

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME
DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Kübra SEVİNDİ**

İstanbul, 2012

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME
DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Kübra SEVİNDİ
Öğrenci No:
100746051

Danışman:
Doç. Dr. Metin ATEŞ

İstanbul, 2012

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Hastane Yöneticilerinin Karar Verme Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunların atf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 17/09/2012

Aday: Kübra SEVİNDİ

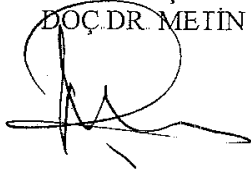
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

17.09/2012

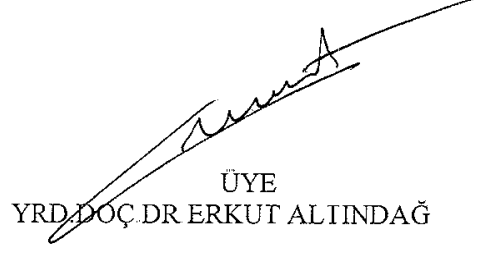
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 100746051 numaralı *Kübra SEVİNDİ*'nin "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 04.09.2012 tarih ve 2012/30 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

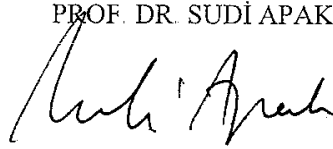
DANIŞMAN
DOÇ.DR. METİN ATEŞ



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. ERKUT ALTINDAĞ



ÜYE
PROF. DR. SUDİ APAK



TEŞEKKÜR

Yapmış olduğum bu çalışmada benimle bilgi birikimini, deneyimini ve kıymetli zamanını paylaşan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Metin ATEŞ'e, tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hořđörü ve sabırdan dolayı sevgili ablam Necla ÖZYURT'a, çalışmalarım sırasında ilgi, destek ve emeğini esirgemeyen Sayın Eyyüp ÜNAL'a, bu çalışmada olduğu gibi hayatımın her döneminde bana her türlü imkanı ve desteği sağlayan sevgili aileme, yaptıkları katkılardan dolayı sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

HASTANE YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tezi Hazırlayan: **Kübra SEVİNDİ**

Özet

Şimdiki zaman ile gelecek zaman arasındaki değişim dünyası içinde gerek kişi gerekse yöneticiler, önceden saptanmış amaçlara ulaşmada sayısız ve değişik sorunlarla karşı karşıya kalır ki bu sorunların varlığı kişileri çözüm bulmaya ve karar vermeye zorlar. Eğer sağlığın temel taşı olan hastaneler bünyelerine öncelikle doğru yöneticileri alır ve bu yöneticiler aldıkları kararlarda isabetli olurlarsa, o kurum için başarı kaçınılmazdır.

Karar verme her yöneticinin geliştirmesi gereken en önemli özelliklerden birisidir. İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda sektör ve fonksiyondan bağımsız olarak öncelikle değişime açık, değişime liderlik edecek ve daha da önemlisi bulunduğu kurum adına önemli ve doğru kararları alabilecek yöneticiler ön plana çıkmaktadır.

Bu tez çalışmasında; yukarıda da bahsedildiği üzere profesyonel yöneticilikte önem kazanan hastane yöneticilerinin karar verme düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul ilindeki kamu hastanelerinin başhemşire ve hastane müdürlerinden karar verme ile ilgili olarak toplam altı bölüm ve elli iki sorudan oluşan anket sorularına yanıt vermeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi yapılmış, bulgular yorumlanarak sorunlar ortaya konmuş ve bunlara dayanarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Karar verme, Hastane yönetimi, Hastane yöneticisi

A RESEARCH ABOUT THE DECISION MAKING LEVEL OF HOSPITAL DIRECTORS

Prepared by: **Kübra SEVİNDİ**

Abstract

In the changing world between the past and the future both the person and the director in order to reach the goals having been determined in advance come across countless and various problems whose being forces them to find solutions and make decisions. If hospitals, which is the corner stone of health service, first of all choose the right directors and those directors are exact about the decision, then success is inevitable for that institution.

Making decisions is one of the features that every director needs to improve. In the 21st century we live in apart from the sector and function, first of all directors who are open to change, who can lead change and most important who is able to make important and right decisions on behalf of the institution he works for take over.

In this thesis, as stated above the determination of the decision-making level of hospital directors which has come into question in professional directing is intended. For this, first of all the decision-making concept is discussed thoroughly and the organisation structures of hospitals are examined. In the public hospitals of the city Istanbul head nurses and hospital directors were asked to take a survey consisting of totally six parts and fifty-two question about decision-making. The data obtained was statistically valued, by interpreting symptoms problems were presented and based on those, conclusion were come to and suggestions were made.

Key words: Make a decision, Hospital administration, Hospital directory

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KARAR VERME ve YÖNETİM	2
1.1. Karar Verme	2
1.1.1. Karar Vermenin Tanımı	2
1.2. Karar Verme Süreci.....	4
1.2.1. Sorunun Tanınması ve Tanımlanması.....	9
1.2.2. Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi.....	10
1.2.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi	10
1.2.4. En Uygun Alternatifin Seçilmesi	11
1.2.5. Karar Seçeneğinin Uygulanması	12
1.2.6. Karar Sonuçlarının İzlenmesi.....	13
1.3. Karar Verme Sürecinin Özellikleri	13
1.4. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler.....	15
1.5. Karar Türleri.....	18
1.5.1. Kararın Kapsamına Göre Sınıflandırılması.....	19
1.5.2. Kararların Yapılarına Göre Sınıflandırılması.....	23
1.5.3. Kararların Uygulandıkları Süreye Göre	25
1.5.4. Kararların Bilgi Derecesine Göre Sınıflandırılması.....	26
1.6. Karar Verme Teknikleri	29
1.6.1. Delphi Tekniği.....	29
1.6.2. Şeytanın Avukatını Tayin Etme Tekniği.....	30
1.6.3. Nominal Grup Tekniği	30
1.6.4. Beyin Fırtınası.....	31
1.6.5. Philips 66 Tekniği	32
1.6.6. Karar Ağaçları	33

1.7. Karar Verme Modelleri	34
1.7.1. Ekonomik Ussal Model	34
1.7.2. Sınırlı Ussal Model (Yönetimsel Karar Modeli)	36
1.7.3. Yargısal-Höristik Model	38
1.7.4. Sosyal Model	39
1.8. Karar Verme Ve Kültür	40
1.9. Yönetim ve Karar Verme	41
2. BÖLÜM: HASTANE YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	46
2.1. Amaç	46
2.2. Kapsam.....	46
2.3. Yöntem	46
2.3.1. Geçerlilik Güvenilirlik Analizi;	47
2.3.2. İstatistik Metot;	49
3. BULGULAR ve YORUMLAR	50
3.1. Genel Bilgiler	50
3.2. Sezgi	55
3.3. İsbetlilik	62
3.4. Zaman	66
3.5. Kişilik	73
3.6. Mevzuat	75
3.7. Karar Ortamı	76
3.8. Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlere Ait Bölümlerin Genel Puanlamalarının Hesaplanması	81
3.9. Cinsiyetlere Göre Puanların Değerlendirilmesi	83
3.10. Yaşlara Göre Puanların Değerlendirilmesi	84
3.11. Yönetici Olarak Geçirilen Sürelere Göre Puanların Değerlendirilmesi	85
3.12. Önceden İdari Görevde Bulunma Durumuna Göre Puanların Değerlendirilmesi	87
3.13. Yöneticilik Görevi Öncesinde veya Bu Görevde İken Yüksek Lisans ve Benzeri İçerikli Eğitim Alma Durumuna Göre Puanların Değerlendirilmesi	89
4. SONUÇ ve ÖNERİLER	91
KAYNAKLAR	96
EKLER	
Ek-1: Anket Örneği	102

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Demografik Özellikler	50
Tablo 2. Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Güvenilirlik Analizi	54
Tablo 3. Sezgilere ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı	55
Tablo 4. Katılımcıların Yaşlarına Göre Sezgi Puanlarının Değerlendirilmesi.....	56
Tablo 5. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Sezgi Puanlarının Değerlendirilmesi.....	59
Tablo 6. Grup İçi Sezgi Puanlarının Değerlendirilmesi	60
Tablo 7. İsbetliliğe ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı	62
Tablo 8. Katılımcıların Yaşlarına Göre İsbetlilik Puanlarının Değerlendirilmesi...	63
Tablo 9. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre İsbetlilik Puanlarının Değerlendirilmesi.....	64
Tablo 10. Grup İçi İsbetlilik Puanlarının Değerlendirilmesi	65
Tablo 11. Zamana ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı	66
Tablo 12. Yaşa Göre Zaman Puanlarının Değerlendirilmesi	68
Tablo 13. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Zaman Puanlarının Değerlendirilmesi.....	70
Tablo 14. Grup İçi Zaman Puanlarının Değerlendirilmesi.....	70
Tablo 15. Kişiliğe ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı	73
Tablo 16. Mevzuata ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı	75
Tablo 17. Karar ortamına ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı	76
Tablo 18. Yaşa Göre Karar Ortamı Puanlarının Değerlendirilmesi	77
Tablo 19. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Karar Ortamı Puanlarının Değerlendirilmesi.....	79
Tablo 20. Grup İçi Karar Ortamı Puanlarının Değerlendirilmesi.....	80
Tablo 21. Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının Dağılımı	82
Tablo 22. Cinsiyete Göre Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının Değerlendirilmesi.....	83
Tablo 23. Yaşa Göre Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının Değerlendirilmesi.....	84
Tablo 24. Yönetici olarak Geçirilen Süreye Göre Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının Değerlendirilmesi	85

Tablo 25. Yönetici olarak geçirilen sürelerle göre grup içi değerlendirmeler.....	86
Tablo 26. Önceden İdari Görevde Bulunma Durumuna Göre Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının Değerlendirilmesi.....	87
Tablo 27. Yöneticilik Görevi Öncesinde Veya Görevdeyken Yüksek Lisans Veya Benzeri İçerikli Bir Eğitim Alma Durumuna Göre.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Karar Verme Süreci	5
Şekil 2. Karar Verme Sürecinin Safhaları ve Uygulama-Kontrol İlişkileri.....	8
Şekil 3. Katılımcıların yaşlara göre dağılımı	51
Şekil 4. Katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı	51
Şekil 5. Katılımcıların meslekteki hizmet sürelerine ve yönetici olarak geçirilen sürelerine göre dağılımı.....	52
Şekil 6. Yöneticilik öncesinde idari bir görevde bulunma durumunun dağılımı.....	53
Şekil 7. Yöneticilik öncesinde yüksek lisans programı veya benzer içerikli eğitim alma durumlarının dağılımı.....	53
Şekil 8. Sezgilerine ilişkin sorulara verilen cevapların dağılım grafiği.....	56
Şekil 9. Yaşa göre sezgi puanlarının dağılımı	58
Şekil 10. Yönetici olarak çalışma göre sezgi puanlarının dağılımı	61
Şekil 11. İsbetlilik ilişkin sorulara verilen cevapların dağılım grafiği.....	63
Şekil 12. Zamana ilişkin sorulara verilen cevapların dağılım grafiği.....	67
Şekil 13. Yaşa göre zaman puanlarının dağılımı	69
Şekil 14. Yönetici olarak çalışma yılına göre zaman puanlarının dağılımı	72
Şekil 15. Yaşa göre karar ortamı puanlarının dağılımı	78
Şekil 16. Yönetici olarak çalışma yılına göre karar ortamı puanlarının dağılımı.....	81
Şekil 17. Hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörlerin puanlarının dağılım grafiği.....	83
Şekil 18. Yaşa göre toplam puanlarının dağılımı	85
Şekil 19. Yönetici olarak çalışma süresine göre toplam puanlarının dağılımı	87
Şekil 20. Önceden idari bir konumda çalışma durumuna göre toplam puanlarının dağılımı	88
Şekil 21. Yöneticilik görevi öncesinde veya görevdeyken yüksek lisans veya benzeri içerikli bir eğitim alma durumuna göre toplam puanlarının dağılımı	90

GİRİŞ

İnsan belli bir grup yaşamını devam ettiren sosyal bir varlıktır ve çevresine içgüdüsel tepkilerle uyum sağlayan bir varlık olmadığı için, yaşamının hemen her aşamasında karar verme eylemi gerçekleştirmektedir. Karar verme bireyin kendisini ve sosyal yapıyı anladığının ve içselleştirdiğinin bir sembolüdür. Çünkü karar verme bilgi ve duygusal açıdan yüksek farkındalık gerektiren bir süreçtir.

Harekete geçmeden önce düşünce setlerinden sonuca ulaşılacağına inanılan bir karar verme süreci yaşanır ki bu süreçte duygular ve mantığa uygun olmayan tercihlerde yer alabilmektedir. Verilen kararın isabetli ve doğru olması, kurumun başarısı açısından önemlidir. Özellikle başlıca faaliyetleri yönetsel işler olan yöneticiler için, karar alma hemen her an baş başa kaldıkları bir durumu ifade eder. Bu nedenle yöneticiler için karar verme süreci ve karar çeşitleri konusunda bilgi sahibi olmanın önemi çok daha büyüktür.

Sağlık örgütlenmesi kilit noktada sayılabilecek kadar önemli bir yeri olan hastanelerde görevli bulunan üst düzey yöneticilerin yönetimle ilgili ya da kurumla ilgili çeşitli kararlar almak durumunda kalmaktadırlar. Bu kararların zamanında alınmış olmaması, zamanın kısıtlı oluşu, mevzuatın yetersizliği, kişilik özellikleri, karar ortamı gibi faktörlerde etkili olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında hastane yöneticilerinin karar verme düzeyleri önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı İstanbul ilindeki Sağlık bakanlığına bağlı hizmet vermekte olan eğitim ve araştırma hastaneleri ile devlet hastanelerinin başhemsire ve hastane müdürlerinin yönetimle ilgili çeşitli kararların alınmasına ilişkin karar verme düzeylerini ve bunu etkileyen faktörlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla bu çalışma planlanmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde, sırasıyla önce ampirik literatürün bir değerlendirilmesi yapılmakta, sonrada çalışmanın yöntemi hakkında bilgi verilmektedir.

1. BÖLÜM: KARAR VERME ve YÖNETİM

1.1. Karar Verme

1.1.1. Karar Vermenin Tanımı

“Karar, bir amaca ulaşabilmek için var olan olanak ve koşullara göre çeşitli olası eylem biçimlerinden en uygun görüneni seçmektir.”¹ “Karar, bir amacın veya çok sayıda amaçlarını elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında şuurlu olarak yapılan bir seçimdir.”²

“Sözlük anlamı ile karar; sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı mantıksal sürecin nihai ürünüdür.”³

“Karar vermek, çeşitli veya birçok ihtimal arasından seçim yapmak demektir. Düşünmek, her bir işin artılarını ve eksiklerini tartmayı gerektiren ön faaliyettir. Kararlı bir kişi, düşünmeyi bırakıp faaliyete geçme gücüne sahip olan kişidir.”⁴

Onaran (1971), ‘Örgütlerde karar verme’, isimli eserinde karar kelimesinin anlamı için C. Barnard (1951)’dan yapmış olduğu alıntıda şunları ifade etmiştir; “Bireylerin eylemleri ... iki’ye ayrılabilir: Düşünüp taşınma, tartma ve hesaplama sonucu girilen eylemlerle, bilinçsiz yada yarı bilinçli, kendiliğinden, yanıt (responsive) olanlar; bu sonuncular, şimdiki zamandaki yada geçmişteki iç yada dış koşulların sonucu olarak meydana gelirler. Genellikle, ilk türden eylemlerden önce yer alan süreçler ne olursa olsun, bunların hepsi ‘karar’ terimi altında toplanabilir.”⁵

Drucker ve Maciarello karar verme kavramını şu şekilde ifade etmiştir; “karar verme yöneticinin özgül faaliyetidir. Etkin karar verme disiplinli bir sürece ihtiyaç

¹ Erdamar, C. (1981). İşletme Kararları, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Dergisi, 13(45), s.45.

² Yılmaz, Z. (1995). Yatırım Proje Analizi ve Yönetimi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No:35, s.99.

³ Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Edirne, s.8.

⁴ Adair, J. (2004). Etkili Stratejik Liderlik, İstanbul: Mapsan Yayınları, 2. Baskı, s.1.

