

**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE KARAR VERME SÜRECİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN: GÜRKAN GÜNDÜZ**

**DANIŞMAN: PROF. DR. TURGAY UZUN**

**EYLÜL, 2014  
MUĞLA**

**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE KARAR VERME SÜRECİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN: GÜRKAN GÜNDÜZ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsünde**

**“Yüksek Lisans”**

**Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 21.10.2014**

**Tezin Sözlü Savunma Tarihi :30.09.2014**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Turgay UZUN**

**Jüri Üyesi :Doç. Dr. Ramazan GÜNLÜ**

**Jüri Üyesi : Doç. Dr. Soner TASLAK**

**Enstitü Müdür V. : Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT**

**EYLÜL, 2014**

**MUĞLA**

## TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 25/09/2014 tarih ve 649/1 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Gürkan GÜNDÜZ' ün " TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE KARAR VERME SÜRECİ " adlı tezini incelemiş ve aday 30/09/2014 tarihinde saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edildiğine oy birliği ile karar verildi.

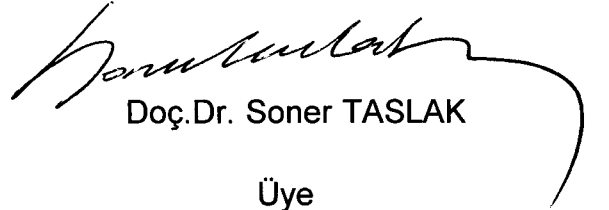


Prof. Dr. Turgay UZUN  
Tez danışmanı



Doç. Dr. Ramazan GÜNLÜ

Üye



Doç. Dr. Soner TASLAK

Üye

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE KARAR VERME SÜRECİ " adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01/10/2014

  
GÜRKAN GÜNDÜZ

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN**

**Soyadı : GÜNDÜZ**

**Adı : Gürkan**

**Kayıt No:**

**TEZİN ADI**

**Türkçe : Türk Silahlı Kuvvetlerinde Karar Verme Süreci**

**Y. Dil : Decision – Making Process in Turkish Armed Forces**

**TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans**

**Doktora**

**Sanatta Yeterlilik**



**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi**

**Fakülte :**

**Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Diğer Kuruluşlar :**

**Tarih : 30.09.2014**

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayınlayan :**

**Basım Yeri :**

**Basım Tarihi :**

**ISBN :**

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı : UZUN, Turgay**

**Ünvanı : Prof. Dr.**

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI:85

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Karar Verme Süreci
2. Türk Silahlı Kuvvetlerinde Karar Verme
- 3.

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Lider
2. Yönetici
3. Karar
4. Karar Verme Süreci

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Leader
2. Manager
3. Decision
4. Decision- Making Process

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum



2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir O

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir O

Yazarın İmzası :



Tarih :21/10/2014

## ÖZET

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Yönetici, Karar, Karar Verme Süreci.

Karar verme bilinen en temel anlamı ile bir problemi çözme işidir. Karar verme süreci ise çok çeşitli tanımlarla açıklanabilen bir kavramdır. Geniş manada karar verme süreci bilinen davranış biçimlerinden akla en yatkın olanının seçilmesi, belirli bir amaca ulaşmada denenebilecek tüm yolların masaya yatırılması, akabinde bu yollardan en makulünün tespit edilmesi, muhtemel davranışların sistem içi ve sistem dışı etkenlerle birlikte geliştirilip değerlendirilmesi neticesinde sistemin kabul gören, yani sonucu etkileyen davranış biçiminin belirlenmesi sürecidir. Yöneticiler karar verme aşamasında öncelikle sorunun tanımlanması, mevcut problemin sentezlenmesi, son olarak da uygulama ve eylemin faaliyete geçirilmesi işlemini yaparlar.

Bu kapsamda ele alınacak konu; karar verme sürecinin işleyişi ile orduda kullanımınıdır. Karar verme, belirli bir sistematik içerisinde yönetilen ve örgütlerin en disiplinlisi olan orduda büyük sorumluluklar içeren bir faaliyettir. Bu çalışmada karar verme sürecinin etkin olarak kullanıldığı organizasyonlardan olan ordular ele alınıp, Türk Silahlı Kuvvetleri'nde en düşük birimden en yüksek birime kadar liderlik görevini üstlenen personelin karar verme süreci değerlendirilmiş; Orta doğu ve ülkemizi tehdit eden IŞİD terörü ile mücadelede komuta kademesinin karar modeli örnek olayla ortaya konulmuştur

## **ABSTRACT**

**KeyWords:** Leader, Manager, Decision, DecisionMakingProcess

Decision making is known as an issue of problem solving with its main meaning. Decision making process is also a description which can be explained with various statements. As a common description, decision making process means; selecting the most acceptable behaviours, trying all of the manners to achieve the goal, besides determining the most acceptable one, and choosing the most effective results that will impress the solution. Administrators, at the outset, define the problem and then evaluate subjects and finally they do the process of achieving the result.

In this contest, the subject is that using the decision making process in army. Decision making in army that is managed in the most disciplined and systematical way, is an issue that needs great responsibility. Decision making process that is used efficiently in the army from the highest rank to the lowest rank will be dealt in.



## İÇİNDEKİLER

### ÖNSÖZ

### GİRİŞ

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KARAR VE KARAR VERME SÜRECİ

1.1. KARAR VE KARAR VERME.....	4
1.1.1. Karar ve Karar Verme Kavramı.....	4
1.1.2. İyi Bir Kararda Bulunması Gereken Nitelikler.....	5
1.1.3. Karar Türleri.....	7
1.1.3.1. Yönetmel Kararlar.....	7
1.1.3.2. Yönetim Düzeylerine Göre Karar Türleri.....	8
1.1.3.3. Yapılarına Göre Karar Türleri.....	10
1.2. KARAR VERME SÜRECİ.....	11
1.2.1. Karar Verme Sürecinin Temel Özellikleri.....	11
1.2.2. Karar Verme Sürecinin Evreler.....	14
1.2.2.1. Amaç ve Problemin Belirlenmesi.....	14
1.2.2.2. Probleme İlişkin Verilerin Toplanması.....	14
1.2.2.3. Alternatif Çözüm Yollarının Belirlenmesi.....	15
1.2.2.4. Alternatiflerin Değerlendirilmesi.....	15
1.2.2.5. En Uygun Alternatifin Seçilmesi ve Değerlendirilmesi	16
1.2.2.6. Kararın Uygulanması ve Sonucun Değerlendirilmesi	16
1.2.3. Karar Verme Süreci Modelleri.....	17
1.2.3.1. Klasik Karar Modeli.....	17
1.2.3.2. Yönetmel Karar Verme Modeli.....	18
1.2.3.3. Politik Karar Verme Modeli.....	19
1.2.4. Karar Verme Süreci Ortamlarına Göre Karar Verme.....	20
1.2.4.1. Tam Belirlilik Ortamında Karar Verme.....	20
1.2.4.2. Risk Ortamında Karar Verme.....	21
1.3. KARAR VERME DAVRANIŞINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	21
1.3.1. Karar Verecek Olanlar.....	22
1.3.1.1. Karar Verenlerin Kişilik Özellikleri.....	22

1.3.1.2. Karar Verenlerin Değerleri.....	22
1.3.1.3. Karar Vericinin Riske Karşı Tutumu.....	23
1.3.1.4. Grup Olarak Karar Verme - Karara Katılma.....	24
1.3.1.5. Karar Verenlerin Algılaması.....	26
1.3.2. Verilen Kararın Önemi .....	26
1.3.3. Kararların Çevresi .....	27
1.3.4. Zaman Faktörü .....	27
1.3.5. Verilen Kararın Sonucu.....	28
1.4 YÖNETİM VE KARAR VERME.....	29
1.4.1 Yönetimde Karar Vermenin Yeri ve Önemi.....	29
1.4.2 Yönetici ve Astlarda Karar Verme Davranışı.....	30
1.4.2.1 Yöneticilerde Karar Verme Davranışı.....	30
1.4.2.2 Astlarda Karar Verme Davranışı.....	30

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE KARAR VERME SÜRECİ

2.1.TSK'DA KARAR VERME SÜRECİNE GENEL BİR BAKIŞ .....	33
2.2.KOMUTANIN VE KARARGAHIN ROLÜ.....	34
2.3.PLÂNLAMA AŞAMASINDA KEŞFİN ÖNEMİ.....	35
2.4.ASKERİ KARAR VERME SÜRECİNİN MODELİ.....	35
2.4.1.Görevin Alınması.....	36
2.4.2.Görev Analizi.....	37
2.4.3.Harekât Tarzının Geliştirilmesi.....	38
2.4.3.1.Harekât Tarzının Özellikleri.....	39
2.4.3.2.Harekât Tarzının İlkeleri ve Adımları.....	40
2.4.3.3.Harekât Tarzı Brifingi.....	44
2.4.4.Harekât Tarzının Analizi (Savaş Oyunları).....	44
2.4.4.1.Savaş Oyunu Süreci.....	45
2.4.4.2.Savaş Oyununun Genel Kuralları.....	45
2.4.4.3.Savaş Oyununun Sorumlulukları.....	46
2.4.4.4.Savaş Oyununun Adımları.....	47
2.4.4.5.Savaş Oyunu Brifingi.....	50

2.4.5.Hareket Tarzının Mukayesesi.....	51
2.4.6.Komutanın Karar Brifingi.....	52
2.4.7.Hareket Tarzı Onayı.....	52
2.4.8.Karar ve Emirlerin Verilmesi.....	53
<b>2.5.MUHAREBEDE KARAR VERME SÜRECİ.....</b>	<b>53</b>
2.5.1.Görev Analizi.....	54
2.5.2.Komutanın Anafikri.....	55
2.5.3.Harekât Tarzları Geliştirilmesi.....	56
2.5.4.Harekât Tarzlarının Tahlili ve Mukayesesi.....	57
2.5.5. Karar ve Emirlerin Verilmesi.....	58
<b>2.6. ÇABUK KARAR VERME SÜRECİ.....</b>	<b>59</b>
2.6.1. Genel Etkenler.....	60
2.6.2. Komutanın Rolü.....	62
2.6.3. Kurmayların Rolü.....	62
2.6.4. Görevin Alınması.....	63
2.6.5. Görevin Analizi.....	63
2.6.6. Komutanın Rehberliği.....	64
2.6.7. Harekât Tarzının Geliştirilmesi.....	64
2.6.8. Harekât Tarzının Analizi.....	65
2.6.9. Harekât Tarzının Mukayesesi.....	66
2.6.10. Harekât Tarzının Onayı.....	66
2.6.11. Karar ve Emirlerin Verilmesi.....	66
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>TSK' da KARAR VERME SÜRECİ HAKKINDA ÖRNEK OLAY.....</b>	<b>68</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>75</b>

## ÖNSÖZ

Lisansüstü eğitimime başladığım günden beri bana bir ağabey edasıyla davranan, stres dolu süreçlerimde dinginliğiyle ışık veren ve konu seçimimde cesaretlendiren değerli danışmanım Prof. Dr. Turgay UZUN'a, yine lisansüstü eğitimin her safhasında deneyimlerini benimle paylaşarak bilmediklerimi öğreten saygı değer büyüğüm Doç. Dr. Hüseyin ÇEKEN'e, lisans eğitimimden aklımda kalan tek hocam, güzel insan ve değerli komutan Doç. Dr.Yarbay Mustafa POLAT'a, dostlarım Suat UZUNER'e ve Ahmet İNKAYALI'ya, Murat AKPINAR'a bu süreçte hayli ihmal ettiğim değerli eşime katkılarından dolayı teşekkürü borç bilir saygı ve sevgilerimi sunarım.

NOT: Bu eserde belirtilen komutanın karar vermesiyle ilgili hususlar tamamen kendi bilgi birikimim ve araştırmalarım sonucunda ortaya çıkan şahsî görüşler olup Türk Silahlı Kuvvetleri'nin görüşünü yansıtmamaktadır.

Gürkan GÜNDÜZ

Eylül,2014

## GİRİŞ

Günümüz dünyası siyasî, ekonomik, teknolojik ve askerî alanlarda durdurulamaz ve çığ gibi büyüyen gelişmelere ve değişmelere sahne olmaktadır. “Bilgi ve Uzay” çağı olarak adlandırılan içinde bulunduğumuz çağda yeni yüzyılın ve yenedünya düzeninin oluşumunu ve şekillenmesini yönlendiren, temel ihtiyacımız ve değişmeyen önceliğimiz şüphesiz ‘bilgi’dir. Bu çağda ülkelerin gücü literatüre kazandırdıkları ve kattıkları bilgi ile doğrudan ilişkilidir. Böyle bir ortamda, mevcut kaynakları, insanı ve doğayı en verimli şekilde yönetebilmek için yeni yeni yönetme sistemleri oluşturmak, oluşturulan bu sistemin işlemlerini sağlayacak insanları yetiştirmek önemli bir hâl almıştır. Nitekim bilgi ve uzay çağında ilerlemenin göze çarpan en önemli özelliği insan kaynaklarını merkeze koyan kuramların üretime ve gelişime sağladıkları katkıdır. İnsan bilgiyi ortaya koyan, çıkaran, geliştiren, düşünen ve düşündüren kıymetli bir varlıktır. Bu sebepten insan gelişimine, eğitimine daha da önemlisi yönetici eğitimine çok önem vermeliyiz.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda gelişmelere, değişmelere ayak uydurmak ve varlığımızı sürdürebilmenin yolu çeşitli örgütlere üye olmaktan, topluluklar oluşturmaktan ve amaçlar belirlemekten geçmektedir. Bu bağlamda insanı amaca ve başarıya ulaştıracak etkenlerin başında “Etkili Yönetim ve Yönetici” olgusu gelmektedir. Özellikle sanayi devrimi devamında yönetim ve yönetici giderek önem kazanan kavramlar olmuştur. Ekonomik zenginlik sağlayan fabrikalar ve büyük pazarlar, etkili yönetici kadroları oluşturarak, insandan ve hammaddeden maksimum verimi sağlamaya ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Yönetici, sistemin insanî kanadını verimli şekilde idare ederek üretime katkısı en yüksek düzeylere çıkarabilir. Etkili bir yönetici olmanın yolu ise liderlik vasfına sahip olmaktan geçmektedir.

Yönetici için kullanılan “Liderlik” kavramı askerlik mesleğinde çok sık karşılaşılan bir kavramdır. Öyle ki lider kelimesi kullanıldığında insanların aklına ilk olarak büyük komutanlar, askerî şahsiyetler gelir. Bunun yanında

farklı iş kollarında ve alanlarda önem kazanmış liderlerde mevcuttur, fakat bu tez kapsamında askerî liderlik/yöneticilik incelenecektir.

Türk Silahlı Kuvvetlerinde liderlik ve yönetici özelliği hayli önemlidir. Çünkü hem eğitim sahasında hem de savaş alanında başarılı olmak yöneticilik özellikleri gelişmiş iyi bir komutandan geçer. İkinci Dünya Savaşı döneminde yöneticilik teorilerinin gelişmesi ve bunun da askerî alanlarda icra edilir hâle gelmesi sonucu savaşın seyrinin birçok noktada değiştiği görülmekle beraber yönetim konusunun ne kadar önemli olduğu çok açık şekilde anlaşılır. Çağımızda modern harpler örgüt ruhu, yönetici liderlik ve karar vermede inisiyatif alış gibi hususları önemli hâle getirmiştir. Geleceğin savaşları aklın akılla mücadelesi gibi bir hâl alacak ve komutanın yani yöneticinin kıvrak zekâsının, esnek karar verme şekillerinin ve yaratıcılığının ne denli gelişmiş olduğuna bağlı olarak şekil alacaktır. Teknolojinin gelişmesi savaş alanlarını geniş coğrafyalara yaymış ve mücadelede zamanın ne kadar önemli bir unsur olduğu bir kez daha ön plâna çıkmıştır. Savaşın kıtalar arasında, deniz aşırı sahalarda cereyan etmesi ordu komutanlarının daha hızlı hareket etme ve daha hızlı karar vermesinin önemi artmıştır. Tüm bu gelişmeler neticesinde yönetici görevini üstlenen komutanın karar verme sürecini hızlandırması, hızla karar verirken etkinlik sağlaması komutanlık makamına gelmiş askerlerde aranması gereken en değerli husustur.

Gerek jeopolitik gerekse jeostratejik açıdan önemli bir coğrafyada bulunan Türkiye her yönüyle güçlü bir orduya sahip olmak zorundadır. Türk ordusunun gelişmiş teknolojiye olan ihtiyacı ne kadar önem arz etmekteyse karar verme dirayeti yerinde etkili yöneticilere de ihtiyacı bir o kadar fazladır. Ordunun aslî gücünü oluşturan insan faktörü yeterince iyi idare edilmez ve yönlendirilmezse sahip olunan teknoloji çok bir şey ifade etmez hâle gelir. Orduda, insan gücünün temelinde insanı ve gelişmiş harp sistemlerini yöneten subay (komutan) vardır. Komutanın başarısı, başarıma azmi veya başarısızlığı ordu üzerinde kritik etkiye sahiptir. Atatürk "bir ordunun kuvveti, komutan ve subay heyetinin kalitesi ile ölçülür" diyerek komutan olgusunun önemine dikkat çekmiştir. Bu nedenle subay etkili yöneticilik özelliklerine

sahip olmalıdır ki net kararlar verebilsin. Subayların iyi bir karar süreci yaşayabilmesi için astlarının da nitelikli olması gerekir. Komutanına uygun ortam yaratarak onun rahat bir beyinle karar vermesini sağlayan astlar gizli, fakat önemli rolleri üstlenen bireylerdir.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin barış zamanında sert hiyerarşik yapıya sahip bir örgüt olduğu unutulmamalıdır. Böyle bir örgütte görevli insan kitlelerini idare etmek liderlik vasıflarına sahip bir yönetim uygulamasını gerektirir. Kritik bir coğrafyada bulunan ülkemizin bekası için etkili liderlere sahip bir ordu elzem bir hâl alır. Etkili lider en doğru kararları en doğru zamanlarda alan, uygulatan ve sonuçları kontrol ederek organizasyona maksimum faydayı sağlayan yöneticidir.

Karar verme süreci en iyiyi aramada geçen süreyi tasvir eder. İyiyi arayıp bulmak hem meşakkatli hem de göreceli bir olaydır. Etkili karar verimli, uygulanabilir, zamanlı ve sorun gidericilik özelliği yüksek olan karardır. Bu çalışmada kararın veriliş süreci ve verilen kararın en iyi şekilde getirilmesi için gereken etmenleri irdeleyip sivil organizma yöneticileri ve bilhassa Türk Silahlı Kuvvetleri'nde komutan makamını işgal eden bireyler için fayda yaratılacağına inanılmaktadır.

Tez çalışmasının ilk bölümünde genel geçer karar verme süreci, ikinci bölümde ise Türk Silahlı Kuvvetleri ve dünya ordularının birçoğunda uygulanan askeri karar verme süreci incelenecektir. Çalışmanın üçüncü bölümünde askeri alanda karar verme konusu bir senaryoyla somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Günümüz dünya barışının en büyük tehdidi olarak kabul gören IŞİD terör örgütü karşısından TSK'da karar verme konusunda bir senaryo oluşturulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.1. KARAR VE KARAR VERME SÜRECİ

#### 1.1.1. KARAR VE KARAR VERME KAVRAMI

“Karar, geleceğe dönük bir hareket biçimi ve davranış ile ilgili bir irade açıklamasıdır.” (Tosun, 1992: 317). Başka bir ifade ile eylem bekleyen vaziyet karşısında verilen uygun bir reaksiyondur.

Karar verme ise en basit tanımı ile çeşitli alternatifler arasından seçim ve tercih yapmaktır. Sözlük anlamıyla karar sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başladığı bir mantıksal sürecin nihaî ürünüdür. Karar verme ise ne yapacağımızı bilmediğimiz zaman yaptığımız faaliyet olarak değerlendirilebilir(Gürsakal,1986: 356).

Karar verme istenilen sonucu elde etmek veya belirlenen amaçlara ulaşabilmek için var olan alternatifler arasından bilinçli olarak birini seçme eylemidir. Karardan söz edebilmek için kişisel veya örgütsel bir amaç ya da bir problemin varlığı, problemin çözümü ya da amacın gerçekleştirilebilmesi için birden fazla alternatifin var oluşu ya da oluşturulması ve bunlardan birisini seçme eylemi gerekmektedir. Yöneticinin karar vermeden önce karar vermesi gereken bir durum olduğuna inanması gerekir. Yönetici sadece karar verici değil aynı zamanda karar verme sürecinin düzenleyicisidir.

Karar verme hem yönetsel hem de örgütsel bir süreçtir. Yönetseldir; çünkü karar verme yöneticinin temel yükümlülüğüdür. Karar verme diğer yandan örgütsel bir süreçtir (Adam-Humprays, 2008:65). Çünkü modern örgütlerde karar verme bireysel yöneticiyi aşan grup ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinden soyutlanmış değildir. Karmaşık örgütsel ve yönetsel süreçler akımının odak noktasıdır. Bu nedenle bir karar gerek yönetsel gerekse örgütsel eylemin odağını oluşturur. Bir yönetici diğer



örgütsel işlerini kararlarıyla yerine getirir. Bu kararlar örgütün davranışına yön ve şekil verir(Can, Tuncer, Ayhan, 2002:207).

