

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

İSMET BAŞTUĞ

KARAR VERME SÜRECİNDE SEZGİNİN ÖNEMİ
VE
TÜRK MERKEZİ YÖNETİMİNDEKİ GEÇERLİLİĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ:

YRD. DOÇ. DR. RAFET ÇEVİKBAŞ

KIRIKKALE-2006

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

İSMET BAŞTUĞ

KARAR VERME SÜRECİNDE SEZGİNİN ÖNEMİ
VE
TÜRK MERKEZİ YÖNETİMİNDEKİ GEÇERLİLİĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ:

YRD. DOÇ. DR. RAFET ÇEVİKBAŞ

KIRIKKALE-2006

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İsmet BAŞTUĞ tarafından hazırlanan “Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği” başlıklı çalışma, 9/11/2006 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak oybirliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin DEMİR

Üye

Yrd. Doç. Dr. Rafet ÇEVİKBAŞ

Danışman

Üye

Yrd. Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

ÖZET

Kamu yönetiminde amaç, kamu hizmetlerinin etkin, sürekli ve verimli bir şekilde görülebilmesidir. Bu amaca ulaşılabilmesi, doğru ve zamanında kararlar verilmesi ve uygulanmasına bağlıdır. Sezgisel karar verme, analitik yöntemlerin yetersiz kaldığı durumlarda, yöneticilerin hızlı kararlar vermesine olanak sağlayan yöntemlerden birisidir. Bu nedenle, kamu yöneticilerinin sezgisel karar vermeye ilişkin görüşlerinin belirlenebilmesine yönelik çalışma yapılmıştır.

Her düzeydeki kamu yöneticilerinin karşılaştıkları karar ortamları, bu karar ortamlarında sezgi gücünden faydalanıp faydalanmadığı ve verdikleri kararların isabetlilik derecelerine ilişkin görüşlerinin saptanması amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır.

Bu maksatla, araştırma kapsamına kamu kurum ve kuruluşlarının merkezi örgütlerinde yönetici kadrolarında çalışan kamu görevlileri alınmıştır. Araştırma alanı olarak tespit edilen sekiz kamu kurum ve kuruluşunda 94 anket uygulanmış ve analizler bu veriler doğrultusunda yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde frekans analizi ve aritmetik ortalamalar kullanılmıştır.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre; kamu yöneticileri % 67.0 oranı ile “ara sıra” sezgisel karar vermeye uygun karar ortamlarıyla karşılaşmaktadır. % 41.5 oranı ile “çoğu zaman”da kararlarında sezgisel güçten faydalandıkları tespit edilmiştir. Sezgisel olarak aldıkları kararlarında ise % 47.7 oranında “iyi derecede” isabetlilik gösterdiği gözlenmiştir.

Kamu yöneticileri sezgisel kararlara uygun olan ortamlar ile çoğunlukla karşılaşmamasına rağmen, ısrarlı davranarak genellikle kararlarında sezgisel yaklaşımı kullanmayı tercih ettikleri ve kullandıkları zamanda kararlarının isabetlilik derecesinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kamu yöneticileri, inisiyatif sahibi olamamaktan ve inisiyatif kullanmaktan çekinmeleri sebebiyle eleştirilere maruz kalmaktadırlar. Sezgisel yaklaşım, kamu yöneticilerine inisiyatif kullanabilmeleri için olanak sağlamaktadır. Bu durumda kamu yöneticilerinin kamuoyunda yaygın olan görüşün aksine, sezgilerini çoğu zaman kullanmaları karar alırken inisiyatif kullandıklarını ortaya çıkarmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, kamu yönetimi, karar verme, sezgi, sezgisel karar verme

ABSTRACT

The main goal of public administration is to fulfill the public services in a constant, effective and productive way. Achieving this goal depends on the correct and timely decisions and its applications. Intuitive decision making is one of the methods that enables administrators decide faster when analytic methods are incapable. For this reason, the study has been made to determine the opinions of public administrators regarding to intuitive decision making.

The inquiry method was carried out to determine the different decision circumstances that public administrators come accross, whether they use intuitive power in such circumstances and to determine their decision quality.

For this intention, the public servants who work in state government as administrator are chosen. 94 inquiries are carried out in the eight public institutions and corporations which were chosen as the survey area. Analyses have been made on this vision. Frequency analysis and arithmetic average technics are used for the evaluation of data.

According to the results, the percentage of the public administrators to come accross a decision circumstance which is suitable for intuitive decision making “sometimes” is % 67.0. It is determined that they benefit from teir intuitive power “mostly” with a percentage of % 41.5. It is also determined that their intuitive decisions are “good” quality with a percentage of % 47.7.

Although public administrators mostly do not come accross certain situations which are suitable for intuitive decision making, it has been seen that they generally insist on using intuitive approach and when they use it the percentage of their correct decisions are highly correct.

Public administrators have been criticized for not having initiative and refraining from acting initiatively. Intuitive approach provides administrators to use initiative. Consequently it has been proven that public administrators use their initiatives while making decisions by means of their intuitions.

Key Words: Administration, public administration, decision-making, intuition, intuitive decision-making.

KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin kaynaklarda gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

İsmet BAŞTUĞ

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında ve her konuda yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Rafet ÇEVİKBAŞ'a ve anketin uygulanması konusunda yardımcı olan ve ankete katılan kurum ve kuruluşlarda çalışan yöneticilere teşekkür ederim.

Bu tezin hazırlanabilmesi için, mensubu olduğum Jandarma Genel Komutanlığı'na ilgili esaslar doğrultusunda gerekli müsaadeler verilmiştir. Söz konusu çalışma, tamamıyla bireysel görüş olup, Türk Silahlı Kuvvetlerinin görüşlerini yansıtmamaktadır.

Ayrıca çalışmalarım sırasında bana destek olan eşime teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

1. BÖLÜM

| | |
|---------------|---|
| 1. GİRİŞ..... | 1 |
|---------------|---|

2. BÖLÜM

| | |
|-------------------------|---|
| 2. LİTERATÜR ÖZETİ..... | 4 |
|-------------------------|---|

3. BÖLÜM

| | |
|---|----|
| 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ..... | 11 |
| 3.1. Metot..... | 11 |
| 3.1.1. Araştırma Evreni ve Örnekleme Yöntemi..... | 11 |
| 3.1.2. Ölçeklerin Güvenirliliği ve Geçerliliği..... | 15 |
| 3.2. Materyal..... | 16 |

4. BÖLÜM

| | |
|---|----|
| 4. KAMU YÖNETİMİ VE KARAR VERME KAVRAMLARI VE KAPSAMI... 18 | |
| 4.1. Yönetim ve Kamu Yönetimi Kavramları..... | 18 |
| 4.1.1. Kamu Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı..... | 20 |
| 4.1.2. Kamu Yönetiminin Özellikleri..... | 21 |
| 4.1.3. Kamu Yönetiminin Türleri..... | 22 |
| 4.1.3.1. Merkezden Yönetim..... | 24 |
| 4.1.3.2. Yerinden Yönetim..... | 25 |
| 4.1.3.2.1. Siyasi Yerinden Yönetim..... | 26 |
| 4.1.3.2.2. İdari Yerinden Yönetim..... | 26 |
| 4.1.3.2.2.1. Yerel Yönetim..... | 27 |
| 4.1.3.2.2.2. Hizmet Yönünden Yerinden Yönetim..... | 28 |
| 4.1.4. Kamu Yönetiminin Dayandığı Temel Esaslar ve İlkeler..... | 28 |
| 4.1.5. Türkiye'nin Yönetim Yapısı..... | 30 |

| | |
|--|----|
| 4.2. Yönetici ve Kamu Yöneticisi Kavramları..... | 32 |
| 4.2.1. Kamu Yöneticisi Tanımı ve Kapsamı..... | 33 |
| 4.2.2. Kamu Yöneticilerinin İşlevi ve Nitelikleri..... | 34 |
| 4.2.3. Kamu Yöneticileri ve Karar Verme İlişkisi..... | 38 |
| 4.3. Karar Verme Kavramı ve Kapsamı..... | 40 |
| 4.3.1. Karar Vermenin Tanımı..... | 41 |
| 4.3.2. Karar Verme Faaliyetinin Özellikleri..... | 42 |
| 4.3.3. Karar Verme Süreci ve Aşamaları..... | 47 |
| 4.3.3.1. Problemin Belirlenmesi..... | 49 |
| 4.3.3.2. Probleme İlişkin Bilgilerin Toplanması..... | 50 |
| 4.3.3.3. Amaç ve Sorunların İrdelenmesi ve Öncelikleri Belirlenmesi..... | 51 |
| 4.3.3.4. Alternatiflerin Belirlenmesi..... | 51 |
| 4.3.3.5. Alternatiflerin Değerlendirilmesi..... | 52 |
| 4.3.3.6. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma..... | 53 |
| 4.3.4. İyi Kararın Nitelikleri..... | 54 |
| 4.3.5. Karar Verme Sürecini Etkileyen Etmenler..... | 55 |
| 4.3.6. Yönetimde Karar Türleri..... | 57 |
| 4.3.7. Karar Verme Modelleri..... | 58 |
| 4.3.8. Örgütsel Karar Verme..... | 62 |

5. BÖLÜM

5. KAMU YÖNETİMİNDE SEZGİ VE SEZGİSEL KARAR VERME OLGUSU

| | |
|--|----|
| VE KAPSAMI | 64 |
| 5.1. Sezgi Olgusunun Tanımı..... | 64 |
| 5.2. Sezgi Olgusunun Kaynağı..... | 66 |
| 5.3. Sezgi Olgusunun Özellikleri..... | 69 |
| 5.4. Karar Vermede Sezgisel Yaklaşım..... | 72 |
| 5.4.1. Sezgisel Karar Vermenin Nitelikleri..... | 74 |
| 5.4.2. Sezgisel Karar Vermenin Fayda ve Sakıncaları..... | 75 |
| 5.4.2.1. Sezgisel Karar Vermenin Faydaları..... | 76 |
| 5.4.2.2. Sezgisel Karar Vermenin Sakıncaları..... | 78 |
| 5.4.3. Sezgisel Karar Vermenin Kullanım Alanları ve Sınırlamaları..... | 79 |

| | |
|--|----|
| 5.4.4. Kamu Yönetiminde Sezgisel Karar Verme..... | 82 |
| 5.4.5. Kamu Yönetiminde Sezgisel Karar Vermenin Uygulama Alanları..... | 84 |

6. BÖLÜM

6. TÜRK MERKEZİ YÖNETİMİNDE SEZGİSEL KARAR VERME

| | |
|---|-----------|
| ARAŞTIRMASININ BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ..... | 87 |
| 6.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular..... | 87 |
| 6.2. Karşılaşılan Karar Ortamları Boyutuna İlişkin Bulgular..... | 91 |
| 6.3. Sezgi Gücünden Faydalanma Sıklığı Boyutuna İlişkin Bulgular..... | 93 |
| 6.4. Kararlarındaki İsabetlilik Derecesi Boyutuna İlişkin Bulgular..... | 96 |

7. BÖLÜM

| | |
|----------------------------------|-----------|
| 7. SONUÇ VE TARTIŞMA..... | 99 |
|----------------------------------|-----------|

| | |
|-----------------------|------------|
| KAYNAKLAR..... | 102 |
|-----------------------|------------|

| | |
|-------------------|------------|
| EKLER..... | 110 |
|-------------------|------------|

| | |
|-----------|-----|
| Ek-I..... | 111 |
|-----------|-----|

| | |
|------------|-----|
| Ek-II..... | 114 |
|------------|-----|

| | |
|-------------|-----|
| Ek-III..... | 115 |
|-------------|-----|

ŞEKİL VE ÇİZELGELER DİZİNİ

| | |
|--|----|
| Çizelge-1 Araştırma Evrenini Oluşturan Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Alfabetik Sıralamasını Gösterir İsim Listesi..... | 14 |
| Çizelge-1 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları..... | 87 |
| Çizelge-2 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları..... | 88 |
| Çizelge-3 Yöneticilerin Doğum Bölgelerine Göre Dağılımları..... | 88 |
| Çizelge-4 Yöneticilerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımları..... | 89 |
| Çizelge-5 Yöneticilerin Öğrenim Bölümlerine Göre Dağılımları..... | 89 |
| Çizelge-6 Yöneticilerin Yönetim Kademelerine Göre Dağılımları..... | 89 |
| Çizelge-7 Yöneticilerin Görev Sürelerine Göre Dağılımları..... | 90 |
| Çizelge-8 Yöneticilerin Toplam Hizmet Yıllarına Göre Dağılımları..... | 90 |
| Çizelge-9 Kamu Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Karar Ortamlarına İlişkin Cevaplarının Frekans ve Ortalamaları..... | 91 |
| Çizelge-10 Kamu Yöneticilerinin Sezgi Gücünden Faydalanma Sıklığına İlişkin Cevaplarının Frekans ve Ortalamaları..... | 94 |
| Çizelge-11 Kamu Yöneticilerinin Kararlarındaki İsbetlilik Derecelerine İlişkin Cevaplarının Frekans ve Ortalamaları..... | 96 |

1. BÖLÜM

GİRİŞ

İnsan, yaşamının her alanında karşılaştığı problemleri çözmek ve bireysel ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmek için sürekli karar vermek durumundadır. *“Problem, olması gereken ile gerçekte olan arasındaki sapma olup, düzeltilmesi gerektiğini düşündürecek kadar önemli olandır”* (Kepner ve Tregoe, 1965).

Problemlerle karşılaşan insan, çözüm yolları arar. Değişik davranış biçimlerinden birinin probleme çözüm getirmesi için seçilmesi ya da tercih edilmesi zorunluluğu, yani karar vermek her geçen gün öncekine kıyasla daha da karmaşık görünüm kazanan insan yaşantısının ağırlık noktasını oluşturmaktadır. Bu gerçek, gerek kişilerin gerekse yöneticilerin çevresel ilişkilerinin giderek yoğunlaşması karşısında, etkin çözüm yollarının bulunması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Demir ve Gümüšoğlu, 1988: 1).

Karar verme, alternatifler arasından seçim yapma eylemidir. Karar verme, yöneticilerin faaliyetlerinde anahtar rolü oynar. Yönetim faaliyeti incelendiğinde, biri karar verme diğeri uygulama olmak üzere iki yönü bulunduğu görülmektedir. Bazı yazarlar, karar vermenin yönetsel davranışın bütünlüyci bir parçası ve ikisinin gerçekten anlamdaş olduğunu ileri sürmektedir.

Karar verme, bütün örgütlenmiş insan davranışlarında olduğu gibi, kamu yönetiminin de merkezini oluşturur (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 185). Toplumsal ve ekonomik yaşamda köklü değişimlerin yaşandığı günümüzde, kamu yönetiminin amacı, toplumsal taleplere cevap verebilmek ve belirlenen amaçlara ulaşabilmek için doğru ve zamanında etkin kararları vermek ve bu kararların eyleme dönüşmesini sağlamaktır. Bunların gerçekleştirilebilmesi için kamu yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Bu süreçte, yöneticilerin rolü özellikle karar verme becerileri itibariyle her geçen gün daha da artarak önem kazanmaktadır.

Kamu yönetimi sistemimizde verilen kararların yasalara uygun olması gereklidir. Anayasa, yönetimin her türlü eylem ve işlemine karşı yargı yolunun açık olduğunu belirterek, yönetimi keyfilikten uzak kararlar vermeye yöneltmiştir. Kamu

yönetimi dizgesi içinde verilen her türlü kararda, kararı verenin hukuksal sorumluluğu vardır (Ergun, 2004: 129–130). Bu sorumluluğunu yerine getirebilmesi için, vereceği kararların rasyonel olması beklenmektedir.

Rasyonel yöntemler; verimli ve etkin olmanın yanında sistematik, mantuki ve makuldür. Bilgisayar destekli donanım ve yazılım sistemlerindeki hızlı teknolojik gelişmeler, karar vericilerin her an başvurabileceği veri tabanı oluşturmakta ve karar destek sistemlerinin daha yoğun biçimde kullanılmasına olanak tanımaktadır (Harp Akademi Yayınları, 2001). İnsanların **neden hala formüller yerine kafalarını kullandıkları** sorusuna yanıt arayan B. Kleinmuntz (1990) **yönetim karar ve problemlerinin henüz yeteri kadar formüllere sahip olmadığı** sonucuna varmıştır. Yöneticinin; sayısallaştırılabilen ve bilgisayar desteği ile çözülebilir hale gelen iyi tasarlanmış modellere bütün değişkenleri katması imkânsızdır. Bu nedenle, sezgi olgusu karar verme sürecinde yerini almaktadır.

Yüzyıllardır, belirsiz, öznel, nesnel geçerlilik ve rasyonellikle bağdaşmayan olarak kabul edilmekte olan sezgi olgusu ciddi akademik çalışmalara konu olmaya başlamıştır. Rasyonel analiz, karar sürecinde faydalı ve zaruri olarak görülmektedir. Yapılan birçok çalışma, sezgisel ve analitik karar vermeyi birbirine karşıt iki model olarak değerlendirmiştir. Önemli olan, hangisinin daha geçerli ve üstün olduğu değil, sorunlara yer ve zamanında etkin ve uygulanabilir çözümler sunabilmeleridir.

Kamu kurumlarında var olan verimsizliğin ve kaynak israfının önlenmesi için rasyonel kararlar alınması kaçınılmazdır. Kamu kurumlarının almış olduğu kararların etkinliğinin artırılması, toplumun almış olduğu hizmetin kalitesinin artmasına katkıda bulunacaktır.

Karar vermede ussal olmayan süreçlerden olan sezgisel yaklaşıma bilim ilgisiz kalmıştır. “*Örgütlerde çalışanların güdüsel, algısal, zihinsel yönleri üstünde yapılan toplumsal psikolojik araştırmalar geliştikçe, bireylerin kararlarını nasıl aldıkları sorusu, araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır*” (Onaran, 1975: 41). Kararları geniş bir toplumsal alanı etkileyen kamu yöneticilerinin kullanmış olduğu yöntemler ve kararlarının isabetlilik dereceleri önem kazanmaktadır. Bu nedenle, kamu kurum ve kuruluşlarının merkezi örgütlerinde çalışan yöneticilerinin sezgisel karar vermeye ilişkin görüşleri araştırılmaya değer bulunmuştur.

Bu kapsamda, ikinci bölümde konunun teorik temellerini açıklığa kavuşturabilmek için konu ile ilgili yapılan çalışmalar gözden geçirilerek literatür özeti hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde; araştırmanın nasıl yapıldığı, kullanılan materyal ve metotların nelerden oluştuğunu anlatan araştırma yöntemi yer almaktadır. Dördüncü ve beşinci bölümde; kavram karmaşasını önlemek ve fikir birliğine varabilmek için, kamu yönetimi, karar verme ve sezgi ile ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Altıncı bölümde; Türk merkezi yönetiminde sezgisel karar vermenin geçerliliğini test edebilmek için hazırlanan anketlerden elde edilen bulgular, istatistiksel teknikler kullanılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Yedinci ve son bölümde ise, araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ve öneriler yer almaktadır.

2. BÖLÜM

LİTERATÜR ÖZETİ

Bugüne kadar konu ile ilgili yapılan çalışmalar gözden geçirilerek, ne yapıldığı ve ne sonuca varıldığı belirlendikten sonra, bu konuda ne yönde bir çalışma yapmanın gerekli olduğunu ortaya koyabilmek için literatür özeti çalışması yapılması gereği ortaya çıkmıştır. Çalışmamızın konusu yönetim, yönetici ve karar verme kavramlarını içerdiğinden literatür özetinde; sezgi olgusunda teorik gelişmeler, karar vermede sezginin kullanımı üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir. Konunun tarihi gelişimini ve bugünkü durumunun anlaşılmasını kolaylaştırmak için, gözden geçirilen çalışmalar tarih sırasına göre kaydedilmiştir.

Sezgi konusu, felsefede, psikolojide ve doğa bilimlerinde yüzyıllardır Aristo ve Ovid'den beri, Spinoza, Michael Faraday ve William James'e, 20nci yüzyılda Henri Bergson, Carl Jung, Bertrand Russel, Jonas Salk ve Albert Einstein'a kadar ilgi görmüştür ve hepsi sezgiyi eşsiz bilme yöntemi olarak değerlendirmektedirler (Sadler-Smith ve Shefy, 2004: 78).

G. Henden, *Sezgi ve Stratejik Düşüncede Rolü* (2004) adlı tezinde; incelediği verilere göre sezgi konusunda bilimin ilgisiz kaldığını tespit etmiştir. Amerikan Psikoloji Derneğinin PsychInfo servisini kullanarak 1887 ve 2003 yılları arasında bilimsel dergilerde yayınlanan makaleler üzerine yaptığı taramada, sezgi için 2128 giriş varken, analiz için 239000 giriş yapılmıştır. Felsefeciler İndeksinde ise, 1940 ve 2001 yılları arasında sadece 78 makale bulunmaktadır ve büyük çoğunluğu 1990 ve ondan sonraki yıllarda yapılmıştır.

D. A. Shirley ve J. Langan Fox, literatür taramalarında; araştırmacılar ve bilim adamlarının sezginin ne olduğu konusu üzerinde anlaşılmadıklarını ve disiplinlerin farklı bakış açıları getirdiklerini belirtmişlerdir. R. Hogarth'a göre kavramın çok iyi tanımlanamamasının bir sebebi ise, birçok fenomeni kapsamasından kaynaklanmaktadır.

Literatürde sezgi terimi kendi içerisinde barındırdığı belirsizliği, farklı tanımlamalar yapılmaya çalışılmasıyla yansıtmaktadır. A. Fields'e göre bir takım spesifik olmayan tanımlar, farklı yazar ve araştırmacıların farklı süreçleri tarif etmiş

olabileceklerini yada hatta farklı olguları ölçmüş olabileceklerini akla getirmektedir. Tam tersine, aynı olguya farklı tanımlamalarda yapmış olabilirler.

Chester Barnard, **Yöneticinin Görevleri** (1938) adlı kitabında; karar vermede ussal olmayan süreçlerin kullanımını tartışan ilk yazarlardandır. Yöneticilerin ussallık ve sezgiselliğin dengelendiği mantıklı olmayan kararlar verdiklerini belirtmektedir. Mantıklı süreçleri, bilinçli düşünüşün kelimelerle veya diğer sembollerle ifade edilmesi, mantıksal olmayan süreçleri ise, akıl yürütme veya kelimelerle ifade edilemeyen, sadece mantık yürütme yoluyla bilinebilen, karar veya aksiyonlar olarak değerlendirmektedir. Barnard, başarılı yöneticiler için mantıklı ve mantıklı olmayan düşünüşün günlük işler için gerekli olduğunu savunmaktadır.

M. Westcott, *“Sezgisel Sıçramanın Ölçümü Üzerine* (1961) ve *Sezginin Modern Psikolojisine Doğru: Tarihsel ve Ampirik Araştırma*” (1968) başlıklı makalelerinde; sezgi üzerine psikolojik araştırmalar yapmıştır. Sezgisel düşüncede kişisel farklılıkları ölçmeye ilk teşebbüs edendir. Uzun yıllar gözlemler ve ölçümler yapmıştır. Sezgi ya da sezgisel anlamının, detay ya da içerikle ilgisinden ziyade, öğrenme süreciyle ilgili olduğuna inanmaktadır. Sezgiyi, bireyin genellikle karara ulaşırken gerekli olan belirgin bilgiden daha az bilgiyle karara ulaşması olarak tanımlamaktadır.

Sezgi diğer disiplinler tarafından oldukça aşına bir konu olmasına rağmen, alan yazında özellikle karar vermede sezginin kullanımı 1970’lerin başlangıcına kadar yaygın hale gelememiştir. Sezgi kavramı üzerine yoğunlaşanlardan birisi de, Carl Jung’dır. O’nun teorisi olan psikolojik tipler, kişilik ölçümlerinde geniş çaplı kullanılan Myers Briggs Tip İndikatörünün temelini oluşturmuştur. C. Jung, **Psikolojik Tipler** (1971) adlı kitabında; sezginin her insanda mevcut olan bir psikolojik fonksiyon olduğu ve bunu kişilik tiplerine yansıttığını düşünmektedir.

H. J. Leavitt, *“Analitik Yöneticinin Ötesinde”* (1975) başlıklı makalesinde; yönetim eğitiminde analitik problem çözmeye aşırı önem vermenin sonuçları ile ilgilenmiştir. “Analizle felç olma” terimini literatüre kazandıran Leavitt, bilgi işlemenin sezgisel ve duygusal unsurlarının en az mantıklı ve analitik olanlar kadar ilgiyi hak ettiğini düşünmektedir.

H. Mintzberg, *“Sol Tarafı Planlama ve Sağ Tarafı Yönetim”* (1976) başlıklı makalesinde; yönetim araştırmacılarının yönetmek için mükemmel tekniği bulmak

konusunda başarılı olamadıklarını, çünkü kritik unsurların göz ardı edildiğini düşünmektedir. Yöneticilerin işlerini iyi yapabilmeleri için analitik becerilerin yanında sezgisel becerilere de ihtiyaç duyduğuna dikkat çekmektedir. Sistematik ve dikkatli analizin sezgisel süreçten gelenlerden daha etkin alternatifler üretmesi varsayımının çöktüğünü düşünen Mintzberg, **Stratejik Planlamanın Yükselişi ve Çöküşü** (1994) adlı kitabında; stratejinin planlanamayacağını, çünkü planlamanın analizle, stratejinin ise sentezle ilgili olduğunu savunmaktadır.

T. Isaack, **“Sezgi: Yönetimin Önemsiz Boyutu”** (1978) makalesinde; karar verirken analitik düşünce ile sezginin dengelenmesi gerekliliğine inanmaktadır. Yönetimle ilgili ders kitaplarında sezgi konusuna az yer verildiğine ve sezginin, yönetim bilim adamlarınca gerekli ilgiyi hak ettiğine vurgu yapmaktadır.

F. E. Vaughan, **Sezginin Uyanışı** (1979) adlı kitabında; sezgiyi ussal ve doğrusal olmayan öğrenme yöntemi olarak görmekte olup sezgiyi dört seviyede incelemektedir; fiziksel, duygusal, zihinsel ve ruhsal. Fiziksel seviyede sezgi, gerilim ve rahatsızlık gibi bedensel hisler içermektedir. Her bedensel his bir sezgi mesajı olmamakla birlikte; bu belirtiler işaret olarak kullanabilmektedir.

1981 yılında tıp dalında Nobel Ödülü alan R. W. Sperry, beyin üzerine birçok çalışma yapmıştır. O'na göre sezgi, sağ yarıküre neokorteksin doğal bir fonksiyonudur. A.Hermann-Nehdi ise, sağ yarıküre limbik sisteminin ürünü olduğunu düşünmektedir. Beyin üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki; sezgi, beyinin ürün teknolojisinin bir fonksiyonudur.

E. Raudesepp, **Yeni Fikirler Nasıl Yaratılır** (1982) adlı kitabında; sezgide kullanılan aşamaların, analitik yöntemlerde kullanılan aşamalarla aynı olduğu, ayırıcı özelliğin ise sürecin daha hızlı gerçekleştiğidir.

T. J. Peters ve R. H. Waterman, **Mükemmeli Arayış** (1982) adlı kitaplarında; rasyonel modelin 1970 ve 1980 yılları arasında Amerika'daki şirketlerin verimlilik ve kalite düşüşüne katkısı olduğunu düşünmektedir. Ekonomik-ussal modelin analizle felç olduğunu ve bunun sonucu olarak kararların yerinde ve zamanında verilmesinin engellendiğini savunmaktadır.

P. Goldberg, **Sezgisel Uç** (1983) adlı kitabında; sezginin ne olduğu değil ne olmadığı şeklinde tanımlandığını ileri sürmektedir. Rasyonellikle, sezgiselliğin ayrı ve

farklı bulunmasından ziyade birbirlerini tamamlayıcı olduklarını düşünmektedir. Hatta sezginin rasyonel düşünüşün bir parçası olduğunu söyleyecek kadar ileri gitmiştir.

D. Isenberg, *“Üst Düzey Yöneticiler Nasıl Düşünür”* (1984) başlıklı makalesinde; sezgiyi üst düzey yönetici ile diğer idarecileri ayıran özellik olarak görmektedir. Başarılı olan birçok üst düzey yöneticinin karar alırken sadece rasyonel modelleri kullanmadığını, sezgiyi de kullandığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırmasının sadece 12 üst düzey yöneticiyi kapsamaması, ulaştığı sonuçların geçerliliğine şüphe düşürmektedir.

1960 yılında sezgiyi, yaratıcılık ve mantık yürütme ile birlikte, programlanamayan kararlar için geleneksel bir teknik olarak gören H. Simon, 27 yıl sonra, *“Yönetim Kararlarının Verilmesi: Sezgi ve Duygunun Rolü”* makalesinde; sezgiyi, analizlerin huyların içinde donması olarak tanımlamaktadır. Çalışmasında, yönetim şeklinin sezgisel ya da analitik olmasının karşılaştırılmasının beyhude olduğunu, etkin yöneticinin problemlere yaklaşımlarını seçmek gibi bir lüksü olmadığını ve yönetici gibi davranmanın bütün yönetim becerilerine hâkim olmak ve onları uygun olduklarında tatbik edebilmek olduğunu anlatmaktadır. Araştırmalarına göre, sezgiyi uzmanların karar verme şekli veya tecrübe ve yeteneklere dayalı mantık yürütme olarak, uzmanların vermiş olduğu kararları ise sezgi ve mantığın sonucu olduğu kanısına varmıştır. Simon, sezginin sihir ve mistizm ile bağdaştırılamayacağını savunmaktadır.

W. Agor’un sezgi üzerine onlarca makalesi vardır. Beyinin sağ ve sol tarafından gelen bilgilerin birleştirildiği süreci, sezgi olarak tanımlamaktadır. Sezginin mantıksal yapısının anlaşılamayacağını çünkü onun bilinçaltında gömülü olduğunu düşünmekte ve modern bilimin bunu açıklamasının kolay olamayacağını savunmaktadır. Amerika’da 800’ü özel sektörden, 2200’ü ise kamu sektörünün değişik şubelerinden olmak üzere 3000 kişi üzerinde çalışma yapmıştır. Yöneticilerin kurumdaki dereceleri arttıkça, sezgisel uyum daha yaygın hale gelmektedir. Araştırma evrenine uyumlu olarak bayanlar, Agor’un sezgi ölçeğine göre erkeklere göre daha yüksek skorlar elde etmektedir. Sezgisel kabiliyet, mesleki ihtisas ve yöneticilik seviyesine göre değişmektedir. Etnik gruplar arasında, Asyalı yöneticilerin daha yüksek sezgisel kabiliyetlere sahip olduğunu tespit etmiştir.

W. Agor, **Organizasyonlarda Sezgi** (1989) adlı kitabında; sezginin yöneticiler tarafından karmaşık karar verme durumlarında kullanılışlı bir beyin fonksiyonu olduğunun anlaşılabilmesi; bu kabiliyetlerini nasıl kullanacaklarını ve geliştirebileceklerini ve yönetim araştırmacılarının dikkatlerini bu karmaşık olguya çekmek istemektedir.

G. Riggs (1987), Washington'da yöneticiler arasında yönetimde sezginin kullanımı, yönetim şekilleri ve yönetici tipleri üzerine doktora çalışması yapmıştır. Çalışmasında, Agor'un tam tersine, yönetim seviyeleri ve yönetici tipleri arasında sezgisel beceriler yönünden anlamlı farklılıklar bulamamıştır.

K. Eisenhardt, **“Yüksek Hızlı Ortamlarda Hızlı Stratejik Kararlar Vermek”** (1989) başlıklı makalesinde; hızlı karar verenlerin, yavaş karar verenlere göre daha fazla bilgi ve daha fazla alternatif ürettiklerini ve üstün performans gösterdikleri görüşüne ulaşmıştır. O, hızlı karar veren yöneticilerin “planlanan” bilgiden ziyade “gerçek-zamanlı” bilgileri kullandıklarını savunmaktadır. “Gerçek-zamanlı” bilgi, sezgilere dayanan görev bilgileri esasına dayanmaktadır.

O. Behling ve N. Eckel, **“Sezginin Anlaşılması”** (1991) başlıklı makalelerinde; çok fazla yapılan sezgi tanımlamalarının araştırma çalışmalarını engellediğini düşünerek kavram karmaşasına son verebilmek için tanımını açığa kavuşturmaya çalışmışlardır. Sezgiyi, para normal güç, altıncı his, kişisel özellik, bilinçdışı yöntem, hareketler dizisi ve damıtılmış tecrübe olarak altı sınıflandırmada tanımlamaya çalışmışlardır.

D. Cappon, **“Sezgi”** (1993) makalesi ve **Sezgi ve Yönetim Araştırma ve Uygulamaları** (1994) adlı kitabında; herkesin sezgi kapasitesinin olduğunu fakat herkes tarafından kullanılmadığı ve kullanılmamasının ya da kullanıldığının kabul edilmemesine neden olarak, sezginin bilinçli bir süreç olmadığı ve orada şüphenin bulunduğu inanmaktadır. 3000'den fazla kişi üzerinde yaptığı çalışmalarda, batı dünyasının düşündüğü bayanların daha sezgisel olduğu düşüncesinin tam tersine ulaşmıştır.

Uluslararası inceleme, sadece J. Parikh, Alden ve Lank tarafından yapılmıştır. **Sezgi, Yönetimin Yeni Son Sınırı** (1994) kitaplarında; sezgiyi, pratik yapılarak geliştirilebilecek bir yetenek; her insanda bulunmayabilen kişisel bir özellik; kriz durumlarında verilen ani yanıt olarak tanımlamışlardır. Dokuz ülkeden 1300'den fazla yönetici üzerinde uluslararası bir araştırmayı yönetmişlerdir. Sezgi, yöneticilerin

cevaplarına göre profesyonel hayatlarında önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmaya katılanlar, sezgi ve yargılarını kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgular, Eisenhardt'ın bulguları ile benzeşmektedir. O, karar verenlerin bazı yönlerden rasyonel fakat diğerlerinde olmadığı sonucuna ulaşmıştır. O, bu tür davranışın daha etkili olduğunu iddia etmektedir.

V. Papadakis ve P. Barwise, **Stratejik Karar** (1998) kitabında; sezgi ve zamanlama üzerine 151 firma üzerinde çalışma yapmış, üst düzey yöneticilerin bilişsel kabiliyetleri, risk ortamında sezginin kullanımı, hızlı stratejik karar verme ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Araştırmada, sezgi kullananların daha fazla performans gösterdiği tespit edilmiştir.

K. Miller ve L. Burke, **“Sezgisel Karar Vermede Esrarın Çözülüşü”** (1999) başlıklı makalelerinde; Amerika'da çeşitli endüstrilerden önemli organizasyonlarda çok önemli pozisyonlarda bulunan tecrübeli 60 profesyonel yönetici ile görüşme yapmıştır. Görüşme yapılanların yarısından fazlası sezgisel kararları, duygusal girdilerle birlikte daha önceki tecrübelerine dayandırmaktadırlar. İştirakçiler, sezgiyi kararların hızlı ve beklenmedik zamanlarda alınması gerektiğinde, gecikildiğinde ise maliyetin yüksek olacağı zamanlarda kullandıklarını belirtmişlerdir.

N. Khatri ve H. A. Ng, **“Stratejik Karar Vermede Sezginin Rolü”** (2000) başlıklı makalesinde; A.B.D.'de bankacılık, bilgisayar ve diğer endüstrilerde kar amaçlı organizasyonları temsil eden üst düzey yöneticilerle yaptıkları çalışmada; yönetsel kararlarda sezgisel süreçlerin sık kullanıldığı, istikrarsız ortamlarda kurumsal performansla sezgisel sentezin kullanımının pozitif ilişkili olduğunu, istikrarlı ortamlarda ise negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

C. Barnard ve H. Simon, yönetsel karar vermenin, zamana yayılan ve birçok insanı kapsadığını kanıtlamaya çalışmışlardır. Çünkü karar verme, farklı bir olaydan ziyade, bir süreçtir. Yönetimin önemli görevlerden bir tanesi ise, istenen sonuçları ortaya çıkararak karar verme ortamını oluşturmaktır. Bu perspektif, karar vermeyi, paylaşılan dağıtılmış aktivitelerin birey tarafından idare edilmesinden ziyade kişisel sorumluluk olarak gören psikolojik teorilerle çelişmektedir. Barnard, sezginin karar verme ortamındaki diğer unsurlar gibi yönetilebileceğini ve yeniden düzenlenebileceğine inanmaktadır.

L. Woolhouse ve R. Bayne, J. Fredrickson, A. Langley ve diğeri, W. Agor, R. Bennet ve W. Anthony, R. Cosier, E. Brockman ve P. Simmonds, N. Khatri ve H. A. Ng, D. Isenberg, D. Stauffer ve A. Hayashi ve diğeri yazarlar, üst düzey yöneticilerin kararlar alırken eşzamanlı olarak rasyonel ve sezgisel olduğunu ileri sürmektedirler (Henden, 2004).

Birçok yönetici, ussal olmayan yöntemlere güçlü bir şekilde dayanmasına rağmen, karar verirken sezgiyi kullandıklarını belirtmişlerdir (Agor, 1984; Isaack, 1978; Mintzberg, 1976). Meslektaşlarından olumsuz tepkiler alma korkusuyla, birçok yönetici sezgiyi kullandıklarını kabul etmekte isteksiz davranmaktadır (Agor, 1986). Kişilerdeki sezgisel kabiliyet üzerine iki farklı görüş bulunmaktadır. Birinci görüş, herkeste bulunabilir (Vaughan, 1979; Goldberg, 1983). Diğer görüş ise, sezgisel veya sezgisel olmayan kişiliklerde bulunabilir (Jung, 1971).

Daha önce yapılan çalışmalar, genellikle özel sektörle kısmen de olsa kamu sektörü ile ilgilenmişlerdir. Aynı zamanda çoğunlukla sadece üst düzey yöneticilerin sezgiyi kullanıp kullanmadıklarını araştırmışlardır (Isenberg, 1984; Harper, 1988; Agor, 1990; Parikh, 1994; Henden, 2004). Türk kamu yöneticilerinin geneli üzerinde böyle bir çalışma yapılmamıştır. Çalışmamız, araştırma evrenindeki her düzeydeki kamu yöneticilerinin karar verme sürecinde sezgiyi kullanıp kullanmadıkları ve kullanıyorlarsa kararlarındaki isabetlilik derecesini tespit amacını gütmektedir.