⁵ Onaran, O. (1971). Örgütlerde Karar Verme, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No; 321, s. 37.

duyar. Etkin kararların özgül nitelikleri vardır. Etkin kararlar verebilmek için farklı görüşlere sahip olanlar arasında örgütlü uyumsuzluk geliştirmelisiniz. Bu şekilde kararın değişik boyutlarını daha iyi anlamanız mümkün olur. Ve her bir alternatifin riskleri ile kazanımlarını tartarak bir kere bir eylem hattı belirledikten sonra kararı en iyi kimin uygulayabileceğini de bilirsiniz.”⁶

“Karar verme eylemi, bir gereksinimi giderecek çeşitli nesnelere olduğu ya da gereksinimi gidereceği düşünülen belli bir nesneye götüreceği birden fazla yol olduğu zaman, yaşanan sıkıntıyı giderici bir yöneliş olarak ifade edilmektedir. Çevresine esnek bir uyum gösteren insan, gereksinimlerini karşılama çabalarını sürdürürken sık sık karar verme davranışı göstermektedir. İnsan çevresine otomatik olarak, içgüdüsel tepkilerle uyum yapan bir varlık olmadığından, yaşamın hemen her aşamasında karar verme yaşantısı geçirmektedir. Karar vermeyi gerektiren sorun önemsiz ya da karardan dönme olanağı olduğu zaman yaşanan gerilim de az olacağı için bu gibi durumlarda kişi belirli bir davranışa yöneldiği zaman bir karar vermiş olduğunun farkında olmayabilir.”⁷

“Karar verme akıl, düşünce, bilinç ve irade ile donatılmış bulunan insana özgüdür. İnsanın tüm eylem ve davranışı bilinçli ya da bilinçsiz olarak bir karar verme işlemidir. Karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için şu üç koşulun bulunması gerektiği vurgulanmaktadır;

1. Karar verme gereksinimini ortaya çıkaran bir seçme sorununun varlığı ve bu sorunun birey tarafından hissedilmesi,
2. Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin bulunması,
3. Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olmasıdır. Bu koşullar sağlandığında bireyin bir karar vermesi beklenir.”⁸

Karar verme kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, ‘karar’ kelimesi için yapılan tanımlar ile ‘karar verme’ ve ‘karar alma’ kelimeleri için

⁶ Drucker, P., Maciariello, J. (2007). Etkin Yöneticinin Seyir Defteri. Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul:Optimist Yayınları, s.177-178

⁷ Kuzgun, Y., Bacanlı, F. (2005). Pdr’de Kullanılan Ölçekler, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.9.

⁸ Çoban, E. A., Hamamcı, Z. (2006). Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi 14(2), s.394

yapılan tanımların hemen hemen aynı içeriğe sahip olduğu görülmektedir. Yani yapılan çalışmalarda ‘karar’, ‘karar alma’ ve ‘karar verme’ kelimelerinin tanım olarak genellikle birbirlerinin yerlerine kullanıldıkları gözlemlenmiştir.

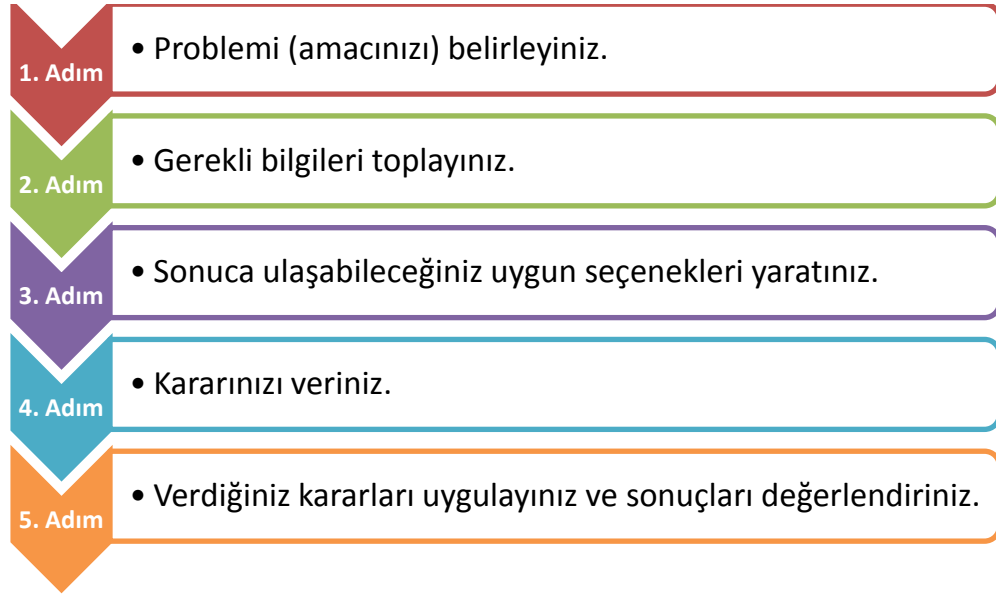
1.2. Karar Verme Süreci

“Karar verme eylemi anlık bir hadise gibi görünse de aslında bir sürecin sonucunu ifade etmektedir. Genel anlamda süreç, belirli bir sona ulaştıran bir dizi eylem ve çalışmaların tamamı olarak tanımlanabilir. Karar verme işlevinde de böyle bir süreç bulunmaktadır. Karşılaşılan çeşitli sorunları çözmek için, karar vermek amacı ile yapılan çeşitli eylem işlemler karar verme sürecini oluşturur. Evrensel bir karar verme süreci yoktur. Karar türüne yönetim tarzına, karar vericinin şahsi fikirlerine, işin yapısına ve çevre koşullarına göre değişik süreç tanımları görülebilmektedir.”⁹

“Adair karar verme sürecini beş adımda tanımlamaktadır. Adair’e göre karar verme süreci aşağıda gösterilmektedir.”¹⁰

⁹ Akaytay, A. (2004). Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.6.

¹⁰ Adair, J. (2000). Problem Çözme ve Karar Verme, Çev: Nurdan Kalaycı, Ankara: Gazi Kitabevi, s.18.



Şekil 1. Karar Verme Süreci

Kaynak : Adair, J., (2000). Problem Çözme ve Karar Verme, Çev: Nurdan Kalaycı, Ankara: Gazi Kitabevi.

“İyi karar verebilmek için, karar verme sürecinin nasıl oluştuğunu, hangi evrelerden geçmek yoluyla karara ulaşıldığını bilmek gerekir. Karar verme süreci aslında bir fikir meydana getirme, yani idrak ve yargılama süreci olarak da ifade edilebilir, işte bu niteliğiyle karar verme süreci psikolojik bir yöne sahiptir. Karar verme sürecinde, karar verme mekanizmasında bulunanlar, çeşitli risklere sebep olabilecek şu hususları göz ardı etmemelidirler: karar verme sürecinde çok acele etmek, çok geç hareket etmek, öncelik sıralamasını göz ardı etmek, yapılan hataların kabullenilmemesi ve karar verme mekanizmasında olanların kimseye danışmaması gibi konular çeşitli riskli durumları meydana getirebilmektedir.”¹¹

“Karar verme dinamik bir süreçtir ve birey bu süreç içinde etkin rol oynamaktadır. Birey karar vermede, karmaşık bir bilgi toplama araştırması yapmakta, çevresinde gittikçe artan bir şekilde geri bildirim almakta, bazı bilgileri ayrıntılı olarak incelemekte, bazı bilgileri elden çıkarmakta, geleceğe yönelik planlamalar yapmaktadır.”¹²

¹¹ Emhan, A. (2007). Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(21), s.216.

¹² Daft, R. L. (1994). Managerial Decision Making Management, 3. Edition, The Dryden Pres, Orlando, s.53.

“Yönetmel karar verme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- i. Yönetmel amaçların oluşturulması,
- ii. Amaçların tekrar gözden geçirilerek amaca ulaşabilmek için alternatiflerin araştırılması,
- iii. Alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- iv. Alternatiflerden birinin seçim eylemi,
- v. Kararların uygulanması,
- vi. Uygulamanın takip edilmesi ve kontrol edilmesi”¹³

Karar verme süreci ile ilgili olarak birçok araştırmacı özde benzerlik detayda farklılık gösteren çok sayıda süreç tanımlamışlar ve yorumda bulunmuşlardır. Karar verme süreci ile ilgili olarak Mintzberg ve Westley’in yorumları ise şu şekildedir: “karar verme süreci açık bir şekilde şu şekilde tanımlanabilir; tanımlama, teşhis koyma, dizayn etme, karar verme.”¹⁴

Karar verme süreci ile ilgili olarak Güçray’ın yorumu da diğer araştırmacıların yorumlarına çok büyük benzerlik göstermektedir. “Genel olarak karar verme, bir ihtiyaç durumunda bu ihtiyacı karşılamak amacıyla ulaşılmac istenen amaçların belirlenmesini, gerekli bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin değerlendirilerek seçeneklerin oluşturulması ve seçeneklerden duruma en uygun olanının seçilmesi olarak anlaşılabilir. Karar verme sürecinde birbirini izleyen bir dizi işlem yer almaktadır ve yeterli bir karar, bu işlemler sonucunda ortaya çıkar. Bunlar:

- i. Problemi tanımlama,
- ii. Seçenekler oluşturma,
- iii. Seçeneklerin olası sonuçlarını gözden geçirme,
- iv. Seçenekleri daha iyi değerlendirebilmek için veri toplama,
- v. Elde edilen verileri değerlendirme,
- vi. Uygun olan seçeneğı belirleme,

¹³ Harrison, f. E., Pelletier, A. M. (2000). The Essence of Management Decision, 38(7), s.463.

¹⁴ Mintzberg, H., Westley, F. (2001). “Decision Making: It’s Not What You Think”, MIT Sloan Management Review, s.89.

- vii. Gerekli planları yaparak verilen kararı uygulamaya koyma ve sonucu değerlendirmedir.”¹⁵

“Karar verme süreci, karar verilmesi gereken bir durum olduğunun farkına varılmasıyla başlar. Durumun karar vermeyi gerektiren bir problem olduğunun tanınmasından sonraki evre karar verme durumunun anlamlandırılmasını ve sınıflandırılmasını içermektedir. Karar vermenin gerektiği bir durumun farkına varıldıktan ve karar verme durumu anlamlandırıldıktan sonra, verilebilecek olası kararlar için seçenekler oluşturulmaktadır. Bir sonraki evrede ise belirlenen seçenekler hakkında bilgi toplanmakta ve bu seçeneklerden biri seçilmektedir.”¹⁶

“Zihinsel ve bedensel bir çaba harcama gerektiren karar verme sürecinin temel aşamaları aşağıda belirtilmektedir;

- i. Hedef ve amaçların belirlenmesi,
- ii. Sorunun belirlenmesi,
- iii. Bilgi arayışı,
- iv. Alternatiflerin geliştirilmesi,
- v. Alternatiflerin değerlendirilmesi ve seçim yapılması,
- vi. Uygulama ve kontroldür.”¹⁷

¹⁵ Güçray, S. S. (2001). Ergenlerde Karar Verme Davranışlarının Özsaygı ve Problem Çözme Becerileri Algısı İle İlişkisi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.8, s. 107-108.

¹⁶ Bessie, L. M. (1996). Leadership Roles and Management Function in Nursing, Lippincott, Newyork, s.76.

¹⁷ Adair, j. (2004). Etkili Stratejik Liderlik, İstanbul: Mapsan Yayınları, s.193.



Şekil 2. Karar Verme Sürecinin Safhaları ve Uygulama-Kontrol İlişkileri

Kaynak: Eren E., (2003). Yönetim ve Organizasyon, 6.Baskı, İstanbul: Beta Basım.

“İnsanoğlu doğal olarak harika vericiler şeklinde yaratılmamışlardır. Belirli bir anda almış olduğumuz bilginin sadece küçük bir demeti aklımızda tutabilmemiz mümkündür. Bundan dolayı, insan elde etmiş olduğu bilgiyi basitleştirmeye, bu bilginin belirli bir kısmının altını çizerek değerlendirmeye tabi tutmaya, geri kalan kısmını ise değerlendirme dışı bırakmaya meyillidir. Kişilerin çok büyük bir çoğunluğu kendilerinin karar verme kuralları hakkında bilinçsizdirler ve kolayca yargılarının kalitesi hakkında şüpheye düşebilecek durumdadırlar. Bununda ötesinde, insanlar genellikle elde ettikleri deneyimlerden yanlış sonuçlar çıkarmaktadırlar.”¹⁸

“Rasyonel karar verme modelleri, maksimum faydayı elde etmek için yargılara varma ve seçimler yapma işlemleri ile ilgilidirler.”¹⁹ “Karar verme süreci problemin

¹⁸ McLaughlin, J. D. (1995). “Strengthening Executive Decision Making”, Human Resource Management, 34(3), s.447.

¹⁹ Hartmann, C. L., Patrickson, M. (1998). “Individual Decision Making: Implications for Decision Training in TQM”, International Journal of Quality&Reliability Management, 15(6), s.622.

karmaşıklığına bağlı olarak değişmektedir.²⁰ “Aynı zamanda karar verme, devamlılık arz eden bir süreçtir, verilen bir kararın ardından başka kararların verilmesi gerekebilir.”²¹

“Başar’da karar verme sürecini yukarıdaki araştırmacılara çok benzer bir şekilde, altı aşamalı bir süreç olarak şöyle tanımlamaktadır. Her problemin çözümü ile ilgili olarak alınacak karar farklılık gösterebilir. Ancak karar verme süreci standartlaşmış bir dizi adımdan oluşur. Karar verme süreci aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır:

- i. Sorunun tanınması ve tanımlanması
- ii. Alternatif Çözümlerin geliştirilmesi
- iii. Alternatiflerin değerlendirilmesi
- iv. En uygun alternatifin seçilmesi
- v. Karar seçeneğinin uygulanması
- vi. Karar sonuçlarının izlenmesi”²²

1.2.1.Sorunun Tanınması ve Tanımlanması

“Hangi konuda olursa olsun, karar vermenin başlangıcı amaç belirlemek veya sorun tanımlamaktır. Amaç belirleme karar süreci için tayin edici bir öneme sahiptir. Çünkü karar sürecinin diğer safhaları belirlenen amaç doğrultusunda ele alınacaktır.”²³

“Karar verme sürecinin başlayabilmesi için gerekli olan ilk adım, çözüm gerektiren sorunun farkına varılmasıdır. İşletmenin çevresi ve faaliyetleri ile ilgili bilgi alabilmek için karar verici, işletmenin mevcut durumunu değerlendirir. Karar

²⁰ Fahey, L. (1981). “On Strategic Management Decision Processes”, Strategic Management Journal, 2(1), s.56.

²¹ Rowe, C. (1989). “Analysing Management Decision, Making Further Thoughts After The Bradford Studies”, Journal Of Management Studies, 26(1), s. 34.

²² Başar, B. A. (1998). İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma sürecinde Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Eskişehir Anadolu üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, s.44.

²³ Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, s.63-64.

verici, mevcut durumla ilgili bazı ipuçları ile karşılaştığı zaman bir sorun olduğunun ve bunun içinde bir karara gereksinim duyulduğunun farkına varır. Sorunun varlığının farkına varılmasıyla karar verici sorunu tanımlar”²⁴

“Problemi detaylı bir şekilde tanımlaya bilmek, çözülecek problemin boyutlarının sınırını, nedenlerini, çözme zamanını ortaya koyup incelemeyi gerektirmektedir. Problemin boyutunu tanımlamak için, örgüt amaçlarının ne derece engellendiğini, sürecin ne derece aksadığını, örgüt çalışanlarının birbirleri ile ilişkilerinin ne derece bozulduğunu ortaya çıkarmak gerekir. Bir problemin sınırı, bazen örgütü aşarak çevredeki sistemlere ulaşabilir. Yöneticinin asıl ustalığı problemin görünürdeki değil, gerçek nedenlerini bulabilmektir.”²⁵

1.2.2. Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi

“Karar süreci içerisinde, sorunun tanınması ve tanımlanması aşaması geçildikten sonra ikinci aşama, sorun için mümkün olan çözümlerin araştırılması aşamasıdır. Bu durumda uygun olmayan çözümlerin dışındaki bütün alternatifler meydana getirilmelidir. Herhangi bir alternatif için ön yargılı ya da eleştirel biçimde yaklaşılarak objektif bir bakış açısından uzaklaşmamalıdır. Bu aşamada yapılacak kısıtlamalar geliştirilen alternatiflerin sayısını gereksiz yere sınırlayacaktır. Sonuç olarak geliştirilen her alternatif, sorun için geliştirilecek ayrı bir çözüm olmalıdır. Alternatif çözümlerin geliştirilmesi sırasında amaç, mümkün olduğu kadar yaratıcı ve geniş görüşlü olmalıdır.