Bireysel kararlarla örgütsel kararlar birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Bireyin karar vermesi psikolojik bir süreç olmasına rağmen örgütsel kararlar bir dizi çalışmanın ürünü olan toplumsal bir süreçtir. Bu nedenle yönetsel karar verme bir sorunun ya da karar durumunun ortaya çıkışından nihaî kararın şekillenmesine kadar gerçekleştirilen bütün faaliyetleri kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir ( Onaran, 1975:79).

Bütün bu tanımların ışığında karar verme sorunun çözümü ya da amacın gerçekleştirilebilmesi için tüm etmenlerin etkilerini hesaba katarak, tarafsız ve bilinçli olarak, bilimsel yöntemler kullanılarak oluşturulan alternatifler arasından en uygun olanı seçme eylemi olarak tanımlanabilir.

### **1.1.2. İYİ BİR KARARDA BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER**

Karar bir iş yapmak, bir çalışmada bulunmak, bir çaba harcamak için alınır. Bireyin amaçları ve hedefleri onun gereksinim ve isteklerinin yoğunlaşmış, belirlenmiş bir şekilden başka bir şey değildir. Karar bireysel ve toplumsal yaşantıda bu kadar önemli olduğuna göre kararın kendisini değerlendirme yani iyi olup olmadığına karar vermenin de büyük önem taşıdığı bilinmektedir (Tosun,1992:325). Kararın iyiliği, amacın ne oranda elde edildiği ve soruna ne oranda sonuç bulabildiği ile ilgilidir.

En kısa biçimiyle, iyi karar, amaca ulaştıran karardır. Etkin bir karar yaptığı etki sonucunda yeni bir durum, arzulanan bir sonuç meydana getiren karardır. Kararın uygulanması sonunda istenmeyen sonuçlar da ( yan etkiler) meydana gelebilir. Bunu bir kararın maliyeti olarak ele almak gerekir. Yani kararın iyilik derecesini, sadece isabet derecesinde değil, yüklenen toplam maliyetlerin derecesiyle de, yani rasyonellik derecesi ile ölçmek gerekir(Tosun, 1986:326). Kararın iyiliği = (etkililik, verimlilik, uygulanabilirlik, zamanlama) fonksiyon olarak ifade edilebilir. Bu dört bağımsız değişken,

bağımlı değişken olan kararın iyiliğini artırabilir veya azaltabilir (İmrek, 2003:4).

- **Karar etkili olmalıdır.**

Alınan karar söz konusu olayı bağlayıcı bir nitelikte olmalıdır; sorun karar vericisinin karşısına tekrar tekrar gelmemelidir(İmrek,2003:4). Bir kararın iyi bir karar olabilmesi için öncelikle etkili olması gerekir. Bu karar, kararın verilmesini gerektiren sorunu ortadan kaldırdığı oranda etkili olur. Bu nedenle başlangıçta, kararın uygulanması sonucunda çözülecek problemlerin doğru tespit edilmiş olması gerekir (Kivrak,2001:31).

- **Karar verimli olmalıdır:**

Kararın alınması ve uygulanması safhalarında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetin “öngörülen düzeyde tutulması!” demektir (İmrek,2003:5).

- **Karar uygulanabilir olmalıdır:**

Alınan kararların uygulanabilirliği de kararın iyiliğini artırır veya azaltır. Bu nedenle alınan kararların gerçekçiliği ve mevcut şartlara uygunluğu, kararın kabul edilebilirliğini dolayısıyla uygulanabilirliğini artıracaktır ( İmrek,2003:6).

- **Karar zamanında alınmış olmalıdır:**

Önemli olan kararın gereken süre içinde verilmesi, kararın zorunlu sebepler dışında geciktirilmemesidir (İmrek,2003:5). İyi bir karar zamanında alınmış, kolay ve hızla uygulanandır,

çözüm odaklı ve en önemlisi sosyo-psikolojik açıdan bireylere uygun karardır.

### **1.1.3. Karar Türleri**

Karar türleri; yönetsel kararlar, yönetim düzeylerine göre kararlar, yapılarına göre kararlar olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

#### **1.1.3.1. Yönetmel Kararlar**

Bir organizasyonun hedeflere ulaşması için oluşturulan alt birimlerinin temel faaliyetlerini gerçekleştiren ve koordine eden kararlardır. Bu kararlar ikiye ayrılır:

1. Programlanmış Kararlar
2. Programlanmamış Kararlar

Programlanmış kararlar; gelecekte başvurulacak ve geliştirilecek standart karar kalıplarına olanak sağlayan durumları gerektirir. Tekrarlanan örgütsel faaliyetlere bir tepki olarak doğarlar. Yöneticiler karar kurallarını bir kere formüle ettiğinde, alt kademe diğer plânlar için yöneticilerden bağımsız kararlar alabilirler(Daft,2003:273).

Programlanmış kararlar ilk verilişleri anında düzenlenirler ve benzer kararlar verilmek zorunda kalındığı zaman verilmiş olan kararların sistematiği aynen uygulanır. Programlanmış kararlar genellikle organizasyonun alt kademeleri tarafından alınırlar.

Programlanamayan karar tipi, daha çok, kişiye bağılı olan, prosedürlere bağlanması zor olan, yaratıcılığın ağır bastığı ve çoğu kez bilinmeyenlerle dolu bir ortamda yapılan stratejik nitelikteki seçim işlemi ile ilgilidir. Bu gruba giren kararların ilgili olduğu sorunların yapısını önceden tarif etmek veya belirlemek zordur. Bu tür karar durumlarında karar verme sürecinin her safhası için önceden belirlenmiş prosedürlerden yararlanmak

mümkün değildir. Her durum için her safhanın gereklerini yerine getirmek gerekir (Koçel,2003:78).

Programlanamayan karar tipinin bir diğer özelliği çoğu kez yaratıcılığın ön plâna çıktığı karar tipi olmasıdır. Son yıllarda karar verme hususunda yaratıcılık ve özellikle yaratıcılık ile beyin fonksiyonları arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Kişilerin beyinlerinin sağ tarafı veya sol tarafının ağırlıklı olması ile karar sürecini kullanmaları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Beyinlerinin sağ tarafı baskın olan kişilerin daha sosyal, duygusal ve yaratıcı olduklarına karşın, sol tarafı baskın olan kişilerin daha mantıklı, rasyonel, detaycı ve amaca dönük oldukları ileri sürülmüştür. Bu araştırmaların sonucunda pek çok işletme ve yöneticileri için beyinin her iki yanını kullanmayı geliştirici eğitim programları uygulanmaya başlanmıştır (Ateş, 1989:65).

Programlanmamış kararlar tek kullanımlıktır ve yenilenecek değişiklik gösteren kararlardır. Bu kararların tekrarlanarak yeniden kullanılabilmesi için uzun zaman aralıkları gerekir. Bu tür kararlar genellikle organizasyonun üst yönetim kademeleri tarafından alınırlar.

### 1.1.3.2. Yönetim Düzeylerine Göre Karar Türleri

Yönetim düzeylerine göre karar türleri dörde ayrılır. Bunlar kurumsal kararlar, stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve operasyonel kararlardır.

**Kurumsal Kararlar:** Bu kararlar daha çok girişimcilik ile ilgilidir. Yatırımların başlangıç safhasında profesyonel yönetici kadroları henüz yoktur veya tam oluşmamıştır. Yeni bir iş kurma ile ilgili kararlar, işe duyulan ilgi, kişisel zevkler ve arzular, ekonomik kârlılık ve sektörün geleceğinin yönlendirdiği yatırım ve girişim kararlarıdır. Bu kararlarla ilgili olarak girişimciler derinlemesine fizibilite çalışmaları yaptırırlar ve en uygun iş kolunu bulmaya

çalışırlar. Bu kararların olumlu sonuca ulaşabilme derecesi düşüktür (Forman, Selly, 2001:18-26) .

**Stratejik Kararlar:** Bu kararlar organizasyonun varlık alanının geliştirilmesi, yeni atılımlara girişilmesi, üretim ve pazar çeşitlendirilmesine ilişkindir. Bu kararlarda organizasyonun ilintili olduğu çevresel ilişkileri düzenlenir. Bu kararla genel bir durum analizi yapılarak ileride atılacak adımlar değerlendirilmekte ve organizasyonun geleceğine yön verilmektedir. Stratejik kararlarda siyasî, ekonomik, psikolojik, teknolojik, kültürel ve sosyal çevre derinlemesine analiz edilerek doğru yol bulunmaya çalışılırken dış dünya ile mücadelenin şekli de anlamlandırılmaya çalışılır (Paprika, 2008:20-26).

**Yönetmel Kararlar:** Organizasyonun yapısını ve bu yapıyı işletecek maddî ve manevî kaynakların komple bir bütün olarak plânlanmasını ilgilendiren kararlara yönetmel kararlar denir. Bu tür kararlar ile organizasyonun ekonomik ve yönetmel boyutta hiyerarşik şeması oluşturulur. Yönetmel kararla iletişim, emir-komuta ve raporlama vasıtaları belirlenir. Organizasyona dâhil olan ve dışarı çıkan bilgi, belge ve evrakların izleyecekleri yollar kararlaştırılır. Yönetmel kararlar kaynak bulma şekil ve yöntemlerini de açıklığa kavuştururlar (Wood, Rine,2008:339-346).

**Operasyonel Kararlar:** Hiyerarşinin taban ve tabana yakın seviyesini ilgilendiren eyleme dönük kararlardır. Bu kararlar kaynakların en etkin şekilde kullanılarak sistemin verimli çalışması için gereken doneleri yönetirler. Operasyonel kararlar zaman alıcı kararlardır ve yöneticileri uzun düşünme ve plânlamaya iterler. Bu kararların rutinleşen işlemler karşısında standartlaşma özelliği de olduğundan yetki devrine cevaz vermektedirler (Cerde-Muermann,2008:612-615)

Eyleme dönük bir karar türü olması hasebiyle yöneticinin ve yönetim kurulunun vereceği karar, organizasyonun bekasını etkileyebileceği gibi

değişik boyutta insan kitlelerini de amaca yönlendirmenin zorluklarını ihtiva eder.

### 1.1.3.3. Yapılarına Göre Karar Türleri

Yapılarına göre karar türleri dörde ayrılmaktadır. Bunlar: yöneticiye dayalı kararlar, parlamenter sisteme dayalı kararlar, uzlaşma, taviz verici kararlar ve ikna sistemine dayalı kararlardır.

**Yöneticiye Dayalı Kararlar:** Yönetici tarafından bizzat alınan kararlardır. Yöneticilerin karar vermelerine bireysel tercihleri, kişilikleri, içinde bulunulan stres ortamı ve ekonomik değişkenler etki edebilmektedir. Bu kararlar yüksek örgüt düzeyi ile ilgilidirler. Programlanabilir ve programlanamayan kararlar yöneticinin bizzat tekelinde olması gereken kararlardır. Yönetici rutine dönüşmüş programlanabilir kararlarla ilgili karar verme işlemini astlara devredebilirler. Böylece daha zor ve stratejik kararlarla ilgilenme konusunda kendisine zaman yaratabilir. Öte yandan “yöneticiye dayalı kararlar” yöneticinin bizzat kendi iç dünyasıyla ilgili yansımaların izlerini taşır ( Koçoğlu,2010:43).

**Parlamenter Sisteme Dayalı Kararlar:** Parlamenter sisteme dayalı kararlar oybirliği ya da oy çokluğu ile alınan, demokratik kararlardır. Yönetim kurulunun veya örgütün bütününün katılımıyla karar alma yöntemidir. Bu karar yöntemi tartışma ortamı oluşmasına ve beyin fırtınası yapılmasına zemin sağlar. Bu yöntemle alınan kararlar bünyelerinde risk barındırdıkları gibi kabul görme dereceleri de yüksek kararlardır (Vroom,2000:159).

**Uzlaşmacı, Taviz Verici Kararlar:** Uzlaşmacı, taviz verici kararlar karşılaşılan görüş farklılıklarında uzlaşma sağlamak için taviz vermek amacıyla alınan kararlardır. Burada yöneticiler benimsedikleri dogmalardan taviz vererek karşı tarafa yaklaşma politikası güderler. Bu uygulamada her iki taraf karşılıklı geri adım atmalarla aradaki görüş ayrılıklarını gidermeye ve

uygun bir düşünceyi karşı tarafa kabul ettirmeye çalışırlar. Örneğin sendikalar hükümet ile ücret artışı görüşmelerinde bu karar yöntemini uyguladıkları gibi hükümet temsilcilerini de uygulamak zorunda bırakırlar. Böylece her iki tarafında taviz vermesi sağlanır. Bu şekilde iki taraf da düşüncelerini birbirine kabul ettirmeye çalışır ( Koçoğlu,2010:44).

**İkna Sistemine Dayalı Kararlar:** İkna sistemine dayalı kararlar yöneticinin karara katılmasını sağlamak için toplantının sürdürülmesi ve ikna edilmesi amacıyla alınan kararlardır. Bütün bu kararların boyutu nitelik belirlemek ve kabul edilebilir bir yol bulmak amacıyla yapılır. Başka ifade ile ikna sistemine dayalı kararlar, kararı yerine getirecek olan alt kademedeki iş görenlerin kararı benimseme derecesini gösteren kararlardır ( Koçoğlu,2010:44).

## 1.2. KARAR VERME SÜRECİ

### 1.2.1. Karar Verme Sürecinin Temel Özellikleri

- **Karar verme işlemi geleceğe yöneliktir ve öngörüye dayanır.**

Karar verme ile ilgili olarak yapılan tüm çalışmaların temelinde gelecekle ilgili bir takım endişeler söz konusudur. Gelecek belirsizliklerle doludur. Verilen kararlar neticesinde olumlu gelişmelerin yanı sıra olumsuz durumlar da karar vericileri bekler. Karar verici geleceğin koşullarını bugünden öngörerek belirsizliği ortadan kaldırabilir ve etkin kararlara ulaşabilir. Karar verme geçmişi değerlendirerek gelecek için sonucu kesin olarak belirlenemeyen olaylar üreten bir faaliyettir (Dinçer, Fidan, 1996:386).

- **Karar verme psikolojik ve maddi güçlükler taşır.**

Karar süreci zihinsel bir çaba gerektirir (Plous,1993:26). Sürekli değişen faktörler, eksik bilgi, belirsizlik ve çatışan görüşler süreci daha da zorlaştırır (Daft, 2003:272). Bu nedenle insanlar sık sık karar vermeyi

gerektiren işlerden hoşlanmazlar; karar verme durumunda kaldıkça yüzeysel veya otomatik karar verme ya da karar verme işini başkasına devretme yoluna giderler(Tosun,1986:313).

- **Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.**

Karar sürecinin etkinliği ise karar vericinin doğru kararı vermesiyle ölçülür (Vroom,1973:66). Doğru karar ise yöneticinin doğru amaçları saptayıp bu amaçlara ulaşmak için kaynakları doğru yer ve zamanda kullanmasıyla gerçekleşebilir. Bunun için de sistematik ve rasyonel yöntemler kullanılır(Heller, 1998:11).

- **Karar bir tür plândır ve geleceği görebilmeye dayanır.**

Karar ile plân ve karar verme süreciyle plânlama süreci arasında yakın bir benzerlik vardır (Tosun,1986:319).

Plân ile karar arasındaki başlıca fark, plânın karara göre daha ayrıntılı olmasıdır. Plân, gerçekte bir kararlar toplamıdır. Bu bakımdan her plân bir karar niteliğine sahiptir, fakat her karar mutlaka bir plân özelliği taşımaz (Tosun, 1986:319).

Plânlama, gelecekte hangi amaçların izleneceğine ve bu amaçlara ulaşmak için ne yapılacağına ilişkin bir karar verme sürecidir (Rue&Byars, 2003:95).

- **Karar belli bir davranış özgürlüğü ve otoriteyi gerektirir.**

Yetki kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkıdır (Koçel, 2003:566). Bireysel kararlardan, özgür iradeden bahsedilirken örgütsel karar verme işlemi ise karar vericilerin yetkilerinden söz edilir. Her karar belirli sorumluluklar getirmekte, bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi de kararlarla ilgili bazı yetkilerin



verilmesi ile mümkündür. Kararlar, yetkiler ve sorumluluklar arasında birbirini tamamlayan ve teşvik eden bağlar kurulmalıdır. Yetkiler çok sorumluluklar az ise yönetici rastgele, kendisini yormadan karar verebilir; işletmenin çıkarlarına uygun olmayan davranışlar sergileyebilir. Sorumluluklar yetkilerin ve görevlerin sınırını aşarsa yönetici karar almaktan çekinir ve iş görme gücü zedelenebilir ( Yozgat,1994:248).

- **Karar süreci bir sorun çözme sürecidir.**

Sorun belirli standarttaki veya beklenen performans seviyesindeki sapmadır. Sorun giderme bir sorunu gidermek için gerekli uygulamaları veya uygun cevapları belirleme sürecidir (Rue&Byars,2003:68).

- **Kararın verilmesi ve uygulanması bir zaman süreci gerektirir.**

Karar verme süreci belirli bir zaman dilimi işgal eder. Etkili bir kararın önemli niteliklerinden birinin de zaman unsuru olduğu unutulmamalıdır. Zaman verilen kararın iyiliğine etki edebildiği gibi doğrudan kararın sonucunda ulaşılmak istenen amaca da etki eder. Bu sebepler bir araya geldiğinde karar verme sürecinde zaman plânlaması titizlikle ele alınmalıdır.

- **Kararın süreci pahalıdır.**

Karar vericiler etkin bir karara ulaşabilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Fakat bilgi toplama süreci çok masraflı ve belirsizdir. Çünkü bilgi toplama sürecinin sona ereceği en uygun zaman açık değildir (Hammond, Keeney, Raiffa,1998:3). Ayrıca bilgi toplamak ve değerlemek geniş bir personel tablosu ve teknik araçlar gerektirir. Hangi bilgilerin gerekli olduğunun belirlenebilmesi için de danışman ve uzmanlara ihtiyaç duyulur(Tosun,1986:313).

## **1.2.2.Karar Verme Sürecinin Evreleri**

### **1.2.2.1. Amaç ve Problemin Belirlenmesi**

Karar esası bakımından bir problem çözme amacı güder. Bu sebeple problemin ne olduğunu, önemini, kapsamını, etki ve sonuçlarını açık bir şekilde bilmek gerekir (Tosun, 1992:329). Karar verme sürecinin sağlıklı olarak işleminde problemin doğru olarak teşhis ve tespit edilmesi önemlidir. Yöneticinin problemin ne olduğunu belirleyip ortaya çıkardıktan sonra onu tüm ayrıntılarıyla kesin, açık ve doğru olarak açıklaması, daha sonra vereceği karar için bu doğrultuda doğru tanıyı ortaya koyması gereklidir. Problemi tanıma aşamasında yapılacak hatalar tüm karar verme sürecini atıl bir çabaya dönüştürebilir. Amaçların ve algılanan problemin belirlenmesiyle karar verme sürecinin ilk aşaması tamamlanmış olur (Tosun,1992:330).

Algılama, kişiden kişiye göre değişmekle beraber kişiye has özellikler ve çevre faktörlerinden etkilenir. Aynı verilere baktıkları hâlde farklı sorunların görülmesi olarak sonuçlanan algılama farklılıkları problemin belirlenmesi safhasını etkileyecektir. Karar vermede “çerçeveleme etkisi” olarak geçen bu hususa göre karar gerektiren olay ve durumların ifade ve takdim şekli karar vericilerin farklı kararlar vermesine neden olacaktır(Koçel,1998:45-46).

### **1.2.2.2. Probleme İlişkin Verilen Toplanması**

Sorunu anlayamayan bir yöneticinin karara ilişkin bir fiilde bulunamayacağı gibi soruna dair bilgi sahibi olmayan bir yönetici de fikirlerini açıklayamaz. Karar verilmesine konu problemle ilgili gerekli ve yeterli bilgiye sahip olması gereken bir yönetici için bilgi sağlayabilecek birçok bilgi kaynağı olabilir. Geçmişte verilmiş olan kararlar ve sonuçları örgütteki diğer bireyler ve yöneticiler, uzmanlar ve çevre, yönetici için göz ardı edilemeyecek bilgi kaynaklarıdır(Forman, Selly, 2001:15-17).

Bilgi sahibi olmadan fikir sahibi olunması güçtür. İster profesyonel olsun ister amatör tüm karar vericiler hemen hemen her kararda birtakım bilgilere ihtiyaç duyarlar. İhtiyaç duyulan bilginin doğruluğu ve doygunluğu verilen kararın kalitesinin iyi olmasına direkt olarak etki eder.

### **1.2.2.3. Alternatif Çözüm Yollarının Belirlenmesi**

Bu adımda, belirlenen amacı geliştirecek veya ortaya konulan probleme çözüm önerileri bulma çalışmaları yapılır. Geliştirilen çözüm alternatiflerinin bir önceki safhalarda belirlenen amaç ve tanımlanan sorunlar doğrultusunda olması gerekmektedir. Karar vermenin bu aşamasında geçmiş uygulamalardan farklı çözüm alternatifleri oluşturabileceği gibi bu standartların dışına çıkan, daha önce akla gelmemiş yeni çözüm alternatifleri de geliştirilebilir. Bu aşama yaratıcılığın ortaya çıktığı, olayların değişik açılardan ele alındığı ve yöneticilerin karar verme ve problem çözmedeki yetenek farklılıklarının ortaya çıktığı aşamadır (Koçel,1998:50).

### **1.2.2.4. Alternatiflerin Değerlendirilmesi**

Bu safhada geliştirilen çözüm alternatiflerinin birbirleriyle karşılaştırılması yapılır. Karşılaştırma yapılırken değişik açılardan değerlendirilirler (Koçel,1998:52).