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada esas olarak alan araştırmasına dayalı anket yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla konuyla ilgili yerli, yabancı eser ve makaleler taranmış ve konuya yakın olan araştırmalar ve bunların veri toplama teknikleri incelenmiştir. Bu maksatla toplam 29 maddeden oluşan anket formu geliştirilmiştir (EK-I).

3.1. Metot

Kamu yönetiminde kararın nasıl alınacağına sınırları çizilmiştir. Kamu yöneticileri, inisiyatif sahibi olamamaktan ve inisiyatif kullanmaktan çekinmeleri sebebiyle eleştirilere maruz kalmaktadırlar. Sezgisel yaklaşım, kamu yöneticilerine inisiyatif kullanabilmeleri için olanak sağlamaktadır. Kamu yöneticilerinin sezgisel yaklaşıma olan görüşlerini test etmek de bir bakıma inisiyatif kullanıp kullanmadıklarını test etmektir. Bu maksatla aşağıda belirlenen hipotezler test edilmeye çalışılmıştır.

1. Kamu yöneticileri sezgisel yaklaşıma uygun karar ortamları ile karşılaşmaktadır.
2. Kamu yöneticileri karşılaştığı bu durumlarda sezgi gücünden faydalanmaktadır.
3. Sezgisel olarak aldığı kararların isabetlilik derecesi yüksektir.

İnsanların taşıdıkları karakteristik özelliklerin, sergiledikleri davranışların, benimsedikleri kanı ya da görüşlerin ve sahip oldukları tutumların öğrenilmesinde en güvenilir kaynak kendileri, sözlü ve yazılı açıklamalarıdır. Bu açıklamaları elde etme yöntemlerinden birisi de anketle veri toplama yöntemidir (Balcı, 2005: 140). Bu maksatla araştırma verilerinin elde edilebilmesi için Türk Merkezi Yönetiminde yer alan kamu kurum ve kuruluşlarına anket uygulanmıştır.

3.1.1. Araştırma Evreni ve Örnekleme Yöntemi

Araştırma evreninin tespitinde kamu kurum ve kuruluşlarının **merkezi örgütlerinde çalışan kamu yöneticileri** araştırma kapsamına alınarak, araştırma evreni belirlenmiştir.

Çalışmanın temelini oluşturacak bilgileri toplamak amacıyla, araştırma evreni olarak belirlenen kamu kurum ve kuruluşlarının merkezi örgütlerini belirlemek için, Devlet Teşkilat Rehberinden yararlanılarak 88 kamu kurum ve kuruluşu tespit edilmiştir. Bu kurum ve kuruluşlar alfabetik sıraya göre listelenmiştir. Araştırma evreni içerisinde araştırma alanını belirlemek için, Dr. Muzaffer SENCER ve Dr. Yakut SENCER'in **Toplumsal Araştırmalarda Yönetbilim** adlı eserinden yararlanılarak önce örnek büyüklüğü belirlenmiştir.

Örnek büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$N_s = \frac{Z^2 \times \left(\frac{X}{N}\right) \times \left(1 - \frac{X}{N}\right)}{N^2}$$

N_s = Örnek Büyüklüğü

Z = Öngörülen güven düzeyinin standart ifadesi

$\left(\frac{X}{N}\right)$ = Öngörülen oran

$\left(1 - \frac{X}{N}\right)$ = Beklenen oranı % 100'e tamamlayan değer

T = Göz yumulabilir hata oranı

parametresinden yararlanılmıştır.

Bu parametreye göre; % 95'lik bir güven düzeyinde % 5'lik bir hata payı ile örnek büyüklüğünü hesap edebilmek için:

X/N örnekleme ile tespit edilecek ve üzerinde anket uygulanması gereken kamu kuruluşu sayısı kadar kuruluş üzerinde anket uygulama olasılığı yüzde yüze yakındır. Çünkü tespit edilen kamu kuruluşlarından birinde anket uygulama izni alınamadığı takdirde bunun yerine diğer bir kuruluşun seçilme imkânı her zaman var olacağından, örnekleme sayısı kadar kuruluştaki anket uygulanabilme olasılığı yüzde yüze yakındır.

Bu nedenle X/N ile belirtilen beklenen oran, çok yüksek tutulabilir. Bu nedenle;

$X/N = 0,995 = 99,5\%$ olarak kabul edilebilir. Buna göre de,

$\left(1 - \frac{X}{N}\right) = 1 - 0,995 = 0,005$ olarak belirlenebilir.

$T = 0,05 = 5\%$ hata oranı

Bu sayısal verilere göre örnek büyüklüğü;

$$N_s = \frac{(1,96)^2 \times (0,995 \times 0,005)}{(0,005)^2} = 7,64 = 8$$

kuruluş olarak belirlenmiştir. Örnek büyüklüğü olarak tespit edilen 8 kamu kuruluşunu, alfabetik isim sıralamasından tespit edebilmek için “Atlamalı Tesadüfî Örneklem Yöntemi” kullanılmıştır.

Atlamalı tesadüfî örneklem yönteminin uygulanabilmesi için, önce araştırma evreni büyüklüğü olan 88 kuruluşun 8’e bölünmesi (88: 8=11) ile “Atlama Aralığı” olan 11 sayısı bulunmuştur. Daha sonra araştırma evrenini oluşturan alfabetik isim sırasına göre sıralanan 88 kuruluş içindeki atlama aralığına göre ilk 11 tanesi içerisinde, kur’a yöntemi ile örnekleme alınan ilk kuruluş seçilmiş ve bunda da 2nci sıradaki “Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü” tespit edilmiştir. Bundan sonra, 2nci sıradan itibaren 11 atlayarak sırasıyla örnek büyüklüğünü oluşturan 8 kuruluş Çizelge-1’de görüldüğü şekilde belirlenmiştir.

Buna göre; 2. sırada, Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü

13. sırada, Afet İşleri Genel Müdürlüğü

24. sırada, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı

35. sırada, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

46. sırada, Karayolları Genel Müdürlüğü

57. sırada, Ordu Yardımlaşma Kurumu Genel Müdürlüğü

68. sırada, Savunma Sanayi Müsteşarlığı

79. sırada, Türk Patent Enstitüsü Başkanlığı araştırma alanındaki kuruluşlar olarak belirlenmiştir.

Çizelge-1 Araştırma Evrenini Oluşturan Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Alfabetik Sıralamasını Gösterir İsim Listesi

| NO | | NO | |
|----|---|----|---|
| 1 | Adalet Bakanlığı | 45 | Kadının Statüsü ve Sorunları Gn. Md. |
| 2 | Aile ve Sosyal Araştırmalar Gn. Md. (ASAGM) | 46 | Karayolları Genel Müdürlüğü (TCK) |
| 3 | Arsa Ofisi Genel Müdürlüğü | 47 | KOSGEB |
| 4 | Atatürk Araştırma Merkezi | 48 | Kültür ve Turizm Bakanlığı |
| 5 | Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı | 49 | Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü |
| 6 | Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yük. Kur. Bşk. | 50 | Maliye Bakanlığı |
| 7 | Atatürk Orman Çiftliği Müdürlüğü | 51 | Maliye Bak. Kefalet Sandığı Başkanlığı |
| 8 | Atom Enerjisi Kurumu Başkanlığı | 52 | Milli Piyango İdaresi Genel Müdürlüğü |
| 9 | Avrupa Birliği Eğt. ve Genç. Prog. Mrk. Bşk. | 53 | Milli Eğitim Bakanlığı |
| 10 | Avrupa Birliği Genel Sekreterliği | 54 | Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı |
| 11 | Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü | 55 | Milli Savunma Bakanlığı |
| 12 | Başbakanlık | 56 | MSB. NATOPOL Tes. İşl. Bşk. |
| 13 | Başbak. Kriz Yön. Mrk. (Afet İşleri Gn. Müd) | 57 | Ordu Yardımlaşma Kur. Gn. Md. (OYAK) |
| 14 | Bayındırlık ve İskân Bakanlığı | 58 | Orman Genel Müdürlüğü |
| 15 | Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı | 59 | Özel Çevre Koruma Kurumu Başkanlığı |
| 16 | Çalışma ve Sosyal Güv. Eğt. ve Araş. Mrk. Bşk. | 60 | Özelleştirme İdaresi Başkanlığı |
| 17 | Çevre ve Orman Bakanlığı | 61 | Özürlüler İdaresi Başkanlığı |
| 18 | Darphane ve Damga Matbaası Genel Müdürlüğü | 62 | Petrol İşleri Genel Müdürlüğü |
| 19 | Denizcilik Müsteşarlığı | 63 | Polis Akademisi Başkanlığı |
| 20 | Devlet İstatistik Enstitüsü | 64 | Refik Saydam Hfzısıhha Mrk. Bşk. |
| 21 | Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü | 65 | Sağlık Bakanlığı |
| 22 | Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü | 66 | Sahil Güvenlik Komutanlığı |
| 23 | Devlet Personel Başkanlığı | 67 | Sanayi ve Ticaret Bakanlığı |
| 24 | Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT) | 68 | Savunma Sanayi Müsteşarlığı (SSM) |
| 25 | Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü | 69 | Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı |
| 26 | Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü | 70 | Sos. Hiz. ve Çocuk Es. Kur. Gn. Md. |
| 27 | Dışişleri Bakanlığı | 71 | Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı |
| 28 | Dış Ticaret Müsteşarlığı | 72 | Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü |
| 29 | Diyanet İşleri Başkanlığı | 73 | Tarım Reformu Genel Müdürlüğü |
| 30 | Doğal Afet Sigortaları Kurumu Başkanlığı | 74 | Tarım Satış Kooperatifi ve Birlikleri |
| 31 | Elektrik İşleri Etüt İdaresi Genel Müdürlüğü | 75 | Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı |
| 32 | Emniyet Genel Müdürlüğü | 76 | Toplu Konut İdaresi Başkanlığı |
| 33 | Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı | 77 | Türk Dil Kurumu Başkanlığı |
| 34 | Esnaf ve Sanatkârlar (BAĞ-KUR) | 78 | Türk İşbirliği ve Kalkınma İd. Bşk. |
| 35 | Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) | 79 | Türk Patent Enstitüsü Başkanlığı (TPE) |
| 36 | Genelkurmay Başkanlığı | 80 | Türk Tarih Kurumu Başkanlığı |
| 37 | Gümrük Müsteşarlığı | 81 | Türkiye Adalet Akademisi Başkanlığı |
| 38 | GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı | 82 | Türkiye Bilimler Akademisi Başkanlığı |
| 39 | Hazine Müsteşarlığı | 83 | T.C. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü |
| 40 | İçişleri Bakanlığı | 84 | Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü |
| 41 | İç Koord. Uyum. Kom. Yürütme Gn. Sek. | 85 | Ulaştırma Bakanlığı |
| 42 | İhracatı Geliştirme Etüt Mrk. Gn. Sek. | 86 | Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü |
| 43 | İller Bankası Genel Müdürlüğü | 87 | Vakıflar Genel Müdürlüğü |
| 44 | Jandarma Genel Komutanlığı | 88 | Yük. Öğr. Kredi ve Yurt. Kur. Gn. Md. |

Çalışma yapılacak kuruluştaki anket yapılabilmesine dair gerekli izin alındıktan sonra anket formları yönetici kadrosunda çalışan bütün kamu görevlilerine dağıtılması amaçlanmıştır. Anket formunu doldurmak istemeyen ve görev, izin, sağlık, tayin gibi nedenlerle görev yerinde bulunamayan yöneticilere anket formu uygulanamamıştır. Araştırma alanında toplam 94 yöneticiye ulaşılmıştır.

Mevcut bulunan yöneticilere, anket soru formları cevaplanmak üzere bizzat dağıtılmış ve tekrar geri toplanmıştır. Sonuçların değerlendirilmesi de bu soru formlarının uygulanmasından elde edilen bilgiler ışığında gerçekleştirilmiştir.

Araştırma, mümkün olduğunca yöneticilerle şahsen görüşerek yapılmaya çalışılmıştır. Bunun nedeni ise, ülkemizdeki yöneticilerin kendileri hakkında bilgi edinilmesinden çekinmeleri ve zamanlarının kısıtlı olduğu gerekçesiyle soru formlarını cevaplamaktan kaçınmalarıdır.

3.1.2. Ölçeklerin Güvenirliliği ve Geçerliliği

Araştırma evreni olarak belirlenen 88 kamu kuruluşu arasından, örnek büyüklüğü olarak hesaplanan 8 kamu kuruluşunun hepsinde anket uygulaması gerçekleştirilmiş olduğundan, parametrede varsayılan beklenen oranının yüzde yüze yakın olarak (% 99,5) alınması isabetli ve geçerli bir ölçek varsayımı olmuştur. Bu da bize anket uygulanacak araştırma evreni içindeki kamu kuruluşu örnek büyüklüğünün güvenilir ve geçerli bir tespit olduğunu kanıtlamaktadır.

Seçilmiş olan kamu kurum ve kuruluşları arasında gerek örgütlenme ve gerekse yerine getirdikleri hizmetler ve üstlendikleri görevler açısından farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar, kamu yöneticilerinin davranışlarına etkide bulunacaktır. Yerine getirdikleri görevler açısından da çeşitlilik sağlanmıştır. Bu maksatla anket formları, araştırmaya dâhil edilen kuruluşların her birinde her düzey yöneticiye uygulanmaya çalışılmıştır.

Anketin güvenirliliği, cronbach alpha (iç tutarlık düzeyi) yöntemi ile belirlenmiştir. Analiz sonucunda; anketin cronbach alpha değeri 0.63, “karşılaşılan karar ortamları” boyutu için cronbach alpha değeri 0.56, “sezgi gücünden faydalanma sıklığı” boyutu için cronbach alpha değeri 0.54 ve “kararlarındaki isabetlilik derecesi” boyutu için cronbach alpha değeri 0.83 olarak hesaplanmıştır (Ek-III). Bu bulgulara göre, kamu yöneticilerinin sezgisel karar vermeye olan yaklaşımlarını ölçmeye yönelik anketin güvenilir bir araç olduğu söylenebilir.

3.2. Materyal

Anket sorularının hazırlanmasında şekil ve içerik olarak; Naresh Khatri ve H. Alvin Ng'in “**Role of Intuition in Strategic Decision Making**”, Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf 'ın “**Liderlikte Duygusal Zeka. Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka**” ve Nicholas George Nicolaidis'in “**Policy-Decision and Organization Theory**” adlı çalışmalarından yararlanılarak 29 maddeden oluşan bir anket geliştirilmiştir.

Anket formu, yöneticilere bir sunuş yazısı ekinde dört ayrı boyuttan oluşmaktadır. Sunuş yazısında, yöneticilerden alınan cevapların hiçbir şekilde kişisel değerlendirmelerde kullanılmayacağı ya da kişi ile ilgili bir takım özellikleri ortaya çıkarmak amacı taşımayacağı ve yapılmak istenenin olması gerekeni değil gerçekte olanı ortaya koymak olduğu öncelikle belirtilmiştir.

Anket formu; yöneticiler hakkında bilgi edinmek için demografik boyutta yedi, karşılaştıkları karar ortamları boyutu ile yedi, sezgi gücünden faydalanma sıklığı boyutu ile sekiz ve kararlarındaki isabetlilik derecesi boyutu ile ilgili yedi olmak üzere görüşlerinin ölçülmesi için toplam 29 sorudan oluşmaktadır. Kişisel sorular boşluk doldurmalı ve diğer sorular ise kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır. Tüm soruların araştırma alanında yer alan kamu yöneticileri tarafından cevaplanması istenmiştir.

Verilerin işlenmesini kolaylaştırmak maksadıyla, verilerin çözümlenmesinde esas olarak kullanılacak “SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 13.0 for Windows” paket programında kullanılmak üzere, veri giriş planı hazırlanmıştır. “*Veri giriş planı, bir anlamda bir veri kodlama yönergesidir*” (Büyüköztürk, 2005: 10). Buna göre; ilk alan anket numarası, ikinci kurum numarası, üçüncü cinsiyet, dördüncü yaş, beşinci doğum yeri, altıncı öğrenim düzeyi, yedinci mezuniyet bölümü, sekizinci yönetim kademesi, dokuzuncu görev yılı, onuncu toplam hizmet yılı, karşılaşılan karar ortamları, sezgisel güçten faydalanma sıklığı ve kararlarındaki isabetlilik derecesi soruları sırasıyla işlenmiştir (Ek-II).

Veri toplama aracı; (1) “karşılaşılan karar ortamları”, (2) “sezgi gücünden faydalanma sıklığı” ve (3) “kararlarındaki isabetlilik derecesi” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Anketin birinci ve ikinci boyutunda yer alan maddeler için “hiçbir

zaman” (1), “ara sıra” (2), “çoğu zaman” (3) ve “her zaman” (4); üçüncü boyutunda ise; “düşük ” (1), “orta” (2), “iyi” (3) ve “yüksek” (4) dereceleri kullanılmıştır.

Likert tipi ölçekle derecelendirilen ankette seçenekler ortalamaya dayalı karşılaştırmalarda esas olmak üzere birinci ve ikinci boyutta; 1.00–1.74 arasındaki ortalama değerlerin “hiçbir zaman”, 1.75–2.49 arasında bulunanların “ara sıra”, 2.50–3.24 arasındakilerin “çoğu zaman” ve 3.25–4.00 arasında yer alanların ise “her zaman” anlamı taşıdığı kabul edilmiştir. Üçüncü boyutta ise birinci aralığın “düşük”, ikinci aralığın “orta”, üçüncü aralığın “iyi” ve son aralığın ise “yüksek” derecede olduğu varsayılmıştır. Düzeylerin yer aldığı bu aralıklar, seçeneklere verilen en düşük değer olan 1 ile en yüksek değer olan 4 arasındaki seri genişliğinin seçenek sayısına bölünmesi ile elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler şunlardır. Kişisel bilgiler konusunda yorum yapabilmek için bu bilgilere ilişkin yüzdeler belirlenerek tablolar halinde verilmiş ve yorumlanmıştır. Karşılaşılan karar ortamları, sezgi gücünden faydalanma sıklığı ve kararlarındaki isabetlilik dereceleri boyutuna ilişkin verilerin değerlendirilmesi amacıyla aritmetik ortalamalar ve frekans analizleri kullanılmıştır. SPSS çıktıları Ek-III’te sunulmuştur.

4. BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİ VE KARAR VERME KAVRAMLARI VE KAPSAMI

Yönetim, kamu yönetimi ve karar verme ile ilgili kavram belirsizliklerini ortadan kaldırarak, bu tanımların çalışmamızın amacına uygun kullanımlarını sağlamak için, öncelikle konu ile ilgili terim ve kavramların tanım ve içeriklerinin açıklanmasına yer verilmesinin daha isabetli bir yaklaşım olacağı kanaatine varılmıştır. Böylece, yanlış anlaşılma ve değerlendirmelerin önüne geçilerek bilimsel verilere uygun tanım ve içeriklerin ortaya konması sağlanmış olacaktır.

4.1. Yönetim ve Kamu Yönetimi Kavramları

Kamu yönetimi, genel bir kavram olan yönetimin bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu nedenle önce yönetim kavramının tanımlanması gerekmektedir (Eryılmaz, 2004: 3). Yönetim ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşturulmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar tarafından farklı şekillerde algılanmış ve her disiplin kendi çalışma ve ilgi alanları doğrultusunda açıklamaya çalışmıştır.

- Ekonomistlere göre yönetim; toprak, sermaye ve emekle birlikte bir üretim fonksiyonudur.
- Siyasal bilimcilere göre yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilmektedir.
- Toplum bilimciler ise yönetimi, sınıf ve saygınlık sistemi olarak değerlendirmektedirler.

Değişik bilim dallarında olduğu gibi, yönetim bilimciler bile, ortak bir yönetim kavramı tanımı üzerinde anlaşamamışlardır. Örneğin, klasik yönetimciler veya klasik yönetim düşüncesini savunanlar, yönetimi para, makine, yöntem, insan ve araç-gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken; davranış bilimciler de kararların alınması ve uygulanması olarak tanımlamışlardır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1999: 130). Bazı yazarlara göre yönetim şu şekilde tanımlanmaktadır;

“Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır” (Tosun, 1992: 161).

“Yönetim, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan araçlarla ilgili bir etkinlik ya da süreçtir” (Ergun, 2004: 3).

“Yönetimi bir süreç olarak algılama eğiliminde olan düşünürlere göre, yönetim; bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür içeren bir süreç şeklinde ifade edilebilir” (Şimşek, 2005: 7).

Evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilen yönetim, üç boyutuyla düşünüldüğünde;

- Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet veya fonksiyonları;
- Sanat olarak, bir uygulamayı;
- Bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade etmektedir (Mucuk, 2003: 128).

Bazen de bu sürecin unsurları olan organlar anlaşılmalıdır (Koçel, 1998: 10).

Birden çok kişi güçlerini bir amaca ulaşmak üzere birleştirmiş ise, orada yönetim olayı ve fonksiyonlarından söz edilebilir ve tüm örgütlerde benzerlik gösterirler (Şimşek, 2005: 121). Yönetim, bir iş ve faaliyetler dizisidir. Yönetim bilimciler, planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim unsurlarının yönetimin evrensel ilkeleri oldukları konusunda birleşmektedirler. Bu görüş birliği doğrultusunda yönetimi şu şekilde tanımlayabiliriz: “yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, başlıca planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim süreçleri yoluyla tüm kaynakların eşgüdümlemesidir” (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 4).

Bu açıdan değerlendirilince yönetimin yalnızca özel örgütler ya da kamu örgütleri için değil belli amaçlara ulaşabilmek için küme çabası gösterilen her yerde var olduğu söylenebilmektedir. Başka bir deyişle yönetim evrenseldir (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 4).

Diğer bilim dallarında çeşitli bulguların elde edilmesi, yönetime uyarlanması ve uygulanması bilimsellik ve evrensellik kazandırmıştır. Öğrenilebilir teori, ilke ve kavramlar ortaya çıkmıştır. “Hali hazırda yönetim, ekonomiden hukuka kadar uzanan

geniş toplumsal bilimler yelpazesindeki bilim dallarının kesişme noktasında yerini almış, bu bilim dallarının yöntemlerinden yararlanan disiplinlerarası bir yaklaşım görünümündedir” (Can, 2005: 33).

Yönetimin uygulamaya dönük olması, onun sanatsal yönünü vurgulamaktadır. Yönetim alanında geliştirilen kavramlar, ilkeler, fonksiyonlar ve teknikler herkes tarafından öğrenilebilir ve uygulanabilir. Fakat bunlar, aynı maharetle hayata geçirilemez. Yönetim, sanatsal yönünü burada ortaya çıkarmaktadır. *“Yönetim sanatı; sezgi, muhakeme, tecrübeyle edinilen ve yönetim biliminin sağladığı bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde, maharetle uygulanarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çabadır” (Baransel, 1993: 27).*

Hukuki ve teknik bir nitelik taşıyan yönetim dar anlamda, *“devletin kendine özgü amaçlarına ulaşmak için sarf ettiği faaliyetlerin toplamıdır” (Alpar, 1989: 102).* Yönetim ya da idare; bazen “teşkilat”, bazen “idari faaliyet”, bazen de “sevk ve idare” anlamında kullanılmaktadır. Kavramın kullanım alanı yalnız kamu kesimini değil, aynı zamanda özel kesimi de kapsamaktadır. Kamu yönetimi kavramı, kamu kesimindeki idareyi, özel kesimdeki idareden ayırmak için kullanılır (Gözübüyük, 1987: 2).

Kamu yönetimi, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde insanların ve araç-gerecin teşkilatlanması ve yönetimidir. Burada teşkilat yapısını, yönetim ise işlevselliği vurgulamaktadır. Yönetimi işbirliği yaparak çalışanların bir faaliyeti olarak değerlendirilirse, kamu yönetimi devlette ya da ona bağlı kuruluşlarda faaliyet gösteren görevlilerin ve kümelerin sevk ve idaresiyle ilgili bir alan olmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 5–6).

4.1.1. Kamu Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Kelime olarak “kamu” kavramı, Türkçede, hep, bütün; bir ülkedeki halkın bütünü gibi anlamlara gelmekte ve toplumun tamamını ilgilendiren tanımlamalarla birlikte kullanılmaktadır. Bu çerçevede kamu yönetimi, bütün bir toplumun iç içe girmiş ve çoğu kere birbiriyle çelişen sorunların arasında işleyen bir idari mekanizmadır. İşlevsel anlamda kamu politikalarının belirlenmesi ve yürütülme süreci olan kamu yönetimi, yapısal olarak devletin örgütsel görünümünü yansıtır. Devletler, yasalarla belirlenen görevlerini yerine getirmek maksadıyla ulusal ve yerel düzeyde çeşitli

örgütlenmelere gider. Siyasi iktidarlar bu örgütler vasıtasıyla amaçlarını ve programlarını gerçekleştirir. Bu anlamda kamu yönetimi, siyasi organların yürütmeye ilişkin koludur (Eryılmaz, 2004: 6-7).

Kamu yönetimi, geniş ve dar anlamlarda tanımlanmaktadır. Geniş anlamda kamu yönetimi, bir devlette vatandaşlara hizmet götürmek maksadıyla faaliyet gösteren tüm kamu kurum ve kuruluşlarının çalışmaları toplamıdır. *“Dar anlamda yönetim ya da kamu yönetimi, devletin işlevlerinden sadece birini, yürütme alanındaki etkinliğini dile getirmek üzere kullanılır”* (Sencer, 1985: 155). Böylece kamu yönetimi, devletin faaliyetlerini yerine getiren yönetimin kuruluş ve örgütlenmesini ve bu yapı içinde çalışan kamu görevlilerinin eylem ve işlemlerini kapsamaktadır.

Devletin yasama ve yargı görevlerini yerine getiren kuruluşlar, dar anlamda kamu yönetimi içine alınmamakla birlikte, bu kuruluşlar da kamu yönetiminin içinde yer aldığı ortamın birer ögesidirler (Simon, Smithburg ve Thompson, 1985: 5).

Bir faaliyet, bir meslek ve bir akademik disiplin olan kamu yönetimi, disiplinler-arası köprü görevini yapan ve böylece çeşitli disiplinlerden gerekli olan kısımları alan ve bunları kamusal sorunların çözümüne uygulayan bir disiplindir (Eryılmaz, 2004: 7).

Kamu yönetimi; yerel yönetimler, kamu iktisadi girişimlerini, ulusal devlet yönetimini ve uluslararası kuruluşlarının çalışmalarını kapsamaktadır. Başka bir ifade ile kamu siyasetinin alanı içerisindeki bütün eylemler kamu yönetiminin kapsamını oluşturur (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 6).

Kamu yönetimi, Anayasa'nın devlete yüklediği kamu hizmetlerini, Anayasa'da belirtilen temel ilkeler çerçevesinde ve yasaların tanıdığı olanaklar içinde yürütmekle görevli yasama ve yargı organları dışında kalan kurum, kuruluş ve örgütler bütününe kapsamaktadır.

4.1.2. Kamu Yönetiminin Özellikleri

Kendine özgü kurallar taşıyan kamu yönetiminin özellikleri bulunduğu toplumun ve yönetim anlayışının nitelik ve biçimlerine göre değişiklik göstermektedir. Fakat bazı özellikler bütün kamu yönetimlerinde geçerlilik göstererek evrensellik kazanır.

a. Kamu Yararı: Kamu yönetimi öncelikli olarak, kar amacı güden özel yönetimden ayrılarak kamu yararına hizmet eder. Bu özelliğe amaç, yönetim kendi yararını değil, hizmetlerden yararlananların menfaatine işlemek zorunluluğudur.

b. Süreklilik: Devletin yürütme alanındaki kolu olan kamu yönetimi, devletin süreklilik özelliğini taşır. Nasıl işleyişi kesintiye uğrayan bir devlet düşünülemez gibi, sosyal düzen ve kamu yararı açısından kamu hizmetleri kesintisiz, sürekli ve düzgün biçimde yürütülmelidir. Bu özellik gereği yönetim, hizmetlerin kesintiye uğramaması için gerekli önlemleri alır (Örnek, 1998: 48).

c. Eşitlik: Bütün vatandaşlar yasa önünde eşit olduğuna göre, kamu hizmeti karşısında da hak ve yükümlülük bakımından, bütün vatandaşlar eşit konumdadır ve onlar arasında hiçbir ayırım gözetilemez (Örnek, 1998: 48). Bu özellik sayesinde, kamu yönetimi kişilere ya da zümrelere imtiyazlar tanıyamaz ve herkese eşit uzaklıkta yer alır.

d. Kuralların varlığı: Kamusal hizmetlerin yerine getirilebilmesi için oluşturulan kamu kuruluşları, önceden belirlenmiş, hukuk kuralları içerisinde çalışmakta ve ilişkileri de bu kurallar çerçevesinde yerine getirmektedir.

4.1.3. Kamu Yönetiminin Türleri

Hızlı teknolojik gelişmeler, nüfus artışı, şehirleşmenin yaygınlaşması ve toplum hayatındaki değişimler devlete yeni amaç ve görevler yüklemektedir. Devlet, amaçları gerçekleştirmek ve görevlerini yerine getirmek için yeni kuruluşlar planlamakta ve meydana getirmektedir.

Devletin iki temel amacından biri, düzeni sağlamak olarak tarif edilebilir. Devlet, toplumsal düzenin kurallarını koyar ve uygular, bunu yapmak için de çeşitli kurumlar kurmaktadır.

Devletin ikinci amacı ise toplumsal amacı gerçekleştirmektir. Devlet bu sorunlara çözüm bulmak için çeşitli planlar ve programlar yapmak zorundadır. Bu iki temel amaç devletin rolünü ve etkili bir kamu yönetimine olan gereksinmeyi artırmıştır (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 30–31). “*Devletin görevlerini yerine getirme ve onu işletme*

aracı olan kamu yönetimi,...” (Eryılmaz, 2004: 11) değişik biçimlerde örgütlenir. Bunun sonucu olarak da, çok sayıda ve çeşitli kamu örgütleri ortaya çıkmaktadır (Örnek, 1998: 68).

Kamu yönetiminde örgütlenme, kendi başına bir amaç olmayıp, kamusal hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araçtır. Kamu hizmetleri için gerekli olan araç ve imkânları bir düzende toplamak, yetki görev ve sorumlulukları belirleyerek bir yapı oluşturmak anlamı taşımaktadır. Amaçlar ve görevler belirlendikten sonra, bunları yerine getirecek organlar ve kaynaklar tanımlanır (Eryılmaz, 2004: 57). Kamu yönetiminin örgütlenmesinde iki zorunluluk göz önünde tutulur. Bunun birincisi, ülkede idari faaliyetin yürütülmesinde asgari bir homojenlik ve birlik sağlanması; ikincisi ise ülkenin değişik coğrafya alanlarındaki farklılıklara uygun yönetsel örgütlenmelere gidilerek yönetimin yönetilenlerin çeşitliliğine uyarlanmasıdır. Birlik ve homojenlik ihtiyacına “merkezden yönetim”, çeşitlilik istemine de “yerinden yönetim” ilkeleriyle cevap verilmektedir (Örnek, 1998: 69).

Örgütler, yönetsel yetkinin merkez ve alt birimler arasında paylaşılma derecesine ve devletin yapısına göre değişen yönetim politikasına bağlı olarak yapılanmaktadır.

Genel nitelikteki kamu hizmetlerine ilişkin politika, karar ve yürütme fonksiyonlarının merkezi hükümetin emir ve komutası altındaki organlar tarafından yerine getirilmesine “merkezden yönetim” denilir. Bölgesel ya da yerel nitelikteki fonksiyonların merkezi idarenin dışındaki bölge ve yerleşim birimlerinde oluşturulan özerk birimlerce yürütülmesine de “yerinden yönetim” adı verilmektedir. Merkezden ve yerinden yönetim ilkeleri birbirlerini tamamlamaktadırlar. Her ikisi de kamu hizmetlerinin yürütülmesinde tek başına yeterli değildir. Devletler, merkezden yönetim ve yerinden yönetim ilkelerini şekillendirirken sosyal, ekonomik, kültürel, siyasi ve tarihi şartları dikkate alarak farklı yapılanmalara gitmektedirler. Bu yüzden bazı ülkelerde, bu iki ilkedan birine ağırlık verilmekte, bazılarında ise bu ikisi arasında belirli bir denge kurulmaya çalışılmaktadır (Eryılmaz, 2004: 58).

4.1.3.1. Merkezden Yönetim

Merkezden yönetim, kamu hizmetini yürütme yetkisinin merkezi hükümette toplanması, bu hizmetlerin merkezi yönetim örgütü ve onun hiyerarşisi içinde yer alan örgütlerce yerine getirilmesidir.

Kamu hizmetlerine ilişkin politikaların belirlenmesi, kararların alınması ve yürütme yetkisi merkezi bir organın ya da organların elinde toplanmıştır (Eryılmaz, 2004: 59). Söz konusu hizmetler, merkez hiyerarşisi içinde yer alan görevliler tarafından yürütülmekte ve gerekli mali kaynaklar da aynı zamanda merkez tarafından sağlanmaktadır.

Merkezden yönetim, ülke yönetiminde birlik ve beraberliğin sağlanması bakımından önem taşımaktadır. Bölgeler arası gelişme farklılıkları bulunan ülkelerde kaynakların ve kamu hizmetlerinin sunulmasında görevlendirilecek personelin ülke geneline dengeli bir biçimde dağılması sağlanır. Kamu görevlilerinin yerel etkilerden uzak olmaları ise, yönetimin tarafsızlığını ortaya çıkarır (Öztekin, 1997: 55).

Merkezden yönetimde örgüt merkezi ve bağlı birimler arasında katı bir hiyerarşik yapılanma bulunmakta olup, örgütün karar ve yürütme organları merkezde bulunur, alt birimlerde ise karar ve yürütme organları oluşturulmaz. Yetki ve sorumluluk örgüt merkezinde yer almakta olup, kararlar merkez tarafından alınır, alt birimler bu kararları herhangi bir değişiklik yapmadan ya da yetkileri dâhilinde sınırlı değişikliklerle merkez adına yerine getirirler (Öztekin, 2002: 50). Merkezden yönetim, faaliyetlerin yürütülmesinde tek tiplik sağlar. Merkezdeki uzman personelin bilgi ve tecrübelerinden faydalanma imkânı artarken, bilgi ve beceri yönünden daha az tecrübeli olan yöneticilerin hata yapmalarını azaltır. Aynı zamanda faaliyetlerin kontrol edilmesi de merkezden yönetimde daha kolaydır. Bunun yanında merkezden yönetimin yüksek düzeyde uygulandığı örgütlerde, alt kademedeki yöneticilerin kendi inisiyatiflerini kullanarak alacakları kararlar, oldukça sınırlı düzeyde kalmaktadır (Can, 2005: 173).

Merkezden yönetimin, hizmetlerin ulaşma zamanı açısından ve hizmetlerin homojen olması gibi sakıncaları vardır. Bu sakıncaların önlenmesi amacıyla, merkezi yönetimin yetkilerinin bir kısmı, yetki genişliği çerçevesinde alt birimlere devredilmiştir. Yetki genişliği sayesinde merkezin iş yükü azaltılarak ülke yönetiminde önemli kolaylıklar sağlanmaktadır (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1993: 92).

Yetki genişliği ilkesi, merkezden yönetimin yumuşatılmış bir biçimidir. Merkezden yönetim, bu ilke çerçevesinde kendi hiyerarşisi içinde yer alan taşra kuruluşlarına belirli konularda karar alma ve yürütme yetkisi tanımaktadır (Gözübüyük ve Akıllıoğlu, 1992: 39).

4.1.3.2. Yerinden Yönetim

Yerinden yönetim, yasal düzenlemelerle oluşturulmuş yönetim organlarının, yasalarda belirlenen ya da merkezi yönetime bırakılmış olanların dışında kalan kamu hizmetlerini yürütebilmeleri için tüzel, siyasal ve mali yetkilerle donatılmaları olarak tanımlanabilir (Keleş, 2000: 19). Yetkinin, ulusal başkentten taşra teşkilatlarına devir yoluyla ya da yerel kuruluşlara nakil yoluyla aktarılmasıdır (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 113). Siyasal ya da yönetsel ihtiyaçlar, bazı kamu hizmetlerini yürütme yetkisinin, merkezi yönetim hiyerarşisi dışında, ayrı kamu tüzel kişilikleri bulunan kuruluşlara devredilmesini zorunlu kılmıştır (Gözübüyük ve Akıllıoğlu, 1992: 37). Yerinden yönetim biçimi bir ülke içinde çeşitli hizmet bölgelerine uygulanabileceği gibi özelliği bulunan bazı hizmetler için de uygulama sahası bulabilir.

Örgütlerde yerinden yönetimin gerçekleştirilmesi için kullanılan ilke yetki devridir. Örgütler kurulurken, elde edilmek istenen amaç, alt amaçlara bölünmekte ve bu alt amaçların her birini gerçekleştirecek farklı birimler oluşturulmaktadır. Yerinden yönetimde, kendisine verilen faaliyet alanı içindeki konularda karar almaya yetkili olup, yetki ve sorumluluk, yetkinin devredildiği birimde toplanmıştır (Onaran, 1974: 3).

Yerinden yönetim, yetki devrinin önemli ölçüde olması, alt kademedeki yöneticilere geniş karar ve hareket alanları sunulması, kararların yerel koşullara uygunluğu (Can, 2005: 173), hızlı karar alma gereksinimi (Newman, 1979: 252) ve vatandaşların kamu hizmetlerine katılımı (Öztekin, 1997: 56) gibi konularda merkezden yönetimden ayrılmaktadır.

Yerinden yönetim ilkesi, vatandaşların yerel işlerin yönetiminde rol oynayabilmesini, kamu hizmetlerinin daha hızlı ve daha etkin olarak görülmesini sağlamaktadır. Yerel ihtiyaçların gerektiği biçimde saptanmasına ve kıt kaynakların yerinde değerlendirilmesinde bu yönetim tarzı daha elverişli olmaktadır.

“Yerinden yönetim, ‘siyasi’ ve ‘idari’ olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Buna bağlı olarak farklı idari ve siyasi yapılar ortaya çıkmaktadır” (Eryılmaz, 2004: 67).