1.2.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Bu aşama alternatif çözüm seçeneklerinin birbiriyle karşılaştırılması aşamasıdır. Dolayısıyla her alternatifin karşılaştırılabilir olmasını sağlayacak şekilde

²⁴ Başar, B. A. (1998). İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma sürecinde Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Eskişehir Anadolu üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, s.45.

²⁵ Dağlı, A. (2004). Problem Çözme ve Karar Verme, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 3(7), s.47.

düzenlenmiş olması gereklidir. Bu aşamada geliştirilen alternatiflerin değeri ve yeterliliği incelenerek hangi çözümün en iyi sonucu vereceği araştırılmaktadır.”²⁶

“İlk planda, birden fazla çözüm yolu kabul edilebilir. Çözüm yolları arayışı içerisindeki yöneticiler, bazen yanılgılara düşebilirler. Yöneticileri bu yanılgılara götüren durumlar şöyle belirtilebilir: Problem için yeterli bilgilerin toplanmaması durumu, problemin yeterince algılanıp kavranmaması, probleme kalıplaşmış çözümler aranması, akılcı çözümler yerine hissi olarak probleme yaklaşmasıdır. Alternatiflerin fayda ve maliyetlerini birer birer tespit edip kuram ve uygulama açısından bir kıyaslamasını yapmak gerekmektedir. Ayrıca yönetici, problemlere çözüm yolu ararken, konunun uzmanlarıyla ve aslarıyla görüşebilmelidir.”²⁷

1.2.4. En Uygun Alternatifin Seçilmesi

“Karar verme sürecinde en uygun alternatifin seçilmesi aşamasına gelmesine rağmen bazen seçeneklerin hiçbirisi tercih edilmeye yeterli gelecek kadar çekici olmayabilir. Bazen de mevcut seçeneklerin tümü birbirine o kadar bezerdir ki aralarında bir seçim yapmak çok güçtür.”²⁸

Kişilerin, alternatiflerin seçilmesinde, gerçek hayatta rasyonel seçenek yerine tatmin edici seçeneğe yöneldiğini savunan yaklaşımı destekleyen araştırmacılarından biri olan Brown ise karar verme sürecinde en uygun alternatifin seçilmesi aşaması ile ilgili olarak şunları ifade etmiştir: “Kişiler, amaçları için yeterli ve tatmin edici bir karar verdikleri zaman, almış oldukları karardan tatmin olacaklardır. Bu tatmin olma durumu kişilerin en iyiyi seçmelerinden çok, yeterince iyi olanı seçmelerine sebebiyet vermektedir.”²⁹

²⁶ Başar, B. A. (1998). İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma sürecinde Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Eskişehir Anadolu üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, s.45.

²⁷ Dağlı, A. (2004). Problem Çözme ve Karar Verme, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 3(7), s.47.

²⁸ Beach, R. L. (1993). Broadening the Definition of Decision Making: The Role of Prechoice Screening of Options, Psychological Science , 4(4), s.215.

²⁹ Brown, R. (2004). “Consideration of the Origin of Herbert Simon’s Theory of ‘Satisficing’ (1933-1947)”, Mngement Decision, 42(10), s.217.

1.2.5. Karar Seçeneğinin Uygulanması

“Kararların uygulanabilirliği, kalitesini arttırmaktadır. Başarılı bir uygulama için, işletmenin tepe yönetiminin uygulamaya dahil olması önemli bir etki yaratır”³⁰

“İşletme yönetiminin önemli görevlerinden birisi de işletmenin yönetilmesi için, işletmenin amaçları ve çevre ile uyum sağlayan ekonomik üretken ve karlılığa yönelik olan ve bunları uzun sürede devam ettirecek kararları zamanında almaktır. Ancak kararların alınması yeterli değildir, yönetimin en önemli görevi, alınan bu kararların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır.”³¹

Herhangi bir konu ile ilgili olarak alınan kararın uygulamada sorun yaşaması durumunda karar verme sürecinin ne kadar etkin, verimli ve başarılı olduğu yeniden gözden geçirilmelidir.

Karar vericinin alternatif geliştirme özelliği çoğunlukla onların arasından doğru seçim yapma yeteneği kadar önemlidir. Bu safha yeniliğin, yaratıcılığın ve olaylara farklı bakabilmenin ortaya çıktığı, yöneticilerin kendi kişisel farklılıklarını ortaya koydukları safhadır.

Standart, alışılmış, kolay çözümlerin yerine standart dışına çıkan, daha önce düşünülmemiş, bazen kabulü kolay olmayan, yeni ve yaratıcı çözüm alternatifleri bu safhada geliştirilir. Yöneticilik hayatında büyük önemi olan fikir geliştirme’ nin yeri burasıdır. Bu safhada yapılan isin temeli, belirlenmiş olan amaca ulaştıracak veya tanımlanmış olan sorunu ortadan kaldıracakı düşünen başlıca alternatiflerin bir listesini yapmaktır.

³⁰ Amason, C. A. (1996). “Distinguishing the effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams”, *Academy of Management Journal*, 39(1), s.125.

³¹ Erdamar, C. (1981). *İşletme Kararları*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Dergisi, sayı:13, s.46.

1.2.6. Karar Sonuçlarının İzlenmesi

“Karar uygulamaya geçirildikten sonra elde edilen sonuçlarla, beklenen sonuçlar karşılaştırılarak kararın etkinliği ve başarısı belirlenmelidir. Bu kararlar gelecekte alınacak karar için temel olacaktır. Gerçekleşen sonuç ile beklenen sonuç arasında anlamlı farklar çıktığı zaman daha önce alınmış olan hatalı kararı düzeltmek ya da değiştirmek gereklidir.”³² Karar sonuçları, karar verici veya vericilerin başarısını ölçmek için bir ölçek olarak değerlendirilebileceği gibi, bir eylemin de geri bildirim olarak kabul edilmelidir.

1.3. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

“Karar verme durumunda olan birey, önce hedefin ne olduğunu düşünecek, hedefe ulaşmak için izlemesi gereken alternatif yolların neler olduğunu belirleyecek, her alternatif için katlanılacak sonucu tahmin etmeye çalışacak, bir değerlendirme yapacak ve sonuç olarak alternatiflerden birini seçerek karar davranışını gerçekleştirecektir. Tüm insanların her alanda yaşadığı bir olay olan karar verme sürecinin özellikleri aşağıdaki başlıklar altında açıklanabilir:

- i. **Karar verme işlemi etkinlik ve rasyonelliğe dayanmaktadır:** Karar verme sürecinde zamandan, karar organının ömrüne kadar her şeyin sınırlı olması, kaynakların en iyi şekilde kullanımını gerektirir. Amaca uygun en iyi çözüme ulaşmayı, verilen karardan sağlanan kazancı, bu kararı vermek için harcanan maliyet öğeleri ile birlikte değerlendirilmesi rasyonel ve etkin bir karar verilip verilmediğinin anlaşılmasını sağlar. Verilen karardan sağlanan kazanç ise karar için harcanan zaman ve maliyet öğelerinin karşılaştırılması ile elde edilir. Kararın rasyonelliğine etki eden bir faktör de kararın bilimsel yöntem ve tekniklere dayalı olacak şekilde alınmasıdır.
- ii. **Karar verme işleminin bir maliyeti vardır:** Karar verme eyleminde yapılması gereken işlerin başında amaçlara uygun araçlar ve bunların

³² Başar, B. A. (1998). İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma sürecinde Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, s.47.

gerçekleşmesinde kullanılacak bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi, mevcut duruma uygun olanların ayrılması gerekir. Bu, maliyet isteyen bir durumdur.

- iii. **Karar verme ve plan:** Plan kararlar toplamı olarak değerlendirilebilir. Bu bakımdan her plan karar niteliğine sahiptir. Fakat her karar mutlaka bir plan özelliği taşımaz. Çünkü bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştıracak araç ve olanakların seçimi, saptanması kullanma yol biçimi ve zaman gibi unsurların bilimsel bir şekilde ve ayrıntıları ile belirlenmesi gerekir.
- iv. **Karar verme risk taşıyıcı:** Alternatifler açısından en uygunu, en yüksek faydayı sağlayan olduğuna göre her bir alternatifin seçilmesi durumunda sonuçların, o dönemde amaçları gerçekleştirecek en yüksek kazancı sağlayan stratejiyi seçme aşamasından dolayı karar verme bir risk taşıyıcıdır. Eğer bir yönetici gelecekte rakiplerinin stratejilerini, dış koşulların nasıl gelişebileceğini bilirse karar vermesi de oldukça kolay olur ve risk taşımaz. Birçok durumda yönetici gelecekte koşulların nasıl gelişeceğini belirleyemez. Bu karar verici için büyük bir risk taşıyıcıdır. Bu nedenle deneyimler ve bilimsel tekniklerle iyi bir senteze ulaşıp riski düşük olan en uygun alternatife yönelmeye çalışılmalıdır. Riski olmayan karar yoktur.
- v. **Karar verme sorun çözme sürecidir:** Karar sürecine neden olan amaca giden yol üzerinde bir sorun ile karşılaşılmasıdır. Bu durumda amaca ulaşmada güçlük ve zorlukların yok edilmesi, sorunu açıkça belirleyip çözümlerin belirlenmesi gerekir. Bu alternatifler daima birden fazladır. Bu bakımdan aralarında bir seçim yapmak ve bir karara varmak gerekir. Yerinde karar vermek ilk önce kararın ne olduğunu bilmeyi gerektirir. Kararı statik ve dinamik yönleriyle kavramak gereklidir.
- vi. **Karar verme sürecine ayrılacak zaman sınırlıdır:** Uygun karar verilebilmesi için yeterli bir süreye ihtiyaç duyulur. Bu süre içinde sorunun gözlenmesi, belirlenmesi, verilerin toplanması ve işlenmesi belirsizliğin giderilmesi için yapılacak araştırma, stratejilerin geliştirilmesi ile seçim gibi aşamaların tamamlanması gereklidir. Yerinde karar verilmesi kadar zamanında karar verilmesi de önemlidir. Aksi takdirde kararın uygulanabilirliği sınırlı olur veya ortadan kalkar. Çünkü kararı uygulayacak astlar bu kararı uygun bir

zamanda öğrenmek isterler, örgütün harekete geçmesi buna bağlıdır. Zamanında alınamayan karar sorunların asılamayacak kadar büyümesine, kurumun güç durumlarda kalmasına neden olabilir. Problemin çözümünün önemine göre verilen karar için ayrılan zaman uzun ya da kısa olabilir.

vii. **Karar gelecekle geçmiş arasında bir köprüdür:** Zaman içindeki tek bir noktaya göre daha uzun süreyi gerektiren karar sürecinde belirli bir karar için çok sayıda alt kararın verilmesi gerekir. Alt kararlar genellikle karar vericinin bağımsız hareket etmesini ve dolayısıyla sürecin ürününü etkiler. Yapılan işin başlangıcında verilen kararlar daha sonraki kararlar için kısıtlamalar yaratacak veya sonraki kararlar için yol gösterici olabilecektir.

viii. **Karar çevrenin etkisi altında verilir:** Örgütsel ve fiziksel çevre, kararların verilme biçimini ve niteliğini etkiler. Karar verme çevreden soyut bir süreç değildir. Alternatifler değerlendirilirken yan etmenlerin etkisi altında kalınır ve verilen bir kararın kalitesi ancak çevresel koşulların göz önünde tutulması ile anlaşılır. Çünkü çevresel sınırlayıcılar kararın etkinliğini engeller. Bu sınırlayıcılar, ekonomik, kanuni, politik, sosyolojik, eğitim olarak gruplandırılabilir. Karar veren yöneticinin görevi, çevresel sınırlayıcıları örgütsel amaçlarla uyum içinde tutabilmektir. Tahmini zor olan çevresel değişikliklere uyabilmek için yönetici gerek iç, gerekse dış çevredeki olay ve güçlükleri dikkatle incelemelidir.”³³

1.4. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

“Karar vermeyi çok sayıda karmaşık faktör etkilemektedir. Kişilerin sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal birikimleri, değerleri, kişilik özellikleri, dış grupların baskıları ve insanlar arasındaki diğer değerler ve mücadeleler kararın şekillenmesinde önemli birer belirleyicidirler.”³⁴

³³ Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım, Beşinci Baskı, s.185-186-187.

³⁴ Halis, M. (2002). Karar Verme Eyleminin Davranışsal temelleri Görgül Bir Uygulama, Akademik Araştırmalar Dergisi, sayı:14, s.61.

Bakan ve Büyükbeşe (2008), karar verme sürecini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır;

- i. **İyi kararlar verebilme kaygısı:** Yöneticiler olanağı elverdiği ölçüde doğru ve tutarlı karar vermek isterler. Bu durum ise yöneticiler üzerinde büyük baskılar ve iyi karar verememe kaygıları yaratır. Bu tip baskı ve kaygılar verilecek kararın niteliğini etkiler.
- ii. **Kararların çevresi:** Örgütsel ve fiziksel çevre kararın verilme biçimini ve niteliğini etkiler. Etkili bir karar verilmesini sağlayacak çevrenin yaratılması yöneticinin temel görevlerindedir. Kararın çevresi amaç ile fiziksel ve toplumsal çevre öğelerinden oluşur ve karar bu öğeler arasındaki ilişkiyi düzenlemeyi gerektirir. Karar veren yöneticinin görevi çevresel değişiklikleri örgütsel amaçlarla uyum içinde tutabilmektir.
- iii. **Kararlarda zaman etmeni:** Yöneticinin karar verme sürecine ayıracağı zaman ve kararın öğrenilme zamanı kararı etkiler. Zamanlamada kararı gerektiren durumun ivedi olup olmadığı konusundaki duyarlılık ile örgüt içindeki ve dışındaki diğer olaylara kararın uyarlanabilmesi göz önünde bulundurulmalıdır.
- iv. **Kararların iletilmesi:** Kararın ilgililere iletilme zamanı ve biçimi önemlidir.
- v. **Karar vermede psikolojik sorunlar:** Karar veren kişinin kişilik özellikleri, değer yargıları, inançları, içinde bulunduğu psikolojik durum kararı etkiler.
- vi. **Karar verme ve hüristik:** Sorun çözme ve karar verme eylemi çok zaman aldığı ve aşırı dikkat gerektirdiği için, bireyler çoğu kez zihinsel birtakım kestirme yollara başvurarak karmaşık sorun çözme yöntemlerini basit yargılara dönüştürürler.
- vii. **Katılma:** Katılma kararlarla ilgili örgüt üyelerinin karar sürecine katılmaları hatta bazen kararı başlatmaları durumudur. Günümüzde artık 'yönetici karar verecek ve diğer personel bu kararları uygulayacak' anlayışı yerine,

kararları işi fiilen yapanların vermesi yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir.³⁵

“Bir karar verici kısıtları etkileyebilir ancak genellikle yöntemin uygulanması esnasında kısıtlar karar vericiyi etkilemektedir. Bu kısıtlar şu şekilde sıralanabilir; çevresel kısıtlar, organizasyon hedeflerinin kısıtları, teknoloji kısıtları, yetki ve görev kısıtları, organizasyon yapısının kısıtları, organizasyon çeşidinin kısıtları, rol beklenti kısıtları, bürokrasi kısıtları, merkezi/merkezi olmayan organizasyon kısıtları, denetim kısıtları, resmiyet kısıtları, çalışma timi kısıtları, bireylerin değer kısıtları, önyargı kısıtları, kişilik ve beceri kısıtları, risk tercihleri kısıtları, yaratıcılık kısıtları, hiyerarşik yerin kısıtları, bireyin rolünün kısıtları ve diğer hatalar”³⁶

“Karar verme davranışında bireyin seçimi, onun sahip olduğu kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenebilir. Bazı bireyler, karar verme sürecinde karar verme davranışına ilişkin kontrolün kendilerinde olduğuna inanırlarken, bazıları ise bu kontrolün dışsal faktörler tarafından belirlendiğine inanırlar.”³⁷

Yukarıdaki yorumlardan da görülebildiği gibi karar vermeyi etkileyen faktörler hakkında, araştırmacılar tam bir fikir birliğine varabilmiş değildirlere, ancak yorumların geneline bakıldığında, karar vermeyi etkileyen faktörlerin çok ana hatları ile iki ana başlıkta ele alındığı söylenebilir. Bunlar;

- i. Karar vericiye ait olan faktörler: Karar vericiden kaynaklanan faktörler.
- ii. Karar vericinin dışındaki faktörler: Karar vericinin dışındaki etmenlerden kaynaklanan faktörler olarak özetlenebilir.