- Teknik açıdan uygulanabilirliği,
  - Maliyeti,
  - Toplumun beklentileri, değişik kişi ve grupların beklentilerine uygunluk,
  - Alternatiflerin seçilmesi durumunda muhtemel sonuçlar,
  - Alternatifin seçilmesi ile başarıya ulaşma olasılığının derecesi.
- Her alternatif her örgütün kendi yapısına göre belirlediği faktörlere göre değerlendirmeye tâbi tutularak bir sıralama oluşturulur. Sıralamanın amacı alternatifler arasında uygulama

ve başarı yüzdesi en fazla olabilecek seçenekleri ön plâna çıkararak karar vericiye bu seçenekler arasından en uygunu tercih etmesini sağlamaktır (Koçel,1998: 53). En uygunundan maksat, en etkin ve en ucuz olanı seçmektir (Tosun, 1992:330).

#### **1.2.2.5.En Uygun Alternatifin Seçilmesi ve Değerlendirilmesi**

Bir alternatif seçilmesindeki amaç daha önceden belirlenmiş hedeflere erişme doğrultusunda bir sorunu çözmektir. Bu noktada kararın bir amaç değil hedeflere ulaşmada bir araç olduğu unutulmamalıdır. Seçenekler de sonuçlar demeti en iyi bir biçimde hazırlansa bile en kritik adım bunlar arasından seçim yapılmasıdır. Bu aşamada bir tercihler sıralamasına gidilir. Yönetici en iyi sonucu elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin edicisiyle yetinecektir. Çünkü karar verme bir insan sürecidir ve akla dayanır. İnsanlar hayvanlardan farkı içgüdülere göre hareket etmektedir. Bu bakımdan uysallıkları hayvanlara oranla daha fazladır. Ama bu uysallığı en üst düzeye çıkarmak; zaman, tecrübe, bilgi ve bireysel ya da örgütsel değerler gibi bazı etmenlere dayanır. Sonuçta kişiler karar verirken sınırlı bir uysallıkla hareket ederek en iyiyi değil kendilerini en fazla tatmin edeni bulmaya çalışırlar (Can, 1991: 211).

#### **1.2.2.6. Kararın Uygulanması ve Sonucun Değerlendirilmesi**

Her idareci hangi kararın nasıl eyleme döküleceğini, hangi ödevlerin takip edilmesi gerektiğini ve hangi özelliklere sahip insanların bu ödevleri yerine getirebileceğini düşünebilmelidir (Can,1991:212). Yöneticiler kararlarının sonuçlarını ve gidişatını izleyip raporlamak için geri bildirim sistemini çalıştırırlar. Orduda kullanılan "Etki-Tepki-Rapor" sistemi karar vermiş bir komutanın ilerleme yoluna ışık tutar, fakat komutanlar bununla yetinmemeleri gerektiğini bilerek verdikleri kararın gelişimini ve sonuçlarını geribildirime bağlı kalarak takip etmezler. Gider ve yerinde görürler. Bu etkili bir karar vericinin ya da komutanın alt kademedekilere güvenmediği

anlamına gelmez. Durum “Güven kontrole mani değildir” sözü ile açıklanır ki böylelikle komutan inisiyatifi elinde barındırır.

### **1.2.3. Karar Verme Sürecinin Modelleri**

Günümüzde karar vermede genellikle üç model kullanılmaktadır. Bu modeller klâsik, yönetsel ve politik karar verme modelleridir. Karar verme modellerinin seçiminde;

1. Yöneticilerin bireysel tercihleri
2. Karar verme sonuçlarının programlanabilir veya programlanamaz nitelikte olup olmaması
3. Sorunun belirsizlik derecelerinin durumu gibi hususlar etkili olmaktadır.

Bilindiği gibi karar vermede programlanabilen kararlar, yöneticinin karşısına sıkça çıkan karara ilişkin kuralları ortaya koyduktan sonra karar verme işlemini astlarına devretmesi işidir. Böylece yöneticiler daha zor ve programlanamayan kararlar için zaman bulabilirler. Programlanamayan kararlar ise kendine has özellikler taşır, tekrarlanma olasılığı azdır. Belirlenmesi güçtür, kurallara bağlanmaları zordur. İşletme veya organizasyon için önemli etkileri vardır. Bu kararlar yüksek örgütsel düzeyleri ilgilendirdiği için dış çevresel değişkenlerin sayıları fazla ve belirsizlik dereceleri yüksek karmaşık kararlardır. Bu açıklamalardan sonra karar modellerini daha iyi ortaya koyabiliriz (Eren,2001: 200).

#### **1.2.3.1. Klâsik Karar Verme Modeli**

Bu karar modeli ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuştur. Yöneticilerden kuruluşun ekonomik çıkarlarını gözetecek en iyi kararları vermeleri beklenir. Klâsik model aynı zamanda normatik bir model olarak tanımlanır (Cooper-Seiford-Tone,2000:64).Yönetici bunların dışına çıkamaz. Bu nedenle bir karar verici veya yöneticinin nasıl bir karar vermesi gerektiği tanımlanmış ve kuruluş için en ideal sonuca nasıl erişilebileceğinin tanımı

yapılmıştır. İzlenmesi gereken yol, uyulması gereken kurallar belirlidir. Yani karar verme talimatı hazırdır.

Klâsik modelin ortaya koyduğu ideale uygun durumları bulmak çoğu kez mümkün değildir. Ancak bu model birimlerinde kapalı sistemi temsil eden üretim, plânlama ve stok kontrol sorunlarının çözümünde programlanabilir kararlar olarak yürürlüğe konulabilir ve iyi sonuçlar elde edilebilir (Eren,2001: 200-201).

Klasik modelin karar verme konusunda ki dört önemli adımı dikkat çekmektedir (Daft,1993:255-256) :

1. Karar vericinin problemi formüle etmesi ve tanımlaması.
2. Karar vericinin problem hakkında bilgi toplaması, tüm alternatifleri ve potansiyel sonuçlarını hesaplaması.
3. Örgüt için ekonomik anlamda geri dönüşü en üst düzey alternatifin seçimi için karar kriterlerinin belirlenmesi.
4. Örgütsel hedeflerin başarılması amacıyla belirlenen kriterlere göre alternatifler arasından en rasyonel, kullanışlı ve mantıksal seçeneğin karar olarak belirlenmesi.

### **1.2.3.2. Yönetmel Karar Verme Modeli**

Bu model yöneticilerin zor koşul ve durumlarda nasıl karar verdiklerini açıklamak için geliştirilmiştir. Programlanamayan kararlarda yöneticiler belirsizlik ve muğlaklık koşullarında çalışmakta ve sorunları çözmektedirler. Bu model betimsel yani tasviridir. Yöneticilerin karmaşık durumlarda nasıl karar vermeleri gerektiği üzerinde durur. Klâsik modelde olduğu gibi nasıl karar vermesi gerektiği üzerinde durulmamaktadır. Birçok karar kantitatif veriler ve açık seçik olarak belirlenen olasılık rakamlarına dayanmaktadır. Bu nedenle klâsik modelde olduğu gibi yöneticiler ekonomik olarak rasyonel karar verme imkânlarına sahip değillerdir. Buna sınırlandırılmış rasyonellik adı verilmektedir (Cox,1997:212)

Karar vericilerin bir karar sürecinde ihtiyaç duydukları tüm bilgileri elde etme imkânsızlıkları ve sınırlılıkları vardır. Bu da karar vericinin her kararda kesin bir yol ve yöntemi rasyonelliğe götürmesinin imkânsız olduğuna işaret etmektedir. Bu gibi hâllerde minimum karar kriterlerini gerçekleştiren ilk alternatif veya seçenek karar vericileri tatmin edebilmektedir. Bir çözüm yolu ve tatmin olma rasyonellik aramadan daha tutarlı bir davranışı oluşturmaktadır. Şu hâlde yöneticiler sorunu çözecek ilk seçeneği kabul etmektedirler. Yönetimsel modelin bir aracı da sezgidir. Yapılan incelemeler ve araştırmalar karar vericilerin çoğu kez yıllardır elde ettikleri bilgiler ve uygulama tecrübeleri ışığında bireysel sezgiler ve basiret kazandıkları ve kararlara ilişkin davranışların da bu temele dayandığını göstermektedir (Eren, 2001: 201).

### **1.2.3.3. Politik Karar Verme Modeli**

Karar verme modellerinin üçüncüsü politik modeldir. Şartların belirsizliği, bilginin sınırlı, yöneticilerin hem fikir olamadığı, ani karar gerektiren durumlarda kullanılır. Birçok örgütsel karar ortak bir amaca ulaşmak için farklı hedefleri olan unsurların birbirleriyle konuşmalarını gerektirir. Karar verici bu durumda koalisyon oluşturarak birçok yöneticiyi karar verme sürecine dâhil eder. Siyasî modelde dört temel girişim vardır(Daft, 2003: 280):

- Örgütler farklı bilgi ve değerlere sahip grupları bir araya getirir.
- Bilgi belirsiz ve eksiktir. Rasyonel olma girişimi karşılıklı ve kısıtlamalar nedeniyle sınırlıdır.
- Yöneticilerin sorunların bütün boyutlarını tanımlamak ve tüm bilgileri kontrol etmek için yeterli zaman, kaynak ve zihinsel kapasitesi olmayabilir. Yöneticiler belirsizliği ortadan kaldırmak ve bilgileri toplamak için birbirleriyle görüşüp fikir alışverişinde bulunurlar.

- Yöneticiler hedefi belirlemek, alternatifleri tartışmak için müzakerelerin avantaj ve dezavantajlarıyla karşılaşırlar. Kararlar koalisyon üyelerinin tartışma ve anlaşmaları sonucu alınır.

#### **1.2.4. Karar Verme Süreci Ortamlarına Göre Karar Verme**

Karar vericiler için gerçekleştirilen bir alternatifin gelecekteki sonuçlarının ne olacağını tam olarak bilmek olanaksızdır. Gelecek kelimesi karar verme durumlarını tartışmada anahtardır. Örgütler ve çevreleri sürekli değiştiğinden gerçekleştirilen kararların gelecek sonuçları mükemmel olarak kestirilemez (Certo, 2003:165). Genelde hangi kararın verilmesi üzerine üç ana durum vardır. Bu durumlar bilinen şartlar altında karar verme, risk altında karar verme ve belirsizlik altında karar verme olarak literatürde geçmektedir. Bu durumların her biri hangi karar alternatifinin gelecek çıktısının kestirilebilirliğinin derecelendirilmesi tabanlıdır (Kurt,2003:24).

Karar verme durumları üç şekilde incelenir:

- Belirlilik durumunda
- Risk durumunda
- Belirsizlik durumunda

##### **1.2.4.1. Tam Belirlilik Ortamında Karar Verme**

Belirlilik ortamında karar verici mevcut seçeneklerin her birinin hangi koşullar altında gerçekleştiği ve nasıl bir yanıt vereceği konusunda tam ve kesin bir bilgiye sahiptir. Farklı bir deyiş ile herhangi bir karar verme sürecine dair davranışların ortaya koyacağı sonuçlar önceden kesinlikle biliniyorsa buna belirlilik koşulları altında karar verme denmektedir. Örneğin devlet bonosuna, kamu ortaklığı fonu tahvillerine yapılacak olan bir yatırım sonunda elde edilecek kazanç tutarı kesin olarak bilindiği için tahvil ve bonolara yapılacak yatırım kararı belirlilik şartları altında karar verme ile ilgili olmaktadır(Emhan, 2007:219).



#### **1.2.4.2. Risk Ortamında Karar Verme**

Risk ortamında karar vermede alınacak belirli bir karara ilişkin değişik sayıda koşullar söz konusu olmaktadır. Her alternatifin her koşul altında elde edilebileceği sonuçlar belirli bir ihtimal çerçevesinde oluşur. Risk ortamında alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağı önceden bilinemez. Risk ortamında karar verici doğa koşullarının belirli bir ihtimalle meydana geldiğini kabul ederek beklenen parasal değerleri hesaplayıp en iyi alternatifi seçmektedir. Risk ortamında karar verme durumunda doğa koşullarına ilişkin ihtimaller objektif ihtimal ve subjektif ihtimal olarak iki gruba ayrılmaktadır. Objektif ihtimaller geçmişteki bilgi ve tecrübelerle dayanarak hesaplanmaktadır. Objektif ihtimallerin uygulanmadığı durumlarda subjektif ihtimaller uygulanır (Emhan, 2007:219).

### **1.3. KARAR VERME DAVRANIŞINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER**

Karar verenler bazı faktörlerden etkilenmektedirler. Bu faktörler idareciler üzerinde baskılar meydana getirebilir. Karar veren yöneticinin çevresinden, toplumdaki ve değer yargılarından etkilenmesi doğal karşılanmaktadır. Bu nedenle verilen karar bir kişi tarafından verilmiş olsa da birçok etmenin etkisi altındadır (Drucker,2001:76).

Karar verme davranışını etkileyen etmenler bireyler ve gruplar, örgütün yapısı ve örgütün çevresi olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Bireyler ve grupları algılama, güdüleme ve kavrama gibi psikolojik özellikleri açısından; örgütün yapısını haberleşme ağı, hiyerarşi ve işbölümü açısından; örgütün çevresini ise iktisadî toplumsal siyasal ve fizikî açıdan değerlendirebiliriz (Onaran,1975:110).

### **1.3.1. Karar Verecek Olanlar**

Örgütlerde karar verme sürecini etkileyen birçok faktör vardır. Karar işleminin doğasına bakıldığında değişmeyen ve her zaman var olan faktör karar vericinin kendisidir. Bilgi toplama, derleme ve değerlendirme sistemlerinin çok gelişmiş olması fark edilemeyen bir sorun veya tespit edilemeyen bir ihtiyaç karşısında hiçbir şey ifade etmeyecektir. Çok gelişmiş karar destek sistemlerine ihtiyaç duyulacak ve onları kullanacak yine karar vericinin kendisi yani insandır. Karar verme süreci bu yönüyle tamamen insana bağlıdır. Karar sürecini başlatan ve bitiren insandır (Kurt, 2003:21).

#### **1.3.1.1. Karar Verenlerin Kişilik Özellikleri**

Karar verme sürecini etkileyen en önemli faktör yöneticinin kendisidir. Bu süreç içinde de yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran ve farklı çözümlere götüren faktör yöneticinin kişiliğidir. Yöneticinin aile altyapısı, eğitimi, bilgisi karar verme sürecindeki insan faktörünü oluşturan alt başlıklar olarak değerlendirilebilir. Ancak tüm bu altyapıların hemen hemen benzer veya aynı olduğu durumlarda bile yöneticilerin kendi aralarında farklılaştıkları gözlenmektedir. Bu farkı yaratan karar vericinin kişiliğidir (Kurt,2003:2).

Kişilik bireyin tüm ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren bir terimdir (Josephson,2002:92).

#### **1.3.1.2. Karar Verenlerin Değerleri**

Değerler doğru hareketi sağlayan düzen olarak tanımlanmaktadır. Değer genellikle toplulukların ve topluluk içinde yaşayan insanların nasıl davrandığı, duyduğu ve düşündüğü ile ilgilidir. Kişilerin, grupların ve toplumların birbirlerinden ayrılmasını sağlayan hisler ve fikirlerin toplanmasından meydana gelmektedir (Oruç,2004:49).

Karar verme sürecinde karar alıcının kişisel değerleri ve örgütsel değerler önemli derecede etkilidir. Araştırmalar yönetsel nesnelere ilgili seçenekler elde etmede, bilgiyi kalıplara sokmada karar alıcının kişisel değerlerinin yansıdığını belirtmektedir. Değerler seçenekleri belirlemede karar vericinin etkilendiği normatif standartlardır. Aslında değerler bireyin karar verme durumuyla karşılaştığında kullandığı bir yardım sistemidir (Harrison,1987:207).

Değerin oluşumu kültür, din, inanç, tutum, bireylerin sahip olduğu vicdan gibi birçok unsurdan etkilenmektedir (Oruç,2004:49). Değerler neyin doğru, iyi ve adil olduğunu tanımlamak için kullanılan ilkelerdir. Değerler çok küçük yaşta elde edilir ve bireyin düşüncelerinin temelini teşkil eder.

### **1.3.1.3. Karar Vericinin Riske Karşı Tutumu**

Tüm kararlar görsel olarak belirli derecelerde risk barındırırlar. Karar vericilerin riski nasıl algıladıkları ve karar verirken riski ne ölçüde değerlendirdikleri karar verme davranışını etkilemektedir. Başarısızlığı tatmamış yöneticiler stratejileri daha yüksek getiriye yol açmasa da daha büyük riskleri alma istekliliği duyarlar. Daha önce başarısızlığın ne olduğunu görmüş yöneticiler ise düşük ve orta derecedeki riskleri ele alan stratejileri tercih etmeye meyillidirler.

Bazı karar vericiler yüksek getiri elde etmek için büyük kayıpları göze alarak riskli alternatifleri tercih ederler. Bu karar vericiler risk seven kişilerdir. Bazı karar vericiler ise gerçekleşme olasılığı ne olursa olsun büyük kayıpları göze almayıp az getiri ile yetinirler. Getirisi ve riski daha düşük olan alternatifleri tercih ederler. Bu tür karar vericiler ise riskten kaçan kişilerdir (Kıvrak,2001:21).

Yöneticilerin risk alma eğilimlerine göre amaçları belirlemeleri, alternatifleri tahlil etmeleri ve seçimleri değişiklik göstermektedir. Risk almaya çekinenler risk barındırmayan, belirsizliğin bulunmadığı, kesin sonuç olasılığının yüksek olduğu alternatiflere yönelirler. Risk alma eğilimi olan yöneticilerin risk alma eğilimi az olan yöneticilere göre daha etkili karar verdiklerini söylemek ise zordur.

#### **1.3.1.4. Grup Olarak Karar Verme-Karara Katılma**

Karar verme sürecinin bir diğer kullanım özelliği de bunun bireysel veya grup olarak kullanımınıdır. Örgütlerde birçok kişinin birlikte karar verdikleri durumlar grup kararları adını alır. Uygarlığın geleceğini ve insanlığın yarısını etkileyen kararlar gün geçtikçe artarak grup bazında verilmektedir. Bu grupların nasıl karar verdiklerinin anlaşılmasında bireylerin nasıl karar verdikleri ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı faydası vardır. Grup davranışları bireyin karakteristiğinin bir uzantısı değildir. Bireyler grup oluşturduklarında kendi dinamik ve karmaşıklığı ile yeni bir varlık oluşmaktadır. Oluşturulan bu grupların verecekleri kararlar grubu oluşturan bireyler tarafından dâhi tahmin edilememektedir (Harrison,1987:11).

Son yıllarda kararların verilmesinde bireylerin kendi başlarına davranmalarından ziyade karar vermenin grup içerisinde yapılması için göze çarpan bir eğilim vardır. Bu eğilim özellikle yüksek derecede karmaşıklık ve belirsizlik durumlarıyla nitelenen ve bu sebeple önemli bir yönetsel yargı derecesi gerektiren stratejik karar durumunda daha belirgindir (Harrison,1987:345).

Grup içerisinde verilen kararlarda risk derecesi çok yüksektir. Toplum psikolojisiyle hareket eden grup üyeleri tek başlarıyken verecekleri kararların kat be kat risklilerini çok kolay kabul edebilmektedirler. Grup halinde karar verme üyelerin verilen kararları daha çabuk benimsemesini sağlar (Forgionne-Mora-Gupta-Gelman,2005:87)

Özetlersek grup üyeleri, kendilerini grup kararlarına katılmış hissettikleri ölçüde grubun amaçlarını benimseyeceklerdir. Bundan başka bir karara varılması için gerekli bilginin grup içinde dağılmasıyla ve bu konuda grup içinde etkili bir bildirişmeyle, üyeler, grubun amacı ve bu amacın gruba ve üyelerine sağlayacağı değerler konusunda bilgi sahibi olacaklardır. Ayrıca üyelerin çoğunluğunca benimsendiği ölçüde bu değerlerin etkileme gücü de artacaktır (Onaran,1975:197).

Örgütlerde grupların karar verme sürecine ve kararın etkinliğine sağladığı avantajlar şu şekilde değerlendirilebilir (Certo,2003:158):

1. Kişisel kararlara göre daha objektiftir.
2. Toplam bilgi daha fazladır.
3. Çok sayıda alternatif üretirler.
4. Kişiler birbirlerini etkileyerek ve çağrışımlarda bulunarak yaratıcılıklarını geliştirirler.”
5. Grup üyeleri kararı daha çabuk benimser ve sahiplenirler.
6. Karara direnç azalır.
7. Yönetime katılma duygusu motivasyonu artırır.

Örgütsel kararlarda bireysel yöneticilerden ziyade grupların yer almasının getirdiği birçok dezavantaj da bulunmaktadır. Rue ve Byars (2003:78) bu dezavantajları şu şekilde sıralamışlardır:

1. Bir birey grubu kontrol edebilir.
2. Sosyal baskı grup üyelerini engelleyebilir.
3. Rekabet olduğundan kazanma duygusu kararın önüne geçebilir.
4. Zaman alıcıdır ve daha masraflıdır.
5. Hatalı bir kararın alınması durumunda sorumlu belirlenemez.

### 1.3.1.5. Karar Verenlerin Algılaması

Algı, bir filtre gibi uyarmalardan bazılarını elemekte ve sadece geri kalanları işlemektedir. Bu nedenle algılama süreci de insanın bilgi işleme kapasitesini bir bakıma daraltmaktadır. Algının bu özelliği "Algının Seçiciliği" olarak bilinmektedir. Algı, duyu organlarında, bilgileri, geçmiş deneyimlere ve öğrenmelere dayanan esaslara göre ayıklayarak, gruplayarak ve yorumlayarak gerçeklerin algılayan kişiye özgü bir biçim ve renk almasına yol açmaktadır (Kurt,2003:46).