4.1.3.2.1. Siyasi Yerinden Yönetim

Siyasi gücün merkezi idare ile mahalli yönetim üniteleri arasında bölüşümüdür. Siyasi otorite merkezde toplanmamış, çeşitli birimler arasında paylaşılmıştır. Siyasi yerinden yönetim ilkesiyle ortaya çıkan il, cumhuriyet, kanton ve eyalet gibi mahalli yönetim üniteleri, egemenliğin bir kısmına sahiptirler. Mahalli yönetim ünitelerine yasama ve yürütme konularında kısmi bir bağımsızlık verilmekte olup bu mahalli birimlerin yetkileri federal anayasa tarafından düzenlenmektedir. Federal sistemde, merkezi idare ile mahalli idareler arasında eyalet yönetimi yer almaktadır. Eyaletler, otoritelerini doğrudan halktan alırlar ve yapısal olarak merkezi hükümetin müdahalesine karşı korunmuşlardır. İşlevsel olarak ise, birçok faaliyeti federal hükümetle birlikte yürütürler. Federal yönetim biçimi, geniş coğrafi alana sahip ülkeler, kültürel yönden homojen olmayan, dil, din, etnik ve sosyo-ekonomik farklılıkları bulunan devletlerde uygulama alanı bulabilmektedir (Eryılmaz, 2004: 67–69).

4.1.3.2.2. İdari Yerinden Yönetim

İdari yerinden yönetim ise; yerinden yönetim kuruluşlarına, yasama ve yargı alanları dışarıda kalmak üzere yönetsel konularda özerkliğin sağlanmasıdır. Yerel nitelikteki kamu hizmetleri ile ekonomik, ticari, kültürel ve teknik bazı işlevlerin merkezi yönetim yapısı dışında yer alan kamu tüzel kişiliklerince yürütülmesidir. Bu kamu tüzel kişileri, ya belirli bir coğrafi bölgede yaşayan halkı, ya da eğitim, ticaret, sanayi, kültür gibi belirli bazı hizmetleri temsil etmektedirler. İdari yerinden yönetim ilkesiyle ortaya çıkan kuruluşlar, kendi kendine yeterli ve yönetimde serbestlik anlamı taşıyan özerk bir statüye sahiptirler (Eryılmaz, 2004: 69). İdari yerinden yönetim, merkeziyetçi sistemin, yerel nitelikteki ortak yararları gereği gibi koruyamaması sonucunda ortaya çıkmış bir sistemdir.

İdari yerinden yönetim kuruluşlarının örgütsel yapıları, yetki ve görevleri, merkezi yönetim tarafından düzenlenir. Bu kuruluşların yetkileri; yer, konu ve biçim yönünden sınırlandırılmıştır. Yer yönünden sınırlılık, yetkilerin ancak belirlenmiş bir

coğrafi alan sınırlarında kullanılabilceği; konu yönünden sınırlılık, hangi görevleri yerine getireceklerinin özel kanunlarla belirtilmesi; biçim yönünden sınırlılık ise, yetkilerini kullanırken yasalara ve usullere uymakla yükümlü olmalarını belirtir (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1993: 97).

İdari yerinden yönetim, mekân boyutunda uygulanması olan “yerel yönetim” ve hizmetin esas alındığı biçimi “hizmet yönünden yerinden yönetim” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

4.1.3.2.2.1. Yerel Yönetim

Yer yönünden yerinden yönetim, belirli bir coğrafi alandaki bazı görevlere ilişkin karar alma ve yürütme yetkisinin, merkezi yönetime bağlı olmayan ve karar organları o coğrafi yerdeki seçmenlerce belirlenen yönetimlere verilmesidir. Böylece, bir bölge, il, belediye ya da köy halkının yerel nitelikteki ihtiyaçlarını, kendi organları vasıtasıyla karşılamak amacı güdülmektedir (Eryılmaz, 2004: 72). Yer yönünden yerinden yönetim ilkesinin uygulanması sonucunda yerel yönetimler ortaya çıkmıştır.

Toplumsal ve ekonomik gelişmelere paralel olarak, toplumsal görev ve hizmetlerin artması sonucu, merkezi idareye yüklenen görev ve sorumluluklar da artış göstermiştir. Söz konusu hizmetlerin daha süratli ve etkin bir biçimde yerine getirilebilmesi için, merkezi idarece gerçekleştirilen çoğu yerel hizmetlerin yerel yönetimlere devredilmesi kaçınılmaz olmuştur. Yerel yönetimler, yerel hizmetleri yerine getirirken, özerk, demokratik ve katılımcı bir siyasal yapı içinde, etkinlik ön plana çıkarılarak, merkezi idare ile hizmet, yetki ve kaynakların bölüşülmesi esas alınarak merkezi idarenin denetim ve gözetimi (vesayeti) ilke ve esaslarına göre çalışmaktadır (Çevikbaş, 1995: 95). İdarenin bütünlüğü ilkesine uygun olarak yerel hizmetlerin yürütülmesi, toplum yararının korunması ve mahalli ihtiyaçların gereği gibi karşılanması amacıyla, merkezi idareye yerel yönetimler üzerinde denetim yetkisi tanınmıştır. Bu yetki, idari vesayet olarak adlandırılır. İdari vesayet denetimi, yasalarla belirlenen esas ve usullerle yapılır.

4.1.3.2.2.2. Hizmet Yönünden Yerinden Yönetim

Hizmet yönünden yerinden yönetim, belirli bazı işlevlerin merkezi idareden alınarak özerk kurumlara aktarılmasıdır. Bu yönetim biçiminde, bazı kamusal hizmetleri yürütecek özerk örgütler oluşturulmaktadır. Söz konusu hizmetlerin daha ussal, çabuk ve verimli yürütülmesi amacıyla bu hizmetleri yürütme yetkisi daha teknik ve uzmanlaşmış birimlere transfer edilmektedir (Eryılmaz, 2004: 70). Ve böylece devletten ayrı bir tüzel kişiliğe sahip, kararlarını kendi adına alan, tek bir kamu işini yerine getirmekle yükümlü, işlevsel bakımdan uzmanlaşmış kamu kurumları ortaya çıkar. Buna, hizmet yönünden yerinden yönetim adı verilir (Örnek, 1998: 152).

Hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları, mekân boyutuna bakılmaksızın merkezi yönetim hiyerarşisi dışında örgütlenilen kuruluşlardır. Bu kuruluşların işlevsel ölçütlerini; diğer kamu hizmetlerinden ayrılabilen ve sınırlanabilen belirli bir ya da birkaç hizmeti yerine getirmeleri, bu hizmetin niteliğinden dolayı merkezi yönetim hiyerarşisi dışında tutulması zorunluluğu, hizmetlerin teknik özelliklerinin bulunması oluşturur (Ergun, Bozkurt ve Sezen, 1998: 260).

Özerk kuruluşlar, üniversiteler, kamu iktisadi teşebbüsleri ve meslek kuruluşları, hizmet yönünden yerinden yönetim ilkesinin ortaya çıkardığı kuruluşlardır.

4.1.4. Kamu Yönetiminin Dayandığı Temel Esaslar ve İlkeler

Kamu hizmetlerinin yürütülmesi için örgütlenme gerekir. Örgütlenme de amaç ise, devletin üstlendiği görevlerin ve fonksiyonların, verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesi ve yönetim birimlerinin, siyasal ve yargısal yönden denetlenmesini sağlamak için yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesidir. Yapılan incelemeler, kamu yönetiminde örgütlenmenin kamu yönetimi türleri bölümünde anlatıldığı gibi “merkezden yönetim” ve “yerinden yönetim” olmak üzere iki esasa göre yapılandığını ortaya çıkarmaktadır (Eryılmaz, 2004: 57–58).

Kamu yönetiminin örgütlenmesinde öncelikli olarak yönetsel gücün kullanılmasını sağlayacak bir yapının bulunması gerekmektedir. Bu yapı ve yönetsel gücün kullanılması ise, siyasal karar organlarının aldıkları kararlarla uyum içinde olmak

zorundadır. Kamu yönetimi örgütleri yasalarla kurulur, yürütme organınca izlenir ve uygulamaları ise, yargı denetimine açık bulunmaktadır (Ergun, 2004: 149).

Kamu yönetimi, büyük ölçüde Max Weber'in kavramlaştırdığı bürokrasi modeline göre örgütlenmiştir. Biçimselliğe dayalı, ayrıntılı kuralların varlığı ve gayrişahsî uygulamaların, kamu yönetimine tarafsızlığı, verimliliği ve etkinliği sağlayacağı varsayılmıştır (Eryılmaz, 2004: 23). Kamu yönetimini oluşturan idari birimler; genellikle amaç birliği, iş bölümü ve uzmanlaşma, yetki ve hiyerarşi, kurallara bağlılık, denetim ve yeteneklere bağlı yükselme ilkelerine dayanan bir bürokratik örgütlenme biçiminde yapılırlar. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

a. Amaç birliği: Örgütün ve onu oluşturan her kademenin açık ve seçik belirlenmiş birbiri ile uyum içinde bir amacı olmalıdır. Bu ilke örgütlerin varlık nedeni ile yakından ilgilidir. Çünkü örgütler, belli bir amacı var ise, mevcut olacaktır (Koçel, 1998: 136).

b. İş bölümü ve uzmanlaşma: Belirlenen amaçların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesine yönelik işlerin, iş bölümü ve uzmanlaşmaya olanak verecek biçimde düzenlenmeleri gerekir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirecek işler, bir takım ölçütlere ayrılmalı ve herkes yetenekli olduğu işte uzmanlaşmalıdır (Şimşek, 2005: 139).

c. Yetki ve hiyerarşi: Belirlenmiş amaç ve bu amaçların gerektirdiği işlerin etkili bir şekilde yerine getirebilmesi, söz konusu işleri icra edecek olan makamların ve bu makamların oluşturduğu kademelerin, kendilerinden daha üst düzeydeki kademelerin emir ve denetiminde bulunmalarını gerektirir (Şimşek, 2005: 52). Bu ilkeye göre işler ve mevkiler, hiyerarşik bir yapı şeklinde örgütlenmeli ve bu işleri yapanlar da kimden emir alacaklarını ve kime karşı sorumlu olacaklarını bilmelidirler (Koçel, 1998: 133).

d. Denetim: Yapılan işlerin kurallara uygun yapıp yapılmadığının gözetim faaliyetidir. Yönetimin birçok fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonların başarıyla yürütülebilmesi etkili bir denetime bağlıdır.

Kamu yönetimi, merkezi yönetim, yerel yönetimler gibi çeşitli birimlerden meydana gelse de, söz konusu birimler arasında bir bağ, uyum ve düzen bulunmaktadır. Bu birimler arasındaki ilişkiyi hiyerarşik ve idari vesayet denetimleri sağlamaktadır.

Hiyerarşik denetim ast-üst biçiminde örgütlenmiş bütün kamu kurumlarının kendi içindeki düzenini sağlarken, idari vesayet ise, merkezi yönetimle yerel yönetim kuruluşları arasındaki uyumu ve bütünlüğü temin etmektedir. Aynı zamanda, yönetimin her türlü eylem ve işlemlerine karşı yargı yolunun açık olması, yönetim üzerinde yargı denetiminin varlığını göstermektedir (Eryılmaz, 2004: 81).

e. Kurallara bağlılık: Kamu hizmetlerinin aksamaması, sürekli ve düzgün bir biçimde yürütülmesine bağlıdır. Sürekliliği sağlayacak olan kamu personeli, önceden belirlenmiş kurallara bağlı kalarak görevlerini yerine getirmelidir.

f. Yeteneklere bağlı yükselme: Yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi mevcuttur. Kamu personeli bilgi, ehliyet ve diplomaları sayesinde kamu yönetiminde kendine yer bulabilecektir. Bu yeteneklerini koruduğu sürece o mevkide kalacaktır.

4.1.5. Türkiye'nin Yönetim Yapısı

Anayasamızın 123. maddesinin 1.fıkrasında; “İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir” ve 2.fıkrasında; “İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır” hükmüyle, ülkemiz kamu yönetiminin merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına göre teşkilatlanacağı belirtilmiştir. Merkezi yönetim örgütü, başkent ve taşra örgütlerinden oluşmakta; yerinden yönetim yapısı ise, yer yönünden yerinden yönetim ve hizmet yerinden yönetim örgütlerinden oluşmaktadır.

Ülkemizde merkezi yönetim örgütü; başkent örgütü, onun taşra uzantıları ve yardımcı kuruluşlardan oluşmaktadır. Merkezi yönetimin başkent örgütünde; Cumhurbaşkanlığı, Bakanlar kurulu ve Başbakanlık, Bakanlıklar, yüksek kurullar ve bakanlıklara bağlı kurum ve kuruluşlar yer alır.

Yüksek kurullar; Milli Güvenlik Kurulu, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu, Özelleştirme Yüksek Kurulu, Sosyal Hizmetler Danışma Kurulu gibi kurullardır. Başbakanlık ve bakanlıklara bağlı kurum ve kuruluşlara örnek olarak; Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel

Müdürlüğü, Arsa Ofisi Genel Müdürlüğü, Avrupa Birliği Genel Sekreterliğini verebiliriz. Merkezi yönetimin yardımcı kuruluşlarına ise; Danıştay ve Sayıştay gibi kuruluşları örnek olarak gösterebiliriz.

Taşra örgütü, merkezi yönetimin taşradaki uzantılarıdır. Anayasamızın 126. maddesinin 1. fıkrasına göre; “Türkiye, merkezi idare kuruluşu bakımından, coğrafya durumuna ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre, illere; illerde diğer kademeli bölümlere ayrılır” hükmü ve 10 Haziran 1949 tarih ve 5442 sayılı “İl İdaresi Kanunu”na göre; mülki idare dağılımı il, ilçe ve bucaklardan oluşmakta ve bu dağılıma göre oluşturulan taşra örgütlerinin başında “mülki idare amiri” denen bir yönetici bulunmaktadır. İl yönetiminin başı olan vali, yetki genişliği esasına göre görevlerini yürütür. İlçe yönetiminin başında kaymakam, bucakların başında ise bucak müdürleri vardır. Vali, kaymakam ve bucak müdürü merkezden atanan kişilerdir. Aynı zamanda her il, ilçe ve bucakta çeşitli bakanlıkların temsilcileri olan memurlar görev yapmaktadırlar. Bunlar, doğrudan valilerin ve kaymakamların denetim ve gözetiminde ve onların eşgüdümü altında görev yaparlar. Bucaklar, günümüz yönetsel yapısı içerisinde işlevlerini tümüyle yitirmiş kuruluşlar olarak yer almaktadır.

İdari yerinden yönetimin coğrafi uygulaması olan yerel yönetim kuruluşları, Anayasanın 133. maddesi; “Mahalli idareler, il, belediye veya köy halkının mahalli, müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından oluşturulan kamu tüzel kişileridir” şeklinde belirtilen esaslara göre düzenlenmiştir.

Türkiye’de üç düzeyde yerel yönetim kuruluşları bulunmaktadır: Köyler, belediyeler ve il özel idareleri. Köyün yönetimi, köy sınırları içinden seçimle gelen muhtar ve ihtiyar meclisince yürütülür. Belediye başkanı ve meclis üyeleri doğrudan halk tarafından seçilirler. İl özel idareleri, merkezi yönetimin il sınırları içinde görev yaparlar. İl genel meclis üyelerini halk seçmesine rağmen, başkan merkezi hükümetin temsilcisi olan ilin başındaki vali olmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 114).

Ülkemizde hizmet yönünden yerinden yönetim ilkesinin ortaya çıkardığı kuruluşlar olarak özerk kuruluşları, devletin girişimci olarak ekonomik alanda etkinlik göstermesinin sonucu olarak doğan kamu iktisadi teşebbüsleri ve özel denetim gerektiren meslekler olan avukatlık, doktorluk, mühendislik, mimarlık gibi mesleklerde çalışanların zorunlu üyelik ilkesine dayalı olarak örgütlenmeleri sonucu oluşan meslek

kuruluşlarını sayabiliriz. Bunlara örnek olarak, Türkiye Radyo Televizyon Kurumunu, üniversiteleri, T.C. Ziraat Bankasını, Devlet Malzeme Ofisini, Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumunu, Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumunu ve Ticaret Odalarını verebiliriz.

4.2. Yönetici ve Kamu Yöneticisi Kavramları

Yönetimin tanımında olduğu gibi, yönetici tanımı içinde çeşitli tanımlamalar yapılmış ve hala da yapılmaktadır. Herkesin görüş birliğine vardığı yönetici tanımı yapmak oldukça güçtür. Ancak, yerine getirdiği görevlerin, aldığı kararların niteliğine, hiyerarşide bulunduğu yere ve hatta taşınması gereken kişisel niteliklere göre yöneticinin değişik tanımları yapılabilir (Tutum, 1979: 132).

Yöneticiyi, başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir, şeklinde tanımlamak mümkündür. Profesyonel, öğrenilebilir bir bilgi topluluğunu uygulayan ve yöneticiliği meslek olarak yapan kişidir (Koçel, 1998: 14).

Yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı, belirli amaçlara ulaşmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir (Eren, 2003: 8). Yönetimin evrensel ilkeleri olan planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim fonksiyonlarını yerine getiren kişileri yönetici olarak tanımlayabiliriz. Peker'in Cemalcılar ve diğerlerinden aktardığına göre; yönetim, bir amaç doğrultusunda girişilen iş ve eylemler toplamı olarak tanımlanırsa, yönetici de bu süreci yerine getiren kişi olmaktadır (Peker, 1995: 9).

Dinamik bir süreç olan yönetim, risk ve belirsizlik koşulları altında gerçekleştirilir. Bu dinamik süreç boyunca yöneticiler, faaliyetlerin hareketçisi ve izleyicisidirler. Bir örgütü canlı durumda tutan kişiler olmakla beraber, örgütün sorunlarına ve amaçlarına uygun çözümler arayan karar odaklarıdır. Aynı zamanda gereksiz sorunlar yaratarak karar konularını çoğaltmayan kişilerdir (Tümer, 1975: 38).

Ateş'in aktardığına göre; Herbert Simon, yöneticiyi karar veren olarak değerlendirir. O, yöneticiyi tanımlarken karar verme sorumluluğu olup olmadığına bakar. Kişilerin yalnızca yönetsel bir unvana sahip olmalarının, onların yönetici sayılmalarına yetmeyeceğini belirten Simon, elinde yetkisi olduğu halde karar

veremeyen kişileri yönetici olarak değerlendirmenin doğru olamayacağını belirtmektedir (Ateş, 1989: 6).

Yapılan tanımlar ışığında yöneticiyi şöyle ifade edebiliriz: Planlama, teşkilatlandırma, kaynakları düzenleme ve sağlama, yöneltme, nezaret, koordinasyon, kontrol ve idareyi geliştirme suretiyle, ortak çaba ile amaç ya da amaçların gerçekleştirilmesine yol gösteren, önderlik eden kişi yönetici olarak tanımlanabilir (Sürgit, 1970: 16).

Kamu kuruluşları, kadrolardan meydana gelmektedir. İstenen niteliklere sahip kişiler bu kadrolarda görevlendirilir. Bir kadroda görevlendirilen kişi, eğer o kadro yönetsel nitelikteyse, yönetici olarak değerlendirilmektedir (Cem, 1976: 34).

4.2.1. Kamu Yöneticisi Tanımı ve Kapsamı

Kamu yöneticisi, görevli olduğu kamu kuruluşunda bütçeyi kullanmaya, kuruluşta çalışan kamu görevlilerini atamaya ve yerlerini değiştirmeye, kuruluşun taşınır ve taşınmaz mallarını kullanmaya ya da kullandırmaya, mevzuattan kaynaklanan takdir hakkını yani kamu gücünü kullanmaya yetkili kişidir (Öztekin, 2002:135). Kamu personeli arasında, kamu kuruluşlarının ve hiyerarşinin komuta yerlerinde bulunan, devletin yürütme mekanizmasında yer alan kişileri kamu yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür (Cem, 1976: 17).

Kamu yöneticisi, kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde, devamlı olarak ve muntazam biçimde yerine getirilmesinden sorumlu olan kişilerdir. Kamu yöneticisi denilince şu özellikler bilinmelidir (Özdevecioğlu, 2002: 119):

- Kamu yöneticisi gücünü yasalardan, yönetmeliklerden veya atama organından almaktadır,
- Kamu yöneticisinin temel görevi, kamu çıkarını her şeyden önce tutmak kaydıyla kamu hizmetinin görülmesidir,
- Kamu yöneticisi planlanmış faaliyetlerin etkin bir şekilde takip ve kontrolünü sağlayan kişidir,

- Kamu yöneticisinin mülkiyet hakları bulunmadığından yani her durumda başarı ya da başarısızlık kamuya ait olacağından risk alma eğilimi oldukça düşüktür, bu nedenle kırtasiyecilik ya da şekilcilik tarzı bir yönetim anlayışı kamuya hâkim olmaktadır.

Kamu yöneticisi terimi, müsteşarları, genel müdürler ve yardımcıları, daire başkanlarını ve şube müdürlerini kapsamaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 172).

4.2.2. Kamu Yöneticilerinin İşlevi ve Nitelikleri

İnsanların gereksinim ve beklentilerini gerçekleştirme ve çağdaş bir toplum yaratabilme ile görevli ve sorumlu olan kamu yöneticileri, bu görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için, bilimden ve teknolojiden yararlanarak, insan ve toplumu geliştirmek için çaba gösterirler. Kamu yöneticisinin birinci sorumluluğu, amaçları gerçekleştirmede, çok bilinmeyenli bir denklem olan insanla birlikte çalışmak ve bu denklemi en kısa yoldan çözerek onu hedefe yöneltmektir. Geniş bir alan içerisinde, çok farklı sosyo-ekonomik düzeyde ve değişik kültür yapısında olan insanları tanımak, gereksinimlerini ve beklentilerini tespit etmek, yer, zaman ve hizmet tercihleri ve öncelikleri hakkında karar vermek, bunları bütçe olanakları ile bütünleştirmek bir yöneticinin önemli sorumlulukları içerisinde yer almaktadır (Çoker, 1999: 1-3).

Yönetimin teknik ve bürokratik bir nitelik kazandığı günümüzde, çeşitli seçenekler arasında değerlendirme yapabilecek yöneticiler, geniş takdir yetkileri ile donatılmışlardır. Kamu yöneticileri, siyasi kararların alınmasına çeşitli yollardan katılmaktadırlar. Örneğin; kanun yapma yetkisi, yasama organının elinde ise de, yasa tasarılarının hazırlanmasını büyük ölçüde kamu yöneticileri gerçekleştirmekte ve hatta çoğu girişimi onlar başlatmaktadır (Eryılmaz, 2004: 42). Gerek politikaların belirlenmesi gerekse başlatılmasında kamu yöneticilerinin rolü büyüktür. Sorunların ortaya çıkarılması, tanımlanması, çözümlerin bulunması ve analiz edilmesi gibi konularda uzmanlık gerekmektedir. Siyasilere göre, kanunlara ve mevzuata hâkimiyetleri, tecrübeleri ve uzmanlık alanları olması, politikaların belirlenmesinde kamu yöneticilerinin önemli etkileri bulunmaktadır.

Siyasal iktidarlar, toplumsal amaçları belirler. Fakat siyasi iktidarların belirlediği amaçların uygulayıcısı yönetimdir. Çünkü amaçların ve ilkelerin belirlenmesi

yeterli olmamakla birlikte gerçekleşmesi, uygulanmalarına bağlıdır. Ergun'a göre; kamu yönetimi, siyasal karar organlarına teknik destek sağlayan ve bunların siyasalarını uygulayan örgütler bütünüdür (2004: 483). Buna göre yönetim, siyasal iktidarların amaçlarını ve yapmak istediklerini uygulama ve yürütme aracıdır.

Toplumla siyasal sistem arasında köprü görevini yürüten kamu yönetimi, siyasal sistemin ülke sorunları ile ilgili konularda karar vermek için ihtiyaç duyduğu bilgi, haber ve malzemelerinin deposu görevini yürütür. Kamu yöneticileri gerekli bilgi ve malzemeleri siyasal yöneticilere sunulması işlevini yerine getirir (Eryılmaz, 2004: 42).

Kamu yöneticilerinin, toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin üretilmesinden, iş olanakları sağlayarak istihdamın gerçekleştirilmesi ve böylelikle ülkenin refahıyla ilgili ekonomik sorumluluğu, kötü işler yapmaktan kaçınarak ahlaki sorumluluğu ve son olarak toplumun yaşam standartlarının yükseltilmesi gibi toplumsal sorumluluğu vardır (Can, 2005: 81–82).

Değişen çevre şartlarına uyum sağlamak ve üstesinden gelmek, örgütlerin dinamik yönünü meydana getiren yönetimin görevleri arasındadır. Bu görevin yerine getirebilmesindeki şart ise, teknik bilgi ve becerilerle donatılmış, dinamik, değişmelere direnmek yerine onlara uyum sağlayabilen, insanlar arası ilişkileri iyi bilen, özellikleri ile iş görenleri etkileyip değişim de dâhil karşılaşılan güçlüklerin üstesinden ekip ruhu ile gelebilen ve nihayet örgütü bir bütün olarak görüp onunla ilgili kararlar alabilen fikri yeteneğe sahip yöneticiler ve yönetimlerin varlığı olmaktadır (Şimşek, 2005: III).

Gerek kamusal, gerekse özel yönetimdeki yöneticiler, aynı yönetsel becerilere ihtiyaç duyarlar. Aynı yönetsel becerilere sahip olmalarına rağmen farklı görev ve sorumluluklara sahiptirler. Bir kamu yöneticisinin görev ve sorumlulukları daha ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Özel sektör yöneticileri sadece işletme sahibine karşı sorumlu iken, kamu yöneticileri ise yargının ve kamunun denetimine tabidir ve aynı zamanda her türlü eylem ve işlerine karşı yargı yolu açıktır (Simon, Smithburg ve Thompson, 1985: 6–7).

Başkaları vasıtasıyla iş görmek, etkili ve verimli bir şekilde amaçlara ulaşmayı sağlayabilmek için, yöneticilerin, nispi önemleri yönetim kademelerine göre değişkenlik gösteren birtakım becerilere sahip olmaları gerekir. Yönetim faaliyetlerinin üç ayrı yönünü oluşturan, teknik, beşeri ve kavramsal boyutlarına paralel olarak yönetici

becerileri de: teknik beceri, beşeri ilişkiler becerisi ve kavramsal beceri olmak üzere üç ana grupta toplanabilir (Mucuk, 2003: 134).

Bir görevin başarılması için gerekli uzmanlık, ustalık, taktik ve metotlara sahip olunması, teknik beceriyi; başkalarının faaliyetlerini planlanma, yöneltme ve koordine, insan ilişkilerinin düzenlenmesi, isteklendirme ve liderlik yapabilme, beşeri ilişkiler becerisini; örgütün bir bütün olarak değerlendirilebilmesi, örgütün parçalarının birleştirilmesi ve bütünleştirilmesi, analiz yapma ve alternatifler arasından en iyinin seçimi olan kararın verilmesi, misyon ve vizyonu belirleme becerisi ise kavramsal beceriyi ifade etmektedir.

Halil Can, yukarıda saydığımız bu becerilere, sorunların çözümünde olanakların değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ve teknikleri kullanabilme becerisi olarak analitik beceriyi ve yönetsel işlevlerin yerine getirilmesinde temel nitelik olan karar verme becerisini eklemektedir (2005: 36).

Yönetici ne iş yapar sorusuna cevap arayan Henry Mintzberg, düşünülenlerin aksine yöneticilerin organizasyonlarda çok değişik işler yaptıklarını ve on değişik rol oynadıklarını belirtmektedir. Çalışmasına göre yöneticiler, kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek roller oynamaktadır. Yöneticilerin kişilerarası ilişkilerle ilgili rolü, astlık-üstlük ilişkileri, örgüt ile dış çevre arasında ilişkilerin kurulması ve örgütün temsil edilmesi olmaktadır. Bilgi toplama ve dağıtma rolü, örgüt içinden ve dışından çeşitli kanallarla bilgi ve verilerin toplanılması ve bunların yönetsel birimi etkileyen ve kontrol eden kişilere aktarılmasıdır. Karar verme ile ilgili rolü ise, girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak ve organizasyonun karşılaşıcağı durumları önceden tespit etmek, rahatsız edici durumları giderme rolü ile karşılaşılabilecek sorunların üstesinden gelmek, kaynakların etkin dağılımının sağlanması ve son olarak müzakereci rolü ile çeşitli konularda anlaşmalar sağlamak üzere görüşmelerde bulunma faaliyetlerini kapsamaktadır. Organizasyonların her kademesinde görev alan yöneticilerin yerine getirdikleri bu işlevlerden en önemlisi, karar vermektir. Yönetim düzeylerinde kullanılışı farklılıklar göstermesine rağmen, bazen yöneticilik bir “karar verme işi” olarak da tanımlanmaktadır (Koçel, 1998: 36).

Örgüt sorunlarını incelediği ölçüde bir bilim, yöneticilere önerilerde bulunduğu ölçüde bir sanat olarak düşünüldüğünde kamu yönetimi iyi niteliklere sahip yöneticilere ihtiyaç duymaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 7). Kamu yöneticileri, değişen ve

gelişen çevre içinde kurumlarının varlık nedenlerini devam ettirebilmeleri ve etkin olarak hizmetlerini sürdürebilmeleri için değişimlere ayak uydurabilmelidirler. Bu yüzden mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim ve davranışlara sahip olmalıdırlar.

Gelişmiş ülkelerde gelişmişliğin onuru, büyük ölçüde yeterli bir şekilde mesleğe hazırlanmış yöneticilere ait olduğu gibi, gelişmemiş ülkelerde geri kalmışlığın sorumlusu, kırtasiyecilik ve formaliteler içine gömülmüş olan ve yavaş ilerleyen kamu yönetimi ile onu yönlendiren yöneticiler olmaktadır (Kaya, 1991: 247). Hizmetlerin, kaynaklardan en iyi biçimde yararlanmak suretiyle süratli, az masraflı, yüksek verimli ve kaliteli olarak görülmesi, gittikçe artan ölçüde gerekli nitelikleri taşıyan iyi yetişmiş yöneticilerin varlığına bağlıdır (Sürgit, 1970: 16).

Yöneticiler, sorunların çözümü, nedenlerinin araştırılması, kaynakların en rasyonel ve bilimsel olarak tahsisi, kendisi ile birlikte çalışan meslektaşlarının ve astlarının teşviki ve yetiştirilmesi bakımından birçok vasıfla donatılmış olmalıdır.

Yukarıda saydığımız nedenlerden dolayı kamu yöneticilerinde bulunması gereken nitelikler;

- İçinde bulunduğu toplumun genel yapısı hakkında bilgi sahibi,
- Yönetiminde olduğu kuruluşu her yönü ile tanıyabilme ve temsil edebilme yeteneğine sahip,
- Beşeri ilişkileri konusunda yetişmiş, yönetim teknikleri hakkında bilgi sahibi,
- Kendisini ve astlarını devamlı yetiştirme istek ve anlayışını benimsemiş (Çengelci, 1973: 5–6),
- Kaynak tüketen kişiler değil, kaynak üreten girişimci ruha sahip (Eryılmaz, 2004: 27),
- Yönetimin temel kavram ve süreçlerine ilişkin bilgi ve uygulama gücüne sahip,
- Anayasa ve alanı ile ilgili yasalarla belirlenen görev, sorumluluk ve haklarını bilme, yorumlama ve uygulama becerilerine sahip (Peker, 1995: 40),
- Teknik bilgi ve tecrübe, mantıklı olma düşüncesi, analiz, sentez ve muhakeme (yargı) edebilme gücüne sahip,
- Objektif, dinamik ve azimli,

- Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme ve açık-seçik ifade edebilmeli,
- Yer ve zamanında karar verebilme niteliğine sahip olmalıdır.

Ömer Peker kamu yöneticisini, “*çağdaş yönetim ve karar ilke ve yöntemlerini bilen; bunları yeni ve özel durumlara uygulayabilen, örgüt ve toplumsal sorunlara (siyasal, ekonomik ve sosyal) karşı duyarlı ve sorunlara bilimsel yöntemle çözüm arayabilen, işgörenleri güdülemede, ödül ve ceza olanaklarını yerinde ve zamanında kullanma bilgi ve becerisine sahip örgüt içi ve dışı ilişkilerde etkililik, alanını ilgilendiren uzmanlarla (hukuk, ekonomi, bilgisayar vb.) iletişim kurup onları yönlendirecek kadar bilgili, uluslararası ilişkilerin ülkemiz için önemini kavrama, insan ve iş ilişkilerinde etkililik bilgi ve becerisine sahip ...*” (1995: 39) kişiler olduğunu belirterek bulunması gereken nitelikleri kamu yöneticisi tanımı çatısı altında toplamaya çalışmıştır.

4.2.3. Kamu Yöneticileri ve Karar Verme İlişkisi

Luther Gulick, yönetmeyi yöneticilerin görevleri arasında saymaktadır. O’na göre yönetme, sürekli karar verme işi ve karar verme davranışı olup eylemci birimlerde çalışanların önemli bir görevidir (Onaran, 1975: 40). Kamu yönetiminde, amaçlara ulaşılması ve toplumun ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanabilmesi için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin rolü, karar verme becerileri itibariyle her geçen gün daha da artarak önem kazanmaktadır. Karar verme becerisi, yöneticilerin yaptıkları işlerin temelini oluşturan ve ön plana çıkan en önemli yönetici becerisidir.

Örgütlerde, karar verme sürecini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Karar verme eyleminin doğasına bakıldığında, değişmeyen ve her zaman var olan faktör, karar vericinin (yöneticinin) kendisi olmaktadır. Bilgi toplama, derleme ve değerlendirme sistemlerinin çok gelişmiş olması, problemin farkına varılamaması veya tespit edilemeyen bilgi ihtiyacı durumunda hiçbir şey ifade etmeyecektir. Amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli karar destek sistemlerine ihtiyaç duyacak ve onları kullanacak olan insandır. Karar sürecini başlatan ve bitiren insandır. Karar verme süreci bu yönüyle tamamen insana bağımlı kalmaktadır (Kurt, 2003: 1–2).

Karar verme eylemi, bütün örgütlenmiş insan davranışlarının olduğu gibi, kamu yönetiminin de merkezini oluşturmaktadır. Bir örgütte karar verme, var olan koşullarda değişim yaratmayı, çeşitli alternatiflerden birini seçmeyi, kararı uygulayabilmek için örgütsel ya da bireysel kaynaklarda bir ölçüde genişletmeyi ve istenen sonuçların elde edilmesi beklentisiyle eylemde bulunmayı içerir. Karar, her şeyi içine alan tek bir olay olmaktan çok, oldukça uzun bir süreye yayılmış toplumsal bir sürecin ürünüdür. Örgütsel karar verme “kurumsallaştırılmış” bir süreçtir. Her son karar, hiyerarşideki birçok farklı düzeylerdeki bireylerin birleştirilmiş çabalarının son ürünü olmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 185). Örgütte herhangi bir konuda örgüt adına bir seçimde bulunma gücü, sorumluluğu, yetkisi bulunan birey ya da küme “karar birimi” olarak belirtilmektedir. Genelde karar birimi, örgütte yönetici konumundaki bireyler olmaktadır (Ergun, 2004: 121).

Her kamu görevlisi, idare adına karar almaya yetkili değildir. Memurların çoğunluğu, ancak yetkililer tarafından alınacak kararların hazırlanması ve alındıktan sonra da yerine getirilmesi ile görevlidir. Karar alma yetkileri, düşey ve yatay olarak kamu görevlileri arasında dağıtılmıştır. Her idare otoritesinin karar almaya yetkili kamu görevlisi ya da kurulun kendisine özgü yetkisi vardır. Bir idari otorite, kendi yetkisine girmeyen bir karar alamaz. Yetkili olmadığı alan ve konuda alacağı karar ise geçersiz olacaktır (Örnek, 1998: 279).

Usul, bir idari kararın alınmasında yerine getirilecek ve izlenecek süreçlerin tümünü kapsar. Bu usuller genellikle yasal metinler (kanun, tüzük, yönetmelik) tarafından belirlenir. Bir idari karar alınırken başka bir otorite ya da kuruldan görüş istenir. Danışma ya da görüş alma idari kararların tek yanlı olarak hazırlanmasından doğacak sakıncaları hafifletmeyi amaçlayan ve özellikle idare tarafından uzmanlık bilgisinin gerekli addedildiği teknik alanlarda çok başvurulan ve yaygın bir uygulamadır (Örnek, 1998: 280–281).

“Yönetici rolünü oynayanlar, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisine maddi ve insangücü kaynaklarının verildiği bir ‘emanetçi’dir. Yönetici bu kaynakları en iyi şekilde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirecektir” (Koçel, 1998: 71). Örgüt adına karar veren yöneticilerin kararları, sadece kendilerini değil aynı zamanda toplumu da etkilemektedir. Bazı yöneticilerin verdikleri kararlar, tüm ulusun kaderini belirleyebilecek nitelikte olabilmektedir (Evren ve Ülengin, 1992: 1).

Bu yüzden, sadece kendi bilgisi, deneyimleri ve sağduyusuyla karar verebilen yöneticiler, örgütün yapısı ve örgütün içinde bulunduğu toplumun değer ve inanç sistemleri gibi, birbiriyle etkileşen öğeler arasında, doğru ve yerinde karar verebilmesi için, kendisine yardımcı olabilecek birtakım tekniklere ve yol gösterici ilkelere ihtiyacı olacaktır (Onaran, 1975: 42).

4.3. Karar Verme Kavramı ve Kapsamı

İnsan, yaşamının her evresinde değişik sorunlarla karşılaşır ve onlara çözüm yolları arar. Değişik davranış biçimlerinden birinin soruna çözüm getirmesi için seçilmesi veya tercih edilmesi zorunluluğu; geçen zaman içinde öncekine kıyasla daha da karmaşık görünüm kazanan insan yaşantısının ağırlık noktasını oluşturmaktadır. Bu değişim ortamı içinde, yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada, birçok değişik sorunla karşı karşıya kalmaktadır. İşte bu sorunların varlığı, onları bu sorunlara çözüm bulmaya bir başka anlamda karar vermeye zorlamaktadır (Demir ve Gümüšoğlu, 1988: 1). Bir yandan yöneticinin içinde bulunduğu değişimin niteliği ve hızı, öte yandan önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirme isteği ve zorunluluğu, karar verme sorununun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Varoğlu, 1996: 2). İnsanın her eylem ve davranışı, bilinçli veya bilinçsiz şekilde verilen bir kararın yansımasıdır. Sonuç olarak karar verme, yaşamımızın her aşamasının vazgeçilmez bir parçası ve sürekli karşımıza çıkan bir olgudur.