³⁵ Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler, Afyon Kocatepe İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.7, sayı.2, s.32.

³⁶ Özkan, Ö. (2007). Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin incelenmesi: AHP, ELECTRE ve TOPSIS örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.85.

³⁷ Özcan, Candangil, S., Ceyhan, A. A. (2006). Denetim Odakları Farklı Lise Öğrencilerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karar Vermede Öz saygı ve Stres Düzeyleri, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.6, sayı.2, s.72.

1.5. Karar Türleri

“Karar ve karar verme konularına ilişkin literatür incelendiğinde karar ve karar vermenin farklı araştırmacılar tarafından birçok farklı sınıflandırılmaya tabi tutulduğu görülmektedir”³⁸

Karar türlerinin sınıflandırılması konusunda birçok yazarın konuya farklı perspektiflerden yaklaşmasından dolayı işletme kararlarının sınıflandırılmasında çok detaylı bir evrensel standardın ortaya konamadığı gözlenmiştir. Bazı araştırmacılar işletme kararlarını hiyerarşik açıdan değerlendirerek sınıflandırırken, bazı araştırmacılar sınıflandırmada kararların yapısını göz önünde bulundurmıştır.

Sağır işletmelerdeki karar türlerini dokuz ayrı grupta sınıflandırmıştır. Buna göre Sağır, işletmelerdeki karar türleri ile ilgili olarak örgütlerde alınan karar türlerinin çok çeşitli olduğunu belirterek, örgütlerde verilen kararların, bu kararı verenlere, kararın verildiği durumlara, kararın niteliklerine göre birçok sınıfa ayrıldığını vurgulamış. Her durum ve şarta en uygun çözümü getirecek karar çeşitlerinin aşağıdaki gibi sıralanabileceğini belirtmiştir.

1. Kullanılan yönetim ve bilginin kaynağına göre; sezmiş, olay, tecrübe, araştırma, örf ve adetlere dayanan kararlar.
2. Sürelerine göre; kısa, orta, uzun süreli kararlar.
3. Kapsam ve önemlerine göre; örgütün tümünü, uzun süre için ya da örgütün bir bölümünü kısa süre etkileyecek teknik nitelikteki kararlar.
4. Karar alma eylemine katılan kişilerin sayısına göre; kişi ve grup kararları.
5. Örgütteki mevkiine göre; komuta (hat) ve kurmay kararları ya da tepe, orta ve alt kademe yönetim kararları.
6. İlgili işletme fonksiyonuna göre; personel, muhasebe ve benzeri gibi kararlar.

³⁸ Nas, S. (2006). Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması. Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.59.

7. Birbiri ile bağlantı ve ilişkilerine göre; birinci derecede (esas) veya bağımsız kararlar, ikinci derecede (tali) veya bağımlı kararlar.
8. Karardan beklenen sonucun alınmasındaki belirsizlik derecesine göre; belirsizlik derecesi düşük olan rutin ve tekrar niteliğindeki kararlar ile belirsizlik derecesi yüksek olan kararlar.
9. Uygulayıcı veya ilgililerin karar vermedeki yetki derecesine göre, merkezi kararlar veya tepeden inme kararlar, aşağıdan yukarıya kararlar.
10. Karar organını meydana getiren üyelerin karardaki oy sayısına göre; oy birliği ile alınan kararlar, oy çokluğu ile alınan kararlar.³⁹

İşletme karar türlerinin sınıflandırılmasında, konuya ilişkin çalışmalarda, diğer sınıflandırma yöntemlerine göre çok daha sık vurgulanan beş tür sınıflandırmaya denk gelinmiştir. Bunlar, işletme kararlarının;

1. Hiyerarşi düzenine göre sınıflandırması,
2. Yapıları açısından sınıflandırması,
3. Uygulandıkları süre açısından sınıflandırması,
4. Bilgi derecesi açısından sınıflandırması,
5. Diğer karar türleri (Yukarıdaki sınıflandırmaların hiç birine tam olarak uymayan karar türlerinin bu başlıkta sınıflandırılması) şeklindedir.

1.5.1. Kararın Kapsamına Göre Sınıflandırılması

“Gilmore (1998), yönetsel kararın seviyesine ilişkin olarak, yönetsel karar vermenin seviyesinin özellikle, organizasyon yapısının merkezîyetçi yapıda mı, yoksa özerk yapıda mı olduğuna da bağlı olduğunu belirtmiştir.”⁴⁰

³⁹ Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Edirne, s.13-14.

Ulaşılan çalışmalardan elde edilen bilgilere göre hiyerarşi düzenine göre kararların dört ayrı grupta toplandığı görülmüştür. Buna göre örgüt piramidinin tabanından tavanına doğru karar türleri şu şekildedir;

1. Operasyonel kararlar
2. Yönetmel kararlar
3. Stratejik kararlar
4. Kurumsal kararlar

1.5.1.1. Operasyonel Kararlar

“Operasyonel kararlar, hiyerarşinin taban seviyesini ilgilendiren, eyleme dönük kararlardır. Bu sayede işletme kaynaklarının (materyal, emek, sermaye, makine, para ve benzeri) en etkili ve verimli biçimde değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ve arzulan çıkıtların elde edilmesi amaçlanmaktadır”⁴¹ “Bu kararların büyük çoğunluğu astlar tarafından uygulamalara dönüştürülmektedir. Eğer bu uygulamaların memnuniyet verici bir şekilde yerine getirilmesi isteniyorsa, alınan kararlar, uygulayıcılar tarafından da kabul edilmelidir.”⁴²

“Bu kararlar aynı zamanda işletme yöneticilerinin en çok zamanını alan kararlardır. Yöneticiler, dikkat ve enerjilerinin büyük bir bölümünü eylemsel (operasyonel) kararlar için harcarlar. Bu tip kararların en önemli özelliği bazı standart uygulama ve yöntemleri gerekli kılmasıdır.”⁴³

⁴⁰ Gilmore, A. (1998). “Quality in Management Decision Making within A Changing Context”, Journal of Management Development, 17(2), s.3.

⁴¹ Akaytay, A. (2004). Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.10.

⁴² Cosgrave, J. (1996). “Decision Making in Emergencies”, Disaster Prevention and Management, 5(4), s.30.

⁴³ Yıldır, S. (1981). Planlama ve Karar Verme Aracı olarak Simülasyon, İstanbul üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı.13, s.60.

“Bu kararlar direkt olarak faaliyetlerin yerine getirilmesi ile ilgili oldukları için, işletmelerde alınan kararların çoğunluğunu bu kararlar oluştururlar. Çoğunlukla tekrarlanabilir bir niteliğe sahiptirler. Alt kademe yönetimi tarafından alınan bu kararlar bilgi ve beceri gerektirir. Bu tür kararlar kapsamında, pazarlama bölümü için; fiyatlandırma, pazarlama stratejilerinin belirlenmesi, üretim bölümü için; üretim prosesinin oluşturulması, stok seviyelerinin kontrol edilmesi, personel bölümü için; ücret politikasının belirlenmesi, yeni eleman alım ihtiyaç kararları ve ayrılanların işlemleriyle ilgili ve benzeri diğer kararlar gösterilebilir. Bu tür kararlarda verilen bir karar standart olarak birçok benzer olaylara uygulanabilir.”⁴⁴

1.5.1.2. Yönetmel Kararlar

“Bilindiği gibi, bir organizasyonun başarısı veya başarısızlığının bağlı olduğu en önemli faktör ve bir yöneticinin en önemli fonksiyonu karar vermedir.”⁴⁵

“Yönetmel kararlar işletmenin yapısının ve şeklinin oluşturulması ile ilgilidir. İşletmede yapılacak işler için hangi departmanlara gereksinme olduğu, bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı, departmanlar arasındaki hiyerarşik yatay, çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurulacağı, işletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların hangi yolları izleyeceği, iletişim (haberleşme) araç ve kanallarının ne olacağı konusunda verilen kararlar bu tipte kararlara örnek verilebilir”⁴⁶

“Orta kademe yöneticileri, alt kademe yöneticilere oranla nicelik olarak daha az fakat örgüt için önemi açısından daha yüksek önemde kararlar vermek durumundadırlar. Bölüm faaliyetlerine ayrılacak bütçeyi tespit etmek, gerekli personel sayısına karar vermek onların görevidir.”⁴⁷

⁴⁴ Karakaya, G. (1998). Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.30.

⁴⁵ Yousef, A. D. (1998). “Predictors of Decision- Making Styles in a Non Western Country”, Leadership and Organization Development Journal, 19(7), s.366.

⁴⁶ Yıldır, S. (1981). Planlama ve Karar Verme Aracı olarak Simülasyon, İstanbul üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı.13, s.60.

⁴⁷ Halis, M. (2002). Karar Verme Eyleminin Davranışsal temelleri Görgül Bir Uygulama, Akademik Araştırmalar Dergisi, sayı:14, s.50.

“Bu tip kararlar, stratejik kararlara paralel olarak, örgüt yapısını, işletmedeki görevleri, sorumlulukları, ilişkileri, haberleşme kanallarını oluşturma; kaynakları elde etme, koruma ve geliştirmeye ilgili kararlardır.”⁴⁸

1.5.1.3. Stratejik Kararlar

“Stratejik kararlar, üst yönetimin sorumluluğunda olan kararlardır. Bu kararlar, örgüt ve çevresi arasındaki etkileşimi yansıtır ve bir örgütün bu ilişkiyi nasıl yönettiğini gösterirler”⁴⁹

“Stratejik kararlar aynı zamanda işletmelerin uzun vadede yaşamsallıklarını sürdürebilmeleri ile ilgilidirler.”⁵⁰ “Bu tip kararlar işletme ve içinde bulunduğu çevre arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgili kararlardır.”⁵¹

“Bu kararlar, genellikle çok karmaşık yapıdadırlar, bu nedenle yapısal olmayan karar problemleri olarak da tanımlanırlar. Yeni bir ürünün geliştirilmesi, yeni pazarları araştırma, yeni üretim tekniklerinin kullanımı, yeni sermaye varlıklarının elde edilmesi ile ilgili kararlar da stratejik kararlara örnek olarak verilebilirler. Stratejik kararların alınabilmesi için işlemsel kontrol ve yönetsel kontrol sürecinde elde edilen bilgilerin uygun şekilde, ayrıntılardan arındırılıp özetlenmiş olarak bu düzeye iletilmiş olması gereklidir. Stratejik kararlarda kullanılan bilgiler, kesin bilgiler değildir, dolayısıyla stratejik kararların verilmesinde ağırlıklı olarak kişisel yargı ve sezgi kullanılır.”⁵²

⁴⁸ Karabulut, T. (2005). Türkiye’deki Yabancı Sermayeli şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.7, s.247.

⁴⁹ Elbanna, S. (2006). “Strategic Decision Making: Process Perspectives”, International Journal of Management Reviews, 8(1), s.1.

⁵⁰ Harrison, F. E. (1996). “A Process Perspective on Strategic Decision Making”, Management Decision, 34(1), s.46.

⁵¹ Otlu, F., Demir, Ö. (2005). Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt.15, Sayı.1, s.158.

⁵² Başar, B. A. (1998). İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma sürecinde Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Eskişehir Anadolu üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, s.48.

1.5.1.4. Kurumsal Kararlar

“Uzun vadeli ve politika ile ilgili kararlardır. Kurumsal kararlar, işletmenin veya karara konu olan organizasyonun sürekliliğini sağlayan kararlardır. Kurumsal kararlar örgüt tarafından verilen en belirleyici kararlardandır. Örgüt içinde alınan diğer bütün kararlar, kurumsal kararlar doğrultusunda gerçekleşmelidir. Örgüt yapısı içinde, tepe yöneticiler tarafından alınan kurumsal kararlar, genel hedefleri göstermesi açısından, kurum ya da kuruluşun genel vizyonunun tanımlanmasını içermektedir. Başka bir ifade ile kurumsal kararlar, kuruluşun beş on yıl sonra nasıl bir noktaya ulaşacağının resimlerinin çekilmesi ile ilgili kararları kapsamaktadır. Kurumsal kararlara örnek olarak; işletmenin büyüme hedefi, insan kaynaklarına yapılacak yatırım, yeni eleman alımı, yeni yatırım alanlarına yönelme, yeni makineler alma, toplam kalite ve diğer ulusal ya da uluslararası standartlara uygun üretim ve pazarlama yapma, kurum kimliği, kurum imajı ve kurumsal kültürün yaratılmasına ilişkin kararlar, yeni pazarlara girme, halka açılma ve benzeri gibi kararlar gösterilebilir.”⁵³ Kurumsal kararlar bu önemli içerikleri ile stratejik kararlarla bütünleşmişlerdir.

1.5.2. Kararların Yapılarına Göre Sınıflandırılması

Konu ile ilgili yapılmış bilimsel çalışmalarda, yapılarına göre kararların iki Şekilde sınıflandırıldığı görülmüştür. Bunlar;

1. Yapısal (programlı) kararlar.
2. Yapısal olmayan (programlanmamış) kararlar.

⁵³ Akaytay, A. (2004). Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ő. Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.12.

Organizasyonun gelişmesine paralel olarak bir dizi kararın verilmesi, yönetimde normal bir sonuçtur. Bu kararlar programlarla, politikalarla kullanılacak süreçlerle ilgili olabilir.

1.5.2.1. Yapısal (Programlı) Kararlar

“Örgütün çeşitli bölümlerindeki uygulayıcılar tarafından verilen rutin ve tekrarlayan türden kararlardır. Bu tür kararlarda geçerli olan süreçler ve seçimler standart hale getirilmiştir. Programlı kararlar önceden bir başka yönetim kademesi tarafından oluşturulan alternatifler arasından seçim yapma şeklinde gerçekleştirilir. İşletmelerde hiyerarşik açıdan alt kademe denetçi pozisyonundaki yöneticiler, örgütün günlük faaliyetleriyle ilgili planlanmış kararlar verirler.”⁵⁴

“Bu kararlar alışılmış ve tekrarlanan kararlar olduğu için ‘programlanmış ya da yapısal kararlar’ olarak adlandırılmaktadırlar. Yapısal kararlar sık sık tekrarlanan işlere ilişkin rutin kararlardır, dolayısıyla bir işletmede bu kararları üst kademe çalışan yöneticilerin alması gerekmez, alt düzeyde çalışanlar bu kararları alabilirler. Yapısal kararlarda yargısal esneklik yoktur, çünkü mevcut kararlar düzenli olarak yürürlükteki politikalar ve prosedürler yardımıyla alınır.”⁵⁵

1.5.2.2. Yapısal Olmayan (Programlanmamış) Kararlar

“Bu tür kararlar, alışılmamış, yeteri kadar tanımlanamamış olaylara uygulanan kararlardır. Programlı olmayan kararlar kolayca alınan kararlar arasında yer alırlar. Bu tür kararlarda uzun süre düşünme, üzerinde çalışma gerekli olmayabilir. Karar için harcanacak zaman en alt düzeyde düşünülebilir. Programlı olmayan kararlar, genellikle üst kademe yöneticiler tarafından verilen kararlardır.

⁵⁴ Halis, M. (2002). Karar Verme Eyleminin Davranışsal temelleri Görgül Bir Uygulama, Akademik Araştırmalar Dergisi, sayı:14, s.50.

⁵⁵ Başar, B. A. (1998). İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma sürecinde Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Eskişehir Anadolu üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, s.46.

Bu kararlarda önce alternatiflerin oluşturulması, daha sonra bu alternatifler arasından seçim yapılması gerekir. İşletmenin hiyerarşik olarak alt düzeyinde alınan kararlar yapısal (programlanmış) kararlarken, işletmenin üst düzeylerinde alınan kararlar ise ‘programlanmamış ya da yapısal olmayan kararlar olarak adlandırılırlar. Yapısal olmayan kararlar bütünüyle sayısal analizi gerektiren karmaşık kararlardır ve çok nadir olarak alınırlar. Anlamlı bir analiz için insan deneyimi bu kararlar karşısında yetersiz kalır, üst düzey yönetici seçimi, yeni sunulacak hizmetlerin planlanması, gelecek dönem için araştırma geliştirme projelerinin seçimi yapısal olmayan kararlara örnek olarak verilebilir.”⁵⁶

1.5.3. Kararların Uygulandıkları Süreye Göre

Konu ile ilgili olarak elde edilen çalışmalarda, kararların uygulandıkları süreye göre üç sınıfa ayrıldığı görülmüştür. Bunlar;

1. Uzun dönemli kararlar
2. Orta dönemli kararlar
3. Kısa dönemli kararlardır.

1.5.3.1. Uzun Dönemli Kararlar

Konu ile ilgili birçok kaynakta beş yıllık süreyi kapsayan veya aşan bir uygulama ömrüne sahip olan kararlar, uzun dönemli kararlar olarak adlandırılmışlardır.

