir maliyet yaratır. Bu maliyet mali, sosyal veya psikolojik olabilir. Karar verici bu

¹³⁵ Alpugan, Oktay, Demir, M. Hulusi, Oktav, Mete, Üner, Nurel (1995), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Ankara, Beta Ya., s. 191.

¹³⁶ Aydın, Cengiz (2008), **Karar Verme Süreçlerinde Kurumsal Bilginin Önemi: Kültür Ve Turizm Bakanlığında Bir Uygulama**, Kültür Ve Turizm Bakanlığı, Milli Kütüphane Başkanlığı, (Yayımlanmış Uzmanlık Tezi), Ankara, s. 25.

¹³⁷ Bkz. Doğan, Muammer (2011), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Nobel Ya., Ankara, s. 139.

¹³⁸ Parasız, İlker (2002), **Mikro Ekonomi**, Ankara, Ezgi Ya., s. 5.

maliyetin öngörüsünü yapabilmelidir. Rasyonel davranış her kararın bir maliyetinin olduğunu kabul etme ve bunu öngörebilmedir.¹³⁹ Heller (1998), karar vericilerin doğru karar verebilmesi için, doğru amaçları saptayıp, bu amaçlara ulaşmak için kaynakları doğru yer ve zamanda kullanmaları gerektiğini belirtmiştir. Heller, bunların gerçekleştirilmesini de, sistematik ve rasyonel yöntemlerin kullanılmasına bağlar.¹⁴⁰

Diğer bir açıdan rasyonellik önceden başka türlü bir davranışın gerçekleşmesi durumunu dışlar, yani ne yapılması gerektiği ile ilgili bir biçimsellik vermez. Bu durum davranışların açıklanmasını, değerlendirilmesini ve ölçülmesini engeller. Ancak iş dünyası rasyonelliği ilke olarak temel alır. Burada rasyonellikten kasıt, biçimsel rasyoneliktir. Biçimsel rasyonellik, SKV süreçlerinde verilecek karara yönelik bilgilerin sistematik bir şekilde toplanma derecesi ve toplanan bu bilgilerin analiz güvenilirliğini kapsar. Bu nedenle karar verme, sistematik bilgilerin, güçlü analizlerin ve deneyimlerin bir bileşkesi olarak karşımıza çıkar.¹⁴¹

2. 3. Kuramları, Yaklaşımları ve Modelleri

Literatürde SKV ile ilgili farklı/birçok kuram, model ve yaklaşım bulunmaktadır. Bu kuram, model ve yaklaşımlar her ne kadar birbirinden farklı olsa da, birbirlerinden etkilendiği ve birbirlerinden beslendiği yadsınamaz. SKV ile ilgili yeni kuram, yaklaşım ya da modelinin geliştirilmesi çoğunlukla, mevcut KV kuramlarının beklentileri tam olarak karşılayamaması ya da değişim çağında ortaya çıkan sorunlara cevap vermemesi veya kısıtlı olmasından kaynaklanmaktadır.

2.3.1. Kuramları

İşletme yöneticilerinin verdiği rutin kararlar hem günlük işlerinin yürütülmesini hem de işletmelerin geleceğinin belirlenmesini sağlar. Bu bağlam kararın doğasını stratejik kılmaktadır. Literatürde SKV ile ilgili birçok çalışma yapılmış birçok kuram ortaya konmuştur. Bu çalışmalar, statik kuramlar ve dinamik kuramlar olmak üzere iki ana başlık altında değerlendirilebilir:

Statik Kuramlar: Bireyin faydasını ençoklamaya yönelik değerlendirilir. Faydayı ençoklamak için “birey, duygularından ve dış faktörlerden etkilenmez”

¹³⁹ İmrek, M. Kemal (2003), **Karar Verme Teknikleri**, Beta Ya., İstanbul, s. 3.

¹⁴⁰ Heller, Robert (1998), **Making Decisions**, Dorling Kindersley, London, s. 11.

¹⁴¹ Papatya, G., 2016, s. 38, 153.

varsayımından hareket eder. Ancak statik karar verme kuram/ları, dış faktörlerin değişkenliği yansırı, karar vericinin bilişsel sınırlılıklarını göz ardı ettiği için eleştirilir.

Temelde statik kuramlar; rasyonel ve beklenen fayda kuramları olarak iki yönlü değerlendirilir. Aşağıdaki tabloda bu kuramlara ilişkin ayrıntılı açıklamalar izlenebilir:

Tablo 3: Statik Kuramlar

Kuram/lar	Açıklama
Rasyonel Karar Kuramı	Rasyonel karar kuramı bilginin etkin bir şekilde kullanılmasıyla en yüksek fayda düzeyini sağlayacak kararlar verme temelli bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Friedman (1979), rasyonelliği olumlu önsel çağrışımları olan bir kelime olarak ifade eder. Hartmann ve Patrickson (1998) yaptıkları çalışmada rasyonel kararları, en yüksek fayda düzeyini sağlamaya yönelik verilen kararlar olarak ele almıştır. Karar vericiler belirli amaçlar doğrultusunda vereceği kararla ilgili yeterli bilgiye sahiptir ve bu doğrultuda alternatifler geliştirir. Geliştirilen her alternatifinin olası sonuçları bilinir ve bu alternatifler arasında en yüksek faydayı sağlayacak alternatifin seçimi yapılacağını kabul edilmektedir. Daft (2010) bu kurama göre, karar vericilerin rasyonel olduğunu ve karar verirken kuruluş amaçlarını en çoklayacak tercihi yapmaları gerektiğini belirtmiştir. Simon (1995) rasyonel karar vericiyi geleneksel iktisat teorisinde belirtilen “ekonomik insan” olduğunu ve bu kişinin vereceği karar ile ilgili en yüksek getiriyi sağlayacak kararın alınmasına yetecek kadar bilgiye sahip olduğunu ve en yüksek getiriyi sağlayacak kararı veren kişi olarak tanımlamaktadır.
Beklenen Fayda Kuramı	Literatürde belirsizlik altında karar verme süreçleri ile ilgili birçok kuramın ortaya atıldığı görülmektedir bu kuramların en çok bilinenlerinden biride beklenen fayda kuramıdır. Bu kuramı ilk ortaya atan kişi olarak bilinen Bernoulli 1738 yılında yayınladığı çalışmada beklenen fayda kuramının ilk tanımlamasını şu şekilde yapmıştır; “eğer bütün olası kar beklentilerinin faydaları, bu beklentilerin bütün oluşabilme alternatiflerinin sayısı ile çarpılıp, bulunan sonuç toplam alternatif sayısına bölünürse ortalama fayda elde edilir. Ortalama fayda ise problemin risk değerine karşılık gelmektedir.” Bu kavramın temelini oluşturan olayın ise “St. Petersburg Paradoksu”dur. Paradoks yazıtura oyununa giriş bedelinin hesaplanması üzerine kurulmuştur. Shoemaker çalışmasında Bernoulli'nin beklenen faydayı değil, beklenen parasal değerini en çoklanmasını önerdiğini ve faydanın nasıl ölçülebileceğini açıklamadığını belirtmiştir. Shoemaker çalışmasında, John von Neumann ile Oskar Morgenstern'in beklenen fayda en çoklanmasının rasyonel bir karar ölçütü olduğunu kanıtladıklarını ve böylelikle beklenen fayda kuramının temellendirilmesi ve gelişmesine büyük katkılar sağladıklarını belirtmiştir.

Kaynak: Friedman, Benjamin, M. (1979), “Optimal Expectations And The Extreme Information Assumptions Of ‘Rational Expectations’ Macromodels”, **Journal of Monetary Economics**, Vol. 5, No. 1, s. 23; Hartmann, C. L. Patrickson, M. (1998), “Individual Decision Making: Implications for Decision Training in TQM”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 15, No. 6, s. 622; Eisenhardt, Zbaracki,1992, s. 18; Daft, Richard, L. (2010), **Management**, Ninth Edition, South Western Publishing, US, s. 217; Simon, Herbert, A. (1955), “Behavioral Model of Rational Choice”, **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 69, No. 1, s. 99; Bernoulli, 1954, s. 24-31; Shoemaker, P. J. H. (1982), “The Expected Utility Model: Its Variants, Purposes, Evidence And Limitations”, **Journal Of Economic Literature**, Vol. 20, No. 2, s. 531-532.

Dinamik Kuramlar: Dinamik karar kuramları, karar vericilerin, sınırlı bilişsel yeteneklerinden ötürü tam olarak rasyonel davranamayacakları varsayımına dayanmaktadır. Bu kuramlar ayrıca bireylerin karar verirken duygusal, sezgisel ve diğer dış faktörlerden etkileneceğini varsaymaktadırlar. Dinamik Kuramlar Davranışsal, beklenti, işlem maliyetleri ve oyun kuramları olarak değerlendirilebilir. Aşağıdaki tabloda bu kuramlara ilişkin ayrıntılı açıklamalar izlenebilir:

Tablo 4: Dinamik Kuramlar

Kuram/lar	Açıklama
Davranışsal Karar Kuramı	Davranışsal karar kuramının temelinde yatan, davranışsal ekonomi kavramı bu günkü anlamıyla 1958’li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Davranışsal ekonomi ise temellerini “bilişsel psikoloji”den almıştır. Camerer (1999), davranışsal ekonominin psikolojisi ekonominin içine dahil etme ve psikolojik temeller ile ekonomik kuramların oluşturulmasına ve açıklanmasına çalıştığını belirtmiştir. Geleneksel karar verme kuramında birey, faydasını en çoklamaya yönelik hareket eden ekonomik insan olarak tanımlanmaktadır. Davranışsal karar kuramı, karar vericilerin faydalarını en çoklamaya yönelik hareket etmelerinin yanında sınırlı bilişsel yeteneklerine de dikkat çekmeye çalışmıştır. Reid Hastie ve Robyn Dawes (2001) bilişsel düzeneğin özelliklerinin yargı oluşturma ve karar vermede büyük rol oynadığı belirtilmiştir.
Beklenti Kuramı	Davranışsal karar verme alanında yaşanan en önemli gelişme 1970’li yıllarda Daniel Kahneman ve Amos Tversky tarafından beklenen değer kuramına alternatif olarak geliştirilen “beklenti kuramı”, belirsizlik altında karar almayı, insan davranışlarının sezgisel, duygusal yani rasyonel olmayan özelliklerini ele alarak, bir anlamda davranışsal karar verme kuramının daha gerçekçi bir temele oturtulmuş halidir. Kahneman ve Tversky yaptıkları çalışmada beklenen fayda kuramının geçersiz yönlerini ortaya koymuş, özellikle parasal sonuçları olan basit beklentiler ve belirlenen olasılıklar için geliştirilmiş, daha fazla seçenek içeren durumlar için genişletilmiştir. Beklenti kuramına göre insanlar kazanç elde etmeye karşın kayıplardan kaçınmak için daha güçlü dürtü hissederler. Kahneman ve Tversky’nin ortaya koyduğu bu kuramın iki temel unsuru vardır. Bunlardan birinci unsur değer işlevi kazançlar için iç bükey iken, kayıp için dış bükey olmasıdır. Bu da insanların kazançlar için riskten kaçındığını kayıplar için ise riskten kaçınmadığını göstermektedir. İkinci unsur olasılıklı sonuçları kesin gibi düşünüp, ağırlıklandırmayı ifade eder. Düşük olasılıklar ise, doğrusal olmadıkları için imkansız olarak düşünülür ve reddedilir.
İşlem Maliyetleri Kuramı	İşlem maliyetleri kuramı, davranışsal karar teorisi ile birlikte, SKV kuramının temelini oluşturmaktadır. Schwenk stratejik karar verme alanının davranışsal karar kuramı ile işlem maliyeti kuramı gibi geleneklerden faydalanarak geliştiğini belirtir. Ronald Coase’nin 1937 yılında yayımlanan ve piyasanın kaynaklara erişiminde en iyi yol olup olmadığı, piyasa bu kadar etkin ise “örgütler niye vardır?” sorusunu sorarak, ilgiyi piyasayı kullanma maliyetlerine yöneltmiştir. Coase’nin “The Nature of the Firm” isimli çalışması ve Arrow’un 1969 yılında yayımlanan ve maliyetleri, işlem maliyetleri olarak isimlendirdiği çalışması İşlem maliyetleri yaklaşımının oluşumunda önemli katkılar sağlamışlardır. Williamson’a (1995) göre işlem maliyetleri teorisi’nin temelinde “sınırlı akılcılık” ve “fırsatçılık” olmak üzere iki varsayım bulunmaktadır. Simon ve Newell’in 1971 yılında ortaya koyduğu sınırlı akılcılık kavramı insan zihninin bir sorunu tüm karmaşıklığı ile kavrayamayacağı temeline dayanmaktadır. Ghoshal ve Moran 1996 yılında yaptıkları çalışmada işlem maliyeti teorisinin temel bileşeni olarak vurguladığı fırsatçılığı, ekonomi ve diğer sosyal bilim disiplinlerinde kişisel çıkarın güçlü bir motivasyon şekli olarak görmüşlerdir. Genel olarak işlem maliyeti kuramı etkinliğe ve verimliliğe odaklanır. Kuram, işlem maliyetlerinin piyasada mı, yoksa örgütler içinde daha az olacağı ve dolayısı ile daha verimli olacağı üzerinde gelişir.
Oyun Kuramı	Oyun kuramı, birden fazla karar vericinin her birinin diğer karar verenlere karşı en stratejik, en kazançlı kararın alınabileceği durumları inceleyen ve modelleyen “uygulamalı matematik” dalı olarak tanımlanabilmektedir. Yani kuram, rekabet ortamında rakip davranışlarını öngörerek, kendi kazancını en çoklamak adına strateji oluşturup, karar almaya yönelik bir kuramdır. Oyun kuramının ilk biçimsel şekli Ernest Zermelo tarafından 1913 yılında satranç üzerine yapılan bir çalışmada kanıtlandığı kabul edilmektedir. Kuramı ekonomi alanında ilk kullanan Oskar Morgenstern ve John Van Neumann’ın “The Theory of Games and Economic Behaviour” isimli kitapta yapılmıştır. John Nash, von Neumann ve Morgenstern tarafından ortaya atılan oyun kuramının eksikliklerini yazdığı makaleler ile ortaya koymuştur. Vincent P. Crawford, çalışmasında Nash’in von Neumann ve Morgenstern tarafından geliştirilen kuram çeşitli yönlerden geliştirmiştir. Oyun kuramı alanına önemli katkıyı sağlayan Harsanyi 1966 yılında yaptığı çalışmasında, von Neumann-Morgenstern teorisinin iki kişilik “sabit toplamı oyunlar” için tatmin edici sonuçlar vermesine karşın, bu durumun değişken toplamı oyunlar için geçerli olmadığını belirtmiştir. Harsanyi’ye göre, gerçek hayatta oyuncunun çıkarları tamamen birbirine karşı olmadığını, muhtemelen, “iki kişilik değişken toplamı oyunları” temsil ettiğini belirmiş ve bu durumun ekonomi ve sosyal bilimler alanında yaklaşımı büyük ölçüde kısıtladığını öne sürmüştür.

Kaynak: Angner, Erik, Loewenstein, George (2007) “Behavioral Economics”, **Handbook Of The Philosophy Of Science: Philosophy Of Economic**, s. 641, (Erişim: 12/9/2016, Saat: 20:45, <http://ssrn.com/abstract=957148>); Camerer, Colin (1999), “Behavioral Economics: Reunifying Psychology and Economics”, **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, Vol. 96, s. 10575; Mullainathan, Sendhil, Thaler, Richard H. (2000), **Behavioral Economics, MIT Dept. of Economics Working**, Paper No. 00-27, s. 1-2, (Erişim: 12/9/2016, Saat: 21:40, <http://ssrn.com/abstract=245828>); Hastie, Reid, Robyn, Dawes (2001), **Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgment and Decision Making**, Thousand Oaks Library, California, s. 8-10; Aksoy, Tolga, Şahin, Işıl (2015), “Belirsizlik Altında Karar Alma: Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar”, **İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 2, Sayı. 2, s. 2; Kahneman, Tversky, 1979, s. 279; Kahneman, Daniel, Tversky, Amos (1992), “Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty”, **Journal of Risk and Uncertainty**, Vol. 5, No. 4, s. 298; Papadakis vd., 1998, s. 115; Coase, Ronald, H. (1937), “The Nature of the Firm”, **Economica**, Vol. 4 No. 16, s. 386-405; Ünal, Güler, Ferhan, (2011), **Risk Altında Denetim Maliyetini Minimize Edecek Stratejilerin Oyun Teorisi Yaklaşımı İle Belirlenmesi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Isparta, s. 19.

2.3.2. Yaklaşımları

İşletme yöneticilerinin uzak ve uzun vadeli geleceğe yönelik verdiği kararlar, çeşitli yaklaşımlar temelinde yapılmaktadır. Bu yaklaşımlar, Mintzberg'in girişimci, uyarlanabilir ve planlayıcı yaklaşımları, Quinn'in mantıksal aşamalılık yaklaşımı ve Porter'in rekabet yönlü yaklaşımı olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır.

Mintzberg'in Stratejik Karar Verme Yaklaşımları; Henry Mintzberg SKV için girişimci yaklaşım, uyarlanabilir yaklaşım ve planlayıcı yaklaşım olmak üzere üç yaklaşım önerir.¹⁴²

- **Girişimci Yaklaşım**da kararlar güçlü yöneticiler tarafından alınır. Kararların odak noktası fırsatlardır. Sorunlar ikincil durumdadır. Baskın amaç işletmenin büyümesidir. Kararlar bizzat stratejiyi oluşturan kişi tarafından kendi vizyonu doğrultusunda yönlendirilir.
- **Uyarlanabilir yaklaşım**, mevcut sorunlara tepkisel çözümler sunması ile karakterize edilmiştir. Bu yaklaşımda yeni fırsatların araştırılması ikinci plandadır. Yaklaşım parçalanmış stratejilerle işletmeyi aşamalı olarak ileri götürmeyi amaçlamaktadır.
- **Planlayıcı Yaklaşım**, durum analizi yapma, uygun alternatif stratejilerinin oluşturulması ve en uygun stratejilerin seçimi için gerekli bilgilerin sistematik olarak toplanmasını içerir. Bu yaklaşımda hem mevcut sorunların çözümüne yönelik tepkisel kararlar, hem de yeni fırsatlara yönelik etkin kararlar söz konusu olabilir.

Quinn'in Mantıksal Aşamalılık Yaklaşımı; Quinn¹⁴³ tarafından organize edilen ve Mintzberg'in üç yaklaşımına sonradan ilave edilen bu yaklaşım, bir sentez yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda üst yönetim, işletme misyon ve hedefleri hakkında net bir görüşe sahiptir, ancak stratejilerin geliştirilmesi aşamasında organizasyonla etkileşim içinde hareket etmektedir. Yaklaşım, hedef ve vizyonun belirlenmiş olmasına rağmen, organizasyon içinde oluşturulacak stratejiye yönelik müzakere ve tartışmaların yapılmasına olanak sağlar. Yaklaşımın çevrenin hızlı değiştiği zamanlarda gerekli

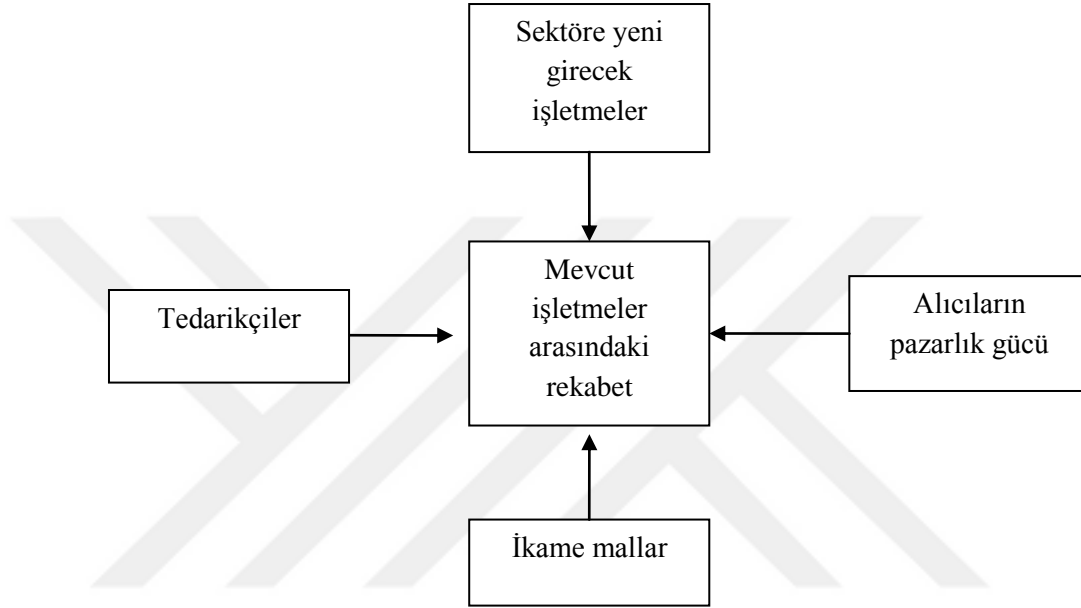
¹⁴² Wheelen, Thomas, L. Hunger, J. David (2012), **Strategic Management and Business Policy**, Thirteenth Edition, Pearson Education, Inc. New Jersey, s. 26.

¹⁴³ Quinn, 1978, s. 7-19.

kaynakların oluşturulmasında, karar vericilerin fikir birliği yapması için kullanışlı olduğu görülmüştür.¹⁴⁴

Porter’ın Rekabet Yönlü Yaklaşım; İşletmelerin varlıklarını koruyabilmesine ve sürdürülebilmesine yönelik gerçekleştirilen¹⁴⁵ tüm faaliyetler, rekabet çerçevesinde değerlendirilir. Rekabet yönlü yaklaşım, Porter tarafından geliştirilmiştir.¹⁴⁶

Şekil 3: Porter’ın 5 Güç Yaklaşımı



Kaynak: Porter, Michael, E. (1998), **Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance With a New Introduction**, Free Press, New York, s. 5.

Porter’ın 5 güç yaklaşımında rekabet, işletme başarısı ya da başarısızlığının çekirdeği olarak tanımlanır.¹⁴⁷ Karar vericiler SKV sürecinde bu rekabet ortamını dikkate almak ve ona göre karar almak durumundadır. Rekabetin işletmeler için hem vazgeçilmez bir hayat kaynağı, hem de işletmenin geleceğinin belirleyicisidir. Bu nedenle işletmenin geleceği etkileyebilmesi için, rekabet üzerine ciddi ve yaratıcı bir şekilde düşünmesi gerekir. Yine geleneksel rekabette hayatın yadsınamaz gerçeği olarak düşünülen yok etme yolu ile egemenlik kurma yaklaşımı, çağdaş strateji birikiminde

¹⁴⁴ Wheelen, Hunger, 2012, s. 27.

¹⁴⁵ Papatya, Nurhan, Papatya, Gürcan, Songur, Ahmet (2015), “Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Kaynak Tabanlı İhracat Performansı: Türkiye ISO-500 İhracatçı İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 21, s. 3.

¹⁴⁶ Porter, Michael, E. (2003), **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri** (çev. Gülen Ulubilgen), İstanbul, Sistem Yayıncılık, s. 3-5.

¹⁴⁷ Porter, Michael E. (1998), **Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance With a New Introduction**, Free Press, New York, s. 1.

önemli bir tuzak olarak görülür. İşletmelerin rakiplerini ezmekten ziyade takip ile mücadele ruhunu dönüştürmesi ve onların yeteneklerinden azami ölçüde yararlanması gerekir. Bu ortaklaşa rekabet yaklaşımlarından biri olan “aikido stratejisi” olarak adlandırılır.¹⁴⁸

2.3.2.Modelleri

SKV sürecini tanımlamak ve sürecin daha sağlıklı yürütülmesini sağlamak amacıyla, çeşitli modeller önerilmiştir. SKV modelleri iki ana başlık altında ele alınıp incelenebilir.

Örgütsel Karar Verme Modelleri: Bu modeller literatürde SKV'nin kavramsal kökleri Simon'un sınırlı usallık ile ilgi yaptığı çalışmalara dayanmaktadır.¹⁴⁹ Temelde bu çalışmalar, ussal ve sınırlı-ussal boyutlarını içerir. Bu yönde Onaran 1975 yılında yaptığı çalışmasında usallık boyutunu kapsayan örgütsel karar verme modellerini ek 3'te özetlemiştir.¹⁵⁰

Çok Kriterli Karar Verme Modelleri: Çok kriterli karar verme (ÇKKV) modelleri, birden çok ölçüt içeren karar ve planlama sorunlarının yapılandırılmasına ve çözülmesine ilişkin modellerdir.¹⁵¹ Söz konusu modeller karar verme problemleri ile ilgili ortaya çıkan alternatifler arasında ölçüm yapılamaması ve alternatiflerin karşılaştırılmaması durumunda karar vericiye çözüme ulaşma noktasında ilave yaklaşımlar sunarak çözüme ulaşmasına yardımcı olur. ÇKKV modelleri, karar verme aşamasında alternatiflerin çeşitli kriterlere bağlı olarak kendi aralarında birbirlerine üstünlüklerinden kaynaklanan karmaşıklığın üstesinden gelebilmesi ve bu doğrultuda karar alabilmesini sağlayacak teknikler sunar.¹⁵² Literatürde birçok ÇKKV Modeli olduğu görülmektedir. Bu modellerin hiyerarşik yapısı ek 4'te gösterilmiştir.

¹⁴⁸ Papatya, Gürçan (2014), “Rekabette Aikido Stratejisi”, **Harvard Business Review**, (Ekim), s. 9.

¹⁴⁹ Schwenk, 1988, s. 42-43.

¹⁵⁰ Onaran, 1975, s. 58-74.

¹⁵¹ Aruldoss, Martin, Lakshmi, T. Miranda, Venkatesan, V. Prasanna (2013), “A Survey on Multi Criteria Decision Making Methods and Its Applications”, **American Journal of Information Systems**, Vol. 1, No. 1, s. 31.

¹⁵² Urfaloğlu, Fatma, Genç, Tolga, (2013), “Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Türkiye'nin Ekonomik Performansının Avrupa Birliği Üye Ülkeleri İle Karşılaştırılması”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi** Cilt. 35, Sayı. 2, s. 332.

Üçüncü Bölüm

STRATEJİK KARAR VERME SÜRECİ VE BAŞARISINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

SKV kavramı incelenirken sadece kararın kendisine ya da sonuçlarına odaklanmak, verilen bu kararların anlaşılmasını zorlaştıracaktır. Mintzberg vd. (1976) SKV bir süreç olarak ele almış ve bu süreci “bir eyleme yönelik uyarıcının belirlenmesi ile başlayan, belirli bir eylemin taahhüdü ile son bulan eylemler ve dinamik faktörlerden oluşan dizi” olarak tanımlamıştır.¹⁵³ Buna göre karar kavramı irdelenirken sadece sonuçlara odaklanılmaması gerektiğini, bunun ötesinde sonucu ortaya çıkaran süreç ya da bu süreçte nelerin gerçekleştirilip gerçekleştirmediğini niteleyen ‘kararın arka planı’na bakılması gerekir.¹⁵⁴

Literatürde SKV’nin anlaşılmasına yönelik karar çevresi, yönetsel algılamalar ve SKV sürecini etkileyen faktörlere odaklandığı görülmektedir.

3.1.Karar Çevresi ve Yönetsel Algılamalar

İşletme yöneticilerin SKV sürecinde karar çevresi önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bununla birlikte literatürde çevrenin nesnel bir gerçeklik olarak mı, yoksa algısal bir olgu olarak mı ele alınması gerektiği tartışmaları bulunmaktadır. Bu bölümde çevresel boyutlar ve yönetsel algılamalar ele alınmıştır.

3.1.2. Karar Çevresi

Literatürde karar çevresinin boyutlandırılmasına yönelik çeşitli bakış açıları bulunmaktadır. Boyutlandırmalar incelendiğinde bunların kavramsal olarak farklılık göstermekle birlikte anlamsal olarak benzerlik gösterdikleri görülmektedir. Karar çevresinin kavramsallaştırılmasına yönelik bakış açıları tablo 7’de özetlenmiştir.

¹⁵³ Mintzberg vd., 1976, s. 246

¹⁵⁴ Papatya, G., 2016, s. 154

Tablo 7: Karar Çevresinin Kavramlaştırılması

Karar Çevresi Başlıca Çalışmalar/ Karar Çevresi Belirleyicileri	Karmaşıklık	Dinamizm ve İstikrarlılık	Kaynaklara Ulaşılabilirlik
March ve Simon (1958)	-	-	Cömertlik
Thompson (1967)	Heterojenlik (farklılık)	Dinamizm	-
Child (1972)	Karmaşıklık	Değişkenlik	Cimrilik
Mintzberg (1979)	Karmaşıklık Çeşitlilik	İstikrar	Düşmanlık (Saldırganlık)
Aldrich (1979)	Yoğunluk Heterojenlik	Durağanlık Türbülans (Karmaşa)	Kapasite Ortak Görüş
Tung (1979)	Karmaşıklık Rutinlik	İstikrarsızlık	-
Dess ve Beard (1984)	Karmaşıklık	Dinamizm	Cömertlik

Kaynak: Sharfman, Dean, 1991, s. 683.

Karar çevresinde yedi temel çalışma ve karar çevresini belirleyen üç belirleyici söz konusudur.