Yönetimde karar verme konusunda yapılan çalışmalar son yıllarda artış göstermiş olsa da, aslında karar kavramı yönetim alanında çalışanların eskiden beri kullandığı bir kavramdır. Luther Gulick, ünlü POSDCORB (Planning, Organising, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting) formülünde, yöneticinin görevleri arasında yönetmeyi (directing) de saymaktadır. Yönetme, sürekli karar verme işidir. Karar verme, eylemci birimlerde çalışanların önemli bir görevidir. Bugünkü anlamıyla karar vermenin önemi, yönetim bilimciler Chester Barnard ve Herbert A. Simon'ın yazılarıyla kabul edilmeye başlanmıştır (Onaran, 1975: 40).

Yönetim faaliyetinin özellikleri incelendiğinde, biri karar verme, diğeri uygulama olmak üzere iki yönü bulunduğu gözlemlenmektedir. Bunlardan ilki, fikir, yargı oluşturma, ya da kısaca planlama; diğeri ise, uygulamadır. Yönetim daima

planlama ve uygulama çalışmalarını kapsar. Karar verme sürecini, ayrı bir yönetim faaliyeti olmaktan çok, ister planlama ister uygulama niteliğinde olsun bütün yönetim faaliyetlerinin temel unsuru olarak kabul etmek gerekir (Mucuk, 2003: 174).

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. Yönetici karar vermeden önce karar vermesi gereken bir durumun olduğuna inanması gerekir. Yönetici sadece karar verici değil, aynı zamanda karar verme sürecinin düzenleyicisidir.

Karar verme hem yönetsel hem de örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetseldir; çünkü karar verme, yöneticinin temel yükümlülüğüdür. Diğer yandan örgütsel bir süreçtir; çünkü her son karar, örgütlerde farklı düzeylerdeki birçok çalışanın çabalarının ürünüdür. Karar verme, grup, hatta bilgisayar ürünü olan bir süreçtir. Bu nedenle bir karar, gerek yönetsel ve gerekse örgütsel eylemin odağını oluşturur (Can, 2005: 309).

4.3.1. Karar Vermenin Tanımı

Karar, hareket bekleyen bir durum karşısında verilen uygun bir tepkidir. Karar verme ise birçok alternatif arasından seçim yapma eylemidir (Duncan, 1978: 256). Karar, bir probleme cevap veya üstesinden gelinmeye çalışılan bir uyuşmazlığa çözüm önerisidir (Terry, 1972: 115). “*Karar, geleceğe dönük bir hareket biçimi ve davranış ile ilgili bir irade açıklamasıdır*” (Tosun, 1992: 317). R. Albenese, Jay W. Forrester’den aktardığına göre; yönetim, bilginin harekete dönüştürülmesidir. Bu dönüştürme sürecine ise karar verme denilmektedir (1975: 121–122). Bu bakımdan karar verme, bilgiyi işleme sürecidir. Seçim için gerekli olan problemin tanımlanması ve amacın belirlenmesi, alternatiflerin bulunması ve değerlendirilmesi bilginin işlenmesi sayesinde yapılacaktır.

Karar verme, en basit tanımıyla, çeşitli alternatifler arasından seçim ve tercih yapmaktır. Sözlük anlamıyla karar, sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı bir mantıksal sürecin nihai ürünüdür. Karar

verme ise, ne yapacağımızı bilmediğimiz zaman yaptığımız faaliyet olarak değerlendirilebilir (Gürsakal, 1986: 356).

Bütün bu tanımların ışığında karar vermeyi, problemin çözümü ya da amacın gerçekleştirilebilmesi için, bütün faktörlerin etkilerini hesaba katarak, objektif ve bilinçli olarak, bilimsel yöntemler kullanılarak oluşturulan alternatifler arasından en uygun olanı seçme faaliyeti olarak tanımlayabiliriz. Karar verme üzerine yapılan farklı araştırmalar sonucu karar vermenin, alternatifleri, seçimi, zihinsel bir yönü, toplumsal ve örgütsel bir süreci ve sorun çözme tekniklerini içerdiğini görmekteyiz.

Bireysel kararlarla, örgütsel kararlar birbirinden 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, nihai kararın şekillenmesine kadar gerçekleştirilen bütün faaliyetleri kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Onaran, 1975: 79).

4.3.2. Karar Verme Faaliyetinin Özellikleri

Etkili kararlara ulaşma yolunda karar verme sürecinin özelliklerinin bilinmesi önem taşımaktadır. Karar verme sürecinin başlıca özellikleri şunlardır:

a. Karar verme, psikolojik ve maddesel güçlükler taşır.

Karar verme, zihinsel bir çabayı gerekli kılmaktadır. Kararın basitlik ve karmaşıklık derecesine göre bu çaba her bireyin her zaman üstesinden gelemeyeceği nitelik ve nicelikte olabilir. Her birey kararın gerektirdiği zihinsel sentezi yürütme azim ve iradesini kendinde bulamaz. Bazı kişiler bu özelliği gösteremedikleri için, yükü başkalarına aktarma yolunu seçebilirler. Sonunda bu alışkanlık haline gelebilir. Bu eğilim veya alışkanlığa tutulanlar iş başarma ve özellikle yönetici olma güçlerini yitirirler. Böyle bir tutum ve kişiliğe sahip olanlar iyi yönetici olmadıkları gibi hızlı karar vermeyi gerektiren durumlarda karar vermekten kaçınabilir ya da yüzeysel kararlar verebilir. Aşırı sınırlayıcı ve merkeziyetçi yönetimin uygulandığı örgütlerde bu duruma rastlamak mümkündür (Tosun, 1992: 312).

b. Karar verme süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.

Karar verme işleminin etkinlik ve rasyonelliğe dayanması, karar vermede her şeyin sınırlı olması bu kaynakları en iyi şekilde kullanımını gerektirir. Amaca uygun en iyi çözüme ulaşmak için verilen karardan sağlanan kazanç, bu kararı vermek için harcanan maliyet öğeleri ile birlikte değerlendirilmesiyle rasyonel ve etkin bir karar verilip verilmediği anlaşılır.

Karar vermenin rasyonel bir işlem olmasının en önemli nedeni, rasyonel seçim yapma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Karar vermede yer alan bilgi, zekâ, muhakeme, danışma ve irade gibi zihni çabayı olgunlaştıran, alınacak kararın isabetlilik derecesini arttıran, karar almanın hızını yükselten bütün etkenler, rasyonel seçimi yapmak esasına dayanır. Kararda sadece sübjektif öğeler olan hisler, peşin değer yargıları ve alışkanlıkların ağırlık kazanması, kararı rasyonellikten ziyade talih oyununa çevirecektir (Tümer, 1975: 142).

Bunun yanında karar vericinin tüm alternatifleri değerlendirerek en uygun çözümü sağlayabileceğini ileri süren klasik ekonomi düşüncesine dayanan rasyonel ekonomik modelin gerçek hayatta uygulanamadığı belirlenmiştir. Herbert Simon, bu klasik ekonomi düşüncesini eleştirerek rasyonel-ekonomik modelin doğruları yansıtmadığını tespit etmiş ve kısıtlı rasyonelliğe dayanan yönetsel insan modelini geliştirmiştir.

Kısıtlı rasyonellik görüşüne göre, karar verici birçok kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır; bu nedenle her zaman rasyonel seçim yapamaz. Herbert Simon, bu modelinde insan zihninin sınırlı kapasitesi, sorunun çapraşıklığı ve belirsizliği, tüm bilgilerin tam ve zamanında toplanamayacağını savunmuştur. Bu nedenle karar verici bu koşullarda tatminkâr seçim yapacaktır. Tatminkâr olma, bir alternatifin sonucunun kabul edilebilmesi için gerekli minimum şartların karşılanabilmesidir (Koçel, 1998: 56). Bunun yanında sübjektif faktörler de kişinin vereceği kararlar üzerinde etki yapmaktadır.

Yöneticiler, olanaklar elverdiğince tutarlı ve etkili kararlar vermek isterler. Bu durum, yönetici üzerinde büyük baskıların ve kaygıların oluşmasına neden olmaktadır. Elbette bu baskılar, kararın niteliğini etkilemektedir. Diğer yandan, kararın rasyonelliğini etkileyen nedenlerden bir diğeri ise, kararların birbirlerine bağımlılığı ya

da batık maliyetler ilkesidir. Bu ilkeye göre, eski kararların yeni alınacak kararlar üzerinde sınırlayıcı etkisi vardır. Ayrıca, kararı veren yöneticinin kişisel çıkarları, değer yargıları ve inançları gibi öznel etmenlerin karar üzerindeki etkileri de söz konusu olmaktadır (Can, 2005: 317–318).

Rasyonelliği etkileyen etmenlerden bir diğeri de, önceden kestirilemeyen sonuçlardır. Gelecek hakkındaki bütün verilere sahip olacağımız beklentisi her zaman geçerli bir durum olamayacaktır (Ergun, 2004: 124).

c. Karar verme faaliyeti, pahalıdır.

Karar verme faaliyeti sonunda etkin ve verimli bir karar elde edebilmek için, amaç seçimine ve bu amaca ulaştıracak araç ve olanakların belirlenmesine yardım edecek verilerin toplanmasına ihtiyaç vardır. Amaçlar ile bunlara ulaştıracak olan araçlar çok ve çeşitli olduklarından, bunlara ilişkin bilgiyi toplamak değerlendirmek çok zaman ve geniş bir personel kadrosu ile teknik araçlar gerektirir. Bu faaliyetler yüksek maliyetlere sebep olacaktır. Geleceğe ilişkin olan karar için, toplanan bilgiler tahmin süreci sonunda elde edilirler. Bu tahminler, basit seziden en çapraşık sayısal işlemlere kadar, birçok çalışma ve çabalara dayanmaktadır (Tosun, 1992: 314).

Kararın verim ve isabetlilik derecesini arttırabilmek için çeşitli bilgilerin toplanması ve danışmaların yapılması gerekebilir (Tümer, 1975: 142). Kurumlarda yer alan araştırma geliştirme bölümleri karar sürecine yardımcı olmakla birlikte, kurulmaları ve faaliyetlerine devam edebilmelerinin ekonomik bir maliyeti vardır.

Karar verme faaliyetinin pahalı olması ve fazla zaman gerektirmesi yöneticileri daha basit, alışılmış ve geleneklere dayalı karar vermeye zorlayabilir. Ussal olmayan bu yöntemlerin kullanılması, sonuca ulaşmada önemli hatalar yapılmasına sebep olabilmektedir.

d. Karar verme, bir sorun çözme işlemidir.

Karar alınma nedeni, bir sorunun varlığıdır. Karar verme, amaçlara giden yol üzerinde ortaya çıkan sorun ve engelleri yok etme faaliyetidir. Sorun çözmede izlenmesi gereken yol, karar sürecine çok benzemektedir. Öncelikle, amaca ulaştıran yol ve

araçlarda ortaya çıkan engellerin fark edilmesi ve bunların yok edilmelerinin zorunluluğuna inanılması gereklidir (Tosun, 1992: 322). Yöneticiler kararların büyük çoğunluğunu, var olan bir sorunu çözme amacıyla vermektedirler. Bu nedenle karar verme, sorun çözme olarak ele alınabilir.

Faaliyetleri engelleyen sorunlar bulunmalı ki, yönetici bunları ortadan kaldırmak için harekete geçmelidir. “*Gerçekten sorun yok ise, karar verme gerekli olmayabilir*” (Akat, Budak ve Budak, 1994: 271).

e. Karar verme, irade ve yetkiye dayanır.

Karar verme sürecinde karar mekanizması olarak görev yapacak bireyin, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisine ve belirli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğüne sahip olması gereklidir. Kararın sorumluluğunu üzerine alacak yönetici gerekli kaynakları temin edebilmeli, uzman kişileri çalıştırabilmeli ve en önemlisi karar verme ve uygulama yetkisine sahip olmalıdır.

Örgüt hiyerarşisinin üst kademelerine doğru çıkıldıkça otoritenin sınırı genişlediğinden, yüksek yöneticilerin verebilecekleri kararların sayısı ve kalitesi artar. Adem-i merkeziyet yönetimin var olduğu örgütlerde orta ve alt kademelerin karar verme özgürlüğü arttığından verebilecekleri kararların sayı ve kalitesi, merkeziyetçi yönetimin egemen olduğu örgütlerden daha yüksek olmaktadır. Yöneticilerin etkin karar verme konusunda usta olmaları ve bu konuda alışkanlık kazanmış olmaları gereklidir. Bu ustalık ve alışkanlık ise bol pratik yaparak kazanılacağından, yöneticilerin geniş bir karar verme yetkisi ile donatılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Tosun, 1992: 317).

Karar, alternatiflerden birinin seçimi olduğuna göre, bu seçimin özgürce yapılması gerekmektedir. İrade ve yetkiden yoksun olan bir kişinin verebileceği kararların sayı ve kalitesi düşük olacaktır.

f. Karar verme geleceğe dönük ve öngörüye dayanır.

Karar, geleceğe yönelik bir hareket biçimi ve davranış ile ilgili bir irade açıklamasıdır. Karar verilirken, çeşitli alternatifler ve alternatiflerin meydana getirmesi

beklenen, arzulan ve arzulanmayan sonuçları karşılaştırırken gelecekteki uygulama evresinde, geçerli olacak koşulların öngörülmesine çalışılır (Tosun, 1992: 317). Bu sebeple karar verme, bugünden gelecekte ne yapılması gerektiğinin öngörülmesidir.

g. Kararın verilmesi ve uygulanması bir zaman aralığını gerektirir.

Karar, geçmişten başlayan ve geleceğe dayanan bir sürecin nihai ürünü olduğuna göre, sürecin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için uygun bir zaman aralığını gerekli kılmaktadır. Ancak bu süre, kararın başarısını olumsuz yönde etkileyecek kadar kısa ya da uzun olmamalıdır. Yerinde karar alabilme kadar zamanında alınması da önemlidir. Yoksa kararın uygulanabilirliği sınırlı olur veya ortadan kalkar. Zamanında alınamayan kararlar, sorunların aşılamayacak kadar büyümesine ve örgütün güç durumlarda kalmasına sebep olabilir.

h. Karar verme, alternatif giderler doğurur.

Karar verme, alternatif giderlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çünkü karar, çeşitli alternatiflerden en uygun olduğuna inanılanın seçimini ifade ettiğine göre, söz konusu olan alternatiflerin faydaları olduğu gibi mahzurları da vardır. Karar verme faaliyeti sırasında bütün alternatiflerin fayda ve mahzurları karşılaştırılır ve sonunda en uygun görülen seçilir. Tercih edilen hareket tarzı, faydaları ile mahzurları arasındaki fark en çok olandır. Bu hareket tarzı seçilmekle, bütün diğer alternatiflerin mahzurları yok edildiği gibi, faydalarından da vazgeçilmiş olmaktadır. Bu vazgeçme kuşkusuz bir alternatif maliyettir. Vazgeçilen bu faydalar, seçilen alternatif için yüklenilen bir gider sayılır ve buna alternatif gider adı verilmektedir. Burada, rasyonellik ilkesinin karar sürecindeki uygulaması ortaya çıkmaktadır. Buna göre amaç, alternatif maliyetin en az düzeyde olmasıdır (Tosun, 1992: 321).

i. Karar verme, bir planlama işlemidir.

Karar ile plan ve karar verme ile planlama fonksiyonu arasında kesin benzerlikler vardır. Her iki süreçte de amaçların varlığı ve bunlara ulaştıracak alternatifler arasında bir seçim, tercih zorunluluğu bulunmaktadır (Tümer, 1975: 143).

İkisi arasındaki başlıca fark, planlamanın daha ayrıntılı olmasıdır. Aslında, plan bir kararlar oluşumu ve kararın geliştirilmiş bir biçimdir denilebilir. Her plan bir karar niteliği taşımasına rağmen, her karar mutlaka bir plan özelliği taşımaz (Tosun, 1992: 319).

Sonuç olarak karar verme faaliyeti basit bir olgu olmayıp, amaçlanan bir hedef ya da bir sorunun varlığında ortaya çıkan, zihinsel bir çaba, irade ve yetkiyi gerektiren, geleceğe yönelik ve belirli bir zaman aralığında soruna çözüm arayan, öngörüye dayanan ve maliyeti olan işlemler toplamıdır.

4.3.3. Karar Verme Süreci ve Aşamaları

Karar, karar verme, karar verme süreci, her biri karar ile ilgili ayrı dönemleri belirtir. Karar, geçmişten geleceğe uzanan önemli bir zaman dilimini kapsar. Bunun nedeni ise, çeşitli aşamalardan oluşan karar vermenin bir süreç olmasıdır, yani geçmiş diye belirttiğimiz dönem örgütün karşı karşıya kaldığı sorunların ortaya çıktığı ve tanımlandığı dönemi belirtir. Şimdiki zaman, problemin tanımlandığı, bilgilerin toplandığı, seçeneklerin belirlendiği ve irdelendiği son olarak da seçildiği dönemdir. Gelecek ise, kararın eyleme dönüştürülüp sonuçlarının değerlendirildiği dönemdir. Bu üç kavramı birleştirecek olursak, karar alma süreci bir bütün olmak kaydıyla, karar alma bu sürecin geçmişten, şimdiki zamana kadar olan kısmını oluştururken, karar, şimdiki zamanı oluşturur (Bilkay, 1990: 28–29).

Karar, hangi tipe girerse girsin bir sonucu ifade eder. Karar konusunun incelenebilmesi için sadece sonucu ifade eden seçim veya tercihin incelenmesi yeterli olmayacaktır. Resmin bütününe görebilmek için, seçim yapmaya ginceye kadar nelerin olup bittiğine bakmak gerekmektedir. Karar verme, belirli bir başlangıç noktası olan, aşamaların birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir faaliyetler topluluğu, süreçtir (Koçel, 1998: 40). “*Karar verme, esnek bir davranış şeklidir. Bundan dolayı farklı kişiler aynı olaylar karşısında farklı davranışlar gösterip bu nedenle farklı kararlar verebilir. Fakat kararların alınışındaki süreç veya izlenen yol aynıdır*” (Yılmaz, 2002: 61).

Alınan kararların kesin sonuçlarının önceden bilinmemesinden doğan belirsizliğini azaltmak ve en iyi sonucu bilimsel yollardan elde edebilmek için; karar

verirken geçilen temel aşamaların bilinmesi gerekmektedir. Literatürde karar sürecinin aşamaları hakkında ortak bir görüşe varılamamış, değişik görüşler geliştirilmiştir.

W. Gore, karar verme sürecini dört aşamaya ayırmaktadır (Onaran, 1975: 89).

- Algılama,
- Yorum,
- Kuvvet kazanmak,
- Kesin kararın verilmesidir.

Henry Mintzberg, Duru Raisinghani ve André Théorét'e göre karar verme süreci üç safhada toplanabilir (1976: 252).

- Tanıma safhası,
- Gelişme safhası,
- Seçim safhası.

Justin G. Longenecker'e göre karar verme süreci (1964: 128);

- Problemin tanımlanması
- Alternatiflerin araştırılması,
- Alternatiflerin değerlendirilmesi,
- Alternatiflerin seçimi aşamalarından oluşur.

H. Simon ve birçok yazarca kabul edilen aşamalar ise şunlardır (Onaran, 1975: 90):

- Sorunun ortaya çıkışı ve tanımlanması,
- Mümkün olan çözüm yollarının aranması,
- Sonuçların gözden geçirilmesi ve seçimin yapılması,
- Verilen kararın yürütülmesidir.

Karar verme bir süreç olduğuna göre genel anlamda aşamalarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

4.3.3.1. 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). Bu da probleme isabetli bir teşhis koyma zorunluluğu getirir. Karar verme sürecinin başlayabilmesi için belirlenen amaçlar doğrultusunda ilerlerken amaca ulaşmamıza engel teşkil eden ve halledilmesi gereken bir problemin varlığı ve yöneticinin bu problemin varlığını belirlemesi ya da yöneticiye iletilmesine bağlıdır.

Bu aşamada yöneticinin durumu anlayabilmesi ya da sorunu tespit edebilmesi, geçmişteki eylem ve kararları yani deneyimleri ve var olan durumdan elde ettiği veriler yardımıyla gerçekleşir. Karar verme yöneticinin denetimi dışında birçok etmene dayanır. Buna karşın bütün etmenleri göz önünde bulundurmamak mümkün olmayabilir. *“Bu aşamada yönetici bütün etmenleri göz önünde bulunduramayacağını bilerek, seçici ve dikkatli bir yaklaşımla en önemli ve duruma en uygun gerçeklere yönelmeye çalışmalıdır”* (Can, Tuncer ve Ayhan, 1999: 227).

Bu sürecin sağlıklı olarak işleminde problemin doğru olarak teşhis ve tespit edilmesi önemlidir. Yöneticinin, problemin ne olduğunu belirleyip ortaya çıkardıktan sonra onu, tüm ayrıntıları ile kesin, açık ve doğru olarak açıklaması, daha sonra vereceği karar için bu doğrultuda doğru tanıyı ortaya koyması gereklidir. Problemin tanımı aşamasında yapılacak hatalar, tüm karar verme sürecini atıl bir çabaya dönüştürebilir. Amaçların ve algılanan problemin belirlenmesi ile karar verme sürecinin ilk aşaması tamamlanmış olur.

Karar verme durumunda olanlar, nedenlerin araştırılması için gerekli zaman, bilgi ve ustalığa sahip değillerse, konu ile ilgili uzmanlardan yararlanmalıdırlar. Bu davranışı olağan sayıp, kendilerine çok fazla güvenmemeleri gerekir. Uzmanlara başvurma konusunda yapılan ihmalci davranış, hem kararı veren yöneticiyi hem de bütün örgütü zarara sokabilir (Tosun, 1992: 330).

Karar sürecinin başlayabilmesi için seçim yapmayı gerektiren bir durum olduğunun algılanması gerekir. Algılama, kişiden kişiye göre değişmekle beraber, kişiye has özellikler ve çevre faktörlerinden etkilenir. Aynı verilere baktıkları halde, 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).

4.3.3.2. Probleme İlişkin Bilgilerin Toplanması

Problemi algılayamayan bir yöneticinin karara ilişkin bir eylemde bulunamayacağı gibi, probleme ilişkin bilgi sahibi olmayan bir yönetici de iradesini açıklayamaz. Karar vereceği problemle ilgili gerekli ve yeterli bilgiye sahip olması gereken yönetici için birçok bilgi kaynağı olabilir. Geçmiş dönemler de verilmiş kararlar ve sonuçları, örgütteki diğer bireyler ve yöneticiler, uzmanlar ve çevre, yönetici için göz ardı edilemeyecek bilgi kaynaklarıdır (Üstüner, 1993: 26). Kararın gelecekle ilgili olması ve geleceğin belirsizliği, problemin mümkün olduğunca çok boyutlu kavranması ve etkin kararlar verilebilmesi için bilgi toplamının önemini artırmaktadır.

Yönetici, toplanması gereken bilgilerin neler olacağına, aşırı veya olmamasına, hangilerinin kurum içinden, hangilerinin kurum dışında toplanacağına, süreç içerisinde bilgi toplamak için zaman planlaması yapılmasına ve bilgi edinme maliyetinin üst sınırının belirlenmesine dikkat etmesi gerekir (Ateş, 1989: 31).

Bilgi ihtiyacı, geçmiş ve geleceğe dönük olarak iki türlü ortaya çıkmaktadır. Geçmiş bilgilerin güvenilirliği ve ayrıntı derecesi, gelecekteki koşullarla ilgili tahminlerin isabetlilik derecesini artıracaktır. Probleme ilgili bilgilerin toplanmasında çeşitli kaynaklardan faydalanabilir. G. R. Terry, bilgi kaynaklarını, karar verenin kişisel yeteneklerine göre değişen sezgiye dayanan bilgiler, yorumlamayla anlam kazanan olaylara dayanan bilgiler, geçmişteki deneyimlere dayanan bilgiler ve bilimsel uzmanlık yetkisine dayanan bilgiler olmak üzere dört grup altında toplamaktadır (Tümer, 1975: 148).

Karar verme, bilgiyi işleme sürecidir. Yönetici kendisine gelen bilgileri inceleyecek, analiz edecek, değerlendirecek ve bunun sonucunda problemi belirleyecektir. Ancak bu safhanın işleyebilmesi için gerekli bilgilerin yöneticiye ulaşması gerekmektedir (Koçel, 1998: 54). Bilgilerin toplanması ve işlenmesinde bilgisayarların önemi gittikçe artmakta ve insan emeğine olan ihtiyacı da azaltmaktadır. Geçmiş bilgilerin depolanması, karar verme sürecinde bilgiye ulaşımı

hızlandırmaktadır. Toplanan bu bilgilerin yöneticileri bunaltmaması için ayıklanması, doğru, noksansız, zamanlı, yerinde ve ucuz olmalıdır.

4.3.3.3. Amaç ve Sorunların İrdelenmesi ve Önceliklerin Belirlenmesi

Amacın veya problemin belirlenmiş olması, iradenin açıklanması olan kararı ifade eden seçim için yeterli değildir. Bu amaç ve sorunların nedenlerinin, özelliklerinin, önceliklerinin, çözülmemesi halinde karşılaşılabilecek durumların incelenmesi ve analiz edilmesi gerekir. Böyle bir irdeleme ile amaç belirleme ve sorun tanımlama, daha sıhhatli olacaktır. Sorunların daha sistematik olarak irdelenmesi ile ilgili çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Pareto analizi, balık kılıcı tekniği, sebep-sonuç analizi ve akış diyagramları en çok bilinen tekniklerdir (Koçel, 1998: 47–48).

Verimli bir kararın gereklerinden olan kısıtlı kaynaklar ile maksimum memnuniyetin sağlanabilmesi için sorunların önceliklerinin belirlenmesi gereklidir. Toplumun değer yargıları değişkenlik göstereceğinden, kararın geçerli olacağı zaman dilimindeki taleplere cevap verebilecek sorunlara öncelik verilmelidir.

4.3.3.4. Alternatiflerin Belirlenmesi

Bu safha belirlenen amacı gerçekleştirecek veya ortaya konulan soruna çözüm önerileri geliştirme safhasıdır. Geliştirilen çözüm alternatifleri, bir önceki safhalarda belirlenen amaç ve tanımlanan sorunlar doğrultusunda olması gerekmektedir.

Karar vermenin bu safhasında, geçmiş uygulamalardan farklı çözüm alternatifleri oluşturulabileceği gibi, bu standartların dışına çıkan, daha önce düşünülmemiş yeni çözüm alternatifleri de geliştirilebilir. Bu safha yaratıcılığın ortaya çıktığı, olayların değişik açılardan ele alındığı ve yöneticilerin karar verme ve sorun çözmedeki yetenek farklılıklarının ortaya çıktığı safhadır (Koçel, 1998: 50). Alternatiflerin değerlendirilmesinden önce, değerlendirebilecek kadar alternatifin bulunabilmesi önemli olmakla birlikte yöneticilerin yaratıcılığına, ileri görüşüne, sezgisine ve zekâsına bağlı olmaktadır.

Bu safhada, belirlenmiş olan amaç ya da tanımlanan sorun çerçevesinde çözüm getirecek bütün alternatiflerin bir araya getirilmesi gerekir. Programlanabilir kararlarda

alternatiflerin belirlenmesi kolay olurken, programlanamayan kararlarda seçim için gerekli olan birden fazla alternatifin geliştirilmesi zor olmaktadır.

Çözüm alternatifleri aranırken, yöneticinin bilgi ve beceri yetersizliği, toplanan bilgilerin düzenlenememesi ya da farklı algılanması, sorunlara duygusal, hayali ya da kalıplaşmış yaklaşımlarla çözüm aranması gibi engelleyici etmenlerle karşılaşılabilir. Bunun yanında, kişilerin ilgi ve alışkanlıkları, tutum, inanç ve değerleri, alternatiflerin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Genç, 1991: 55). J. G. Longenecker, Robert Tannenbaum ve diğerlerinden aktardığına göre; alternatifler araştırılırken, karar vericinin yargı alanını etkileyen bir takım kısıtlamalar mevcuttur. Yetki kısıtlılığı, biyolojik kısıtlamalar, fiziksel kurallar, teknolojik gelişmeler ve ekonomik durumun oluşturabileceği kısıtlamalar, çözüm olabilecek alternatiflerin önüne geçerek engel teşkil ederler (1964: 131).

4.3.3.5. 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 seçilmesiyle başarıya ulaşma olasılığının derecesi.

Her alternatif, her örgütün kendi yapısına göre belirlediği faktörlere göre değerlemeye tabi tutularak bir sıralama oluşturulur. Sıralamanın amacı, alternatifler arasında uygulanma ve başarı yüzdesi en fazla olabilecek seçenekleri ön plana çıkararak karar vericiye bu seçenekler arasından en uygununu tercih etmesini sağlamaktır (Koçel, 1998: 53). En uygundan maksat, en etkin ve en ucuz olanı seçmektir (Tosun, 1992: 330).

Mevcut alternatiflerin bulunması ve sonuçlarının araştırılarak değerlendirilmesi ussal ve sistemli bir işlem gerektiren safhadır. Çeşitli bilim dalları bu konuda yöneticiye

yardımcı olmaya çalışmaktadır. Örnek olarak matematiksel ve istatistiksel modeller, olasılık kuramı ve ekonomistlerin artan gelir ve gider kavramlarını gösterebiliriz (Can, 2005: 315).

Alternatiflerin değerlendirilmesinde yöneticiler; zaman, enerji, bilgi ve uzmanlık açılarından kendi düzeyini aşan konularda uzmanlardan yardım almaları gerekmektedir (Tosun, 1992:330). Her bir seçeneğin amaç ile uygunluğunu değerlendirmede matematiksel modellerin faydaları oldukça fazla olup, zihinsel bir faaliyet olan karar verme sürecine objektiflik ve bilimsellik kazandırmaktadır.

Alternatiflerin çok olması, değerlendirme süresini artırmakta ve zorlaştırmaktadır. Zaman kısıtlı durumlarda ve alternatiflerin değerlendirilmesinde bir eşitlik söz konusu olursa, sezgisellik ön plana çıkmaktadır.

4.3.3.6. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma

Seçim kriteri, alternatifler arasında tercih yapacağımız zaman hangi özellik veya özellikleri temel alarak karar vermemiz gerektiğini ifade eder. Seçeneklerin değerlendirilmesinde birçok kriterden faydalanılabilir. Genellikle amaca uygunluk, rasyonellik, etkinlik ve verimlilik kabul gören kriterler olarak yer alır. Karşılaşılan problem için maksimum faydayı sağlayacak kriter tespit edilecek ve onun ışığında seçim yapılacaktır.

Yönetici, en iyi sonuç elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin edici seçenekte yetinecektir. Çünkü karar verme, insanın yaşadığı süreçtir ve akla dayanır. Ussal bir varlık olan insanın ussallığını en üst düzeye çıkarması, zaman, tecrübe, bilgi ve bireysel ya da örgütsel değerler gibi bazı etmenlere dayanır. Sonuçta kişiler, karar verirken sınırlı bir ussallıkla hareket ederek en iyiyi değil, kendilerini ve örgütlerini en fazla tatmin edenini bulmaya çalışırlar (Can, 2005: 316).

Karar, bir irade açıklaması olduğuna göre; bu aşama, en kritik evre olması nedeniyle azim, irade, sorumluluk gibi nitelikleri de gerektirmektedir. Önceki evrelerde daha çok bilgi, düşünce, yargılama, araştırma, değerlendirebilme gibi düşünsel nitelik ve yeteneklere gereksinim olsa da, bu evrede sezgi, ileriye görebilme, teşebbüs ve cesaret gibi moral nitelikler de önem kazanabilmektedir (Tosun, 1992: 331).

Seçim aşamasında bir eşitlik söz konusu olursa, geçmiş tecrübeler, sezgi ve muhakeme, hareket tarzlarına yön vermesi açısından önem kazanır.

Yöneticiler bu aşamaların her birisine farklı uzunlukta zaman ayırmaktadırlar. Bütün bu aşamalardan sonra kararın uygulanmasına gelinmiştir. Karar vermede zihinsel bir çaba söz konusu iken, kararların yerine getirilmesinde daha çok fiziksel bir çaba yani verilen kararın uygulanması söz konusudur. Karar uygulanabilirliği ölçüsünde başarılı olacaktır. Kararın değerlendirilebilmesi ve isabetlilik derecesinin ölçülebilmesi uygulanabilirliğine dayanmaktadır.

4.3.4. İyi Kararın Nitelikleri

Karar bir iş yapmak, bir çalışmada bulunmak, bir çaba harcamak için alınır. Bireyin amaçları ve hedefleri, onun gereksinim ve isteklerinin yoğunlaşmış, belirlenmiş bir şeklinden 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 isabetliliği, amacın ne oranda elde edildiği ve probleme ne oranda çözüm bulabildiği ile ilgilidir.

Bizi amacımıza ulaştıran, kararın alınmasını gerektiren sorunu çözücü, örgütü rahatsız eden etkenleri ortadan kaldıracı veya istediğimiz şeyleri bize sağlayıcı özellikte olan, etkin ve ucuz, verimli ve son olarak zamanında alınması ve zamanında uygulanmasını iyi bir kararda aranan nitelikler olarak sayabiliriz (Tosun, 1992: 326–327).

Onaran'ın Nicolaidis'den aktardığına göre; programlanamayan kararlar vermek durumunda kalan örgüt üyesi, ileride sıkıntılarla karşılaşmamak için örgüt amacına uygun gerekçeler hazırlamak zorundadır. Karar verecek olan örgüt üyesine göre iyi bir kararın ölçütleri şunlardır (Onaran, 1975: 74);

- Karar, kendi yargılarına göre iyi olmalıdır,
- Karar, üstleri tarafından iyi olarak değerlendirilmelidir,
- Kararın etkilediği veya kararı uygulayacak kişiler arasında, verilen karar mümkün olduğu kadar fazla kabul görmelidir,
- Örgüt içinden veya dışından olan başka kişiler de bu kararı iyi bulmalıdır.

İsabetli ve verimli bir kararın koşullarını Tümer (1975: 148), bilginin derecesi, bilginin kaynakları, kullanılan ileri tahmin teknikleri, karar verenin vasıf ve yetenekleri, karar mevki ve yönetici arasındaki uygunluk ve genel ekonomik koşullar olarak sıralamaktadır.

Bu açıklamalara göre iyi karar şöyle tanımlanabilir; kararı vereni, karara katılanları ve etkilenecekleri tatmin eden, etkin ve örgütün amaçlarını gerçekleştiren, uygulamaya konacağı zamanki şartlarla ters düşmeyen isabetli karardır.

4.3.5. Karar Verme Sürecini Etkileyen Etmenler

Karar verenler, birtakım etmenlerden etkilenmektedir. Bu etmenler yöneticiler üzerinde baskılar oluşturabilir. Karar verme eylemini gerçekleştiren yöneticinin, çevresinden, içinde bulunduğu toplumdan ve değer yargılarından etkilenmesi doğal karşılanmaktadır. Bu nedenle verilen karar bir kişi tarafından verilmiş olsa da birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır.

a. Bireyler ve gruplar: Karar verme davranışı, bireylerin algılama, güdülenme, kavrama gibi psikolojik özellikleri ve bireyler arası ilişkiler, etkileşimler ve grup içinde bulunmalarından doğan özelliklerden etkilenmektedir (Onaran, 1975: 110). Kişilerin bilişsel, ahlaki ve psikolojik niteliklerinin karar süreci üzerinde etkileri vardır. Düşünsel unsurlar olarak belirtebileceğimiz unsurlar (zekâ, bilişsel stil, yaş, yöneticinin bilgi düzeyi ve tecrübesi) rol oynamaktadır. Örneğin; kıvrak zekâlı, kolay öğrenen, bilişsel açıdan karmaşık bir stile sahip, bilgisi çok ve derin olan kişilerin daha çabuk ve nitelikli karar verebilmesi yanında, tersi durumlarda ise daha az nitelikli ve yavaş kararlar verilmesi, karar sürecini etkilenmektedir (Ateş, 1989: 21).

Karar verme sürecini başlatan ve bitiren insan olduğuna göre, karar sürecini etkileyen en önemli faktör, yöneticinin kendisi olmaktadır. Yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran ve farklı çözümler üretmesini sağlayan faktör, kişiliğidir. İnsanı oluşturan alt başlıkların aynı olduğu durumlarda bile yöneticiler kendi aralarında farklılıklar göstermektedir. Bu farkı yaratan yöneticinin kişiliğidir. Yapılan araştırmalar; yöneticilerin, problemi, alternatifleri ve çözümü belirlerken, bilgiye olan ihtiyacın

tespiti, bilginin toplanması ve değerlendirilmesi safhalarının tümünde kişiliğine uygun teknikleri seçerek kullandıklarını ortaya çıkarmıştır (Kurt, 2003: 2–3).

b. Örgütün yapısı: Örgütteki iletişim sisteminin, bilgi akışının, denetimin, örgüt hiyerarşik yapısının, statü ve rollerin, işbölümü ve uzmanlaşma gibi örgüt iç dinamiklerinin karar verme üzerinde etkileri vardır.

c. Örgütün çevresi: Örgütler, toplumsal bir sistem olduğuna göre, örgütün iktisadi, toplumsal, siyasal ve fiziki çevresi de karar verme davranışını etkiler. Örgütler, yasama organının koyduğu amaçlarla, bu organa karşı sorumluluklarıyla bağlıdır. Siyasal çevrenin, kamuoyunun, kitle haberleşme araçlarının ve baskı gruplarının örgüt davranışı üzerinde etkileri vardır. Örgütler, hukuki bir ortam içerisinde, başta anayasa olmak üzere, yasama organlarınca konulan kanunlara bağlı olduğu gibi, yargı organlarının denetimine tâbidir. Aynı zamanda örgütler, gerek ülke içinde gerekse uluslararası alandaki örgütlerle ilişkilerinden etkilenmektedir (Onaran, 1975: 110–112). Örgüt adına karar alan yöneticiler, sadece kendi örgütünün normlarının değil, aynı zamanda kendini özdeşleştirdiği başka grupların da etkisi altında bulunur (Genç, 1991: 60).