⁵⁶ Başar, B. A. (1998). İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma sürecinde Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Eskişehir Anadolu üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, s.47.

1.5.3.2. Orta Dönemli Kararlar

Uygulama ömrü, bir ila beş yıl aralığında olan kararlar, orta dönemli kararlar olarak adlandırılmaktadırlar.

1.5.3.3. Uzun Dönemli Kararlar

Uygulama ömrü, bir ila beş yıl aralığında olan kararlar, orta dönemli kararlar olarak adlandırılmaktadırlar.

1.5.4. Kararların Bilgi Derecesine Göre Sınıflandırılması

Bilgi derecesine göre kararlar, bazı araştırmacılar tarafından üç bazı araştırmacılara tarafından ise dört gruba ayrılmıştır. Bunlar;

1. Belirlilik altındaki kararlar
2. Risk altındaki kararlar
3. Belirsizlik altındaki kararlar
4. Tam belirsizlik altındaki kararlardır.

“Archer bilgi derecelerine göre kararları üç gruba ayırmış ve şunları ifade etmiştir; Kararlar, değişen bilgi derecelerine göre, belirlilik altındaki kararlar, risk altındaki kararlar ve belirsizlik altındaki kararlar olarak sınıflandırılmaktadır.”⁵⁷

“Scherpereel’de Archer’ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma ortaya koymuştur. Scherpereel, karar türlerini birinci tür, ikinci tür ve üçünü tür olarak tanımlamıştır. Birinci tür karar problemleri tipik olarak benzer özellikler taşırlar, yüksek derecede belirlilik ve basitlik içerirler.

⁵⁷ Archer, H. S. (1964). “The Structure of Management Decision Theory”, The Academy of Management Journal, 7(4), s.269.

İkinci tür karar problemleri kısmi anlamda belirsizlik içerirler ve genellikle daha karmaşıktır. Üçüncü tür karar problemleri yüksek belirsizlik ve karmaşıklık içerirler.”⁵⁸

1.5.4.1. Belirlilik Altındaki Kararlar

“Belirlilik, Belirlilik, belirli bir stratejinin seçildiğinde, nasıl bir sonuç yaratacağının önceden bilinmesi durumudur.”⁵⁹

“Belirlilik altında bir karar verme durumunda, karar vericinin, verilecek kararlarda ortaya konulacak her seçeneğin sonuçlarına ilişkin tam ve kesin bilgisi olduğu varsayımı söz konusudur. Bu varsayım, belirlilik durumunda karar vermenin temel şartını oluşturmaktadır. Belirliliğin çok olduğu karar türleri genellikle yönetimin alt kademelerinde alınan ve rutin özellikteki (yapısal-programlanmış kararlar buna en iyi örneklerdir) kararlardır. Bu tür karar vermede her bir seçenek zorunlu olarak tek bir sonuca götürür.”⁶⁰

1.5.4.2. Risk Altındaki Kararlar

“Risk ortamında karar vermede, alınacak belirli bir karara ilişkin değişik sayıda koşullar söz konusu olmaktadır. Her alternatifin her koşul altında elde edebileceği sonuçlar belirli bir ihtimal çerçevesinde oluşur. Risk ortamında alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağı önceden kesinlikle bilinemez. Ortada kimsenin elde edilecek neticeyi önceden bilemediği bir belirsizlik durumu vardır. Risk ortamında karar verici, doğa koşullarının belirli bir ihtimalle meydana geldiğini kabul ederek keşfedebildiği en iyi alternatifi seçmeye çalışmaktadır.

⁵⁸Scherpereel, M. C. (2006). “Alignment: The Duality of Decision Problems”, *Management Decision*, 44(9), s.1261.

⁵⁹Archer, H. S. (1964). “The Structure of Management Decision Theory”, *The Academy of Management Journal*, 7(4), s.273.

⁶⁰Karakaya, G. (1998). *Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.33.

Risk ortamında karar verme durumunda doğa koşullarına ilişkin ihtimaller; objektif ihtimal ve sübjektif ihtimal olarak iki gruba ayrılmaktadır. Objektif ihtimaller, geçmişteki bilgi ve tecrübelerle dayanılarak hesaplanmaktadır. Objektif ihtimallerin uygulanamadığı durumlarda sübjektif ihtimaller kullanılmaktadır”⁶¹

1.5.4.3. Belirsizlik Altındaki Kararlar

“Belirsizlik, elde edilmiş olan bilgi ile eylemin tamamlanması için gerekli olan bilgi arasındaki fark olarak tanımlanabilir.”⁶²

“Karar vermede belirsizlik, aslında zorluğun da kaynağıdır. Çevresel öğelerin belirli olması durumunda her seçenek iyi bir sonuç verebilirken, belirsizlik durumunda da mevcut her seçenek kötü bir sonuç verebilir.”⁶³

“Belirsizlik problemi örgütsel yaşama ait bir problemdir, hatta belirsizlik bütün örgütlerin paylaştığı ortak bir problemdir. Buna rağmen, karar vermede belirsizlik faktörü ile ilgili genel geçer kabul edilmiş kriterlerin varlığından bahsetmek mümkün değildir. Sonuçlar karanlıktayken, en iyi tercihi yapabilmek de neredeyse imkânsız bir durumdur.”⁶⁴

“Rasyonel karar verme, iki çeşit tahmini içermektedir; ‘şimdiki eylemlerin gelecekteki sonuçlarının yaratacağı etkilere ilişkin tahminler’ ve ‘bu sonuçların ortaya çıkaracağı durumlardan dolayı gelecekte oluşabilecek tercihlere ilişkin tahminler’. Bu açıdan belirsizlik altındaki kararlar geleceği tahmin edebilmek açısından da oldukça zor kararlardır.”⁶⁵

⁶¹ Emhan, A. (2007). Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(21), s.219.

⁶² Frishammar, J. (2003). “Information Use in Strategic Decision Making”, Management Decision, 41(4), s.319.

⁶³ Simon, A. H. (1987). “Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion”, The Academy of Management Executive, 1(1), s.62.

⁶⁴ Tarter, J. C., Hoy, K. W. (1998). “Toward a Contingency Theory of Decision Making”, Journal of Educational Administration, 36(3), s.213.

⁶⁵ Payne, W. J., Bettman, R. J., Johnson, J. E. (1992). Behavioral Decision Research: A Constructive Processing Perspective, Annual Review of Psychology, vol.43, s.99.

“Belirsizlik kavramı March (1994) tarafından iki farklı çeşide ayrılarak tanımlanmıştır. Birinci çeşit belirsizlikte, kişinin ilgili kavramı bilmesi olanaksızdır. İkinci çeşit belirsizlikte ise kişinin yeteri kadar deneyim sahibi olması veya bazı algısal problemlerin üstesinden gelmesi sonucu aşılabilecek bir belirsizlik durumu söz konusudur. Bazı karar vericiler, belirsizliği hayatın değiştirilmesi mümkün olmayan bir parçası olarak kabul ederler. Bazı karar vericiler ise belirsizliğin kısıtlanabileceğini ve yönetilebileceğini iddia ederler. Bazı karar vericiler de belirsizliği, dinamik düşünce yapısının ve yenilikçi davranışların temeli olarak, gerekli kabul ederler.”⁶⁶

1.6. Karar Verme Teknikleri

Karar vermede bazı tekniklerin kullanılması ile bireysel veya grup halinde verilen kararların etkinlikleri iyileşmektedir. Bu teknikler:

1.6.1. Delphi Tekniği

“Delphi tekniği, uzmanların düşünceleri arasından ortak bir sonuç çıkarmaya yönelik sezgisel düşünce yöntemidir. Grup halinde düşünme ve karar verme uygulamasıdır. Bu yöntemde belli sayıdaki uzmanlardan ayrı sorunlarla ilgili bilgi ve düşünceleri istenir. Daha sonra bu düşünceler birleştirilir ve bunların ortalaması alınır.

Rand Corporation tarafından Amerika’ya karşı düzenlenecek olası bir nükleer atağın tahmini üzerine geliştirilen delphi tekniği birden çok uzmanın bir konu üzerinde uzlaşısını sağlamak için anketler yoluyla düzenlenen yapısal bir prosedür olarak tanımlanmıştır. Delphi tekniğini kullanan yöneticileri üç tür risk beklemektedir; Bunlardan birincisi, tartışma ve açıklama ortamının eksik olması nedeniyle grup üyeleri problem ve nihai sonucu anlamakta güçlük çekebilmesi riski.

⁶⁶ Hallın, A. C., Marnburg, E. (2007). “In Times of Uncertainty in the Hotel Industry: Hotel Directors Decision Making and Coping Strategies for Dealing with Uncertainty in Change Activities”, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(4), s.367.

İkincisi, azınlıkların fikirlerinin tam olarak açıklığa kavuşmaması riskidir. Üçüncüsü ise, yüz yüze etkileşimin olmaması sebebiyle grup üyeleri çözüm üzerine fazla sıcak bakmaması riskidir. Ortalamadan çok farklı düşünceye sahip bireylere bunun nedenleri sorulur. Maliyeti yüksek ve zaman açısından uzun bir tekniktir.”⁶⁷

1.6.2.Şeytanın Avukatını Tayin Etme Tekniği

“Şeytanın avukatı olan kişi, grup tarafından verilecek kararlarda meydan okuyucu alternatifler belirleme rolünü üstlenmektedir. Şeytanın avukatının görevi, sorunun çözümü gerçekleşmeden önce grubu, bazı varsayımlar ve meydana gelebilecek durumlar hakkında yeniden düşünmeye zorlayarak alternatifleri, akla gelmeyecek gelişmeleri önceden görüp, geniş görüş açısından değerlendirmesini, kararın daha nitelikli ve uzun görüşlü olmasını sağlamaktır.”⁶⁸

1.6.3.Nominal Grup Tekniği

“Grubun hızlı olarak bir karar birliğine varması için kullanılır. Problem seçiminde herkese eşit hak verilmesini sağlar. Nominal grup tekniğinde, grup üyeleri bir araya gelir, çözüme ulaştırılması gereken probleme ait dikkatlice hazırlanmış ve yazılmış metin yönetici tarafından yüksek sesle okunur. Soru ve cevaplarla tam olarak problemin anlaşılması sağlanır. Problem ortaya konur ve akıllarına gelebilecek tüm seçenekleri yazmaları istenir. Her bir birey problemi kendi cümleleri ile ifade eder.

Üyeler düşüncelerini söyler ve bütün seçenekler yazıldıktan sonra karar ile ilgili tartışmalar başlar, üyeler çözüm için gerekli formülü tatmin edici bir şekilde ifade edene kadar tartışmaya devam edilir. Oylama yapılır ve en çok oy alan görüş grubun kararı olur.

⁶⁷ Akyazı, E. (2003). Organizasyonel Karar Destek Sistemleri ve Organizasyonel Kararlarda Bilişim Sistemlerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.108.

⁶⁸ Özcan, K. (1999). Yöneticilerde Karar Verme İle Kaygı İlişkileri. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.35.

Bu teknikte grup üyeleri bir araya gelir, sorun ortaya konur ve akıllarına gelebilecek bütün seçenekleri yazmaları istenir. Sonra bütün üyeler düşüncelerini söyler ve bunlar bir tahtaya yazılır. Bütün seçenekler yazıldıktan sonra karar ile ilgili tartışmalar başlar ve oylama yapılır, en çok oy alan görüş grubun kararı olarak kabul edilir.”⁶⁹

Delphi tekniği ile nominal grup tekniği birbirine benzer tekniklerdir. Delphi tekniğinde kişiler yüz yüze gelmeden düşünceleri bir havuzda toplanır. Yazılı iletişim ve araçların geri bildiriminden yararlanan katılımcılar, birbirlerinden bağımsız olarak, bir konu hakkındaki yargılarını; bu iletişim ve geri bildirim yoluyla gözden geçirirler. Nominal grup tekniğinde ise katılımcılar, yüz yüze doğal ilişkileri sonucu karar verirler.

1.6.4. Beyin Fırtınası

“1975’de Osborne tarafından keşfedilen problem çözme için fikir üretme tekniği olan beyin fırtınası tekniği yaratıcılığı ve kalıpların dışında düşünmeyi teşvik etmektedir. Kısa zaman periyodunda en fazla fikri üretmek temel amaçtır. Tekniğin tek kuralı fikirlerin gelişimine imkân hazırlamak şeklindedir.

Bu teknik, bir karar verme sürecinin her aşamasında kullanılabilir ancak etkili olduğu aşama başlangıç aşaması yani problemin ortaya çıktığı aşamadır. Teknik özellikleri iyi tanımlanmış yapısal problemler karşısında daha etkin gözükmektedir. Teknik, fikir üretme konusunda bireyleri cesaretlendirmektedir, ayrıca belirli bir konuda bireyler arasında gelişecek olan mümkün alternatifler konusundaki ümitsizliği kırmaktadır”⁷⁰

“Beyin fırtınası tekniği, yaratıcı bir karar verme tekniği, serbestçe fikir üretme ve alternatifler yaratma yoludur. Fikirlerin sayısı kadar kalitesi de önemlidir.

⁶⁹ Alver, B. (2003). Çeşitli kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 68.

⁷⁰ Akyazı, E. (2003). Organizasyonel Karar Destek Sistemleri ve Organizasyonel Kararlarda Bilişim Sistemlerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.104-105.

Ortaya atılan fikirler; kesinlikle eleştirilmemeli, fikirler övülmeli ve fikirlere ilişkin sahibine soru sorulmamalı ve tartışılmamalıdır. Ortaya atılan fikirlerden yararlanılarak yeni fikirler yaratmaya çalışılmalıdır. Burada amaç yeni fikir üretimini teşvik etmektir. Hiç kimse yalnız başına fikir üretemez. Her üretilen fikir başkalarının daha önce ya da o anda ortaya atığı görüşlere dayanır teması vurgulanmalıdır. Beyin fırtınasında bir grup toplantısı söz konusudur. Grup dört-yedi kişi arasında değişmektedir. Bir raportör konuşmaları kaydeder. Önce yararlı olmayan fikirler, sonra çok ilginç ve ilham kaynağı olabilirler. Toplam süre 30 ile 45 dakika arasındadır.”⁷¹

“Ancak bu tekniğin uygulanabilmesi için grubun konuyla ilgi belirli bir bilgi birikiminin olması gerekir. Grubun konuya ilişkin bilgi birikiminin farklı olması durumunda, tüm bilgiler ortak bir havuzda bileştirilerek paylaşılır ve çözümler bu ortak bilgi birikimi üzerine oturtulabilir.”⁷²

1.6.5. Philips 66 Tekniği

“Büyük bir grup, önce beş-altı kişilik küçük gruplara bölünür. Her grupta bir başkan belirlenir. Her grup sorunu kendi içinde ele alır, çözüm yolları arar. Grup kararını belirler. Müşterek toplantıda her lider kendi en uygun görüşünü birleşik toplantıda açıklar. Bu teknik beyin fırtınasının büyük gruplarda uygulama tekniğinin bir yöntemidir. Uygulamada buna ‘arama konferansı’ adı da verilmektedir.”⁷³

⁷¹Alver, B. (2003). Çeşitli kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 68.

⁷²Eliashberg, J., Winkler, L. R. (1981). “Risk Sharing and Group Decision Making”, Management Science, 27(11), s.1223.

⁷³Alver, B. (2003). Çeşitli kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 69.