Karmaşıklık: Thompson (1967) çalışmasında bu boyutu heterojenlik/homojenlik olarak kavramsallaştırır.¹⁵⁵ Thomson bu kavramların çevredeki elemanların birbirine benzer mi yoksa farklı mı olduğunu açıkladığını belirtir.¹⁵⁶ Child (1972) çalışmasında çevresel karmaşıklığı, heterojenlik ve organizasyonel faaliyetlerle ilgili çevresel aktiviteler olarak tanımlamıştır.¹⁵⁷ Mintzberg (1979) çalışmasında karmaşıklığı, belli bir çevrede faaliyetler için ihtiyaç duyulan geliştirilmiş bilgi düzeyi olarak tanımlar. Mintzberg çevresel karmaşıklığın ürünler, müşteriler yada ilgili diğer bileşenler hakkındaki geliştirilmiş bilgi elde edilerek aşılabileceğini vurgular.¹⁵⁸ Aldrich karmaşıklığı çevresel yoğunluk ve heterojenlik olarak ele almaktadır.¹⁵⁹ Tung (1979) çalışmasında karmaşıklığı karar verme merkez birimlerin uğraşmak zorunda kaldıkları

¹⁵⁵ Thompson, 1967, s. 25-39.

¹⁵⁶ Sharfman, Dean, 1991, s. 683.

¹⁵⁷ Child, 1972, s. 3.

¹⁵⁸ Mintzberg, Henry (1979), **The Structuring Of Organizations**, Prentice Hall, Englewood Cliffs in New Jersey, s. 268.

¹⁵⁹ Sharfman, Dean, 1991, s. 684.

heterojenlik ve çeşitlilik olarak tanımlar.¹⁶⁰ Dess ve Beard (1984) karmaşıklığı homojenlik/heterojenlik ve yoğunluk dağılımı olarak ele alır.¹⁶¹

Dinamizm ve İstikrarlılık: Thompson (1967) çalışmasında¹⁶² bu boyutu durağanlık/dinamizm olarak isimlendirerek, boyutu çevre ve bileşenlerinin beklenmedik bir şekilde değişme ya da durağan kalma durumu olarak açıklar.¹⁶³ Child (1972) çalışmasında, bu boyutu değişkenlik olarak tanımlar. Child değişkenliğin organizasyonel karar vericiler açısından belirsizliğe yol açan başlıca faktör olduğunu vurgular.¹⁶⁴ Mintzberg (1979) bu boyutu istikrar olarak ele alır. İstikrarın organizasyonların yapılması gereken işlerinin öngörülebilirliğini sağladığını, dinamizmin ise, organizasyonel çalışmaların öngörülemeyen ve belirsiz bir hal almalarına sebep olduğunu vurgular.¹⁶⁵ Aldrich (1979) karmaşıklık boyutunu durağanlık/türbülans (karmaşa) olarak ele almıştır.¹⁶⁶ Tung (1979) bu boyutu değişimin istikrarı olarak nitelemiştir.¹⁶⁷ Dess ve Beard (1984) bu boyutu dinamizm olarak ele alıp, boyutun istikrar-istikrarsızlık ve türbülansı (karmaşa) kapsadığını belirtir.¹⁶⁸

Kaynaklara Ulaşılabilirlik: Bu boyutu ilk olarak March ve Simon 1958 yılında “cömertlik” (munificence) ismi ile ortaya koymuş ve boyutun organizasyon içi çatışmalar üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşmışlardır. March ve Simon’a göre kaynakların kısıtlı olduğu ortamlarda organizasyon içinde üye bireyler ile alt birimler arasındaki ilişkilerin tamamen rekabetçi ya da sıfır toplamlı oyun şeklinde olacaktır. Cömertliğin yüksek olduğu tehlikesiz ortamlarda ise organizasyonların yararlı alt grupların kaynak sorunları ile uğraşmalarına gerek kalmayacaktır.¹⁶⁹ Child (1972) yaptığı çalışmada bu boyutu “cimrilik (illiberality)” olarak isimlendirmişlerdir. Child bu boyutun, organizasyonel karar vericilerin amaçlarına ulaşmalarında tehdit oluşturan dış

¹⁶⁰ Tung, Rosalie, L. (1979), “Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure”, **Academy of Management Journal**, Vol. 22, No. 4 (December), s. 675.

¹⁶¹ Dess, Beard, 1984, s. 55.

¹⁶² Thompson, 1967, s. 25-39

¹⁶³ Sharfman, Dean, 1991, s. 683.

¹⁶⁴ Child, 1972, s. 3.

¹⁶⁵ Mintzberg, 1979, s. 268.

¹⁶⁶ Aldrich, 1979, s. 60-75.

¹⁶⁷ Tung, 1979, s. 683.

¹⁶⁸ Dess, Beard, 1984, s. 55.

¹⁶⁹ March, James, Simon, Herbert (1993), **Organizations: Second Edition**, Blackwell Publisher, Massachusetts, s. 139.

rekabet, saldırganlık ve hatta kayıtsızlığı kapsadığını vurgulamıştır.¹⁷⁰ Mintzberg 1979 yılında yaptığı çalışmada bu boyutu “saldırganlık” (hostility) olarak ele almıştır. Mintzberg düşmanlık ortamlarının genel olarak dinamik ortamlar olduğunu ve bu ortamın rekabet, sendikalarla ilişki, hükümet ve kaynakların mevcudiyetine bağlı olduğunu belirtir. Dolayısıyla Mintzberg (1979) saldırganlığı çevresel rekabet ve kaynaklara ulaşılabilirlik olmak üzere iki yönden ele alır.¹⁷¹ Aldrich 1979¹⁷² yılında yaptığı çalışmada bu boyutu çevresel kapasite olarak tanımlar. Dess ve Beard 1984 yılında yaptıkları çalışmada bu boyutu “cömertlik” (munificence) olarak ele almış ve bu boyutun Aldrich’in kapasite kavramına karşılık geldiğini vurgulamıştır.¹⁷³

3.1.2. Yönetmel Alğılama

Karar çevresi ile ilgili literatürün merkezinde, çevrenin nesnel bir gerçeklik olarak mı yoksa algısal bir olgu olarak mı ele alınması gerektiğı tartışmaları önemli bulunur. Tartışmaların bir ucunda bulunan Weick (1969), nesnel çevre diye bir şeyin olmadığını idda eder. Ona göre çevre, işletmenin ilgi ve inançlar yoluyla ortaya koyduğu dışsal bilgi akışının bir parçasıdır. Bunun yanında Duncan, Lawrence ve Lorsch gibi yazarlar, özellikle belirsizlik ile ilgili yönetmel algılamaların yönetmel seçimlerle şekillendiğini idda ederler.¹⁷⁴ Anderson vd. (1975)¹⁷⁵ Lorenzi vd. (1981)¹⁷⁶ ve Duncan (1972), belirsizliğe karşı tolerans ve bilişsel karmaşıklığı yöneticilerin, çevresel belirsizlik algılarını etkileyen bireysel faktörler olarak tanımlar. Duncan ayrıca bireysel farklılıkların organizasyon çevresindeki belirsizliği, karmaşıklığı ve dinamizmi algılamada etkili olduğunu vurgular.¹⁷⁷ Mintzberg (1979) organizasyonel yapıların, faktörlerin kendi olasılıkları ile yöneticiler tarafından algılanan olasılıklarının bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmiş ve şekil yardımı ile şöyle özetlemiştir.¹⁷⁸

¹⁷⁰ Child, 1972, s. 4.

¹⁷¹ Mintzberg, 1979, s. 269.

¹⁷² Aldrich, 1979, s. 60-75

¹⁷³ Dess, Beard, 1984, s. 55.

¹⁷⁴ Sharfman, Dean, 1991, s. 682.

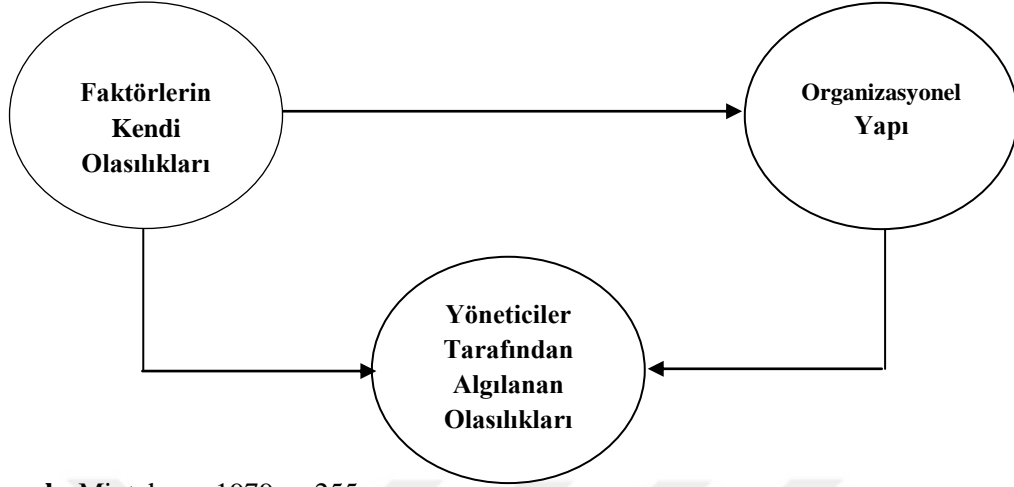
¹⁷⁵ Anderson, Carl, R. Paine, Frank, T. (1975), “Managerial Perceptions and Strategic Behavior”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 18, No. 4 (December), s. 815-816.

¹⁷⁶ Lorenzi, Peter, Sims, Henry, P. Jr. Slocum, John, W. Jr. (1981), “Perceived Environmental Uncertainty: An Individual or Environmental Attribute?” **Journal of Management**, Vol. 7, No. 2, s. 27-41.

¹⁷⁷ Duncan, 1972, s. 322.

¹⁷⁸ Mintzberg, 1979, s. 225.

Şekil 4: Faktör-Algı-Yapı Olasılıkları Arasındaki İlişki



Kaynak: Mintzberg, 1979, s. 255.

Anderson (1975), yöneticilerin hem çevresel hem de içsel özelliklerin algılanmasına bağlı olarak beklenmeyen olaylar karşısında stratejik seçimler yapmak için bir hayli gecikme yaşayabileceklerini idda eder.¹⁷⁹ Tung (1979), üst düzey yöneticilerin çevresel belirsizliği algılayışlarının, onların stratejik seçimlerini yapısal, zamansal ve politika değişikliği olarak etkileyeceğini vurgular.¹⁸⁰ Downey vd. (1975)¹⁸¹ ve Tosi vd. (1973)¹⁸² gibi yazarlar objektif ölçütler ile yönetsel algıları karşılaştırmadaki başarısızlıklarından dolayı önceki yazarları eleştirmişlerdir.¹⁸³ Downey çalışmasında algısal ve nesnel ölçümler arasındaki ilişki düşük ve tutarsız bulmuştur.¹⁸⁴

Aldrich (1979) ortaya koyduğu kararın çevresel boyutlar ile algısal ölçümlerden uzak, objektif ortamları ve işletmeler üzerindeki etkileri kabul gören bir ortam ortaya koyar.¹⁸⁵ Dess ve Beard (1984), Aldrich'in ortaya koyduğu kararın çevresel boyutlardan faydalanarak, objektif çevre ölçekleri geliştirmişlerdir. Dess ve Beard daha geliştirilmiş bir çalışmanın çevresel teknoloji ve idari yapının algısal ve nesnel ölçümlerini

¹⁷⁹ Anderson, Paine, 1975, s. 811.

¹⁸⁰ Tung, 1979, s. 674.

¹⁸¹ Downey, Kirk, H. Hellriegel, Don, Slocum, John, W. Jr. (1975), "Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 20, No. 4 (December), s. 613-629.

¹⁸² Tosi, Henry, Aldag, Ramon, Storey, Ronald, (1973), "On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 18, No. 1 (March), s. 27-36.

¹⁸³ Sharfman, Dean, 1991, s. 682.

¹⁸⁴ Downey vd., 1975, s. 614.

¹⁸⁵ Aldrich, 1979, s. 60-65.

birleştirebileceğini iddia etmişlerdir.¹⁸⁶ Dean ve Sharfman (1991) çalışmalarında, yönetici algısının çevreye verilen tepkinin şekillenmesinde önemli bir rol oynadığına dair çok az şüphe olduğunu belirtir. Ama aynı zamanda objektif ortamlar ile inter-subjektif ortamlar arasında farklılıkların olduğunu belirtmiştir. Çalışmada revize edilen çevresel ölçeklerin geçerliliği, Schwab'ın 1980 yılında yaptığı çalışmada önerdiği üç geçerlilik biçiminin kurulumunu içeren yaklaşımı temel alınarak ele alınmıştır.¹⁸⁷

- **Nomolojik (yasa bilimi ile ilgili) geçerlilik:** Karmaşıklık, dinamizm/istikrarsızlık ve kaynak kullanılabilirliği olmak üzere üç yapıdan, literatür temelleri üzerinde çok boyutlu ölçüm setleri geliştirilmiş ve Schwab'ın nomolojik geçerlilik ölçütlerine ulaşılmıştır.
- **Düşey Geçerlilik:** Yapılan ölçümler bir çevrenin rekabet tehdidinde yüksek olduğunu bildirdiğinde, yöneticiler, bu çevrede kazançlı olabilmenin daha zor olduğunu bildirdiler. Dinamik çevrelerde yöneticiler, piyasanın daha istikrarsız olduğunu savundular. Karmaşık çevrelerde yöneticiler, kararlarının daha belirsiz olarak ifade ettiler. Bu sonuçlar, ölçeğin hem geçmiş literatürle hem de üst düzey yönetici anlamı taşıyan aday yapılar ile ilişkili olduğunu gösterir.
- **Yatay Geçerlilik:** Yapılan ölçümlerin yatay geçerliliğini göstermek amacıyla hem endüstri performans seviyesi hem de iki farklı işletme seviyesi tahmin edilmiştir. Çevresel değişimin farklı konseptini öneren endüstri düzey performansı ile dinamizm ölçütü arasından oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yeni ölçüm dinamiği hem satış istihdamındaki değişimi hem de teknolojideki değişimi elde etmiştir. Ayrıca, işletmelerin çevre tahminlerinde kullandıkları yazılı kuralların ve çevresel bilgi toplamanın boyutlarına bakılmıştır. Her iki durumdan tahmin edildiği gibi, karmaşık ve düzensiz ortamlarda yöneticiler, işletmelerinin daha az yazılı kurala sahip olduğunu ve daha piyasa araştırmalarına bağlı olduğunu gösterir.

¹⁸⁶ Dess, Beard, 1984, s. 67.

¹⁸⁷ Sharfman, Dean, 1991, s. 695-697.

3.2.Süreç Önermeleri ve Aşamaları

İşletmelerde yapılan her faaliyet verilen bir karar sonucunda gerçekleşmektedir. Verilen kararlar ise belirli bir süreç sonunda verilmektedir. Literatürde SKV sürecine yönelik çeşitli süreç önermeleri ve farklı aşama öngörülere yapıldığı görülmektedir.

3.2.1. Süreç Önermeleri

Literatürde prosedürel rasyonellik, politik davranış, esnek metot, çöp kutusu ve aşamalı süreç önermeleri gibi birçok önerme görülür. Tez kapsamında prosedürel rasyonellik, politik davranış ve esnek metot gibi süreç önermeleri ele alınıp incelenmiştir:¹⁸⁸

Prosedürel Rasyonellik: Simon (1978) rasyonelliğin sosyal bilim kuramları içine girişini şu şekilde tanımlamaktadır:¹⁸⁹ İki ya da daha fazla kişi etkileşime girdiğinde kendisi için değerli olan bir şeyi elde etme beklentisi içine girer ve böylece başkaları için değerli olan bir şeyin bırakılmaları için onları motive eder. Sosyal değiş-tokuş teorisi olarak adlandırılan bu teorideki kişi her ne kadar eşit marjlı şeyler istemese de rasyonel insandır. Simon prosedürel rasyoneliteni ise, gerçek çevrede var olan ve algılanan durum arasındaki farkın kapatılması veya azaltılmasına yönelik uygulanan prosedür ve analizler olarak ele almıştır. Simon bu prosedür ve analizler sonucunda mevcut koşullar altında en iyi kararı mümkün kılmayı amaçlamaktadır.

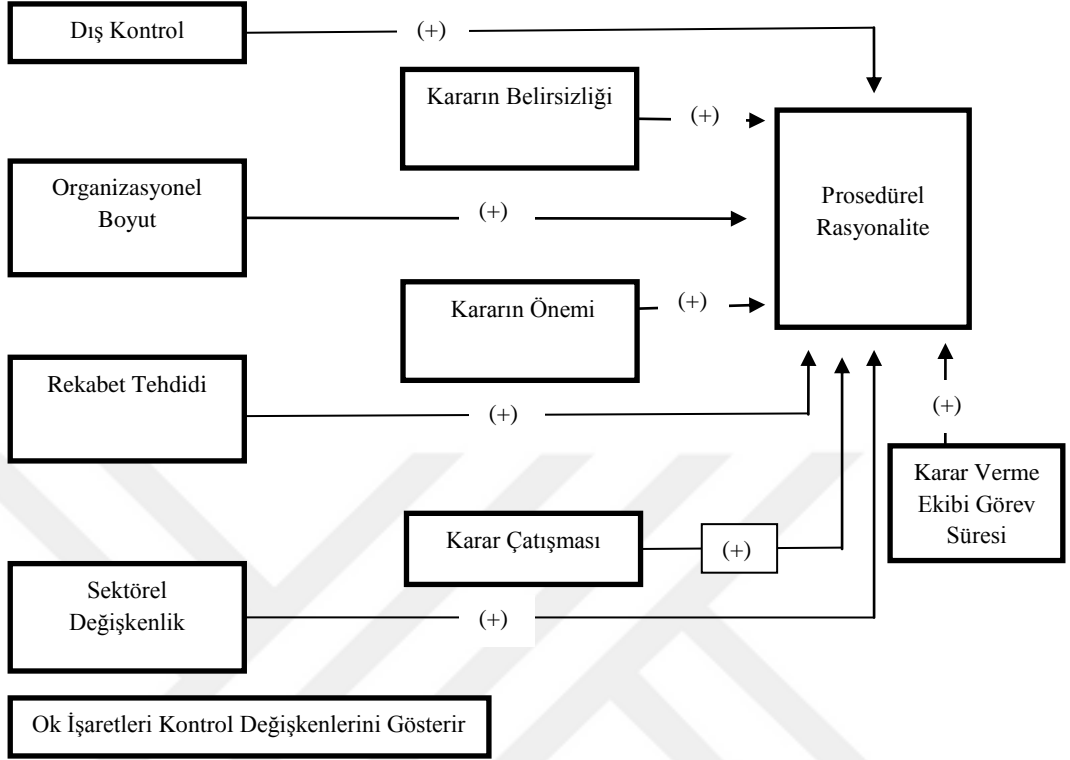
Dean ve Sharfman (1997a), prosedürel rasyoneliteni, karar süreçlerinin karara yönelik bilgileri sistematik bir şekilde toplanması, analiz edilmesi ve kullanılması olarak değerlendirirler. Dean ve Sharfman, literatürden yola çıkarak kendi prosedürel rasyonelitenin modellerinin teorik temellerini oluşturan üç varsayımı kullanmışlardır.¹⁹⁰ Bunlardan birincisi yüksek bahisli kararların daha rasyonel olacağıdır. İkincisi dış paydaşların rasyonel karar vermede üst düzey yöneticileri etkileyeceğidir. Üçüncüsü ise belirli özelliklere sahip kararların diğerlerinden daha az rasyonel yöntemlerle ele alınma olasılığına sahiplerdir. Dean ve Sharfman prosedürel rasyonelitenin öncülleri şekil 5’de özetlemiştir.

¹⁸⁸ Sharfman, Dean, 1997a, s. 180.

¹⁸⁹ Simon, Herbert, A. (1978), “Rationality as Process and as Product of Thought”, **The American Economic Review**, Vol. 68, No. 2, (Papers and Proceedings of the Ninetieth Annual Meeting of the American Economic Association, May), s. 1-16.

¹⁹⁰ Sharfman, Dean, 1997a, s. 182.

Şekil 5: Prosedürel Rasyonalitenin Öncülleri



Kaynak: Sharfman, Dean, 1997a, s. 183.

Şekil 5'ten anlaşılacağı gibi dışsal kontrol, organizasyonun büyük olması, rekabet tehdidi, sektörel değişkenliğinin yüksek olması, kararın belirsizliği, kararın önem derecesinin yüksek olması, karar çatışmasının yaşanması ve karar verme ekibinin görev süresi gibi öncüllerin bulunduğu durumlarda rasyonel prosedürlerin uygulanacağı öngörülmektedir.

Politik Davranış: Eisenhardt ve Bourgeois (1988) çalışmalarında politik davranışı, izlenebilen ama çoğu zaman gizli ve yöneticilerin, bir kararı etkilemek için kendi güçlerini arttırmaya çalıştıkları eylemler olarak tanımlarlar.¹⁹¹ Pfeffer ve Salancik (1974), politik modelde güç faktörünün önemli bir değişken olduğunu vurgular.¹⁹² Literatürde organizasyonel karar vermenin iki tip politik modeli geliştirilmiştir. Birincisi, Eisenhardt ve Bourgeois'in (1988)¹⁹³ çalışmalarında ele aldıkları, kararların nasıl alınacağını tanımlayan süreç modelidir. İkincisi ise Child'in (1972)¹⁹⁴ çalışmalarında ele aldıkları, belirli alternatiflerin neden seçildiğini tanımlayan seçim modelidir.

Sharfman ve Dean (1997a) her iki varsayımda da kararın, bireylerin kendi çıkarlarını tatmin etmek için yarıştıkları bir alan olarak görüldüğünü belirtmişlerdir. Tercihler organizasyonel amaçlara dayalı değil, alt birim ve bireysel çıkarlara dayalıdır. Bu yüzden genellikle organizasyon içinde uyuşmazlık yaşanır. Politik davranış için gerekli koşul organizasyonel aktörler arasındaki gerçek çatışmadır. Çatışmaya üç faktör yol açmaktadır. Bunlardan birincisi, karar vericiler arasındaki güven derecesidir. İkinci faktör, aktörler arasındaki hedef tutarsızlığından kaynaklı karar çekişmesidir. Üçüncüsü ise kaynakların kıt olmasıdır. Çatışma politik davranış için gerekli bir koşuldur ancak yeterli değildir. Çatışmaların ötesinde diğer durumlarda politik davranış için geçerlidir. SKV içinde politik davranış öncülleri şekil 6 özetlenmiştir.¹⁹⁵

¹⁹¹ Eisenhardt, Bourgeois, 1988, s. 737-738

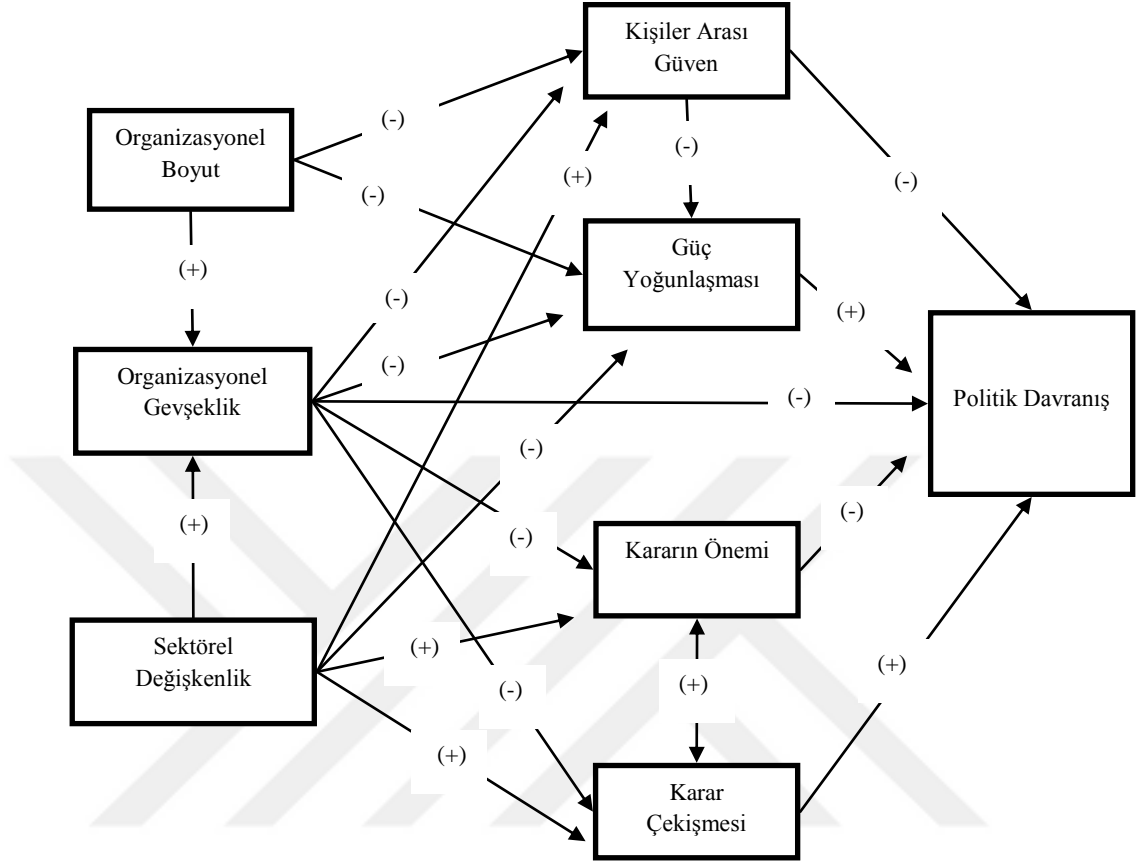
¹⁹² Pfeffer, Jeffrey, Salancik, Gerald, R. (1974), "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19, No. 2 (June), s. 136

¹⁹³ Eisenhardt, Bourgeois, 1988, s. 737-770

¹⁹⁴ Child, 1972, s. 1-22

¹⁹⁵ Sharfman, Dean, 1997a, s. 182-185.

Şekil 6: SKV için Politik Davranış Öncülleri

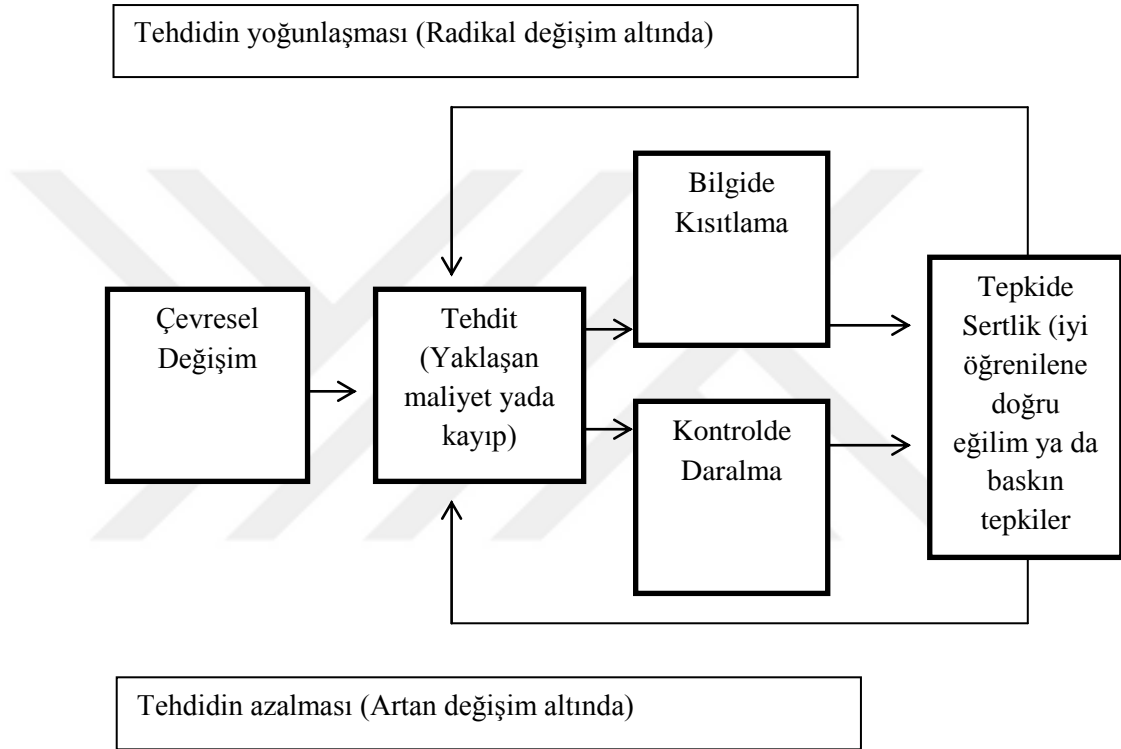


Kaynak: Sharfman, Dean, 1997a, s. 184.

Şekil 6'da politik davranışın öncülleri özetlenmiştir. Örneğin organizasyonel boyutun küçük olduğu ve kişiler arası güvenin az olduğu işletmelerde politik davranış görülür. Aynı şekilde organizasyonel boyutun küçük olduğu ve güç yoğunlaşmasının yüksek olduğu işletmelerde politik davranış görülmektedir. Organizasyonel boyutun büyük olmasına karşın organizasyonel gevşekliğin düşük olduğu durumlarda da politik davranış görülmektedir.

Esnek Metot: SKV sürecinde esnek olmadaki başarısızlık işletmeler ciddi sonuçlara yol açabilir. Esnek SKV süreci üretmeyen işletmeler organizasyonel çöküş yaşayabilir.¹⁹⁶ Çünkü bu işletmeler değişen dış çevre taleplerine ayak uydurmakta başarısız olurlar.¹⁹⁷ Staw vd. (1981) çevresel değişime tepki veremeyen birçok iyi işletmenin çökebileceğini vurgulamıştır. Staw vd. sertlik tehdidi adını verdikleri esnek olmama durumu şekil 7’de özetlemiştir.¹⁹⁸

Şekil 7: Sertlik-Tehdidi Döngüleri



Kaynak: Staw vd. 1981, s. 503

Sharfman ve Dean esneklik fikirlerini “açıklık” ve “tekrarlanabilirlik” olmak üzere iki boyutta kategorize etmiştir. Açıklık boyutu yeni fikir, bilgi kaynağı ve role açık olma durumlarını kapsamaktadır. Tekrarlanabilirlik ise önemli varsayımların yeniden gözden geçirilmesini kapsamaktadır. Tekrarlanabilirlik kavramı, seçim (formülasyon) ve uygulama arasındaki etkileşimi içerecek şekilde genişletilebilir.