Örgütsel ve fiziksel çevreden etkilenen karar vericinin görevi, çevrede oluşan değişmelerle örgüt amaçlarını uyum içinde tutabilmektir. Önceden görülmesi zor olan değişikliklere uyabilmek için yönetici, iç ve dış çevredeki olayları dikkatle incelemelidir. Dış çevreyi, toplumun, devletin, ulusun ve dünyanın toplumsal, siyasal ve ekonomik olayları meydana getirirken; iç çevre, fiziksel öğeler, biçimsel ve biçimsel olmayan yetki ve iletişim ağları, örgütsel yapı, karar verme davranışları ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşimden oluşmaktadır (Can, 2005: 318).

Ayrıca kararın geçerli olacağı zaman dilimi, karardan etkilenecek iç ve dış çevrenin büyüklüğü ve kararın genelliği gibi hususlar da alınacak kararlar üzerinde etkiler yapar (Genç, 1991: 57).

4.3.6. Yönetimde Karar Türleri

Örgütlerde karar verme süreci sonunda farklı yapı ve nitelikteki kararları, değişik kıstaslara göre gruplamak ve türlere ayırmak mümkündür. Böyle bir

sınıflandırmanın yararı, farklı karar türlerinde farklı teknik ve yaklaşımların kullanılabilmesini göstermesidir (Koçel, 1998: 39). Yönetimde kararların sınıflandırılmasında ortak bir görüş birliği olmamasına rağmen; hiyerarşi derecesi, bilgi derecesi ve yapılarına göre sınıflandırılabilir.

Herbert A. Simon'a göre karar iki ayrı uçta toplanmıştır. Bunlar, programlanmış ve programlanmamış kararlardır.

- Alışılmış (rutin) ve tekrarlanan, her defasında gözden geçirilmeye ihtiyaç duyulmayan kararlara “programlanmış kararlar” adı verilmektedir.
- Yeni, programa bağlanmamış, önemli sonuçlar doğurabilecek nitelikteki kararlar ise “programlanmamış kararlar” adını almaktadır (Tümer, 1975: 144–145).

Programlanmış kararlar ilk kez verilirken düzenlenir ve aynı tip kararlar vermek durumunda kalındığı zaman, önceden verilmiş karar örneği buna da uygulanır.

Programlanmış kararlar, daha çok örgütün alt kademeleri tarafından alınırlar. Programlanmamış kararlar ise, bir kez için verilen ve yenilik gösteren kararlardır. Bu kararların tekrarlanması uzun zaman aralıkları gerektirir. Bu tür kararlar, genellikle üst yönetim kademeleri tarafından alınırlar.

Programlanmış kararların alınmasında alışkanlıklar, standart çalışma usulleri ve örgüt yapısı önemli rol oynamaktadır. Bunun yanında, yöneylem araştırması, matematiksel araçlar, elektronik işlem makineleri gibi modern araç ve tekniklerde kullanılmaktadır. Programlanmamış kararlarda ise, sezgi ve yaratıcılık, geçmiş deneyimler ve uygulamaya dayalı iş görme gibi geleneksel teknikler uygulanmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 188).

Örgütlerde, genellikle, iki çeşit program bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgüt üyelerinin işlemlerini düzenleyen kurullarla kararlar için gerekli olan ölçüt ve öncülleri saptayan programlardır. İkincisi ise, örgütte görev ve sorumlulukları dağıtan, kimin hangi konularda karar verebileceğini belirten usullerdir (Onaran, 1975: 98).

Hiyerarşi derecesine göre karar, yetki dağılımı ile orantılı olarak üç gruba ayrılmaktadır. Örgütün alt kademelerinde alınan kararlar; kısa vadeli, teknik kararlardır. Genellikle, üst kademece verilen kararların uygulanmasına yöneliktir. Orta kademe kararları, üst ve alt kademe arasında uyum ve koordinasyon sağlamak amacıyla alınan

taktik kararlardır. Üst kademe kararları ise, uzun dönemli etkiler yaratan, geniş kapsamlı, belirsizliğin baskın olduğu stratejik nitelikteki kararlardır (Koçel, 1998: 60).

Bilgi derecelerine göre kararlar; belirlilik, risk ve belirsizlik altındaki kararlara olarak sınıflandırılabilir. Belirlilik altında kararlarda karar vericinin ortaya konulan her alternatifin sonuçlarına ilişkin tam ve kesin bilgisi olduğu varsayılmaktadır. Bu tür kararlara genellikle yönetimin alt kademeleri tarafından alınmaktadır. Risk altındaki kararlarda, bilgi dereceleri eksik olmakla birlikte, sonuçların olasılıkları bilinmektedir. Belirsizlik altındaki kararlara ise, karar vericinin olayların gerçekleşmeleri hakkında bilgisinin olmadığı durumlarda alınan kararlardır. Örgütün üst kademe yöneticilerinin verdiği kararlara çoğu bu tür kararlara içerisinde yer almaktadır.

4.3.7. Karar Verme Modelleri

Yöneticilerin alacakları kararlara geniş bir fizik ve toplumsal alanı etkileyebilmektedir. Bu yüzden, sadece kendi bilgisi, deneyimleri ve sağduyusuyla karar verebilen yöneticiler, örgütün yapısı ve örgütün içinde bulunduğu toplumun değer ve inanç sistemleri gibi, birbiriyle etkileşen öğeler arasında, doğru ve yerinde karar verebilmesi için, kendisine yardımcı olabilecek birtakım tekniklere ve yol gösterici ilkelere ihtiyacı olacağını (Onaran, 1975: 42) daha önce belirtmiştik. Karar verme, rasyonel ve bilinçli bir seçim yapma anlayışına dayandığına göre, böyle bir anlayış çerçevesinde, seçim yapma işini daha sistematik ve kişisel özelliklerden etkilenmesini önlemek amacı ile çeşitli karar verme modelleri geliştirilmiştir (Koçel, 1998: 55). Karar vermede değişik modeller kullanılabilir. Modellerin seçiminde; yöneticilerin bireysel tercihleri, karar verme problemlerinin programlanabilir veya programlanamaz nitelikte olup olmaması ve belirsizlik derecesi gibi hususlar etkili olmaktadır.

Ussallığın temel alındığı modeller, ussallıktan uzaklaşma derecelerine göre sıralanmıştır.

- Ekonomik-ussal model,
- Sınırlı-ussal model,
- Yargısal hüristik (heuristic),
- Sosyal model.

Ussallığın en yüksek olduğu ekonomik-ussal modelden, ussallığın en az olduğu sosyal model ve bu iki uç arasında yer alan Simon'un sınırlı ussal modeli ve bilişsel psikolojiden çıkan yargısal h ristik model yer almaktadır (Luthans, 1995: 443).

a. Ekonomik-Ussal model: Karar vericinin her yönden ussal olduğu klasik ekonomi modelinden türemiştir. T. Koçel'in R. Kreitner ve A. Kinicki'den aktardığına göre; bu modele göre karar verme şu varsayımlara dayanmaktadır:

- Problem net ve kesin olarak tanımlanabilir olmalı,
- Karar verici alternatifler hakkında tam bilgiye sahip olmalı,
- Her alternatifin sonucu hakkında tam bilgi var olmalı,
- Karar verici net bir tercihe sahip olmalı,
- Alternatiflerin karşılaştırılması için hesaplamalar yapılabilmelidir (1998: 56).

Bu varsayımlara dayanan ussal ekonomik modelde, örgüt amaçlarının tam olarak tespit edildiği ve yöneticiler tarafından bilindiği, bu sayede karşılaşılacak sorunların tam olarak tespit edilip tanımlandığı kabul edilir. Bilginin tam ve doğru olduğu ortamda soruna çözüm olabilecek alternatiflerin tespiti kolay olacaktır. Alternatiflerin değerlendirilmesi için gerekli olan ölçütlerin varlığı sayesinde karşılaştırma yapılacak ve örgüt için en uygun olan karar verilebilecektir. Yöneticilerin kazanmış oldukları alışkanlıklar, örgütlerin oluşturmuş oldukları standart çalışma usulleri ve örgütün yapısı, düzenli, günlük, alışılmış karar durumlarında kararın verilebilmesi için gerekli koşulları sağlayabilecektir.

Objektiflik  zerine kurulan bu modelde evre durağan ve karar vericilerin sübjektif özelliklerinden etkilenmeyeceği kabul edilmektedir. Weber'in bürokratik örgütünde toplumun ortak amaçlarına ulaşabilmesi için var olan önceden saptanmış kuralları ve biçimselliği bu modelde geçerliliğini korumaktadır. Kuralların varlığı ve bu kurallara olan itaat, bu modeldeki karar vericilerin nasıl davranacağının tespit edilmesini kolaylaştıracaktır.

Ekonomik-ussal modelin önemli bir özelliği, karar vericilerin daha mantıklı olmalarını sağlamalarıdır. Nicel karar verme tekniklerindeki gelişmeler (karar ağaçları, lineer programlama, araştırma yöntemlerindeki gelişmeler), ekonomik-ussal modelin

daha da yaygınlaşmasına olanak sağlamıştır. Programlanmış, belirsizlik veya risk ortamlarında karar verme durumunda bu model daha kullanışlı olmaktadır (Kurt, 2003: 27).

b. Sınırlı-Ussal model: Yukarıda saymış olduğumuz varsayımların geçerli olduğu hayali ortamlar her zaman geçerli olamamaktadır. Karar vericinin mantıklı ve ussal olmadığı, yetersiz kaldığı, bilginin noksan olduğu, kısıtlı zaman içerisinde, alternatiflerin oluşturulamadığı veya sonuçlarının bilinemediği ve değerlendirme kıstasının var olmadığı durumlarda geçerliliğini koruyamamaktadır. Bu durum, çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Herbert A. Simon'ın bu modele karşı yaptığı eleştiriler, 1978'de Nobel ödülünü kazandırmıştır.

Hayali ortamlar geçerliliğini koruyamadığına göre, bu modelde, insan zihninin sınırlı yapısı, insanın karşılaştığı sorunları her zaman doğru olarak tanımlayamayacağı, sorunla ilgili çözüm üretebilecek bütün alternatifleri ve bunların sonuçlarının bilinemeyeceği, bütün bilgilerin toplanamayacağı ve son olarak insanın seçimini etkileyebilecek özellikte olan güdeleri, istekleri, kişisel değer ve inançları hesaba katılmamıştır (Onaran, 1975: 57).

H. A. Simon, **Yönetmel Davranış** adlı kitabıyla, yönetim alanına yaşamsal bir eleştiri ile katkıda bulunmuştur. Her ilkenin bir de karşı ilkesi olduğunu söyleyerek, yönetsel karar verme konumunda bulunanların ussal seçimler yapmak istediklerini, fakat en iyi seçeneğin bulunmasında pek çok değişkenin yöneticilerin önüne çıkarak ussal seçim yapmalarını engellediğini görmüştür. Simon, karar vericilerin en iyi seçeneği aramak yerine tatmin edici seçeneğe yöneldiğini söylemektedir. Böylece, ekonomik insanın ekonomik-ussallığı ile yönetsel insanın sınırlı-ussallığı arasında ayrıma gitmiştir (Ergun, 2004: 11). Ekonomiklerin gözünde ussal insan, parasını tasarruf edebilen, onu en iyi şekilde değerlendirebilen ve seçim alanında ussal davranabilen insan demektir. Simon'a göre yeryüzünde böyle mükemmel insanlar yoktur. İnsan davranışı niyetlenildiği ölçüde ussal olmakla beraber, insanlar mükemmel kararlar değil, makul kararlar peşindedir (Ergun, 2004: 122).

Ussal yaklaşımın maksimum veya en uygun sonuca ulaştırmasına karşılık, sınırlı-ussallık tatminkâr sonuca ulaştırır. Böylece sınırlı-ussallık, gerçek yaşamda daha çok uygulanabilirlik sahası bulabilmektedir (Koçel, 1998: 56). Bu model,

programlanmamış sorunlarla karşılaşma durumunda daha gerçekçi çözümler sunabilmektedir.

c. Yargısal Hüristik: Ussal modele bir diğer eleştirisel yaklaşım modeli ise, Yargısal hüristik ve önyargılar modelidir. Bu model, bilişsel karar teoristleri Daniel Kahneman ve Amos Tversky tarafından karar vericilerin hüristiklere güvenleri üzerine ortaya çıkarılmıştır. Yargısal hüristikler, şu durumlarda karar vericilerin bilgi ihtiyacını azaltmaktadırlar:

- Geçmiş tecrübelerin özetlenmesi ve şu anki duruma uygulanması,
- Karmaşık bilgilerin toplanması ve hesaplanması yerine standart çalışma usulleri ve kolay yaklaşık hesaplamaların kullanılması,
- Zihinsel aktivitelerin ve bilişsel süreçlerin kaydedilmesidir (Luthans, 1995: 448).

Sorun çözme işlemi ve karar verme eylemi çok zaman aldığı ve aşırı dikkat gerektirdiği için, karar vericiler çoğu kez zihinsel bir takım kestirme yollara başvurarak karmaşık sorun çözme yöntemlerini basit yargılara dönüştürebilirler. Karar vermede kişiye yardımcı olan bu kestirme yollara hüristik (heuristic) denilir (Can, 2005: 321). Bu model, analizlerle fazla felç olmadan, zaman kısıtlaması altında daha önce kullanılan yöntemlerin uygulanması ile ussal modelin eksik ve yetersiz yönlerini telafi etmeye yöneliktir.

Karar verme ve sorun çözmeye kişiye yardımcı olan üç tip hüristik mevcuttur. Kullanılabilir hüristik, kestirme yol olan, karara ulaşırken rehber olarak bazı örneklerin hatırlanarak kullanılma durumudur. Temsil edici hüristik, A'nın B ile ne derecede ilişkisi olduğu araştırılır ve yüksek ilişki varsa A'nın B'yi temsil ettiği kabul edilir. Dayanak ya da uyarılama hüristiği ise, bir değer tahmin edilirken, ön değerden hareketle yeni durumlara uyarılama çabasıdır. Bütün bu kestirme yollar, karar verene yargılarında yarar sağlasa da, bazen de yanılğulara sebep olarak kararların niteliğini etkilemektedirler (Can, 2005: 321).

d. Sosyal Model: Bir diğer model ise, ekonomik-ussal modelin tam karşısında yer alan psikolojinin sosyal modelidir. Sigmund Freud, insanların hisler, duygular ve içğüdüler

yumağı olduğu ve davranışlarının çoğunlukla bilinçaltı isteklerinden kaynaklandığını söylemektedir. Açıkçası, bu tanımlama tam olarak doğru ise, insanlar ussal kararlar verme kabiliyetinden yoksun olması gerekmektedir. Birçok psikolog, sosyal etkilerin karar verme davranışı üzerinde önemli etkileri olduğu konusunda hemfikirlidir. Sosyal baskılar ve etkiler, yöneticilerin ussal olmayan kararlar almasına sebep olmaktadır (Luthans, 1995: 445).

Karar süreci, organizasyonlarda davranışla sonuçlanan kapsamlı bir faaliyettir. Bilgisayar destekli donanım ve yazılım sistemlerindeki hızlı teknolojik gelişmeler; karar vericilerin her zaman başvurabileceği veri tabanı oluşturmakta ve karar destek sistemlerinin daha yoğun biçimde kullanılmasına olanak sağlamaktadır.

4.3.8. Örgütsel Karar Verme

Örgüt, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlar topluluğudur. Örgütsel karar verme ise, örgüt adına amaçların gerçekleştirilmesi ve sorunların çözülmesi görevini üstlenenlerin birlikte gerçekleştirdiği faaliyetler bütünüdür.

Örgütsel kararların üç özelliği vardır (Onaran, 1975: 79–80):

- Örgüt kararları, bir bireye mal edilemeyen grup kararlarıdır. Bu kararlar örgüt içindeki iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesinin sonucu olan uzmanların kendi dallarındaki bilgi, beceri ve görüşleri ile alınır.
- Karar vericiler, örgüt adına karar verirler. Kararlarını, örgüt içerisindeki yetki ve hiyerarşisine göre alırlar.
- Karara katılanlar, sahip oldukları değerler, görüşler ve çıkarlar doğrultusunda kararı etkilemeye çalışmaktadırlar. Hem ussal bir sistem hem de toplumsal bir sistem olan örgüt bu özelliğini kararlara da yansıtmaktadır.

Örgütsel kararların ussal olmasında örgütün büyük bir önemi vardır. Örgütün var olan biçimsel amaçları, siyasaları ve formüle edilmiş olan kurallarının, alınacak kararlar üzerinde sınırlayıcı etkisi olacaktır. Örgütte bulunan iletişim ağının çalışma derecesi de toplanan ve işlenen bilgilerin ussal kararlar alınmasında sağlayacağı faydalar açısından önemlidir (Ergun, 2004: 124–125).

Karar verici, örgüt içinde bir birey, grup ya da örgütün tümü olabilir. Ama hepsinde ortak amaç, örgüt amacının gerçekleştirilmesi ve örgüt sorununun ortadan kaldırılmasıdır. Örgütün her kademesinde önem derecesi değişmekle birlikte kararlar verilmektedir. Kararların karmaşıklığı ya da etkilenenlerin sayısı örgüt düzeyine göre değişkenlik göstermektedir. Yöneticinin örgütteki seviyesi yükseldikçe kararlar daha karmaşık ve alınması güçleşmekte, alınan kararlardan etkilenenlerin sayısı ise artış göstermektedir. Yine alt seviyelerden üst seviyelere doğru çıktıkça kişisel yargı ve sezgilere dayanma artmakta; ihtiyaç duyulan bilgilerin belirginliği azalmakta; karar verme zamanı uzamakta ve sorumluluk derecesi büyümektedir.

Herbert A. Simon'a göre, örgütsel kararlar verilirken karşılaşılan sınırlılıklar sadece örgütlerin çevresinden değil, aynı zamanda, bellek sınırlılığı, ussallık ve bilgi gibi insansal koşullardan da kaynaklanabilir (Ergun, 2004: 11).

Örgütlerde karar verme, daha çok bilgi, ilgi ve algılamalara sahip üyelerin aralarında uzlaşarak vardıkları sonuçlara göre şekillenmektedir. Karar vermedeki başarı ise üyeler arasındaki uyumla doğru orantılı olmaktadır (Kurt, 2003: 17).

5. BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE SEZGİ VE SEZGİSEL KARAR VERME OLGUSU VE KAPSAMI

Literatürde sezgi terimi kendi içerisinde barındırdığı belirsizliği, yaptığı farklı tanımlamalarla da ortaya koymaktadır. Bir kısım belirli özelliğe sahip olmayan tanımlar, farklı yazar ve araştırmacıların farklı süreçleri tanımlamış olabileceklerini ya da hatta farklı olguları ölçmüş olabileceklerini akla getirmektedir. Ya da tam tersine, aynı olguya farklı tanımlamalar da yapmış olabilirler (Fields, 2001). Bunun doğal sonucu olarak da çalışmalar sınırlı sayıda kalmıştır. Üzerinde çok fazla çalışma yapılamamasının sebebinin altında ise, sezginin tanımının tam olarak açıklığa kavuşturulamaması yatmaktadır.

Uzun yıllardır sezgi; felsefede, işletmede, psikolojide, mühendislikte, dilbilimde, müzikte, edebiyatta, dinde, bilimde ve özellikle yaratıcı süreçlerde kullanım alanı bulmuştur. Sezgi, olağanüstü bir kelimedir (Mishlove, 1994). Sezginin kelimelerle kolay ifade edilemeyeşi, onun bilimsel alanda mantığın karşısında yer almasına yol açmıştır. Günümüze kadar rasyonel karar vermenin karşı cephesinde yer aldığı kabul edilen sezgisel karar verme üzerindeki kötü izlenimlerin ortadan kaldırılabilmesi için, çalışmamızın amacına uygun olarak tanımlar yapılarak, belirsizlikler ortadan kaldırılacaktır.

5.1. Sezgi Olgusunun Tanımı

Sezgisel düşünme, günlük hayatımızda bizimle iç içe olan bir düşünme tarzıdır. Kimileri sezgilerine sıklıkla başvurmasına rağmen, kimileri ise sezgisel düşünmekten korkar. Çoğumuz ise bazı düşünsel becerilerimizin sezgi tanımı içerisinde yer aldığını bile bilmez (Güven, 2006: 1). Sezgi, teşhis edilmesi kolay fakat tanımlanması zor bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Sadler-Smith ve Shefy, 2004: 78). İnsanlar, düşünce ve davranışlarını mantıksal olarak değerlendirmek isterler, nedeni açıklanamayan davranışlardan kaçınırlar ya da kaçınmaya çalışırlar.

Sezginin sözlük anlamı: “1. Sezme yeteneği, feraset; 2. Gerçeğin deneye veya akla vurmadan, doğrudan doğruya kavranması”dır (Türk Dil Kurumu, 1998: 1958). Sezgi, belirgin rasyonel düşünce ya da mantıksal çıkarımın davetsiz girişi olmaksızın bilme ya da anlamaya erişebilme kapasitesidir (Sadler-Smith ve Shefy, 2004: 77).

J. Parikh’e göre, sezgi, “...birikime dayalı tecrübe ve yıllar sürecinde gelişen uzmanlık haznesine erişimi ve bundan bir tepki elde etmeyi veya bir şeyi yapma ya da yapmama dürtüsünü veya birkaç alternatif arasından seçmeyi ve cevapları nasıl elde ettiğimizi bilinçli olarak anlayamamızı” (1994: 38) içermektedir.

W. Agor sezgiyi, “karar vermede yol gösterici olarak kullanılabilir rasyonel ve mantıklı zihin yeteneği” (1989: 15) ve unsurlarından ziyade bütünü görerek çözüm alternatiflerinin bulunması olarak tanımlamaktadır. En sık kullanılan tanım ise, “...nasıl bildiğini açıklayamadan bilmektir” (Vaughan, 1979: 4).

H. Simon’a göre sezgi, bir uzman karar verme yöntemi veya beceri ve tecrübeye dayalı muhakemelerdir. Karar, sezgi ve mantığın ortak ürünüdür. Hareket, sezgilerin ürünüdür ve doğrulanması için analiz gerekli olmaktadır (Frantz, 2000).

Sezgi, tümevarımsal bir beceri olmakla birlikte resmin tümünün görülmesi ve bütün olası sonuçların idrak edilebilmesidir. Karar verebilmek için, verilerin yetersiz ya da bulunmaması durumunda, işe yarar bir çözümü ortaya çıkarabilme yeteneğidir (Vaughan, 1979). Laurence R. Sprecher ise sezgiyi beyinin bilinçaltı bölümünde saklı, karar verme sürecinin basamaklarından olan mantıksal düşüncenin bir alt bölümü olarak görmektedir (1983: 18).

Çağdaş felsefecilerden Susanne K. Langer’e göre; sezgi, anlamanın basit bir yöntemidir, aynı zamanda mantığın başlangıç ve bitiş noktasını içinde barındırmaktadır (Terry, 1972: 144).

Descartes’e göre sezgi, “...ne duyguların değişen şahitliği ne de yalancı bir muhayyilenin aldatıcı hükmüdür, fakat saf ve dikkatli bir zihnin kavrayışıdır; öyle kolay ve seçik bir kavrayış ki, anladığımız şey üzerinde hiçbir şüphe bırakmaz; yahut da aynı şey olan saf ve dikkatli bir zihinde yalnız aklın ışığı ile meydana gelen ve çıkarıştan daha basit olduğundan, ondan daha emin olan, sağlam bir kavrayıştır” (Aktaran Yaren, 2003: 30).

Sezgi, deneyimlerin ve zihnimizde yer alan dağınık bilgi parçacıklarının sentezidir. Hızlı fakat kolay ortaya çıkmayan, uzun yıllar problem çözme deneyimi ve işin bütün detaylarına sahip olmayı gerektiren bir olgudur. Sezginin, “...bir bilgiyi (veya hakikati, kavramı, genellemeyi, bir düşünüyü) deney yapmadan, mantıksal muhakemeye başvurmadan birden bire kavrama olduğunu; fakat böyle bir düşünme tarzı için kişinin belli deneyimlere, birikimlere ihtiyaç duyduğunu söyleyebiliriz” (Güven, 2006: 1).

Yapılan tanımlar ışığında sezgiyi, şu şekilde tanımlayabiliriz. Sezgi, irrasyonel bir yöntem olmamakla beraber, konunun tüm derinliğiyle anlaşılması üzerine kurulu, geçmiş deneyimlere dayalı ve bilinçaltımızdaki bilgi depolarından çıkarım yapan, sürecin hızlı geliştiği karmaşık bir olgudur (Khatri ve Ng, 2000: 7).

5.2. Sezgi Olgusunun Kaynağı

Sezginin, karar vermedeki rolünün anlaşılabilmesi için kaynağı nedir sorusu, kritik bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Sezgi, birçok yönden tanımlanabilir ve bazen gizem ve mistisizmi çağrıştıran kelimelerle anlatılmaya çalışılır. Diğer zamanlarda ise, biyolojik ve bilişsel süreçler olan içgüdü, iç görü ve yaratıcı süreç ile karıştırılabilir (Sadler-Smith ve Shefy, 2004: 81). Sezgiyle ilgili görüşlerin farklılığı iki noktada toplanmaktadır. Bunlar, kaynağı ve konusu olmaktadır. Bunlardan ilki, sezgi acaba duyularla mı ilgilidir veya zihnin bir aktivitesi midir, yoksa kendi başına, akıldan farklı bir başka bilme yeteneği midir, gibi soruları gündeme getirir. İkincisi ise sezgi duygularla olanı mı veya zihinde olanı mı, yoksa akıl üstü başka bir alana ait olanı mı bize bildirir, sorularını ortaya çıkarır (Köz, 2004: 42).

Sadler-Smith ve Shefy, sezginin kaynaklarını açıklarken sezgiyi iki tür altında toplamaya çalışır. Bunlar uzmanlık sezgisi ve duygu sezgisi olmaktadır. Uzmanlık sezgisinde yöneticiler, karşılaştığı problemlere çözüm üretebilmek için geçmişte karşılaşmış olduğu durumlardaki benzerliklerinden ve ellerinde bulunan çözüm repertuarından faydalanırlar. Geçmişin birikimi, yöneticiler için “yönetim içgüdü” haline gelir. Gecikmeksizin problemlere çözüm sunabilmesi, yöneticilere sezgisel kabiliyetlerini kullanabilmeleri açısından güven temin eder (2004: 82). Duygu sezgisi ise, vücudumuzun karşılaştığımız olaylar karşısında sinyaller gönderdiği üzerine dayalıdır. Daniel Goleman (2005), duyguların ussal kararlar için vazgeçilmez olduğu,

duygusal beyinin usavurma alanında düşünen beyin kadar rol aldığını ve sezginin duygusal zekânın özelliklerinden birisi olduğunu ileri sürmektedir.

Yüzyıllardır, insan bilincinin çift yönlü doğası insanlığın ilgisini çekmiştir. Sanatta, felsefede, dinde ve son zamanlarda tıp ve davranış bilimlerinde insan doğasında ikili perspektif görülmektedir. Bir yönden, insanlar, mantıklı ve akılcı, sonuca yönelik ve bilimsel, teknik ve analitik; diğer yönden ise, insanlar gizemli ve sezgisel, mantıkdışı ve öznel, sanatçı ve duygusal olarak değerlendirilmektedir. Bu tezat içindeki terimler, insanlar arasındaki farklılıkları anlatmak için kullanılmıştır. Bilişsel ve genelde zihinsel süreçlerin sinir sistemi ve özellikle de beyindeki karşılığını inceleyen disiplinler-arası bir dal olan nöropsikoloji alanında yapılan araştırmalar, bu iki zihinsel tezat yapıların aynı insanda toplandığını işaret etmektedir (Taggart ve Robey, 1981: 187).

Paul Broca, Carl Wernicke, Ned Hermann ve Roger W. Sperry ve arkadaşlarının farklı zamanlarda yapmış olduğu çalışmalar, şu sonuca ulaşmıştır. Beyin iki yarı küreye sahiptir. Sağ ve sol yarı kürelerin kendilerine özgü iki ayrı düşünme biçimi gösterdiği, sol beyin bölümünde, mantıksal, çözümleyici, nicel olgulara dayalı, planlı, örgütlü, ayrıntılı ve ardışık düşünme biçimlerinin yer aldığı, bilimsel olarak tanımlanan düşünme biçimi için gerekli işlev ve yetilerin denetlendiğidir. Sağ beyin bölümünde ise coşkusal, duygulara dayalı, duyumsal ve devinimsel denetimi yüklendiği, gizemli, sezgici, sentezci, bütünsel ve birleştirici düşünme biçimleri rol oynamaktadır. İki yarıküre arasında yer alan “corpus callosum”un ise, bu her iki yarıkürenin dikkat ve farkında olma durumlarını birleştirdiği ve iki yarıkürenin ayrı bilme ve bellek yetilerini paylaşmalarını sağlamakta olduğudur (San, 2001). Yapılan bilimsel araştırmalar ve çalışmalar göstermiştir ki; sezgi, beyin “üretim teknolojisinin” bir ürünüdür (Frantz, 2000: 1).

H. Simon (1987), satranç oyuncularını üzerinde yaptığı çalışmada, usta oyuncular ile yeni başlayanlar arasındaki farkı ortaya çıkarabilmek için iki farklı durumda değerlendirmeler yapmıştır. Birinci deneyde, oynadığı satranç tahtasında, yerleri değiştirilen taşları yeniden dizmesi istenen usta oyuncular, bir veya iki taş hariç doğru olarak yerlerine yerleştirmişlerdir. Yeni başlayanlar ise beş ila altı taşı doğru olarak yerleştirmişlerdir. İkinci deneyde, rasgele dizilmiş taşların yerleri değiştirildikten sonra yeniden düzenlenmesi istendiğinde hem usta oyuncular hem de yeni başlayanlar, beş ila altı taşı doğru olarak yerleştirmişlerdir. Sonuç olarak her iki deneyde de aynı sayı taş

doğru olarak yerleştiren yeni başlayan satranç oyuncularının bu davranışı, görsel hafıza olarak değerlendirilirken, aşına olduğu satranç tahtası ile rasgele dizilmiş tahta arasında farklı sayılarda taşı yerine yerleştiren usta oyuncunun davranışı altında ise sezgi yatmaktadır. Birinci deneyde, taşların yerini birbiriyle ilişkilendiren ve alternatif hareket tarzları belirleyen usta oyuncu, ilişkisiz rasgele dizilmiş satranç tahtasında aynı başarıyı gösterememiştir.

Sezginin temelinde, karşılaşılan durumda verilecek kararla ilgili bilgilerin, hızlı akıl yormayı mümkün kılacak şekilde depolanması ve gerektiğinde kendiliğinden otomatik olarak kullanılması yatmaktadır (Dawson, 1995: 65).Yapay zekâ üzerine çalışmalar yapan H. Simon, bilgi işlem süreçlerinden oldukça etkilenmiştir. İnsanlar ve bilgi işlem programları  safhada çalışmaktadır. Safhalar, model için bilginin taranması, modellerin hafızada saklanması ve kestirim ya da çıkarım yapabilmek için modellere başvurulmasıdır. Aynı işlemleri gerçekleştiren insan ve yapay zekânın benzerliği Simon’u sezginin düşünmenin bir alt unsuru olduğu sonucuna ulaştırmıştır (Frantz, 2003: 270).

İ. Kz’n H. H. Titus’dan aktardığına göre; sezgiler aslında önceki tecrübelerimizin, düşüncelerimizin bir itme rolü oynamasıyla ortaya çıkmakta ve düşüncelerimizin bilinçaltında cereyan eden dedüksiyon ve tümevarımın sonucudurlar. Özel bir sahada dikkate değer bir düşünme ve çalışmalar kişiyi o sahada güvenilebilir sezgilere ulaştıracaktır. Örneğin bilimsel sezgiler, bilimsel problemler üzerinde yoğunlaşmış zekâlarda ortaya çıkarlar (2004: 53). Sezgi, fiziksel duygular dışında gerçekleşen bir algı olarak değerlendirilebilir. Duygusal zekâyla yakından ilişkili ve zekânın özelliklerini taşımaktadır. Yaratıcılığı mümkün kılabilecek bir g olarak, esinlenmeye yardım eder. Hiç denenmemiş bir fikrin iş görebileceği sezgisi, gizli kalmış olasılıkları ortaya çıkarabilir. Sezgi, bir sorunun aniden gelen yanıtı olmaktadır (Tremen, 2004: 120). Fakat bu yanıtın gelişi, kısa süre içerisinde gerekleşiyo gibi gözükmesine rağmen kolay olmamaktadır. Çünkü işin bütün detaylarının bilinmesi ve problem çözme ile ilgili tecrübelerin oluşması uzun yıllar almaktadır (Isenberg, 1984; Seebo, 1993), ve bu arka planın sürece dâhil edilmiyor gözükmesi, sezgi olgusunu üzerinde barındırdığı soru işaretlerinden arındırmamaktadır.

5.3. Sezgi Olgusunun Özellikleri

Farklı yaklaşımların ışığı altında, sezginin aşağıdaki özelliklerinin bilinmesi, sezginin anlaşılmasına kolaylık sağlayacaktır (Khatrı ve Ng, 2000: 5).

a. Sezgi, bilinçaltında yer alır.

W. Agor'a göre; sezgi, sayısız deneyimlerin bilinçaltında depolandığı ve bilinçli düşünce olmadan ortaya çıkarılmasıdır (1989: 158).

Parikh'e göre ise, rasyonel düşüncenin yer aldığı seviyeyle bağdaştırılmayan bir akıl biçimidir. O'na göre sezgi, toplanması uzun yıllar alan birikmiş deneyimleri ve bir şeyi yapıp yapmama arasındaki bilinçli olmayan seçimi kapsamaktadır (1994: 38). Sezgi, geçmişte öğrenilmiş bilgilerin bilinçaltından çıkarılarak tanıdık gelen durumlarla ilişkilendirilmesidir (Miller ve Ireland, 2005: 21).

Sevil'in aktardığına göre; R. Yıldırım, beynimizin sayısız denebilecek kadar gözlem ve veri arasında, sayısız ilişki kurduğunu, bunların bir kısmının kelime, deyim veya görüntü gibi bildiğimiz semboller olduğunu, ancak bilinçaltımızda çözümlenmesi veya ifade edilmesi çok daha zor sembollerde kullandığımızı ifade etmektedir. Buna örnek olarak rüyalarımızı gösteren Yıldırım, bazen üzerinde durduğumuz konuyla ilgili olarak vardığımız sonuçları "sezgi" olarak ifade ettiğimizi, açıklamakta güçlük çeksek bile doğru yolda olduğumuzu hissettiğimizi vurgulamaktadır. Sezgilerin kolaylıkla açıklanamamasını, beynimizin kullandığı sembollerin karmaşıklığıyla açıklamaktadır. Ona göre; "sezgilerimizi zamanında kullanırsak, hem düşüncelerimizi daha kolay yönlendirebilir hem de katkısını alabiliriz. Bunu yapmadığımızda ise beynimizde oluşan çok yararlı kavram ve ilişkilerden tümüyle vazgeçmiş oluruz" (2002: 46-47).

Sezgi, bilinçaltına ait olduğu için soyut olarak görülse de soyut değildir sadece mantıksal olmayan bir yöntemdir (Frantz, 2003: 266). Analiz bilinç seviyesinde yer alırken, sezgi ise bilinçaltında yer almaktadır. Sezginin bilinçaltından çıkabilmesi ise zorlu bir çaba gerektirmektedir.

b. Sezgi, karmaşıktır.

Sezgi, “bilinçli zihnimize ne olduğu çıkarılabilen sistemlerden daha karmaşık sistemlerle uğraşmaktadır” (Parikh, 1994: 33). Kelimelerle ifade edilemeyişindeki zorluk, karmaşık bir mekanizmaya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Sezgisel kararların nasıl verildiğinin açıklanması ise, karar veren için oldukça zor bir aşamadır.

c. Sezgi, mucize değildir.

Sezgi, bazı yazarlara göre, parapsikolojinin sahasında yer almaktadır. Onlar, sezgisel insanların, gizli güçlerinden dolayı başarılı olduklarına inanırlar (Behling ve Eckel, 1991: 47).

Sezgi ne bir tanrı vergisi ne bir doğüstü bilgi ne de bir öğrenme biçimidir; deney ve düşünmenin belli bir birikimi sonunda birden bire gerçekleşen bilme olgusudur. Birçok gerçek ve deney, belli bir birikim sonunda oluşan sezgilerle göze çarpmış, soyut düşünce aşamasına yükselmiş, mantıksal olarak tanımlanmış ve pratikte doğrulanmıştır (Onur, 1989: 18).

Sezgi, düşünülenlerin aksine olağanüstü bir güç değil biyolojik bir olgudur. Simon, “düşünen makineler” ile ilgili çalışmaları sonucunda sezgiyi, bilinçaltı model algılaması olarak açıklamaya çalışmıştır. Onun çalışmaları göstermiştir ki; sezgi, sihir ve mistizm ile ilişkilendirilemez (Frantz, 2003: 265).

d. Sezgi, hızlıdır.

Sezgi süreci çok hızlı gelişmektedir. Isenberg’e (1984) göre, yıllarca süren deneyim ve edinimin bir ana sığdırılmasıdır.

E. De Bono’ya göre sezgi, ani bir kavrayış ve bir olayın çok çabuk kavranmasıdır. Bunun ortaya çıkabilmesi ise, büyük bir bilgi ve deneyim birikimi gerektirmektedir. Bu birikim, sahip olunan tüm yetenekleri bilinç düzeyine çıkararak mümkün olan en üst düzeyde farkındalıkla kişinin doğayı ve kendisini algılamasıyla edinilebilir. “*Sezgi ortaya çıktığı an ne kadar ani ve açıklanamaz bir deneyimse, öncesinde de bir o kadar uzun ve bilinçli bir birikimi gerektirir*” (Sevil, 2002: 33).

e. Sezgi, duygu değildir.