Algılama süreci kişilerin sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, ihtiyaçları, içinde yetiştikleri kültürel ortamı, bilgileri, hisleri, geçmişteki tecrübeleri ve hatta biyolojik ve fiziksel özellikleri gibi birçok etmen tarafından etkilenmektedir. Dolayısı ile aynı uyarı farklı kişiler tarafından değişik şekilde algılanmaktadır. Algı ile duyu birbirinden farklı olup; algılamada beyin, kişinin içinde bulunduğu beklentilerini, geçmiş yaşamını, diğer duyu organlarından gelen başka duyuları, toplumsal ve kültürel etkileri hesaba katarak uyaranlara bir anlam verir (Dinçer, Fidan,1996:296).

### 1.3.2. Verilen Kararın Önemi

Tüm yönetsel kararlar örgütler için eşit önemde değildir. Bazı kararlar örgütün büyük çoğunluğunu etkiler, yürütülmesi için büyük miktarda kaynak gerektirir ya da örgütte uzun dönemli bir etki yaratırlar. Bu tür önemli kararların sadece yönetim sistemi üzerinde değil aynı zamanda karar vericinin kariyerinde de büyük etkisi olabilir (Certo,2003:107).

Kararlar önem dereceleri açısından sınıflandırılırken kullanılacak bilgi miktarı ile karar verme zamanı arasında yapılacak tercihe bağlı olarak üç tür tutumdan bahsedilebilir. Bunlar fırsat, sorun ve kriz kararlarıdır. Fırsat kararları yöneticinin karar verme konusunda kullanabileceği bilgi düzeyi çok düşük ve belirsizliğin çok üst düzeyde bulunduğu koşullarda ortaya

çıkılmaktadır. Bu koşullar iyi değerlendirilebilirse yöneticinin koşulları yöneterek ön alma (proaktif) şansı bulunur. Sorun kararları, kararı rasyonelleştirecek bilgi akışı olduğunda ortaya çıkmaktadır. Zaman yetirildiği için bilgi akışı devam etmesine rağmen yöneticinin koşulları düzenleme olanağı kısıtlanmaya başlamıştır. Karar durumu bu nedenle fırsat olmaktan çıkıp soruna dönüşmeye başlamıştır. Ancak halen yönetici açısından denetlenebilirlik belirli ölçülerde söz konusudur. Karar koşulları tam belirsizliğe ulaştığında, ancak koşulları denetleme şansı kalmadığında kriz kararları ortaya çıkmaktadır. Artık yöneticinin yapabileceği sadece ortaya çıkan koşullara tepki gösterecek biçimde krizleri çözmeye dönük karar verme davranışıdır (Varoğlu,2001:3/40).

### **1.3.3. Kararların Çevresi**

Örgütsel ve fiziksel çevre de kararın verilme biçimini ve niteliğini etkiler. Etkili bir karar verilmesini sağlayacak çevrenin yaratılması yöneticinin temel görevlerinden biridir. Kararlar birbirleriyle ilişkilidir. Her yönetici diğer yöneticilerle yarışma eğilimindedir. Bu durum karar verme davranışını yaygınlaştırır. Kararsızlık iklimi örgütleri ve yöneticilerin faaliyetlerini felce uğratar. Yöneticilerin yönlendirici ve kararlı tutumları örgütte olumlu bir iklimin doğmasına yardımcı olur (Özkara, 2010:37).

### **1.3.4. Zaman Faktörü**

Zaman etmeni kararları iki yönden etkiler. Bunlardan ilki yöneticinin karar verme sürecine ayırabileceği zamandır. Yöneticiler yeterli sayıda seçenek bulma ve analiz edebilmede yeterince zaman sahibi değildirler. İkincisi ise karar veren kişiyi olduğu kadar diğer yöneticileri ve çalışanları ilgilendiren zamanlama etmenidir. Kararlar kişilerde yaptığı etki yoluyla örgüt ruhunu önemli ölçüde etkiler. Karardan etkilenecek kişiler bu kararı uygun bir zamanda öğrenmek isterler. Üstelik öğrendikleri bu kararları kendi astlarına da zamanında iletebilme sorunları vardır. Zamanlamada göz önünde

bulundurulması gereken temel nokta kararı gerektiren durumun ivedi olup olmadığı konusundaki duyarlılık ile işletme içindeki ve dışındaki diğer olaylara kararın uyarlanabilmesidir(Özkara, 2010:37).

### **1.3.5. Verilen Kararın Sonucu**

Karar verme sürecini etkileyen faktörlerden birisi de kararın sonuçları ve bu sonuçların neden olacağı olaylardır. Her kararın bir sonucu vardır. Kararların sonuçları karar verenler tarafından kesin olarak kestirilemez. Bununla beraber karar verenler istenmeyen sonuçlarla karşılaşmamak için gerekli olan güven ortamına sahip olmak isterler. Bu nedenle, yönetimde, fizik ve matematiğin belli konularından önemli ölçüde faydalanılmakta ve bu suretle istenmeyen sonuçlarla karşılaşma oranının azaltılmasına, yani güven payının artırılmasına çalışılmaktadır.

Karar vericinin vereceği kararın sonucu; yalnız karar vericinin bağlı olduğu kurumu değil, aynı zamanda kurumda çalışan diğer elemanları, kurumun içinde bulunduğu kesimi ve belli ölçüde ülkenin ekonomik ve politik durumunu da etkileyebilir ( Bağırkan,1983:5).

Sonuçlar karar vermeye karşı akılcı bir yaklaşımın kalbinde yatmaktadır. Fakat dikkatli bir şekilde incelemeye girişildiğinde neticeler tam bir hesaplama uygun değildirler.

Kural olarak bir durum ne kadar iyi biliniyorsa neticeler o kadar iyi değerlendirilebilir ya da başkalarının tecrübeleri ipucu sağlayabilir. Bu sebepten tarih çok önemlidir. Sonuç olarak bir durum ne kadar yeni ise neticelerini tahmin etmek olasılığı o kadar düşüktür. Muhtemel ve mümkün olan neticeler üzerinde önceden düşünülmelidir. Ne kadar çok ihtimal tespit edilirse o kadar iyidir (Adair,2003:148,149,151).



Kararın sonuçlarıyla ilgili olarak ifade edilebilecek diğer bir özellik ise kararın ardışıklığıdır. Çoğunlukla verilen bir kararı diğer kararlar izler. Bugün verilen kararlar hem gelecekte oluşturulacak seçenekleri hem de bu seçeneklerin tercih derecesini etkilemektedir (Kıvrak,2001:21). Kısacası yöneticiler bir kararı verirken daha önce verilmiş kararların ışığı altında hareket etmek zorundadırlar. Örgüt her zaman kararların doğru ve iyi sonuçlar verip vermediğini anlamak için çevreden besleyici yankı bekleyecektir. Kısaca, çevreyle karar verenler arasında bir etkileşme vardır. Karar vericiler kişiliklerinden, kişiler arası etkileşimlerden ve örgütün yapısından doğan değişkenlere bağlı olarak çevrede kendileriyle ilgili gördükleri öğeleri ayıklayacaklar, çevre de kararların sonuçlarını onlara geri verecek ve davranışlarını etkileyebilecektir (Onaran,1975:111).

#### **1.4. YÖNETİM VE KARAR VERME**

Yönetim, kısıtlı kaynakların ulaşılmak istenen amaçlara yönelik olarak etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgili kararların verilmesi ve verilen bu kararların uygulamaya konulmasıyla kontrol sağlanan bir süreç olarak tanımlanabilir. Karar verme, yönetimin bel kemiğini oluşturmaktadır. Üst yönetim tarafından verilen kararlar işletme açısından hayati önem taşır. Bu sebepten karar verme mekanizmasının bulunmadığı bir yönetim düşünülemez.

##### **1.4.1. Yönetimde Karar Vermenin Yeri ve Önemi**

Yönetim işlevini uygulayarak örgütün amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesini sağlayan sorumlu kişiler yöneticilerdir. Her örgütte yöneticinin temel işlevi ve hatta varlık sebebi karar vermektir. Karar vermek dikkat ve düşünmeyi gerektirir (Duncan,1978:172). Grubun varlığını devam ettirebilmesi ve başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için alınacak kararlar hayli önem arz etmektedir. Kararların bu denli önemli olması bu kararları alacak

yöneticiyi de önemli kılarak; “Karar verme” ve “Yönetici” kavramlarını kilit ve önemli bir noktaya koyar(Kast-Rozensweig,1985:134).

#### **1.4.2. Yönetici ve Astlarda Karar Verme Davranışı**

Örgüt ortamında verilen kararlar sadece kararları veren kişilerle ilişkili değildir. Ayrıca kararlara katılma konusunda da olduğu gibi kararların alınması sadece yöneticilere ait bir görev de değildir. Örgütlerde kararların yöneticiler ve astlar tarafından paylaşıldığı görülmektedir (Donnelly-Gibson-Ivancevich,1995:132). Organizasyonun bütünü ele alacak olursak yönetici ve astların yer aldığı hiyerarşik yapı içinde karar verme üst ve astların aralarındaki güç kullanımı olarak değerlendirilebilir.

##### **1.4.2.1. Yöneticilerde Karar Verme Davranışı**

Karar verme tüm yönetim kademelerinde var olan ve yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan önemli yönetici eylemlerinden birisidir. Yöneticinin zamanının bazen küçük bazen büyük bir bölümünü almasına rağmen en asli görevi karar vermedir. Bu nedenle bazıları karar verme ile yönetimi bir olarak kabul etmektedir. Yöneticilerin karar verme işlemleri bir bakıma iş yaptırma adına güç kullanımınıdır (Janczak,2005:98).

##### **1.4.2.2. Astlarda Karar Verme Davranışı**

Karar sürecinde astların rolü çoğu zaman yöneticinin bakış açısı ile yakından ilişkilidir. Bazı yöneticiler çevrelerinde nitelikli astların bulunmasını endişe ile karşılarlar. Çünkü onlar yönetici için rakip konumundadırlar. Bu astların diğer birimlerdeki yöneticilerle yakın ilişkiler içinde olmalarını da istemezler. Bu nedenle onlar daima ast olarak kalır. Yöneticinin çevresinde sürekli daha az yetenekli bireyler olması sonucunda da zaman içinde hem örgüt hem de yönetici başarısız konumuna düşer (Tagiuri-Guth,1965:116).

Astların rolleri incelenirken önemli olan diğer bir nokta da astların kararda ne kadar etkili olduğudur. Astların yönetim yeterliliğinin ve deneyiminin geliştirilebilmesi için çeşitli kararlarda düşünceleri dikkate alınmalıdır. Bu tür kararlar astların moralini yükseltmenin yanı sıra kararların daha iyi anlaşılmasını sağlayacağından verimi de küçümsenmeyecek ölçüde artıracaktır. Astların örgütte bir başka rolü de yukarıya bilgi akışını sağlamaktır. Yöneticinin akan bilgilere yaklaşımı iletişimin tarafsızlığı bakımından son derece önemlidir. Eğer yönetici her zaman olumlu bilgiler alma eğilimi gösteriyorsa iletişimin tam olarak sağlanmasını engellemiş olur. Astlar tarafından yukarıya aktarılan bilgi astların temel görevleri olan uygulama ve değerlendirme aşaması ile ilgilidir. Bu konuda yöneticinin alacağı eksik veya yanlış bilgi sonraki kararları olumsuz biçimde etkileyebilir. Bir başka anlatımla astlar tarafından üste verilen yanlış veya eksik bilgi yöneticinin alacağı kararların sınırlı bilgilerle alınmasına neden olacağından kararı olumsuz yönde etkiler(England,1973:217).

Karar sürecinin beklenen etkililiğe ulaşması ve astların da kararda söz sahibi olabilmesi için astların da yeterli olması beklenir. Çünkü karar verme süreci bakımından ele alındığında problemlerin açıklanması, yorumlanması ve çözüme hazırlanması astların görevidir. Astlar yöneticinin zararına değil yararına çalışarak onun yetişemediği işleri yapmalı, gerektiğinde onun adına yorum ve emirler vermeli, ancak onun yetkilerine sahip çıkmamalıdır. Kararların örgütün ihtiyacına en uygun biçimde verilebilmesi için yönetici kadar astların da söz sahibi olmasının olası yararları şöyle sıralanabilir:

- Üst düzey yöneticilerin işi bir ölçüde azaltılmış olur.
- Üyeler zaman içinde belli alanlarda karar vermede uzmanlaşırlar,
- İşlerin daha kısa sürede yapılması sağlanmış olur,
- Astlar karar yetkisinin verilmesi ile doyumlanmış olurlar,
- Kararların sorumluluğu kısmen paylaşılmış olur,
- İletişim daha rahat sağlanır,

- Bireylerin belli konularda kararlar alarak uzmanlaşmaları sonucu, kararlarda daha sonraki aşamalarda, ussallık sağlanmış olur. Daha önceden belirlenmiş olan politikalar astların belli durumlarda alacakları kararlar için yol gösterici niteliktedir. Bu sebeple güçlü ve açık politikalar yetki devrini gündeme getirebilir. Doğru saptanmış politikalar üst yönetimin eğilimlerini açık ve net bir biçimde belirlediği için astların da gösterilen sınırlar içinde tereddüt etmeden bazı kararları kendi başlarına vermelerine olanak verir (Schilder,1997:95).

Sonuç olarak yönetim sürekli karar verme faaliyeti içerisinde. Yönetim açısından verilen kararlar plânlanan çerçevede direk sonuca götürücü olmalıdır. Bu yüzden yönetim kararlar verirken bütün olasılıkları göz önünde bulundurmak zorundadır. Günümüzde organizasyonlar kararlar verirken faaliyet alanlarına uygun çok sayıda kıstası göz önünde bulundurmaktadırlar.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.1. TSK'DA KARAR VERME SÜRECİNE GENEL BİR BAKIŞ

Askerî alanda karar verme bilim ve sanattır. Komutan ve karargâh devamlı olarak belirsizliklerle, kesin olmayan veya eksik bilgilerle ve değişik olasılıklarla karşı karşıyadır. Aynı zamanda ne zaman ne yapmaları gerektiğine de karar vermek zorundadırlar. Komutan ve karargâh subayları bununla ilgili engelleri ve bütün gerçekleri analiz ederek doğru sonuçlara ve buradan uygun teklif ve kararlara ulaşırlar. Problem çözümünde mantikî bir sıranın kullanılması görevde mükemmelliği, açıklığı, mantık ve kıyaslama sağlamaya ve meslekî bilgilerin uygulanmasına yardım eder(FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Karar verme kuramlarının büyük çoğunluğu liderler ve yöneticilerin karar verirken kullandıkları altı aşamalı süreci içerir. Bu altı aşama kuramdan kurama bazı küçük değişiklikler arz etse de temelde aralarında önemli bir fark yoktur. Bu temel altı aşamalı süreç şu şekildedir (MCI Course 8104 böl1 (1-14)):

- Problemin tanımlanması
- Gerçeklerin ve varsayımların toplanıp değerlendirilmesi
- Çözümlerin geliştirilmesi
- Her bir çözümün analiz edilmesi
- Çözümlerin kıyaslanması
- Probleme en uygun çözümün seçilmesi

Taktik ortamda bu süreç "Durum Değerlendirmesi" olarak adlandırılır ve komutan ile personelin mevcut durumu değerlendirerek sağlıklı bir biçimde karar vermesine yardımcı olur. Durum değerlendirilmesi yapılırken yukarıda verilen sürece paralel olarak aşağıdaki dört aşamalı süreç takip edilir (MCI Course 8104 böl1 (1-14)) :

- Görevin analizi

- Hareket tarzlarının geliştirilmesi
- Hareket tarzlarının analizi ve karşılaştırılması
- Karar

Durum değerlendirmesi bütün taktik karar verme süreçleri için bir model teşkil eder. Süreçteki her adım kendisinden bir önceki adım üzerine bina edilmiştir. Sürecin ilk adımlarında yapılacak herhangi bir hata, plânlama sürecinin müteakip safhalarını ciddi bir şekilde etkileyecektir. Plânlama süreci komutan ve personeline plân geliştirmede yardımcı olan bir araçtır. Fakat her durumda yalnız tek bir aracın (plânlama süreci) kullanılması bir fayda sağlamayacaktır. Mutlaka mevcut duruma uygun araçlar kullanılmalıdır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Zamanlamanın askerî karar verme sürecinde en önemli etken olduğu asla göz ardı edilmemeli ve karar süreci plânlaması yapılırken zamana maksimum özen gösterilmelidir. Plânlama sürecinden herhangi bir kısaltma yapılırken birliklerin göz önünde bulundurmaları gereken en önemli faktör "zaman"dır. Zaman yenilenemeyen ve çoğunlukla bir birliğin idareli kullanmak zorunda olduğu tek ve en önemli kaynaktır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

## **2.2. KOMUTANIN VE KARARGÂHIN ROLÜ**

Komutan askerî karar verme sürecinden ve değişen her duruma göre prosedürleri belirleyip uygulamaya karar vermekten sorumludur. Plânlama süreci savaş alanının belirgin bir şekilde görselleştirilmesine bağlıdır. Komutan plânlamadan, hazırlanmadan ve operasyonun yürütülmesinden sorumludur. Baştan sona kadar komutanın kişisel rolü merkezidir. Sürece katılımı kurmaylarına odaklanma ve kılavuzluk sağlar(FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

Ancak komutanın yalnız başına alacağı sorumluluklar ve kararlar da vardır. Komutanın sürece doğrudan dâhil olması zamanın uygunluğuna, komutanın kişisel tercihinine, tecrübesine ve karargâhına ulaşabilme kolaylığına bağlı önemli bir süreçtir. Zamanın azlığı, kurmayların

tecrübesizliği, karargâh personeline ulaşmanın güçlüğü komutanın dâhil olma niceliğini artırır(FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Komutan askerî karar verme sürecinde muhtemel muharebe bölgesinde keşif yaparken, dost ve düşman hareket tarzını inceleyip kendi birliğinin ve düşman unsurlarının gücünü karşılaştırma yapar(FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

### **2.3. PLANLAMA AŞAMASINDA KEŞFİN ÖNEMİ**

Komutan ve karargâhı plânlama sürecinde keşif yaparak düşman hakkında değerli bilgileri toplamaya çalışır, toplanan bilgiyi analiz eder ve plânlama sürecinin içine katar. Keşif sırasında toplanan bilgiler hareket tarzını değiştirebilir. Hatta uygulanması düşünülen harekât tarzının terk edilmesine dâhi sebep olabilir.

Etkili bir liderin ya da karargâhın keşfi hareket tarzı geliştirmede önemli derecede faydalı olur. Etkili bir komutan kurmaylarıyla beraber bir keşfi yürütürken uygulanması düşünülen plânlamanın faydalarının risklerden daha ağır bastığına kanaat etmek durumundadır (Cojocar,2011:23-28).

Savunma operasyonları sırasında, keşif az riskle yürütülür. Taarruz operasyonları sırasında ise keşif daha fazla risk içerir ve faydalı olmayabilir. Nitekim taarruz operasyonlarında fayda ve başarı sağlamanın tek yolu da kaliteli keşiften geçer. Bu durumda taarruz anında alınan risk savunma anındakinden daha fazladır savına ulaşılır(FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

### **2.4. ASKERİ KARAR VERME SÜRECİNİN MODELİ**

Askerî karar verme süreci yedi aşamadan oluşmaktadır. Her aşama kendinden önceki adımın oluşturduğu kesin bilgi girdisiyle oluşur. Her aşama sırasıyla kendine müteakip adımı oluşturmak için bilgi çıktısına sahiptir. Bir

önceki adımda yapılan hatalar sürecin ilerleyen adımlarını etkiler(FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

1. Görevin alınması
2. Görev analizi
3. Hareket tarzı geliştirilmesi
4. Hareket tarzı analizi
5. Hareket tarzı mukayesesi
6. Hareket tarzı onayı
7. Emir ve kararların alınması

#### **2.4.1. Görevin Alınması**

Askerî karar verme süreci görevin alımıyla ya da yeni bir görevin beklentisiyle başlar. Bu üst karargâhtan emir ile de gelebilir, hali hazırda devam eden bir operasyondan da türeyebilir.

Örneğin komutan karargâhın amacını düşman hareketindeki değişiklik yüzünden başlangıçtan farklı bir hareket tarzıyla tamamlama olanağına sahiptir. Bu, komutanın önemli derecede farklı bir hareket tarzı plânı yapmasına neden olabilir.

Yeni bir görev alınır alınmaz karargâh birliklere plânlama sürecinin askıya alındığına dair bir uyarı emri gönderir.

İhtar emirleri paralel plânlamaya olanak tanır. Paralel plânlama askerî karar verme sürecinde birçok aşamanın aynı anda sürdürülmesi anlamına gelir. İhtar emirleri ast birlikler için operasyonu hızlandırmada da gereklidir ve ast birliklere kendi plânlamasını yürütmek için azamî süreyi sağlar. Paralel plânlama askerî karar verme sürecinin rutin bir prosedürüdür (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).



Kurmaylar uyarı emrinden sonra yeni gelecek görev analizi için gereken araçları toplayarak yeni görev analizine hazırlık yaparlar. Bu hazırlık aşaması (FM 100-5,1993:böl6(1-23)):

- Üst karargâhın grafikli emri ya da plânı
- Operasyon sahasının haritası
- Kendi ve üst karargâhın operasyon plânı
- Hâlihazırdaki karargâh tahminlerini içerir.