1.6.6. Karar Ağaçları

“Karar ağacı, birbirini izleyen çeşitli kararlar dizisinin gelecekteki belirsiz olaylar ve maliyetlere ilişkin sonuçlarının grafiksel bir sunumudur.”⁷⁴

“Karar ağaçlarına yıllardan beri karar analizi konularında ve karar vermeye ilişkin ders kitaplarında büyük önem verilmektedir. Karar ağaçları, karar vericiye, kararın boylamsal durumunu göstermek, bir karar verildikten sonra ardı sıra verilmesi gereken diğer kararı ve veya ortaya çıkan diğer durumu ortaya koymak için tasarlanmışlardır.”⁷⁵

“Birçok karar bir anda ve zamanda verilemez. Kararın evreler halinde verilmesi gerekir. “Karar ağacı modeli geleceğin belirsizlikleri ve koşullarını ele almaya çalışır. Gelecekteki olaylar zinciri açıklıkla ortaya konabilir, koşulsal değerler tahmin edilebilir ve olayın meydana gelme olasılığı sübjektif bir biçimde saptanabilir. Mümkün olan her sonucun beklenen değeri hesaplanabilir ve karar beklenen değere dayalı olarak verilebilir.”⁷⁶

“Bir karar ağacında seçim eylemi, en yakın optimum sonucu belirleme suretiyle gerçekleştirilir. Öncelikli olarak karar ağacı tercihlerinden biri seçilir ve ağacın dallarına bağlı olarak karar alıcı diğer olası seçenekler ile karşılaşır. Karar ağacı, karar alıcının karar verme mantığını görmesini sağlar, çünkü karar sürecinin bir resmini yansıtır. Karar ağacı, risk ve belirsizlik altındaki belirtilen kararlar, şans olayları ve olası sonuçlar için uygun bir yoldur. Karar ağacı tavsiye edilen seçim için görsel (optik) bir açıklama sağlar. Karar ağaçları basit veya karışık, serbest veya bağımlı, elle hesaplanacak kadar küçük veya bilgisayar ile hesaplanacak kadar büyük çapta olabilirler.”⁷⁷

⁷⁴ Hoogenboom, J., PE., Dale, S. W. (2005). Dispute Resolution Strategy and Decision Analysis, AACE International Transactions, s.15.

⁷⁵ Coles, S., Rowley, J. (1995). “Revisiting Decision Trees”, Management Decision, 33(8), s.46.

⁷⁶ Özcan, K. (1999). Yöneticilerde Karar Verme İle Kaygı İlişkileri. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.30.

⁷⁷ Köse, A. (2004). Çok Amaçlı Karar Alma Yöntemleri ve Türk Sigorta Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.29.

1.7. Karar Verme Modelleri

“Yöneticilerin alacakları kararlar geniş bir fiziki ve toplumsal alanı etkileyebilmektedir. Bu yüzden, sadece kendi bilgisi, deneyimleri ve sağduyusuyla karar verebilen yöneticilerin, 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 olabilmektedir.

Karar verme, rasyonel ve bilinçli bir seçim yapma anlayışına dayandığına göre, böyle bir anlayış çerçevesinde, seçim yapma işinin, daha sistematik ve kişisel özelliklerden etkilenmesini önlemek amacı ile çeşitli karar modelleri geliştirilmiştir. 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 şu şekilde sıralanmıştır;

1. Ekonomik-ussal model,
2. Sınırlı-ussal model,
3. Yargısal hüristik (heuristic),
4. Sosyal model”⁷⁸

1.7.1. Ekonomik Ussal Model

“Ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuş bir modeldir, bu modelde yöneticilerden, kuruluşun ekonomik çıkarlarını gözeterek en iyi kararları vermeleri

⁷⁸ Baştuğ, İ. (2006). Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.58.

beklenir. Bu modelde karar verici veya yöneticinin nasıl bir karar vermesi gerektiği (ideal karar) tanımlanmıştır.”⁷⁹

“Bu model tamamen karar vericinin her yönden ussal olduğu, klasik ekonomi modelinden türemiştir. Bu modele göre karar verme şu varsayımlara dayanmaktadır;

1. Problem net ve kesin olarak tanımlanabilir olmalı,
2. Karar verici alternatifler hakkında tam bilgiye sahip olmalı,
3. Her alternatifin sonucu hakkında tam bilgi var olmalı,
4. Karar verici net bir tercihe sahip olmalı,
5. Alternatiflerin karşılaştırılması için hesaplamalar yapılabilmelidir.”⁸⁰
6. “Yöneticiler, herkes tarafından bilinen ve üzerinde anlaşılan hedeflere ulaşmak için çalışmaktadırlar.
7. Tüm yöneticiler, durumu netleştirmek için uğraşırlar. Tüm bilgiye ulaşmak ve tüm alternatifleri, getirilerini hesaplamak ister.
8. Alternatiflerin değerlendirilmesinde kriterler bellidir. Yönetici, ekonomik olarak getirisi en yüksek olan alternatifi seçer.
9. Yöneticiler, rasyoneldir ve mantıklıdır.”⁸¹ “Bu varsayımlara dayanan ussal ekonomik modelde, örgüt amaçlarının tam olarak tespit edildiği ve yöneticiler tarafından bilindiği, bu sayede karşılaşılabilecek sorunların tam olarak tespit edilip tanımlandığı kabul edilmektedir. Bilginin tam ve doğru olduğu ortamda soruna çözüm olabilecek alternatiflerin tespiti daha kolay olacaktır.

⁷⁹ Özcan, K. (1999). Yöneticilerde Karar Verme İle Kaygı İlişkileri. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.30.

⁸⁰ Baştuğ, İ. (2006). Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.59.

⁸¹ Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Edirne, s.19.

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 üzerine kurulan bu modelde çevre durağan ve karar vericilerin sübjektif özelliklerinden etkilenmeyeceği kabul edilmektedir. 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.”⁸²

1.7.2. Sınırlı Ussal Model (Yönetmel Karar Modeli)

“H. A. Simon, ‘Yönetmel Davranış’ adlı kitabıyla, yönetim alanına yaşamsal bir eleştiri ile katkıda bulunmuştur. Her ilkenin bir de karşı ilkesi olduğunu söyleyerek, yönetmel 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 yönetmel insanın sınırlı-ussallığı arasında ayrıma gitmiştir.

Ekonomistlerin 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.”⁸³

⁸² Baştuğ, İ. (2006). Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.59.

⁸³ Baştuğ, İ. (2006). Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.60.

“Herbert Simon’ın ‘Administrative-Man’ yaklaşımı özetle, kişilerin ve organizasyonların, kararlarını objektif bir yöntemle maksimize edemeyeceklerini ifade etmektedir. Öyle ki, bir karar verme durumunda, kişi faydayı maksimize edecek alternatif ve alternatiflerin sonuçları hakkındaki bilgiye sahip olmaz. Bu durumda karar verici kişi memnuniyet sağlayıcı bir alternatif seçmeyi yeterli bulur.”⁸⁴

“Davranış boyutlarını da karar verme süreci içerisine katan bu model, Ussal-iktisadi karar verme modelinin aksine ‘açık bir model’ olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modelde bazı yeni kavramlar öne sürülmüştür:

1. Ussallık yerine ‘sınırlı ussallık’,
2. İdeal kararlar yerine ‘doyurucu kararlar’ ,
3. Bir sorunun her yönünü göz önüne almak yerine kararı basitleştirici yöntem ve usullere başvurmak (heuristics),
4. Her çeşit eylem yoluna başvurmak yerine, eylem yollarının ve beklenen sonuçların ahlaki ve sosyal değerlerle sınırlandırılması,
5. Optimal-ussal kararlar için çaba sarf etmek yerine, soruna ve ortama uygun olan optimal karar süreçlerini ve yöntemlerini, en elverişli işlemleri oluşturmak için çaba sarf etmek.
6. Karar vermekte kullanılan işlemlerin, yöntemlerin ve süreçlerin seçiminde ussallık

Bu kavramları kısaca açıklamak gerekirse, insanların gerçek karar verme davranışlarını ifade ettikleri görülür;

- i. Sınırlı ussallık: Bireyler eylemlerinin çok küçük bir kısmında ussal seçimlerde bulunur, oysa bireyler eylemlerinin ve kararlarının çoğunluğunda duygularından etkilenmekte ve irrasyonel seçimlerde bulunmaktadır.

⁸⁴ Cecil, A. E., Lundgren, F. E. (1975). “An Analysis of Individual Decision Making Behavior Using Laboratory Setting”, The Academy of Management Journal, 18(3), s.600.

Kişilerin tüm alternatifleri değerlendirme ve davranışsal hiçbir etki altında olmaksızın maksimum fayda sağlayan seçenekte karar kılmaları imkânsızdır. Bu nedenle sınırlı ussallık, ‘İdeal karar’ yerine ‘Doyurucu karar’ seçeneğini öne sürmektedir.

- ii. Doyurucu kararlar: Karar vericinin, tatmin olma şansının en yüksek olduğu seçenekte karar kılmaya anlamına gelir. İdeal veya optimal karar yerine, karar verici, ihtiyacını karşılayan (veya karşılaması muhtemel) ve onu tatmin edecek çözüme yönelmektedir.
- iii. Pratik karar verme usulleri (heuristics): İnsanların karar verirken, yargılarda bulunurken, problemleri analiz ederken, kararlar alırken; özetle karmaşık ve/veya tam olmayan bilgi yığınlarını, zihinlerinde işlerken kullandıkları kısa yollardır. Bu kısa yollar insanlara çevrelerindeki bilgi yığını ile baş etme imkânı verir. Fakat belirli durumlarda bireyleri, “eğilimli” kararlara yöneltebilirler.
- iv. Eylem yollarının ve beklenen sonuçların ahlaki ve sosyal değerlerle sınırlandırılması: Karar vericilerin kararlarını ve uygulamalarını ahlaki ve sosyal değerler çerçevesinde yaparak, alternatifleri sınırlandırmasıdır.
- v. Karar vermekte kullanılan işlemlerin, yöntemlerin ve süreçlerin seçiminde ussallık: İnsanların karar vermedeki kısıtlarını fark etmeleri ve ussal karar vermenin mümkün olmadığını öğrenmeleri sonucu, karar vermeyi en etkin ve etkili biçime getirmek için karar yöntemleri geliştirmelerini ve seçmelerini ifade eder.”⁸⁵

1.7.3. Yargısal-Höristik Model

“Sorun çözme ve karar verme sürecinin çok uzun zaman aldığı ve yüksek dikkat gerektirdiği durumlarda çoğu kez zihinsel bir takım kestirme yollara başvurarak karmaşık sorun çözme yöntemleri basit yargılara dönüştürülebilirler. Karar vermede kişiye yardımcı olan bu kestirme yollara höristik (heuristic) denir.

⁸⁵ Yaşlıoğlu, M. M. (2007). Karar Verme Sürecinde Eğilimler ve Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.10-11.

Bu model, bilişsel karar teoristleri Daniel Kahneman ve Amos Tversky (1982) tarafından, karar vericilerin h ristiklere güvenleri üzerine ortaya çıkarılmıştır. Yargısal h ristikler, şu durumlarda karar vericilerin bilgi ihtiyaını azaltmaktadırlar:

1. Geçmiş tecrübelerin özetlenmesi ve şu anki duruma uygulanması,
2. Karmaşık bilgilerin toplanması ve hesaplanması yerine standart çalışma usulleri ve kolay yaklaşık hesaplamaların kullanılması,
3. Zihinsel aktivitelerin ve bilişsel süreçlerin kaydedilmesidir.

Bu model, analizlerle fazla fel olmadan, zaman kısıtlaması altında daha önce kullanılan yöntemlerin uygulanması ile ussal modelin eksik ve yetersiz yönlerini telafi etmeye yöneliktir. Karar verme ve sorun çözmede kişiye yardımcı olan üç tip h ristik mevcuttur. Bunlar;

1. Kullanılabilir h ristik, kestirme yol olan, karara ulaşırken rehber olarak bazı örneklerin hatırlanarak kullanılma durumudur.
2. Temsil edici h ristik, A'nın B ile ne derecede ilişkisi olduğu araştırılır ve yüksek ilişki varsa A'nın B'yi temsil ettiği kabul edilir.
3. Dayanak ya da uyarılama h ristiği ise, bir değer tahmin edilirken,  n değerden hareketle yeni durumlara uyarılama çabasıdır.

Bütün bu kestirme yollar, karar verene yargılarında yarar sağlasa da, bazen de yanılırlara sebep olarak kararların niteliğini etkilemektedirler ”⁸⁶

1.7.4.Sosyal Model

“Bu model, ekonomik-ussal modelin tam karşısında yer alan psikolojinin sosyal modelidir. Sigmund Freud, insanların hisler, duygular ve içgüdüler yumağı olduğu ve davranışlarının çoğunlukla bilinçaltı isteklerinden kaynaklandığını söylemektedir.

⁸⁶Bařtuė, İ. (2006). Karar Verme Sürecinde Sezginin  nemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.61.

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 hemfikirlerdir.

Sosyal baskılar ve etkiler, yöneticilerin ussal olmayan kararlar vermesine sebep olmaktadır. 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.”⁸⁷

1.8. Karar Verme Ve Kültür

“Karar verme bir kişinin tek başına veya başkaları ile birlikte sorunları algılama ve tanımlama, bilgi ve veri toplama, çözüm alternatifleri geliştirme, bu alternatifleri karşılaştırma ve aralarından birini seçme işidir. Karar sürecinde, karar vericinin “kültürel değişkenlerin” etkisi altında olduğu görülür. Dolayısıyla bir organizasyondaki karar verme işi, genel kültür ile ilgili olduğu kadar, örgüt kültürü tarafından da etkilenir.

Karar verme ve kültür arasındaki ilişki aşağıda açıklanmaktadır: Değişken kültürlere sahip yöneticiler;

- i. Sorunları farklı şekilde algırlar,
- ii. Sorunları analiz ederek, incelerken farklı bilgi türleri ve miktarları toplamaya çalışırlar,
- iii. Farklı çözüm modelleri oluştururlar,
- iv. Alternatifler arasından seçim yaparken farklı stratejiler kullanırlar,

⁸⁷ Baştuğ, İ.,(2006). Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, s.62.

v. Kararların uygulanmasında farklı yollar izlerler.

Bazı kültürler “sonuç almayı”, “sorun çözmeyi” karşılaşılan ve sorunları değişimi gerçekleştirecek bir fırsat olarak görürken, bazı kültürler de durumu olduğu gibi kabul etmeyi, durumun özelliklerine göre kişinin kendisini değiştirmesini vurgularlar. Aynı şekilde değişik kültürlerin “risk alma” olayına bakışı farklıdır. Benzer tarzda bazı kültürlerde “kararlı olmak” arzu edilen bir özellik sayılırken başka kültürlerde kararı vermek için harcanan zamanın uzunluğu değer verilen faktördür.”⁸⁸

“Amerikalı yöneticiler karar vermeyi rasyonel bir süreç olarak ele alır ve kişisel düzeyde seçimi yaparak ulaştıkları kararı uygulayıcılara benimsetmeye çalışırlar. Buna karşılık Japon yöneticiler, kararla ilgili tüm kişilerin sorunu anlaması ve algılaması için mümkün olduğu kadar geniş bir katılım sağlar, yakın bir iletişim içinde bilgi-görüş alışverişi yapılarak sorunun önemi, arzu edilen çözüm yolu konusunda bir fikir birliği oluşturulur.”⁸⁹

Her organizasyonun sahip olduğu bu özellikler toplamına göre oluşacak kültür, o organizasyondaki karar vericilerin davranışlarını etkilemektedir. Organizasyonların açık sistem olmaları, çevrelerindeki, kültür özelliklerinden etkilenmelerini doğurur. Otokratik veya demokratik karar verme; kişisel kararlar veya grup kararları, işi yapanı karar verici haline getirme çabaları ve benzeri uygulamaların hepsi kültürle çok yakından ilgilidir.

1.9. Yönetim ve Karar Verme

“Bilimsel yönetim kavramı operasyonel araştırmalar ve yaklaşımların ortaya çıkışı II. Dünya Savaşı esnasında meydana gelen karmaşık askeri problemlere bilim insanlarının çözüm arayışlarına kadar dayandırılabilir.”⁹⁰ Ancak, yönetim ile ilgili

⁸⁸ Cecil, A. E., Lundgren, F. E. (1975). “An Analysis of Individual Decision Making Behavior Using A Laboratory Setting” , The Academy of Management Journal, 18(3), s.601.

⁸⁹ Hoogenboom, J., PE., Dale, S. W. (2005). Dispute Resolution Strategy and Decision Analysis, AACE International Transactions, s.15-16.

⁹⁰ Certo, C. S. (2000). Modern Management, Prentice Hall Inc. New Jersey, s.34.

birçok kaynakta da belirtildiği gibi, bilimsel bilgiye dayanan yönetimin önemi 1950 yıllarında ortaya çıkmıştır. II. Dünya Savaşı sona erdikten sonra, geri kalmış ülkelere yapılan sermaye ve teknolojik yardım bu ülkelerin tahmin edilen hızla kalkınmalarını sağlamamıştır. Sebebinin de bu yardımları verimli ve ussal bir biçimde kullanacak yönetim bilgisine sahip yöneticilerin bulunmamasından kaynaklandığı, yapılan araştırmalardan anlaşılmıştır.