Önemli yanılgılardan bir tanesi de, sezgi aklın karşısında yer alan duygulardan hâsıl olmaktadır. Fakat sezgi, duygudan kaynaklanmamaktadır (Simon, 1987).

f. Sezgi, bütün kararların bir parçasıdır.

Bilimsel çalışmalar göstermiştir ki, beyin sağ veya sol yarıküreyi karşılaştığı durumun özelliğine göre, ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Rasyonel olan sol yarıküre ya da sezgisel olan sağ yarıküre, birbiriyle iletişim halindedir. Bir yarıküre baskın olarak çalışıyor olsa da diğer yarıküre etkisini hissettirmektedir. Kararlar rasyonel olarak alındığında bile, sezgi karar sürecinde kendine yer bulmaktadır. Sezgisel olarak karar verenler, daha sonra da bunu destekleyen mantıksal nedenler bulmaya çalışırlar ya da rasyonel olarak verdikleri kararların doğrulanmasında sezgilerini kullanırlar.

İ. Köz'ün H. Bergson'dan aktardığına göre, sezgi zihne karşı değil onun tamamlayıcısıdır. *“Sezginin izlerini taşımayan bir zekâ olmadığı gibi, etrafında bir zekâ çevresi bulunmayan bir sezgi de yoktur. Hakikatte somut bir zekâ sezgi ile, somut bir sezgi de zekâ ile karışıktır, fakat bir birinden farklıdır, sadece birbirini tamamlar”* (2004: 51).

g. Sezgi, kişisel özelliktir.

Kişilerdeki sezgisel kabiliyet üzerine iki farklı görüş bulunmaktadır. Birinci görüş, herkeste bulunabilir (Vaughan, 1979; Goldberg, 1983). Bu görüşe göre, kişi ya sezgisel karar vermeye yatkın doğar, ya da onu çocukluğunda geliştirir. Bir kere yerleştiğinde ise, böyle bir özellik diğer kişilik özellikleri gibi hayat boyu değişim göstermezler (Behling ve Eckel, 1991: 48). Diğer görüş ise, sezgisel veya sezgisel olmayan kişiliklerde bulunabilir. Carl Jung'ın (1971) kişilik özellikleri üzerine çalışması, bu fikri savunmaktadır.

Sezgi, bu özelliklerin ışığı altında; bilinçaltımızda yer alan, karmaşık bir yapıya sahip, olağanüstü bir güç olmaktan ziyade temellendirilmeye çalışılan, duygu kaynaklı olarak indirgenemeyen, hızlı olarak gelişen ve ifade edilmesi güç karmaşık bir olgudur.

5.4. Karar Vermede Sezgisel Yaklaşım

Karar vermede başarının yakalanması, sadece karar vermek için gerekli şartları yerine getirmek olarak algılanamaz. Karara doğru yaklaşım ve kararın sınıflandırılarak uygun yerleştirilmesi ve karar verme işlevinde büyük yararlar sağlayan hususlar olarak bu süreç içinde yer alırlar (Dawson, 1995: 21). Mevcut ortam, bilgilerin azlığı ya da çokluğu, belirsizlik, programlı ya da programlanmamış kararlar, zaman ve yönetim seviyesi gibi unsurlar karar verme yaklaşımımızı etkilemektedir.

İnsanların **neden hala formüller yerine kafalarını kullandıkları** sorusuna cevap arayan B. Kleinmuntz (1990), **yönetim karar ve problemlerinin henüz yeteri kadar formüllere sahip olmadığı** sonucuna varmıştır. Karar verme bir süreç olduğuna göre, içerisinde formülleştirilmiş yaklaşımlar olduğu gibi formülleştirilemeyen yaklaşımlarda bulunmaktadır. Yöneticinin; sayısallaştırılabilen ve bilgisayar desteği ile çözülebilir hale gelen iyi tasarlanmış modellere bütün değişkenleri katması imkânsızdır. Bu nedenle sezgi olgusu, karar verme sürecinde kendine yer bulabilmektedir.

Rasyonel yaklaşım için bazı şartların gerekli olduğunu daha önce belirtmiştik. Problemin net ve kesin olarak tanımlanması, oluşturulan alternatifler üzerinde tam hâkimiyet, ölçütlerin tam olarak belirli olması gibi şartların gerçekleşmemesi iki sonucu beraberinde getirecektir. Ya karar verici, çekimser kalıp karar alınmamasının maliyetine katlanacak ya da elde mevcut bilgi ve tecrübe ile problem için uygun çözüm alternatiflerini üretmeye ve bunlar arasından en uygun olanını seçmeye çalışacaktır. Bu ikilemde, karar verme süreci içerisinde problemlere rasyonel ya da sezgisel yaklaşımların gerekliliği ya da tercihi ortaya çıkmaktadır.

Karar vermenin sadece mantıklı yöntemleri içerdiğini savunan H. Simon (1987), uzun yıllar sonra sezgisel ve yargısal yöntemlerin varlığını kabul etmiştir. Beyinde bulunan iki yarıküreyi birbirine bağlayan “corpus callosum”un alınmasıyla ayrılan beyin, iki farklı karar verme biçimi, analitik, mantıklı ve sezgisel veya yaratıcı mantıkdışı karar verme biçimlerinin varlığını desteklemektedir. Beyindeki sinir hücreleri tarafından hem uyanıklık, hem de uyku halindeyken üretilen elektriksel faaliyetin kâğıt üzerine beyin dalgaları halinde yazdırılma tekniği olan elektroensefalografi (EEG) kullanıldığı bir diğer ayrık beyin araştırması da bu hipotezi

desteklemektedir (EEG uygulanan beyin yarıküreleri, normal şartlarda belirli bir frekansta titreşim yaymaktadır. Eğer beyin yarıküresi aktif değilse, alfa ritimlerinde artış görülmektedir). Görsel modellerin tanımlanması görevi verilen insanda, sol yarıküredeki alfa ritmi sağ yarıküreye göre artış göstermektedir. Analitik görevlerde ise, sağ yarıküredeki alfa ritmi artış göstermektedir. Her iki araştırma, beyin yarıkürelerinin farklı etkinliklerde bulunduğunu göstermektedir. Fakat karar vermede ya da problem çözmede birbirinden bağımsız hareket ettikleri anlamına gelmemektedir (Simon, 1987: 58). Sezgisel ya da rasyonel yaklaşım birbirine karşı iki kutup olarak değil, aynı anda işleyen, birbirlerinden etkilenen, beyin yarıkürelerinin farklı faaliyetleri olarak düşünülebilir.

Sezgi, niceleyici analizin karşısında olmamakla beraber, ne de niceleyici analizi elimine etme çabası değildir (Harper, 1988: 16). Kendine uygun alanlarda yer bulmaya çalışan bir yaklaşımdır. Karar sürecinde çoğu kez rasyonel karar vermenin doğru karara ulaşmanın tek ve geçerli yol olduğu düşünülmektedir. Oysa sezgi, ortada olması gerekenden daha fazla kuşkunun olması, olguların sınırlı olması ve seçeneklerin fazla olması durumunda mantıki karardan daha etkili olabileceği düşünülmektedir (Töremen, 2004: 121–122).

F. Töremen, Peter Senge'den aktardığına göre; “Yüksek kişisel hâkimiyete sahip insanlar akıl ile sezgiyi veya kafa ile kalp arasında seçim yapamazlar, fakat eğer yaparlarsa, bu seçim tek ayak üzerinde yürümeyi ya da tek gözle görmeyi tercih etmekten öte bir şey olamaz” (2004: 120).

Karar vermenin basit bir etki tepki ve bilişsel süreçlerin anlaşılabilir olmaması, yönetimde karar vermenin önemini korumaktadır (Bilkay, 1990: 20). “*Karar verme, hiçbir zaman son bulan işlem değildir. Sürekli tekrarlanan ve bir sorun için daha alt sorunların çözümünü doğuran bir mekanizmadır. Kararların elde edilmesinde uygulanan kriterlerin hangisinin daha yerinde sayılacağı konusunda bugün için bir üst kriter tanımlanmamıştır. Bu sebeple, karar vericinin kişisel sezgi ve yargısının önemi karar vermede geçerliliğini korumakta ve karar vermenin sanat yönünü oluşturmaktadır*” (Harp Akademi Yayınları, 2001: 46). Karar vermenin sadece sanat yönünün ya da sadece bilim yönünün irdelenmesi, uygun çözümlere ulaştırmaktan ziyade sürecin başlangıç noktasına geri gönderecektir. Geleceğin karmaşık ve dinamik

ortamında; yöneticinin sezgisel yaklaşımı sorunların çabuk çözümünde önemli rol oynayabilecektir.

Gerek uzman sistemlerin teknolojisi, gerekse yönetim bilimi ve yöneylem araştırmalarındaki büyük gelişmeler, karar verme tekniklerinde büyük ilerlemeler olarak yansımıştır. Fakat bu gelişmeler karar vermenin bütün alanlarını kapsamamıştır. Programlı ve analitik karar vermede etkisi görülürken, programsız, sezgisel karar vermede ise daha küçük etkiler meydana getirmiştir (Simon, 1987: 57). Bilişsel süreçlerin karmaşıklığı ve bütün olarak çözümlenemeyişi, sezgisel karar vermeyi analitik karar verme karşısında güçsüz ve savunmasız bırakmış ve bırakmaya devam edeceği değerlendirilmektedir.

5.4.1. Sezgisel Karar Vermenin Nitelikleri

Karar ortamlarının ve problemlerin farklılığı, yöneticilere rasyonel tek bir çözüm yöntemi sunamamaktadır. Karar verme sürecinde küçümsenen ve hor görülen sezgisel yaklaşım, son zamanlarda rasyonelliğin tatminsizliği ve kısıtlılığı sonucu yeniden incelenmeye başlanmıştır. Sezginin hızlı olması, risk ortamlarında kullanılabilir, bilgi parçacıkları ile yetinebilen bir yöntem olarak kullanılabilmesi, yönetimde sezginin kullanımı ve geliştirilmesi için motive edici niteliklerdir.

Sezgisel yaklaşımın niteliklerini belirleyebilmek için H. Mintzberg, sezgisel ve analitik yaklaşımı beş boyut üzerinde karşılaştırmıştır. Bunlar, maliyet, hata, karmaşıklık, kolaylık ve yaratıcılık boyutlarıdır (Taggart, 1997: 180).

Karar verme sürecinde sezgisel yaklaşımın kullanılmasının işletim maliyeti hemen hemen sıfır iken; yatırım maliyeti oldukça yüksektir. Çünkü karar vericinin konuyu çok iyi bilmesi, uzun ve köklü bir deneyime sahip olması ve sağduyusunu etkin bir şekilde konuya transfer edebilmesi gerekli şartlar arasında yer almaktadır (Varoğlu ve Varoğlu, 1994).

Karar vermede sezgisel yaklaşım iki basamaklı bir süreçtir. Öncelikli olarak karar verici, daha önce karşılaşılan bir durumla benzerlikleri bulunan problemi tanır. İkinci olarak, geçmişte etkili olan eylem üzerinde küçük değişiklikler yaparak uygulamaya çalışır (Behling ve Eckel, 1991: 49). Verilen kararlarda geçmiş tecrübelerin etkisi oldukça açıktır. Tecrübeler, geçmiş izlenimlerin, hareketlerin, başarıların ve

başarısızlıkların hafızada birikimidir. Tecrübeler arttıkça, kişinin karar verme sürecinde tecrübelerine duyduğu güvende artış gösterecektir (Harung, 1993: 41).

Karar vermede analitik yaklaşım daha sistematik gözükürken, sezgisel yaklaşım rasgelelik göstermektedir. Fakat analitik yaklaşımın doğru sonuca ulaşabilmesi için bütün sürecin dikkatli bir şekilde uygulanması gerekir. Sezgisel yaklaşımda ise hata aralığı daha dar olmasının karşısında analitik yaklaşımda kesin doğruluk gözlemlenmektedir.

Örgütsel karar verme süreçlerinde ise yöneticiden beklenen, hem kesin sonuçlara ulaşabilen hem de hatasız kararlar verebilmesidir (Varoğlu ve Varoğlu, 1994). Oluşabilecek sorunlara tam çözüm verebilecek analitik yaklaşımların eksikliği karmaşık yapılarda sezgisel yaklaşımın daha uygun düşebileceği ileri sürülebilir. Fakat bu yaklaşımda her zaman hatasız olarak çözümler üretmesi mümkün görünmemektedir.

Sezgi, risk ve problemleri üzerinde taşıdığına göre, neden yöneticiler sezgi kullanır sorusunun cevabı ise oldukça basittir. Çünkü sezgisellik cazibeye sahiptir (Miller ve Ireland, 2005: 28). Analitik yaklaşımın sıkıcı ve uzun bir çaba gerektirmesinin yanında sezgiselliğin sürati ve kolaylığı karar verenlere çekici gelmektedir.

Sezgisel yaklaşımda var olan açık uçluluk, sistematikleştirme yapılamayan durumlarda kullanım kolaylığı sağlar. Bu nedenle, sezgisel karar becerileri yaratıcı düşünmenin kaynağı olabilir fakat çok büyük boyutta yaratıcılık sağlayabilmesinin yanında aynı oranda büyük başarısızlıklar da ortaya çıkarabilir (Varoğlu ve Varoğlu, 1994).

5.4.2. Sezgisel Karar Vermenin Fayda ve Sakıncaları

Sezgidен mantığa yönelik iki önemli sorunu beraberinde getirmiştir. İlki, yaratıcı düşüncenin boğulması; ikincisi, elde edilecek daha fazla ayrıntılı bilginin, bizi daha doğru kararlar almaya sevk edeceği inancıdır. Aslında doğru karar, mantık ve sezginin karışımı ile ulaşılan bir noktadır (Dawson, 1995: 17–18). Sezginin sözlerle ifade edilmesindeki zorluklar, onun bilimsel alanda mantığın karşısında yer almasına yol açmaktadır. Bilim adamları rasyonel karar vermenin, sezgisel karar vermeden daha üstün olduğunu değerlendirmektedirler. Böyle bir yaklaşımın sebebi ise, sezgisel

yöntemin belki de irrasyonel sahaya düşmesidir. Sonuç olarak, onlar sezgisel süreçlerin bilimsel çalışma sahasından uzakta yer aldıklarına inanmaktadırlar. Fakat algısal bilimler ve yapay zekâ ile ilgili güncel araştırmalar göstermiştir ki; sezgi, içinde mistizm ve sihrin yer almadığı, irrasyonel olmayan bir süreçtir (Simon, 1987; Prietula ve Simon, 1989). Daha doğrusu sezgisel süreç, geniş tecrübe ve öğrenmeden gelmektedir (Isenberg, 1984; Simon,1987; Prietula ve Simon, 1989; Agor, 1989; Harung, 1993; Seebo, 1993; Parikh,1994; Mishlove, 1995). Ve sezgi, analitik tekniklerle birlikte kullanıldığı zaman, anlam ve değer kazanmaktadır (Shapiro ve Spence, 1997: 67).

“Gerçekte sezgi ile akıl yürütme düşüncenin birçok işlevinde kaynaşır ve birbirini tamamlar. Sezgi akıl yürütmeyi hazırlar, ondan önce gelir. İcat, keşif sezgi ile yapılır, ancak akıl yürütme ile ispat olunur. Sezgi gerek tümevarımdan gerek dedüksiyondan hatta matematik de bile akıl yürütmelere hareket noktası olma hizmeti görür. Düşünce daima ya bir sezgi ile veya bir akıl yürütme ile başlar. Açıkçası sezgi düşünceye temel teşkil eder” (Köz, 2004: 53). T. Yaren, H. Poincare'den aktardığına göre; mantıkla sezginin her birinin zorunlu bir rolü vardır. Her ikisi de lüzumlu olmakla beraber ancak mantık kesin bilgiyi verebilir ve bir ispat aletidir, sezgi ise icat vasıtasıdır (2003: 33). Sonuç olarak sezgi, karar sürecinin bir parçası olarak değerlendirilebilir ve süreçteki yeri göz ardı edilemez.

Yöneticinin en önemli ve özellikli işlevi olan karar verme sürecinin, sadece analitik ya da sadece sezgisel yönlerinin ele alınarak incelenmesi yapaylık göstermektedir (Varoğlu ve Varoğlu, 1994). Sezgi, analizlerden bağımsız çalışan bir yöntem değildir. Aslında analitik ve sezgisel yöntemin her ikisi de etkili karar verme sürecinin bütünleyici unsurlarıdır ve her birinin farklı durumlarda fayda ve sakıncaları mevcuttur.

5.4.2.1. Sezgisel Karar Vermenin Faydaları

Mantık, hata payını en aza indirmede her zaman başarılı olmuştur. Sezgi ise, verimli kaynaklar bulmada karar vericiye faydalar sağlamaktadır. Aslında sırtımızı demode kabul edilen sezgisel karar verme yöntemine dönmekle; sorunlara yeni ve değişik çözümler bulma fırsatını da elden kaçırmakla karşı karşıya kalınabilir (Dawson,

1995: 65). Karar verme sürecinde yöneticiden beklenen, hem kesin sonuçlara ulaşabilen hem de hatasız kararlar verebilmesi olduğuna göre, yöneticilerin bütün yöntem ve seçenekleri göz önünde bulundurması örgüt ve kendi amaçları açısından gerekli olmaktadır. Mükemmel çözümler üretebilen ya da kararlar verebilen sistemler oluşturulana kadar öznel ve geleneksel olan sezgisel karar verme kullanılmaya devam edileceği değerlendirilmektedir.

Sezgisel karar yaklaşımının faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Yöneticiler karar verme sürecinde bilgi kısıntıları ile yetinebilir (Behling ve Eckel, 1991: 53). Bilgilerin az olması ya da tamamlanabilmesi zaman alacak durumlarda mevcut olanlarla idare edebilmeyi olanaklı kılar.
- Sezgi, kısa zaman dilimi içerisinde yetersiz ve kalitesiz bilgi durumlarında çok kullanışlı olabilir (Frantz, 2003: 266). Karar vermenin acil olduğu durumlarda optimal çözümler üretemese de, “tatmin edici” sonuçlar ortaya çıkarabilir.
- Karar verme hızını arttırarak (Miller ve Ireland, 2005: 28), karar verme sürecinin kısılmasını kolaylaştırır (Burke ve Miller, 1999: 95).
- Rasyonel kararlar için gerekli şartların oluşmadığı durumlarda sezgi, belki de kaynakların ve zamanın kısıtlı olduğu durumlarda tek yaklaşım olarak karar verme sürecinde kendine yer bulabilir (Miller ve Ireland, 2005: 28).
- Simon’a göre, sezginin kullanılması, hesap yapabilme kapasitesini ya da hafızamızı kullanma kabiliyetimizi ve rasyonel davranış için gerekli kabiliyetlerin sınırlarını genişletir. Ve böylece rasyonel yöntemleri kullanabilme kabiliyeti gelişir (Frantz, 2003).
- Sezginin kullanılması sonucu hatalı kararlara ulaşılmış olsa bile tecrübelerimizin artmasına önemli katkılar sağlayabilir.
- Sezgisel yaklaşım, geçmiş birikim ve deneyimlerin sonucu olarak hızlı bir şekilde problemlere uygulanması olarak değerlendirilebilir. Karar verme sürecinde hiç denenmemiş bir fikrin yararlı olacağı düşüncesi, problemin ya da çevresel şartların bütün olarak değerlendirilmesi, ön görülere dayanması ve nedenleri bilinmeden ani bir kavrayış olarak ortaya çıkması, sezgiselliğin yaratıcı düşünmenin kaynağı olarak değerlendirilmesine yol açabilir.

5.4.2.2. Sezgisel Karar Vermenin Sakıncaları

Yönetimde karar verirken sadece sübjektif faktörler üzerine oturtulması, yönetimde bir belirsizliğe ve hatalı sonuçlarla karşılaşılmasına neden olabilir. Çünkü yöneticilerin bireysel yeteneklerinin farklı olmasından kaynaklanan kişisel düşünce ve sezgiler, her karar ortamında eşit uygulama alanı bulamazlar.

Sezgisel karar yaklaşımının sakıncalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Eğer sezgi yalnız başına bilginin kaynağı olarak alınmak istenirse güvenli bir metot olmaz. Sezgi akılla ve duygularla kontrol edilmedikçe saçma iddialar ortaya çıkabilir (Köz, 2004: 53). Kararlar geleceğe yönelik ve öngörüye dayanır. Yerinde ve zamanında kararlar alabilmek için, geçmiş olaylar ve çözüm yollarından, deneyimlerden ve muhakemelerden yararlanılabilir fakat günümüzün hızla değişen çevresel şartlarında sezgisel yaklaşım yeterli olmayabilir.
- Optimal kuralların yerine hüristiklere güven ve sezgisel yaklaşım, kararın optimal olmayan sonuçlarla karşılaşılmasının en önemli sebebi olmaktadır (Kahneman ve Tversky, 1982). Tam doğru sonuçlara ulaşabilen analitik yöntemler yerine sezgilerin tek başına kaynak olarak alınmak istenmesi güvenli bir metot olamaz.
- Verilecek karar için kullanılan sezgilerde her zaman kesin doğruluk gözlenmemektedir. Sezgiler, doğru olarak sonuçlanmazsa kararlar da hatalı olacaktır (Terry, 1972: 144).
- Sezgi planlamadan ziyade karar sürecinde yardımcı sistem olarak yer almaktadır. Sezgi bireysel olarak kullanım kolaylığı sağlarken, kolektif bir çalışmayı gerektiren planlamada ise kullanılması zorlaşmaktadır.
- Tecrübelerin artmasıyla anlam kazanan sezgi, tecrübenin eksikliğinde ise karar vericiyi yanılgıya düşürebilir.
- Analitik yaklaşımın işletim sürecinin pahalı olması, doğru sonuçlar verebilmesi için doğru uygulanması ve dikkatli değerlendirilmesi gerekliliği, detaylı, sıkıcı ve uzun bir çalışmayı gerektirmesi yanında sezgisel yaklaşımın kolaylığı karar verenlerin diğer yaklaşımları göz ardı etmesine neden olabilecektir (Terry, 1972:

144). Varoğlu ve Varoğlu'nun aktardığına göre H. Mintzberg, sürekli sezgilere ağırlık vermeyi “güdüsel yok olma” olarak değerlendirmektedir (1994).

Sezgisel yaklaşımın fayda ve sakıncaları birlikte düşünöldüğünde analitik yaklaşımla bütünleştirilmesi gerekliliği daha çok belirginleşmektedir.

5.4.3. Sezgisel Karar Vermenin Kullanım Alanları ve Sınırlamaları

Karar vermede rasyonelliğin artmasıyla, sezgisel yaklaşım mantıksal yaklaşımla yer değiştirmeye başlamıştır. Bu, öznel yaklaşımların tamamıyla ortadan kaldırılması değil, sezgisel yaklaşımların kullanım alanlarının kısıtlanması olarak kendini göstermektedir (Longenecker, 1964: 127). İçinde barındırdığı kullanım kolaylığından dolayı sezgi, karar verenler tarafından kullanılmaktadır. Fakat kullanılıyor ya da kullanılmaya devam edilecek olması önemsenmemesini engelleyememektedir (Frantz, 2003: 266).

W. Agor'a göre; sezgi, önemli kararların alınmasına uygun bir beyin becerisidir. Sezgisel karar vermenin uygun olduğu durumlar ise şunlardır:

- Yüksek derecede belirsizlik,
- Geçmişteki olayların emsal teşkil edebileceği durumlar,
- Değişkenlerin her zaman bilimsel olarak tahmin edilemeyişi,
- Zaman kısıtlılığı,
- Birbirine yakın birçok alternatif arasından seçim durumlarında (1986: 49; 1988: 68),
- Problem çözümünde,
- Kriz durumlarında,
- Gelecekle ilgili tahminlerde kullanım kolaylığı sağlamaktadır (1984: 54).

Çevrenin sürekli değişiklik karşısında giderek daha karmaşıklaştığı ve belirsizleştiği durumlarda, iç ya da dış çevrede meydana gelen olayları önceden sezme ve tahmin etmek zorlaşmıştır. Beklenilmeyen ve önceden tahmin edilemeyen, çabuk ve

acele cevap verilmesi gereken, örgütüm önlem ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getiren gerilim durumlarında uygun çözümler sunabilir.

Yöneticilere rehber olarak karar verme sürecinin her aşamasında kendine yer bulabilen öznel etken sezgi, kişilerin geçmiş tecrübelerinden, bilgi ve birikiminden, muhakemelerinden, duygularından ve kişisel vasıflarından kaynaklanmaktadır. Bu öznel unsurlar, devamlı olarak değişkenlik ve çeşitlilik gösteren ortamlarda kararları etkilemeye devam edecektir.

Karar verme sürecinde sezgisel yaklaşım, öncelikli olarak problemlerin belirlenmesinde (Isenberg, 1984) kullanılır. Sezgi, bir problemin varlığını hissetmek, bir proje veya işlemin karşısında duygular beslemek ve iç duygulara güvenmektir (Cooper ve Sawaf, 1997: 55). Karar verme, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç ve başlayabilmesi bir sorunun ya da amacın varlığına bağlıdır. Sorunun etkin bir şekilde çözümlenebilmesi ya da amacın gerçekleştirilebilmesi ve doğru kararların verilebilmesi için sorunun ya da amacın tespit edilmesi gereklidir. Yöneticilerin geçmişteki eylem ve kararları, deneyimleri, muhakemeleri problemlerin belirlenmesinde büyük rol oynarlar.

Bilgilerin toplanması maliyetli ve zaman alıcı bir aşamadır. Acil kararlar verilmesi durumunda ise bilgiler yetersiz kalabilir. Bilgilerin toplanmasında çeşitli kaynaklardan faydalanabilir. Bu kaynaklardan birisi de sezgiye dayanan bilgilerdir. Karar verme bilgiyi işleme süreci olduğuna göre, sezginin kullanılması, bilgilerin analiz edilmesi, analitik verilerin bıraktığı boşlukların doldurulması, yorumlanması ve değerlendirilmelerinde büyük yararlar sağlayacaktır.

Isenberg'e göre sezgi;

- Bilgilerin toplanması,
- Formülleştirilerek işlenmesinin zor olduğu durumlarda,
- Bilgi parçacıklarının birleştirilmesinde,
- Rasyonel analizlerin kontrolünde kullanılır (1984).

Rasyonel düşüncenin işe yaramayacağı zamanlar; yeterli bilginin henüz elde olmayışı veya hiç bir zaman olamayacağı, problemlere yaratıcı çözümlerin ihtiyaç duyulduğu durumlarda; belirsizliğin ve karmaşıklığın üstesinden gelebilmek için sezgiye güvenmek bir yol olabilir (Sadler-Smith ve Shefy, 2004: 78).

Bilgi ve deneyim birikimi ne kadar fazlaysa bağlantı kurabilme de o kadar kolaylaşır. Yani bilgi ve deneyim birikimi arttıkça, sezgisel kapasitenin de artacağı düşünülmektedir (Sevil, 2002: 46). Bilimsel sezgiler, bilimsel problemler üzerinde yoğunlaşmış zekâlarda ortaya çıkarlar (Köz, 2004). Yöneticinin uzun yıllar çalıştığı görevler ve yoğunlaşmış olduğu konularda ortaya çıkan sezgilerinin doğruluk payının artması beklenmektedir.

Sezgi, dağınık bilgi ve deneyimlerin bir araya getirilmesidir. Sezgi, yeterli bilgi bulunmadığında boşlukları doldurmada önemli rol üstlenmektedir (Harper, 1988: 16). Düzenlenmemiş bilginin çokluğunda da önemli rol oynamaktadır. Çünkü toplanan bilgilerin hepsinin analitik işlemlere tabi tutulamaması ve süreci yavaşlatması, bilgilerin ayıklanma sürecinde sezgilerin kullanımını gerekli kılabilmektedir. Bütün olarak görme ve bütünleştirme, sezginin temel özelliklerindedir. Toplanan bilgilerin bütünleştirilmesi ve ifade edilebilmesi ise, ancak sezgiyle gerçekleşebilir.

Alternatiflerin oluşturulması safhasında daha önce kullanılan çözümler, ya da bu çözümlerin yeni durumlar için uyarlanması ve daha önce düşünülmemiş çözüm alternatifleri oluşturulabilir. Yaratıcılığın ön plana çıktığı bu safhada yönetimin sanat yönü ön plana çıkmaktadır. Yeteri kadar alternatifin bulunması ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ise, karar verenin sezgisine ve zekâsına göre değişiklik gösterecektir.

Alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasında, zamanın kısıtlı olması durumlarında, oluşturulan alternatiflerin çokluğu, değerlendirme süresini artıracaktır. Bu sürenin kısaltılması ise ancak sezgi ile olabilecektir. Seçim kriterine göre, sonuçları birbirine yakın olabilecek alternatiflerin seçilmesinde sezgi, karar verene yardım sağlayacaktır.

Parikh ve arkadaşlarının (1994) yaptığı çalışmada, sezginin hangi konularda karar vermeye yardımcı olacağı sorusuna cevap aramışlardır. Stratejik planlama, pazarlama, insan kaynakları yönetimi, araştırma ve geliştirme, halkla ilişkiler ve yatırım konularında anlamlı bulmuşlardır. Bu bölümlerde gelecekle ilgili tahminlerin yapılması, yeni ve yaratıcı fikirlere olan gereklilik, değerlendirme kriterlerinin belirsizliği ya da olmayışı ve karar ortamlarının belirsizliği, karar verenleri kararsız kalmamaları için sezgisel yaklaşıma yönlendirmektedir.

Analitik karar verme yöntemlerindeki gelişmelerle birlikte sezgi, geçerliliğinin olmayışı ya da az oluşundan dolayı küçümsenmektedir. Bu bir talihsizliktir çünkü sezgi,

karar vermede vazgeçilemeyecek bir unsurdur (Terry, 1972: 143). NASA görevlileri, astronot seçiminde bütün şartlarda uçmuş pilotlar arasından seçim yapmaktadır. Yetkililer, daha önceden benzetim yapılmamış bir problem çıktığında veya zaman kısıtlı olduğunda biliyorlar ki, astronotlar, bilgisayar benzetimlerinin avantajı olmadan karar vermek zorunda kalacaklar. İşte böyle durumlarda onların sezgisel kabiliyetlerinin görevin başarılması ve mürettebatın emniyeti konusunda çok önemli etkisi olacaktır. NASA görevlileri, sezgiyi paraşüt olarak değerlendirmektedirler (Harper, 1988: 15).

Belirsizliğin olmadığı, mevcut bilgilerin doğru ve yeterli olduğu, duruma uygun ve kullanılabilir çözüm tekniklerinin bulunduğu, zamanın kısıtlı olmadığı durumlarda analitik karar verme teknikleri tek başına etkili çözümler sunabilecektir. Paraşüt olarak değerlendirilen sezgisel yaklaşım ise, analitik yöntemlerin yetersizliğinde birincil yöntem olarak süreçte yer bulmaktadır. Diğer zamanlarda ise yedek paraşüt olarak karar verene yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

5.4.4. Kamu Yönetiminde Sezgisel Karar Verme

Kamu yöneticileri birçok konuda karar vermekle karşı karşıya bulunmakta ve toplumun sorunlarına çözüm aramaktadırlar. *“Kamu yönetimi karar sürecinde, etkili kararların elde edilmesinde birçok engel ve sorunun varlığı dikkati çekmektedir. Bu sorunlar; karar sürecinin karmaşık olması ve çalışanlarca anlaşılabilmesi, bilgi toplama aşamasının verimsizliği, ‘kamusallık’ ilkesinin karar sürecini çok zor ve karmaşık hale getirmesi, kamu yönetiminin ‘gizlilik’ ve ‘resmi sır’ ilkelerinin katılığı, kurum dışı diğer örgütlere yüksek derecede bağımlılık, yasal ve örgütsel kuralların çokluğu ve katılığı, karar sürecine politik baskıların çeşitli olumsuz etkileri, araştırma çalışmalarının yetersiz ve verimsiz oluşu, yönetimde eski kural ve uygulamalara aşırı bağımlılık, yetki-sorumluluk dengesizliği, çok katı merkezîyetçilik, hantal bürokrasi ve hiyerarşik yapı, kırtasiyecilik, gereğinden fazla ve verimsiz personel bulundurma, iletişim yetersizlikleri ve sorunları, karar sürecine astların gerekli olan katılımlarının engellenmesi, örgütsel hedeflerin anlaşılır ve ölçülebilir olmayışı, performans kriterinin belirsizliği, ödül-külfet dengesizliği, kamu yöneticilerin politik atamalarla sık sık değiştirilmesi, uzmanlık bilgisinden yeteri kadar yararlanmama, kurum dışı çıkar gruplarının baskısı ve bütçelerinin ödenek yoluyla belirlenmesi sonucu karar kriteri olarak ‘ekonomik olma’ ilkesinin benimsenmemesi ...”* olarak açıklanabilir (Özulucan,

1999: 181–182). Kamu yönetimi karar sürecinde yaşanan bu sorunlar, karar verme sürecini etkilemekte ve etkili ve başarılı kararların üretilmesini engellemektedirler.

Kamu yönetiminin amacı, kıt kaynaklarını kullanarak belirlenmiş toplumsal amaçları yerine getirmektir. Bu amaçların yerine getirilmesinde ise birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Sorunların giderilmesinde ise yönetimin en önemli fonksiyonlarından olan karar vermenin önemi ortaya çıkmaktadır. Karar verme sürecinin verimsizliği, sonuçları açısından, kamu yönetiminin bütününe sirayet etmektedir. Karar sürecinin kısaltılması, basit hale getirilmesi, kaynak israfının önlenmesi, performans ölçümlerinin kural ve düzenlemelere göre değil, ekonomik maliyetler ve verimlilik kıstaslarına göre yapılması, kamu yönetiminin devamı açısından büyük önem taşımaktadır.

Karar sürecinde çoğu kez rasyonel karar vermenin doğru karara ulaşmanın tek ve geçerli yol olduğu düşünülmektedir. Oysa mevcut karar ortamları ve karşılaşılan sorunlar, rasyonel karar verme için uygun şartları her zaman oluşturamamaktadır. Kamu kararlarının sonuçlarının çok önemli olması, yöneticilere çok fazla sorumluluk yüklemektedir. Kamu yöneticileri bu durumlar karşısında ise, eğer karşılaşılan sorunun çözümü için uygun bir kural bulamazsa, sorumluluğun oluşturduğu stresten kurtulabilmek için inisiyatif kullanmaktan kaçıp çözümsüzlüğü ve başkalarına sorumluluk yüklemeyi tercih etmektedir. Daha esnek kuralların varlığı ve etkili karar süreçleri oluşturulamadığı sürece kamu yöneticileri, ya karar vermekten kaçınarak sürecin yavaşlamasına ya da tıkanmasına sebep olacak ya da inisiyatif kullanarak analitik yöntemlerin boşluklarını sezgilerinin yardımıyla doldurmaya çalışacaktır.

Sezgi; belirsizliğin yüksek olduğu, kanun, tüzük, yönetmelik ve standart çalışma usullerinin yetersiz kaldığı, eldeki bilgilerin yeterli ve güvenilir olmadığı, birbirine yakın birçok seçeneğin yer aldığı ve zaman kısıtlı durumlarda mantıki kararlardan daha etkili olabileceği düşünülmektedir. Fakat söz konusu durumlara geçici ya da tatminkâr çözümler getirmesi, uzun vadede rasyonelliği sağlamasına yardımcı olamamaktadır.

Yönetim şeklini, sezgisel ya da analitik olarak karşılaştırmak büyük bir yanılgıdır. Her yönetici, yönetim bilimi ve yöneylem araştırmalarının sağladığı analitik yöntemleri kullanarak problemleri sistematik olarak analiz etmek zorundadır. Aynı zamanda her yönetici problemlere hızlı bir şekilde tepki göstermek zorundadır. Bunu da yılların tecrübe ve eğitimi sayesinde oluşan sezgi ve muhakeme edebilme kabiliyeti ile gerçekleştirecektir. Etkin yöneticinin problemlere yaklaşımlarını seçmek gibi bir lüksü

yoktur. Yönetici gibi davranmanın anlamı ise, bütün yönetim becerilerine hâkim olmak ve onları uygun oldukları durumlarda tatbik edebilmektir (Simon, 1987). Töremen, D. R. Wheeler'den aktardığına göre; örgütler, organizasyon amaçlarını gerçekleştirebilmek için rasyonel ve mantıklı düşünceyi, yaratıcı içgörü ve sezgi ile uzlaştırılabilen yöneticilere ihtiyaç duymaktadır (2004: 121). Toplumun ihtiyaçlarını karşılama konusunda, toplum adına kamu kaynaklarını kullanan kurumların büyük rolü ve kamu yöneticilerinin önemli fonksiyonları olmaktadır. Kamu yöneticileri, yönetimin artan güçlüklerine rağmen, karmaşık sorunlarla başa çıkabilecek karar becerilerine sahip olmak zorundadır. Geleneksel karar verme modellerinin ve yaklaşımlarının yönetime çok fazla katkısı olmayacağı düşünülse de, bütün karar problemlerinin formülleştirilememesi, yöneticilerin kişisel sezgi ve yargılarını kullanmalarına olanak sağlamaktadır. Böylece sezgi, karar verme sürecinde önemini ve geçerliliğini korumaktadır.

Kamu yönetiminde kural ve düzenlemelere bağlı kalınması, problem çözümünde yaratıcı düşünceyi baskı altına almaktadır. Aynı zamanda kamu yönetimi kararlarında olması gereken gerekçe zorunluluğu ile bir dayanak noktasıyla temellendirilemeyen sezgi olgusunun kullanımı çelişmektedir. Bu yüzden sezgisel karar verme tek başına kullanılabilir bir yöntem olarak değil, analitik yöntemlerin bıraktığı boşlukların doldurulmasında ve karar verme sürecinin uzayarak zaman ve kaynak israfının önlenmesi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılabilmesi amacıyla analitik ve sezgisel yöntemlerin birleştirilerek kullanılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

5.4.5. Kamu Yönetiminde Sezgisel Karar Vermenin Uygulama Alanları

Kamu yönetimi karar sürecinde yaşanan sorunların, karar sürecini etkilediği ve etkili ve başarılı kararların üretilmesini zorlaştırdığını daha önce belirtmiştik. Toplumun sorunlarına çözüm arayan, huzur ve refahını artırmak için çaba gösteren kamu yönetimi, aynı zamanda karar sürecindeki eksikliklerini giderebilmek için çalışmalarını sürdürmektedir. Sezgi ise, belirtilen karar süreci sorunlarının aşılmasında kullanılan öznel çözümlerden biri olarak kullanılabilmesi değerlendirilmektedir.