Yeni görev alındığında komutan ve karargâhı hızlı bir şekilde ilk değerlendirmeyi yapmalıdırlar. Karargâhın aktif olması, komutanın zaman kullanımını en uygun hâle getirmeye, ast birlik komutanlarına muhabere plânı ve hazırlıklarını tamamlamaları için zaman kazandırmaya yarar sağlar. Komutan zaman plânlamasında plânın oluşturulması için gereken sürenin üçte birini kendine ayırırken kalan üçte ikilik kısmı ast birliklerin plânlama ve keşif esnasında kullanması için onlara bırakır(Wampler, Centric, Salter,1998:1-16).

#### **2.4.2. Görev Analizi**

Görev analizi askerî karar verme süreci için çok önemlidir. Komutanın savaş alanını görselleştirmesine olanak sağlar. Görev analizinin sonucu taktiksel problemi ve sürecin başlangıcındaki olası çözümleri belirler. On yedi adımdan oluşur ve ardışık olması gerekmez. Bu aşamalar (FM 100-5,1993:böl6(1-23)):

- Üst karargâhın emrinin analizi,
- Muharebe alanının öncü istihbarat hazırlığını sevk ve idare etmek,
- Belirlenmiş, anlaşılan ve zorunlu görevlerin tanımlanması,
- Mevcut varlıkların gözden geçirilmesi,
- Kısıtlamaların belirlenmesi,

- Kritik durum ve varsayımların tanımlanması,
- Risk değerlendirmesini sürdürmek,
- Komutanın önemli bilgi gerekliliğini belirlemek,
- Ön keşif için ekleri belirlemek,
- Mevcut zaman kullanma plânı,
- Tekrar beyan edilen plânın yazımı,
- Görev analizi brifingini devam ettirmek,
- Kabul edilen yeni görevi onaylamak,
- Komutanın amacını geliştirmek,
- Komutanın rehberliğini anlamlandırmak,
- Uyarı emrini anlamlandırmak,
- Bulguları ve varsayımları gözden geçirmek.

Karargâh komutana bilgilendirmede bulunur. Karargâhın görevine ek olarak komutan kendi görev analizini sürdürür ve kurmaylarının işini kendi perspektifinden değerlendirir. Görev analizi sırasında değerlendirmeler devam eder. Görev beklentisi, ön hazırlık ve eğitilmiş kurmaylar zamanlı görev analizinin anahtarlarıdır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

### **2.4.3. Harekât Tarzının Geliştirilmesi**

Karargâh analiz ve karşılaştırma için gereken hareket tarzlarını geliştirir. Hareket tarzını geliştirmek için komutan bütün karargâh subaylarını bu sürece dâhil etmek zorundadır. Komutanın önderliği ve amacı karargâhın kısıtlı zaman çerçevesinde yaratıcı ve esnek bir plân üretilmesi için yoğunlaşır. Komutanın sürece doğrudan katılımı karargâhın kafasında oluşan sorulara hızlı ve doğru cevaplar bulmasında yardımcı olur. Harekât tarzı geliştirilirken şu prensiplere bağlı kalınır (MCI Course 8104 böl1 (1-14)):

### 2.4.3.1. Harekât Tarzının Özellikleri

#### 1. Uygunluk

Komutanın yönlendirmeleri ile örtüşerek görevin başarıyla tamamlanması için önemli bir kıstastır. Diğer bir yandan komutan astlarını yönlendirme tarzını istediği zaman değiştirebilir. Komutan yönlendirmesi değiştiğinde karargâh yeni tavsiyelere uyarak ve koordine ederek harekât tarzına uygular (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

#### 2. Geçerlilik

Birlik görevi uygun yer, zaman ve kaynaklarla başarıyla bitirecek güçte olmalıdır.

#### 3. Kabul Edilebilirlik

Harekât tarzını düzgün plânlayarak taktiksel ve operasyonel avantaj kazanılır. Bu değerlendirme genellikle öznedir.

#### 4. Farklılaştırabilirlik

Her bir harekât tarzı önemli ölçüde diğerinden farklı olmak zorundadır. Bu farklılıklar kaynak, görev, operasyon ve seçilen manevra şeklinin farklılığından kaynaklanır. Bu kıstas da öznedir (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

#### 5. Bütünlük

İyi bir harekât tarzı geliştirimi gelecekte olacak ve öngörülemeyen operasyonları da karşılayacak kadar esnek ve eksiksiz olmalıdır.

Üst karargâhtan alınan emir genellikle “ne, ne zaman, neden” gibi soruları tam olarak karşılamalıdır. Harekât tarzı geliştirimi sırasında komutan ve kurmaylar risk yönetimi sürecinin birinci ve üçüncü aşamalarına odaklanarak plânlamaya devam ederler (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

### **2.4.3.2. Harekât Tarzının İlkeleri ve Adımları**

Harekât tarzını geliştirebilmek için altı aşamadan geçmek gerekir. (MCI Course 8104 böl1 (1-14)):

#### **1. Dost Kuvvetlerin Analiz Edilmesi**

Bir ordunun savaşçılık derecesi manevra tarzı ateş gücü, savunma ve komuta kademesinin liderlik üstünlüğüne bağlıdır. Komutan bu etmenleri diğer potansiyel kuvvetlerle bir araya getirerek muharebenin başarı ile kazanılması için kullanır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Plânlayıcılar kuvvet oranlarını ve her iki tarafın güçlü ve güçsüz yönlerini inceleyip belirleyerek bazı bulgulara ulaşabilirler. Bunlar:

- Ne tür dost kuvvet operasyonu yürütecek?
- Hem dost hem de düşman açısından ne tür operasyonlar mümkün?
- Düşman ne zaman ve nerede zayıf durumda olabilir?
- Görevin yürütülmesi için ilâve kaynaklar nelerdir?
- Var olan kaynaklar nasıl bölüştürülür? (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Plânlayıcılar ilk olarak güç oranları hakkında kabataslak bir tahminde bulunur. Ama zamanla tüm kuvvet oranları karşılaştırılarak detaylı bir analiz yapılabilir. Bu analiz asker, silâh ve mühimmat oranları olabilir. Plânlayıcılar dost gücünü düşman zayıflığı ile karşılaştırabilirler. Bu karşılaştırmalardan yola çıkarak zayıf yönler belirlenir ve savunulacak ya da

saldırıya açık olan taraflar incelenir. Plânlayıcılar ne tür harekât tarzının başarıyla tamamlanacağını çevre ve düşman harekât tarzı faktörlerini göz önüne alarak açıklarlar (MCI Course 8104 böl1 (1-14)).

## **2. Alternatiflerin Çoğaltılması**

Komutanın liderliğinde kurmaylar harekât tarzının geliştirilmesi için alternatifler belirlerler. İyi bir harekât tarzı tüm düşman harekât tarzlarına karşı savunma yapabilecek nitelikte olmalıdır. Amaç birçok harekât tarzı geliştirerek seçenekleri çoğaltmaktır. Mümkün olan en iyi harekât için seçenekler düşman harekât tarzına yoğunlaşmalıdır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Beyin fırtınası fikir çoğaltmak için tercih edilen bir tekniktir. Zaman, hayal gücü ve yaratıcılık gerektirir. Bu sayede en geniş ölçüde fikirler üretilir. Alternatifler değerlendirilirken kurmaylar ön yargısız ve açık görüşlü olmalıdır. Kurmaylar hızlı bir şekilde harekât tarzını tanımlayıp zaman kaybının önüne geçmelidirler. Kurmaylar ilk olarak kesin ve doğru bir nokta belirlemelidirler. Sonrasında ise destekleyici birimleri belirleyerek asıl plânın başarıya ulaşmasını sağlarlar. Başarıya ulaşmak için atılması gereken tüm adımları atarlar ve komutana birden fazla fikir sunarak en iyi olanın seçilmesini ve yürütülmesini sağlarlar (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

## **3. Öncü Kuvvetlerin Tertiplendirilmesi**

Görevin başarıyla tamamlanabilmesi için gerekli kuvvetler belirlenir ve manevra şemasında yer alması sağlanır. Plânlayıcılar kuvvet tertibinde;

- Birliğin mevcut görevi ve karargâhın amacını başarabilme derecesini,
- Hem dost hem de düşman hava kuvvetleri ve kara kuvvetleri özelliklerini gözden geçirmeli ve gereken her görev için dost birliklerin gücünü düşman birliğin gücünü göz önüne alarak belirlemelidirler.

Daha sonra da dost güçlerin bir araya getirilmesi sağlanmalıdır(FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

#### 4. Manevra Şemasının Geliştirilmesi

Manevra şeması, listelenen kuvvetlerin komutanın amacını tamamladığını tasvir eder. Plânlayıcılar, manevra şemasını düşman ve öncü kuvvetlerin sıralanmasıyla ve grafik kontrol yöntemiyle koordine ederek geliştirir. Bu aşama sırasında birlikler (hafif ve zırhlı piyade gibi) genelden özele doğru dönüştürülür. Manevra şeması şu maddeleri içerir (FM 101-5,1997:böl5(1-31)):

- Operasyonun amacı,
- Komutan tarafından taktiksel risk olarak kabul edilen durumlar,
- Operasyonun önemli dost olaylarının ve safhalarının tanımlanması,
- Amaç ve görev doğrultusunda ana amacın tasarlanması,
- Derin, yakın ve geri operasyonlar,
- Keşif ve güvenlik operasyonları,
- Operasyon sırasında geliştirilen manevra seçeneklerinin tamamlanması,
- Operasyon alanındaki sorumluluklar,
- Saldırı öncelikleri,
- Atış kavramı,
- Manevra ve atış için bütünleşmiş engeller,
- Büyük tahribata neden olabilecek düşman silâhlarının değerlendirilmesi.

Plânlayıcılar operasyon esnasında ast birlikleri kontrol edebilmek için grafikli kontrol yöntemlerini seçerler. Tüm kontrol yöntemleri ast birlik komutanlarına bazı kısıtlamalar koyar. Plânlayıcılar ayrıca arzu edilen hatları ele geçirmek için kollara ayrılabilirler. Manevra şemasını geliştirirken plânlayıcılar öncü plândan arta kalan her gücü kullanmalı bir savaş derinliği

kazandırmalı ve ilâve gözlem ve güvenlik önlemleri almalıdırlar (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

### **5. Karargâhın Görevlendirilmesi**

Kabul edilen harekât tarzını eksiksiz işletebilmek için karargâh subaylarına da görevler verilir. Bu görevler kişisel özelliklere uygun olmalıdır. Görev organizasyonu özel komutanlık becerisi ve kontrol gerektiren ve tüm savaş alanını değerlendiren bir süreçtir(MCI Course 8104 böl1 (1-14)).

### **6. Harekât Tarzı Raporlarının ve Taslağının Hazırlanması**

Kurmaylar her bir harekât tarzını geliştirmek için harekât tarzı raporu ve taslağı hazırlarlar. Harekât tarzı raporu her birliğin görevi nasıl başarıyla tamamlayacağını ve manevra şemasını açıkça belirlemelidir. Taslak, harekât tarzı açısından bir manevra görselleşmesi sağlamalıdır. Bununla birlikte harekât raporu ve taslak “kim, ne, ne zaman, nerede, nasıl ve niçin” sorularına cevap verir. Ayrıca her ast birliği ve önemli risklerin oluşabileceği yerleri bir bütün olarak kapsar (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

Taslak asgarî olarak tüm kuvvetlerin sırasını ve kontrol yöntemlerini de içermelidir (FM 101-5,1997:böl5(1-31)):

- Operasyonda görevli ast birliklerin sınırları,
- Birlik harekât biçimleri,
- Gözlem ve önlem grafikleri,
- Yer ve hava ilerleme eksenleri,
- Konumlandırılan sahalar, savaş pozisyonları, güçlü noktalar, birleşme alanları ve amaçlar,
- Engel kontrol önlemleri ve taktiksel görev grafikleri,
- Atış desteği koordinasyon önlemleri,
- Ana ve destekleyici birimlerin tasarlanması,

- Düşman tarafından bilinen ya da taslak olarak kabul edilen mevkiiler de taslak raporunda bulunması gereken diğer niceliklerdir.

#### **Harekât Tarzı Kıstasları**

- Uygunluk
- Uygulanabilirlik
- Kabul edilebilirlik
- Farklılaştırılabilirlik
- Tamamlayıcılıktır (MCI Course 8104 böl1 (1-14)).

#### **2.4.3.3. Harekât Tarzı Brifingi**

Harekât tarzı geliştirildikten sonra görüş almak için komutana sunulur. Bu brifing şu maddeleri içerir (MCI Course 8104 böl1 (1-14)) :

- Güncellenen savaş alanı istihbarat hazırlığı,
- Muhtemel düşman hareket tarzları,
- Yeniden anlamlandırılan görev,
- Komutan ve üst komutanlığın amacı,
- Harekât tarzının raporu ve taslağı,
- İki tarafın karşılıklı harekât tarzlarını etkileyebilecek durumlar.

Bilgilendirmeden sonra komutan gereken ilâve görev ve lâhikaları belirterek taslağın gelişimine katkı sağlar. Eğer komutan hazırlanan harekât tarzlarından bir ya da daha fazla harekât tarzını kabul ederse kurmaylar savaş oyunu sürecine başlarlar (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

#### **2.4.4. Harekât Tarzının Analizi ( Savaş Oyunu)**

Savaş oyunu hangi harekât tarzının asgarî zayıyla tamamlanacağını ve bir sonraki operasyon için en hazırlıklı pozisyonu sağlayacağını görebilmek için çalıştırılır. Savaş oyunu komutana ve kurmaylarına yardımcı olur(FM 100-5,1993:böl6(1-23)).



- Düşmana karşı olan savaş gücünün nasıl azamî seviyeye yükseltileceğini belirler.
- Mümkün olan en yakın savaş alanı görselleştirmesini sağlar.
- Savaş alanında meydana gelebilecek olayları tahmin eder.
- Başarı için gereken şartları ve kaynakları belirler.
- Ne zaman ve nerede kuvvete başvurulacağını belirler.
- İstihbarat hazırlığı sürecine odaklanır. Düşmanın güçlü, zayıf ve yıpratılmak istenilen kesin noktalarını yani sıklet merkezini belirler.
- Eşdeğer sonuçları almak için gereken düzeni sağlar.
- En esnek harekât tarzını belirler(FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

#### **2.4.4.1. Savaş Oyunu Süreci**

Harekât tarzı incelemesi sürdürülen bir savaş oyunudur. Savaş oyunu süreci disiplin altına alınan ciddi bir süreçtir. Kurallar, aşamalar ve savaşın gidişatını anlamak için atılan adımlar vardır. Bu süreç olası harekât tarzını, güçlü ve güçsüz noktaları, düşman mevcut varlıklarını, operasyon alanının karakteristik özelliklerini değerlendirir. Harekât tepki ve mukabele sürecini içeren tekerrür eden bir süreçtir. Savaş oyunu fikirler ve görüşler sağlayarak göz ardı edilebilecek ya da keşfedilemeyecek noktalara değinir. Başarı için önemli noktaların altını çizerek görev için aşinalık sağlar. Savaş oyunu inceleme ve karşılaştırma imkânı sunan en önemli aşamadır. Bu yüzden daha fazla zaman ayrılmalıdır. Fakat bu sürece ne kadar zaman ayrılacağına komutan karar verir. Savaş oyunu sırasında, kurmaylar uygun harekât tarzını alır ve detaylı bir plân olarak geliştirmeye başlar. Güçlü ve zayıf noktaları belirleyerek gelişmiş bir harekât tarzı sağlarlar. Komutan ve karargâhı değişen şartlara göre var olan problemleri, olayları, zorunlulukları tanımlayarak harekât tarzını değiştirebilirler (Marr,2000-2001:10-45).

#### **2.4.4.2. Savaş Oyununun Genel Kuralları**

Savaş oyuncularının aşağıdaki kurallara ihtiyacı vardır. Bu kurallar şöyle sıralanır. Savaş oyunu yöneticisi:

- Tarafsız kalıp kişisel olarak geliştirdikleri harekât tarzına bağlanıp etkilenmemelidir.
- Her harekât tarzının avantajlarını ve dezavantajlarını doğru bir şekilde kaydetmelidir.
- Harekât tarzının geçerliliğini, kabul edilebilirliğini ve uygunluğunu sürekli olarak değerlendirmeli ve harekât tarzının savaş oyunu sırasında başarısızlığa uğradığını görünce yürürlükten çıkarmalıdır.
- Bir harekât tarzını savaş oyunu sırasında diğeriyle karşılaştırmaktan kaçınmalıdır. Bu değerlendirme karşılaştırma safhasında yapılmalıdır(FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

#### **2.4.4.3. Savaş Oyununun Sorumlulukları**

Komutan savaş oyunu sırasında karargâhın hareketinden sorumludur. Düşmana karşı, dost hareket tarzına bağlı olarak, kritik karar alma noktalarını geliştirmeye çabalar. Dost hareketlerine karşı düşman tarafın verdiği tepkiyi ve zayıfatı inceler. Her düşman hareketinin sonuçlarını kayıt altına alarak dost tarafın güçlü ve güçsüz yönleriyle karşılaştırmasını yapar. Karargâhının düşman harekât tarzını anlamasına çabalar(FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Dost kuvvet için bazı adımlar atar;

- Bilgi gereksinimlerini tanımlar ve şablonları yeniler. Bu şablonlar karar noktalarını, hedef ilgi alanlarını ve yüksek değerli hedefleri içerir.
- Durum şablonlarını arındırır.
- İstihbarat hazırlığı sırasında belirlenen hedefleri ve yüksek değerli hedefleri tanımlar (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Komutan, karargâhının savaş oyunu sırasında kullanacağı teknik ve metotları seçer. Hareket tarzında uygulanan savaş oyununun operasyonel görev yoğunluğunu ve güçlü-güçsüz taraflarının kaydını tutar. Bu bilgiler daha sonra hareket tarzı karşılaştırmasında kullanılır. Kurmaylar her bir hareket tarzının sürdürülebilir geçerliliğini analiz eder. Potansiyel problemleri,

zorlukları ve önemli gereklilikleri belirler. Her türlü değerlendirmeleri yapar ve mevcut varlıklarla hareket tarzını karşılaştırır(FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

#### **2.4.4.4. Savaş Oyununun Adımları**

Karargâh savaş oyunu sürecinde sekiz aşamayı takip eder.

##### **1- Araçların toplanması**

Savaş oyunu için gereken tüm bilgiler bir araya getirilir.

##### **2- Tüm dost kuvvetlerin listelenmesi**

Olası tüm durumlar gözden geçirilirken dost kuvvetlerin pozisyonları da değerlendirilir.

##### **3- Varsayımların listelenmesi**

Olmuş ve olabilecek olumlu ya da olumsuz tüm senaryolar gözden geçirilir.

##### **4- Bilinen önemli olayların ve karar noktalarının listelenmesi**

Kritik olaylar görevin başarıyla tamamlanıp tamamlanamayacağını doğrudan etkiler. Bu süreç önemli olayları, hareketleri, kararları ve tamamlanan görevleri içerir.

##### **5- Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi**

Değerlendirme kriteri harekât tarzının verimliliği ve yeterliliğini ölçen kurmaylar tarafından kullanılan önemli faktörlerdendir. Değerlendirme kriteri sadece başarı içeren operasyonları değil başarısızlığın kaynağını da değerlendirir.

## 6- Savaş oyunu metotlarının belirlenmesi

Önerilen üç teknik vardır. Bunlar;

- Kemer
- Nokta atışı
- Kutu metotlarıdır.

Her biri ilgi alanlarını ve operasyonunun sonucunu etkileyen tüm düşman kuvvetlerini göz önünde bulundurur. Teknikler ayrı olarak ya da bütün olarak kullanılabilir.

### - Kemer Tekniği;

Kemerin şekli savaş analizinin analizine dayanır. Savaş alanı kısımlara bölündüğünde kemer tekniği en etkili yöntemdir. Asgarî olarak kemer tekniği operasyon alanının şu tür özelliklerini içermelidir;

- Operasyon alanının toplanması ve öncü karşılaştırma
- Saldırı ya da savunma türleri.

Kemer tekniği tüm kuvvetler belirli bir olayı etkilediği için tercih edilir. Zaman kısıtlı olduğunda komutan değiştirilmiş kemer tekniği tercih edebilir. Değiştirilmiş teknik operasyon alanını üç eşdeğer kemer tekniğine kadar ayırabilir. Kemerler birbirlerine ardışık olmak zorunda değildirler. Fakat önemli noktalara odaklanıp operasyon alanının tümünü kavramalıdır(FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

### - Nokta Atışı Tekniği;

Bir yere yoğunlaşarak tüm gücü oraya yığar. Bu teknik taarruz tarzı hareket biçiminde de kullanılır. Genel kanı düşmanın sıklet merkezini zayıflatmaktır.

- **Kutu Tekniği;**

Önemli bir alanın detaylı analizini içerir. Zaman kısıtlı olunca kullanılabilir en yararlı tekniktir. Bu tekniği kullanırken kurmaylar operasyon alanını izole ederek, alan içerisinde olabilecek her türlü önemli olaya yoğunlaşırlar (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

**7- Kayıt ve sonuçların gösterimi için bir metot seçilmesi**

Kayıt ve sonuçları göstermek için iki farklı metot kullanılır. Bunlar;

- Senkronizasyon matrisi
- Taslak şemasıdır.