Yönetim bilimi, gelişme kaydetse de genel olarak ussallık temel kavramına dayalı kalmıştır. Ancak ussallık ölçütleri zamanla değişmiş, bu ölçüte zamanla yeni ölçütler eklenmiştir. Klasik düşüncede temel ölçüt amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi, Neo-klasik düşüncede bu ölçüt amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi ve ek olarak çalışan kişilerin tatmini ve gelişmesi halini almıştır.

Modern düşüncede ise örgütlerde otoriteyi azaltarak demokrasiyi sağlamak gibi alt amaçlar benimsenmiştir. Neo-modern düşüncede ise ek olarak örgüt yapılarına uyum yeteneği sağlayacak organik ve açık sistem niteliklerini kazandırmak önemli bir amaç olmuştur. Örgüt amaçlarında meydana gelen değişiklik insan unsuru ile ilgilidir. Klasik düşünce insanı veri, herhangi bir üretim unsuru, biyolojik fizyolojik bir varlık sayarken, Neo-klasik düşünce ise; insanı bir değişken kabul eden, diğer üretim unsurlarından farklı sayan, biyolojik, fizyolojik, psikolojik, sosyolojik bir bütün olarak kabul etmiştir.”⁹¹

Bu kısa yönetim tarihi özetinden sonra yönetim kavramının tanımlarına bakılınca birçok tanımın birbiriyle özdeş anlamlar içerdiği, araştırmacıların yönetim tanımının genel hatları üzerinde hemfikir oldukları görülecektir. “Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir.”⁹²

⁹¹ Yaşlıoğlu, M. M. (2007). Karar Verme Sürecinde Eğilimler ve Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.5.

⁹² Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. (2001). İşletme, Bursa:Ezgi Yayınları, s.5.

“Yönetim, Organizasyonel amaçlara ya da hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için çeşitli faktörlerin bir araya getirilmesi, koordine edilmesi ve kullanılması sürecidir.”⁹³

“Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümüdür.”⁹⁴

“Yönetim; kıt kaynakların amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgili kararların verilmesi ve verilen bu kararların yerine getirilmesi ile kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.”⁹⁵

Yönetim ile ilgili tanımların çoğunluğunda, önceden belirlenmiş bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik eylemler bütünü ‘yönetim’ eylemi olarak tanımlandığı görülmektedir. Kişiler önceden tespit ettikleri bir ana eylemi ve/veya amacı gerçekleştirebilmek için çeşitli eylemler yapmaktadır. En temel noktadan bakıldığında yönetim eyleminin temelinde en az bir amaç belirleme durumunun varlığı görülmektedir. İşte tam bu esnada ilk karar verilmektedir. Yani, yönetim eylemi karar verme eylemi ile iç içe gerçekleştirilmektedir.

Amacı olmayan bir yönetim eyleminden bahsetmek mümkün değildir. Çoğu durumda bu amacın gerçekleştirilmesi için alt amaçların veya hedeflerin de belirlenmesi ihtiyacı da ortaya çıkabilmektedir. Ve yine her bir alt amacın ve hedefin belirlenmesinde yine bir karar verme eylemi söz konusu olmaktadır. Örneğin yurtdışına açılmak isteyen bir firma öncelikle yurt dışına açılma eylemine karar vermekte ve bunu bir amaç olarak tespit etmektedir. Ardından bu amaca ulaşmak için yurt dışında hangi ülkeye açılmak istediğine karar vermektedir. Yurt dışına açılma sürecinin yönetimi bu kararların verilmesinden sonra gerçekleştirilmektedir. Başka bir örnek vermek gerekirse, tatile çıkmak isteyen bir birey önce nasıl bir tatil istediğini düşünmekte, arzu ettiği tatilin amacına ve içeriğine beklentileri ve sahip

⁹³ Aktaş, A. (2002). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya: Azim Matbaa, s.59.

⁹⁴ Otlu, F., Demir, Ö. (2005). Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt.15, Sayı.1, s.156.

⁹⁵ Harrison, F. E., Pelletier, A. M. (2000). The Essence of Management Decision, 38(7), s.462.

olduğu olanaklar çerçevesinde karar vermekte, daha sonra da arzu ettiği bu tatili nerede, ne zaman, nasıl gerçekleştireceğine karar vermektedir. Tatile çıkma eylemine ise bu kararları verdikten sonra başlamaktadır. Görüldüğü gibi en az bir amacın ortaya konması da bir kararın verilmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Sağır tarafından, gerek yönetsel bir işlev, gerekse örgütsel bir süreç olarak ifade edilmiş, karar vermenin yöneticinin genel sorumluluğu olduğu için yönetsel bir faaliyet olduğu vurgulanmıştır. Karar vermenin bu yönetsel yönünden dolayı bazılarının karar verme ile yönetimi eş anlamlı saydığını belirtmiş ve devamında şunları ifade etmiştir; kişilerin yalnızca yönetsel bir unvana sahip olması onların yönetici olmasına yetmez. Bir kişinin yönetici olup olmadığını anlamak için onun karar verme sorumluluğu olup olmadığını bakmak gerekir. Karar verme diğer yandan, örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar verme bireysel yöneticiyi aşan, grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinden soyutlanmış değildir.⁹⁶

Harrison, karar verme eyleminin örgüt içerisinde tepeden tabana kadar etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini şiddetle vurgulamıştır, çünkü; eğer karar verme eylemi üst düzey yönetimde verimsiz bir şekilde gerçekleştiriliyorsa, daha alt seviyelerde gerçekleştirilen karar verme eylemlerinin benzer şekilde verimsiz olacaktır. Bununla birlikte, üst düzey yönetimin stratejik kararları başarılı bir şekilde gerçekleştiriyorsa, bu durum örgütün diğer tüm bölümlerini aynı şekilde etkileyecektir.⁹⁷

“Yöneticiler, görevlerini, sorumluluklarını yerine getirme sürecinde başarımlarıyla karar verirler. Yöneticiler başarılı kararları sonucunda ödüllendirilirken, aynı şekilde başarısız kararları sonucunda da eleştirilebilirler. Etkin bir yönetimde olmazsa olmaz olan şey, karar verme işleminde sürdürülebilir bir başarımın elde edilmesidir. Bu yönetsel başarımın en önemli ölçütüdür.”⁹⁸

⁹⁶Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Edirne, s.19.

⁹⁷ Harrison, F. E. (1996). “A Process Perspective on Strategic Decision Making”, Management Decision, 34(8), s.46.

⁹⁸Harrison, F. E., Pelletier, A. M. (2000). The Essence of Management Decision, 38(7), s.463.

“Bütün yönetsel sorumluluklarda, yönetme ve liderlik edebilme kabiliyeti, ilk olarak etkin kararlar verebilme ile geliştirilebilir, çünkü kararlar eylemlerin temellerini oluşturmaktadırlar.”⁹⁹

Drucker’a, göre karar verme yöneticinin görevlerinden en önemlisidir ve etkili karar vermek için yönetici özel bir çaba sarf etmek zorundadır. Anılan yazara göre örgütün başarısı yöneticinin vereceği kararlarla doğrudan ilişkilidir ve karar uygulamaya konulmadığı müddetçe iyi niyetten ileri gidemeyecektir. Örgütlerin yönetiminde ‘karar verme’ eylemi yönetimin en önemli işlevlerinden birisidir. Yüksek kaliteli kararlar verme süreci örgütsel kaygıların en önde gelenlerindedir ve özellikle de yöneticinin karar verme sürecini nasıl işlettiğiyle yakından ilişkilidir. Örgütün üst düzey yöneticisi güvenilir ve dinamik bir karaktere sahip olması gerekli bir kişi olarak, kararların verilmesini sağlayan ve bu kararlar doğrultusunda örgütü harekete geçiren kişidir. Karar verme, yöneticinin zamanını oldukça alan bir süreç olup, iyi yönetici aynı zamanda etkili kararlar verebilen kişi olarak düşünülür.¹⁰⁰

“Yönetim ve karar verme eylemlerine ilişkin çeşitli araştırmacıların görüşleri şu şekildedir. ‘karar verme’, yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme süreci tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiş ve karar verme için vardır. Karar vermek, ‘problem’i çözmek için yöneticinin yargıda bulunmasıdır. Yönetim, kararla başlayıp kararla bitmektedir.”¹⁰¹

⁹⁹ Rausch, E. (2003). “Guidelines For Management and Leadership Decision”, Management Decision, 41(10), s.979.

¹⁰⁰ Özmen, F., Yörük, S.(2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı:2,s.180.

¹⁰¹ Dağlı, A. (2004). Problem Çözme ve Karar Verme, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.3, Sayı.7, s.45.

2. BÖLÜM: HASTANE YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. Amaç

Bu araştırma; Kamu hastanelerinde görev yapan başhemşire ve hastane müdürlerinin, yöneticiliğin en önemli parçası olan karar verme ile ilgili tutumlarını belirlemek, karar verme düzeylerini saptamak ve karar vermeyi etkileyen etkenlerin belirlenmesini sağlamak amacıyla yapılmıştır.

2.2. Kapsam

Araştırma İstanbul il sınırları içerisinde yer alan kamuya bağlı eğitim ve araştırma hastaneleri ile devlet hastanelerinin yöneticisi konumundaki hastane müdürleri ve başhemşirelerini kapsamaktadır.

2.3. Yöntem

Çalışma 02/01/2012 – 20/07/2012 tarihleri arasında kamu hastanelerinde çalışan toplam 84 hastane yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki Sağlık bakanlığına bağlı tüm kamu hastanelerinde görev yapan hastane yöneticileri (hastane müdürleri ve hemşireler) oluşturmaktadır. Ayrıca örnekleme yöntemine gidilmemiştir.

Araştırma İçin toplanacak verilerin elde edilmesi ile ilgili “anket” yöntemi seçilmiştir. Uygulanan bu anket ile kamu hastanesi yöneticilerinin (hastane müdür ve başhemşirelerinin) karar verme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Kullanılan anketin oluşturulmasında 2009 yılında Mehmet Kutlu'nun “Hastane Yöneticilerinin

Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma”¹⁰² konulu yüksek lisans projesi incelenmiş ve ankette değişiklik yapılmadan aynen kullanılmıştır. Anket altı bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini içeren genel bilgiler, ikinci bölümde sezgi gücü, üçüncü bölümde verilen kararların isabetliliği, dördüncü bölümde zaman yönetimi, beşinci bölümde kişilik özellikleri, altıncı bölümde karar ortamının belirlenmesine yönelik toplam 52 soru yer almaktadır. Genel bilgileri izleyen beş bölümde katılımcılardan; her soruyu (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Zaman zaman, (4) Çoğu zaman, (5) Her zaman şeklinde yanıtlamaları istenmiştir. Her soru 1-5 puan arası puanlandırılmıştır. Anketin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

2.3.1. Geçerlilik Güvenilirlik Analizi;

Cronbach alfa katsayısı, Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörleri kapsayan 52 soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır.

Alfa katsayısı, ölçekte yer alan 52 sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamaya yarar.

Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

$0.0 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çalışmanın Alfa değeri 0,697 çıktığından ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Soruların tek tek alfa değerlerine bakıldığında güvenilirliği azaltıcı etkisi olan hiçbir değere rastlanmamıştır. Böylece hiçbir soru ölçekten çıkarılmamıştır.

¹⁰² Kutlu, M., (2009). Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma, Yüksek Lisans Projesi

Hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörlere ait bölümlerin genel puanlamalarının hesaplanması ise aşağıdaki şekilde yapılmıştır:

- i. Hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörleri 6 ana başlık altında incelenmiştir.
- ii. Soruların değerlendirmelerinde likert ölçeği kullanılmış olup;
 - a) 1: hiçbir zaman;
 - b) 2: nadiren;
 - c) 3: zaman zaman;
 - d) 4: çoğu zaman ve
 - e) 5: her zaman şeklinde kodlanmıştır.
- iii. Bu başlıkların her birinde farklı sayıda soru bulunmaktaydı, her bir başlık altındaki soruları ayrı ayrı değerlendirmek yerine her bölüme ait puan hesaplaması yapıp o puanlara göre değerlendirmeler yapılmıştır.
- iv. Bu değerlendirmeleri yapabilmek için; her bölüme ait sorular incelendi ve ters sorulan sorular için puanlama ters çevrildi.
- v. Sezgi bölümünde; soru 3, soru 4, soru 7 ve soru 9;
- vi. İsbetlilik bölümünde soru 6; Zaman bölümünde soru 7;
- vii. Kişilik bölümünde soru 1, soru 2, soru 4, soru 8 ve 11;
- viii. Mevzuat bölümünde soru 2 ve soru 6;
- ix. Karar bölümünde ise soru 3, soru 4 ve soru 6 ters çevrilerek değerlendirmeye alındı.

Yani bu sorularda kodlamalar;

- a) 1: her zaman;
- b) 2: çoğu zaman;

- c) 3: zaman zaman;
- d) 4: nadiren ve
- e) 5: hiçbir zaman şeklinde yapılmıştır.

x. Her bölümde soru adedi farklı olduğundan da hesaplanan toplam puanları 100'lük skalaya çevirerek değerlendirmeler o şekilde yapılmıştır. Örneğin; sezgi bölümü 9 sorudan oluşmakta idi, alabileceği en düşük puan 9 en yüksek puan ise 45 olacaktır. Biz burada 45 alan kişileri 100 puan, 9 puan alan kişileri ise 0 puan olacak şekilde çevirme işlemi gerçekleştirilmiştir.

2.3.2. İstatistik Metot;

İstatistiksel analizler için NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007&PASS (Power Analysis and Sample Size) 2008 Statistical Software (Utah USA) programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Ortalama, Standart sapma, frekans, oran) yanı sıra normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Oneway Anova test ve farklılığa neden çıkan grubun tespitinde Tukey HSD test, iki grup değerlendirmelerinde Student t test kullanıldı. Normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis test ve farklılığa neden çıkan grubun tespitinde ve iki grup değerlendirmelerinde Mann Whitney U test kullanıldı. Hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen 52 soruluk anketin Reliability analiz kullanılarak geçerlilik ve güvenilirlikleri saptandı. Anlamlılık $p < 0.05$ ve $p < 0,01$ düzeyinde değerlendirildi.

3. BULGULAR ve YORUMLAR

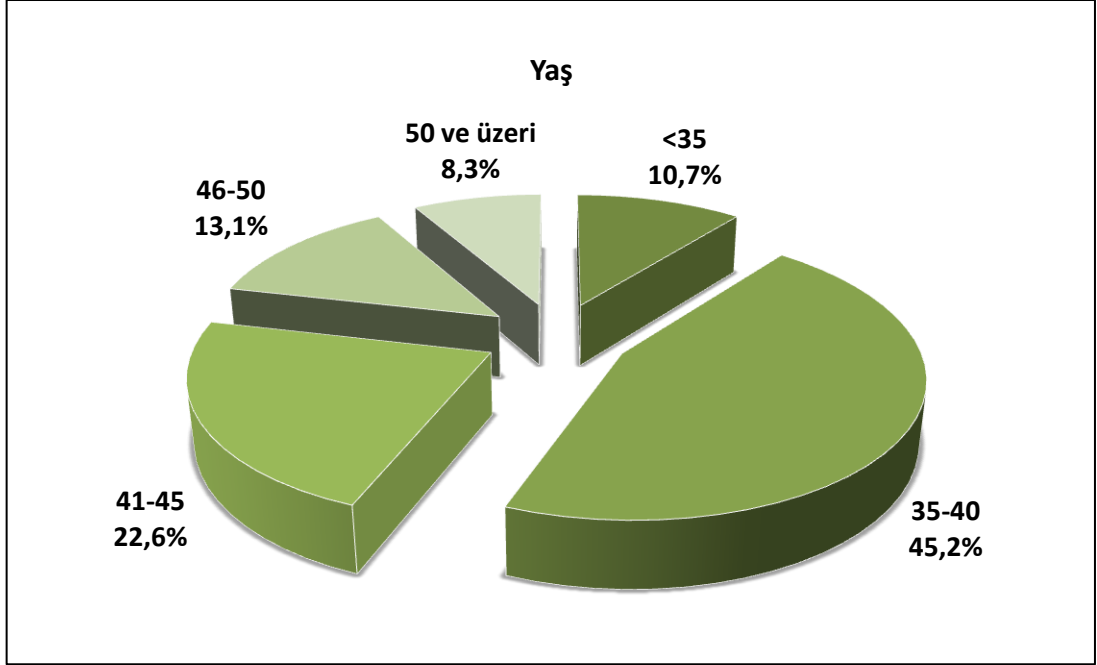
Çalışma 02/01/2012 – 20/07/2012 tarihleri arasında Beykent Üniversitesi İşletme fakültesi Hastane ve sağlık Kurumları Yönetimi Bölümünde toplam 84 hastane yöneticisi üzerinde yapılmıştır.