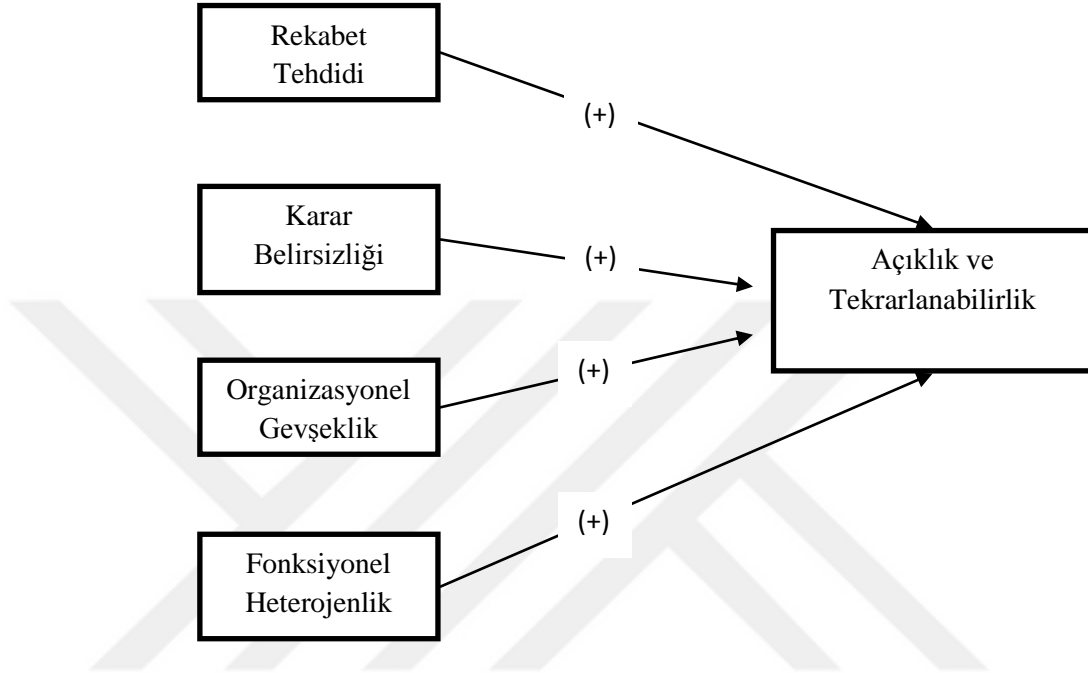
¹⁹⁶ Sharfman, Dean, 1997b, s. 192-193.

¹⁹⁷ Weitzel, William, Jonsson, Ellen, (1989), “Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No. 1 (March), s. 94.

¹⁹⁸ Staw, Barry, M. Sandelands, Lance, E. Dutton, Jane, E. (1981), “Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 4 (December), s. 501.

Sharfman ve Dean bilgi işleme ve ideolojik kısıtlamalardan kaynaklı karar verme esnekliği kısıtlamaları üzerine odaklanmış ve esnek metot şekil 8’de özetlemiştir.

Şekil 8: Esneklik Öncülleri



Kaynak: Sharfman, Dean, 1997a, s. 186.

Şekil 8’den anlaşılacağı gibi rekabet tehdidinin olduğu, karar belirsizliğin yaşandığı, organizasyonel gevşekliğin olduğu ve fonksiyonel heterojenliğin olduğu durumlarda işletmelerin farklı görüşlere açık olduğu ve karar sürecinin yeniden ele alınarak tekrarlanabileceği görülmektedir.

3.2.2. Süreç Aşamaları

Drucker (2008), belirli aşamaların izlenmesi halinde riskin en aza indirgenebileceğini belirterek, yöneticilerin SKV süreçlerinde belirli aşamaları takip etmeleri gerektiğini vurgulamıştır.¹⁹⁹ İşletme yöneticileri SKV sürecinde, çeşitli aşamalar sonucunda karar verir. Literatürde SKV süreci aşamaları üzerinde tam bir fikir birliği oluşmamış olsa da, genel çerçevede bu aşamalar; sorunun tanımlanması ve amaç ve hedeflerin belirlenmesi, çevresel (SWOT) analiz, karara yönelik bilgilerin değerlendirilmesi ve en iyi alternatiflerin saptanması ve uygulaması şeklinde ele alınmaktadır.

3.2.2.1. Sorunun Tanısı ve Tanımlanması

Carter (1971), amaçların katılımcılar arasında resmi ve gayri resmi pazarlıklar sonucunda geliştirildiğini belirtir. Carter ayrıca amaçlar belirlenirken koalisyon üyelerinden, üye değişikliklerinden, karşılaşılan organizasyonel amaçlardan ve geçmiş performanstan etkilendiğini belirtir.²⁰⁰ SKV sürecinin ilk aşaması olan bu aşamada, organizasyonun temel faaliyet alanlarında açık-seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaçlar belirlenmelidir. Belirlenecek amaçların kalitesi ile ilgili aşağıdaki hususların göz önünde tutulması gerekir.²⁰¹

- Amaçlar mümkün olduğu ölçüde ölçülebilir sonuçlarla ifade edilmelidir.
- Sonuçların nasıl ifade edileceği ve sonucu ölçmeye yarayacak metot, amacın bir parçası olarak belirlenmelidir.
- Sonuçların ne kadarlık bir zaman içerisinde gerçekleşmesinin beklendiği belirlenmelidir.
- Amaçlar yazılı hale getirilmelidir.
- Amaçlar belli zaman aralıkları ile gözden geçirilmelidir.

Amaçlar, harekete geçişi ve elde edilmek istenen sonucu işaret eder. Ancak amaçların, ölçülebilir, zaman ölçüsüne sahip ve motive edici olması, ayrıca öncelikleri de içermesi gerekir. Sorunlar ise, arzu edilen doğrultuda, amacı güçlendiren ve aşılması

¹⁹⁹ Drucker, Peter, Maciariello, Joseph, A. (2008), **Management**, Harpercollins Publishers, New York, s. 296

²⁰⁰ Carter, 1971, s. 413-414.

²⁰¹ Koçel, 2005, s. 147- 150.

gereken engeller olarak tanımlanır.²⁰² Yöneticiler sorunları büyük ölçüde kendi işlevsel alanlarındaki amaç ve görevler açısından tanımlar.²⁰³ Ancak genel eğilim sorunların ulaşılmak istenen amaç ya da hedeflerin önündeki engeller olarak görülmesidir. İşletme yöneticileri SKV sürecinin ilk aşamasında uzak ve uzun vadede ulaşmak istediği amaç ve hedefleri net olarak ortaya koyması, bu amaçlar ve hedeflere giden yolda karşılaşılan/karşılaşılacak sorunları belirlemesidir. Stratejik kararın konusu olan amaç, hedef ya da sorunların net bir şekilde tanımlanmaması, stratejik karar süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işlemesi önler.

3.2.2.2. Çevresel (SWOT) Analiz

Çevresel analiz ya da SWOT çerçevesi, esas itibarıyla işletmenin iç (kaynak ve kabiliyetlerindeki güçlü ve zayıf yanları) ve dış çevresini (değişimlerden doğan fırsat ve tehditleri) birbiri ile ilişkilendiren geniş bir bakış açısı sunar. SWOT çerçevesinde yapılması gereken, bir işletmenin mevcut konumunu ve bunun gelecekte nasıl değişeceğini değerlendirmektir. Güçlü ve zayıf yanları belirlemek için işletmenin, kendi iç değerlendirmesinden daha çok, rakipler ile karşılaştırmalı olarak değerlendirmesi beklenir. Aynı biçimde fırsat ve tehditleri de mutlak değil, rakipler göz önüne alınarak göreceli olarak değerlendirmek gerekir. Örneğin eğer teknolojik ilerlemeler hem sizin hem de rakiplerinizin maliyetlerinin düşmesine yol açıyorsa, bu bir fırsattan daha çok tehdit olacaktır. Çünkü pazar fiyatlarının birden düşmesine yol açabilir; eğer pazardaki fiyatlar sabit kalıp sizin maliyetleriniz düşüyorsa işte o zaman bir fırsattan söz edilebilir.²⁰⁴ SWOT çerçevesi, organizasyonun hem kendi iç durumunun değerlendirilmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının rakiplerin durumunun analiz edilmesine olanak sağlar. Özetle SWOT çerçevesi iç ve dış durum analizinin içeren bir stratejik yönetim tekniğidir.²⁰⁵

²⁰² Papatya, G. 2016, s. 154.

²⁰³ Hitt, Michael, A. Tyler, Beverly, B. (1991), "Strategic Decision Models Integrating Different Perspectives", **Strategic Management Journal**, Vol. 12, s. 334.

²⁰⁴ Barca, Mehmet (2009), "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi", **Ankara Sanayi Odası Dergisi**, s. 36-37.

²⁰⁵ Devrim, Burcu (2006), **Strateji Formülasyonu: SWOT Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon Yayılımı, Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi Üzerine Bir Çalışma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), s. 2.

3.2.2.3. Karara Yönelik Verilerin Değerlendirilmesi

İşletme yöneticileri stratejik kararlar verirken rasyonel davranmak durumundadır. Friedman (1979) rasyonelliğin, amaca ulaşmak için gerekli olan tüm bilgilerin açığa çıkartılması ile gerçekleşebileceğini vurgular.²⁰⁶ Dean ve Sharfman (1993a) ise rasyonelliğin bilginin toplanmasının ötesinde toplanan bilgilerin doğru bir şekilde analiz edilmesi ile gerçekleşebileceğini belirtir.²⁰⁷ SKV uzak ve uzun vadeli geleceğe yönelik bir tutumdur. Uzun vadeli geleceğe yönelik düşünmek, sezgi yerine bir tür matematiksel formülasyona dayanır. Kararı verecek olan yönetici, bir dizi değişkeni derlemek ve ölçüp biçerek bir öngöründe bulunmak durumundadır. Bir karara varmak her bir faktörün doğruluğunu değerlendirmek ve bütün bilgi parçalarını birleştirmek ve analiz etmek sureti ile tek ve bütünlük bir tahmin sonucunda gerçekleşecektir.²⁰⁸ SKV sürecinin bu aşamasında önceki aşamalarda belirlenen amaç, hedef ve sorunlara yönelik elde edilen bilgiler değerlendirilir. Bu aşamada elde bulunan bilgilerin verilecek karar ile ne ölçüde ilişkili olduğu büyük önem arz etmektedir. Elde bulunan ve kararla ilgili olmayan gereksiz bilgiler, karar verme süreçlerinde maliyet ve zaman kaybına yol açacağı gibi yöneticilerin akıllarını karıştırarak rasyonellikten uzaklaştırabilmektedir. Bu aşamada dikkat edilecek diğer önemli bir durum ise elde bulunan bilgilerin analizinin ne ölçüde güvenilir olduğudur. Daha önceki aşamalarda elde edilen bilgilerin eksik ya da yanlış analiz edilmesi, karar vericileri rasyonellikten uzaklaştırarak kararın etkinliğini azaltabilir. Daha ötesi yanlış analiz edilen bilgiler yanlış kararlar verilmesine yol açarak işletmelerin büyük zararlara uğramalarına sebep olabilir.²⁰⁹

3.3.2.4. En İyi Karar Alternatiflerin Saptanması ve Uygulanması

Simon vd. (1956) yaptıkları “Bir İş Kararının Gözlenmesi (Observation Of A Business Decision)” isimli çalışmasında insanların gerçek hayatta yaptıkları seçimleri tarif edebilmek için şu maddeleri sıralamıştır.²¹⁰

- Seçim süreçlerinde bütün alternatifler sürecin önemli bir parçasıdır ve sürece dahil edilmelidir.

²⁰⁶ Friedman, 1979, s. 25.

²⁰⁷ Dean, Sharfman, 1993a, s. 589-591.

²⁰⁸ Einhorn, Hillel, J. Hogarth, Robin M. (1999), **Belirsizliği Yönetmek: Karar Alma** (çev. Gündüz Bulut), MESS Ya., İstanbul, s. 135.

²⁰⁹ Dean, Sharfman, 1993a, s. 589-591.

²¹⁰ Simon vd. 1956, s. 237.

- Her alternatifin sonucuna yönelik bilgiyi edinme, karar verme sürecinin diğer önemli bir parçasıdır.
- Alternatifler arasında karşılaştırma kar etmek gibi basit bir kriter ile yapılamaz. Bu bazen sonuçların kar açısından değerlendirilemeyecek kadar soyut olmasıyla açıklanmıştır.

SKV sürecinde alternatifler hakkında bilgi edindikten sonra, duruma en uygun sonuca ulaşabilmek için alternatifler arasından seçim yapma süreci başlar.²¹¹ Kararın çerçevesi düzgün bir şekilde ortaya koyulduktan sonra, işletme yöneticileri seçenekler yaratmalıdır. Seçenekler yaratılmadan stratejik bir karar vermek mümkün değildir. Gerçekçi ve uygulanabilir karar seçenekleri ortaya konulduktan sonra, seçeneklerin barındırdıkları riskler ve sundukları fırsatlar değerlendirilmelidir. İdeal koşullarda doğru alternatif hemen kendisini gösterir. Ama gerçekte belirsizlikler, çatışmalar ve buna benzer etkenler nihai seçimi zorlaştırmaktadır.²¹² Ancak karar verici önceki aşamalarda elde edilip analiz edilen bilgiler ışığında fayda düzeyinin en yüksek olan seçeneği tercih etmelidir.²¹³

3.2. Süreç Başarısını Etkileyen Temel Faktörler ve Ana Sorun Seti

İşletmelerin uzak ve uzun vadeli geleceğe yönelik verdiği kararlar, süreci, etkileyen temel faktörler, karşılaşılan sorunlar ve bunların çözümü için hamleler hep tartışılır.

3.2.1. Süreç Başarısını Etkileyen Temel Faktörler

SKV sürecini etkileyen çok sayıda faktör söz konusudur. Tezin araştırma ve temel varsayımları kapsamında süreci etkileyen temel faktörler; rasyonellik, rekabet tehdidi, kararın önem derecesi, dışsal kontrol, çatışma ve belirsizlik olarak açıklanmaktadır. Bu açıklamalar Dean ve Sharfman'ın (1993a)²¹⁴ çalışmasında da benzer şekilde ele alınmıştır.

²¹¹ Chatoupis, Constantine, (2007), "Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives", **Studies in Physical Culture and Tourism**, Vol. 14, No. 2, s. 195.

²¹² Luecke, Richard, (2008), **Karar Almak** (Çev. Aslı Özer), Türkiye İş Bankası Kültür Ya., İstanbul, s. 8-9.

²¹³ Hartmann, C. L. Patrickson, M. (1998), "Individual Decision Making: Implications for Decision Training in TQM", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 15, No. 6, s. 622.

²¹⁴ Dean, Sharfman, 1993a s. 587-610.

3.2.1.1.Rasyonellik

Friedman (1979), rasyonelliği olumlu önsel çağrışımları olan bir kelime olarak tanımlamıştır.²¹⁵ Hartmann ve Patrickson (1998) yaptıkları çalışmada rasyonel kararları, en yüksek fayda düzeyini sağlamaya yönelik verilen kararlar olarak tanımlamışlardır.²¹⁶ Rasyonel karar kuramı, bilginin etkin bir şekilde kullanılmasıyla en yüksek fayda düzeyini sağlayacak karar/lar verme temelli bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Karar vericiler belirli amaçlar doğrultusunda vereceği karar ile ilgili yeterli bilgiye sahiptir ve bu doğrultuda alternatifler geliştirir. Geliştirilen her alternatifinin olası sonuçları bilindiği ve bu alternatifler arasından en yüksek faydayı sağlayacak alternatifin seçileceği kabul edilir.²¹⁷ Daft (2010) bu kurama göre karar vericilerin rasyonel olduğunu ve karar verirken kuruluş amaçlarını ençoklayacak tercihi yapmaları gerektiğini belirtmiştir.²¹⁸ Simon'a (1955) göre rasyonel karar vericiyi geleneksel iktisat kuramında belirtilen ekonomik insandır. Simon, bu kişinin vereceği karar ile ilgili en yüksek getiriye sağlayacak kararın alınmasına yetecek kadar bilgiye sahip olduğunu ve en yüksek getiriye sağlayacak kararı veren kişi olduğunu belirtir.²¹⁹ Dean ve Sharfman SKV süreçlerinin rasyonelliği üzerine birçok çalışma yapmışlardır (1993a,²²⁰ 1993b²²¹). Bu çalışmalarda SKV sürecinin ne ölçüde rasyonel olup olmadığını ve bazı SKV sürecinin neden diğer karar süreçlerinden daha rasyonel olduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır. Dean ve Sharfman bu duruma biçimsel rasyonellik (bilginin toplanma ve analiz edilme derecesi) temelinde yaklaşmış ve SKV süreçlerinde rasyonel prosedürlerin ne ölçüde kullanıldığına bağlı olarak değerlendirmişlerdir. Dean ve Sharfman, rasyonel prosedürlerin SKV sürecine uygulanma derecesini literatürdeki üç varsayıma dayandırmaktadır. Bunlardan birincisi çok sayıda paydaşla verilen kararların daha rasyonel süreçler içerdiğidir. İkinci varsayım, örgütsel paydaşların üst düzey yöneticileri rasyonel davranması için etkilediğidir. Üçüncü varsayım ise belirli özelliklere sahip olan kararların diğerlerinden daha rasyonel olacaktır.

²¹⁵ Friedman, 1979, s. 23.

²¹⁶ Hartmann, Patrickson, 1998, s. 622.

²¹⁷ Eisenhardt, Zbaracki, 1992, s. 18.

²¹⁸ Daft, 2010, s. 217.

²¹⁹ Simon, Herbert, A. (1955), "Behavioral Model of Rational Choice", **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 69, No. 1, s. 99.

²²⁰ Dean, Sharfman, 1993a s. 587-610.

²²¹ Dean, Sharfman, 1993b s. 1069-1083.

3.2.1.2. Rekabet Tehdidi

Papatya (2016) rekabeti “işletmenin başarısının ve/veya başarısızlığının temel göstergesi” olarak tanımlar.²²² Bu bağlamda rekabet ‘varlıkların ve kaynakların rasyonellik ilkelerine bağlı elde edilmesine, kullanılmasına ve denetlenmesine yönelik faaliyetlerin tümü olmaktadır.²²³ Rekabet, her işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın büyüklüğüne ve yapısına bağlı olarak tehdit altında bulunduğu ve aynı ürünü üreten diğer işletmelerle fiyat, kalite vb. öğeler üzerinden yaptığı bir yarışır.²²⁴ Rekabet tehdidi ise, kaynakların bolluğu (yetersizliği) ve örgütlerin çevresi için tehlikeli olan koşullar olarak tanımlanır.²²⁵ Kessler ve Chakrabarti (1996), rekabet tehdidinin yüksek olduğu ortamlarda karar vericilerin daha hızlı hareket etmesi gerektiğini belirtir. Bu tür ortamlarda karar vericiler daha hızlı hareket ederek rakiplerine avantaj sağlama çabası içine girecekleridir.²²⁶ Ancak hızlı hareket etmek bazen yeterli bilgi ve analiz yapılmamasına yol açarak, SKV sürecini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Child (1972) çalışmasında rekabet tehdidini çevresel kaynakların kıtlığını ifade eden, çevresel cimrilik (illiberality) kapsamında ele almıştır.²²⁷ Dess ve Beard (1984) çevresel kaynakların bolluğunu cömertliğinin (munificence) az ve rekabetin yoğun olduğu ortamlarda rekabet tehdidinin yüksek olacağını belirtir.²²⁸ Miller ve Friesen (1983) saldırganlığı çok yönlü güç, rekabet yoğunluğu, işletmelerin yükselişi ve düşüşünü temsil eden tehdit derecesi olarak tanımlayarak rekabet tehdidini saldırganlık (hostility) kapsamında ele almıştır.²²⁹ Dean ve Sharfman (1993a) rekabetçilik tehdidi kavramı bulunan çevrede başarılı olmanın zorluğunu ve tehlikeleri ifade ettiği ve kaynak kıtlığının fazla ve rekabetçiliğin yoğun olduğu yerde arttığını belirtir. Ayrıca rekabet tehdidinin SKV süreçlerinin analiz derecesi ile pozitif ilişkisi olduğunu idda etmişlerdir.²³⁰

²²² Papatya, Nurhan (2003), **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüşü**, Nobel Ya., Ankara, s. 16.

²²³ Papatya, G. 2016, s. 83.

²²⁴ Gürün, Fethi (2001), **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, s. 117.

²²⁵ Dean, Sharfman, 1993a, s. 596.

²²⁶ Kessler, Eric, H. Chakrabarti, Alok, K. (1996), “Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents and Outcomes”, **Academy of Management Review**, Vol. 21, s. 1143-1191.

²²⁷ Child, 1972, s. 4.

²²⁸ Dess, Beard, 1984, s. 53-54.

²²⁹ Miller, Friesen, 1983, s. 222.

²³⁰ Dean, Sharfman, 1993a, s. 589.

3.2.1.3. Kararın Önem Derecesi

Carter çalışmasında önemli kararların daha az önemli kararlardan çok daha kesin analizleri içerdiğini ortaya koymuştur.²³¹ Beach ve Mitchell 1978 yılında yaptıkları çalışmada kararın öneminin (etki alanı/yansıma genişliği) karar verme süreçlerinde yöneticiler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.²³² Certo'ya (2002) göre tüm yönetsel kararların organizasyonlar için eşit önemde değildir. Bazı kararlar organizasyonun büyük çoğunluğunu etkiler, yürütülmesi için büyük miktarda kaynak gerektirir ya da organizasyonda uzun dönemli bir etki yaratırlar.²³³ Hickson vd. (1986) yöneticilerin çok önemli kararlar için rasyonel metotlar kullandığını söylemektedir. Dean ve Sharfman (1993a) yöneticilerin işletmelerinin geleceği için önemli kararlar verirken özellikle dikkatli ve sistematik olmaları gerektiğini vurgulamış ve kararın önem derecesi arttıkça karar vericilerin biçimsel rasyonelliğe daha çok ihtiyaç duyacaklarını iddia etmişlerdir.²³⁴ Kararın önem derecesi arttıkça verilecek kararın sonuçları da o derece önemli etkiler yaratacaktır. Bu etkilerin işletme için hem çok yüksek bir kazan düzeyi sağlayabilme, hem de yıkıcı derecede zarar verme olasılığına sahiptir. Bu bağlamda işletmeler için önem derecesi yüksek kararların alındığı SKV sürecinde yöneticiler daha çok bilginin toplanmasına ve analiz edilmesine ihtiyaç duyarlar. Kararın önem derecesinin yüksek olduğu durumların yöneticileri daha çok rasyonel olmaya iteceğini ve dolayısıyla SKV sürecinde karar yönelik bilgilerin toplanması ve analizini arttıracaktır.

3.2.1.4. Dışsal Kontrol

Pfeffer ve Salancik (1978) dışsal kontrolü, dış çevrede bulunan diğer organizasyonların ya da grupların işletme üzerindeki etki derecesi olarak tanımlamışlardır.²³⁵ Dış aktörler işletmelerin emsallerine uymasını ve bazı görevlere yönelmesini teşvik edebilir.²³⁶ Dışsal kontrol, dış aktörlerin işletme üzerindeki etki derecesi olarak tanımlanır. Kararları dış aktörler tarafından incelemeye tabi olan

²³¹ Carter, 1971, s. 422-425.

²³² Beach, Mitchell, 1978, s. 445-447.

²³³ Certo, Samuel, (2002), **Modern Management, Ninth Edition**, Prentice Hall, U.S.A. s. 107.

²³⁴ Dean, Sharfman, 1993a, s. 590.

²³⁵ Pfeffer, Salancik, 1978, s. 43-45.

²³⁶ DiMaggio, Paul, J. Powell, Walter, W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (April) s. 150.

işletmeler, verdikleri kararların sistematik ve rasyonel olduğunu göstermek için çaba sarf edeceklerdir.²³⁷ Fredrickson ve Iaquinto (1989), artan iç ve dış baskının karar vericileri daha rasyonel olmaya iteceğini ve SKV süreçlerinin daha rasyonel olmasına katkı sunacağını idda ederler.²³⁸ Romanelli ve Tushman (1986), dışsal kontrol altında olan işletmelerin faaliyetlerinde değişim meydana geleceğini idda ederler.²³⁹ Hitt ve Tyler (1991) dış denetimi destekleyenlerin yöneticileri pasif, önemsiz ya da sembolik olarak görme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir.²⁴⁰ Mintzberg ve Waters (1982), Finansal kuruluşların işletmeleri daha rasyonel olmaya ittiğini vurgulamışlardır.²⁴¹ Dışsal kontrol altında bulunan işletmeler, dışsal denetime bağlı olarak amaç ve hedeflerini belirlemek ve faaliyetlerini ona göre düzenlemek durumunda kalırlar. Bu durum işletme yöneticilerinin SKV sürecindeki yönetsel yargılarını kısıtlayacaktır. Mintzberg dışsal kontrolün yönetsel yargıları azaltacağını idda etmiştir. Mintzberg bu durumda SKV sürecinin rasyonellikten uzaklaşacağını, dahası verilecek kararların bir dayatma halini alacağını idda etmiştir. Dean ve Sharfman (1993a) çalışmalarında, yönetsel olarak rasyonel karar verebilmek için yönetsel yargının gerekli bir koşul olduğunu belirtirler.²⁴² Görüldüğü üzere literatürde dışsal kontrolün işletme yöneticilerinin SKV süreci üzerindeki etkilerine yönelik birçok farklı görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerden bazıları dışsal kontrolün SKV sürecinde karar vericileri rasyonel olamaya yönelteceğini idda ederken, diğer görüş dışsal kontrolün yönetsel yargıyı kısıtlayarak SKV sürecinin rasyonelliğini azaltacağını iddia etmiştir.

3.2.1.5.Çatışma

Can (1999), çatışmayı genel anlamı ile bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma şeklinde tanımlamıştır.²⁴³ Koçel (2003) çatışmayı, iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak

²³⁷ Dean, Sharfman, 1997a, s. 182.

²³⁸ Fredrickson, Iaquinto, 1989, s. 536.

²³⁹ Romanelli, Elaine, Tushman, Michael, L. (1986), "Inertia, Environments, and Strategic Choice: A Quasi-Experimental Design for Comparative-Longitudinal Research", **Management Science**, Vol. 32, No. 5, Organization Design (May), s. 618.

²⁴⁰ Hitt, Tyler, 1991, s. 327.

²⁴¹ Mintzberg, Henry, Waters, James, A. (1982), "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm", **The Academy of Management Journal**, Vol. 25, No. 3 (September), s. 465-499.

²⁴² Dean, Sharfman, 1993a, s. 599.

²⁴³ Can, Halil, (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, s. 305.

tanımlar.²⁴⁴ Papatya, N. (2003) çatışmayı, yönetimin kararları ve onları etkileyen bireyler arasındaki anlaşmazlık durumu olarak tanımlar.²⁴⁵ Özalp (1989) ise çatışmayı, bireylerin amaç ve isteklerinin organizasyonel amaçlar ve/veya organizasyondaki diğer bireylerin amaç ve istekleri ile ters düşme durumu olarak tanımlamıştır.²⁴⁶ Owens (1998), örgütsel çatışmanın üç potansiyel kaynağını, kıt kaynaklar üzerinde rekabet, özerklik sorunu ve görüş ayrılığı olmak üzere üç başlık altında ele almıştır.²⁴⁷ March ve Simon (1975) göre çatışmaya neden olan durumları, örgüt için bağımlılıkların meydana getirdiği, amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu ve algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar olmak üzere üç grupta değerlendirilmiştir.²⁴⁸

Literatürde çatışmanın nedenleri çok yönlü ele alınmaktadır. Temel olarak şu kategorik nedenler sıralanabilir: (a) Amaç Farklılıkları: İşletmelerde çeşitli alt gruplarda, kaynakların sınırlı olması, ödüllendirme sistemlerinin işbirliğini sağlama yerine rekabeti özendirilmesi, bireysel amaçlardaki farklılıklar ve örgütsel amaçların öznel bir şekilde yorumlanmasından dolayı amaç farklılıkları ortaya çıkabilmektedir.²⁴⁹ (b) Kıt Kaynaklar: Pondy (1967) kıt kaynaklar için yarışmanın gizli bir çatışma biçimi olduğunu belirtir.²⁵⁰ Walton ve Dutton (1969), bir işletmenin birey ya da bölümlerinin ortak kıt kaynaklara bağımlı olmasının o işletme içinde çatışma potansiyeli yaratacağını idda etmişlerdir.²⁵¹ (c) Yetki Belirsizliği: Huczynski ve Buchanan (2013), işletmelerde yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemesinin karar verme süreçlerinde çatışmaya sebep olacağını belirtmişlerdir.²⁵² (d) Bölümler/Gruplar Arası Bağımlılık: İşletmede karşılıklı bağımlılık halinde bulunan gruplara yapmaları için çok fazla iş veya

²⁴⁴ Koçel, 2003, s. 664.

²⁴⁵ Papatya, N. 2003, s. 50.

²⁴⁶ Özalp, İnan (1989), "Örgütlerde Çatışma", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 8, Sayı. 1, (Haziran), s. 83.

²⁴⁷ Owens, Robert, G. (1998), **Organizational Behavior in Education, 6th. Edition**, Allyn and Bacon, USA, s. 236.

²⁴⁸ March, James, G. Simon, Herbert, A. (1975) **Örgütler** (çev. Ömer Bozkurt, Oğuz Onaran), TODAİE Ya., Ankara, s. 135.