Her iki metotta da kurmaylar güçlü ve güçsüz tarafların kaydını tutarlar. Kayıt ve sonuçların detay derecesi mevcut zamana bağlıdır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

**8- Savaş oyunu ve sonuçlarının değerlendirilmesi**

Savaş oyunu sırasında komutan ve karargâhı savaş alanı hareketlilikleri, tepki ve karşı harekâtı tahmin etmeye çalışır. Kurmaylar her seçilen olayı analiz etmeye çalışarak savaş oyununun harekât, tepki ve karşı hareketi içeren bir döngü olduğunu gösterir. Savaş oyunu sırasında olayların gelişimine göre komutan harekât tarzını belirleyip üzerinde değişiklikler yapabilir. Komutan savaş oyunu sonunda (FM 100-5,1993:BÖL6(1-23));

- Harekât plânını gözden geçirerek bir sonraki emre ön hazırlık yapar.
- Kesin noktaları ve zamanları gözden geçirir.
- Anahtar ya da belirli bir bölgeyi tanımlayarak nasıl yararlanılacağını gösterir.

- Düşman durum şablonunu gözden geçirir.
- Düşmanın en tehlikeli hareket tarzını belirler.
- Görev organizasyonunu gözden geçirir.
- Karar destek şablonunu geliştirir.
- İlâve edilecek önemli olayları tanımlar.
- Aldatıcı ve şaşırtıcı plân için gerekenleri belirler.
- Karar noktalarının yerlerini tanımlar ve onaylar.
- Destek kuvvet için gerekliliklerini tanımlar.
- Düşmanın kullanacağı alanları, dost kuvvetleri ve savunma gerekliliklerini belirler.
- Atış desteği, mühendislik, hava savunması, savunma planları ve grafikleri geliştirir.
- İstihbarat toplama ve plâna dâhil etme sürecini geliştirir.
- Harekât için zaman dilimlerini belirler.
- Harekât tarzının güçlü ve zayıf yönlerini tanımlar, inceler ve değerlendirir.
- Tehlikeleri ve risk sayılabilecek olayları tanımlayarak, riski azaltmak için kontrol önlemleri geliştirir(FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

#### **2.4.4.5. Savaş Oyunu Brifingi (İsteğe Bağlı)**

Karargâha savaş oyunu bilgilendirilmesi yapılır ve onların sonuçları iyi bir şekilde kavradıklarından emin olunur. Bu brifing komutan tarafından verilmez, fakat bu bilgilendirme yolu ile karargah subayları komutanın verdiği kararları tam olarak kavradığından emin olunur. Brifing genel olarak kurmay başkanı tarafından verilir. Brifing formatı şu noktaları içerir(FM 101-5,1997:böl5(1-31)):

- Karargâhın görevi, komutanın amacı ve aldatma plânları gibi konular,
- Güncellenen istihbarat verileri,
- Oynanan düşman hareket tarzları,

- Oynanan dost hareket tarzları,
- Varsayımları,
- Kullanılan savaş teknikleri.

#### **2.4.5. Harekât Tarzının Mukayesesi**

Harekât tarzı karşılaştırması her bir kurmayın harekât tarzının avantajlarını ve dezavantajlarını kendi açısından değerlendirmesiyle başlar. Her kurmay üye bulduğu değerleri kurmay başkanının değerlendirmesine sunar. Çıkan sonuca göre harekât tarzlarının avantajları ve dezavantajları belirlenir. Harekât tarzının güçlü ve güçsüz taraflarının belirlenmesinden sonra her bir harekât tarzının diğerine karşı olan üstünlüğü belirlenir (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Kurmaylar harekât tarzlarının karşılaştırmasını yaparken uygulanabilir olanı bulmaya çalışırlar. En tehlikeli düşman hareketine karşı yürütülmesi olağan harekât tarzını belirlerler. Seçilen harekât tarzı belli özellikler taşımalıdır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)):

- Bir sonraki operasyonlar için en iyi pozisyonu almaya hazır olmalıdır.
- Asgarî derecede risk içermelidir.
- Operasyon sırasında bilinmeyene karşı en iyi esnekliği sağlamalıdır.

Harekât tarzı karşılaştırması önemlidir. En iyi karara varmak için kurmaylar her tekniği kullanma yetkisine sahiptirler. En sık karşılaşılan teknik karar matrisi metodudur ve her harekât tarzının etkinliğini ve verimliliğini değerlendirir. Her kurmay kendi ilgi alanı çerçevesinde karşılaştırma yapabilmek için kendi matrisini kullanır. Karar matrisleri tek başlarına karar çözümleri sağlamazlar. Karar matrislerinin en iyi tarafı birden fazla harekât tarzını karşılaştırmaya olanak sağlayıp en iyisinin seçilmesinde rol oynamasıdır. Karar matrisleri tek başlarına karar çözümleri sağlamazlar. Harekât tarzları karşılaştırılıp en iyi olan bulunduktan sonra karargâh subayları tüm değerleri tekrardan incelerler (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

#### 2.4.6. Komutanın Karar Brifingi

Harekât tarzının analizi ve karşılaştırması tamamlandıktan sonra kurmaylar seçtikleri harekât tarzını beyan ederler. Eğer kurmaylar hangi harekât tarzının kullanılacağı konusunda karara varamazlarsa komutan karar brifinginde hangi harekât tarzının kullanılacağını açıklar. Kurmaylar karar aşamasında komutanlarına sunum yaparlar. Bu sunumun formatı şu başlıkları içerir (MCI Course 8104 böl1 (1-14)):

- Üst komutanlığın amacı,
- Beyan edilen görev,
- Sahip olunan mevcut güçlerin durumu,
- Güncellenen istihbarat bilgileri,
- Harekât tarzını plânlarken kullanılan varsayımlar,
- Karargâh subaylarının sonuç tahminleri,
- Her bir harekât tarzının avantajları ve dezavantajları,
- Önerilen harekât tarzı.

#### 2.4.7 Harekât Tarzı Onayı

Karar brifinginden sonra komutan en avantajlı olduğuna inandığı harekât tarzını seçer. Eğer komutan tüm harekât tarzlarını reddederse kurmaylar sürece baştan başlamak zorunda kalırlar. Eğer komutan sunulan harekât tarzlarından birini değiştirirse ya da tamamen farklı bir harekât tarzı emrederse, kurmaylar onu savaş oyunu sürecine entegre etmekle görevlidir. Komutan sürece eklenen bu harekât tarzına istediği ilâveleri yapıp fazla gördüğü yerleri çıkarabilir. Eğer yeterli zamana sahipse komutan hazırlattığı harekât tarzındaki kabul edilebilir riskleri eşit ve ast birlik komutanlarıyla tartışıp değerlendirebilir. Karargâh komutanın amacını tam olarak yerine getirirken harekât tarzındaki kabul edilebilir riskler için onay almak zorundadır (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).



#### 2.4.8 Karar ve Emirlerin Verilmesi

Son emirlerin belirlenmesi komutanın kararına ve önderliğine dayanır. Karargâh subayları harekât tarzını gözden geçirip plânı tamamlayarak emre hazır hâle getirir. Komutan harekât tarzı beyanını operasyon açıklaması ve brifingi olarak da kullanabilir. Harekât tarzı plânı operasyonun temelini oluşturur. Ast birlikler için tüm emirler ve plânlar sağlanır, böylece gereksiz kısıtlamalardan kaçınarak ast birliklere kendi sürecini yönetme imkânı sunulur. Karargâh subayları, ast birlik karargâhına plânlama ve koordine olmalarında yardımcı olur. Operasyon, üst komutanların amacı doğrultusunda nerede, ne zaman ve nasıl güçlere odaklanılacağını belirtir. Komutanın belirlediği beyanlardan ve kesin çizgilerden çıkılmaz. Sonuç olarak komutan emirleri gözden geçirip onaylar. Komutan ve karargâh subayları bu yapılandırma emirlerini mümkün olduğunca çabuk bir şekilde ast birliklere vererek sürecin anlaşılmasını ve yürümesini sağlar (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

#### 2.5. MUHAREBE KARAR VERME SÜRECİ

Muharebe karar verme süreci birliklerin çoğunlukla taktik ortamda kullanacakları bir plânlama sürecidir. Aşağıdaki durumların bir veya birkaçı olduğunda en yaygın kullanılan süreç bu süreçtir (MCI Course 8104 böl1 (1-14)).

- Süre kısıtlı olduğunda,
- Karargâh personeli nispeten yeni ve tecrübesiz olduğunda,
- Komutanın karargâhı ile olan irtibatı sınırlı olduğunda kullanılır.

### 2.5.1. Görev Analizi

Görev, faaliyeti icra edecek birliğin üst komutanlığı tarafından verilen vazifelerin bütünüdür. Vazifeyi alan komutan vakit kaybetmeksizin görev analizine başlar. Öncelikle mevcut durumunu gözden geçiren komutan görevin kendisinden istediklerini mantıksal bir sıraya dizerek mevcut durum ve kendisinden istenen arasında bir değerlendirme yapar. Görev analizi şu sıraya göre yapılır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)):

- **Üst komutanlığın amacı**

Komutan üst komutanlığın yapmak istediği görevin amacını iyi anlamalı ve elde edilmek istenen sonuca ulaşmak için askerî doktrinlere uygun bir hareket tarzı belirlemelidir (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

- **Üst komutanlığın elde etmek istediği durum**

Muhabere sahasındaki düşmanın ve dost birliklerin birbirlerine karşı durumu ve yapacakları faaliyetlerin değerlendirme şeklinin bir ifadesidir. Yani, Üst Komutanlığın elde etmek istediği durumun nasıl yerine getirileceğinin genel çerçevesidir(FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

- **Üst komutanlığın çizdiği sınırlar ve koyduğu yasaklar**

Görev ifa edilirken yapılması istenen ve istenmeyen durumları belirtir. Örneğin plânlama zaman kullanımının nasıl olacağını belirtmek veya harekât esnasında belirtilen bölgelere girmemek gibi durumlardır(FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

- **Görevimizin maksadı**

Zaman, mekân ve kuvvet faktörleri dikkate alınarak ulaşılmak istenen netice görevin maksadı veya maksatları şeklinde ortaya konulmalıdır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

- **İcra edilecek faaliyetler,**

Üst komutanlığın uygun gördüğü niyet ve amaçlar ile komutanın kendi amacını gerçekleştirme için yerine getirmesi gereken faaliyetlerdir.

- **Komutanın analiz ettiği görevi karargâh birimlerine uygun olarak yeniden ifade etmesi**

Alınan görevin 5N-1K prensibine göre sadeleştirilerek daha ast rütbede bulunan karargâh subaylarının da anlayacağı şekle getirilerek tekrardan anlatılmasıdır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Silâhlı kuvvetler sistemlerinde bir üst birliğin komutanı geçmişte komuta ettiği bir ast birliğinden asla yapabileceklerinden fazlasını istemez. Görev verilen ast birlik komutanı karargâhını toplayarak analiz ettiği vazifeyi açıklar ve görev bölümünü yapar. Yapılan görev bölümüne ek olarak çalışmanın ne kadar sürede bitirilmesi gerektiği de belirtilerek personele uygun çalışma ortamında hazırlığını yapması için kolaylık sağlanır(FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

### 2.5.2. Komutanın Ana Fikri

Komutan karargâhına karargâh durum muhakemeleri ve hareket tarzlarını geliştirmeye yardımcı olacak ana fikrini bildirmelidir. Yeniden ifade edilmiş görevin onaylanmasından sonra komutan karargâha ana fikrini verir.

Bununla birlikte Muhabere Karar Verme Süreci kullanıldığında komutanın ana fikri daha özel ve yönlendirici olmalıdır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Komutan geliştirilmesini istediği hareket tarzlarını, özellikle başarmak istediği kendi niyetini, üst komutanlığın koyduğu yasakları, sınırlamaları ve engelleri, geride destek olarak bırakacağı birlik boyutunu, taktik aldatma tekniklerini belirtmelidir. Ayrıca operasyon alanı ile ilgili özel düşüncelerini, elektronik harp gereçleri ve kimyasal harp aletleri ile ilgili kullanım ve karşı koyma tekniklerini, kendince kritik bilgilerin aktarılmasını ve diğer özel hususları da mutlaka bildirmelidir. Bu teknik karargâha zihni harp oyunu sırasında harekât tarzının senkronize edilmesi için daha fazla zaman tanıyacaktır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Komutanın yeterince açık olmayan ana fikrine dayanarak iki harekât tarzı geliştiren ve bunlar için detaylı zihni harp oyunu ile önemli miktarda zaman harcayarak geçiren bir karargâhın başarılı olamayacağı açıktır. Ayrıca komutan karar brifingi sırasında “her iki plâni da beğenmedim, ne yapacağımız işte burada” diye cevap vermesi önemli miktarda bir sürenin daha israf edilmesine neden olur. Bu mahzurları ortadan kaldırmak için ana fikrin geliştirilmesine yardımcı olmak üzere bazı komutanlar zaman kısıtlı olduğunda karargâhın kullanabileceği tipik ana fikir maddelerini kapsayan oldukça kapsamlı bir devamlı talimat geliştirmelidirler. Muharebe Karar Verme Süreci kullanıldığında komutanın direktifleri açık ve öz olmalıdır. Komutanlar karargâh subaylarının hangi tipte bir ana fikirle karşılaşacaklarını belirleyecek bir devamlı talimat geliştirmelidirler (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

### **2.5.3. Harekât Tarzları Geliştirilmesi**

Komutan ve karargâhı harekât tarzlarını hızlıca geliştirecek şekilde eğitilmelidirler. Askerî karar verme sürecinin hareket tarzları geliştirme aşaması, ihtiyaç duyulduğunda, önemli ölçüde zaman tasarrufu yapabilecek bir sürecin ilk basamağıdır. Sürecin bu noktasında karargâh görev analizi

yapmış ve komutanlar karargâhına ana fikrini vermiş olmalıdırlar. Artık komutan ve karargâhı harekât tarzları geliştirmesi çalışmalarına hazırdır (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

Muharebe karar verme süreci kullanarak bir hareket tarzının geliştirilmesi zaman kısıtlaması ve daha önceden verilen plânlama sürecini etkileyebilecek diğer faktörler sebebiyle daha zordur. Bu plânlama sürecinin anahtarı komutanın ana fikridir. Harekât tarzı geliştirilmesinden önce komutanın verdiği ana fikir belirleyici ve yönlendirici olmalıdır. Komutan karargâhına detayları (krokiler gibi) sağlamalı, her bir harekât tarzından beklentilerini ve beklemediklerini kısaca açıklamalıdır. Muharebe karar verme süreci komutan tarafından verilen ana fikrin detayları ile karakterize edilir ve karargâh tarafından geliştirilir. Bu süreçte en az bir veya iki harekât tarzı komutanın ana fikrine dayandırılır. Esneklik sağlayan tek bir harekât tarzı bunu sağlamayan üç harekât tarzından daha iyidir (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

#### **2.5.4. Harekât Tarzlarının Tahlili ve Mukayesesi**

Harekât tarzları tahlil aşaması plânlama sürecinin en zor ve en çok zamana ihtiyaç duyulan basamağıdır. Bununla birlikte bu aşama zaman kazanmak için özel teknik ve işlemlerin uygulandığı bir basamaktır. Komutan ve karargâhı geliştirilen harekât tarzlarının doğru bir biçimde tahlilini yaparak bütün muharebe sahası harekât sisteminin tam olarak bütünleştirildiğinden ve senkronize edildiğinden emin olmalıdırlar (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

Muharebe Karar Verme Süreci sırasında yapılan tahlil biraz daha farklıdır. İdeal şartlar altında bu süreç sadece bir veya iki dost hareket tarzının düşman imkân ve kabiliyetine karşı zihni harp oyunu yapmayı kapsar. Bu zihni harp oyununda sadece seçilmiş bir veya iki önemli faaliyet göz önünde bulundurulur. Komutan ve karargâhı hangi önemli faaliyetleri tahlil etmek istediklerine karar vermeli ve öncelik sırasına koymalıdırlar. Bu

süreç sırasında komutan önemli bir rol oynar. Komutan zihnî harp oyunu sürecine katılmalı, ihtiyaç duyulduğunda karar vermeye hazırlıklı olmalı, karargâhı yönlendirmeli, gereksiz konuları ihraç etmeli ve karargâhın belirli noktalara odaklanmasına yardımcı olmalıdır. Eğer komutan çok sayıda harekât tarzının icra edildiği zihnî harp oyununa katılmışsa hangi harekât tarzının benimsendiğini kolaylıkla belirleyebilecektir. Eğer bunlar olursa komutan hangi harekât tarzlarının lüzumsuz olduğuna çabucak karar vererek seçilen bir harekât tarzının elden geçirilmesi için daha fazla zaman ayırabilecektir. Bu teknik uygulandığında önemli ölçüde zaman tasarrufu sağlar. Tahlil süreci için ne kadar zaman gerektiği belirlenmeli ve bu zamana riayet edilmelidir. Önemli faaliyetler belirlenerek öncelik derecesine göre sıraya konulmalıdır. Bu önemli faaliyetler hedefteki faaliyetler, çatışma bölgesindeki faaliyetler, toplanma bölgesi- çıkarma bölgesi- savunma bölgesindeki faaliyetler ve intikal esnasındaki faaliyetler olabilir. Bu önemli faaliyetler üstlenilen göreve göre analiz edilerek belirlenebilir. Zihnî harp oyunu bu önemli faaliyetlerin öncelik sırasına dizilmiş listesine göre yapılır. Zaman sıralamasına riayet edilerek mevcut sürede mümkün olduğunca çok sayıda zihnî harp oyunu yapılmalıdır. Komutan, karargâhına veri sağlamak ve ihtiyaç duyulan kararları vermek için zihnî harp oyununa katılmalıdır. Harekât tarzları tahlil sürecine komutanın katılımı daha sonra verilmesi gereken karar brifingini ortadan kaldırır (zaman kazandırır) (MCI Course 8104 böl1 (1-14)).

### **2.5.5. Karar ve Emirlerin Verilmesi**

Karar brifingini yapmak çoğu zaman gerekenden daha fazla zaman alır. Komutan ve karargâhı karar brifingine duyulan ihtiyacı azaltacak veya tamamen ortadan kaldıracak metot ve teknikleri kullanmalıdırlar. Muharebe karar verme sürecinde (kısıtlı zaman olması hasebiyle) bu önemli bir problemdir. Bu problemin çözüm anahtarı komutandır. Eğer komutan plânlama sürecini takip etmiş ve sürece katılmışsa gerekli kararı çabucak verebilecektir. Böyle bir durumda komutan hemen kararını vermelidir. Bu

kararın verilmesi uzun karar brifinginin yapılmasını ortadan kaldıracak, karargâha seçilen harekât tarzını elden geçirmek için daha fazla süre sağlayacak veya harekât emrini (operasyon öncesi son kararı bildirir kesin emirdir) hazırlamaya başlayacaklardır. Eğer komutan plânlama sürecine katılmamışsa karargâh komutana kısa bir brifing vermeli ve bir görüş bildirmelidir. Brifing oluşturulana dek incelenen tüm hareket tarzlarını ve bunların avantajlarını- dezavantajlarını gösterir krokiler komutana arz edilmelidir. Böylelikle komutan kısıtlı zamanda kolay ve etkili karar verebilir (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

Sonuç olarak, Muharebe Karar Verme Süreci komutanın daha özel ve yönlendirici direktifler sağlaması ve daha fazla konuyla ilgilenmesiyle karakterize edilir. Muharebe Karar Verme Sürecinin avantajları şunlardır (FM 100-5,1993:böl6(1-23));

- İcrası daha az zamana ihtiyaç duyar
- Daha özel ve yönlendirici direktiflere dayanır ve karargâhın gayretleri daha az konuya odaklanmıştır
- Dezavantajları ise;
- Karargâhın esnekliğini ve inisiyatifini bir ölçüde sınırlar.
- Dost harekât tarzlarını geliştirirken mevcut bütün seçenekleri incelemez.

## 2.6. ÇABUK KARAR VERME SÜRECİ

Her plânlama süreci hızlı bir şekilde geliştirilmeli, esnek ve makul hâle getirilip görevin başarısı en az olumsuzlukla tamamlanmalıdır. Ortaya çıkan fırsatlar ya da öngörülemeyen düşman hareketleri hızlı karar verilip değişiklikleri sürece entegre etmeyi zorunlu kılabilir. Karargâhın sınırlı zaman çerçevesinde plânlama sürecine başlamadan önce askerî karar verme sürecine hâkim olması gerekir. Karargâh eğer askerî karar verme sürecini

tam olarak kavradıysa süreci kısaltma yetisine de sahiptir. Süreci kısaltırken ardı sıra gelen aşamalar göz ardı edilmemelidir (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Görev zor olmasına rağmen, tüm kurmaylar basit, esnek ve taktiksel olarak kabul edilebilir bir plân yaratmak durumunda kalabilir. Bu sınırlı süre içerisinde kurmaylar en uygun plânı kurup, en uygulanabilir harekât tarzını yaratmak zorundadırlar. Beklenti, organizasyon ve ön hazırlık teknikleri sınırlı zaman çerçevesinde başarılı olabilmek için vazgeçilmez tekniklerdir. Bu teknikler sayesinde plân sadeleştirilerek kısaltılır. Komutan süreci nasıl kısaltacağına karar verir ve önerilen teknikleri takip ederek zaman kazanır. Komutan kendi seçtiği tekniğe göre plân kısaltma sürecini yönetir. Bu sürecin başarılı olmasındaki en büyük etken askerî karar verme sürecinin anlaşılması ve etkin bir şekilde kullanılmasıdır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

### **2.6.1. Genel Etkenler**

Plânlama sürecinde en önemli faktör zamandır. Zaman yenilenmesi mümkün olmayan, komutan ve karargâh tarafından en değerli olarak kabul edilen kaynaktır (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

Zaman kazanmak için dört ana teknik vardır.