Karar verme işlevinde amaç, doğru ve güvenilir karar vermenin yanında, yaşadığımız dinamik dünyaya uyum sağlayacak hızlı kararlar verebilmektir. Kısa süre

içerisinde hızlı kararlar verebilmeyi sağlayabilecek yöntem olarak değerlendirilen sezgisel karar verme, analitik yöntemlerde olduğu gibi bütün bölümlerde uygulama alanı ve kolaylığı sağlayamamaktadır. Sezgisel karar vermenin uygulama alanı bulabileceği kuruluşları aşağıdaki gibi örneklebiliriz.

- **Araştırma geliştirme kurumları:** Bilim ve teknolojiyi ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüştürmek, giderleri azaltmak ve topluma sunulan hizmetleri ve kalitesini artırmak amacını güden araştırma geliştirme kuruluşlarında yaratıcı düşüncenin yoğunlaşmasıyla sezgisellik ön plana çıkabilir.
- **Askeri güvenlik kuruluşları:** Günümüz savaş ortamları teknolojinin hızlı gelişmesiyle muharebe meydanlarından sokak çatışmalarına dönüşmektedir. Muharebe ortamlarının çeşitlenmesi, düşmanın her yerde olabileceği durumlarda imkan ve kabiliyetlerinin bilinmemesi, hazırlık ve reaksiyon sürelerinin kısıtlanması, gerçek zamanlı bilgilerin elde edilmesi sonucu planlamadan ziyade şartlara uyum sağlanması, küçük birlik komutanlarının inisiyatif kullanma gerekliliği sezginin kullanılmasına olanak sağlamaktadır.
- **Kolluk kuvvetleri:** Suçların önlenmesi ve takibinde kolluk kuvvetleri, delillerin toplanması ve birleştirmesinde, araştırmanın yönlendirilmesinde ve soruşturmaların yürütülmesinde sezgiye başvurabilir.
- **Sağlık kuruluşları:** Doktorun hastalığı teşhisinde sezgi etkilidir. Elde edilen bilimsel bulguların birleştirilmesinde sezgiden faydalanılabilir. Zamanın etkin kullanılmaması sonucu ölümle sonuçlanabilecek vakaların kabul edildiği acil bölümlerinde, çalışanların hasta ve yaralıları tanımının hemen konulabilmesi ve ona uygun tetkiklerin yapılabilmesinde, bilgi depolarından bilginin çağırılması sonucu ortaya çıkan sezgilerin kullanılmasına ihtiyaç duyulacaktır.
- **Kriz yönetim kuruluşları:** Tahmin edilebilen krizler için ön hazırlıklar yapılabilir. Bu planlamalar, daha önce bu krizleri yaşamış olanların bilgi ve birikimlerinden faydalanılarak oluşturulabilir. Daha önce yapılan hazırlık ve çalışmalar emsal teşkil edebilir. Yapılmış olan hatalı ve doğru davranışlar, hareket tarzlarının oluşturulmasında büyük faydalar sağlayabilir.
- **Acil müdahale kuruluşları:** Örneğin, yangının nerede ve ne zaman çıktığını bilmeyen itfaiyecinin reaksiyonu sezgiseldir. Yangın içerisinde kimsenin olup

olmadığı, nereden girilmesi ve çıkılmasının tespiti, geçmiş tecrübe ve bilgi birikiminden oluşan sezgilere dayanmaktadır.

Yukarıda sayılan örneklerin çoğaltılabilmesi mümkündür. Verilen örnek durumlarla kamu yönetim kuruluşlarının karşılaşabileceği değerlendirilmektedir. Kamu yönetimi karar verme sürecinde var olan kanun, tüzük, yönetmelik, kurallar ve düzenlemelere olan bağlılık, yöneticilerin inisiyatif kullanmalarını engellediği düşünülmektedir. Belirtmiş olduğumuz durumlarda ise, kanun tüzük ve yönetmelikler ise yetersiz kalabilmektedir. Gerekçe zorunluluğu kamu yönetiminde karar verirken sezginin kullanılması için engel olarak görülebilir. Fakat kamu yöneticilerinin belirtilen durumlarda sezgilerini kullanıp kullanmadıkları, inisiyatifle ilgili olan yargıları değiştirebileceği düşünülmektedir.

6. BÖLÜM

TÜRK MERKEZİ YÖNETİMİNDE SEZGİSEL KARAR VERME ARAŞTIRMASININ BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ

Kamu yöneticilerinin, vermiş oldukları kararlar geniş bir toplumsal alanı etkilemektedir. Yöneticilerin karşılaştıkları problemler ve bunların çözüm yollarının bilinmesi, başarının artırılması için gerekli olmaktadır. Bu yüzden kamu yöneticilerinin karar verirken kullanmış olduğu yöntemler ve toplumu etkileyen kararlarının isabetlilik dereceleri önem kazanmaktadır. Bu maksatla, kamu kurum ve kuruluşlarının merkezi örgütlerinde çalışan yöneticilerin sezgiye olan bakış açısı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın bu kısmında öncelikle yöneticilerin demografik özelliklerine ait bulgular açıklanmıştır. Daha sonra karşılaştıkları karar ortamları, sezgi gücünden faydalanma sıklığı ve kararlarındaki isabetlilik derecesine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulguları, söz konusu araştırma alanını yansıtmaktadır. Kamu yöneticilerinin anket sorularına verdikleri cevaplara dayanılarak çözümlenmeler yapılmıştır. Üç boyutu bulunan araştırmamızda, sorular ayrı ayrı değerlendirilmek yerine, soruların boyut bütünlüğünde değerlendirilmesi benimsenmiştir.

6.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Araştırma alanını oluşturan kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticilere anket formunun uygulanması ile elde edilen veriler, frekanslar ve yüzdeler kullanılarak aşağıdaki çizelgelerde özetlenmiştir.

Kamu yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları çizelge-1’de verilmiştir.

Çizelge-1 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

| Cinsiyet | Sayı | % |
|----------|------|-------|
| Bay | 79 | 84 |
| Bayan | 15 | 16 |
| Toplam | 94 | 100.0 |

Anket formunun uygulandığı 94 yöneticinin cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında, çoğunun % 84 oranıyla erkek olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımları çizelge-2’de verilmiştir.

Çizelge-2 Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları

| Yaş | Sayı | % |
|--------------|-----------|-------------|
| 30-37 | 4 | 4.3 |
| 38-45 | 32 | 34.0 |
| 46-53 | 46 | 48.9 |
| 54 ve üzeri | 12 | 12.8 |
| Toplam | 94 | 100.0 |

Çizelge-2 incelendiğinde; yöneticiler, genellikle % 48.9 oranı ile 46-53 yaş aralığında toplanmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu % 82.9 gibi büyük bir oranla 38-53 yaş aralığında bulunmaktadır. Araştırma kapsamımızdaki kamu yöneticilerinin çoğunluğunun yaşlı olduğu tespit edilmiştir. En genç yönetici 37, en yaşlı yönetici ise 59 yaşındadır.

Yöneticilerin doğum bölgelerine göre dağılımları çizelge-3’te verilmiştir.

Çizelge-3 Yöneticilerin Doğum Bölgelerine Göre Dağılımları

| Bölgeler | Sayı | % |
|-------------------|-----------|-------------|
| Akdeniz | 3 | 3.2 |
| Doğu Anadolu | 14 | 14.9 |
| Ege | 4 | 4.3 |
| Güneydoğu Anadolu | 2 | 2.1 |
| İç Anadolu | 46 | 48.9 |
| Karadeniz | 16 | 17.0 |
| Marmara | 9 | 9.6 |
| Toplam | 94 | 100.0 |

Araştırmaya katılanların doğum bölgelerine bakıldığında % 48.9 ile İç Anadolu bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle, Ankara’nın % 28 gibi bir oranla çoğunlukta olması, kamu yöneticilerinin ebeveynlerinin de kamu çalışanı olduğunu düşündürmektedir.

Yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre dağılımları çizelge-4'te verilmiştir.

Çizelge-4 Yöneticilerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımları

| Öğrenim Düzeyi | Sayı | % |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Ön lisans | 13 | 13.8 |
| Lisans | 65 | 69.1 |
| Yüksek lisans/Doktora | 16 | 17.0 |
| Toplam | 94 | 100.0 |

Kamu yöneticilerinin öğrenim düzeyi dağılımlarına bakıldığında, en fazla yoğunluğu % 69.1 ile lisans mezunu yöneticiler oluşturmaktadır.

Yöneticilerin öğrenim bölümlerine dağılımları çizelge-5'te verilmiştir.

Çizelge-5 Yöneticilerin Öğrenim Bölümlerine Göre Dağılımları

| Bölüm | Sayı | % |
|------------------------|-----------|-------------|
| Fen Bilimler | 32 | 34.4 |
| Sosyal Bilimler | 61 | 65.6 |
| Toplam | 93 | 100.0 |

Çizelge-5'te görüldüğü gibi kamu yöneticilerinin çoğunluğu, sosyal bilimlerden mezun olmuştur.

Yöneticilerin yönetim kademelerine göre dağılımları çizelge-6'da verilmiştir.

Çizelge-6 Yöneticilerin Yönetim Kademelerine Göre Dağılımları

| Yönetim Kademesi | Sayı | % |
|-------------------|-----------|-------------|
| Alt Kademe | 65 | 69.1 |
| Orta Kademe | 27 | 28.7 |
| Üst Kademe | 2 | 2.1 |
| Toplam | 94 | 100.0 |

Çizelge-6'da görüldüğü gibi örneklemimizdeki yöneticilerin büyük çoğunluğu, alt kademe yöneticilerinden oluşmaktadır. Yönetim kademesi arttıkça azalan bir dağılım beklenmesine rağmen, bu şekilde bir dağılım oluşmasına sebep olarak orta ve özellikle üst seviye yöneticilerin iş yoğunluğunu öne sürerek anketlere katılma gönüllülüğünü ortaya koymamalarıdır. Örneklemimizde; alt kademe yöneticileri şube müdürlerini, orta kademe yöneticileri daire başkanlarını, üst kademe yöneticileri ise müsteşarlar ve genel müdürleri ifade etmektedir.

Yöneticilerin halen bulunmuş oldukları kadrodaki görev sürelerinin dağılımları çizelge-7’de verilmiştir.

Çizelge-7 Yöneticilerin Görev Sürelerine Göre Dağılımları

| Görev Süresi | Sayı | % |
|-----------------|-----------|-------------|
| 1-5 yıl | 46 | 48.9 |
| 6-10 yıl | 30 | 31.9 |
| 11-15 yıl | 8 | 8.5 |
| 16 yıl ve üzeri | 10 | 10.6 |
| Toplam | 94 | 100.0 |

Çizelge-7’de görüldüğü gibi örnekleminizde yer alan yöneticilerin görev süreleri çoğunlukla % 48.9 oranı ile 1-5 yıl arasında toplanırken, görev süresi 10 yıla kadar olan yöneticilerin oranı % 80.8 olmaktadır. Buna sebep olarak, siyasi güçlerin kendine yakın kişilerle çalışmak istemesi kamu yöneticilerinin görev sürelerinin kısılmasına yol açmaktadır. Çoğunlukla yeni olan yöneticilerin, en az görevde kalma süresi 1 yıl olurken, aynı görevde 28 yılını dolduran yöneticilere de rastlanmaktadır. Kamu yöneticilerinin politik atama ve baskılar nedeniyle görev sürelerinin kısa olması, daha önceden yapılan plan ve projelerin kesintiye uğramasına ve karar verme sürecinin tıkanmasına neden olmaktadır. Yeni yönetimin var olan karar sürecine uyum sağlaması ise, uzun zaman almaktadır.

Yöneticilerin toplam hizmet yıllarına göre dağılımları çizelge-8’de verilmiştir.

Çizelge-8 Yöneticilerin Toplam Hizmet Yıllarına Göre Dağılımları

| Toplam Hizmet Yılı | Sayı | % |
|--------------------|-----------|-------------|
| 1-10 yıl | 1 | 1.1 |
| 11-20 yıl | 30 | 31.9 |
| 21-30 yıl | 51 | 54.3 |
| 31 yıl ve üzeri | 12 | 12.8 |
| Toplam | 94 | 100.0 |

Genelde yaşlı olduğu gözlenen kamu yöneticilerinin % 1.1’i 1-10 yıldan az, % 31.9’unun 11-20 yıl, % 54.3’ünün 21-30 yıl, %12.8’inin ise 31 yıldan fazla bir süredir kamu kurum ve kuruluşlarında çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin, % 98.9’unun 10 yıldan fazla kamu hizmeti bulunmaktadır. En az toplam hizmet yılı 9 iken, en fazla toplam hizmet yılının 38 olduğu belirlenmiştir.

6.2. Karşılaşılan Karar Ortamları Boyutuna İlişkin Bulgular

Kamu yöneticilerinin sezgisel yaklaşıma ilişkin görüşlerinin belirlenebilmesi için oluşturulan “**Kamu yöneticileri sezgisel yaklaşıma uygun karar ortamları ile karşılaşmaktadır**” hipotezinin test edilebilmesine ilişkin veriler, bunların frekans ve ortalama değerleri, aşağıdaki çizelge-9’da verilmiştir.

Hipotezin kabul edilebilmesi için, aritmetik ortalama olarak en az ($X= 2.50$) olması ve frekans olarak çoğu zaman ya da her zaman seçeneğinde yoğunlaşması, gerekli şartlar olarak belirlenmiştir.

Kamu yöneticilerinin görüşleri arasında farklılıklar olup olmadığını belirleyebilmek için; cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, öğrenim bölümü, yönetim kademesi, görev süresi ve toplam hizmet yılı bağımsız değişkenlerine göre karşılaştırmalar yapılmıştır.

Çizelge-9 Kamu Yöneticilerinin Karşılaşmış Oldukları Karar Ortamlarına İlişkin Cevaplarının Frekans ve Ortalamaları

| KARAR ORTAMI | | Hiçbir zaman | | Ara sıra | | Çoğu zaman | | Her zaman | | X |
|-----------------|---|--------------|------|---------------|-------------|------------|------|-----------|-----|-------------|
| | | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | |
| 1 | Belirsizliğin yüksek olduğu durumlara karşılaşıyor musunuz? | 2 | 2.1 | 66 | 70.2 | 26 | 27.7 | - | - | 2.26 |
| 2 | Karar verirken, daha önce hiç karşılaşmadığımız problemler ortaya çıkıyor mu? | 2 | 2.1 | 81 | 86.2 | 11 | 11.7 | - | - | 2.10 |
| 3 | Karar verirken, kanun, tüzük, yönetmelik ve standart çalışma usullerinin yetersiz kaldığı durumlara karşılaşıyor musunuz? | 12 | 12.8 | 76 | 80.9 | 4 | 4.3 | 2 | 2.1 | 1.96 |
| 4 | Bulduğunuz makam gereği, ihtiyacınız olan yeterli bilgiye, tam olarak ulaşamadığınız zamanlar oluyor mu? | 26 | 27.7 | 61 | 64.9 | 6 | 6.4 | 1 | 1.1 | 1.81 |
| 5 | Elinizdeki bilgilerin güvenilirliği konusunda şüphe duyuyor musunuz? | 42 | 44.7 | 49 | 52.1 | 2 | 2.1 | 1 | 1.1 | 1.60 |
| 6 | Kısa süre içerisinde karar vermek durumunda kalıyor musunuz? | 4 | 4.3 | 42 | 44.7 | 41 | 43.6 | 7 | 7.4 | 2.54 |
| 7 | Birbirine yakın birçok seçenek arasından tercih yapmak zorunda kalıyor musunuz? | 8 | 8.5 | 66 | 70.2 | 19 | 20.2 | 1 | 1.1 | 2.14 |
| ORTALAMA | | % 14.6 | | % 67.0 | | % 16.6 | | % 1.8 | | 2.06 |

X: Aritmetik Ortalama

Yukarıdaki çizelgenin incelenmesinden de görüleceği gibi; kamu yöneticileri, çoğunlukla sezgisel karar vermeye uygun karar ortamlarıyla karşılaşma sıklığına ilişkin bütün sorulara “ara sıra” olarak cevap vermişlerdir. Hem aritmetik ortalama ($X= 2.06$) hem de oransal olarak % 67.0 gibi bir değerle, kamu yöneticilerinin “ara sıra” sezgisel karar vermeye uygun karar ortamları ile karşılaştıkları tespit edilmiştir.

Aritmetik ortalama ($X= 2.06 < X= 2.50$) ve frekans (% 67.0 oranıyla ara sıra) verileri, hipotezin kabul edilebilmesi için gerekli şartları sağlamamaktadır. **Birinci hipotez reddedilmiştir.**

Cinsiyet değişkenine göre karşılaşılan karar ortamlarına göre yöneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmemiştir. Karar ortamı boyutuna ilişkin sorulara erkek yöneticiler % 65.3 oran ve ($X= 2.05$) ortalama ile bayan yöneticiler ise % 76.2 oran ve ($X= 2.07$) ortalama ile “ara sıra” olarak cevaplandırmışlardır.

Yaş değişkenine göre karşılaşılan karar ortamlarına göre yöneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmemiştir. 30–37 yaş aralığında % 85.7 oran ve ($X= 2.07$) ortalama; 38–45 yaş aralığında % 68.8 oran ve ($X= 2.06$) ortalama; 46–53 yaş aralığında % 64.9 oran ve ($X= 2.06$) ortalama ve son olarak 54 yaş ve üzerinde ise % 64.3 oran ve ($X= 2.01$) ortalama ile “ara sıra” olarak gözlenmiştir. Yaş arttıkça sezgisel karar vermeye uygun karar ortamları ile karşılaşma oranı küçük aralıklarla azaldığı görülmektedir.

Öğrenim düzeyi değişkenine göre karşılaşılan karar ortamlarına göre yöneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmemiştir. Ön lisans mezunu yöneticiler % 68.1 oran ve ($X= 1.90$) ortalama; lisans mezunu yöneticiler % 65.3 oran ve ($X= 2.08$) ortalama ve yüksek lisans veya doktora yapan yöneticiler ise % 73.2 oran ve ($X= 2.05$) ortalama ile “ara sıra” seçeneğini tercih etmektedirler.

Öğrenim bölümü değişkenine göre; fen bilimleri mezunu yöneticiler % 66.1 oran ve ($X= 2.12$) ortalama; sosyal bilimler mezunu yöneticiler ise % 67.2 oran ve ($X= 2.03$) ortalama ile “ara sıra” sezgisel karar vermeye uygun karar ortamları ile karşılaştıklarını beyan etmişlerdir. Görüşleri arasında farklılık tespit edilmemiştir.

Yönetim kademesi değişkenine göre; alt kademe yöneticiler % 66.6 oran ve ($X= 2.01$) ortalama ve orta kademe yöneticiler % 68.8 oran ve ($X= 2.12$) ortalama ile “ara sıra” seçeneğinde yoğunlaşırken, üst kademe yöneticiler ise % 57.1 oran ile “ara sıra” seçeneğini seçerken, ($X= 2.50$) aritmetik ortalama ile “çoğu zaman” seçeneğine

yakınlaşmaktadır. Bu durum her kademedeki yöneticilerin karşılaştıkları ve çözmek zorunda oldukları problemlerin farklılaştığını göstermektedir. Üst kademelerde belirsizliğin hâkim olması, verilecek kararların stratejik kararlar olarak sonuçlanmasını sağlamaktadır.

Görev yılı değişkenine göre; kadrosunda 5 yıla kadar görev yapan yöneticiler % 68.0 oran ve ($X= 2.08$) ortalama; 10 yıla kadar görev yapan yöneticiler % 67.1 oran ve ($X= 2.07$) ortalama; 15 yıla kadar görev yapan yöneticiler % 58.9 oran ve ($X= 1.98$) ortalama ve son olarak 16 yıl ve daha fazla görev yapan yöneticiler ise % 68.6 oran ve ($X= 1.94$) ortalama ile “ara sıra” sezgisel karar vermeye uygun karar ortamları ile karşılaşmaktadır. Yöneticilerin görüşleri arasında farklılık bulunamamıştır.

Toplam hizmet yılı değişkenine göre; yöneticilerin görüşleri arasında farklılık görülmemiştir. Toplam hizmet yılı 10 yıla kadar olan yöneticiler % 85.7 oran ve ($X= 1.86$) ortalama; 20 yıla kadar olan yöneticiler % 69.5 oran ve ($X= 2.11$) ortalama; 30 yıla kadar olan yöneticiler % 66.1 oran ve ($X= 2.05$) ortalama ve son olarak 31 yıl ve daha fazla hizmet yılı bulunan yöneticiler ise % 63.1 oran ve ($X= 1.96$) ortalama ile sezgisel karar vermeye uygun karar ortamlarıyla “ara sıra” karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

6.3. Sezgi Gücünden Faydalanma Sıklığı Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırma alanındaki kamu yöneticilerinin karşılaştığı karar ortamlarında sezgi gücünden faydalanıp faydalanmadığını test edebilmek için sekiz maddeden oluşan soru grubu hazırlanmıştır. **“Kamu yöneticileri karşılaştığı bu durumlarda sezgi gücünden faydalanmaktadır”** hipotezinin test edilebilmesine ilişkin veriler, bunların frekans ve ortalama değerleri aşağıdaki çizelge-10’da verilmiştir.

Hipotezin kabul edilebilmesi için, aritmetik ortalama olarak en az ($X= 2.50$) olması ve frekans olarak çoğu zaman ya da her zaman seçeneğinde yoğunlaşması, gerekli şartlar olarak belirlenmiştir.

Genellikle sezgisel karar vermeye uygun ortamlarla karşılaşmayan kamu yöneticilerinin, karşılaştıkları zaman sezgisel güçten faydalanma sıklığına ilişkin veriler çizelge-10’da verilmiştir.

Çizelge-10 Kamu Yöneticilerinin Sezgi Gücünden Faydalanma Sıklığına İlişkin Cevaplarının Frekans ve Ortalamaları

| SEZGİ GÜCÜNDEN FAYDALANMA SIKLIĞI | | Hiçbir zaman | | Ara sıra | | Çoğu zaman | | Her zaman | | X |
|--------------------------------------|---|--------------|------|-----------|-------------|---------------|-------------|-----------|-------------|-------------|
| | | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | |
| 1 | Karar verirken, muhakeme gücünüze (yargılarınıza) güvenir misiniz? | 1 | 1.1 | 8 | 8.5 | 58 | 61.7 | 27 | 28.7 | 3.18 |
| 2 | Geçmiş bilgi ve tecrübelerinizin kararlarınızı üzerinde etkisi var mıdır? | 1 | 1.1 | 3 | 3.2 | 38 | 40.4 | 52 | 55.3 | 3.50 |
| 3 | Elinizdeki bilgilerle mantık yürüterek soruna çözüm arar mısınız? | 2 | 2.1 | 19 | 20.2 | 50 | 53.2 | 23 | 24.5 | 3.00 |
| 4 | En iyi karara ulaşmaktan ziyade, kısa sürede tatminkâr sonuçlara ulaşmayı yeğler misiniz? | 24 | 25.5 | 47 | 50.0 | 18 | 19.1 | 5 | 5.3 | 2.04 |
| 5 | Zor bir seçimle karşı karşıya kalınca kalbinizin sesini dinler misiniz? | 12 | 12.8 | 51 | 54.3 | 23 | 24.5 | 8 | 8.5 | 2.29 |
| 6 | İçinize doğanlar genellikle doğru çıkar mı? | 1 | 1.1 | 26 | 27.7 | 61 | 64.9 | 6 | 6.4 | 2.77 |
| 7 | Bir işin bittiğinde alacağı şekli gözünüzde canlandırabilir misiniz? | - | - | 11 | 11.7 | 58 | 61.7 | 25 | 26.6 | 3.15 |
| 8 | Nedenlerini bilmeden doğru karara ulaştığımız zamanlar olur mu? | 25 | 26.6 | 63 | 67.0 | 6 | 6.4 | - | - | 1.80 |
| ORTALAMA | | % 8.8 | | % 30.3 | | % 41.5 | | % 19.4 | | 2.72 |

Karşılaşılan karar ortamları boyutunda görülen tek seçenekte yoğunlaşma, bu boyutta görülmemektedir. Kamu yöneticilerinin geçmiş bilgi ve tecrübeleri, kararları üzerinde “her zaman” etkili olurken, muhakeme güçlerine “çoğu zaman” güvenmektedir. Nedenlerini bilmeden doğru karara ulaştıkları zamanlar az olurken, kalplerinin sesini çok fazla dinlemeden en iyi karara ulaşabilmek için çaba sarf etmektedirler.

Kamu yöneticilerinin karşılaştıkları karar ortamlarında sezgi gücünden faydalanma sıklığına ilişkin sorulara verdikleri cevaplara göre, **% 41.5** oranı ve (**X= 2.72**) ortalama ile “**çoğu zaman**” sezgi gücünden faydalandıkları tespit edilmiştir.

Aritmetik ortalama (**X= 2.72 > X= 2.50**) ve frekans (**% 41.5 oranıyla çoğu zaman**) verileri, hipotezin kabul edilebilmesi için gerekli şartları sağlamaktadır. **İkinci hipotez kabul edilmiştir.**

Cinsiyet değişkenine göre; sezgi gücünden faydalanma sıklığına ilişkin görüşler arasında farklılık görülmemiştir. Erkek yöneticiler **% 40.0** oran ve (**X= 2.73**) ortalama

ve bayan yöneticiler % 49.2 oran ve ($X= 2.62$) ortalama ile “çoğu zaman” sezgi gücünden faydalandıkları belirlenmiştir.

Yaş değişkenine göre sezgi gücünden faydalanma sıklığı, “çoğu zaman” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. % 34.4 oranıyla 54 yaş ve üzerindeki yöneticiler ise “ara sıra” faydalandıklarını belirtmişlerdir. Aritmetik ortalama olarak en yüksek faydalanma sıklığı ise ($X= 2.81$) ile 54 yaş ve üzerindeki de olduğu görülmüştür. Bu durum, yaşlı yöneticilerin geçmiş bilgi ve birikimlerinin fazla oluşunu, mevzuata hâkimiyetlerini ve tecrübelerine olan güveni göstermektedir.

Öğrenim düzeyi değişkenine göre sezgi gücünden faydalanma sıklığı; ön lisans mezunlarında % 36.5 oran ve ($X= 2.60$) ortalama ile “ara sıra” olarak belirlenirken, lisans mezunlarında % 42.9 oran ve ($X= 2.73$) ortalama ve yüksek lisans veya doktora yapmış yöneticilerde ise % 43.0 oran ve ($X= 2.73$) ortalama ile “çoğu zaman” olduğu gözlenmiştir.

Öğrenim bölümü değişkenine göre sezgi gücünden faydalanma sıklığı; fen bilimleri mezunlarında % 37.9 oran ve ($X= 2.77$) ortalama, sosyal bilimler mezunlarında ise % 44.3 oran ve ($X= 2.69$) ortalama ile “çoğu zaman” olarak gerçekleşmiştir.

Yönetim kademesi değişkenine göre sezgi gücünden faydalanma sıklığı; alt kademe yöneticilerinde % 44.4 oran ve ($X= 2.71$) ortalama; orta kademe yöneticilerinde % 44.9 oran ve ($X= 2.70$) ortalama ile “çoğu zaman” olurken, üst kademe yöneticilerinde ise % 37.5 oran ve ($X= 3.00$) ortalama ile “her zaman” olarak belirlenmiştir. Farklılaşma, üst kademe yöneticilerinin daha farklı ve belirsiz karar süreçleri ile karşılaşma oranının yüksek olmasından kaynaklanabilmektedir.

Görev yılı 1–5 yıl olan yöneticiler, % 44.0 oran ve ($X= 2.67$) ortalama; 6–10 yıl olan yöneticiler, % 41.7 oran ve ($X= 2.81$) ortalama ve 11–15 yıl olan yöneticiler % 39.1 oran ve ($X= 2.86$) ortalama ile “çoğu zaman” seçeneğinde yoğunlaşırken, 16 yıl ve üzeri görev süresi olan yöneticilerin ise % 36.3 oranı ile “ara sıra” seçeneğini tercih ettiği gözlenmektedir. Aritmetik ortalamanın ($X= 2.53$), bir alt düzeye olan yakınlığı, bunu destekler niteliğindedir.

Toplam hizmet yılı 1–10 yıl olan yöneticilerin % 62.5 oran ve ($X= 2.88$) ortalama, 11–20 yıl olan yöneticilerin % 45.0 oran ve ($X= 2.65$) ortalama ve 21–30 yıl

olan yöneticilerin % 43.4 oran ve ($X= 2.72$) ortalama ile “çoğu zaman” sezgisel güçten faydalanırken, toplam hizmet yılı 31 ve üzeri olan yöneticiler ise % 35.4 oran ile “ara sıra” sezgisel güçten faydalandıklarını belirtmişlerdir.

6.4. Kararlarındaki İsbetlilik Derecesi Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırma alanındaki kamu yöneticilerinin kararlarındaki isabet derecesinin belirlenebilmesi için yedi maddeden oluşan soru grubu hazırlanmıştır. Kamu yöneticilerinin kararlarındaki isabet derecesinin belirlenebilmesi için oluşturulan “Sezgisel olarak aldığı kararların isabetlilik derecesi yüksektir” hipotezinin test edilebilmesine ilişkin veriler, bunların frekans ve ortalama değerleri aşağıdaki çizelge-11 'de verilmiştir.

Hipotezin kabul edilebilmesi için, aritmetik ortalama olarak en az ($X= 3.25$) olması ve frekans olarak iyi ya da yüksek seçeneğinde yoğunlaşması, gerekli şartlar olarak belirlenmiştir.

Çizelge-11 Kamu Yöneticilerinin Kararlarındaki İsbetlilik Derecelerine İlişkin Cevaplarının Frekans ve Ortalamaları

| İSBETLİLİK DERECESİ | | Düşük | | Orta | | İyi | | Yüksek | | X |
|---------------------|---|-------|-----|-------|------|--------|------|--------|------|-------------|
| | | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | Sayı | % | |
| 1 | Verdiğiniz kararlar ne derecede doğrudur? | 1 | 1.1 | 2 | 2.1 | 49 | 52.1 | 42 | 44.7 | 3.40 |
| 2 | Karar verirken ne derecede eminsiniz? | 1 | 1.1 | 6 | 6.4 | 37 | 39.4 | 50 | 53.2 | 3.45 |
| 3 | Verdiğiniz kararın zamanlaması ne derecede uygundur? | 1 | 1.1 | 6 | 6.4 | 50 | 53.2 | 37 | 39.4 | 3.31 |
| 4 | Kararlarınız ne derecede uygulama alanı bulmuştur? | 6 | 6.4 | 16 | 17.0 | 42 | 44.7 | 30 | 31.9 | 3.02 |
| 5 | Verdiğiniz kararlar üstlerinizce ne derecede onaylanmaktadır? | 4 | 4.3 | 9 | 9.6 | 49 | 52.1 | 32 | 34.0 | 3.16 |
| 6 | Verdiğiniz kararların etkilediği ya da uygulayacak kişiler arasında kabul derecesi nedir? | 2 | 2.1 | 2 | 2.1 | 47 | 50.0 | 43 | 45.7 | 3.39 |
| 7 | Verdiğiniz kararların çevrenizdeki kişiler tarafından beğenilme derecesi nedir? | 2 | 2.1 | 6 | 6.4 | 40 | 42.6 | 46 | 48.9 | 3.38 |
| ORTALAMA | | % 2.6 | | % 7.1 | | % 47.7 | | % 42.6 | | 3.30 |

Türk merkezi yönetimindeki kamu yöneticileri, sezgisel gücü kullanarak verdikleri kararlarındaki isabetlilik derecelerinin % 47.7 ile “iyi” olduğunu ve ($X= 3.30$) ortalama ile “yüksek” olduğunu ifade etmişlerdir. Aritmetik ortalamaya göre kararlarındaki isabet derecesinin “yüksek” olarak çıkmasının sebebi, frekansların “iyi” seçeneğinden sonra en fazla “yüksek” seçeneğinde yoğunlaşmasından kaynaklanmaktadır.

Aritmetik ortalama ($X= 3.30 > X= 3.25$) ve frekans (% 47.7 oranıyla iyi derecede) verileri, hipotezin kabul edilebilmesi için gerekli şartları sağlamaktadır. **Üçüncü hipotez kabul edilmiştir.**

Cinsiyet değişkenine göre bayan yöneticiler, % 48.1 oran ve ($X= 3.10$) ortalama ile kararlarının “iyi” derecede olduğunu düşünürken, erkek yöneticiler ise % 63.8 oran ve ($X= 3.34$) ortalama ile kararlarının “yüksek” derecede isabetli olduğunu düşünmektedir. Görüşler arasında, hem oran hem de ortalamalar açısından farklılaşma görülmektedir.

Yaş değişkenine göre kararların isabetlilik derecesi; 30–37 yaş aralığı yöneticiler de % 85.7 oran ve ($X= 3.14$) ortalama, 38–45 yaş aralığındaki yöneticiler de % 46.5 oran ve ($X= 3.06$) ortalama ve 54 yaş ve üzerindeki yöneticilerde % 51.0 oran ve ($X= 3.25$) ortalama ile “iyi” olarak değerlendirilirken, 46–53 yaş aralığındaki yöneticiler de ise, % 49.5 oran ve ($X= 3.50$) ortalama ile “yüksek” olarak belirlenmiştir.

Öğrenim düzeyine değişkenine göre, ön lisans mezunu yöneticiler % 60.4 oran ve ($X= 3.58$) ortalama ile kararlarının isabet derecesini “yüksek” olarak değerlendirirken, lisans mezunu yöneticiler % 47.3 oran ve ($X= 3.30$) ortalama ve yüksek lisans veya doktora yapmış yöneticiler % 57.1 oran ve ($X= 3.08$) ortalama ile kararlarındaki isabetlilik derecesini “iyi” olarak değerlendirmektedirler. Bu durum, ön lisans mezunu yöneticilerin kararlarına ya çok güvendiklerini ya da aşırı iyimser olduklarından doğru ve güvenilir tespitler yapamadıklarını düşündürmektedir.

Öğrenim bölümlerine göre; fen bilimleri mezunu yöneticiler ve sosyal bilimler mezunu yöneticilerin isabetlilik derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Yönetim kademelerine göre kararlarındaki isabetlilik dereceleri; alt kademe yöneticilerinde ($X= 3.32$) ve orta kademe yöneticilerinde ($X= 3.30$) ortalama ile

“yüksek” olurken, üst kademe yöneticilerinde ($X= 2.79$) ise “iyi” derecede olduğu görülmektedir.

Halen bulunmuş oldukları görevlerinde çalışma sürelerine göre; 1–5 yıl arasında görev yapan yöneticiler, % 54.3 oran ve ($X= 3.16$) ortalama ile kararlarındaki isabet derecesini “iyi” olarak değerlendirirken; 6–10 yıl arasında görev yapan yöneticiler, % 47.1 oran ve ($X= 3.40$) ortalama; 11–15 yıl arasında görev yapan yöneticiler % 53.6 oran ve ($X= 3.36$) ortalama ve 16 yıl ve üzeri görev yapan yöneticiler ise % 65.7 oran ve ($X= 3.63$) ortalama ile “yüksek” olarak değerlendirmektedirler.

Toplam hizmet yılı değişkenine göre; 1–10 arası hizmet yılına sahip yöneticiler, % 100 oran ve ($X= 3.00$) ortalama; 11–20 arası hizmet yılına sahip yöneticiler, % 56.7 oran ve ($X= 3.09$) ortalama ile “iyi” olarak değerlendirirken; 21–30 arası hizmet yılına sahip yöneticiler, % 50.1 oran ve ($X= 3.42$) ortalama ve 31 yıl ve üzeri hizmete sahip yöneticiler ise % 52.4 oran ve ($X= 3.38$) ortalama ile “yüksek” isabet dereceli kararlar verdiklerine inanmaktadırlar.

7. BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

Problemlerin çözümünde ve toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasında organizasyonların büyük payı ve yöneticilerin önemli fonksiyonları vardır. Bu süreçte, yöneticinin rolü özellikle karar verme becerileri itibariyle her geçen gün daha da artarak önem kazanmaktadır.

Devlet sürekli gelişmelerin olduğu dünyadaki yerini koruyabilmek için insan gücünü ve somut kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak zorundadır. Yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken kamu yönetiminin değişen toplumsal koşullara ayak uydurabilmesi, oluşan durum ya da problemlere kısa süre içerisinde birçok karar vererek çözüm sunabilmesine bağlıdır. Bu nedenle, yönetim ilke ve yöntemleri bilgisine haiz, bunları yerinde ve zamanında kullanma yeterliliğine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışmada; yönetim, kamu yönetimi ve karar verme süreçleri ele alınmış, kamu yöneticileri ile karar verme ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışmada; sezgi, geçmiş birikim ve tecrübelerle dayanılarak muhakeme edebilme becerisi olarak ele alınmıştır. Sezgisel karar vermenin üstünlüğü savunulmayarak; kaynağı, özellikleri, fayda ve sakıncaları ile uygulama alanları ve sınırlılıklarından bahsedilmiştir.

Kamu yönetiminde, görev alanları, kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının yetki ve sorumlulukları kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Yani, kamu yönetiminde kararın nasıl alınacağına sınırları çizilmiştir. Bu nedenle kamu yöneticilerinin eylem alanı ve takdir hakkının sınırlı kaldığı değerlendirilmektedir. Kamu yöneticilerinin eylem alanı, görev ve yetkilerinin açık bir şekilde belirlenememesi, esnek karar verme sürecinin oluşturulabilmesi için gerekli olan inisiyatifin kullanımını kısıtladığı düşünülmektedir.