²⁴⁹ Can, 1999, s. 328.

²⁵⁰ Pondy, Louis, R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, No. 2 (Sep.), s. 300.

²⁵¹ Walton, Richard, E. Dutton, John, M. (1969), "The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 14, No. 1 (Mar.), s. 77.

²⁵² Huczynski, Andrzej, A. Buchanan, David, A. (2013), **Organizational Behaviour (Eighth Edition)**, Pearson Publication, London, s. 725-730.

görev verildiği zaman, bir bölümün işlevlerini zamanında yerine getirmemesi ya da bu grupların farklı amaç ve öncelikleri olması çatışmaya sebep olabilir.²⁵³

Dean ve Sharfman (1993a) yaptığı çalışmada çatışmaların SKV süreç rasyonelliği üzerindeki etkileri ölçmeye çalışmış ve çatışmanın karar verme süreçlerinin rasyonelliği üzerinde önemli bir etkisi olmadığı sonucuna varmışlardır. Bu sonuç Dean ve Sharfman tarafından üç duruma bağlanmıştır: Birincisi, araştırma konusu olan işletmelerdeki çatışma derecesinin düşük olmasıdır. İkincisi, çatışmaların karar verme aşamasından çok formülasyon aşamasında etkili olmasıdır. Üçüncü durum ise, çatışmanın karar süreçlerinin rasyonelliği üzerindeki etkisinin düşük olmasıdır.²⁵⁴

3.2.1.6. Belirsizlik

Galbraith (1977) belirsizlik kavramını, bir görevi gerçekleştirebilmek için gerekli bilgiler ile mevcut bilgiler arasındaki fark olarak tanımlamıştır.²⁵⁵ Thompson (1967) belirsizliği rasyonellik için bir tehdit olarak nitelemektedir.²⁵⁶ Papatya, N. (2003) belirsizliğin, yeni teknolojik özelliklerin hızlı ekonomik değişim ve politik eğilimlerin, sosyal değerlerdeki ve tüketici taleplerindeki değişimlerden kaynaklandığını vurgular.²⁵⁷ Milliken 1987 yılında yaptığı çalışmada belirsizliği, organizasyonların ve bireylerin kendi çevreleri hakkında sahip olmadığı kritik bilgiler olarak tanımlamış ve örgüt teorisyenlerinin belirsizlik ile ilgili yaptığı üç yaygın tanıma şu şekilde sıralamıştır.²⁵⁸

- Gelecekteki olayların olasılıklarını atamaya yönelik var olan yetersizlik
- Neden-Sonuç ilişkileri ilgili bilgi eksikliği
- Bir kararın sonuçlarının ne olabileceğini doğru tahmin etmekte yetersizlik

Dean ve Sharfman 1993 yılında yaptıkları çalışmada belirsizliğin rasyonel işlemler üzerindeki etkisi hakkında zıt tahminlere yol açan iki hat olduğunu belirtmiştir: Bunlardan birincisinde belirsizlik, bir görevi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan

²⁵³ Şimşek, 1999, s. 285.

²⁵⁴ Dean, Sharfman, 1993a, s. 599.

²⁵⁵ Dean, Sharfman, 1993a, s. 592

²⁵⁶ Thompson, 1967, s. 162.

²⁵⁷ Papatya, N. 2003, s. 50.

²⁵⁸ Milliken Frances J. (1987), "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty", **The Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 1 (Jan.), s. 134

bilgiler ile sahip olunan bilgiler arasındaki fark olarak tanımlanır. Bu görüşe göre belirsizlik, söz konusu boşluğu doldurmak için daha fazla bilgi toplayıp daha fazla analiz yaparak kararların prosedürel rasyonelliğini arttıracaktır. İkinci görüşte ise belirsizliğe, rasyonel prosedürlerle çözülemeyecek bir gizem olarak yaklaşılmıştır.²⁵⁹ Knight (1964) belirsizliğin ölçülemeyecek ve hesaplanamayacak bir durum olduğunu belirtmiştir.²⁶⁰ Knight aynı zamanda belirsizliği bilgi ile yeri doldurulamayacak olan bir faktör olarak tanımlamıştır.²⁶¹ Courtney, Kirkland ve Viguerie (1999) yaptıkları çalışmada, yüksek belirsizlik barındıran koşulların dahi stratejik yönden bir dizi bilgi içerdiğini vurgulayarak çoğu stratejik karar organının karşı karşıya kaldığı dört belirsizlik durumunu açıklamışlardır.²⁶²

Tablo 8: Belirsizliğin Dört Düzeyi

	Yeterince Açık Gelecek	Alternatif Gelecekler	Gelecek Yelpazesi	Tam Belirsizlik
Neler Bilinebilir	-Strateji belirlemeye yetecek kesinlikte tek bir tahmin	-Geleceği tanımlayan birkaç farklı sonuç	-Muhtemel sonuçlardan oluşan bir yelpaze	-Geleceği kestirmek için elde veri yok
Analitik Araçlar	-Geleneksel strateji avadanlığı	-Karar analizi -Seçenek değerlendirme modelleri -Oyun teorisi	-Potansiyel talep araştırması -Teknoloji tahmini -Senaryo planlaması -Oluşmakta olan pazarlara girilmesi	-Kıyaslamalar ve şablonun saptanması -Doğrusal olmayan dinamik modeller

Kaynak: Courtney, Kirkland, Viguerie, 2000, s. 16-17.

- **1. Düzey-Yeterince Açık Gelecek:** Bu düzeyde gelecekteki ürün ya da hizmetlere yönelik olası talebi tanımlamak genellikle mümkündür. Bu düzeyde sektörlerin geleceğine yönelik bilişim ya bilinmekte ya da bilinebilir niteliktedir.
- **2. Düzey-Alternatif Gelecekler:** Bu düzeyde gelecek, birkaç alternatif sonuç ya da senaryodan biri olarak tarif edilmektedir. Ancak sonuçların hangisinin gerçekleşeceği saptanamaz.
- **3. Düzey-Gelecek Yelpazesi:** Bu düzeyde, muhtemel geleceklerden oluşan bir yelpaze söz konusudur. Bu yelpaze sınırlı sayıda ana değişken tarafından

²⁵⁹ Dean, Sharfman 1993a, s. 592-593.

²⁶⁰ Knight, Frank, H. (1964), **Risk Uncertainty And Profit**, Sentry Press, New York, s. 20.

²⁶¹ Alada, A. Dinç (2000), **İktisat Felsefesi ve Belirsizlik**, Bağlam Ya., İstanbul, s. 69.

²⁶² Courtney, Hugh, Kirkland, Jane, Viguerie, Patrick (1999), **Belirsizliği Yönetmek: Belirsizlik Koşullarında Strateji** (Çev. Gündüz Bulut) MESS Ya., İstanbul, s. 15-20.

belirlenir, ama somut sonuç o yelpazenin sınırladığı kesintisiz bütünün herhangi bir noktasında yer alabilir. Bu düzeyde farklı doğal senaryolar bulunmamaktadır.

- **4. Düzey-Tam Belirsizlik:** Bu Düzeyde kestirilmesi neredeyse olanaksız bir ortam bulunmaktadır.

3.2.2. Ana Sorun Seti

İşletme yöneticileri stratejik kararlar verirken süreçte özellikle algısal, kültürel ve politik unsurlardan kaynaklı çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Özellikle bunlar, belirsizliğin algılanması, kurum kültüründen kaynaklı olumsuz durumların göz ardı edilmesi, toplumsal etki ve grup düşüncesinden kaynaklı çeşitli sorunlar olabilir. Bunun yanında çevresel paydaşların süreçte dikkate alınmaması da önemli bir sorun seti oluşturabilmektedir. Bu bölümde işletme yöneticilerinin SKV sürecinde karşılaştıkları sorun seti üç kategoride değerlendirilecektir.

3.2.2.1. Belirsizlik ve Kötü Senaryoların Göz Ardı Edilmesi

SKV sürecinde belirsizlik ortamı yöneticiler için başlı başına bir sorun teşkil etmektedir. Belirsizliğin hafife alınması ya da belirsizlik ortamının üstesinden gelinemeyecek bir durum olduğu düşüncesi SKV sürecinin sağlıklı ilerlemesini engelleyecektir. Belirsizlik ortamlarında gelecek tam olarak kestirilememekte ancak öngörülme çalışılmaktadır. Buna bağlı olarak gelecekte gerçekleşmesi muhtemel senaryolardan olumsuz olanları karar vericiler tarafından göz ardı edilmesi stratejik kararlara yönelik önemli sorunlara yol açacaktır.

SKV sürecinde belirsizlik bazen bir fırsat olarak değerlendirilebilirken, bazende karar vericileri olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktör olarak da değerlendirilmektedir. Belirsizlik durumunda karar vericilerin geleceği tahmin etmesi ve buna bağlı olarak karar vermesi oldukça zordur. Karar vericiler belirsizlik durumunda, belirsizliği hafifsemek ve çevrenin bütünü ile kestirilemez olduğunu varsaymak üzere iki tehlikeli eğilim içine girebilmektedir.²⁶³

- Belirsizliği hafifsemek, tehditlere karşı savunma geliştirmeyeceği gibi, ileri düzeyde belirsizliğin getireceği fırsatlardan da yararlanmayan stratejilerin oluşturulmasına yol açabilir. Örneğin 1977 önemli bir dijital işletmenin başkanı

²⁶³ Courtney, Kirkland, Viguerie, 2000, s. 13-14.

olan Kenneth H. Olsen'in “insanların evlerinde bilgisayar olması için bir sebep yoktur” sözü ve sonrasında kişisel bilgisayar kullanımındaki patlama belirsizliğin hafifsenmesinin stratejiler üzerindeki etkilerinin önemli bir örneğidir. Her ne kadar 1977’de kişisel bilgisayarların ne ölçüde yaygınlaşacağına dair bir veri yoksa da bu olasılığın tamamen göz ardı edilmesi belirsizliğin getireceği olası fırsattan yararlanılmamasına neden olmuştur.

- Çevrenin bütünü ile kestirilemez olduğunu varsaymak ise, yöneticilerin stratejik planlama süreçlerindeki analitik kesinliği bütünü ile bir kenara bırakılmasına ve kararların esas olarak içgüdülere dayandırılmasına sebep olabilir. Bu durum alınan kararların sonuçlarının büyük maliyetler doğurmasına sebep olabilmektedir.

SKV sürecinde yöneticilerin düştüğü tuzak, kendi görüşleri ya da olumlu senaryoları ön planda tutarak farklı görüş ve senaryoların göz ardı edilmesidir. Yöneticiler alınacak bir karar yönelik sergiledikleri mevcut eğilime yönelik görüş ve bilgiler dikkate alıp bu eğilimin aleyhinde olan görüş ve bilgileri göz ardı edebilmektedir. Bu durumu Hammond, Keeney ve Raiffa (1998), bu durumu temel iki psikolojik kuvvetle açıklamaktadır: Birincisi, bilinçaltında ne yapmak istediğimize, o şeyi ne için yapmak istediğimizi belirlemeden önce karar verme eğiliminde oluşumuzdur. İkincisi ise, sevdiğimiz şeylere, sevmediğimiz şeylere kıyasla daha fazla angaje olmaya yatkın oluşumuzdur.²⁶⁴

Luecke çalışmasında SKV sürecinde karşılaşılan diğer bir sorunun örgüt kültüründen kaynaklanan, iyimserliğin ödüllendirilmesi ve kötümserliğin cezalandırılmasıdır. Sözü konusu örgütlerde her şeyin yapılabileceği ruhuna sahip olmakla gurur duyar ve her güçlüğü yenilebileceğini vurgularlar. Bu tip işletmelerde karar vericiler her şeyin üstesinden gelinebilir anlayışı ile sağduyundan yoksun bir şekilde olmayacak riskler girebilir ve gerçek dışı tahminlerde bulunabilmektedir. Bu duruma muhalefet edenlerin kariyerlerine engel olabilir. Hatta bu rakamlara ulaşabileceğimizi sanmıyorum demek sadakatsizlik sayılabilir. Bu durum bütün kararların iyimserler tarafından alınacağı ve kötü durumların göz ardı edilerek işletmenin olası büyük zararlarla karşı karşıya bırakılacağı bir hal alır.²⁶⁵ Lovallo ve

²⁶⁴ Hammond, John S. Ralph, L. Keeney, Howard, Raiffa (1998), “The Hidden Traps in Decision Making”, **Harvard Business Review**, Vol. 76, No. 5 (September–October), s. 50.

²⁶⁵ Luecke, 2008, s. 145-146.

Kahneman (2003) bu durumu şu şekilde ele almışlardır: Kötü haberleri veren kimseler kurum çalışanları tarafından aşağı sınıftan kabul edilmekte, uzak durulup, göz ardı edilmektedir. Kötümser olarak kabul edilen bu kimselerin görüşleri baskı altında tutulup iyimserler ödüllendirildikçe, örgütün eleştirel düşünme yeteneği zarar görmektedir. İyimserliğe eğilimli bu kimseler karşılıklı olarak birbirlerini beslemekte ve güçlenmekte, böylece de geleceğe ilişkin gerçek dışı görüşler grup tarafından geçerli olarak kabul edilmektedir.²⁶⁶

3.2.2.2. Toplumsal Etki ve Grup Düşüncesi

Yöneticilerin SKV sürecinde karşılaştıkları diğer sorunlar ise, toplumsal etki ve grup düşüncesi olarak belirtilebilmektedir. Sosyal psikologların yaptıkları çalışmalarda bireylerin tek başlarına olduklarında bile aldıkları kararlarda ya da sergiledikleri davranışlarda, toplumun karara ya da davranışa yönelik tutumunu göz önünde bulundurarak kendilerini kısıtlayabildiler. Ayrıca farklı düşüncelere kapalı olan yapılarda farklı görüşte olan grup üyelerinin baskı altına alınması önemli bir stratejik karar sorununu teşkil etmektedir.

İşletme yöneticilerininin SKV sürecinde toplumsal çevrelerinden etkilendiği yadsınamaz bir gerçekliktir. Pious (1993), bu durumu şöyle tanımlamaktadır: İnsanlar doğaları itibarı ile toplumsal varlıklar olduklarından dolayı verdikleri hükümler ve kararlar sosyal etkilere maruz kalır. Karar verme konumunda olan kimseler, tek başlarına olduklarında dahi tutumlarını, bunun başkaları tarafından nasıl karşılanacağını düşünerek biçimlendirirler. Sonuç olarak hüküm ve karar verme konusunda yapılacak ayrıntılı bir değerlendirmeye toplumsal faktörlerde dahil edilmelidir.²⁶⁷

Sosyal psikoloji alanında öncü çalışmaları ile bilinen Solomon Asch, 1951 yılında gerçekleştirdiği bir deney ile toplumsal etkilerin karar vericiler üzerindeki etkisini açık bir şekilde ortaya koymuştur. Asch, gönüllü (denek) ile birlikte 7 öğrencisini bir masa etrafında toplayarak önlerine birinde üç çizgi çizilmiş diğerinde bir çizgi çizilmiş iki kart koymuştur. Ancak gönüllünün diğer yedi kişinin Asch'in öğrencisi olduğundan haberi yoktur. Asch, birinci kartın üzerinde bulunan çizginin diğer kartta bulunan çizgilerden hangisi ile aynı olduğuna dair sorular sormuştur. Her soru öncelikle

²⁶⁶ Lovallo, Dan, Kahneman, Daniel (2003), "Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives Decisions", *Harvard Business Review*, (July), s. 60-61.

²⁶⁷ Pious, Scott (1993), *The Psychology of Judgment and Decisions Making*, McGraw Hill, New York, s. 204.

öğrencilere daha sonra gönüllüye sorulmuştur. Öğrenciler bilerek soruya aynı yanlış cevabı vermişlerdir. Sıra gönüllüye geldiğinde gönüllüde yanlış olduğu açıkça görülmesine rağmen gruba uyararak yanlış cevap vermiştir. Deney defalarca tekrarlanmış ve gönüllü çoğunlukla gruba uyararak yanlış cevabı vermiştir.²⁶⁸ Asch'in defalarca yaptığı bu deneyler ortaya şu sonuçları ortaya çıkarmıştır.²⁶⁹

- Deneklerin çoğu daha sonra kendileri ile görüşme yapıldığında, verdikleri cevaba güvenmediklerini ama grup tarafından alaya alınma ya da tuhaf olarak algılanma korkusundan dolayı grup ile aynı cevabı verdiklerini söylemişlerdir. Grup tarafından sevimlik ve kabul görmek istemişlerdir.
- Deneklerden çok azı grubun diğer kişilerinin verdikleri cevabın gerçekten doğru olduğuna inandıklarını idda etmişlerdir.
- Grup içinde müttefikleri olması halinde, çoğunluğun fikri doğrultusunda hareket eden deneklerin sayısında ciddi bir düşüş kaydedilmiştir. Asch'in görevlendirdiği deneklerden bazıları doğru cevap vermişlerdir. Grup içindeki tek bir müttefik varlığı, grup içindeki uyumun kesilmesine yetmiştir.

Janis grup düşüncesini, üst kademe yöneticiler arasındaki aşırı bir mutabakat biçimi olarak tanımlamıştır. Bu düşünce, farklı düşünce ve perspektiflere kapalı bir biçimde grup içinde dış etkenlerden bağımsız bir şekilde belirli bir konuda fikir birliğine varılmasını ifade eder. Bu yaklaşıma göre grup liderinin baskısı ve gruba aşırı sadakat bağımsız düşünmeyi engellemektedir²⁷⁰ Janis (1972), insanların birbirine yakından bağlı olduğu gruplar içerisinde, grup üyelerinin grupta kendileriyle ilgili uyumsuz bir algılama oluşturmamak amacıyla, alternatif hareket ve düşünceleri gerçekçi bir gözle değerlendirmeden karar aldıklarını' belirtmişlerdir.²⁷¹

Karar verme pozisyonunda bulunan her grup, örgüte özgü bir zaaf olan "grup düşüncesi" tehlikesi altındadır. Grup arasındaki bağlar ne kadar güçlü ise grup düşüncesi riski de o kadar fazladır. Bu tür gruplarda kararların oy birliği ile alınma isteği yüksektir. Bu durum alternatif yaklaşımların göz ardı edilmesine sebep olur. Grup düşüncesi, karar vericilerin belirli bir norm etrafında toplanmasının ve güçlü ekip

²⁶⁸ Asch, 1955, s. 31-35.

²⁶⁹ Luecke, 2008, s. 142.

²⁷⁰ Hart, Paul't (1991), "Irving L. Janis' Victims of Groupthink", **Political Psychology**, Vol. 12, No. 2 (June), s. 247-250.

²⁷¹ Janis, Irving (1972), **Victims of Groupthink**, Houghton Mifflin Company, Boston, s. 9.

ruhunun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak karar vericilerin bu norm etrafında toplanması sosyal ve psikolojik baskılar sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Grup üyeleri kendilerini grupla özdeşleştirerek aralarındaki farkı baskı altına alır ve ortak bir karara varmak için büyük çaba sarf ederler. Bu tür durumlarda ortak karar alma düşüncesi rasyonelliğin önüne geçer. Grubun genel olarak alma eğiliminde olduğu kararlarının aksini ifade eden düşünce ve bilgiler göz ardı edilebilmektedir. Bu amaçla grup düşüncesinin bazı belirtileri şu şekilde tanımlanmıştır:²⁷²

- Grup üyeleri yenilmez düşüncelere sahip oldukları yanılgısı içindedir.
- Liderler karşıt görüşlere dair kanıtlardan uzak tutulur.
- Grup üyeleri kendi fikirlerini destekleyen verileri kabul ederken, görüşlerine uymayan kanıtları reddederler.
- Alternatif seçenekler göz önünde bulundurulmaz.
- Görüşleri çoğunluğa uymayan bireyler dışlanır ya da onlara kötü gözle bakılır. Planları geliştirenlerden onları eleştirmeleri istenir

3.2.2.3. Paydaşların Etkisi

İşletmeler farklı amaçlara sahip paydaşlardan gelen baskı sonucunda, onların beklentilerini de karşılayacak organizasyonel amaçlar belirlemeye yönelirler.²⁷³ Freeman (2010) paydaşları sahipler, müşteriler, rakipler, çalışanlar, medya, hükümet, tedarikçiler, tüketici hakları savunucuları, yerel organizasyonlar ve çevreciler olarak sıralamıştır.²⁷⁴ Daft(2010), yatırımcıları, hissedarları, çalışanları, müşterileri ve tedarikçiler ana paydaşlar olarak tanımlarken hükümet ve toplumu da önemli paydaşlar olarak vurgulamıştır.²⁷⁵

Clarkson (1995) paydaşları iki ana başlık altında ele almıştır:²⁷⁶

- Birincil Paydaşlar: hissedarlar, işletmeye yatırım yapanlar, çalışanlar, müşteriler, hükümetler ve tedarikçilerdir.
- İkincil Paydaşlar: Medya ve çeşitli çıkar grupları ise ikincil paydaşlar olarak ele alınmıştır.

²⁷² Luecke, 2008, s. 143-144.

²⁷³ Ülgen, Mirze, 2010, s. 187.

²⁷⁴ Freeman, R. Edward (2010), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Cambridge University Press, New York, s. 25.

²⁷⁵ Daft, 2010, s. 139.

²⁷⁶ Clarkson, Max, B. E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", **The Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 1 (January), s. 106.

Freeman (1984) paydaşları, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyen ya da bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenen kişi ya da grup olarak tanımlamıştır.²⁷⁷ İşletme yöneticileri uzak ve uzun vadeli geleceklerine yönelik kararlar alırken paydaşları göz ardı edemezler.²⁷⁸ Paydaşların algılanan gücü yönetsel karar vermede önemli bir etkiye sahiptir.²⁷⁹ Daft (2010) işletmelerin planlama yaparken planlamaya paydaşları da dahil etmeleri gerektiğini belirtmiştir.²⁸⁰ Yöneticiler stratejik kararlar alırken paydaş grupları ile tutarlı hareket etmelidir.²⁸¹ Literatürden yola çıkarak işletmelerin paydaşlarının ve bu paydaşların SKV süreci üzerindeki etkilerini şu şekilde ele almak mümkündür:

- **Hissedarlar:** Hissedarlar stratejik karar verme süreçlerinde söz sahibidirler ve işletmelerin rasyonel davranmasında ısrar ederler.²⁸²
- **Çalışanlar:** Freeman (1984), çalışanların çıkar ve beklentilerinin göz ardı edilmemesinin işletme faaliyetlerini olumlu yönde etkileyeceğini vurgulamıştır.²⁸³
- **Rakipler:** Papatya, N. (2003) günümüz rekabet koşullarının pek çok işletmeyi yeniden örgütlenmeye ve yapılanmaya zorladığını ve işletmelerin strateji oluştururken mevcut rekabet koşulları ve rakiplerin durumunu göz önünde bulundurması gerektiğini belirtmiştir.²⁸⁴
- **Müşteriler:** Çevre koşulları, ihtiyaçlar ve rakiplerin sunduğu hizmetlere bağlı olarak müşterilerde oluşan beklentiler karar verme grupları üzerinde baskı oluşturacaktır.²⁸⁵ Günümüz dünyasında müşteriler, davranışları kolaylıkla tahmin edilemeyen ve karmaşık davranabilen çevresel faktörlerden bir tanesidir.

²⁷⁷ Freeman, R. Edward (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman, Boston, s. 25.

²⁷⁸ Tangpong, Chanchai, Li, Jin, Johns, Tony, R. (2010), "Stakeholder Prescription and Managerial Decisions: An Investigation of the Universality of Stakeholder Prescription", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 22, No. 3, s. 348.

²⁷⁹ Simmons, John, Lovegrove, Ian (2005), "Bridging The Conceptual Divide: Lessons From Stakeholder Analysis", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 18, No. 5, s. 501.

²⁸⁰ Daft, 2010, s. 175, 289.

²⁸¹ Mitchell, Ronald, K. Agle, Bradley R. Wood, Donna J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", **The Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 4 (October), s. 870.

²⁸² Dean, Sharfman, 1993a, s. 591.

²⁸³ Freeman, 1984, s. 25-30.

²⁸⁴ Papatya, N. 2003, s. 15-17.

²⁸⁵ DiMaggio, Powell, 1983, s. 151.

Bu bağlamda müşteriler, işletmelerin etkin bir şekilde ilgilenmeleri gereken ve SKV sürecinde dikkate alınması gereken çevresel güçlerdir.²⁸⁶

- **Tedarikçiler:** Porter (1998), işletmenin ihtiyaç duyduğu araç-gereç, hammadde, yarı mamul, işletme malzemesi vb. kaynakları satın aldığı tedarikçilerin SKV sürecini etkileme özelliği gösteren rekabet gücü unsurlarından olduğunu belirtmiştir.²⁸⁷
- **Finansal Kuruluşlar:** Mintzberg ve Waters (1982), finansal toplulukların etkisi altında olan girişimci işletmelerin diğerlerine göre kendilerini stratejik planlamalarında daha sistematik ve rasyonel olma konusunda daha fazla baskı altında hissettiklerini ortaya koymuştur.²⁸⁸
- **Hükümet Politikaları:** İşletmeler stratejik kararlar verirken mevcut ve gelecekteki olası kamu politikalarını göz ardı edilmemelidir.²⁸⁹ Hamel (2009) işletmelerin finansal durumlara yönelik aldıkları stratejik kararların politik faktörlerden çok etkilendiğini belirtir.²⁹⁰ DiMaggio ve Powell (1983), işletmelerin hükümet ya da yerel yönetimlerin belirlediği çevresel düzenlemelere ve vergi politikalarına uymak zorunda olduğunu ve bundan dolayı işletmelerin, faaliyetlerini ve faaliyetlerinde kullanacakları teknolojileri ona göre belirleyeceklerini vurgulamıştır.²⁹¹
- **Toplum:** Ülgen ve Mirze (2010), bir işletmenin toplumdaki kazandıklarını yine topluma dolaylı olarak da olsa vermeyi amaç edinmesi gerektiğini belirtmişlerdir.²⁹² Sharfman ve Fernando (2008), işletmelerin stratejik yatırımlar yaparken emisyon salınımının ve çevre kirliliğinin azaltılmasına yönelik davranışlar sergileyerek, toplumda oluşabilecek tepkilerin yol açacağı zararların azaltacağını belirtmişlerdir.²⁹³

²⁸⁶ Dinçer, Fidan, 2011, s. 119

²⁸⁷ Porter, 1998, s. 5.

²⁸⁸ Mintzberg, Waters, 1982, s. 465-499.

²⁸⁹ Reynolds, Scott, J. Schultz, Frank, C. Hekman, David R. (2006), "Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests", **Journal of Business Ethics**, Vol. 64, s. 294.

²⁹⁰ Hamel, Gary (2009), "Moon Shots for Management", **Harvard Business Review**, Vol. 87, No. 2 (February), s. 96

²⁹¹ DiMaggio, Powell, 1983, s. 150.

²⁹² Ülgen, Mirze, 2010, s. 192.

²⁹³ Sharfman, Mark, P. Fernando, Chitru S. (2008), "Environmental Risk Management And The Cost Of Capital", **Strategic Management Journal**, Vol. 29, No. 6, (June) s. 572

Dördüncü Bölüm

MERSİN İLİ MERKEZLİ ULASLARARASI TAŞIMACILIK SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırma Sektörü

Araştırma sektörü olarak seçilen uluslararası taşımacılık sektörünün önemi her geçen gün artmaktadır. Bu öneme bağlı, işletmelerin dış pazarlara açılma, pazar arama hedeflerini gerçekleştirme ve rekabet pozisyonları hızla değiştirmektedir.

4.1.1. Genel Olarak Uluslararası Taşıma Sektörü

Taşımacılık, günlük hayatta temel bir hizmet türüdür. Eşya, ürün ve insanların (yüklerin) bir yerden başka bir yere taşınması olarak tanımlanan taşımacılık, teknolojik gelişmelerin hızlanması, kitle üretiminin artması ve rekabetin yoğunlaşmasına bağlı olarak önemi artan bir faaliyet olarak göze çarpmaktadır.

Uluslararası taşımacılık, artık sadece malların ülkelerarası taşınması işi olmayıp, taşıma öncesi ve sonrası hizmetleri de kapsayarak, tedarikçiden son tüketiciye kadar olan süreçteki işlemlerin yapıldığı lojistik uygulamaların bir uzantısı haline dönüşmüştür. Lojistik, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının başlangıç noktasından, tüketildiği son noktaya yani nihai tüketiciye/kullanıcıya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketin etkili ve etkin bir şekilde her iki yöne doğru yapılması ya da planlanması, uygulanması ve kontrolünü içeren faaliyetlerdir.²⁹⁴

²⁹⁴ Papatya, G. 2016, s. 295; Şeker, Kudbettin, (2006), **Türk Vergi Sisteminde Katma Değer Vergisi İstisna ve İadelerin Uluslararası Taşımacılık Uygulaması**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Yüksek Lisans Tezi), Isparta, s. 3.