Bunlardan ilki komutanın sürece dâhil olma oranının artırılmasıdır. Komutan sürece sık sık dâhil olursa kararlar her adım için hızlı verilir ve kurmaylardan detaylı bir bilgilendirme alınmasına gerek kalmaz (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

İkinci teknik ise komutanın plâna doğrudan müdahalesi ve seçenekleri sınırlandırmasıdır. Bu yöntem de kurmaylara zaman kazandırır. Çünkü komutan sadece önemli olayları göstererek kurmayların spesifik noktalara odaklanmasını emreder (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).



Üçüncü teknik ise en çok zaman kazandıran tekniktir. Komutan geliştirilen ve savaş oyununda oynanan harekât tarzlarının sayısını sınırlandırır. Bazı durumlarda ise tek harekât tarzı geliştirilmesine izin verir. En kabul edilebilir harekât tarzı seçilir ve operasyonun başarılı olması için kullanılır (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

Dördüncü teknik ise paralel plânlama sürecinin en üst seviyeye çıkartılmasıdır. Kısıtlı bir zaman çerçevesinde paralel plânlama metodunun kullanılması hayatî derecede önemlidir. Zaman azalırken uyarı emirleri çoğalır. Zaman darlığı yüzünden sözlü bir emir yazılı bir emirden daha önemli ve daha değerli bir hâle gelir. Dahası tüm birimler aldıkları uyarı emirlerinin belirli bir senkronizasyon ve koordinasyon içinde yürütülmesi açısından bu emirleri tüm alt birliklerle paylaşmak zorundadırlar (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

Sınırlanmış sürecin kullanılmasında bazı avantajlar vardır (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

- Kullanılabilir mevcut zaman en üst noktadadır.
  - Alt birliklere plânlama için daha fazla vakit sağlar.
  - Komutanın özel ve yönlendirici rehberliği eşliğinde kurmaylar daha verimli çalışırlar.
  - Hızla değişen duruma karşı ayak uydurma olanağı sağlar.
  - Komutan tecrübesiz karargâh personelini doğru bir şekilde yönlendirebilir.
- Dezavantajları ise;
- Komutan sürece doğrudan dâhil olur. Bu durum kurmayların esnek olmasını engeller.
  - Dost harekât tarzı geliştirilirken mevcut tüm seçenekler tanımlanamaz.
  - Risk seviyesini artırarak birimlerin önemli görevleri göz ardı etmesine neden olabilir.
  - Plânda olan koordinasyon ve senkronizasyon derecesini azaltarak iletişim kopukluğuna neden olabilir (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

### 2.6.2. Komutanın Rolü

Komutan ne tür uyarlamaların yapılacağına karar verip askerî karar verme sürecinin hayata geçmesini sağlar. Karargâha doğrudan ve özel olarak rehberlik ederek sürecin hızlı gelişmesine ve zaman kazanılmasına olanak verir. Komutan eğer kurmaylarına hiç sorumluluk vermezse bütün organizasyonu ve plânlamayı kendi tecrübesiyle ve çabasıyla yürütmek zorunda kalabilir. Öte yandan kendi geliştirdiği spesifik harekât tarzını kurmaylarından daha da geliştirmelerini ve plâna entegre etmelerini de isteyebilir (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Komutanın rehberliğinde çok gerekli olmadıkça ani hamlelerden ve değişimlerden kaçınılmalıdır. Sık sık yapılan küçük değişiklikler kurmayların bu değişiklikleri plâna dâhil etmek için uğraşmalarıyla vakit kaybına neden olur (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Komutan mümkün olduğu sürece kararlarını ast birlik komutanlarıyla paylaşmalıdır. Çünkü ast birlik komutanları savaş alanına daha yakın oldukları için kendi durumlarını ve düşman durumlarını daha iyi bilip analiz ederler. Ast birlik komutanlarıyla yapılan beyin fırtınası yaklaşan operasyon açısından faydalı olup paralel plânlamaya olanak sağlar. Komutanın hızlı karar vermesi gereken durumlarda üst karargâha danışarak ve seçtiği harekât tarzını açıklayarak onların da görüş ve emirlerini alır (Cojocar,2011:23-28).

### 2.6.3. Kurmayların Rolü

Zaman azaldıkça kurmayların tahminleri çoğalır. Sınırlı bir zamanda karar verme süreci birimin operasyon alanına girmesiyle ve operasyon için ilk adımı atmasıyla başlar. Bu, birlik istihbari bilgilere sahiptir ve kurmaylar tahminlerini sağlam bir sonuca bağlamışlardır demektir. Detaylı plânlama komutanın ve kurmaylarının operasyon devam ederken zekice karar

vermelerine sağlam bir dayanak sağlar. Kurmaylar tahminlerini sürekli güncel tutup kesin ve güncellenmiş değerlendirmeler sağlayıp harekât tarzının gelişimine doğrudan katkıda bulunmalıdırlar. Zamanın kısıtlı olduğu durumlarda ise komutan ve kurmaylar önceden verilmiş olan temel kararlardan başlamalıdırlar (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Kurmaylar her paralel plânlamayı yürütmek için fırsatları değerlendirmelidirler. Paralel plânlama ciddi derecede zaman kazanılmasına olanak tanır. Eğer paralel plânlama dikkatli yönetilmezse zaman kaybından öteye geçemez. Zamanın bir büyük bir kısmı paralel plânlama yürütülmesine ve plânın temelinin kurulmasına harcanır. Kurmaylar özel bir rehberlik ve üst karargâhtan onaylayıcı bir cevap almadıktan sonra harekât tarzı geliştirip değerlendirmelerde bulunamazlar (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

#### **2.6.4. Görevin Alınması**

Sürecin bu kısmı sınırlı zaman çerçevesinde değişikliğe uğramaz. Bu kısımda komutan süreci kısaltıp kısaltamayacağını düşünür. Eğer kararı olumlu olursa nasıl yapılacağı konusunda değerlendirmelerde bulunur (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

#### **2.6.5. Görev Analizi**

Görev analizinde komutanın sürece dâhil olması zaman kazanılması açısından çok gereklidir. Komutan görev analizi sürecine kişisel olarak katılır ve süreci yönetir. Eğer vakit kısıtlıysa komutan ve karargâh görev analizi sürecini beraber yürüterek sürdürülecek görevi beyan ederler. Eğer komutan bu sürece doğrudan dâhil olursa görev analizi süreci brifinginin tamamen atlanılmasına da karar verebilir (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

### 2.6.6. Komutanın Rehberliği

Komutanın yaptığı rehberlik zaman kazanma konusunda önemlidir. Komutanın rehberliğinde olan özellikler askerî karar verme süreciyle aynı olabilir. Fakat komutanın rehberliği daha detaylı, doğrudan ve yönlendiricidir. Komutan harekât tarzı geliştirilirken dilediği bilgiyi manevra şemasına ve görev organizasyonuna dikkat çekerek sağlayabilir. Detaylı sürdürülen rehberlik kurmayların odaklanması konusunda faydalı olur. Komutanın rehberliği sürekli olarak gözden geçirilmeli ve analiz edilmelidir. Durumlar değiştikçe ve yeni bilgiler geldikçe komutan rehberliğini bu doğrultuda değiştirebilir. Bu tür yapılan detaylı ve doğrudan rehberlik kurmayların esnekliğini kısıtlar, ama kurmaylara savaş oyunu döneminde harekât tarzını senkronize etmelerinde daha fazla vakit sağlar. Rehberlik edinildikten sonra kurmaylar ast birliklere uyarı emirleri gönderirler (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

### 2.6.7. Harekât Tarzının Geliştirilmesi

Komutan harekât tarzı gelişimine dâhil olarak yaptığı rehberlikle detaylı ve yönlendirici bir harekât tarzı gelişimine katkı sağlar. Komutan askerî karar verme sürecinde harekât tarzlarını sınırlandırarak en iyi ve verimli vakit kazanımını sağlar. Dahası komutan ve seçilen kurmaylar hızla geliştirilen harekât tarzına eklenmek üzere bekleyen görevler için ilâve zaman talep edebilirler. Zaman çok kısıtlı olduğundan en hızlı süreç tek harekât tarzına karar verip onu geliştirmektir. Harekât tarzlarının sayısını kısıtlamak aksaklıkları göz ardı etme riskini önemli derecede azaltarak kusursuz bir harekât tarzının geliştirilmesini sağlar. Öte yandan harekât tarzını bire indirgeyerek komutan tehlikeli bir adımda atmış olabilir. Tek olan harekât tarzı esnekliğe ve yaratıcılığa izin vermediği için komutanı ve kurmayları olumsuz yönde etkileyebilir (MCI Course 8104 böl1 (1-14)).

Düşmanın harekât taslağını düşünmeden zaman kazanma metodu hazırlamak kötü bir yöntemdir. Komutan ve kurmayları harekât tarzı

geliştirirken olası düşman harekât taslağını da düşünmelidirler. Düşman harekât tarzını göz ardı ederek eşdeğer kuvvetler hazırlanamaz ve operasyonun gidişatını belirleyecek öncü kuvvetler listelenemez (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

### **2.6.8. Harekât Tarzının Analizi**

Komutan ve kurmayları savaş oyununa ve harekât tarzı geliştirmelerine tüm bileşenlerin entegre edilip eşdeğer hâle getirildiğinden emin olmalıdırlar. Bu süreçte harekât tarzını sınırlamak ya da teke indirmek büyük ölçüde zaman kazanılmasını sağlar. Ayrıca askerî karar verme sürecindeki adımların ve harekât tarzı geliştirmedeki aşamaları gerçekleştirirken komutanın doğrudan katılımı odaklanma ve zaman kazanma sağlar. Komutan gereksiz gördüğü harekât tarzlarını çıkartarak seçilen harekât tarzlarına vakit ayırarak odaklanılmasını sağlar. Harekât tarzı seçilirken ve geliştirilirken komutan her zaman riskleri değerlendirmelidir (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Kurmaylar en önemli olaya yoğunlaşırken ilk olarak kutu tekniğini kullanırlar. Komutan ve kurmaylar önemli ve öncelikli olayları analiz ederek tamamlanmasını sağlarlar. Kritik olaylar askerî karar verme sürecinde belirtilen zorunlu görevler başlığı altında incelenip değerlendirilmelidirler. Kurmaylar komutanın plânını destekleyici eylemde bulunmak zorundadırlar. Plânları gözden geçirerek önyargıların yıkılmasını, uygulanamayacak ve desteklenemeyecek noktaları engellemeye çalışırlar. Eğer plân desteklenemez durumdaysa kurmaylar yeni harekât tarzı geliştirirler. Harekât tarzı gelişimi ve operasyonu sırasında güncel kayıtların tutulması çok önemlidir. Bu güncel kayıtlar sayesinde gereken bilgiler düzenli bir şekilde senkronize edilir (FM 101-5,1997:böl5(1-31)).

### **2.6.9. Harekât Tarzının Mukayesesi**

Eğer komutan savaş oyununu tek harekât tarzıyla oynamaya karar verirse hiçbir karşılaştırmaya gerek kalmaz. Eğer birden çok harekât tarzı var ise komutan bu harekât tarzlarını sınırlamak için karar vermek zorundadır. Değerlendirme kriterlerini sınırlamak bu adımı tamamlamak için geçilen en önemli aşamadır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

### **2.6.10. Harekât Tarzının Onayı**

Eğer komutan plânlama sürecini gözlemleyip doğrudan katıldıysa kararı nettir ve nokta atışı karar verebilir. Eğer komutan sürece katılmadıysa karar vermesi zorlaşır ve kurmaylarından karar verme brifingi yapılmasını ister. İyi yapılan harekât tarzı karşılaştırmaları, karşılaştırma şemaları ve taslakları her bir harekât tarzının görselleştirilmesinde yol alır ve farklılıkların gösterilmesini sağlar. Kurmaylar harekât tarzlarındaki görev organizasyonlarının, görev beyanlarının ve amaçlarının anlaşılır ve tamamlanabilir olduğundan emin olmalıdırlar. Harekât tarzı brifingindeki önemli olayları sınırlayarak sunmak ciddi derecede vakit kazanılmasını sağlar (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

Eğer sadece bir tane harekât tarzı geliştirildiyse karar vermeye gerek kalmaz. Geliştirilen harekât tarzı kabul edilemez, uygulanamaz ve uyumsuz hâle gelmediği sürece kullanılır. Eğer harekât tarzı uyumsuz hâle gelirse başka bir harekât tarzı en kısa zamanda geliştirilmeli ve ivedi bir şekilde alt birimlere ulaştırılmalıdır (MCI Course 8104 böl1 (1-14)).

### **2.6.11. Karar ve Emirlerin Verilmesi**

Komutan tüm değerlendirmeler ve savaş oyunu sonuçları ışığında en etkili hareket tarzını belirleyerek kararını verir. Belirlenen hareket tarzı son kez gözden geçirilir ve senaryo oluşturulur. Askerî karar verme süreci hareket

tarzı belirlendikten ve senaryo oluşturulduktan sonra bu senaryoyu işletecek birliklere emirlerin verilmesiyle bütünlenir. Komutan ast birliklerine nerede, ne zaman ve ne yapmaları gerektiğini anlatan detaylı bir emir yayınlar. Bu emir sade bir dille kaleme alınmalı ve icrada rol alacak en üst rütbedeki askerden en alt rütbedeki askere kadar herkesin açıkça anlayabileceği tarzda olmalıdır. Bir komutanın liderlik derecesi verdiği emirlerin etkiliği, anlaşılirlığı ve herkesçe kabul edilebilirliğiyle ölçülebilir. Çünkü emir verme işi önemli bir iştir. Kitleleri arkasından sürüklemektir. Etkili bir lider seçtiği kararlarla ve verdiği emirlerle başında bulunduğu organizasyonu başarıya ulaştırır (FM 100-5,1993:böl6(1-23)).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TSK'DE KARAR VERME SÜRECİ HAKKINDA ÖRNEK OLAY

Arap Baharı ile Kuzey Afrika ve Ortadoğu hareketli günler yaşamaya başlamış, bölgede güç dengeleri yeniden oluşum içine girmiştir. Özellikle komşularımız Suriye ve Irak iç karışıklıklarla çalkalanmaya başlamış; Irak ABD müdahalesiyle yeniden inşa edilirken, Suriye Esad karşıtlarının çıkarmaya çalıştıkları iç savaşı iyice karışmıştır. Bu karışıklığı fırsat bilerek bölgede yeni bir denge unsuru olmaya çalışan ve El-Kaide destekli terör örgütü IŞİD (Irak Şam İslam Devleti) tüm bölge coğrafyasını tehdit eder hâle gelmiştir. IŞİD denilen bu örgüt Ortadoğu'ya hâkim olmak ve bölge ülkelerini ele geçirerek adeta yeni bir imparatorluk kurma hayalindedir.

IŞİD terör örgütü tüm bu hayallerini gerçekleştirmek için gayrinizamî harp faaliyetleri ile Mezopotamya coğrafyasında adeta bir katliama başlamış ve Türkiye dâhil tüm bölge ülkelerini tehdit eder hâle gelmiştir. Örgüt Irak ve Suriye'nin kuzey bölgelerini tamamen ele geçirmiş ve ilerleyişini Türkiye'nin güneydoğusuna kaydırma eğilimi içine girmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Devleti olarak sınırlarımıza yönelik bu tehdidi bertaraf etmek için sınır birliklerimize görevler verilmiştir. Bu mevcut duruma uygun taktik savunma harekâtı meselesi örneği bu bölümde anlatılacaktır.

#### 1. Görevi Alınması

2'nci Anafartalar Taburuna ülkemizin Güneydoğu sınır hattına komşu ülkelerde hızla yayılmakta olan IŞİD isimli örgütün sınırlarımızı ihlâl etmesini engellemek ve oluşan saldırıları bertaraf etme görevi verilmiştir.



## 2. Görev Analizi

2'nci Anafartalar Taburu ülke sınırlarının bütünlüğünü muhafaza etmek maksadıyla Uludere-Gülyazı bölgesinde meydana gelebilecek sınır ihlallerine karşı Hakantepe üs bölgesindeki savunma mevziilerini elinde bulunduracaktır.

### Durum

Bu meselede IŞİD örgütü komşu ülkelerin ülke bütünlüklerini tehlikeye atan faaliyetlerde bulunmaya başlamıştır. Tabur'un kendisine başlangıçta verilen vazifeyi yerine getirebilmesi için öncelikle savunmasının tutarlılığını sağlaması gerekmektedir.

Ayrıca 2'nci Anafartalar Taburu IŞİD tarafından ülkemize karşı yapılabilecek tehditlerin büyümesinin engellemek ve oluşan tehditlere karşı durumu kontrol altına almak maksadıyla sınır ihlallerini kesintisiz olarak takip ve kontrol etmek mecburiyetindedir.

### Harekâtın Amacı

Harekâtın genel amacı alt amaçlarının hepsinden daha önemlidir. Her ast seviyedeki komutan kendi görevlerinin harekâtın nihai amacı ile nasıl birleştiğini anlamalıdır. Savunmanın sürekliliği konusunda birlik komutanları harekâtın maksadına uygun kararlar vermelidir.

### Savunmanın Maksadı

Savunmanın maksadı IŞİD örgütü tarafından gerçekleştirilebilecek taarruzları bozguna uğratarak inisiyatifi ele geçirmektir. Savunma, taarruza uygun koşulları elde etmek için düşmanı tespit etmek veya zayıf taraflarını ortaya çıkarmayı amaçlayan geçici tedbirdir. Savunmada amaç taarruz için

uygun şartlar elde etmek olsa da öncelikli olarak amacımız IŞİD tarafından gelen her türlü tehdidi engellemek olacaktır.

### **3. Hareket Tarzının Geliştirilmesi**

#### **a. Mümkün Olan Hareket Tarzlarına Tesir Eden Hususlar**

Arazi, hava şartları, yığınaklanma, düşman durumu.

#### **b. Düşman İmkân ve Kabiliyetleri**

IŞİD Örgütü savunma bütünlüğümüzü bozma ve ülkemizi tehdit etme maksadıyla bütün cephemiz boyunca eylemlerine devam ederken etkili olduğu bölgelerde yandaş toplayarak ve bu bölgelerde katliamlarına devam ederek söz sahibi olma düşüncesi içinde olabilir. Bu eylemlerini komşu ülkelerin etkisiz olduğu bölgelerde artırarak bir devlet kurma düşüncesi içinde olup kendisine ait bölge yaratma gibi eğilimi bulunabilir.

#### **c. Düşmanın Harekâtını Tahmin Etme**

Komutanın muharebe sahasında cereyan edecek faaliyetleri ve düşmanın harekâtını zaman ve yer olarak önceden tahmin etmesi ve araziyi iyi bir şekilde tanınması gereklidir.

#### **d. Kendi Harekât Tarzlarımız**

##### **(1) Birinci Harekât Tarzımız**

2'nci Anafartalar Taburu olarak sınır bölgemizde oluşabilecek sınır ihlallerine karşı savunma mevzilerinde hazırlıklarına devam ederken, komşu birlikler olan 3'üncü Malazgirt Taburu ve 1'inci Dumlupınar Taburu ile koordineli olarak, doğu batı uzanımı hattında

intikal hâlinde olan IŞİD örgüt mensuplarına karşı teyakkuzda bulunmak. 2'nci Anafartalar Taburu emrinde bulunan Komando birliklerinin gelişen durumlara karşı kaydırma yapılarak müdahalede bulunmak. Sınır bölgesini kontrol altına alabilecek Bayraktepe ve Soğuktepe üs bölgelerini tesis etmek. Gece ve gündüz dinleme ve gözetleme için 1'inci J.Komando Bölüğünden personel görevlendirmek. İhtiyat için bölük kuvvetinde birlik görevlendirmek.

## **(2) İkinci Harekât Tarzımız**

2'nci Anafartalar Taburu olarak sınır bölgesinde oluşabilecek sınır ihlâllerine karşı savunma mevziilerinde hazırlıklarına devam ederken gözetleme ve dinleme yapan unsurlar ile koordineli olarak sınır bölgemize doğu batı uzanımı hattında intikal hâlinde bulunan IŞİD örgüt mensuplarının sınırlarımızı ihlâl etmesi durumunda müdahalede bulunmak. Olası bir müdahale durumunda elde mevcut bulunan J. Komando birliklerini bölgeye kaydırmak. Gerektiğinde 3'üncü Malazgirt Taburu ve 1'inci Dumlupınar Taburu ile koordine hâlinde olup destek için birlik istemek. Ayrıca ihtiyat için bir bölük kuvvetinde birlik görevlendirmek.

## **4. Hareket Tarzının Analizi**

### **a. IŞİD Örgütünün Hassas Tarafları**

- IŞİD örgütü düzenli bir birlik olmaması nedeniyle düzenli birliklerle yapılacak taarruzlara karşı hassastır.
- IŞİD örgütü personel, silâh, teçhizat açısından zayıf durumdadır.
- IŞİD örgütü eylemleri dünya genelinde kabul görmediği için kendine destek bulmakta güçlük çekmektedir.

Hassas taraflar belirlenirken şu hususlar bilinmelidir:

- Örgütün istismar edilebilecek zayıf tarafları hassastır.
- Hassas taraflar düşman durumu(kuvveti, terkihi, tertibatı, temas halindeki kuvvetleri, ihtiyatları, taktik örtü ve aldatma, özel harekât vb.), hava, arazi, harekât prensipleri ve düşman doktrinine uygunluk açısından değerlendirilir.
- “Neyi, Ne İle, Nasıl İstismar Edebilirim” sorularını kendi kendimize sormalıyız.