İnisiyatif kullanabilmek için geriye sadece sezgisel yaklaşım kalmıştır. Sezgisel yaklaşımı test etmek de bir bakıma inisiyatif kullanıp kullanmadıklarını test etmek olacaktır. Kamu yöneticilerinin inisiyatif kullanıp kullanmadığını açıklığa kavuşturabilmek için, literatürde mevcut sezgisel karar verme ile ilgili kaynaklar ışığında anket soruları oluşturularak, yöneticiler tarafından kullanılıp kullanılmadığını

tespit amacı güdülmüştür. Bu maksatla, kamu kurum ve kuruluşlarının merkezi örgütlerinde çalışan yöneticilerin sezgiye olan bakış açıları anket çalışmasıyla araştırılmıştır.

Kamu yönetiminde örgütün başarı seviyesini belirleyen en önemli etkenlerden biri yönetici olduğu düşüncesiyle; yöneticilerin karşılaştığı karar ortamları, bu karar ortamlarında sezgisel güçten faydalanıp faydalanmadığının tespiti ve verdikleri kararlarının isabetlilik dereceleri ölçülmesi amacıyla üç hipotez oluşturulmuştur.

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; kamu yöneticileri sezgisel yaklaşıma uygun karar ortamları ile % 67 oranında “ara sıra” karşılaşmaktadır. Bu oran, hipotezimizin kabulü için gerekli şartları sağlamamaktadır. Bu bakımdan; kamu yöneticileri, sezgisel karar vermeye uygun karar ortamları ile karşılaşmamaktadırlar. Kamu yöneticilerine göre; çoğunlukla belirsizliğin çok fazla olmadığı; kanun, tüzük, yönetmelik ve çalışma usullerinin yetersiz kalmadığı; yeterli ve güvenilir bilgilere ulaşabildikleri ve kısa süre içerisinde kararlar vermek durumunda olmadıkları belirlenmiştir.

Sezgisel yaklaşıma uygun karar ortamları ile çoğunlukla karşılaşmamalarına rağmen, % 41.5 oranında “çoğu zaman” sezgi gücünden faydalandıklarını ifade ederek sezgisel yaklaşımı kullanmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, hipotezimizin kabulü için gerekli şartları sağlamaktadır. Geçmiş bilgi ve tecrübelerinin kararları üzerinde etkisinin yoğun olduğu, muhakeme gücüne güvenerek mantık yürüttüğü tespit edilmiştir. Nedenlerini bilmeden doğru karara ulaştığı zamanlar ara sıra gerçekleşse de tatminkâr çözümlerden ziyade en iyi olanı aradığı gözlenmektedir.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak; sezgisel olarak verdikleri kararın isabetlilik derecesi ise % 47.7 oranında “iyi” ve % 42.6 oranında “yüksek” olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, hipotezimizin kabulü için gerekli şartları sağlamaktadır. Karar verirken emin ve zamanlamasının uygun olduğunu düşünmektedirler. Verdikleri kararların üstleri tarafından onaylandığını ve uygulayacaklar tarafından kabul gördüğünü belirtmektedirler. Kararlarının her zaman doğru olduğunu ve çevrelerindeki kişiler tarafından beğenildiğini düşünmektedirler.

Araştırma alanımızdaki sekiz kamu kurum ve kuruluşunun merkezi örgütlerinde çalışan 94 kamu yöneticisine uygulanan anket sonuçlarına göre; **kamu yöneticileri çoğunlukla sezgisel yaklaşıma uygun karar ortamları ile karşılaşmamasına rağmen, zaman zaman sezgi güçlerinden yararlandıklarını ve bu şekilde verilen**

kararlarının yüksek derecede isabetli olduğu değerlendirilmektedir. Bu sonuçlar; kamuoyunda yaygın olan, kamu yöneticilerinin inisiyatif kullanmadığı görüşünün aksine sezgileri çoğu zaman kullanmaları dolayısıyla **kamu yöneticilerinin karar alırken inisiyatif kullandıklarını ortaya çıkarmıştır.**

Gelişen teknolojilerin önem kazanmasıyla objektif faktörlerin ağırlığını artıracığı bir gerçektir. Fakat toplumsal bilimlerdeki gelişmeler, belirsizlikleri artıracığı ve böylece sübjektif faktörlerin göz ardı edilemeyeceğı düşünülmektedir. Geçmiş bilgi ve deneyimlere dayalı muhakemelerle sorunlara zm aranması yöntemi olan sezgisel karar verme fayda ve sakıncaları birlikte dşnldüğünde analitik yaklaşımla btnleştirelmesi gerekliliği daha çok belirginleşmektedir.

Karar verme sürecinde yöneticiden beklenen, hem kesin sonuçlara ulaşılabilen hem de hatasız kararlar verebilmesi olduğuna göre, yöneticilerin bütün yöntem ve seçenekleri göz önünde bulundurması örgüt ve kendi amaçları açısından gerekli olmaktadır. Mükemmel zmler üretebilen ya da kararlar verebilen sistemler oluşturulana kadar öznel ve geleneksel olan sezgisel karar vermenin kullanılmaya devam edileceğı değerlendirilmektedir.

Bu alanda çalışma yapacak araştırmacıların, sezgisel gücü kullanan ile kullanmayan kamu yöneticilerinin başarı performanslarını kullanarak karşılaştırma yapmalarının, alana katkı sağlayabileceğı değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- AGOR, Weston. "Using Intuition to Manage Organizations in the Future", Business Horizons, pp.49–54, July-August 1984.
- _____. "How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions", Business Horizons, Vol: 29. No: 1, pp.49–53, January-February 1986.
- _____. "Finding and Developing Intuitive Managers", Training and Development Journal, pp.68–70, March 1988.
- _____. **Intuition in Organizations: Leading and Managing Productively.** Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.
- AKAT, İlter; BUDAK, Gönül; BUDAK, Gülay. **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1994.
- ALBANESE, Robert. **Management Toward Accountability for Performance**, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1975.
- ALPAR, Erol. "Kamu Yönetimi ve Nitelikleri", Türk İdare Dergisi, Yıl: 61, Sayı:384, ss.101–159, 1989.
- ATEŞ, Hayati. "Yönetimde Karar Verme -Yaratıcılık ve Liderliğin Etkileri", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1989.
- BALCI, Ali. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler** (Beşinci Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2005.
- BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 257, 1993.
- BİLKAY, Sibel. "Karar Alma Süreci ve Kararın Yönetimdeki Önemi", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1990.
- BEHLING, Orlando and ECKEL, Norman L. "Making Sense out of Intuition", Academy of Management Executive, Vol: 5, No:1, pp.46–54, 1991.

- BURKE, Lisa A. and MILLER, Monica K. "Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making", The Academy of Management Executive, Vol: 13, No: 4, pp.91–99, 1999.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum** (Gözden Geçirilmiş Beşinci Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2005.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim** (7. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.
- CAN, Halil; TUNCER, Doğan; AYHAN, Doğan Yaşar. **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999.
- CEM, Cemil. **Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri**, Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:153, 1976.
- COOPER, Robert K. ve SAWAF, Ayman. **Liderlikte Duygusal Zeka. Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zekâ** (Çeviren: Zelal B. Ayman-Banu Sancar), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.
- ÇENGELCİ, Nazmi. "Kamu Yönetiminde Eğitim ve Mülki İdare Amirlerinin Eğitimi Sorunu", Türk İdare Dergisi, Sayı: 343, 1973.
- ÇEVİKBAŞ, Rafet. "Yerel Yönetimler, İşlevi ve Türkiye'deki Durumu", Türk İdare Dergisi, Sayı: 407, ss.69–96, 1995.
- ÇOKER, Ziya. "Kamu Yönetimi ve Genel Yöneticilerin Yönetim Anlayışı", Türk İdare Dergisi, Sayı: 424, ss.1–24, 1999.
- DAWSON, Roger. **Güvenli Karar Alma Rehberi** (Çeviren: Eshar Kütevin ve Ziya Kütevin), İstanbul: İnkılâp Kitabevi, 1995.
- DEMİR, Hüseyin ve GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz. **Yönetimsel Karar Verme**, MESS Yayını:123, 1988.
- DİNÇER, Ömer ve FİDAN, Yahya. **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1995.
- DUNCAN, W. Jack. **Essentials of Management** (2nd Edition), Hinsdale, Illinois: The Dryden Press. 1978.

- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003.
- ERGUN, Turgay. **Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama** (1. Baskı), Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 322, 2004.
- ERGUN, Turgay ve POLATOĞLU, Aykut. **Kamu Yönetimine Giriş**, Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 241, 1992.
- ERGUN, Turgay; BOZKURT, Ömer; SEZEN, Seriya. **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 283, 1998.
- ERYILMAZ, Bilal. **Kamu Yönetimi**, İstanbul, 2004.
- EVREN, Ramazan ve ÜLENGİN, Füsun. **Yönetimde Karar Verme**, İstanbul: Teknik Üniversite Matbaası, İstanbul Teknik Üniversitesi Rektörlüğü Sayı: 1478, 1992.
- FIELDS, Ashley. “A Study of Intuition in Decision-making Using Organizational Engineering Methodology”, Unpublished doctoral dissertation, University of Nova Southeastern, http://www.oeinstitute.org/dissertation/Ashley_Fields_dissertation.pdf, 2001, (Ulaşım Tarihi: 16 Ocak 2006).
- FRANTZ, Roger. “Intuitive Elements in Adam Smith”, *Journal of Socio-Economics*, Vol: 29, pp.1–19, 2000.
- _____. “Herbert Simon. “Artificial Intelligence as a Framework for Understanding Intuition”, *Journal of Economic Psychology*, Vol: 24, pp. 265-277, 2003.
- GENÇ, Turan. “Çağdaş Yönetimde Karar Verme Süreci”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 392, ss.51–62, 1991.
- GOLDBERG, Philip. **The Intuitive Edge**, New York: G. P. Putnam’s Sons, 1983.
- GOLEMAN, Daniel. **Duygusal Zekâ –Neden IQ’dan daha önemlidir?** (28. Basım), (Çeviren: Banu Seçkin Yüksel), İstanbul: Varlık Yayınları, 2005.
- GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref. **Türkiye’nin İdari Yapısı**, Ankara: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 25, 1987.
- GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref ve AKILLOĞLU, Tekin. **Yönetim Hukuku**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1992.

- GÜRSAKAL, Necmi. “Karar Analizi Üzerine Bazı Notlar”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 1986.
- GÜVEN, Yıldız. “Erken Çocukluk Döneminde Sezgisel Düşünme ve Matematik”, 1 Haziran 2006, http://www.fedu.metu.edu.tr/UFBMEK_5/b_kitabi/PDF/OkulOncesi/t263d.pdf, (Ulaşım Tarihi: 3 Haziran 2006).
- HARP AKADEMİLERİ. **Karar Verme ve Problem Çözme** (İkinci Baskı), İstanbul: Harp Akademileri Basımevi, 2001.
- HARPER, Stephen C. “Intuition: What Separates Executives from Managers”, *Business Horizons*, p.13–19, Sept-Oct 1988.
- HARUNG, Harald S. “More Effective Decisions through Synergy of Objective and Subjective Approaches”, *Management Decision*, Vol: 31, No: 7, pp.38–45, 1993.
- ISENBERG, Daniel J. “How Senior Managers Think?”, *Harvard Business Review*, pp.81–90, Dec/Jan 1984.
- JUNG, Carl Gustav. **Psychological Types**, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971.
- KAHNEMAN, Daniel and TVERSKY, Amos. “On the Study of Statistical Intuitions”, *Cognition*, No: 11, pp.123–141, 1982.
- KAYA, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi-Kuram ve Türkiye’deki Uygulama** (Geliştirilmiş 4. Baskı), Ankara: Bilim Yayınları, 1991.
- KELEŞ, Ruşen. **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, İstanbul: Cem Yayınevi, 2000.
- KEPNER, C. H. and TREGOE, Benjamin B. **The Rational Manager: A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making**, New York: McGraw-Hill Book Company, 1965.
- KHATRI, Naresh and NG, H. Alvin. “The Role of Intuition in Strategic Decision Making”, *Human Relations*, Vol: 53, No: 1, pp.57–86, 2000.
- KLEINMUNTZ, Benjamin. “Why We Still Use Our Heads Instead of Formulas: Toward an Integrative Approach”, *Psychological Bulletin*, Vol: 107, No: 3, pp.296–310, 1990.

- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği** (Yenilenmiş 6.Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998.
- KÖZ, İsmail. “Sezgi’nin Bilgideki Yeri ve Önemi”, Felsefe Dünyası, Sayı: 40, ss.41–54, 2004.
- KURT, Ümit. “Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri”, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003.
- LONGENECKER, Justin G. **Principles of Management and Organizational Behavior**, Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Books Inc., 1964.
- LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior** (7th Edition), New York: McGraw-Hill, Inc., 1995.
- MILLER, C. Chet and IRELAND, R. Duane. “Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-paced 21st Century?”, Academy of Management Executive, Vol: 19, No: 1, pp.19–30, 2005.
- MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THÉORÉT, André. “The Structure of ‘Unstructured’ Decision Process”, Administrative Science Quarterly, No: 21, pp.246–275, 1976.
- MISHLOVE, Jeffrey. “Intuition: The Source of True Knowing”, Noetic Sciences Review, No: 29, pp.31–36, Spring 1994.
- _____. “Intuition: A Link Between Psi and Spirituality”, ReVision, Vol: 18, No: 1, pp.33–36, 1995.
- MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik** (14.Basım), İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003.
- NEWMAN, William H. **Yönetim, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare** (Çeviren: Kenan Sürgit), Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 186, 1979.
- ONARAN, Oğuz. “Yetki Göçerimi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, ss.3–21, 1974.
- _____. **Örgütlerde Karar Verme** (2. Baskı), Ankara: Sevinç Matbaası, A.Ü.S.B.F. Yayınları No: 321, 1975.

- ÖNUR, Hakan. “Sanat ve Sezgi”, Mimar Sinan Üniversitesi Soysa Bilimler Enstitüsü Resim Ana Sanat Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1989.
- ÖRNEK, Acar. **Kamu Yönetimi**, İstanbul: Meram Yayın Dağıtım, 1998.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma.”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı: 19, ss.115–134, 2002.
- ÖZTEKİN, Ali. **Yönetim Bilimine Giriş**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1997.
- _____. **Yönetim Bilimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.
- ÖZULUCAN, M. Nuri. “Kamu Yönetiminde Karar Verme Sürecinde Etkililiğin Sağlanması Açısından Değişim Mühendisliğinin Katkıları”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1999.
- PARIKH, Jagdish; Neubauer, Friedrich; Lank, Alden. **Intuition: The New Frontier of Management**, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1994.
- PEKER, Ömer. **Yönetici Eğitimi** (2. Baskı), Ankara: TAKAV Matbaası, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 257, 1995.
- PRIETULA, Michael. J. and SIMON, Herbert A. “The Experts in Your Midst”, Harvard Business Review, Vol: 67, No: 1, pp. 120–124, January-February 1989.
- SADLER-SMITH, Eugene and SHEFY, Erella. “The Intuitive Executive: Understanding and Applying ‘Gut Feel’ in Decision-making”, Academy of Management Executive, Vol: 18, No: 4, pp.76–89, 2004.
- SAN, İnci. “Yaratıcı Düşünme ve Tümel Öğrenme”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Aralık, Yıl: 2, Sayı: 22, 2001.
- SEEBO, T. C. “The Value of Experience and Intuition”, Financial Management, Vol: 22, No:1, p.27, 1993.
- SENCER, Muzaffer. “Yönetimin Tarihsel Evrimi ve Yönetim Sistemleri”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 2, ss.141–160, 1985.

- SEVİL, F. Seda. “Tasarım Sürecinde Sezgilerin Yeri”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.
- SHAPIRO, Stewart and SPENCE, Mark T. “Managerial Intuition: A Conceptual and Operational Framework”, Business Horizons, Vol: 40, No: 1, pp. 63–69, January-February 1997.
- SIMON, Herbert. A., SMITHBURG, Donald W. and THOMPSON, Victor A. **Kamu Yönetimi** (Çev: Cemal Mihçioğlu), Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları: 547, 1985.
- SIMON, Herbert A. “Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion”, Academy of Management Executive, Vol: 1, No: 1, pp.57–64 February 1987.
- SPRECHER, Laurence R. “Intuition Anyone?”, Public Management, February, No:18, pp.5–21, 1983.
- SÜRGİT, Kenan. “Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, ss.16–31, 1970.
- ŞİMŞEK, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon** (Yenilenmiş 8. Baskı), Konya: Günay Ofset, 2005.
- TAGGART, Bill. “Discovering and Understanding Intuition”, Exceptional Human Experience, Vol: 15, No: 2, pp.174–188, December 1997.
- TAGGART, William and ROBEY, Daniel. “Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management”, Academy of Management Review, Vol: 6, No: 2, pp.187–195, 1981.
- TÖREMEN, Fatih. “Sezgici Yönetim: Okul Müdürlerinin Sezgi Gücünden Yararlanma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Eğitim Yönetimi, Sayı:37, ss.118–135, 2004.
- TÜRK DİL KURUMU. **Türkçe Sözlük** (9. Baskı), Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları: 549, 1998.
- TERRY, George R. **Principles of Management** (6th Edition), Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1972.

- TORTOP, Nuri. **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, Ankara: TODAİE Yayını No: 234, 1990.
- TORTOP, Nuri, İSBİR, Eyüp G. ve AYKAÇ, Burhan. **Yönetim Bilimi**, Ankara: Yargı Yayınları, 1993.
- TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi** (6. Baskı), Ankara: Savaş Yayınları, 1992.
- TUTUM, Cahit. **Personel Yönetimi** (2. Baskı), Ankara: TODAİE Yayını No: 149, 1979.
- TÜMER, Melih. **Yönetim ve Yönetici**, İstanbul: Üçler Matbaası, 1975.
- ÜSTÜNER, Mehmet. “Yönetim Sürecinin Analizi”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 1993.
- VAROĞLU, Abdülkadir. **Karar Verme ve Problem Çözme**, Ankara: Kara Harp Okulu Yayınları, 1996.
- VAROĞLU, Demet ve VAROĞLU, Abdülkadir. “Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerilerinin Kazandırılmasına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma” , 13–14 Ekim 1994 Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu, Ankara.
- VAUGHAN, Frances E. **Awakening Intuition**, New York: Anchor Books, 1979.
- WEBBER, Ross Arkell. **Management Basic Elements of Managing Organizations**, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1975.
- YAREN, Tahir. “Sezgi”, Felsefe Dünyası, Sayı: 37, ss.29–34, 2003.
- YILMAZ, Malik. “Yönetimde Karar Verme Süreci ve Bilgi Merkezlerinde Uygulanması”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002.

EKLER

EK -I: Anket Formu

**KARAR VERME SÜRECİNDE SEZGİNİN ÖNEMİ
VE
TÜRK MERKEZİ YÖNETİMİNDEKİ GEÇERLİLİĞİ
ANKET FORMU**

Sayın yönetici,

Bu araştırma, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi İsmet BAŞTUĞ tarafından, yüksek lisans tezi olarak Yrd. Doç. Dr. Rafet ÇEVİKBAŞ'ın danışmanlığında yapılmaktadır. Araştırmanın amacı, Türk Kamu Kurum ve Kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin, karşılaştığı karar ortamları, karar verme sürecinde sezgi gücünden faydalanıp faydalanmadığının ve kararlarının isabetlilik derecesi ile ilgili görüşlerinin ölçülmesidir. Çalışmanın temelini oluşturacak bilgileri toplamak amacıyla tarafımızca hazırlanan anket soru kâğıdı ekte sunulmuştur.

Elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacak ve saklı tutulacaktır. Araştırmanın güvenilirliği sizlerin vereceği cevapların içtenliğine bağlı olacaktır. Soruları cevaplarken objektif olmanız, araştırma sonuçlarının güvenilir olmasına katkıda bulunacaktır. Araştırmaya yaptığınız katkı ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

İsmet BAŞTUĞ

1. Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()
2. Doğum yeri ve yılı:
3. Öğrenim düzeyiniz: Lise () Ön Lisans () Lisans () Y.Lisans/Doktora ()
4. Mezun olduğunuz okul ve bölümü:
5. Şu anki göreviniz:
6. Kaç yıldır bu görevdesiniz:
7. Toplam hizmet yılınız:
8. Çalıştığınız kurumda aşağıdaki durumlarla karşılaşma durumunuz nedir? Sizin için en uygun olan seçeneklerden sadece bir tanesine "X" işareti koyunuz. Lütfen soruların tamamını cevaplandırınız.

| 1= Hiçbir zaman | | 2= Ara sıra | | 3= Çoğu zaman | | 4= Her zaman | |
|-----------------|--|-------------|---|---------------|---|--------------|--|
| KARAR ORTAMI | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| a. | Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarla karşılaşıyor musunuz? | | | | | | |
| b. | Karar verirken, daha önce hiç karşılaşmadığınız problemler ortaya çıkıyor mu? | | | | | | |
| c. | Karar verirken, kanun, tüzük, yönetmelik ve standart çalışma usullerinin yetersiz kaldığı durumlarla karşılaşıyor musunuz? | | | | | | |
| d. | Bulduğunuz makam gereği, ihtiyacınız olan yeterli bilgiye, tam olarak ulaşamadığınız zamanlar oluyor mu? | | | | | | |
| e. | Elinizdeki bilgilerin güvenilirliği konusunda şüphe duyuyor musunuz? | | | | | | |
| f. | Kısa süre içerisinde karar vermek durumunda kalıyor musunuz? | | | | | | |
| g. | Birbirine yakın birçok seçenek arasından seçim yapmak zorunda kalıyor musunuz? | | | | | | |

9. Yukarıdaki soruda karşılaşmış olduğunuz durumlarda sezgi gücünden faydalanır mısınız? Sizin için en uygun olan seçeneklerden sadece bir tanesine “X” işareti koyunuz. Lütfen soruların tamamını cevaplandırınız.

| 1= Hiçbir zaman | | 2= Ara sıra | | 3= Çoğu zaman | | 4= Her zaman | |
|-----------------------------------|---|-------------|---|---------------|---|--------------|--|
| SEZGİ GÜCÜNDEN FAYDALANMA SIKLIĞI | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| a. | Karar verirken, muhakeme gücünüze (yargılarınıza) güvenir misiniz? | | | | | | |
| b. | Geçmiş bilgi ve tecrübelerinizin kararlarınız üzerinde etkisi var mıdır? | | | | | | |
| c. | Elinizdeki bilgilerle mantık yürüterek soruna çözüm arar mısınız? | | | | | | |
| d. | En iyi karara ulaşmaktan ziyade, kısa sürede tatminkâr sonuçlara ulaşmayı yeğler misiniz? | | | | | | |
| e. | Zor bir seçimle karşı karşıya kalınca kalbinizin sesini dinler misiniz? | | | | | | |
| f. | İçinize doğanlar genellikle doğru çıkar mı? | | | | | | |
| g. | Bir işin bittiğinde alacağı şekli gözünüzde canlandırabilir misiniz? | | | | | | |
| h. | Nedenlerini bilmeden doğru karara ulaştığınız zamanlar olur mu? | | | | | | |

10. Sezgisel olarak verdiğiniz kararların isabetlilik derecesi nedir? Sizin için en uygun olan seçeneklerden sadece bir tanesine “X” işareti koyunuz. Lütfen soruların tamamını cevaplandırınız.

| 1= Düşük | | 2= Orta | | 3= İyi | | 4= Yüksek | |
|----------------------|---|---------|---|--------|---|-----------|--|
| İSABETLİLİK DERECESİ | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| a. | Verdiğiniz kararlar ne derecede doğrudur? | | | | | | |
| b. | Karar verirken ne derecede eminsiniz? | | | | | | |
| c. | Verdiğiniz kararın zamanlaması ne derecede uygundur? | | | | | | |
| d. | Kararlarınız ne derecede uygulama alanı bulmuştur? | | | | | | |
| e. | Verdiğiniz kararlar üstlerinizce ne derecede onaylanmaktadır? | | | | | | |
| f. | Verdiğiniz kararların etkilediği ya da uygulayacak kişiler arasında kabul derecesi nedir? | | | | | | |
| g. | Verdiğiniz kararların çevrenizdeki kişiler tarafından beğenilme derecesi nedir? | | | | | | |

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİN İŞLENMESİ

| | | | |
|--------------------|---|--|------------------------|
| Kurum | : 1= AİGM 4= GSGM 7= SSM | 2= ASGM 5= OYAK 8= TPE | 3= DPT 6= TCK |
| Cinsiyet | : 1= Bay | 2= Bayan | |
| Yaş | : 1= 30–37 4= 54 ve üzeri | 2= 38–45 | 3= 46–53 |
| Doğum Yeri | : 1= Akdeniz 4= G.doğu Anadolu 7= Marmara | 2= Doğu Anadolu 5= İç Anadolu | 3= Ege 6= Karadeniz |
| Öğrenim Düzeyi | : 1= Lise 3= Lisans | 2= Ön Lisans 4= Yüksek Lisans/Doktora | |
| Bölümü | : 1= Fen Bilimler | 2= Sosyal Bilimler | |
| Yönetim Kademesi | : 1= Alt | 2= Orta | 3= Üst |
| Görev Yılı | : 1= 1–5 4= 16 yıl ve üzeri | 2= 6–10 | 3= 11–15 |
| Toplam Hizmet Yılı | : 1= 1–10 4= 31 yıl ve üzeri | 2= 11–20 | 3= 21–30 |

ANKET SORULARININ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-------------|----|-------|
| Cases | Valid | 94 | 100.0 |
| | Excluded(a) | 0 | .0 |
| | Total | 94 | 100.0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .629 | 22 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| m8a | 56.98 | 22.516 | .044 | .633 |
| m8b | 57.14 | 22.099 | .214 | .620 |
| m8c | 57.28 | 22.439 | .054 | .633 |
| m8d | 57.43 | 23.129 | -.092 | .649 |
| m8e | 57.64 | 22.792 | -.033 | .644 |
| m8f | 56.69 | 21.506 | .149 | .626 |
| m8g | 57.10 | 22.238 | .076 | .632 |
| m9a | 56.05 | 20.825 | .307 | .607 |
| m9b | 55.73 | 20.950 | .287 | .609 |
| m9c | 56.23 | 21.127 | .191 | .621 |
| m9d | 57.19 | 21.167 | .150 | .628 |
| m9e | 56.95 | 20.266 | .286 | .608 |
| m9f | 56.47 | 21.520 | .206 | .619 |
| m9g | 56.09 | 21.950 | .113 | .629 |
| m9h | 57.44 | 21.603 | .211 | .618 |
| m10a | 55.83 | 20.981 | .299 | .608 |
| m10b | 55.79 | 20.513 | .331 | .603 |
| m10c | 55.93 | 20.887 | .284 | .609 |
| m10d | 56.21 | 20.148 | .264 | .611 |
| m10e | 56.07 | 19.747 | .385 | .593 |
| m10f | 55.84 | 20.050 | .433 | .591 |
| m10g | 55.85 | 19.827 | .419 | .591 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 59.23 | 22.955 | 4.791 | 22 |

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-------------|----|-------|
| Cases | Valid | 94 | 100.0 |
| | Excluded(a) | 0 | .0 |
| | Total | 94 | 100.0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .558 | 7 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-----|------|----------------|----|
| m8a | 2.26 | .485 | 94 |
| m8b | 2.10 | .361 | 94 |
| m8c | 1.96 | .506 | 94 |
| m8d | 1.81 | .592 | 94 |
| m8e | 1.60 | .592 | 94 |
| m8f | 2.54 | .698 | 94 |
| m8g | 2.14 | .560 | 94 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| m8a | 12.14 | 3.368 | .262 | .527 |
| m8b | 12.30 | 3.609 | .240 | .537 |
| m8c | 12.44 | 3.238 | .316 | .508 |
| m8d | 12.59 | 3.299 | .195 | .555 |
| m8e | 12.80 | 3.023 | .337 | .496 |
| m8f | 11.85 | 2.795 | .337 | .497 |
| m8g | 12.26 | 3.138 | .311 | .508 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 14.39 | 4.069 | 2.017 | 7 |

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-------------|----|-------|
| Cases | Valid | 94 | 100.0 |
| | Excluded(a) | 0 | .0 |
| | Total | 94 | 100.0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .537 | 8 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-----|------|----------------|----|
| m9a | 3.18 | .622 | 94 |
| m9b | 3.50 | .618 | 94 |
| m9c | 3.00 | .733 | 94 |
| m9d | 2.04 | .815 | 94 |
| m9e | 2.29 | .798 | 94 |
| m9f | 2.77 | .576 | 94 |
| m9g | 3.15 | .604 | 94 |
| m9h | 1.80 | .540 | 94 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| m9a | 18.54 | 5.541 | .292 | .491 |
| m9b | 18.22 | 5.487 | .316 | .483 |
| m9c | 18.72 | 5.105 | .344 | .468 |
| m9d | 19.68 | 5.467 | .171 | .541 |
| m9e | 19.44 | 5.130 | .281 | .494 |
| m9f | 18.96 | 5.697 | .274 | .498 |
| m9g | 18.57 | 5.968 | .153 | .535 |
| m9h | 19.93 | 5.898 | .226 | .513 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 21.72 | 6.783 | 2.604 | 8 |

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-------------|----|-------|
| Cases | Valid | 94 | 100.0 |
| | Excluded(a) | 0 | .0 |
| | Total | 94 | 100.0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .829 | 7 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|------|------|----------------|----|
| m10a | 3.40 | .592 | 94 |
| m10b | 3.45 | .666 | 94 |
| m10c | 3.31 | .640 | 94 |
| m10d | 3.02 | .867 | 94 |
| m10e | 3.16 | .766 | 94 |
| m10f | 3.39 | .643 | 94 |
| m10g | 3.38 | .705 | 94 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| m10a | 19.71 | 9.175 | .671 | .794 |
| m10b | 19.67 | 9.019 | .618 | .800 |
| m10c | 19.81 | 9.253 | .583 | .805 |
| m10d | 20.10 | 8.819 | .458 | .832 |
| m10e | 19.96 | 8.665 | .594 | .803 |
| m10f | 19.72 | 9.385 | .542 | .811 |
| m10g | 19.73 | 8.799 | .630 | .797 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 23.12 | 11.932 | 3.454 | 7 |

FREKANS ANALİZLERİ

Statistics

| | cinsiyet | yaş | doğum yeri | öğrenim düzeyi | bölüm | yönetim kademesi | görev yılı | hizmet yılı |
|---------|----------|-----|------------|----------------|-------|------------------|------------|-------------|
| N Valid | 94 | 94 | 94 | 94 | 93 | 94 | 94 | 94 |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |

Frequency Table

Cinsiyet

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | bay | 79 | 84.0 | 84.0 | 84.0 |
| | bayan | 15 | 16.0 | 16.0 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

Yaş

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 30-37 yaş | 4 | 4.3 | 4.3 | 4.3 |
| | 38-45 yaş | 32 | 34.0 | 34.0 | 38.3 |
| | 46-53 yaş | 46 | 48.9 | 48.9 | 87.2 |
| | 54 yaş üzeri | 12 | 12.8 | 12.8 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

Doğum Yeri

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | akdeniz | 3 | 3.2 | 3.2 | 3.2 |
| | doğu anadolu | 14 | 14.9 | 14.9 | 18.1 |
| | ege | 4 | 4.3 | 4.3 | 22.3 |
| | güneydogu | 2 | 2.1 | 2.1 | 24.5 |
| | iç anadolu | 46 | 48.9 | 48.9 | 73.4 |
| | karadeniz | 16 | 17.0 | 17.0 | 90.4 |
| | marmara | 9 | 9.6 | 9.6 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

Öğrenim Düzeyi

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ön lisans | 13 | 13.8 | 13.8 | 13.8 |
| lisans | 65 | 69.1 | 69.1 | 83.0 |
| y.lisans/doktora | 16 | 17.0 | 17.0 | 100.0 |
| Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

Bölüm

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid fen bilimler | 32 | 34.0 | 34.4 | 34.4 |
| sosyal bilimler | 61 | 64.9 | 65.6 | 100.0 |
| Total | 93 | 98.9 | 100.0 | |
| Missing System | 1 | 1.1 | | |
| Total | 94 | 100.0 | | |

Yönetim Kademesi

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid alt kademe | 65 | 69.1 | 69.1 | 69.1 |
| orta kademe | 27 | 28.7 | 28.7 | 97.9 |
| üst kademe | 2 | 2.1 | 2.1 | 100.0 |
| Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

Görev Yılı

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1-5 yıl | 46 | 48.9 | 48.9 | 48.9 |
| 6-10 yıl | 30 | 31.9 | 31.9 | 80.9 |
| 11-15 yıl | 8 | 8.5 | 8.5 | 89.4 |
| 16 yıl ve üzeri | 10 | 10.6 | 10.6 | 100.0 |
| Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

Hizmet Yılı

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1-10 yıl | 1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 |
| 11-20 yıl | 30 | 31.9 | 31.9 | 33.0 |
| 21-30 yıl | 51 | 54.3 | 54.3 | 87.2 |
| 31 yıl ve üzeri | 12 | 12.8 | 12.8 | 100.0 |
| Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m8a

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 2 | 2.1 | 2.1 | 2.1 |
| | ara sıra | 66 | 70.2 | 70.2 | 72.3 |
| | çoğu zaman | 26 | 27.7 | 27.7 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m8b

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 2 | 2.1 | 2.1 | 2.1 |
| | ara sıra | 81 | 86.2 | 86.2 | 88.3 |
| | çoğu zaman | 11 | 11.7 | 11.7 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m8c

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 12 | 12.8 | 12.8 | 12.8 |
| | ara sıra | 76 | 80.9 | 80.9 | 93.6 |
| | çoğu zaman | 4 | 4.3 | 4.3 | 97.9 |
| | her zaman | 2 | 2.1 | 2.1 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m8d

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 26 | 27.7 | 27.7 | 27.7 |
| | ara sıra | 61 | 64.9 | 64.9 | 92.6 |
| | çoğu zaman | 6 | 6.4 | 6.4 | 98.9 |
| | her zaman | 1 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m8e

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 42 | 44.7 | 44.7 | 44.7 |
| | ara sıra | 49 | 52.1 | 52.1 | 96.8 |
| | çoğu zaman | 2 | 2.1 | 2.1 | 98.9 |
| | her zaman | 1 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m8f

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 4 | 4.3 | 4.3 | 4.3 |
| | ara sıra | 42 | 44.7 | 44.7 | 48.9 |
| | çoğu zaman | 41 | 43.6 | 43.6 | 92.6 |
| | her zaman | 7 | 7.4 | 7.4 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m8g

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 8 | 8.5 | 8.5 | 8.5 |
| | ara sıra | 66 | 70.2 | 70.2 | 78.7 |
| | çoğu zaman | 19 | 20.2 | 20.2 | 98.9 |
| | her zaman | 1 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m9a

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 |
| | ara sıra | 8 | 8.5 | 8.5 | 9.6 |
| | çoğu zaman | 58 | 61.7 | 61.7 | 71.3 |
| | her zaman | 27 | 28.7 | 28.7 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m9b

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 |
| | ara sıra | 3 | 3.2 | 3.2 | 4.3 |
| | çoğu zaman | 38 | 40.4 | 40.4 | 44.7 |
| | her zaman | 52 | 55.3 | 55.3 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m9c

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 2 | 2.1 | 2.1 | 2.1 |
| | ara sıra | 19 | 20.2 | 20.2 | 22.3 |
| | çoğu zaman | 50 | 53.2 | 53.2 | 75.5 |
| | her zaman | 23 | 24.5 | 24.5 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m9d

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 24 | 25.5 | 25.5 | 25.5 |
| | ara sıra | 47 | 50.0 | 50.0 | 75.5 |
| | çoğu zaman | 18 | 19.1 | 19.1 | 94.7 |
| | her zaman | 5 | 5.3 | 5.3 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m9e

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 12 | 12.8 | 12.8 | 12.8 |
| | ara sıra | 51 | 54.3 | 54.3 | 67.0 |
| | çoğu zaman | 23 | 24.5 | 24.5 | 91.5 |
| | her zaman | 8 | 8.5 | 8.5 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m9f

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 |
| | ara sıra | 26 | 27.7 | 27.7 | 28.7 |
| | çoğu zaman | 61 | 64.9 | 64.9 | 93.6 |
| | her zaman | 6 | 6.4 | 6.4 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m9g

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ara sıra | 11 | 11.7 | 11.7 | 11.7 |
| | çoğu zaman | 58 | 61.7 | 61.7 | 73.4 |
| | her zaman | 25 | 26.6 | 26.6 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m9h

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hiçbir zaman | 25 | 26.6 | 26.6 | 26.6 |
| | ara sıra | 63 | 67.0 | 67.0 | 93.6 |
| | çoğu zaman | 6 | 6.4 | 6.4 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m10a

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | düşük | 1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 |
| | orta | 2 | 2.1 | 2.1 | 3.2 |
| | iyi | 49 | 52.1 | 52.1 | 55.3 |
| | yüksek | 42 | 44.7 | 44.7 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m10b

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | düşük | 1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 |
| | orta | 6 | 6.4 | 6.4 | 7.4 |
| | iyi | 37 | 39.4 | 39.4 | 46.8 |
| | yüksek | 50 | 53.2 | 53.2 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m10c

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | düşük | 1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 |
| | orta | 6 | 6.4 | 6.4 | 7.4 |
| | iyi | 50 | 53.2 | 53.2 | 60.6 |
| | yüksek | 37 | 39.4 | 39.4 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m10d

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | düşük | 6 | 6.4 | 6.4 | 6.4 |
| | orta | 16 | 17.0 | 17.0 | 23.4 |
| | iyi | 42 | 44.7 | 44.7 | 68.1 |
| | yüksek | 30 | 31.9 | 31.9 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m10e

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | düşük | 4 | 4.3 | 4.3 | 4.3 |
| | orta | 9 | 9.6 | 9.6 | 13.8 |
| | iyi | 49 | 52.1 | 52.1 | 66.0 |
| | yüksek | 32 | 34.0 | 34.0 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m10f

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | düşük | 2 | 2.1 | 2.1 | 2.1 |
| | orta | 2 | 2.1 | 2.1 | 4.3 |
| | iyi | 47 | 50.0 | 50.0 | 54.3 |
| | yüksek | 43 | 45.7 | 45.7 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |

m10g

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | düşük | 2 | 2.1 | 2.1 | 2.1 |
| | orta | 6 | 6.4 | 6.4 | 8.5 |
| | iyi | 40 | 42.6 | 42.6 | 51.1 |
| | yüksek | 46 | 48.9 | 48.9 | 100.0 |
| | Total | 94 | 100.0 | 100.0 | |