Taşımacılıktan lojistiğe uzanan süreci, Ross tablo 9’da olduğu gibi özetlemiştir.²⁹⁵

Tablo 9: Taşımacılıktan Lojistiğe Tarihsel Gelişim

Aşamalar	Yönetim odağı	Organizasyonel tasarım
1960		
Depolama ve Ulaştırma	Satış pazarlama Depolama Stok denetimi Ulaştırma etkinliği	Dağınık lojistik faaliyetleri faaliyetler arasında zayıf bağlantı Düşük yönetim yetkisi
1980		
Toplam Maliyet Yönetimi	Lojistiğin merkezileştirilmesi Toplam maliyet yönetimi Süreç optimizasyonu Müşteri servisi Rekabetçi bir avantaj olarak lojistik	Merkezileşmiş faaliyetler Büyüyen lojistik yönetimi otoritesi Bilgisayar uygulamaları
1990		
Entegre Lojistik Yönetimi	Lojistik planlama Tedarik zinciri stratejileri İşletme faaliyetleri ile bütünleşme Süreç kanalları ile bütünleşme	Lojistik faaliyetlerde genişleme Tedarik zinciri planlama Toplam kalite yönetimi için destek Lojistik yönetim faaliyetleri
2000		
Tedarik Zinciri Yönetimi	Stratejik tedarik zinciri görüşü Extranet teknolojilerinin kullanımı Ortak bir kuvvet olarak kanal ittifaklarının büyümesi Kanat yetkinliklerinin artırılması için işbirliği	Ticari ortaklık Sanal Organizasyon Talepteki değişimler Benchmarking ve yeniden yapılanma
2000 sonrası		
E- Tedarik Zinciri Yönetimi	Tedarik zinciri kavramına internetin uygulanması Düşük maliyetli anında veri tabanı paylaşımı Elektronik bilgi Tedarik zinciri senkronizasyonu	Tedarik zinciri ağı ile ticaret ortaklığı yapmak com, -e eklentileri ve piyasa değişikliği Örgütsel çeviklik ve ölçülebilirlik

Kaynak: Ross, David, F. (2003), **Introduction to E-Supply Chain Management**, CRC Press LLC, London, s. 6.

Taşımacılık, çeşitli yollardan ve çok etkileşimli bir şekilde yapılır. Genel olarak taşımacılık türleri tablo 9’da gösterilmiştir.

²⁹⁵ Ross, David, F. (2003), **Introduction to E-Supply Chain Management**, CRC Press LLC, London, s. 4-6.

Tablo 10: Taşımacılık Türleri

Karayolu Taşımacılığı	Kolay yükleme ve boşaltma, karayolu ağlarının sürekli olarak genişlemesi ve yaygınlaşması, sevk sürelerinin maliyet odaklı olarak daha kısa olması, kapıdan kapıya servis olanağı vermesi karayolları taşımacılığını en yaygın taşıma türü olmasına yol açmıştır.
Demiryolu Taşımacılığı	Malzemelerin gemi üzerinde açık ya da konteyner adı verilen hem ambalaj hem nakliye aracı statüsünde olan kaplarda taşınma şeklidir. Deniz yolu taşımacılığı düşük maliyet avantajı sebebi ile en fazla tercih edilen taşımacılık şeklidir. Havayoluna göre yirmi kat, kara yoluna göre yedi kat, demir yoluna göre ise 3 kat daha az maliyetle taşıma avantajı sağlar.
Havayolu Taşımacılığı	Uçakla yapılan taşıma şeklidir. Hızlı ve güvenlidir. Ancak birim başına yapılan taşımının aşırı maliyetli oluşu sebebi ile diğer taşımacılık türlerinden sonra gelir. Düşük hacimli gönderilerde tercih edilmektedir.
Demiryolu Taşımacılığı	Demiryolları kullanılarak yapılan taşımacılık şeklidir. Karayolu ile gitmesi gereken yüksek tonajlı yüklerde, karayolu taşımacılığına göre maliyet avantajı sağlar. Yatırım maliyeti yüksek ancak işletme maliyeti düşüktür. Verilen hizmetler sadece var olan istasyonlarla sınırlı olduğundan daha az tercih edilmektedir.
Boru Hattı Taşımacılığı	Yaygın olarak doğalgaz, petrol ve su taşımacılığında kullanılmaktadır. İlk yatırım maliyeti oldukça yüksektir. Uzun vadeli taşıma planlarına uygundur. Devletlerarası enerji taşımalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Yüksek kapasite olanağına sahiptir.

Kaynak: MÜSİAD, (2015), Lojistik Sektör Raporu, s. 43-46.

Yanı sıra karma taşımacılık da söz konusu olabilir. Karma taşımacılık Taşıma modlarının avantajlarını kendi içinde bütünleştirip, dezavantajları sistem dışı bırakmayı hedefleyen bir taşımacılık şeklidir. Değişik taşıma modlarının bir arada kullanılması ile oluşan taşımacılıktır. Maliyet avantajına sahiptir. Maliyet, hız, hizmet kalitesi parametrelerinin optimum bileşimini sağlar ve en çok rastlanan kombinasyonları Karayolu–Demiryolu taşımacılığı (RO-LA), Denizyolu-Karayolu taşımacılığı (RO-RO), Karayolu-Havayolu taşımacılığı (Birdybacking) ve Denizyolu-Demiryolu taşımacılığı kombinasyonlarıdır. Taşıma modlarında bu şekil esneklikle değişimi getiren yaklaşıma “co-modalizm” denirken, bunun çeşitli sebepler ile anlık olarak dinamik bir şekilde yapılandırılmasına senkromodalizm denilmektedir. Taşıma türlerinin kıyaslanması tablo 11’de verilmiştir.²⁹⁶

Tablo 11: Taşıma Türlerinin Kıyaslanması

Taşıma Türü	Maliyet	Hız	Hizmet Alanı	Tarifeli Seferlerin Sıklığı	Tarifelerin Uygulanma Güvenilirliği
Karayolu	Yüksek	Hızlı	Çok Geniş	Yüksek	Yüksek
Denizyolu	Çok Düşük	Yavaş	Sınırlı	Çok Düşük	Orta
Havayolu	Çok Yüksek	Çok Hızlı	Geniş	Yüksek	Orta
Demiryolu	Orta	Orta	Orta	Düşük	Çok Yüksek
İç su yolu	Düşük	Yavaş	Sınırlı	Düşük	Orta
Boru Hattı	Düşük	Yavaş	Çok Sınırlı	Orta	Yüksek

Kaynak: Vural vd., 2014, s. 76

²⁹⁶ Vural, Danışment, Gencer, Cevriye, Karadoğan, Doğan (2014), “Ulaştırma Uygulamalarına Yönelik Çok Modlu Model Önerisi”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, Cilt. 13, Sayı. 1, (Mayıs), s. 76.

Taşımacılık sektörünün araç ve yöntemleri şu şekilde sıralanabilir.²⁹⁷

- **Nakliye:** Genel anlamıyla ürün taşımadır. Bu faaliyet nakliye vasıtalarından oluşmaktadır. Bu faaliyet alanı seçilirken işlenmemiş ve işlenmiş malzemelerin taşınma tarzlarına uygun seçilir.
- **Depolama:** İkinci alan depolama faaliyetidir. Bu faaliyet birbirine yakın ilişkili iki konu içeren envanter idaresi ve depolamadır. Kullanılan transportasyon araçları envanter düzeyi ve depo sayısı arasında yakın bir ilişki vardır.
- **Paketleme:** Nakliyede tren yolu veya denizyolu seçilince paketlemede ek bir dikkat gerekir. Çünkü hasar ihtimali fazladır. Genellikle taşıma işlemlerindeki değişikliklerin paketleme masrafları üzerindeki etkilerine bakılır.
- **Malzeme Taşınması:** Dördüncü alan malzeme taşınmasıdır. Verimli bir üretim için gerekli bir faaliyettir. Lojistik yöneticileri, fabrika içindeki malzeme hareketlerinden sorumludur. Ayrıca malzemenin depoya taşınması, depolanması ve transportasyonundan sorumludurlar.
- **Sipariş İşleri:** Müşteri sipariş ilişkilerinden oluşan sipariş işlerinde en önemli olay, müşteri siparişlerinin yerin de ve zamanında müşteriyi memnun edecek bir sonuçla teslim edilmesidir.

4.1.2. Türkiye ve Mersin İlinde Uluslararası Taşıma Sektörü

Türkiye konum itibarı ile Orta Doğu, Türk Cumhuriyetleri ve Avrupa arasında bir aktarma merkezi ve köprü oluşturmaktadır. Bu avantajlı konumundan dolayı Türkiye uluslararası taşımacılık sektöründe merkez bir öneme sahiptir. Taşımacılık sektörü Türkiye’de 1980-1990 yılları arasında kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık alanlarındaki yatırımlarla alt yapısını oluşturmuş ve 1990’lı yıllarda çıkışa geçmiştir. 2000’li yılların başına gelindiğinde yerli ve uluslararası işletmelerle işbirliğine giden, yurt dışında bürolar açan kalitesini sürekli olarak arttıran dinamik bir sektör halini almıştır.²⁹⁸

TOBB yayınladığı 2014 yılı Türkiye ulaştırma ve lojistik meclisi sektör raporunda Türkiye’de taşımacılık sektörünün durumunu ve bu durumun nedenlerini şu

²⁹⁷ Orhan, Osman, Z. (2003), **Dünyada Ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, İstanbul Ticaret Odası Ya., İstanbul, s. 28-35.

²⁹⁸ Babacan, Muazzez, (2003), “Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt. 3, Sayı. 1, s. 12.

şekilde açıklamıştır: Türkiye ekonomisi, 2008 yılında ortaya çıkan ve etkisi dünya genelinde süren ekonomik ve finans krizin etkilerini hissetmeye devam etmektedir. Uluslararası para fonu (IMF) ‘dünya ekonomik görünümü’ raporuna göre 2012 yılında %3,4 olan dünya ekonomisindeki büyüme 2013 yılında %3,3’e gerilemiştir. Aynı dönemde Türkiye’nin büyüme oranı %2,1 ve %4,1 olarak gerçekleşmiş, 2014 yılı büyüme tahmini ise %3,0 olarak verilmiş, gerçekleşme ise %2,9 olmuştur. Avro Bölgesi’nde ekonomik durgunluğun devam etmesi diğer yandan gelişmekte olan ülke ekonomilerin büyümesindeki yavaşlamanın ülkemiz ekonomisinde yaşanan dalgalı seyir ile birleşmesi ulaştırma sektörünü de olumsuz yönde etkilemiştir.

Tablo 12: Yolcu ve Yük Taşıma Değerlerinin Ulaşım Modlarına Göre Dağılımı

Ulaşım Yolu	Yolcu/Yük	Yurtiçi/Yurt dışı	Birim	Yıllar		
				2012	2013	2014
Karayolu	Yolcu	Yurtiçi	Milyon yolcu-km	258.874	268.179	284.256
	Yük	Yurtiçi	Milyon ton-km	216.123	224.048	237.831
Demiryolu	Yolcu	Yurtiçi	Milyon yolcu-km	2.949	2.976	3.075
	Yük	Yurtiçi	Milyon ton-km	10.473	10.241	11.079
		Yurt dışı	Milyon ton-km	750	509	470
Havayolu	Yolcu	Yurtiçi	Milyon yolcu-km	19.731	23.357	26.416
		Yurt dışı	Milyon yolcu-km	64.945	79.696	93.005
Denizyolu	Yük	Yurtiçi	Milyon ton-km	15.753	17.332	18.247
		Yurt dışı	Milyon ton-km	1.030.000	1.050.000	1.060.000

Kaynak: TOBB, 2014, s. 15.

TÜİK verilerine göre büyüme rakamı iktisadi faaliyet kollarına göre incelendiğinde; 2013 yılında %3,9 oranında büyüyen ulaştırma ve depolama sektörünün 2014 yılında büyüme oranının %2,6’ya düştüğü, GSYİH değeri içindeki payının ise 2013 yılına göre ufak bir düşüşle %12,3 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna karşın, GSYİH Sektör Katkısı 0,33 puan katkı payı ile imalat sanayi (0,88 puan) ve finans ve sigorta faaliyetleri (0,88 puan) ve toptan ve dolaylı ölçülen mali aracılık hizmetleri (0,65 puan) sektörlerinin ardından 4. sırada yer almıştır.²⁹⁹

²⁹⁹ TOBB, 2014, s. 15.

Tablo 13: Türkiye'nin Dış Ticaretinin Taşımacılık Modlarına Göre Dağılımı (2014)

Ulaşım Modu	İthalat		İhracat	
	(Milyar \$)	%	(Milyar \$)	%
Denizyolu	141,38	58,4%	86,31	54,8%
Demiryolu	1,21	0,5%	0,92	0,6%
Karayolu	37,30	15,4%	55,28	35,1%
Havayolu	24,70	10,2%	14,10	8,9%
Diğer	37,59	15,5%	1,01	0,6%
Toplam	242,18		157,62	

Kaynak: TOBB, 2014, s. 17.

Ülkemizde dış ticaretin en önemli yüklenici modu denizyoludur. Tablo 13 incelendiğinde hem ithalat hem de ihracatta en çok denizyolu kullanılmaktadır. Demiryolu ise en az kullanılan modtur.

Konum avantajının katkısıyla uluslararası taşımacılıkta bir köprü olarak görülen Türkiye Taşımacılık Sektörünün SWOT analizi şu şekilde ortaya konulmuştur.³⁰⁰

Tablo 14: Türkiye Taşımacılık Sektörünün SWOT analizi

Güçlü yönler	Zayıf yönler
<p>Türkiye ekonomisinin yüksek gelişme potansiyeli. Jeostratejik önem – Türkiye geliştirmekte olan Orta Doğu ve Türk Cumhuriyetlerden Avrupa'ya uzanan yol üzerinde bir merkezi konumunda olması Çok uluslu taşımacılık işletmelerinin ülkedeki varlığı yerel işletmelere bu çok uluslu işletmelerin teknik bilgi birikimlerinden faydalanma imkanı sunması Avrupa'nın en büyük kamyon filolarından birinin ve gelişmiş bir karayolu taşımacılık sektörünün bulunması İşgücüne bağlı maliyetlerin düşük olması</p>	<p>Fiyat odaklı rekabet yüksek kalitede hizmet sunan işletmeleri zorlamakta ve özellikle kamyon taşımacılığındaki kâr marjlarını olumsuz etkilemektedir. Sektörde kayıt dışı işletmelerin bulunması Kredi temininde güçlük yaşanması Özellikle demir yolu ve deniz yolu altyapısında modernizasyon gereksinimi Uluslararası taşımacılık sektörünün geneline yönelik planlama ve politika eksiklerinin bulunması</p>
Fırsatlar	Tehditler
<p>Demiryollarının yeniden yapılandırılması verimliliği arttıracaktır Sektörün boyutu AB ülkelerine kıyasla önemli ölçüde küçüktür ve pazar henüz doymamıştır Artan uluslararası ticaret Yeni limanların inşa edilmesine uygun topografya Nitelikli işgücündeki ve bilgi teknolojilerinden yararlanmadaki artış eğilimi</p>	<p>Kamyon taşımacılığındaki kotalar, vize sınırlamaları ve gümrük belgesi yükümlülükleri Yüksek derecede yatırım gereksinimi Küresel ve bölgesel krizler Yabancı işletmelerin piyasaya girme eğilimleri karşısında işletmelerin küresel rekabet güçlerinin düşük olması Akaryakıt fiyatlarındaki sürekli artış</p>

³⁰⁰ Sarıdoğan, Ayşe A. (2013), "Lojistik Sektöründe Rekabet Gücü Odaklı Stratejik Maliyet Yönetimi", **Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi**, Cilt. 2, Sayı. 2, s. 76.

Ülkemizde taşımacılık sektörü merkezi olan kentlerinden biri Mersin'dir. Mersin aynı zamanda, dünyadaki diğer taşımacılık örneklerinde olduğu gibi, yük hacimleri en fazla olan liman ve lojistik kümelenmelerinin (serbest bölgeler, organize sanayi bölgeleri, sanayi siteleri, aktarma-depolama-dağıtım merkezleri, gıda toptancı halleri vb.) bulunduğu merkezlerden bir tanesidir. Mersin, coğrafi konumu, kapasitesi, geniş hinterlandının yanı sıra yurtiçi ve yurtdışına olan çok-modlu bağlantı kolaylığının sağladığı avantajlarla sadece Türkiye'nin değil, aynı zamanda Ortadoğu ve Doğu Akdeniz'in en önemli taşımacılık merkezi konumundadır. Limanı, serbest bölgesi, demiryolu ulaşımı, güçlü tır filosu, 69 km mesafedeki Adana Şakirpaşa Havalimanı, geçmişten gelen taşımacılık kültürü ve bu yönde gelişmiş insan kaynakları yapısıyla taşımacılık faaliyetleri için bütün olanaklara sahiptir.³⁰¹

Mersin taşımacılık sektörü taşımacılık faaliyetleri "Mersin Deniz Ticaret Odası, Mersin Üniversitesi Bölgesel İzleme Uygulama Ve Araştırma Merkezi" tarafından incelenmiş ve şu şekilde ortaya koyulmuştur.³⁰²

- **Denizyolu Faaliyetleri:** MÜSİAD'ın 2015 lojistik sektör raporuna göre 1960 yılında hizmete giren Mersin limanı, Türkiye'de en fazla işlem yapılan limanlar arasında altıncı sıradadır. Liman şehrin ve Akdeniz bölgesinin en önemli limanı konumundadır. Liman, sahip olduğu geniş art alanı (hinterland), mevcut yurtiçi ve yurtdışı demiryolu bağlantısı ve uluslararası karayoluna kolay erişimi ile İç Anadolu, Akdeniz ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinin ithalat-ihracat kapısı işlevini yerine getirmektedir. Aynı zamanda liman, Ortadoğu ve Asya'ya yapılan ticaret için önemli bir transit limanı konumundadır. Bu açıdan Mersin limanı, Doğu Akdeniz'in en önemli uluslararası limanları arasındadır. Türkiye'nin işlem hacmi olarak İstanbul'dan sonra en büyük ikinci limanı durumunda olan Mersin limanı, toplam rıhtım uzunluğu, liman alanı, maksimum derinlik, işçi sayısı, gemi

³⁰¹ Ener, Tuğba, (2010), **Küresel Lojistik Performans İndeksi: Mersin'de Faaliyet Gösteren Lojistik Firmalarının Sektörel Performanslarının İncelenmesi**, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Mersin, s. 26-27.

³⁰² Aytemiz, Semiha, Korkmaz, Turhan, Tuncer, İsmail, (2015), **Transit Ticaret, Taşımacılık Ve Lojistik Hizmetlerin Mersin, Adana-Mersin Bölgesi Ve Türkiye Üzerindeki Ekonomik Etkileri**, Mersin Deniz Ticaret Odası Mersin Üniversitesi Bölgesel İzleme Uygulama Ve Araştırma Merkezi (Aralık), s. 42.

kabul kapasitesi, konteyner stoklama kapasitesi açısından Türkiye'nin en büyük limanıdır. Limanın 2014 yılı itibariyle konteyner terminal kapasitesi 1,8 milyon TEU, dökme katı yük kapasitesi 8 milyon ton, dökme sıvı yük kapasitesi 750 bin ton ve genel kargo kapasitesi 1 milyon ton (yıl) olarak verilmektedir. Bu özellikleriyle Mersin Limanı Konteyner limanı olarak Türkiye'nin ikinci dünyada ise 95. sırada olduğunu görmekteyiz. Pan Avrupa ulaştırma bölgeleri içerisinde yer alması, çoklu (inter-modal) ulaştırma türlerinin etkin olarak uygulanmasına müsait olması Mersin limanına önemli üstünlükler sağlamaktadır. Avrupa komisyonu tarafından desteklenen yakın yol deniz taşımacılığı ulaştırma noktalarından biri olması, Mersin'in bir liman şehri olarak uzun yıllara dayanan bir ticaret ve taşımacılık kültürü ve bilgi birikimine sahip olması, Mersin limanının diğer avantajları arasında sayılabilir.

- **Karayolu Faaliyetleri:** Mersin'den karayolu taşımacılığı ile Orta Doğu ülkelerine ulaşım etkin bir şekilde sağlanabilmektedir. Türkiye içinde önemli yere sahip güçlü bir tır filosuna sahiptir. Türkiye genelinde C2 yetki belgesine sahip olan işletmelerin %25'i Mersin'de bulunmaktadır. Türkiye'deki bütün yerleşim birimlerine karayolu bağlantısının bulunması, serbest bölgenin varlığı ve liman faaliyetlerinin yoğunluğunun da etkisiyle Mersin, karayolu taşımacılığının en yoğun olduğu iller arasında yer almaktadır. Bu yönüyle çoklu taşıma yöntemlerinin hem yurt-içi hem de transit taşımalarda kullanılması olanaklıdır ve kullanılması durumunda önemli avantajlar sağlar.
- **Demiryolu Faaliyetleri:** Demiryollarının Mersin limanı içine kadar girmesi kombine taşımacılık için önemli bir avantajdır. Deniz yolu ile gelen transit yükler, demir yolu ile Ortadoğu ülkeleri ve Orta Asya Türk Cumhuriyetlerine taşınmaktadır. Mersin ülkenin demiryolu ağına 43,4 kilometrelik hat uzunluğuyla Yenice'de bağlanmaktadır. Doğu yönüne ayrılan demiryolu, Adana üzerinden Güneydoğu Anadolu ve Suriye'ye uzanmaktadır. Batı yönünde ise Mersin limanı içinde son bulmaktadır. Demiryolu yük taşımacılığında ağırlıklı olarak hububat, bakliyat, suni gübre, demir, PVC, mermer ve maden cevheri taşımacılığı yapılmaktadır.

Mersin'deki demiryolu taşımacılığı ihtiyacı karşılayacak nitelikte olup altyapı, sinyalizasyon ve ray yenilenmesi gerekmektedir. Bunun dışında Karaman, Konya, Kayseri, Niğde, Adana, Gaziantep gibi üretimini Mersin limanı üzerinden gönderen şehirler Mersin'e demiryolu bağlantısının olmaması nedeniyle sıkıntılar yaşamaktadır.

- **Havayolu Faaliyetleri:** Mersin'e hava yolu ulaşımı il merkezine 69 km uzaklıktaki Adana Şakir Paşa Havaalanı'ndan yapılmaktadır. Adana Havalimanı 1937 yılında hizmete girmiştir. Adana havaalanının yük taşımacılığı 2014 yılında Türkiye geneli havayoluyla yük taşımacılığının sadece % 1,6'sına denk düşmektedir.

4.2. Araştırma

Bu bölümde Mersin ili merkezli faaliyet gösteren taşımacılık sektörü işletmelerinde bir araştırma ve elde edilen bulgularının yorumlanması yapılacaktır. Önce araştırmanın önemi, kapsamı, yöntemi, sınırlılıkları ve kullanılan ölçeklerin nitelikleri açıklanacak, sonra araştırma bulgularına yönelik analizler ve yorumlar yapılacaktır.

4.2.1. Önemi ve Kapsamı

SKV süreci işletmeler açısından merkezi öneme sahip bir süreçtir. İşletme yöneticileri bu süreçlerde çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. İşletme yöneticilerinin SKV sürecinde etkilendikleri faktörler, sektörel bazda farklılık gösterebilmektedir. İşletme yöneticilerinin SKV süreçlerini etkileyen faktörlerin taşımacılık sektörü temelinde ele alınması konun sektör bazında açıklanmasına katkı sunulacaktır. Araştırma Mersin ilinde uluslararası taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır.

- **Araştırmanın Önemi:** Değişimin hızlı, belirsizliğin yüksek ve rekabetin yoğun olduğu günümüz dünyasında işletmelerin uzun vadeli geleceklerine yönelik alacağı stratejik kararların incelenmesi oldukça önem arz etmektedir. Literatürde SKV sürecine olan ilginin gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Bu durum stratejik kararların gün geçtikçe önem kazandığı göstermektedir. Stratejik kararların ve SKV sürecinin anlaşılması SKV sürecini etkileyen faktörlerin incelenmesi ve anlaşılması ile mümkündür. Literatür incelendiğinde SKV sürecine etkileyen

faktörler ile ilgili çok sayıda çalışmaya rastlanabilmektedir. Ancak uluslararası taşımacılık sektöründe işletme yöneticilerinin SKV sürecini etkileyen faktörler ile ilgili az sayıda çalışma bulunmaktadır. Araştırma uluslararası taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, SKV sürecini etkileyen faktörlerin etki derecelerini ve yönlerini ortaya koyarak bu işletmeler için katkı sağlayıcı ve yol gösterici sonuçlar ortaya koymayı amaçlamaktadır.

- **Araştırmanın Kapsamı:** Araştırma kuramsal olarak SKV süreci ve işletme yöneticilerinin SKV sürecini etkileyen faktörleri kapsamaktadır. Söz konusu kavramlar ile ilgili literatür kronolojik olarak ortaya konmuş; buna bağlı araştırmanın bölümü şekillendirilmiştir. Araştırma Türkiye’de uluslararası taşımacılık sektörü merkezlerinden biri olan Mersin ilinde yürütülmüştür. Araştırma, Mersin ili merkezli uluslararası taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır.

4.2.2. Yöntemi, Sınırlılıkları ve Kullanılan Ölçek

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan ölçekler ele alınmıştır.

- **Araştırmanın yöntemi ve örneklem seçimi:** Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin geri dönüşünü sağlamak için telefonla aranmış ve 100 işletme yöneticisinden 82’sine araştırma hakkında bilgi verilerek, araştırmanın uygulanması için randevu talep edilmiştir. Ulaşılan 82 yöneticiden 61’i bu talebe olumlu cevap vermiştir.

Araştırma kapsamında Mersin ili merkezli uluslararası taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren ve Mersin Ticaret ve Sanayi Odası’na kayıtlı 615 (N) işletme evren olarak ele alınmıştır. Evrenden örneklem seçimi;

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

formülüne bağlı,³⁰³ 81 işletme olarak bulunmuştur. İletişime geçilen 100 işletmeden 82 (% 90 üzeri temsil yeteneğine sahip olduğu) tanesinden olumlu

³⁰³ N: Evrendeki firma sayısı (615 Mersin Ticaret ve Sanayi Odasına Kayıtlı Uluslararası Taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren firma sayısı), p: İncelenen olayın görülme sıklığı (0.5); q: İncelenen olayın görülmemesi sıklığı (0.5), t: Belirli bir anlam düzeyinde tablo değeri (1.96), d: Kabul edilen örneklem hatası (0.1), n: Minimum örneklem sayısı (81).

geri dönüş alınmıştır. Ancak elde edilen 82 anketten 21 tanesi anketin eksik ve hatalı doldurulması nedeniyle istatistiki değerlemeye alınmamış, geri kalan 61 işletmeden (Bkz. Ek-2) gelen anketler üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir.

- **Araştırmanın Sınırlılıkları:** Literatürde araştırma konusu çok kapsamlı olduğundan tüm faktörler ele alınmamıştır Dean ve Sharfman'ın (1993a) elde ettikleri faktörler incelenmiştir. Ayrıca araştırma Mersin ili merkezli faaliyet gösteren ve Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 615 işletme ile sınırlandırılmıştır. Bu durum araştırmanın genellenebilirliğini kısıtlamaktadır.
- **Kullanılan Ölçekler:** Anket için 7'li likert ölçeği kullanılmış, SKV sürecinde etkin olarak rol alan yöneticilere uygulanmıştır (Bkz. Ek-1). Kullanılan ölçek Dean ve Sharfman (1993a)³⁰⁴ ve Baum ve Wally (2003)³⁰⁵ uyarlanarak yapılandırılmıştır.³⁰⁶

Rasyonellik: Rasyonellik boyutunun analizi için, Dean ve Sharfman'dan (1993a) uyarlanan 7'li likert ölçeği kullanılmıştır. Boyutun ölçülmesinde 5 sorulu rasyonellik ölçeği kullanılmıştır. Ancak yapılan faktör analizi sonucunda bu sorulardan birisi elenerek geriye kalan 4 soru değişkenin ölçülmesinde kullanılmıştır.

Kararın Önem Derecesi: Kararın önem derecesi boyutunun analizi için Dean ve Sharfman'dan (1993a) uyarlanan 7'li likert ölçeği kullanılmıştır. Boyutun ölçülmesinde 3 sorulu kararın önem derecesi ölçeği kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda bu soruların tamamının bu boyutu açıkladığı görülmüş ve mevcut 3 soru da değişkenin ölçülmesinde kullanılmıştır.

Çatışma: Çatışma boyutunun analizi için Dean ve Sharfman'dan (1993a) uyarlanan 7'li likert ölçeği kullanılmıştır. Boyutun ölçülmesinde 3 sorulu çatışma ölçeği kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda bu soruların tamamının bu boyutu açıkladığı görülmüş ve mevcut 3 soru da değişkenin ölçülmesinde kullanılmıştır.

³⁰⁴ Dean, Sharfman, 1993a, s. 587-607.

³⁰⁵ Baum, Wally, 2003, s. 1107-1129.

³⁰⁶ Yapılan öncül analizler sonucunda ele alınan faktörlerden "Rekabet Tehdidi ve Dışsal Kontrol" faktörlerinin araştırma ölçeğini bozduğu ve anlamsızlaştırdığı görülmüş ve bu faktörler elenerek geriye kalan 4 faktör analize tabi tutulmuştur.

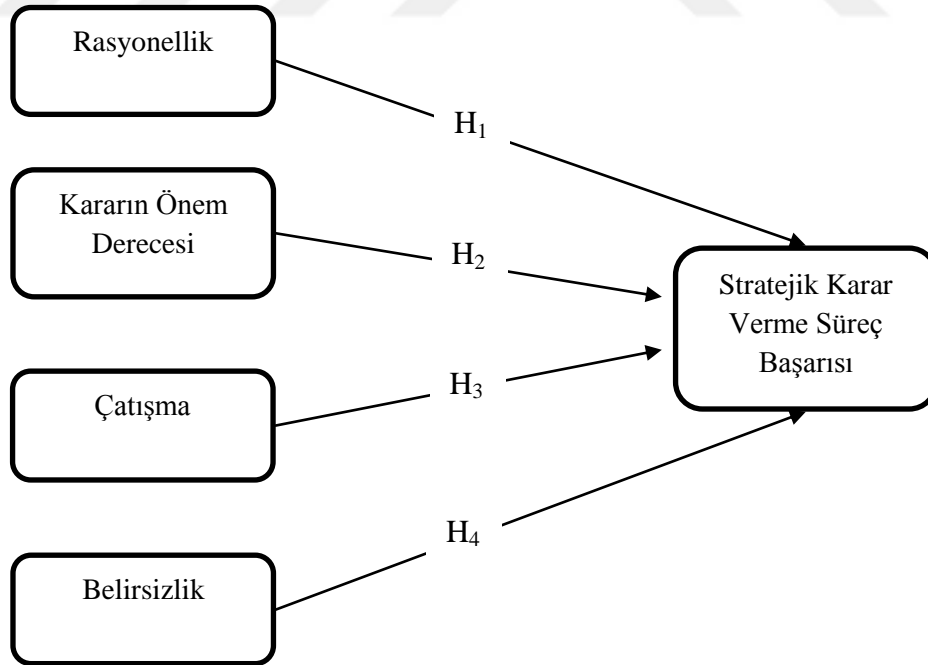
Belirsizlik: Belirsizlik boyutunun analizi için Dean ve Sharfman'dan (1993a) uyarlanan 7'li likert ölçeği kullanılmıştır. Boyutun ölçülmesinde 4 sorulu belirsizlik ölçeği kullanılmıştır. Ancak yapılan faktör analizi sonucunda bu sorulardan birisi elenerek geriye kalan 3 soru değişkenin ölçülmesinde kullanılmıştır.