#### **b. İhtiyat ve Muharebeye Tutuşan Birliklerin Kullanılması**

Örgüt sınır bölgemize girmeden ve kritik araziye işgal etmeden veya işgal tehdidinde bulunmadan önce komutan özellikle onu, mevcut bütün ateşleri kullanarak imha etmeye veya püskürtmeye çalışır. Eğer başarılı olamazsa komutan daha fazla girmeye mani olmak için ihtiyatların mı yoksa muharebeye tutuşan mevcut birliklerin mi kullanılacağına karar vermelidir.

#### **c. Savunma Mevziilerinin Yarılması**

Savunma mevziilerinin örgüt tarafından yarılması beklenmeli ve buna karşı plânlar yapılmalıdır.

#### **d. Tıkama Mevziinde Savunma**

Belirli bir bölgeye doğru gelen düşman yaklaşmasının istikametini değiştirmek veya düşmanın belirli bir istikamette daha fazla ilerlemesini engellemek için hazırlanmış bir mevziidir. İşgal edilmiş veya işgali düşünülen tıkama mevziileri birliklerin birinci hat birliği veya emniyet kuvveti olarak harekâtı sevk ve idare etmeyi plânladıkları mevzilerdir. Bu mevziler evvelden hazırlanan birinci hat mevzilerinden farksızdır. Tıkama mevziisini işgal eden kuvvetler mevzileri tutmak zorunda değildirler, fakat vazifeyi

getirmek için taarruz hareketleri ve oyalama muharebeleri yaparlar. İşgali düşünölen tıkama mevzileri, işgal edilmiş mevzilerde artık tutunma imkânı kalmadığında veya genel savunma plânını desteklemek üzere bir üst komutan emrettiğı zaman işgal eder.

#### **e. Tıkama**

Eğer komutan durumun karşı taarruz için uygun olmadığına karar verirse ihtiyat kuvvetine örgütö girme yaptığı yerde tutmak için tıkama mevzilerini işgal ettirir.

#### **f. Harekât Emniyeti**

Harekât emniyeti, savunan tarafın bir taarruzu bozguna uğratması için ilk şarttır. Birlikler savunan tarafın tertibini gizleme ile ilgili aldatma uygulayarak ve belirli kalıplardan kaçınarak harekât emniyetini sürdürmek zorundadır.

### **5. Harekât Tarzlarının Mukayesesi**

#### **a. Örgütün zayıf tarafları**

- Düzenli birliklere sahip olmaması
- Yeterli silâh ve teçizatının olmaması
- Dünya genelinde kabul görmemesi
- Yığınaklanmalarının zayıf olması
- Savunma sistemlerinin yetersizliğı

#### **b. Örgütün Kuvvetli Taraflar**

- Sabit bir yerlerinin olmadığından taarruz yapılacak yerlerin sabit olmaması
- Savaş kanunlarına riayet etmeyerek kendi usullerine göre hareket etmeleri

### c. Birliklerimizin Zayıf Tarafları

- Savunması gereken bölgenin çok geniş olması
- Sadece IŞİD örgütüne karşı değil kendi faaliyetlerine de devam ediliyor olması

### d. Birliklerimizin Kuvvetli Tarafları

- Düzenli ve güçlü bir ordu olması
- Savunma sistemlerinin güçlü olması
- Teknolojik silâhlara sahip olması
- Yığınaklanmanın yeterli seviyede olması
- İhtiyat birliklerinin bulunması
- Personel sayısının yeterli olması

Mukayese yapılırken;

- Bir sonraki operasyonlar için en iyi yığınaklanmaya sahip olmalıdır.
- Asgarî derecede risk içermelidir.
- Operasyon sırasında bilinmeyene karşı en iyi esnekliği sağlamalıdır.

Bu kriterler göz önünde bulundurularak karara ulaşılmıştır.

## 6. Karar

2'nci Anafartalar Taburu ülke sınırlarının bütünlüğünü muhafaza etmek ve Uludere-Gülyazı bölgesinde meydana gelen sınır ihlallerine karşı Hakantepe üs bölgesindeki savunma mevzilerinin elde bulundurmak amacıyla 1'inci Dumlupınar Taburu ve 3'üncü Malazgirt Taburu ile koordineli olarak tertiplenecektir. Doğu batı uzanımı hattında intikal hâlinde olan IŞİD örgütü hakkında elde edilen bilgiler neticesinde sınır ihlali veya ülkemize karşı bir tehdit olması hâlinde öncelikle 2'nci Anafartalar Taburu emrinde bulunan Komando birlikleri, ihtiyaç duyulması halinde ise 1'inci Dumlupınar Taburu ve 3'üncü Malazgirt Taburu'ndan Komando birliği talep edilecektir. İhtiyat olarak 1.J.Komando bölüğü hazır bulundurulacaktır. Dinleme ve gözetleme unsurları ile sürekli bilgi alışverişinde bulunulacaktır.

## SONUÇ

Karar verme rasyonel bir süreç olarak tercihler arasında en iyiyi arayan bir faaliyettir. Bireyler tek bir karar verirken bile sorunun bünyesinde barındırdığı yüzlerce alt problemi de düşünmek ve sonuçlarını değerlendirmek zorundadırlar. Karar verme faaliyeti düşünmeyi, sorgulamayı, muhakemeyi, alternatif oluşturmayı ve bu alternatifler arasında en iyi olanı tercih etmeyi gerektirir. Bireyler, zihinlerinde karara ilişkin hususlar üzerinde düşünürken duygularının da etkisi altındadırlar. Duygusal boyutu da göz önünde bulundurulduğunda karar faaliyeti her ne kadar dış faktörlere verilen bir tepki olsa da kararı verenin iç dünyası ve karakteristik özellikleri hakkında da bilgiler verir. Verilmiş olan kararları tahmin etmek, kararı veren bireyin kişiliği, psikolojisi ve içinde bulunduğu ruhsal durumu hakkında önemli ipuçları verir. Özellikle muharebede komutanlar açısından karar verme psikolojik olarak daha fazla güçlüğü bünyesinde barındırmaktadır. Bu bağlamda bir çatışma ortamında düşmanını harekât tarzları ve karar almasında izlediği yöntemler ile tahlil eden bir komutan yapacağı karşı atakta karşısındaki liderin kişiliği ve içinde bulunduğu ruhsal durumu hakkında da bilgi sahibi olarak karar vermek durumundadır. Komutanın verdiği her karar kendi ordusu ve ordunun hedefine ulaşması açısından önemli olduğu gibi düşmanına da kendisinin içinde bulunduğu durum hakkında bilgiler verir. Bu duruma engel olabilmek adına komutan muharebe sahasında karar verirken çeşitli zihin oyunlarını hızlı ve pratik şekilde yapabilmeli, istihbarata karşı koyma faktörlerini de en iyi şekilde işletebilmelidir. Komutanın karar vermesi kendisi ve ordusu adına büyük sorumlulukları ihtiva ettiği gibi çeşitli zihin oyunlarını da bünyesinde barındırdığından son derece önemlidir.

Türk Silahlı Kuvvetlerinde komutanların askerî karar verme sürecini uyguladıkları ortam mücadele sahasıdır. Mücadele ortamı genel kabulde silâhlı çatışma ortamıdır. Çatışma ortamı belirsizlik, tehlike ve şiddetle doludur. Böyle ortamlarda kazanan komutan iyi karar veren ve bu iyi kararları en hızlı şekilde veren komutandır.

Tarihin en derin dönemlerinden ve en eski sayfalarından beri savaşı bir ordu olan Büyük Türk Ordusu karar verme süreciyle tüm dünyaya örnek olmuştur. Bu örnek oluş yüksek çoğunlukla iyi yöndedir. Yüz yıllarca savaş kazanmış bir ordunun karar verme stratejileri de yüz yıllar içerisinde gelişmiş ve dünya üzerinde bulunan modern ordular nezdinde kabul görür hâle gelmiştir. Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde alınan yanlış kararlar neticesinde Türklerin masa başında savaş kaybetmesi kanısı hayli yayılmış ve olumsuz birçok sonuçla karşı karşıya kalınmıştır. Fakat modern tarzda askerî eğitim almış Atatürk ve onun silâh arkadaşları Türk Ordusu'nun askerî karar verme sürecine yeni bir soluk getirerek tekrar o eski parlak dönemlerine taşımışlardır. Büyük Önder Atatürk'ün kıvrak zekâsı, askerî karar verme sürecinin vazgeçilmezi olan savaş oyunlarını çözümlenmede ön plâna çıkarak Türk Ordusu'na "Bitti" denilen zamanlarda çok önemli ve dünya çapında zaferler kazandırmıştır.

Gelişen dünyada teknolojinin de ilerlemesiyle savaş stratejileri değişimler göstermektedir. Bu gelişim hâliyle Askerî Karar Verme Sürecini etkilemekte ve karar stratejilerinde sürekli bir değişim ve gelişim meydana getirmektedir. Günümüzde dünyanın modern ordularında karar verme süreci benzerlikler göstermektedir.

Karar Verme Süreci bilimsel anlamda ele alındığında dünyanın her yerinde aynı prensiplerle yürütülen evrensel bir süreçtir. Askerî karar verme süreci de evrenseldir. Ordular karar verme mekanizmalarını işletirken mevcut harp prensiplerinden, teknolojik imkânlardan ve insan gücünden faydalanırlar. Uluslararası savaş konseyi, uluslar arası savaş hukuku ve Birleşmiş Milletler Barış Konseyi'nin harp unsurlarına dair almış olduğu kararlar neticesinde tüm dünya ordularında teknolojik, kimyasal ve biyolojik tehditler ve kısıtlamalar vardır. Ancak insan gücüyle ilgili herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır. Bu kısıtlamalar da göz önünde bulundurulduğunda kara ordusu bir ülkenin asıl gücünü, fethedici gücünü ve



sınırlarıyla bütün ülke topraklarını savunma gücünün derecesini ortaya çıkarır.

Dünya'nın büyük ve modern ülkelerine bakıldığında, toprak bütünlüğü tam ve fazla olan, gerek jeopolitik gerekse jeostratejik öneme haiz ülkelerin büyük çoğunluğunun ordu yönetimlerini kara kuvvetleri kaynaklı generallere bıraktıkları görülür. Yukarıda bahsi geçen uluslar arası tahditler gölgesinde bizim gibi ülkelerin önemli gücünü kara kuvvetleri oluşturur. Hâl böyle olunca ordularda karar verme süreçleri daha çok kara kuvvetleri mantığına dayanır. Harp şartları kara ordularında daha eşit koşullara sahip olduğundan; Karar verme sürecini de bu bağlamda değerlendirdiğimizde askerî karar verme sürecinin ne kadar evrensel olduğu bir kez daha karşımıza çıkar.

Evrensel bir askerî karar verme sürecinde komutan yapılması gereken görevi alır almaz analize başlar. Analizini bitiren komutan karargâhıyla beraber veya karargâhına yapacağı görevlendirmeye harp oyununu başlatır. Mevcut tüm askerî güç, elde bulunanlar ve düşman durumu bir bir işlenerek stratejik bir karara varılmaya çalışılır. Harp oyunu mücadele başlamadan önce yürütülen önemli safhalardandır. Harp oyunu sonunda muharebe sahasında yapılacaklar, yapılmayacaklar ve yapılması istenilen hareket tarzları ortaya çıkarılarak ast birliklere amaca ulaşmaya yarayacak emirler verilir.

Bu tez çalışmasında; Türk Silahlı Kuvvetlerinde uygulanan karar verme süreci safha safha incelenerek genel geçer en bilimsel haliyle ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Son günlerde Ortadoğu'yu ve ülkemizi tehdit eden IŞİD terörü Türk Silahlı Kuvvetlerinin askeri alanda yeni kararlar vermesini gerektirebilecek bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Tez kapsamında IŞİD tehdidi bir örnek olay olarak alınmış, tezin ikinci bölümünde teorik biçimde anlatılan askeri karar verme süreci, tezin üçüncü bölümünde örnek olay üzerinde işletilmiş ve düşünsel bir karara varılmaya çalışılmıştır.

**VII. KAYNAKÇA**

1. **ADAIR, J. (2003)** "*Etkili Karar Verme*", çev. Salih Fatih GÜNEŞ Babıâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul
2. **ADAM, F., HUMPHREYS, P. (2008)** "*Encyclopedia of Decision Making and Decision Support Technologies*", Hersey – New York
3. **ATEŞ, H.(1989)**"*Yönetimde Karar Verme-Yaratıcılık ve Liderlik Etkileri*" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Bilim Dalı, İstanbul,
4. **BAĞIRKAN, Ş. (1983)** "*Karar Verme*", Der Yayınları; İstanbul
5. **CAN, H.(1991 )**"Organizasyon ve Yönetim", Adım Yayıncılık, Ankara
6. **CAN, H., TUNCER, D., AYHAN, D.Y.(2002)** "*Genel İşletmecilik Bilgileri*", Siyasal Kitabevi, Ankara
7. **CERTO, S. ( 2003)** "*Modern Management*", Ninth Edition, Upper Saddle River New Jersey,
8. **COJOCAR, W. J. (2011)**"*Adaptive Leadership in the Military Decision Making Process*", Millitary Review Nov-Dec 2011,USA
9. **COOPER, W. W., SEIFORD, L. M., TONE, K. (2000)** "*Data Envelopment Analysis: a Comprehensive Text with Models*", Kluwer Academic Publishers, Boston

10. **COX, F. J. (1998)** *"The Constraints Management Handbook"*, The StLucie Pres, Florida
11. **DAFT, R. ( 2003)**, *"Management 6th Edition "* , Thomson South Western
12. **DAFT, R. ( 1993)**, *"Management 3th Edition "* , Thomson South Western
13. **DİNÇER, Ö.,FİDAN, Y.(1996)** *"İşletme Yönetimi"* , Beta, İstanbul
14. **DONNELLY, G., GIBSON, D., IVANCEVICH, D.(1995)** *"Fundamentals of Management"*, Mc-Graw Hill Boston
15. **DRUCKER, P. F. (2001)** *"The Effective Decision, Harward Business Review On Decision Making"*, Harward Business Review Paperpack
16. **DUNCAN, W. J.(1978)** *"Essentials of Management"* (2nd edition), Hinsdale, Illinois: The Dryden Press.
17. **ELLIOTT, L. R., HOLLENBECK ,J. R. ,TOWER, S. L.,BRADFORD,K. (1997)** *"Gender Composition of Tactical Decision Making Teams; Impact on Team Process and Outcome"* USAF Armstrong Laboratory.
18. **EMHAN, A. (2007)** *"Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması"* Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com) ISSN: 1304-0278 Yaz-2007 C.6 S.21 (212-224)

19. **ENGLAND, G. (1973)** "*International Management*", Academy of Management Proceedings.
20. **EREN, E. (2001)** "*Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*", Gen. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş
21. **EREN, E. (2001)** "*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*", Beta Yayınevi, İstanbul,
22. **FORMAN, E. H. & SELLY, M. A. (2001)** "*Decision By Objectives (How to convince others that you are right)*" World Scientific Publishing, Singapore
23. **FM (Field Manual) 101-5 (1997)** "*Staff Organization And Operations*" Headquarters, Department of the U.S Army
24. **FM (Field Manual) 100-5 (1993)** "*OPERATIONS*" Headquarters Department of the Army Washington, DC
25. **FORGIONNE, G. A., MORA, M., GUPTA, J., & GELMAN, O. (2005)** "*Decision-Making Support Systems*", Encyclopedia of Information Science and Technology, PA: Idea Group, Hershey
26. **GÜRSAKAL, N. (1986)** "*Karar Analizi Üzerine Bazı Notlar*", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1
27. **HAMMOND, J., KEENEY, R., RAIFFA, H. (1998)** "*Smart Choices*", Harvard Business Review School Press, Boston
28. **HARRISON, F. (1987)** "*Managerial Decision Making*"

29. **HAUER, J. R., CLAUSING, D. (1988)** "*The House of Quality*", Harward Business Review
30. **HELLER, R.(1998)** "*Making Decisions*", Dorling Kindersley, London
31. **İMREK, M. K. (2003)** "*Karar Verme Teknikleri*", Beta, İstanbul
32. **JANCZAK, S. (2005)** "*The Strategic Decision-Making Process in Organizations*" , Problems and Perspectives in Management,
33. **JOSEPHSON, M. (2002)** "*Making Ethical Decisions*", Josephson Institute of Ethics
34. **KAST, F., ROZENSWEIG, J. (1985)** "*Organization management*" , McGraw Hill Singapore
35. **KIVRAK, E.(2001)** "*Karar Vermede çok kriterli Yaklaşım ve analitik hiyerarsi yöntem*", Başkent Üniversitesi, Tez
36. **KOÇEL, T.(1998)** "*İşletme Yöneticiliği*", Beta Yayınları, İstanbul
37. **KOÇEL, T.(2003)** "*İşletme Yöneticiliği*", Beta Yayınları, İstanbul
38. **KOÇOĞLU, E. (2010)** "*İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*" Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara

39. **KURT, Ü.(2003)** "*Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri*", yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
40. **MARR, J. J.(2000-2001)** "*The Military Decision Making Process: Making Best Decisions Versus Making Decisions Better*" School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas,
41. **MUERMANN, R. O. , CERDA, O. G. De la (2008)** "*Metasystemic Re-Engineering: An Organizational Intervention*", Chile. A Part of "Encyclopedia of Decision Making and Decision Support Technologies", Hersey – New York
42. **ONARAN, O. (1975)** "*Örgütlerde Karar Verme*", Sevinç Matbaası; Ankara
43. **ORUÇ, İ. (2004)** "*İş Etiğinin Kurumsallaştırılması ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma*", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne
44. **ÖZKARA, B. (2010)** "*İşfikri Bulma Yöntemleri Üzerinde Kişiliğin ve Karar Verme Tarzlarının Etkisi: Isparta ve Burdur İllerindeki Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma*" Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bölümü, Yüksek Lisans Tezi
45. **PAPRIKA, Z. Z.(2008)** "*Analysis and Intuition in Strategic Decision Making: The Case of California*", Corvinus University of Budapest-Hungary, A Part of "Encyclopedia of Decision Making and Decision Support Technologies", Hersey – New York

46. **PLOUS, S. (1993)** "*The Psychology of Cudgement and Desicion Making*", McGrowHill, New York
47. **RUE & BYARS.(2003)** "*Decision Making Skills*", Management Skills And Application McGraw Hill
48. **SCHILDER, D. (1997)** "*Strategic Planning Process: Steps in Developing Strategic Plans*"
49. **TAGIURI, R. GUTH, W. D.(1965)** "Personal Values and Corporate Strategy" , Harvard Business Review
50. **TOSUN, K.(1986)** ) "*İşletme Yönetimi*" Venüs Matbaası, İstanbul
51. **TOSUN, K. (1992)** "*Yönetim ve Organizasyon*" Beta A.Ş., İstanbul
52. **VAROĞLU, A. (2001)** "*3üncü Bölüm: Problem Çözme ve Karar Verme*" Askeri Yönetim Kursu Ders Notları, KHO Matbaası, Ankara
53. **VROOM, V. (1973)** "*A New Look at Managerial Decision Making*", Organizational Dynamics
54. **VROOM, V. (2000)** "*Leadership And Decision Making Process*", Organizational Dynamics
55. **WAMPLER, R. L.,CENTRIC J., SALTER M. S. (1998)** "*The Military Desicion – Making Process (MDMP) : A Prototype Training Product*"U.S Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Infantry Forces Research Unit, USA

56. **WOOD, M. W., RINE, D. C. (2008)** *"Exploring the Risks That Affect Community College Decision Makers"* George Mason University, A Part of "Encyclopedia of Decision Making and Decision Support Technologies", Hersey – New York
57. **Yozgat, U. (1994)** *"Yönetimde Karar Verme Teknikleri"*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. Yayın No: 429, İstanbul
58. **MCI 8104 (Marine Corps Institute)** *"Tactical Decision Making"*, Marine Barracks Washington, DC



**ÖZGEÇMİŞ****KİŞİSEL BİLGİLER**

**Adı Soyadı** : Gürkan GÜNDÜZ

**Doğum Yeri** : Ankara

**Doğum Yılı** : 1984

**Medeni Hali** : Evli

**EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER**

**Lise** 2000 - 2004 : Maltepe Askeri Lisesi / İzmir

**Lisans** 2004 - 2008 : Kara Harp Okulu / Ankara

**Yabancı Dil** : İyi seviyede İngilizce ve başlangıç düzeyinde Almanca

**MESLEKİ BİLGİLER**

**Eylül 2008 – Eylül 2009** : Subay Temel Kursu / Jandarma Eğitim Komutanlığı

**Eylül 2009- Şubat 2010** : Komando Ağırlıklı İç Güvenlik Kursu / Foça

**Şubat 2010- Haziran 2010:** Sivas İl Jandarma Komutanlığı

**Haziran 2010- Mayıs 2011** : Aktütün Jandarma Sınır Tabur Komutanlığı / Hakkari

**Mayıs 2011 – Temmuz 2012** : Dağlıca-Yeşiltaş Jandarma Karakol Komutanlığı / Hakkari

**Temmuz 2012- Temmuz 2014:** Milas İlçe Jandarma Komutanlığı / Muğla

**Ağustos 2014- .....**: Kaman İlçe Jandarma Komutanlığı / Kırşehir