Stratejik Karar Verme Başarısı: SKV ve boyutunun ölçülmesinde Baum ve Wally'den (2003)³⁰⁷ uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Başarının ölçülmesinde 5 sorulu ölçek kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda bu soruların tamamının bu boyutu açıkladığı görülmüş ve mevcut 5 soru da değişkenin ölçülmesinde kullanılmıştır

4.2.3. Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli Dean ve Sharfman'ın (1993a)³⁰⁸ çalışması temel alınarak rasyonellik, kararın önem derecesi, çatışma ve belirsizlik ile SKV süreç başarı düzeyi arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik kurulmuştur. Model şekil 12'de özetlenmiştir.

Şekil 12: Araştırmanın Modeli



³⁰⁷ Baum, Wally, 2003, s. 1107-1129.

³⁰⁸ Dean, Sharfman, 1993a, s. 587-607

Rasyonellik kavramı sosyal bilimlerde birçok modelin temelini oluşturmaktadır. Kavram, hesaplanabilir ya da araçsal olma anlamına gelmektedir.³⁰⁹ Daft (2010) stratejik karar vericileri rasyonel bireyler olarak tanımlamakta ve karar verirken rasyonel davranacaklarını belirtmektedir.³¹⁰ Hartmann ve Patrickson (1998) yaptıkları çalışmada, işletmeye yöneticilerinin en yüksek fayda düzeyini sağlamayabilmeleri için SKV sürecinde rasyonel davranmaları gerektiğini belirtirler.³¹¹ Yöneticiler SKV sürecinde rasyonel davrandıkları ölçüde (karar yönelik bilginin toplanma ve analiz edilme derecesi) başarılı olacaklardır. Buna göre H_1 şu şekilde ifade edilmiştir:

H₁: Rasyonelliğin SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

SKV verme sürecinde kararın önem derecesi arttıkça verilecek kararlara yönelik daha kapsamlı bilgi toplanmakta ve daha kesin analizler yapılmaktadır.³¹² Beach ve Mitchell (1978) kararın önem derecesinin SKV sürecinde yöneticiler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.³¹³ Dean ve Sharfman (1993a) işletme yöneticilerinin önem derecesi yüksek kararlar alırken daha dikkatli ve sistematik davranacaklarını belirtirler. Böylelikle işletme yöneticileri önem derecesi yüksek kararlarda daha kapsamlı bilgi toplayıp daha detaylı analizler yapacaklardır.³¹⁴ Buna göre H_2 şu şekilde ifade edilmiştir:

H₂: Kararın önem derecesinin SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Çatışma işletme yöneticilerinin SKV sürecinde bir seçeneği tercih ederken güçlüklerle karşılaşması durumunu ifade eder. Karşılaşılan bu güçlüklerin sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma meydana gelir.³¹⁵ Çatışma stratejik karar vericiler ve onları etkileyen birey ve gruplar arasında amaç farklılıklarından kaynaklanmaktadır.³¹⁶ Çatışmanın ortamında, yeni görüş otaya koyma ve sorun

³⁰⁹ Dean, Sharfman, 1993a, s. 587.

³¹⁰ Daft, 2010, s. 217.

³¹¹ Hartmann, Patrickson, 1998, s. 622.

³¹² Carter, 1971, s. 422-425.

³¹³ Beach, Mitchell, 1978, s. 445-447.

³¹⁴ Dean, Sharfman, 1993a, s. 597-600.

³¹⁵ Can, Halil, (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, s. 305.

³¹⁶ Özalp, İnan (1989), "Örgütlerde Çatışma", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 8, Sayı. 1, (Haziran), s. 83.

çözmede dikkat artar. Ayrıca çatışma ortamı yenilik olasılığını arttırarak performansı arttırır.³¹⁷ Buna göre H₃ şu şekilde ifade edilmiştir:

H₃: Çatışmanın SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Karar verme kavramı geleceğe yönelik bir kavramdır ve gelecek belirsizliklerle doludur. Uzun dönemli geleceğe yönelik verilen stratejik kararlarda ise belirsizlik daha da artmaktadır. Cohen vd. (1972) belirsizlik ortamında karar vericilerin problemleri tam olarak anlayamayacağını ve buna bağlı olarak çözüme yönelik doğru kararlar almakta zorlanacaklarını belirtmiştir.³¹⁸ Daft ve Lengel (1986)³¹⁹ ve Dean ve Sharfman (1993a)³²⁰ gibi araştırmacılar, yüksek belirsizliğin SKV sürecinde rasyonellikten ziyade sezgisel süreçlere yol açacağını idda etmişlerdir. Literatür incelendiğinde belirsizliğin işletme yöneticilerinin SKV süreci üzerinde (olumlu/olumsuz) etkiye sahip olduğunu öne süren birçok çalışma mevcuttur. Buna göre H₄ şu şekilde ifade edilmiştir:

H₄: Belirsizliğin SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.2.4. Analiz Bulguları ve Yorumları

Araştırma esnasında ölçek güvenilirliği test edilmiş, cronbach's alpha katsayısı 0,743 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 15: Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha
18	0.743

Cronbach's alpha katsayısı tablo 15'te gösterilmiştir. Baum ve Wally³²¹, bu değerlerin 0,7'den büyük olmasının ölçeklerin güvenilir sayılabilmesi için yeterli olduğunu belirtmiştir.³²² Bu değerler ışığında araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir.

³¹⁷ Tokat, Bülent (1999), "Örgütlerde Çatışma Ve Çatışmanın Yönetimi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı. 1, s. 26.

³¹⁸ Cohen vd. 1972, s. 16.

³¹⁹ Daft, Richard, L. Lengel, Robert, H. (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", **Management Science**, Vol. 32, No. 5, s. 554-571.

³²⁰ Dean, Sharfman, 1993a, s. 587-600.

³²¹ Baum, Wally, 2003, s. 1107-1129.

³²² Kalaycı, Şeref Ed. (2005), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Ya. Dağıtım, Ankara, s. 405.

Tablo 16: KMO ve Bartlett's testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü.	0.726
Bartlett Küresellik Değeri	615.378
df.	153
Sig.	.000

KMO testi, kısmî korelasyonların küçük olup olmadığını, dağılımın faktör analizi için yeterli olup olmadığını test etmektedir. Kaiser bulunan değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0.50'nin altında ise kabul edilemez (0.90'larda mükemmel, 0.80'lerde çok iyi, 0.70'lerde ve 0.60'larda vasat, 0.50'lerde kötü) olduğunu belirtmektedir.³²³ Araştırmanın devamında faktör analizi yapabilmek için elde edilen verilerin gerekli şartları oluşturup oluşturmadığını test edebilmeye yönelik KMO ve Bartlett's testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonucunda tablo 16'da da görüldüğü gibi Bartlett'in küresellik değeri anlamlı (Sig. değeri < 0.05) ve KMO değeri, tavsiye edilen değerin (0,60≥) üzerinde 0,726 olarak bulunmuştur. Bu durum göstermektedir ki elde edilen veriler, ölçeğe faktör analizi yapılabilmesine olanak sağlamaktadır. Faktör analizi sonuçları tablo 17'de gösterildiği gibidir.

³²³ Otrar, Mustafa, Arın, F. Süleyman (2015), “Öğrencilerin Sosyal Medyaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 4, Sayı. 1 (Şubat), s. 395.

Tablo 17: Faktör Analizi

Faktör	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Alfa Katsayısı
1. Rasyonellik		13.201	0.875
Şirketiniz verilecek kararlar için ne ölçüde kapsamlı bilgi toplar?	0.816		
Şirketiniz karar vermeden önce topladığı bilgileri nasıl analiz eder?	0.837		
Şirketiniz için karar verme süreçlerinde sayısal/çözümleyici teknikler ne ölçüde önemlidir?	0.853		
Şirketiniz karar verme süreçlerini nasıl tanımlarsınız?	0.844		
2. Kararın Önem Derecesi		11.380	0,824
Verilen/verilecek kararlar şirketiniz için ne ölçüde önemlidir?	0.816		
Verilen kararların şirketiniz üzerindeki olası etkileri hakkındaki düşünceniz nedir?	0.850		
Şirketinizin verdiği kararları erteleme ne ölçüde sonuçlar doğurur?	0.862		
3. Çatışma		11.996	0.869
Şirket içinde bir departmanda verilen kararın sonuçları diğer departmanlar üzerinde ne ölçüde etkilidir?	0.861		
Karar vericilerin çıkarları, ne ölçüde şirket içi çatışmalara neden olur?	0.880		
Şirketinizin yöneticileri verilen fırsatları, şirket lehine ne ölçüde avantaja çevirebilir?	0.871		
4. Belirsizlik		9.360	0.831
Karşılaştığımız sorunlar ne ölçüde geçmişteki diğer sorunlarla benzerlik gösterir?	0.885		
Daha önce verilen kararlar, eyleme geçtiğinde sonuçlarının ne ölçüde tahmin edebilir?	0.909		
Şirketiniz bir karar verdiğinde, bu kararın doğru seçim olduğuna ne ölçüde güvenebilirsiniz?	.782		
5. Stratejik Karar Verme		29.527	0,887
Müşteri tatmin düzeyi göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz?	0.800		
Satışlarındaki artış/azalışı göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz?	0.880		
Uzun dönemli karlılık düzeyini göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz?	0.832		
Çalışanların tatmin düzeyi ve firma amaçlarına bağlılıklarını göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz?	0.709		
Mevcut finansal gücünü (finansal kaynakları arttırma yeteneği) göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz?	0.796		
Toplam Açıklanan Varyans		75.465	

Tablo 17’de görüldüğü gibi faktör ağırlıkları, toplam varyans ve alfa katsayıları verilmiştir. Rasyonellik olarak adlandırılan birinci değişken, toplam varyansın % 13.201’ini açıklamaktadır. Değişken, dört soru ile ölçülmüş ve bu soruların kendi aralarındaki tutarlılığı 0.831 olarak hesaplanmıştır. Kararın önem derecesi olarak adlandırılan ikinci değişken, toplam varyansın %11.380’ini açıklamaktadır. Değişken, üç soru ile ölçülmüş ve bu soruların kendi aralarındaki tutarlılığı 0,824 olarak hesaplanmıştır. Çatışma olarak adlandırılan üçüncü değişken, toplam varyansın %11.996’sını açıklamaktadır. Değişken, üç soru ile ölçülmüş ve bu soruların kendi aralarındaki tutarlılığı 0.869 hesaplanmıştır. Belirsizlik olarak adlandırılan dördüncü değişken, toplam varyansın %9.360’ını açıklamaktadır. Değişken, üç soru ile ölçülmüş ve bu soruların kendi aralarındaki tutarlılığı 0.831 olarak hesaplanmıştır. Stratejik karar verme olarak adlandırılan beşinci değişken, toplam varyansın %29.527 açıklamaktadır. Değişken beş soru ile ölçülmüş ve bu soruların kendi aralarındaki tutarlılığı 0,887 olarak hesaplanmıştır. Değişkenlerin yüklendikleri faktörlerin tamamı tarafından açıklanan toplam varyans %75.465 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla araştırmada yer alan işletme yöneticileri hakkında edinilen demografik bilgiler tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: Demografik Veriler Tablosu

Değişkenler		Yönetici Sayısı	Oran
Statü	Üst Düzey Yönetici	38	62.4
	Orta Düzey Yönetici	23	37.6
Cinsiyet	Kadın	11	18.0
	Erkek	50	82.0
Yaş	25-30	18	29.6
	30-40	28	45.9
	40 ve Üzeri	15	24.5
Eğitim Durumu	Lise	28	45.9
	Lisans	29	47.5
	Yüksek Lisans	4	6.6

Tablo 18’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 61 işletme yöneticisinden 38’i %62,4’lük bir oranla üst düzey yöneticilerden ve 23’ü %37,6’lık bir oranla orta düzey yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan 61 yöneticiden 11’i %18’lik bir oranla kadınlardan, 50’si % 82’lik bir oranla erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmada yer alan yöneticilerden 18’i %29.6’lık bir oranla 25-30 yaş aralığında, 28’i 45.9’luk bir oranla 30-40 yaş aralığında ve 15’i %24.5’lik bir oranla 40 ve üzeri yaş aralığındadır.

Araştırmada yer alan yöneticilerin 28'i %45.9'luk bir oranla lise, 29'u %47.5'lik bir oranla lisans ve 4'ü %6.6'lık bir oranla yüksek lisans mezunudur.

Boyutlar arası korelasyon analizi tablo 19'da verildiği gibidir.

Tablo 19: Boyutlar Arası Korelasyon Analizi

	SKV Süreç Başarısı	Rasyonalite	Kararın Önemi	Çatışma
Rasyonalite	0.333			
Kararın Önemi	0.335	0.229		
Çatışma	-0.312	-0.207	-0.116	
Belirsizlik	0.128	0.030	-0.082	0.112

Korelasyon değerleri (-1) ile (+1) arasındadır. Çeşitli kaynaklarda farklı şekilde yorumlanabilmeleri ile birlikte genel olarak; 0 ile ± 0.30 arasında korelasyon değeri düşüktür. ± 0.31 ile ± 0.69 arasında ise korelasyon düzeyi orta seviyededir. ± 0.70 ile ± 1 arasında ise korelasyon düzeyi yüksek olarak kabul edilmektedir. Görüldüğü gibi bu değer sifira ne kadar yaklaşırsa korelasyon (ilişki) o kadar azalmakta, sıfırdan ne kadar uzaklaşırsa aralarındaki ilişki o kadar artırmaktadır.³²⁴

Tablo 19'da görüldüğü gibi, SKV süreç başarısı ile rasyonalite ve kararın önem derecesi arasından pozitif yönde orta düzey bir ilişki vardır. SKV süreç başarısı ile çatışma arasında orta düzey bir ilişki bulunmaktadır. Ancak bu ilişki negatif yönlüdür. SKV süreç başarısı ile belirsizlik arasında pozitif yönde, düşük seviyede bir ilişki bulunmaktadır. Kararın önem derecesi ile rasyonalite arasında düşük seviyede pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Çatışma ile rasyonalite ve kararın önem derecesi arasında düşük seviyede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Belirsizlik ile rasyonalite ve çatışma arasında düşük seviyede pozitif yönlü, kararın önem derecesi ile düşük seviyede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Model özetine bakıldığında bağımsız değişkenlerin (belirsizlik, rasyonalite, çatışma, kararın önemi) bağımlı değişkeni (stratejik karar verme süreç başarısı)

³²⁴ Orhunbilge, Neyran (2002), **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi, 2. Baskı**, İÜ Basım Ya., İstanbul, s. 241.

açıklama oranı %24 (0.240) olarak elde edilmiştir. Bu oran Dean ve Sharfman'ın yaptığı çalışmada %25 olarak elde edilmiştir.³²⁵

Tablo 20: Rasyonellik, Çatışma, Kararın Önem Derecesi ve Belirsizliğin SKV Süreci Üzerindeki Etkilerini Gösteren Regresyon Analizi

Değişkenler	Parametre Değerleri	Parametrelerin Standart Sapmaları	Standartlaştırılmış Parametre Değerleri	t	Sig.
SKV Süreç Başarısı	3.724	.957		3.891	.000
Rasyonellik	.209	.112	.226	1.855	.069
Kararın Önem Derecesi	.261	.127	.249	2.062	.044
Çatışma	-.210	.109	-.230	-1.919	.060
Belirsizlik	.061	.096	.075	.634	.528

Tablo 20'de görüldüğü gibi sabit terim olarak kullanılan SKV süreç başarısı parametre değeri 3.724 ve Sig. değeri 0.000 olarak elde edilmiştir. Sig değeri $0.000 < 0.05$ olduğundan sabit terimin parametre değeri anlamlı olarak kabul edilmektedir.

H₁: Rasyonelliğin SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezden de (H₁) anlaşılacağı gibi uygulanan faktör analizi sonucunda birinci faktör olarak elde edilen rasyonellik faktörünün, SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Tablo 20'de görüldüğü gibi rasyonellik faktörünün parametre değeri 0.209 ve karşılık gelen sig. değeri 0.069 olarak elde edilmiştir. Elde edilen sig. değerinin 0.05'ten büyük olması ($0.069 > 0.05$) faktörün parametre değeri anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, rasyonelliğin SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ve hipotez (H₁) red edilir.

H₂: Kararın önem derecesinin SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

³²⁵ Dean, Sharfman 1993a, s. 597.

Hipotezde (H_2), uygulanan faktör analizi sonucunda ikinci faktör olarak elde edilen kararın önem derecesi faktörünün, SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Tablo 20’de görüldüğü gibi kararın önem derecesi faktörünün elde edilen parametre değeri 0.261 ve buna karşılık gelen sig. değeri de 0.044’tür. Kararın önem derecesinin parametre değerine karşılık gelen sig değerinin 0.044 olması ve bu değer 0.05’ten küçük olması ($0.044 < 0.05$), kararın önem derecesi faktörünün SKV süreç başarısı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre kararın önem derecesinin SKV süreç başarısı üzerinde etkisine yönelik hipotez (H_2) kabul edilir. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde kararın önem derecesinin SKV süreci üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşan birçok çalışma mevcuttur. Ancak bu çalışmada elde edilen sonucun aksine kararın önem derecesi faktörünün SKV süreci üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalarda mevcuttur.

H₃: Çatışmanın SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezde (H_3), uygulanan faktör analizi sonucunda üçüncü faktör olarak elde edilen çatışma faktörünün, SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Tablo 20’de görüldüğü gibi çatışma faktörünün elde edilen parametre değeri -0.210 ve buna karşılık gelen sig. değeri de 0.060’tır. Çatışma faktörünün parametre değerine karşılık gelen sig değerinin 0.060 olması ve bu değer 0.05’ten büyük olması ($0.060 > 0.05$), çatışma faktörünün SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre çatışma faktörünün SKV süreci üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu hipotezi (H_3) red edilir. Literatür incelendiğinde bu çalışmaya paralel olarak çatışma faktörünün SKV süreci üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşan araştırmalar bulunurken, bu faktörün SKV süreci üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşan çalışmalarda bulunmaktadır.

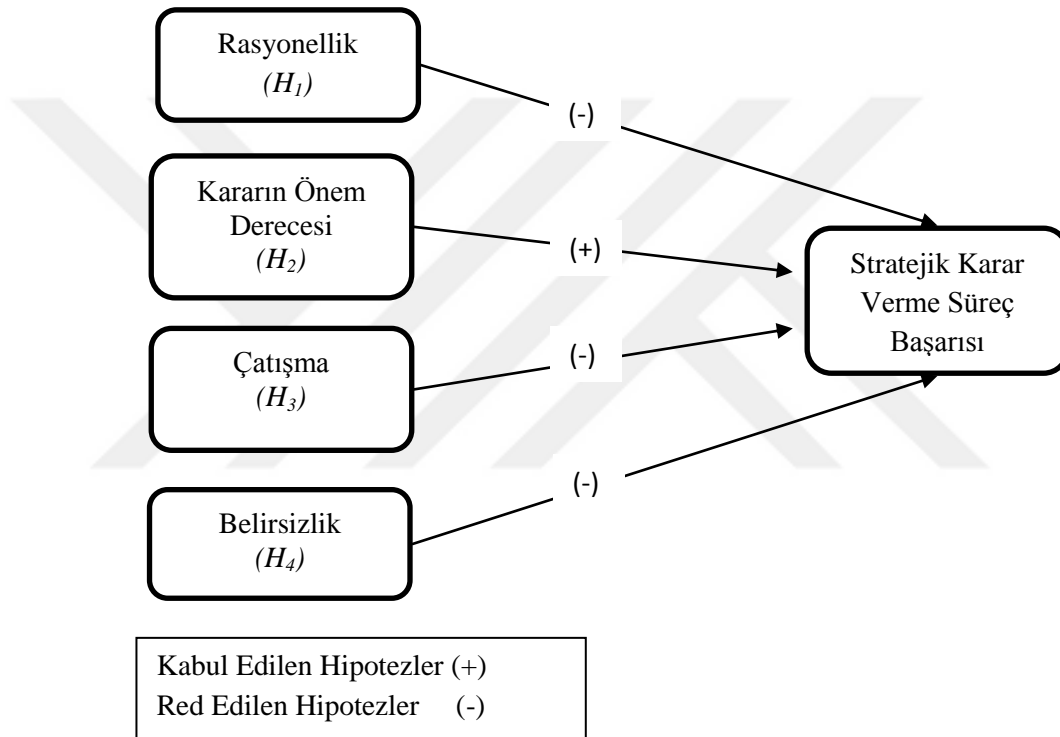
H₄: Belirsizliğin SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezde (H_4), uygulanan faktör analizi sonucunda dördüncü faktör olarak elde edilen belirsizlik faktörünün, SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Tablo 20’de görüldüğü gibi belirsizlik faktörünün elde edilen parametre değeri 0.061 ve buna karşılık gelen sig. değeri de 0.528’dir.

Belirsizlik faktörünün parametre değerine karşılık gelen sig değerinin 0.528 olması ve bu değer 0.05'ten büyük olması ($0.528 > 0.05$), belirsizlik faktörünün SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını gösterir ve hipotez (H_4) red edilir. Literatür incelendiğinde belirsizliğin, SKV süreci üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır.

Kabul ve red edilen hipotezler Şekil 13'te özetlenmiştir.

Şekil 13: Kabul ve Red Edilen Hipotezler



Şekil 13'te görüldüğü gibi rasyonellik (H_1), çatışma (H_3) ve belirsizliğin (H_4) SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüş ve faktörlere yönelik hipotezler red edilmiştir. Kararın önem derecesinin (H_2) ise SKV süreç başarısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüş ve hipotez kabul edilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde rasyonellik, belirsizlik ve çatışma faktörlerinin stratejik karar süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkisinin görülmemesi; rasyonelliği kısıtlayıcı faktörlerin göz ardı edilmesinden, belirsizliğin algılanmaması ya da sektörün yapısı gereği belirsizliğin az olmasından, çatışmanın az olması ya da

çatışmanın SKV süreç başarısı üzerinde gerçek bir anlamı olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Kararın önem derecesinin SKV süreç başarısı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin bulunması işletme yöneticilerinin SKV sürecinde kararın önem derecesi arttıkça daha dikkatli ve etkin davrandıklarını göstermektedir.



DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Stratejik kararlar işletmeler için yadsınamaz öneme sahiptir. İşletmelerin varlığını devam ettirebilmesi ve başarılı olması, doğru ve etkili kararlar almasına bağlıdır. Günümüz koşullarında işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için, rakipler karşısında etkili stratejiler üretmek ve karar verirken işletmenin özelliklerini ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurmak durumundadır. Bu durum stratejik karar sürecinin incelenmesini kaçınılmaz kılmaktadır. SKV sürecinin incelenmesi ve anlaşılması, bu süreçler üzerinde etkili olan faktörlerin incelenmesine ve anlaşılmasına bağlıdır.

Tezde, SKV süreç başarısı üzerinde etkisi olduğu düşünülen rasyonellik, kararın önem derecesi, çatışma ve belirsizlik faktörlerinin SKV süreç başarısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma Mersin ili merkezli uluslararası taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırma alanın uluslararası taşımacılık sektörü olarak seçilmesi, sektörün her geçen gün öneminin artmasından kaynaklıdır. Türkiye'nin önemli uluslararası taşımacılık merkezlerinden biri olması, araştırma alanın Mersin ili merkezli olarak seçilmesinde etkili olmuştur. Araştırma yüz yüze anket yöntemi ile 61 işletme yöneticisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmada oluşturulan hipotezlere bağlı çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Oluşturulan birinci hipotezde rasyonelliğin SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu hipotezidir. Literatürde rasyonelliğin stratejik kararların temelini oluşturduğunu vurgulayan birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak çıkan sonuçlarda rasyonelliğin SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucunu göstermektedir. Bu çalışmada rasyonelliğin SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunamaması araştırmanın kısıtlılıklarından kaynaklanabileceği gibi sektörün yapısından da kaynaklanıyor olabilir. Oluşturulan ikinci hipotezde kararın önem derecesinin SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu hipotezidir.

Çıkan sonuçlar kararın önem derecesinin SKV süreç başarısı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum hipotezi doğrular niteliktedir. İşletmeler için bütün düşünceler aynı ölçüde önemli değildir. Yöneticiler işletmelerinin gelecekleri için önemli kararlar verirken özellikle dikkatli olmak durumundadırlar. Ancak literatürde kararın önem derecesinin SKV süreci üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varan araştırmalar da görülebilmektedir.

Papadakis vd. (1998)³²⁶ ve Hickson vd. (1986) yaptıkları çalışmaların sonucunda elde ettikleri bulgularda, kararın önem derecesinin SKV süreci üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu görmüşlerdir. Bu bulgular çalışmada elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Ancak Dean ve Sharfman³²⁷ yaptıkları çalışmada kararın önem derecesinin SKV süreci üzerindeki etkisine yönelik anlamlı bir sonuç elde edememişlerdir. Oluşturulan üçüncü hipotezde çatışma faktörünün SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğuna yöneliktir. Ancak çıkan sonuçlar çatışma faktörünün SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu sonuç araştırmanın kısıtlılıkları ve sektörün yapısından kaynaklanıyor olabileceği gibi, araştırmaya konu olan işletmelerde çatışmanın yaşanmamasından kaynaklı da olabilmektedir. Literatür incelendiğinde çatışma faktörünün SKV süreci üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu gösteren çalışmalar bulunurken, bu faktörün SKV süreci üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varan çalışmalarda mevcuttur. Dean ve Sharfman'ın³²⁸ yaptığı çalışmada çıkan sonuçlar, bu çalışmada elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Dean ve Sharfman yaptıkları çalışmada çatışmanın SKV süreci üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Literatürde farklı sonuç elde eden çalışmalar bulunmaktadır. Ancak Bourgeois, yaptığı çalışmada üst düzey yönetici ekibi arasındaki uyumsuzluk/çatışmanın, SKV süreci üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.³²⁹ Oluşturulan dördüncü hipotezde belirsizlik faktörünün SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğuna yönelik hipotezdir. Ancak çıkan sonuçlar, belirsizlik faktörünün SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye

³²⁶ Papadakis vd. 1998, s. 115-147.

³²⁷ Dean, Sharfman, 1993a, s. 597-598.

³²⁸ Dean, Sharfman, 1993a, s. 597-598.

³²⁹ Bourgeois, L. J. (1985), "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments", **The Academy of Management Journal**, Vol. 28, No. 3 (September), s. 548-573.

sahip olmadığı yönündedir. Literatürde belirsizliğin SKV süreci üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar bulunurken, belirsizliğin SKV süreci üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalarda bulunmaktadır. Rajagopalan vd.³³⁰ yaptıkları çalışmada belirsizliğin SKV süreci üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Dean ve Sharfman³³¹ çalışmalarında belirsizliğin SKV süreci üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Wally ve Baum çevresel yapının (belirlilik/belirsizlik), SKV süreci üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıklarını ortaya koymuştur.³³²

Çıkan sonuçlar ve yapılan yorumlar rasyonellik, çatışma ve belirsizlik faktörlerinin SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını, ancak kararın önem derecesi faktörünün SKV süreç başarısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ancak elde edilen sonuçlar araştırmanın belirli bir bölgede sınırlı sayıda işletmeyi kapsamaması nedeni ile genellenebilir değildir.

İş dünyasında neredeyse bütün sektörlerle ilişkili olan uluslararası taşımacılık sektörü üzerinde gerçekleştirilmiş bu araştırma, sektör ve sektörle ilişkili olan diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletme yöneticilerine, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin SKV süreci ve başarısını etkileyen faktörler hakkında alt yapı bilgi oluşturacaktır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar kararın önem derecesinin işletmelerin SKV süreci başarısı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda sektörde faaliyet gösteren işletmeler kararın önem derecesinin yüksek olduğu durumlarda SKV süreci etkin ve dikkatli bir şekilde yürütmeleri gerektiği sonucu çıkmaktadır. Rasyonellik faktörünün SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucu, araştırmanın uygulandığı işletme yöneticilerinin rasyonelliği kısıtlayıcı etkenleri göz ardı ederek tam olarak rasyonel davrandıklarını belirtmelerinden kaynaklı olabilmektedir.

Literatür incelendiğinde karar vericilerin bilişsel kısıtlılıklar ve çevresel karmaşıklıktan kaynaklı olarak tam rasyonel davranamayacağını ortaya koyan kuramlar

³³⁰ Rajagopalan, Nandini, Rasheed, Abdul, M. A. Datta, Deepak K. (1993), "Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions", **Journal of Management**, Vol. 19, No. 2, s. 349-384.

³³¹ Dean, Sharfman, 1993a, s. 587-607.

³³² Baum, Wally, s. 1107-1129.

mevcuttur. Ancak karar vericiler bu kısıtlardan dolayı tam rasyonel davranamayacak olsa bile karara yönelik bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi ile rasyonelliği arttıracaklardır. Ayrıca belirsizliğin SKV süreç başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucu sektörün yapısından kaynaklı olabileceği gibi araştırmanın uygulandığı işletme yöneticilerinin belirsizliği tam olarak algılayamadığı ya da hafifsendiği sonucu da çıkabilmektedir. Belirsizliğin eksik algılandığı ya da hafifsendiği SKV süreci, işletme yöneticilerinin yüksek maliyetler doğuracak kararlar alması ile sonuçlanabilecektir. Bu bağlamda işletme yöneticileri SKV sürecinde çevresel belirsizliği iyi gözlemlemeli ve SKV süreçlerini buna bağlı olarak yürütmelidir.

Araştırma Mersin Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı uluslararası taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren 61 işletme üzerinde uygulanması, çıkan sonuçların Mersin ilinde uluslararası taşımacılık faaliyeti gösteren işletmelere özgü olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın genellenebilir olması için aynı sektörde, farklı bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde benzer araştırmaların yapılması daha yararlı olacaktır. Aynı sektörde ve farklı bölgelerde yapılacak bu araştırmalar, araştırmanın bölgesel bazda karşılaştırılmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca farklı sektörlerde yapılacak benzer araştırmalar konunun sektör bazında karşılaştırılmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Aksoy, Tolga, Şahin, Işıl (2015), Belirsizlik Altında Karar Alma: Geleneksel Ve Modern Yaklaşımlar, **İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 2, Sayı. 2, s. 1-28
- Alada, A. Dinç (2000), **İktisat Felsefesi ve Belirsizlik**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul,
- Aldrich, Howard, E. (1979), **Organizations and Environments**, Prentice Hall, Englewood Cliffs in New Jersey,
- Alpugan, Oktay, Demir, M. Hulusi, Oktav, Mete, Üner, Nurel (1995), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Ankara, Beta Ya.,
- Amason, Allen, C. (1996), “Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Team”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 1, s. 124-148.
- Anderson, Carl, R. Paine, Frank, T. (1975), “Managerial Perceptions and Strategic Behavior”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 18, No. 4 (December), s. 811-823.
- Angner, Erik, Loewenstein, George, (2007) “Behavioral Economics”, **Handbook Of The Philosophy Of Science: Philosophy Of Economic**, s. 641-690.
- Ansoff, H. Igor (1987), “The Emerging Paradigm of Strategic Behavior”, **Strategic Management Journal**, Vol. 8, s. 501-515.
- Arrow, Kenneth, J. (1969), “The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Non-Market Allocation. In The Analysis and Evaluation of Public Expenditures”: **The PBB-System, Vol. 1, Joint Economic Committee**, Washington, D.C. s. 47-64
- Aruldoss, Martin, Lakshmi, T. Miranda, Venkatesan, V. Prasanna (2013), “A Survey on Multi Criteria Decision Making Methods and Its Applications”, **American Journal of Information Systems**, Vol. 1, No. 1, s. 31-43

Asch, Solomon (1955), "Opinions and Social Pressure", **Scientific American**, Vol. 193, No. 5, s. 31-35

Aydın, Cengiz (2008), **Karar Verme Süreçlerinde Kurumsal Bilginin Önemi: Kültür Ve Turizm Bakanlığında Bir Uygulama**, Kültür Ve Turizm Bakanlığı, Milli Kütüphane Başkanlığı, (Yayımlanmış Uzmanlık Tezi), Ankara,

Aygeyik, Tekin (2001), Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, 40. Seri, İstanbul, s. 104-122

Aytemiz, Semiha, Korkmaz, Turhan, Tuncer, İsmail (2015), **Transit Ticaret, Taşımacılık Ve Lojistik Hizmetlerin Mersin, Adana-Mersin Bölgesi Ve Türkiye Üzerindeki Ekonomik Etkileri**, Mersin Deniz Ticaret Odası Mersin Üniversitesi Bölgesel İzleme Uygulama Ve Araştırma Merkezi (Aralık),

Babacan, Muazzez (2003), "Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt. 3, Sayı. 1, s. 8-15.

Bağırkan, Şemsettin (1983), **Karar Verme**, Der Ya., İstanbul,

Barca, Mehmet (2009), "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi", **Ankara Sanayi Odası Dergisi**, s. 34-52.

Barclay vd. (1977), **Hendbook for Decision Analysis**, Technical Report TR-77-6-30 Decision and Designs, Inc. Virginia,

Baum, J. Robert, Wally, Stefan (2003), "Strategic Decision Speed and Firm Performance", **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No. 11, s. 1107-1129.

Beach, Lee, Roy, Mitchell, Terence, R. (1978), "A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies", **The Academy of Management Review**, Vol. 3, No. 3 (Jul.), s. 439-449.

Bernasconi, Michele, Choirat, Christine, Seri, Raffaello, (2010), "The Analytic Hierarchy Process and the Theory of Measurement", **Journal of Management Science**, Vol. 56 No. 4, (April), s. 699-711.

Bernoulli Daniel, 'Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk', **Econometrica**, Vol 22, No 1, s. 23-36

Bourgeois, L. J. (1985), "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments", **The Academy of Management Journal**, Vol. 28, No. 3 (September), s. 548-573.

Bourgeois, L. J. (1985), "Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments", **The Academy of Management Journal**, Vol. 28, No. 3 (September), s. 548-573.

Brans J.P. Vincke P. Mareschal B. (1986), "How to Select and How to Rank Projects: The PROMETHEE Method", **European Journal of Operational Research**, Vol. 24, No. 2, s. 228-238.

Brans, J.P. Mareschal, B. (2005), PROMETHEE Methods, In **Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys**, (Editors: J. Figueira, S. Greco, and M. Ehrgott), Springer Verlag, Boston, Dordrecht, London,

Bronner, Rolf, (1993), "Decision Making in Complex Situations Results of German Empirical Studies", **Management International Review**, Vol. 33, No. 1 (1st Quarter), s. 7-25.

Buchanan, Leigh , O'Connell, Andrew, (2006), "A Brief History of Decision Making", **Harvard Business Review**, (January), s. 32-132

Camerer, Colin, (1999), "Behavioral Economics: Reunifying Psychology and Economics", **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, Vol. 96, s. 10575–10577.

Can, Halil, (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara,

Can, Halil, Tecer, Meral (1978), **İşletme Yönetimi**, Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya., Ankara,

Carter, E. Eugene (1971), "The Behavioral Theory of the Firm and Top-Level Corporate Decisions", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No. 4 (December), s. 413-439.

Certo, Samuel, (2002), **Modern Management, Ninth Edition**, Prentice Hall, U.S.A.

Chandler, Alfred, D. Jr. (1969), **Strategy and Structure**, The MIT Pres, London England.

Chatoupis, Constantine, (2007), “Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives”, **Studies in Physical Culture and Tourism**, Vol. 14, No. 2, s. 195-204.

Child, John (1972), “Organizational Structure Environment And Performance The Role Of Strategic Choice”, **Sociology**, Vol. 6, No. 1 (January), s. 1-22.

Clarkson, Max, B. E. (1995), “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, **The Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 1 (January), s. 92-117.

Coase, Ronald, H. (1937), “The Nature of the Firm”, **Economica**, Vol. 4, No. 16, s. 386-405.

Cohen, Michael, D. March, James, G. Olsen, Johan, P. (1972), “A Garbage Can Model Of Organizational Choice”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, No. 1, (March), s. 1-25.

Courtney, Hugh, Kirkland, Jane, Viguerie, Patrick, (1999), **Belirsizliği Yönetmek: Belirsizlik Koşullarında Strateji** (çev. Gündüz Bulut) MESS Ya., İstanbul,

Crawford, Vincent P. (2002), “John Nash and the Analysis of the Strategic Behaviour”, **Economics Letters**, Vol. 75, No. 3 (May), s. 377-382.

Cyert, Richard, M. Dill W. R. March, James, G. (1958), “The Role of Expectations in Business Decision Making”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 3, No. 3, Special Issue on Decision Making (December), s. 307-340.

Cyert, Richard, M. Simon, Herbert, A. Trow, Donald, B. (1956), “Observation Of a Business Decision”, **The Journal of Business**, Vol. 29, No. 4, s. 237-248.

Çorbacioğlu, Sıtkı (2008), “Kamu Politikası Analizinde Görünmez Üniversite: Altı Bilim Adamı Arasındaki Bilişsel ve Sosyal Ağbağ”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt. 41, Sayı. 4, s. 23-48.

Daft, Richard, L. (2010), **Management: Ninth Edition**, South Western Publishing, US,

Daft, Richard, L. Lengel, Robert, H. (1986), “Organizational İnformation Requirements, Media Richness and Structural Design”, **Management Science**, Vol. 32, No. 5, s. 554-571.

- Dean, James, W. Jr. Sharfman, Mark, P. (1993a), "Procedural Rationality in The Strategic Decision Making Process", **Journal Of Management Studies**, Vol. 30, No. 4 (July), s. 587-607.
- Dean, James, W. Jr. Sharfman, Mark, P. (1993b), "The Relationship Between Procedural Rationality and Political Behaviour in Strategic Decision Making", **Decision Sciences**, Vol. 24, No. 6, s. 1069- 1083.
- Dean, James, W. Jr. Sharfman, Mark, P. (1996), "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness", **The Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 2 (April), s. 368-396.
- Demir, Cengiz, Yılmaz, M. Kemal (2010), "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 25, Sayı. 1, s. 70-88.
- Deng, Ju-Long (1989), "Introduction to Grey System Theory", **The Journal of Grey System**, Vol. 1, s. 1-24.
- Dess, Gregory, G. Beard, Donald, V. (1984), "Dimensions of Organizational Task Environments", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 29, No. 1 (March), s. 52-73.
- Devrim, Burcu, (2006), **Strateji Formülasyonu: SWOT Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon Yayılımı, Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi Üzerine Bir Çalışma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi),
- DiMaggio, Paul, J. Powell, Walter, W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol. 48, No. 2 (April) s. 147-160.
- Dinçer, Ömer, Fidan, Yahya, (2011), **İşletme Yönetimine Giriş**, Alfa Ya., İstanbul,
- Doğan, Muammer (2011), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Nobel Ya., Ankara,
- Downey, Kirk, H. Hellriegel, Don, Slocum, John, W. Jr. (1975), "Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 20, No. 4 (December), s. 613-629.

Drucker, Peter, Maciariello, Joseph, A. (2008), **Management**, Harpercollins Publishers, New York,

Duncan, Robert, B. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, No. 3 (September), s. 313-327.

Dyllick, Thomas, Hockerts, Kai, (2002), "Beyond the Case for Corporate Sustainability", **Business Strategy and the Environment**, Vol. 11, s. 130-141.

Dyson, Robert, G. (2004), "Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick", **European Journal of Operational Research**, Vol. 152, No. 3, (February), s. 631-640.

Einhorn, Hillel, J. Hogarth, Robin M. (1999), **Belirsizliği Yönetmek: Karar Alma** (çev. Gündüz Bulut), MESS Ya., İstanbul,

Eisenhardt, Kathleen, M. Bourgeois, L. J. (1988), "Politics of Strategic Decision Making in High Velocity Environments: Toward A Midrange Theory", **The Academy of Management Journal**, Vol. 31, No. 4 (December), s. 737-770.

Eisenhardt, Kathleen, M. Zbaracki, Mark, J. (1992), "Strategic Decision Making", **Strategic Management Journal**, Vol. 13, Special Issue, Winter, s. 17-37.

Ener, Tuğba, (2010), **Küresel Lojistik Performans İndeksi: Mersin'de Faaliyet Gösteren Lojistik Firmalarının Sektörel Performanslarının İncelenmesi**, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Mersin,

Eren, Erol (2010), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Ya.,

Eskin, Merih, Tiryakioğlu, Uran, Yüceli, H. Deha (2011), **Sanayide Sürekli Gelişme İçin Kaizen**, İSO-KATEK Ya., İstanbul,

Evren, Ramazan, Ülengin, Füsün (1992), **Yönetimde Karar Verme**, İstanbul Teknik Üniversitesi Ya., İstanbul,

Fredrickson, James, W. (1984), "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions", **Academy of Management Journal**, Vol. 27, No. 3, s. 445-466.

Fredrickson, James, W. (1985), "Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level On Strategic Decision Processes", **The Academy of Management Journal**, Vol. 28, No. 4 (December), s. 821-843.

Fredrickson, James, W. (1986), "The Strategic Decision Process and Organizational Structure", **The Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 2, s. 280-300.

Fredrickson, James, W. Iaquinto, Anthony, L. (1989), "Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes", **The Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 3 (September), s. 516-542.

Freeman, R. Edward (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman, Boston,

Freeman, R. Edward (2010), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Cambridge University Press, New York,

Freud, Sigmund (1913), **The Interpretation of Dreams: Third Edition**, The Macmillan Company, New York,

Ghoshal, Sumentra, Moran, Peter, (1996), "Bad for Practice: A Critique of Transaction Cost Theory", **The Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 1, s. 13-47

Gürün, Fethi (2001), **Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, s.

Güven, Aytekin, (2013), "Yatırımlar, Belirsizlik Ve Piyasa Yapısı: Kavramsal Bir İnceleme", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt. 15, Sayı. 1, s. 1-23.

Hacking, İan (2006), **The Emergence of Probability: A Philosophical Study of Early Ideas About Probability, Induction and Statistical Inference (Second Edition)**, Cambridge University Press, Cambridge,

Hambrick, Donald, C. Mason, Phyllis, A. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", **The Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 2, s. 193-206.

Hamel, Gary (2009), "Moon Shots for Management", **Harvard Business Review**, Vol. 87, No. 2 (February), s. 91-98.

Hammond, John S. Ralph, L. Keeney, Howard, Raiffa (1998), "The Hidden Traps in Decision Making", **Harvard Business Review**, Vol. 76, No. 5 (September–October), s. 47-52.

Harsanyi John C. (1966), "A General Theory Of Rational Behavior In Game Situations", **Econometrica**, Vol. 34, No. 3 (July), s. 613-634

Hart, Paul't (1991), "Irving L. Janis' Victims of Groupthink", **Political Psychology**, Vol. 12, No. 2 (June), s. 247-278.

Hartmann, C. L. Patrickson, M. (1998), "Individual Decision Making: Implications for Decision Training in TQM", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 15, No. 6, s. 619-633.

Hastie, Reid, Robyn, Dawes, (2001), **Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgment and Decision Making**, Thousand Oaks Library, California,

Heller, A. Frank (1972), "Research On Five Styles Of Managerial Decision-Making", **International Studies of Management & Organization**, Vol. 2, No. 1, The Study Of Managerial Behavior (Spring), s. 85-104.

Heller, Robert (1998), **Making Decisions**, Dorling Kindersley, London,

Henderson, John, C. Nutt, Paul, C. (1980), "The Influence of Decision Style on Decision Making Behavior", **Management Science**, Vol. 26, No. 4 (April), s. 371-386.

Hickson, David, J. Butler, Richard, J. Cray, David, Mallory, Geoffrey, R. Wilson, David, C. (1986), **Top Decisions: Strategic Decision-Making In Organizations**, Jossey-Bass, San Francisco,

Hitt, Michael, A. Tyler, Beverly, B. (1991), "Strategic Decision Models Integrating Different Perspectives", **Strategic Management Journal**, Vol. 12, s. 327-351.

Huczynski, Andrzej, A. Buchanan, David, A. (2013), **Organizational Behaviour (Eighth Edition)**, Pearson Publication, London,

İmrek, M. Kemal (2003), **Karar Verme Teknikleri**, Beta Ya., İstanbul,

Janis, Irving, L. (1989), **Crucial Decisions Leadership in Policymaking and Crisis Management**, The Free Press, New York,

Janis, L. Irving (1972), **Victims of Groupthink**, Houghton Mifflin Company, Boston,

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard (2005), **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**, (7th Edition), Prentice Hall, Harlow,

Johnson, Mike, (1998) **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, (Çev. Sinem Gül), Sabah Ya., İstanbul,

Kahneman, Daniel, Tversky, Amos (1979), “Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk”, **Econometrica**, Vol. 47, No. 2, s. 263-292.

Kahneman, Daniel, Tversky, Amos, (1992), “Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty”, **Journal of Risk and Uncertainty**, Vol. 5, No. 4, s. 297–323

Kalaycı, Şeref Ed. (2005), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Ya., Dağıtım, Ankara,

Karalar, Rıdvan (1999), **Yönetmel Ekonomi**, Eskişehir, Birlik Ofset Ya.,

Kessler, Eric, H. Chakrabarti, Alok, K. (1996), “Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents and Outcomes”, **Academy of Management Review**, Vol. 21, s. 1143-1191.

Knight, Frank, H. (1964), **Risk Uncertainty And Profit**, Sentry Press, New York,

Koçaş, Cenk, Aykaç, Selcen, Ö. Irmak, Melek, Duran, Yasin (2007), **Ekonometrik Rekabet Modelleme, Pazar Tepki Analizi ve Talep Tahmini**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Ya., s. 13.

Koçel, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Ya., İstanbul

Koçel, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan Ya., İstanbul, s. 147

Kuang, Hanbin (2014), **Grey Numbers in Multiple Criteria Decision Analysis and Conflict Resolution**, University of Waterloo Department of Systems Design Engineering, (A Thesis Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy), Ontario, Canada,

Lawrence, Paul R. Lorsch, Jay, W. (1967), “Differentiation And Integration in Complex Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, No. 1, (Jun), s. 1-47.

Leblebici, Hüseyin, Salancik, Gerald, R. (1981), "Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Processes in Banks", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No. 4 (December), s. 578-596.

Lizárraga María L. Sanz de Acedo, Baquedano María T. Sanz de Acedo, Elawar María Cardelle, (2007), "Factors That Affect Decision Making: Gender And Age Differences", **International Journal of Psychology and Psychological Therapy**, Vol. 7, No. 3, s. 381-391.

Lorenzi, Peter, Sims, Henry, P. Jr. Slocum, John, W. Jr. (1981), "Perceived Environmental Uncertainty: An Individual or Environmental Attribute?" **Journal of Management**, Vol. 7, No. 2, s. 27-41.

Lovalló, Dan, Kahneman, Daniel (2003), "Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives Decisions", **Harvard Business Review**, (July), s. 53-117.

Luecke, Richard, (2008), **Karar Almak** (Çev. Aslı Özer), Türkiye İş Bankası Kültür Ya., İstanbul,

March, James, G. Simon, Herbert, A. (1975) **Örgütler** (çev. Ömer Bozkurt, Oğuz Onaran), TODAİE Ya., Ankara,

March, James, Simon, Herbert, (1993), **Organizations: Second Edition**, Blackwell Publisher, Massachusetts,

Markowitz, Harry (1952), "Portfolio Selection", **The Journal of Finance**, Vol. 7, No. 1, (March), s. 77-91.

Maskin, Eric, Amartya, Sen (2014), **The Arrow Impossibility Theorem**, Columbia University Press, New York,

Miller, Danny, Friesen, Peter, H. (1983), "Strategy-Making and Environment: The Third Link", **Strategic Management Journal**, Vol. 4, s. 221-235.

Milliken Frances J. (1987), "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty", **The Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 1 (Jan.), s. 133-143

Mintzberg, Henry (1971), "Managerial Work: Analysis From Observation", **Management Science**, Vol. 18, No. 2, Application Series. (October), s. B97-B110.

- Mintzberg, Henry (1974), "The Nature of Managerial Work", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19, No. 1, (Mar.), s. 111-118.
- Mintzberg, Henry (1979), **The Structuring Of Organizations**, Prentice Hall, Englewood Cliffs in New Jersey,
- Mintzberg, Henry, Raisinghani, Duru, Theoret, Andre (1976), "The Structure of Unstructured Decision Processes", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 21, No. 2, s. 246-275.
- Mintzberg, Henry, Waters, James, A. (1982), "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm", **The Academy of Management Journal**, Vol. 25, No. 3 (September), s. 465-499.
- Mitchell, Ronald, K. Agle, Bradley R. Wood, Donna J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", **The Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 4 (October), s. 853-886.
- Mullainathan, Sendhil, Thaler, Richard H. (2000), **Behavioral Economics, MIT Dept. of Economics Working**, Paper No. 00-27, s. 1-27 (Erişim 24/102016, Saat: 21.10 : <http://ssrn.com/abstract=245828>).
- Murray, Edwin A. Jr. (1978), "Strategic Choice As a Negotiated Outcome", **Management Science**, Vol. 24, No. 9 (May), s. 960-972.
- Nash, John, F. (1950), "Equilibrium Points in N-Person Games", **Proceedings of the National Academy of Sciences of U S A**. Vol. 36, No. 1, (January), s. 48-49.
- Nash, John, F. (1950), "The Bargaining Problem", **Econometrica**, Vol. 18, No. 2 (Apr.), s. 155-162.
- Nash, John, F. (1951), "Non-Cooperative Games", **The Annals of Mathematics, Second Series**, Vol. 54, No. 2 (September), s. 286-295.
- Nash, John, F. (1953), "Two-Person Cooperative Games", **Econometrica**, Vol. 21, No. 1, (January), s. 128-140.
- Nutt, Paul, C. (2010), "An Empirical Test of Thompson's Model of Strategic Choice", **International Journal Of Business**, Vol. 15, No. 2, s. 159-182

- Onaran, Oğuz (1975), **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ya., Ankara,
- Orhan, Osman, Z. (2003), **Dünyada Ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, İstanbul Ticaret Odası Ya., İstanbul,
- Orhunbilge, Neyran (2002), **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi, 2. Baskı**, İÜ Basım Ya., İstanbul,
- Osborn, Richard, N. Hunt, James, G. (1974), “Environment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19, No. 2 (June), s. 231-246.
- Otrar, Mustafa, Arğın, F. Süleyman (2015), “Öğrencilerin Sosyal Medyaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, Cilt. 4, Sayı. 1 (Şubat), s. 391-403.
- Owens, Robert, G. (1998), **Organizational Behavior in Education, 6th. Edition**, Allyn and Bacon, USA,
- Özalp, İnan (1989), “Örgütlerde Çatışma”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 8, Sayı. 1, (Haziran), s. 81-14.
- Özalp, İnan (1996), **Yönetim ve Organizasyon**, C. I, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Özdemir, A. Yüksel, Gümüšoğlu, Şevkinaz (2007), “İşletmelerin Tahminleme Sorunlarının Çözümlemesinde Markov Zincirleri Analizinin Uygulanması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 9, Sayı. 1, s. 337-359.
- Papadakis, Vassilis, M. Lioukas, Spyros, Chambers, David (1998), “Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context”, **Strategic Management Journal**, Vol, 19, s. 115-147.
- Papatya, Gürcan, Papatya, Nurhan, Beşirov, İntigam (2005), “Küresel Rekabetçi Strateji Olarak Ayırt Edici Yeteneklerin Rolü: Azerbaycan Alkollü İçecekler Sektörü İşletmelerine İlişkin Model Önerisi Tartışması”, **Ülkümüz Türk Dünyası İşletme Fakültesi Dergisi**, Yıl. 2, Sayı. 4 (Aralık), s. 143-152.
- Papatya, Nurhan, Papatya, Gürcan, Hamşioğlu, Buğra (2005), “Gelecek Rekabeti ve Girişimci İşletmecilik Yaklaşımı: Türkiye Üretim İşletmeleri için Bir Modelleme Çalışması ve Yol Haritası Araçlarını Değerlendirme”, **3. Uluslar arası Sosyal Bilimler**

Kongresi-Türk Dünyasında Sosyal Bilimler: Kuram, Yöntem ve Uygulamalar, 07-09 Haziran Celal-Abad-Kırgızistan, s. 823-847.

Papatya, Gürcan (2002), “Geleceği Mühendisleme: Kavramlar Üzerine Epistemolojik Bir Deneme”, **İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, Sayı. 21 (Temmuz), s. 64-69.

Papatya, Gürcan (2014), “Rekabette Aikido Stratejisi”, **Harvard Business Review**, (Ekim), s. 8-11.

Papatya, Gürcan (2016), **Temel İşletmecilik Bilgisi: Teorik Düzenlemeler, Entelektüel Birikim ve Notlar**, Beyazıt Kitap Evi Ya., Isparta,

Papatya, Gürcan, Hazır, Koksall (1999), “İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları ve Eylem Planları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı. 4 (Güz), s. 143-166.

Papatya, Gürcan, Papatya, Nurhan, Beşirov, İntigam (2009), “KOBİ'lerde İş Buluşçuluk Konseptinin Geliştirilmesi: Türkiye KOBİ'lerine İlişkin Yeni Buluşçuluk Rejimi Önerisi”, **Journal of Azerbaijani Studies**, Vol. 12, No. 2, s. 110-131.

Papatya, Nurhan (2003), **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüşü**, Nobel Ya., Ankara,

Papatya, Nurhan (2007), **Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş -Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, Asil Ya. 2. Baskı, Ankara.

Papatya, Nurhan, (2006), “Pazarlamada Değişimin Ötesi: Yaratıcı ve Yenilikçi Pazarlama Dönüşümü”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Y. 20, Sayı. 1, Ocak-Şubat, s. 73-77.

Papatya, Nurhan, (2007), “Savaşçı İşletmelerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Kaynak Tabanlı Pazarlama Yaklaşımı”, **Pİ-Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi**, Sayı. 2, (Bahar), s. 13-21.

Papatya, Nurhan, Papatya, Gürcan, Songur, Ahmet (2015), “Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Kaynak Tabanlı İhracat Performansı: Türkiye İSO-500 İhracatçı

İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 21, s. 1-30.

Parasız, İlker (2002), **Mikro Ekonomi**, Ankara, Ezgi Ya.,

Petersen, H. Craig, Lewis, W. Cris (1986), **Managerial Economics**, New York, Macmillan Publishing Company,

Pfeffer, Jeffrey, Salancik, Gerald, R. (1974), “Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19, No. 2 (June), s. 135-151.

Pfeffer, Jeffrey, Salancik, Gerald, R. (1978), **The External Control of Organization**, Pitman Press, Boston,

Pious, Scott (1993), **The Psychology of Judgment and Decisions Making**, McGraw Hill, New York.

Pondy, Louis, R. (1967), “Organizational Conflict: Concepts and Models”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, No. 2 (Sep.), s. 296-320.

Porter, Michael E. (1998), **Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance With a New Introduction**, Free Press, New York.

Porter, Michael, E. (2003), **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri** (çev. Gülen Ulubilgen), İstanbul, Sistem Ya.

Quinn, J. Brian, (1978), “Strategic Change: Logical Incrementalism”, **Sloan Management Review**, Vol. 20, No. 1 s. 7-21.

Rajagopalan, Nandini, Rasheed, Abdul, M. A. Datta, Deepak K. (1993), “Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions”, **Journal of Management**, Vol. 19, No. 2, s. 349-384.

Reynolds, Scott, J. Schultz, Frank, C. Hekman, David R. (2006), “Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 64, s. 285-301.

Rockart, John, F. (1979), “Chief Executives Define Their Own Data Needs”, **Harvard Business Review**, Vol. 57, No. 2, s. 81-93.

Romanelli, Elaine, Tushman, Michael, L. (1986), “Inertia, Environments, and Strategic Choice: A Quasi-Experimental Design for Comparative-Longitudinal Research”, **Management Science**, Vol. 32, No. 5, Organization Design (May), s. 608-621.

Ross, David, F. (2003), **Introduction to E-Supply Chain Management**, CRC Press LLC, London.

Saaty, Thomas, L. (1986), “Axiomatic Foundation Of The Analytic Hierarchy Process”, **Management Science**, Vol. 32, No. 7, (July), s. 841-855.

Saaty, Thomas, L. (1990), An Exposition Of The AHP In Reply To The Paper “Remarks On The Analytic Hierarchy Process”, **Management Science**, Vol. 36, No. 3, (March), s. 259-268.

Sağır, Cenkan (2006), **Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Edirne.

Sarıdoğan, Ayşe A. (2013), “Lojistik Sektöründe Rekabet Gücü Odaklı Stratejik Maliyet Yönetimi”, **Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi**, Cilt. 2, Sayı. 2, s. 69-95.

Schwenk, Charles, R. (1988), “The Cognitive Perspective On Strategic Decision Making”, **Journal Of Management Studies**, Vol. 25, No. 1, s. 41-55.

Schwenk, Charles, R. (1995), “Strategic Decision Making”, **Journal of Management**, Vol. 21, No. 3, s. 47-493.

Sharfman, Mark, P. Dean, James, W. Jr. (1991), “Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach?”, **Journal of Management**, Vol. 17, No. 4, s. 681-700.

Sharfman, Mark, P. Dean, James, W. Jr. (1997a), **The Effects Of Context On Strategic Decision Making Process And Outcomes**, (in **Strategic Decisions**, Ed. Vassilis Papadakis, Patrick Barwise), Kluwer Academic Publishers, US, s. 179-203.

Sharfman, Mark, P. Dean, James, W. Jr. (1997b), “Flexibility İn Strategic Decision Making Informational And Ideological Perspectives”, **Journal Of Management Studies**, Vol. 32, No. 2, s. 191-217.

- Sharfman, Mark, P. Fernando, Chitru S. (2008), "Environmental Risk Management And The Cost Of Capital", **Strategic Management Journal**, Vol. 29, No. 6, (June) s. 569-592
- Shim, J. P. Warkentin, Merrill, Courtney, James, F. Power, Daniel, J. Sharda, Ramesh, Carlsson, Christer (2002), "Past, Present, And Future Of Decision Support Technology", **Decision Support Systems** Vol. 33, No. 2, (June), s. 111-126.
- Shoemaker, P. J. H. (1982), "The Expected Utility Model: Its Variants, Purposes, Evidence And Limitations", **Journal Of Economic Literature**, Vol. 20, No. 2, s. 529-563
- Simmons, John, Lovegrove, Ian (2005), "Bridging The Conceptual Divide: Lessons From Stakeholder Analysis", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 18, No. 5, s. 495-513.
- Simon, Herbert, A. (1955), "Behavioral Model of Rational Choice", **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 69, No. 1, s. 99-118
- Simon, Herbert, A. (1978), "Rationality as Process and as Product of Thought", **The American Economic Review**, Vol. 68, No. 2, (Papers and Proceedings of the Ninetieth Annual Meeting of the American Economic Association, May), s. 1-16.
- Simon, Herbert, A. Newell, Allen (1971), "Human Problem Solving: The State of The Theory in 1970", **American Psychologist**, Vol. 26, No. 2, s. 145-159.
- Simon, Herbert, A. Smithburg, Donald, W. Thompson, Victor, A. (1985), **Kamu Yönetimi**, (çev. Cemal Mihçioğlu), Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ya., Ankara.
- Snyder, Richard, C. Paige, Glenn, D. (1958), "The United States Decision to Resist Aggression in Korea: The Application of an Analytical Scheme", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 3, No. 3, Special Issue on Decision Making (Dec), s. 341-378.
- Soner, Selin, Önüt, Semih (2006), "Çok Kriterli Tedarikçi Seçimi: Bir Electre-AHP Uygulaması", **Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**, Sigma, 4, s. 110-120

Sporn, Michael B. (2002), "Hobson's Choice and the Need for Combinations of New Agents for the Prevention and Treatment of Breast Cancer", **Journal of the National Cancer Institute**, Vol. 94, No. 4, (February), s. 242-243.

Staw, Barry, M. Sandelands, Lance, E. Dutton, Jane, E. (1981), "Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No. 4 (December), s. 501-524.

Sung-Peng, Hsu, (1976), "Lao Tzu's Conception of Evil, Philosophy East and West", (University of Hawai'i Press) Vol. 26, No. 3 (July), s. 301-316.

Şeker, Kudbettin (2006), **Türk Vergi Sisteminde Katma Değer Vergisi İstisna ve İadelerin Uluslararası Taşımacılık Uygulaması**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Yüksek Lisans Tezi), Isparta.

Tabarrok, Alexander (2000), "Believe in Pascal's Wager? Have I Got a Deal for You", **Theory and Decision Journal**, Vol. 48, No. 2, s. 123-128.

Tangpong, Chanchai, Li, Jin, Johns, Tony, R. (2010), "Stakeholder Prescription and Managerial Decisions: An Investigation of the Universality of Stakeholder Prescription", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 22, No. 3, s. 345-367.

Thompson, James, D. (1967), **Organizations in Action**, McGraw-Hill, New York,

TOBB 2014, Ulaştırma ve Lojistik Meclisi Sektör Raporu,

Tokat, Bülent (1999), "Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı. 1, s. 23-40

Tosi, Henry, Aldag, Ramon, Storey, Ronald, (1973), "On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 18, No. 1 (March), s. 27-36.

Triantaphyllou, E. Shu, B. Sanchez, Nieto S. Ray, T. (1998), "Multi Criteria Decision Making: An Operations Research Approach", **Encyclopedia of Electrical and Electronics Engineering**, Vol. 15, s. 175-186

Tung, Rosalie, L. (1979), "Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure", **Academy of Management Journal**, Vol. 22, No. 4 (December), s. 672-693.

Urfalıoğlu, Fatma, Genç, Tolga, (2013), “ok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Türkiye’nin Ekonomik Performansının Avrupa Birliği ye lkeleri İle Karşılaştırılması”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi** Cilt. 35, Sayı. 2, s. 329-360.

Ülgen, Hayri, Mirze, S. Kadri (2010), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Ya., İstanbul.

nal, Güler, Ferhan, (2011), **Risk Altında Denetim Maliyetini Minimize Edecek Stratejilerin Oyun Teorisi Yaklaşımı İle Belirlenmesi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Isparta.

Velasquez, Mark, Hester, Patrick, T. (2013), “An Analysis of Multi Criteria Decision Making Methods”, **International Journal of Operations Research**, Vol. 10, No. 2, s. 56–66

Venkatesh, Viswanath, Morris, Michael, G. Ackerman, Phillip, L. (2000), “A Longitudinal Field Investigation of Gender Differences in Individual Technology Adoption Decision-Making Processes”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 83, No. 1, (September), s. 33–60.

Verma, Deepika (2014), “Study and Analysis of Various Decision Making Models in an Organization”, **Journal of Business and Management**, Vol. 16, No. 2. Ver. I (February), s. 171-175.

Vroom, Victor, H. (1973), “A New Look at Managerial Decision Making”, **Organizational Dynamics**, Vol. 1, No. 4, (Spring), s. 42-53.

Vural, Danişment, Gencer, Cevriye, Karadoğan, Doğan (2014), “Ulaştırma Uygulamalarına Yönelik ok Modlu Model nerisi”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, Cilt. 13, Sayı. 1, (Mayıs), s. 75-105.

Wally, Stefan, Baum, Robert, J. (1994), “Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 4 (August), s. 932-956.

Walton, Richard, E. Dutton, John, M. (1969), “The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 14, No. 1 (Mar.), s. 73-84.

Wang, Jia , Wang, Greg, G. Ruona, Wendy, E. A. Rojewski, Jay W. (2005), “Confucian Values and The Implications for International HRD”, **Human Resource Development International**, Vol. 8, No. 3, s. 311-326.

Weitzel, William, Jonsson, Ellen, (1989), “Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 34, No. 1 (March), s. 91-109.

Wheelen, Thomas, L. Hunger, J. David (2012), **Strategic Management and Business Policy**, Thirteenth Edition, Pearson Education, Inc. New Jersey.

Williamson, Oliver, E. (1995), “Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed”, **De Economist**, Vol. 146, No. 1, s. 1-32.

Yazıcı, Selim (2001), **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Ya., Bursa.

Yürekli, Hüseyin, (2008), **Taarruz Helikopteri Seçiminde ELECTRE Yönteminin Kullanılması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sayısal Yöntemler Bilim Dalı (Yayımlanmış Doktora Tezi), İstanbul.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Sayın Yönetici,

Günümüz lojistik sektöründe stratejik karar verme [Strategic Decision Making] kritik bir role sahiptir. Ancak sektör işletmeleri stratejik karar sürecine çok sayıda faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler rasyonellik düzeyi, verilen kararın önemi, dışsal kontrol, belirsizlik ve çatışma birincil nitelikte değerlendirildiği görülmektedir.

Bu amaçla aşağıda sunulan anket, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde “Stratejik Karar Verme Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörler” isimli tez kapsamında tasarlanmış bulunmaktayız.

Anketimize vereceğiniz cevaplar, bu konuya dikkat çekmek ve faktörlerin önem derecelerini belirlemek konusunda yadsınmaz katkı yapacaktır. Vereceğiniz cevaplar, bilimsel ve akademik etik çerçevesinde değerlendirilecek ve ele alınacaktır. Şimdiden ankete vereceğiniz cevaplarınız için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Gürcan Papatya

Süleyman Demirel Ün. İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Mehmet Nedim Uygur

Süleyman Demirel Ün. SBE İşletme Bölümü Mastır Öğrencisi

TANIMLAYICI BİLGİLER

KİŞİ BİLGİLER			İŞLETME BİLGİLERİ		
(Lütfen ilgili kutuyu çek ediniz)			(Lütfen ilgili boşluğa yazınız)		
Unvan/Statü			Firma Yaşı:		
Üst Düzey	Orta Düzey	Alt Düzey	Firma Sahiplik Yapısı:		
İşletmede Çalışma Süreniz			Firmanın menşei:		
1 yıldan az	1-5 yıl	5 yıldan fazla	Firma Çalışan Sayısı:		
Cinsiyet			Faaliyet Niteliği:		
Erkek	Kadın		Filonuzdaki araç sayısı?		
Yaş			Yıllık taşıdığınız ürün miktarı (ton/adet)		
25-30	30-40	40+	Hangi (ana) ürün seti sevk ediyorsunuz?		
Eğitim Düzeyi			(Daha çok) Hangi bölgelere sevkiyat yapıyorsunuz?		
Lise	Lisans	Yüksek Lisans			
Eğer sonuçların bir özetini isterseniz, lütfen e-postanızı yazınız:					
.....@.....					

1. RASYONELLİK (Sektörel çevrede analitik kararlar vermenin SKVS üzerindeki etkilerini ölçmektedir. 7 li likert ölçeği kullanılmıştır.)

1.1. Şirketiniz verilecek kararlar için ne ölçüde kapsamlı bilgi toplar? (1- Asla 7- Çok Kapsamlı)

1 2 3 4 5 6 7

1.2. Şirketiniz karar vermeden önce topladığı bilgileri nasıl analiz eder? (1- Asla 7- Çok detaylı)

1 2 3 4 5 6 7

1.3. Şirketiniz için karar verme süreçlerinde sayısal/çözümleyici teknikler ne ölçüde önemlidir? (1- Hiç 7- Çok önemli)

1 2 3 4 5 6 7

1.4. Şirketiniz karar verme süreçlerini nasıl tanımlarsınız? (1- Her zaman analitik 7- Her zaman sezgisel)

1 2 3 4 5 6 7

1.5. Şirketinizin önemli /birincil nitelikli bilgiler üzerine odaklanıp gereksiz bilgilerle ilgilenmemesi, karar verme sürecinde ne ölçüde etkilidir? (1-Hiç etkili değil 7-En etkili)

1 2 3 4 5 6 7

2. KARARLARIN ÖNEM DERECESESİ (Verilen kararların önem derecesinin SKVS üzerindeki etkilerini ölçer. 7'li likert ölçeği kullanılmıştır.)

2.1. Verilen/verilecek kararlar şirketiniz için ne ölçüde önemlidir? (1- Hiç önemli değildir. 7- Her zaman önemlidir.)

1 2 3 4 5 6 7

2.2. Verilen kararların şirketiniz üzerindeki olası etkileri hakkındaki düşünceniz nedir? (1- Yıkıcı kötü etki 7- Mükemmel gelişme)

1 2 3 4 5 6 7

2.3. Şirketinizin verdiği kararları ertelemesi ne ölçüde sonuçlar doğurur? (1- Hiç sorun yaratmaz 7- Çok ciddi sorunlar yaratır)

1 2 3 4 5 6 7

3. ÇATIŞMA (Karar verme sürecinde yöneticilerin fikir birliğine varamamanın SKVS üzerindeki etkilerini ölçmektedir. 7'li likert ölçeği kullanılmıştır.)

3.1. Şirket içinde bir departmanda verilen kararın sonuçları diğer departmanlar üzerinde ne ölçüde etkilidir? (1- Hiç etkili değildir. 7- Çok büyük etkisi vardır.)

1 2 3 4 5 6 7

3.2. Karar vericilerin çıkarları, ne ölçüde şirket içi çatışmalara neden olur? (1-Asla 7- Her zaman)

1 2 3 4 5 6 7

3.3. Şirketinizin yöneticileri verilen fırsatları, şirket lehine ne ölçüde avantaja çevirebilir? (1- Asla 7- Her zaman)

1 2 3 4 5 6 7

4. **BELİRSİZLİK** (Değişen iş çevresi koşullarında bilginin karar verme sürecindeki etkisini ölçmektedir. 7'li likert ölçeği kullanılmıştır.)

4.1. Şirketiniz karar verdikten sonra ne ölçüde yeni bilgiye ihtiyacı olur? (1- Tüm gerekli bilgilere sahibiz 7- Çok büyük ölçüde yeni bilgiye ihtiyaç duyarız)

1 2 3 4 5 6 7

4.2. Karşılaştığınız sorunlar ne ölçüde geçmişteki diğer sorunlarla benzerlik gösterir? (1- Hiç göstermez 7- Çok büyük benzerlik gösterir)

1 2 3 4 5 6 7

4.3. Daha önce verilen kararlar, eyleme geçtiğinde sonuçlarının ne ölçüde tahmin edebilir? (1- Hiç zor değil 7- Çok zor)

1 2 3 4 5 6 7

4.4. Şirketiniz bir karar verdiğinde, bu kararın doğru seçim olduğuna ne ölçüde güvenebilirsiniz? (1- Hiç Güvenilir Değil 7- Her zaman Güvenilir)

1 2 3 4 5 6 7

5. STRATEJİK KARAR VERME

5.1. Müşteri tatmin düzeyi göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz? (1- Hiç Başarılı Değil 7- Çok Başarılı)

1 2 3 4 5 6 7

5.2. Satışlarındaki artış/azalışı göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz? (1- Hiç Başarılı Değil 7- Çok Başarılı)

1 2 3 4 5 6 7

5.3. Uzun dönemli karlılık düzeyini göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz? (1- Hiç Başarılı Değil 7- Çok Başarılı)

1 2 3 4 5 6 7

5.4. Çalışanların tatmin düzeyi ve firma amaçlarına bağlılıklarını göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz? (1- Hiç Başarılı Değil 7- Çok Başarılı)

1 2 3 4 5 6 7

5.5. Mevcut finansal gücünü (finansal kaynakları arttırma yeteneği) göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz? (1- Hiç Başarılı Değil 7- Çok Başarılı)

1 2 3 4 5 6 7

TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK-2: Anketin Uygulandığı İşletmelerin Listesi

A İŞLETMESİ*	
ACETOĞLU ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 238 11 04).
AKDOĞANLAR NAKLİYAT	(Tel. 0324 237 52 05).
AK-TRANS ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 238 32 24).
ARI-HAN ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 221 43 43).
ASLAN FUAT LOJİSTİK	
ATAK ULUSLARARASI	(Tel. 0324 233 42 49).
B İŞLETMESİ*	
BYN ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 237 80 17).
C İŞLETMESİ*	
CANGIROĞLU LOJİSTİK	(Tel. 0324 323 15 35).
CETA LOJİSTİK	(Tel. 0541 421 72 73).
ÇİMEN TRANS ULUSLARARASI TAŞIMACILIK	(Tel. 0324 233 42 08).
D İŞLETMESİ*	
DENİZ ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 231 86 51).
DİDİM LOJİSTİK	
DİDİM TRANS ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 233 73 71).
DURMUŞ LOJİSTİK	(Tel. 0 324 238 50 35).
E İŞLETMESİ*	(Tel. 0324 238 28 93).
EN-KA ULUSLARARASI NAKLİYAT	
ESF LOJİSTİK	(Tel. 0324 237 16 59).
F İŞLETMESİ*	
FRC LOJİSTİK	(Tel. 0324 238 46 47).
G İŞLETMESİ*	
H İŞLETMESİ*	
HABUR PETROL ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 221 42 11).
HASRET ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 238 83 45).
HELBİN ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 237 88 33).
K İŞLETMESİ	
KASOOĞLU ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 238 73 10).
KOCAPINAR TIRANS ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 238 85 06).
KOÇER LOJİSTİK	(Tel. 0324 232 41 27).
MAZİ GIDA ULUSLARARASI NAKLİYAT	
MBA LOJİSTİK	(Tel. 0324 234 33 73).
MEDYA TRANS ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 238 25 70).
MERCAN AĞIR ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 238 60 05).
NEZİROĞLU ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 238 28 91).
OCAK TRANS ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 239 05 55).
OKÇU TRANS ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 233 47 45).
OSMANOĞLU ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 239 21 47).
ÖZ COSKAR ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 238 94 12).
ÖZ İLBAŞ ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 239 04 50).
ÖZÇELİK TRANS ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 238 03 73).
ÖZKAN LOJİSTİK	(Tel. 0324 221 63 77).
ÖZKAN TRANS ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 237 56 39).
ÖZLEM ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 238 83 45).
PINAR LOJİSTİK	(Tel. 0324 329 50 66).
POLAT LOJİSTİK	(Tel. 0544 381 89 27).
RAM SER ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 238 63 04).
RASHEED SAEED COMPANY LOJİSTİK	(Tel. 0324 237 07 27).
ROBAR ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 221 42 11).
SAF ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0 324 237 16 59).
SUNMAZ ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 233 19 73).
ŞAMBES LOJİSTİK	(Tel. 0324 239 00 23).
ŞİĞVA LOJİSTİK	(Tel. 0324 238 19 90).
ŞİĞVA TRANS ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0 324 238 68 89).
USASM ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 238 60 36).
ÜREN LOJİSTİK	(Tel. 0324 237 88 82).
YALINTEPE LOJİSTİK	(Tel. 0324 221 42 11).
YENİ DESTAN ULUSLARARASI NAKLİYAT	(Tel. 0324 232 07 89).
ZEYDİN LOJİSTİK	(Tel. 0324 239 28 52).

* İşletme yöneticilerinin istekleri doğrultusunda, isim, unvan ve telefonları saklı tutulmuştur.

Ek-3:**Tablo 5: Örgütsel Karar Verme Modelleri**

Model	Açıklama
Sınırlı Ussallık ve Yönetmel Kişi Modeli	Simon insan zihninin sorunları bütün karmaşıklığı ile kavrayamayacağını vurgulayarak sorunun basitleştirilmiş, yaklaşık ve sınırlı bir modelini yaptığı söyler. Simon bu basitleştirmenin karakteristiğini şu şekilde sıralar: Optimallığın, ölçüt değişkenlerinin tatmin ediş seviyesine ulaşmasını sağlayan memnuniyet ve gereksinimler tarafından değiştirilmesi, eylem alternatifleri ve eylem sonuçları araştırma süreçleri boyunca sırayla keşfedilmesi, eylem programlarının repertuarları, organizasyon ve bireyler tarafından geliştirilmesi ve bunlar tekrarlayan durumlarda tercih alternatifleri olarak kullanılması, her spesifik eylem programının kısıtlı durum aralığı ve kısıtlı sonuç aralığı ile başa çıkabilmesi, her eylem programının diğerlerini yarı bağımsızlık içinde yürütme yeteneğine sahip olması ve bunların birbirlerine gevşek bir bağ ile bağlı olmasıdır. Simon vd., göre yönetmel kişi örgüt amaçlarını varguları için değer öncülleri olarak benimser, örgütün öbür üyelerinin kendi üzerinde yaptığı etkilere karşı özellikle duyarlıdır, kendisinin başkaları, başkalarının kendisi için birtakım beklentileri vardır, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek konusunda gönüllü yüksektir. Yönetmel kişinin belki de en ilginç, en eşsiz yönü, örgütten gelen etkilerin onun belirli birtakım işler yapmasının yanında onda örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarıyla işbirliği yapma alışkanlığını da yaratmasıdır.
Uyarlayıcı-Ussal Karar Verme Modeli:	Cyert ve March organizasyonun amaçlarını, beklentilerini ve seçimlerini etkileyen faktörlerden dolayı ussal davranamayacağını belirtmiştir. Ancak önceki deneyimlerinden faydalanarak uyarlayıcı ussal bir model oluşturulabileceği düşüncesi korunmuştur. Bunun yapılabilmesi için, iki yönlü ve etkili bir haberleşme ağı ve dıştaki değişikliklere olduğu kadar içteki değişikliklere karşı duyarlılığı olan karar verme süreci olmak üzere iki temel öğenin gerekli olduğunu ifade etmiştir.
Toplumbilimsel Model	Thompson ve Tuden tarafından geliştirilen bu model, alternatiflerin beklenen sonuçlar ve sebep sonuç ilişkilerini işaret eden inançlar ve bu sonuçlar hakkındaki tercihlere dayanmaktadır. Sonuçların ve anlamların bilinip bilinmemesine göre tanımlanan dört belirgin karar türü ve buna bağlı olarak dört ayrı strateji ortaya çıkmaktadır: (a) Bireyler, hangi alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağı ve hangi alternatiflerin istendiği noktalarında görüş birliğine varabilirler. Bu tür kararların verilmesi hesap uzmanları gerektirir. Kendi alanları ile ilgili kararlar için gereken bütün bilgiler bu uzmanlara verilir. (b) Bireylerin hepsi bir alternatifi tercih edebilirler, ama bu alternatfin ne gibi sonuçlar doğuracağı konusunda farklı görüşler olduğunda karar, katılanların neden-sonuç ilişkileri hakkındaki yargılarına dayanacaktır. Bu tür kararlar mümkün olduğu kadar neden sonuç hakkında bilgiliye sahip kesimlerin katıldığı bir birim gerektirir. Her üye her karara katılmalı, eşit oy hakkı olmalı ve çoğunluğun seçtiği alternatifte karar kılınmalıdır. (c) Neden-sonuç ilişkilerinde bir görüş birliğine varılması olabilir ama tercihlerde bir anlaşmaya varılmayabilir. O zaman bir uzlaşmaya gidilmeye çalışılır. Bu tür kararlarda meclisler gibi, örgüt içinde çeşitli grupları temsil eden organlar kurulmalıdır. Çatışan her grup birim içinde temsil edilmeli ve bir birlerini veto yetkisine sahip olmalıdırlar. Her grup anlaşma isteğine sahip olmalıdır.(d) Hangi alternatiflerin istendiği ve alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağı konusunda bir anlaşma olmadığı durumlarda ya sorun bir kenara bırakılır yada daha güçlü kişiliği olan bir önder örgütü toplar. Bu tür kararlarda çatışan güçlerin eşit olması bildirişmenin her üyeye ulaşılması sağlanmalıdır.
Çözümleyici Model	Snyder tarafından 1958 yılında geliştirilen bu modelde odak nokta karar vericiler ve onları etkileyen faktörlerdir. Snyder bu faktörleri şu şekilde sıralamaktadır: (a) Yetki alanları, bir birimin içindeki karar vericilerin yetki alanlarını örgütün biçimsel kuralları ve herkesçe kabul görmüş davranış kuralları belirlemektedir. (b) Karar vericinin haberleşme ağı içindeki yeri de onun durumunun tanımını yapmasını etkiler.. (c) Bu modele göre güdüler sadece karar vericilerin hareketlerini açıklamakta kullandıkları sözler olarak kabul edilmektedir. Karar vericilerin dile getirmedeği gizli istekler araştırılmamaktadır.

Kaynak: March, James, Simon, Herbert (1993), **Organizations: Second Edition**, Blackwell Publisher, Massachusetts, s. 191-192; Simon, Smithburg, Thompson, 1985, s. 67; Cyert, Richard, M. Dill W. R. March, James, G. (1958), "The Role of Expectations in Business Decision Making", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 3, No. 3, Special Issue on Decision Making (December), s. 307-340; Onaran, 1975, s. 67-68; Nutt, Paul, C. (2010), "An Empirical Test of Thompson's Model of Strategic Choice", **International Journal of Business**, Vol. 15, No. 2, s. 162-163; Snyder, Richard, C. Paige, Glenn, D. (1958), "The United States Decision to Resist Aggression in Korea: The Application of an Analytical Scheme", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 3, No. 3, Special Issue on Decision Making (December), s. 341-37.

Ek-4:

Tablo 6: Çok Kriterli Karar Verme Modelleri

Modeller	Açıklama
AHP (Analitik Hierarchy Process)	1977, 1980 ve 1986 yıllarında Thomas Saaty tarafından ortaya atılan ve geliştirilen AHP hedeflere ulaşmak için birden çok alternatifini farklı kriterleri göz önünde bulundurarak karşılaştıran çok değişkenli ortamlarda karar sorunlarına çözüm sunmaktadır. Saaty AHP modelini şu şekilde tanımlamıştır; Çok kriterli ve çok aktörlü kararlar söz konusu olduğunda AHP aynı anda tüm sezgisel ve rasyonel durumlar ile başa çıkabilmek için geniş bir çerçeveye sunar. AHP Karar verme süreçlerinde çok düzeyli karmaşık bir yapıda alternatifleri, kriterler ve alt kriterleri ayrıştırarak genel karar işlemini açıklamaya çalışıp çözüme katkı sunar.
ELECTRE (ELimination Et Choix Traduisant la Realite)	ELECTRE yöntemi, 1968 yılında, karar verme ile ilgili yaptığı çalışmalar sonucunda Bernard Roy tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. ELECTRE yöntemi, değerlendirilecek her bir faktör için alternatifler arasında ikili üstünlük kıyaslamalarına dayanır bir modeldir. Model daha az olumlu olan alternatifleri eleyerek olumlu alternatiflerin daha net bir görünüme kavuşmasını sağlar. ELECTRE, karar verme problemlerinde Kantitatif ve kalitatif değerleri aynı anda dahil edebilen bir model olarak ön plana çıkmaktadır. Bu yöntemin en büyük avantajının belirsizliği hesaba katma özelliği olduğu belirtilmiştir.
TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)	ELECTRE modeline alternatif olarak geliştirilen TOPSIS ilk olarak 1981 yılında Hwang ve Yoon tarafından ÇKKV problemlerini çözmek için geliştirilmiştir. Model pozitif ideal çözüme en yakın ve negatif ideal çözüme en uzak olma ilkesine dayanır. Triantaphyllou vd. yaptıkları çalışmada İdeal çözüm alternatiflerinin göreceli yakınlığını ölçmek için Öklid mesafesi yaklaşımı kullanıldığını böylece alternatiflerin tercih sırasının bu göreceli mesafelerin karşılaştırılması ile elde edildiğini belirtmiştir.
PROMETHEE (The Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation)	PROMETHEE modeli ilk olarak PROMETHEE I (Kısmi Sıralama) ve PROMETHEE II (Tam Sıralama) olarak 1982 yılında J.P. Brans tarafından geliştirilmiştir. Brans modelin temel özelliklerini basitlik, berraklık ve dengelilik olarak ortaya koymuştur. PROMETHEE'nin diğer ÇKKV modellerine göre avantajlı yönü kullanımın kolay olması ve kriterlerin orantılı olduğu varsayımını gerektirmemesidir. Dezavantajları ise ağırlıkları ve değerleri atamak için net bir yöntem sağlayamamasıdır.
Gri Teori	Gri teori 1982 yılında Ju-long Deng tarafından ortaya atılmıştır. Deng, gri sistemleri yapı mesajı, operasyon mekanizması ve davranış belgeleri gibi bilgilerin eksik olduğu sistemler olarak tanımlamıştır. Gri teoride bilgilerin tam olarak bilindiği sistemlere 'beyaz sistem' bilgilerin hepsinin bilinmediği sistemlere 'siyah sistem' ve bilgilerin bir kısmının bilinip bir kısmının bilinmediği sistemlere de 'gri sistem' adı verilmiştir. Model belirsiz yada anlaşılabilir verilerin etkili bir şekilde gösterilmesini ve işlenmesini sağlayabilir ve sistemlerin gelişimi ve işlevsel özellikleri ile ilgili bakış açıları sunabilir. Modelin temel özelliğinin kıt ve belirsiz verilerin etkili bir şekilde kullanılması ile yeni bakış açıları sunarak karar problemlerinde çözüme katkı sunmasıdır.

Kaynak: Bemasconi, Michele, Choirat, Christine, Seri, Raffaello, (2010), The Analytic Hierarchy Process and the Theory of Measurement, **Journal of Management Science**, Vol. 56 No. 4, (April), s. 699; Saaty, Thomas, L. (1986), Axiomatic Foundation Of The Analytic Hierarchy Process, **Management Science**, Vol. 32, No. 7, (July), s. 841; Saaty, Thomas, L. (1990), An Exposition Of The AHP In Reply To The Paper 'Remarks On The Analytic Hierarchy Process', **Management Science**, Vol. 36, No. 3, (March), s. 259-268; Yürekli, Hüseyin, (2008), Taarruz Helikopteri Seçiminde ELECTRE Yönteminin Kullanılması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sayısal Yöntemler Bilim Dalı (Yayımlanmış Doktora Tezi), İstanbul, s. 40; Soner, Selin, Önüt, Semih, (2006), Çok Kriterli Tedarikçi Seçimi: Bir Electre-AHP Uygulaması, **Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**, Sigma, Sayı. 4, s. 111; Triantaphyllou, E. Shu, B. Sanchez, Nieto S. Ray, T. (1998), Multi Criteria Decision Making: An Operations Research Approach, **Encyclopedia of Electrical and Electronics Engineering**, Vol. 15, s. 180; Velasquez, Mark, Hester, Patrick, T. (2013), An Analysis of Multi Criteria Decision Making Methods, **International Journal of Operations Research**, Vol. 10, No. 2, s. 62; Triantaphyllou vd. 1998, s. 182-184; Lai, Young-Jou, Liu, Ting-Yun, Hwang, Ching-Lai, (1994), TOPSIS For MODM, **European Journal of Operational Research**, Vol. 76, No. 3, s. 487; Triantaphyllou vd. 1998, s. 182-183; Brans, J.P. Mareschal, B. (2005), PROMETHEE Methods, In **Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys**, (Ed. J. Figueira, S. Greco, and M. Ehrgott), Springer Verlag, Boston, Dordrecht, London, s. 164; Brans, J.P. Vincke, P. Mareschal, B. (1986), How to Select and How to Rank Projects: The PROMETHEE Method, **European Journal of Operational Research**, Vol. 24, No. 2, s. 228; Brans, J.P. Vincke, P. Mareschal, B. (1986), How to Select and How to Rank Projects: The PROMETHEE Method, **European Journal of Operational Research**, Vol. 24, No. 2, s. 228; Velasquez, Mark, Hester, Patrick, T. (2013), An Analysis of Multi-Criteria Decision Making Methods, **International Journal of Operations Research**, Vol. 10, No. 2, s. 56-66; Deng, Ju-Long, (1989), Introduction to Grey System Theory, **The Journal of Grey System**, Vol. 1, s. 1; Kuang, Hanbin, (2014), **Grey Numbers in Multiple Criteria Decision Analysis and Conflict Resolution**, University of Waterloo Department of Systems Design Engineering, (A Thesis Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy), Ontario, Canada, s. 11-12.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Mehmet Nedim Uygur

İletişim Bilgileri : nedimmehmet@hotmail.com

Doğum Yeri ve Yılı : Mardin / 14.05.1983

Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu : Lisans

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Ön Lisans	İşletme	Süleyman Demirel Üniversitesi	2006-2008
Lisans	İşletme	Süleyman Demirel Üniversitesi	2009-2012
Yüksek Lisans	İşletme	Süleyman Demirel Üniversitesi	2013-