3.1. Genel Bilgiler

Tablo 1. Demografik Özellikler

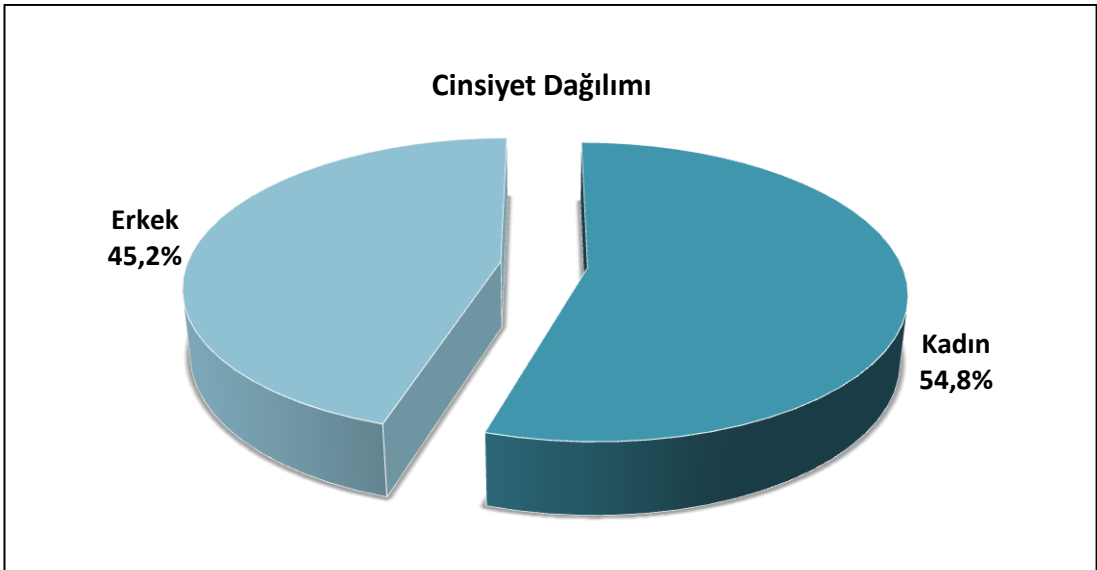
		N	%
Yaş (yıl)	<35	9	10,7
	35-40	38	45,2
	41-45	19	22,6
	46-50	11	13,1
	50 ve üzeri	7	8,3
Cinsiyet	Kadın	46	54,8
	Erkek	38	45,2
Mesleki Toplam Hizmet Yılı	5-10	8	9,5
	11-15	13	15,5
	16-20	36	42,9
	21-25	18	21,4
	>25	9	10,7
Yönetici olarak geçirilen süre (yıl)	<1	2	2,4
	1-4	20	23,8
	5-10	33	39,3
	11-15	22	26,2
	>15	7	8,3
Hastane yöneticisi olmadan önce başka bir idari görevde bulunma durumu	Evet	32	38,1
	Hayır	52	61,9
Yöneticilik görevi öncesi veya bu görev süresinde eğitim programı alma durumu	Evet	54	64,3
	Hayır	30	35,7

Katılımcıların yaşları incelendiğinde; %10.7' sinin (n=9) 35 yaşın altında, %45.2'sinin (n=38) 35-40 yaş arasında, %22.6'sının (n=19) 41-45 yaş arasında, %13.1'inin (n=11) 46-50 yaş arasında, %8.3'ünün (n=7) ise 50 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir.



Şekil 3. Katılımcıların yaşlara göre dağılımı

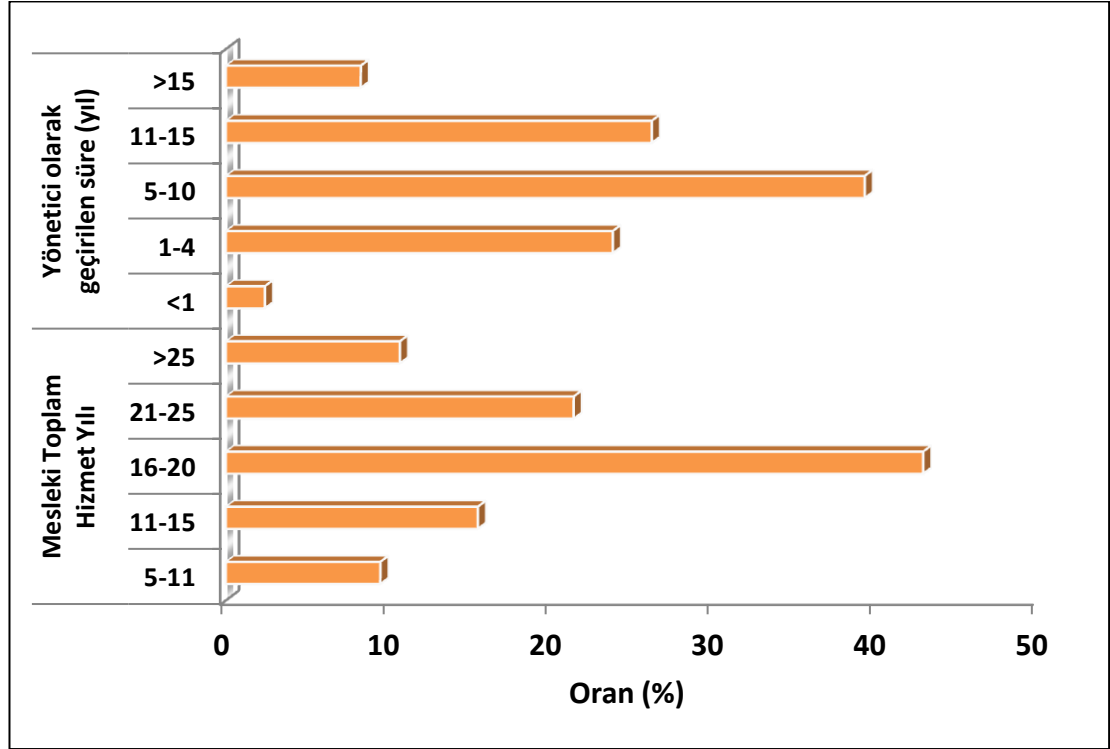
Çalışmaya katılan yöneticilerin %54.8'i (n=46) kadın, %45.2'i (n=38) erkektir.



Şekil 4. Katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı

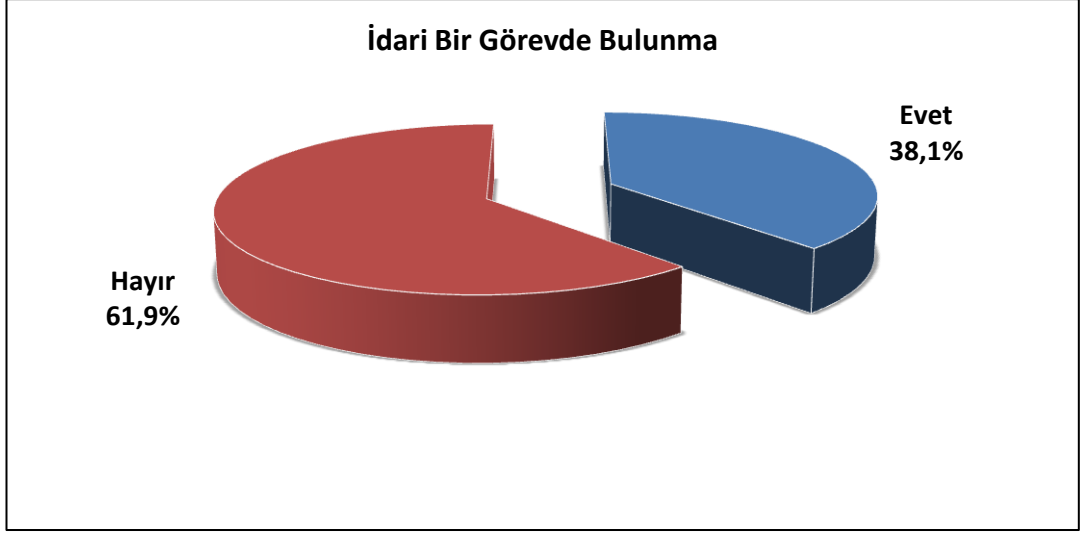
Katılımcıların %9,5'i (n=8) 5-10 yıl arası,%15,5'i (n=13) 11-15 yıl arası, %42,9'u (n=36) 16-20 yıl arası, %21,4'ü (n=18) 21-25 yıl arası, %10,7'si (n=9) 25 yıldan fazla süredir bu meslekte çalışmaktadır.

Katılımcıların %2,4'ü (n=2) bir yıldan az süredir, %23,8'i (n=20) 4 yıl ve altında arası, %39,3'ü (n=33) 5-10 yıl arası, %26,2'si (n=22) 11-15 yıl arası, %8.3'ü (n=7) 15 yıldan fazla süredir yönetici olarak çalışmaktadır.



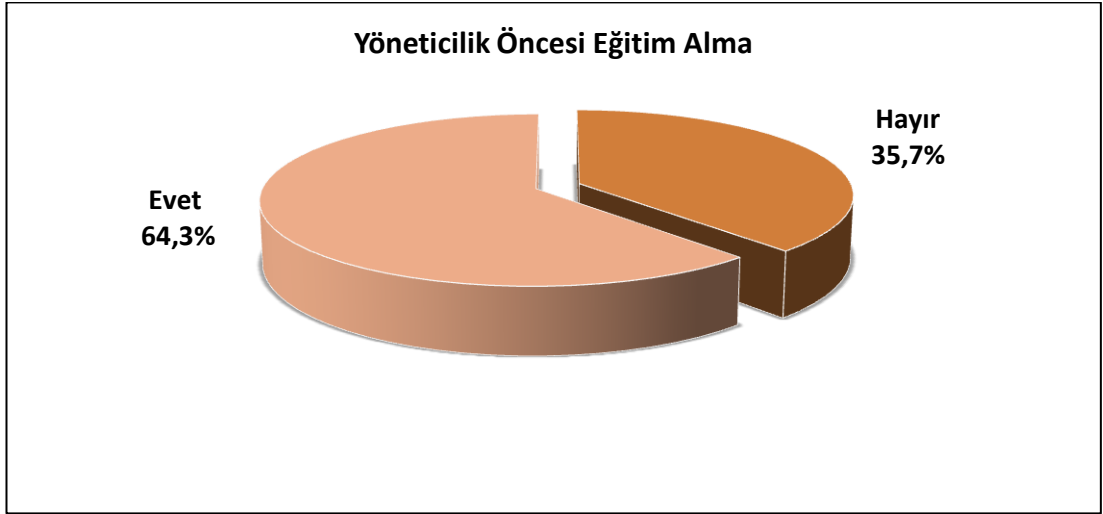
Şekil 5. Katılımcıların meslekteki hizmet sürelerine ve yönetici olarak geçirilen sürelerine göre dağılımı

Katılımcıların %38,1'i (n=32) yöneticilikten önce idari bir görevde bulunmuşken, %61.9'u (n=52) bulunmamıştır.



Şekil 6. Yöneticilik öncesinde idari bir görevde bulunma durumunun dağılımı

Katılımcıların %64.3'ü (n=54) yöneticilik görevi öncesinde veya bu görevin yerine getirildiği süre zarfında yüksek lisans programı veya benzer içerikli bir eğitim programı almışken, %35.7'si (n=30) almamıştır.



Şekil 7. Yöneticilik öncesinde yüksek lisans programı veya benzer içerikli eğitim alma durumlarının dağılımı

Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Güvenilirlik Analiz ve Değerlendirme Sonuçları:

Hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörlerin saptanması amacıyla sorulan 52 soruluk anketlerin geçerlilik güvenilirlik değerlendirmesi yapıldı. Literatüre göre $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

Alpha değerimiz 0,697 çıktığından ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Soruların tek tek alpha değerlerine bakıldığında güvenirliği azaltıcı etkisi olan hiçbir değere rastlanmamıştır. Böylece hiçbir soru ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 2. Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha (r)	N of Items
0,697	52

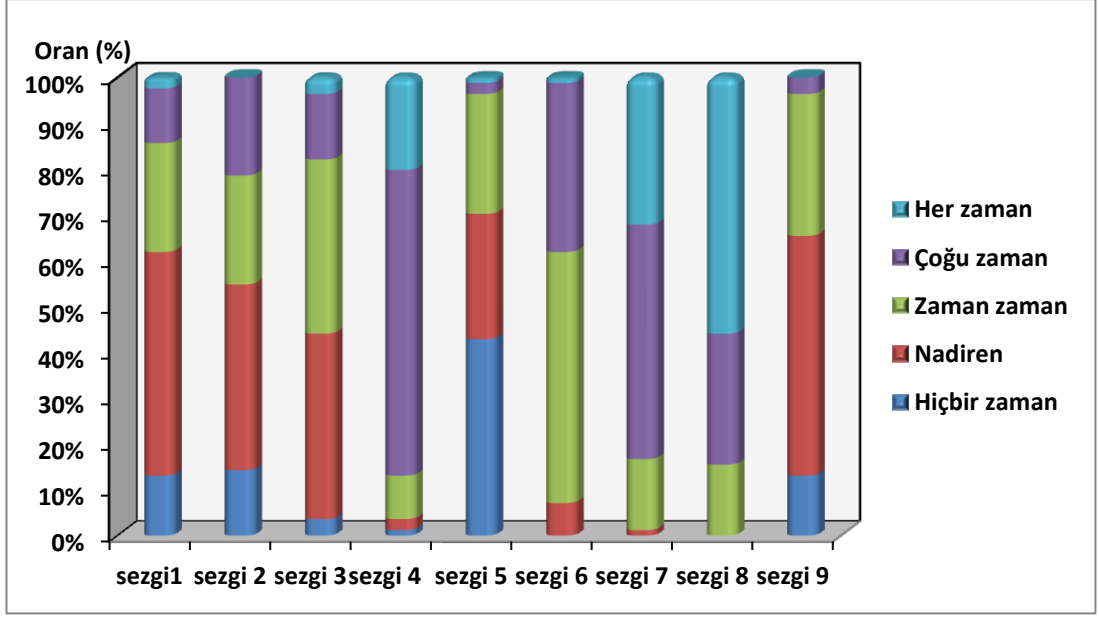
Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörler 6 ana başlık altında toplanmaktadır.

3.2. Sezgi

Tablo 3. Sezgilere ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı

SEZGİ		Hiçbir zaman	Nadiren	Zaman zaman	Çoğu zaman	Her zaman	Ort±SD
İçinizden geldiği gibi anlık kararlar mı alırsınız?	N	11	41	20	10	2	2,42±0,95
	%	13,1	48,8	23,8	11,9	2,4	
Sezgisel kararların genelde uzun uzun düşünülen kararlardan daha iyi olacağını düşünüyor musunuz?	N	12	34	20	18	-	2,52±0,99
	%	14,3	40,5	23,8	21,4	-	
Sezgiler ve içgüdü sizin için yanıtıcı unsurlar mıdır?	N	3	34	32	12	3	2,74±0,88
	%	3,6	40,5	38,1	14,3	3,6	
Kararlarınızı araştırma sonuçlarına dayanarak mı verirsiniz?	N	1	2	8	56	17	4,02±0,71
	%	1,2	2,4	9,5	66,7	20,2	
Kararlarınızı verirken işi olası sonuçların tümünü hesaplamak yerine sezgilerinize mi bırakırsınız?	N	36	23	22	2	1	1,92±0,95
	%	42,9	27,4	26,2	2,4	1,2	
İçinize doğanlar genelde doğru çıkar mı?	N	-	6	46	31	1	3,32±0,62
	%	-	7,1	54,8	36,9	1,2	
Elinizdeki bilgilerle mantık yürüterek mi soruna çözüm ararsınız?	N	-	1	13	43	27	4,14±0,71
	%	-	1,2	15,5	51,2	32,1	
Geçmiş bilgi ve tecrübelerinizin kararlarınız üzerinde etkisi var mı?	N	-	-	13	24	47	4,40±0,75
	%	-	-	15,5	28,6	56,0	
Örgütünüz için aldığımız kararlarda, uzağı görememe ya da önsezilerinizin sizi yanılttığı olur mu?	N	11	44	26	3	-	2,25±0,73
	%	13,1	52,4	31	3,6	-	

Çalışmaya katılan yöneticilerin sezgi ölçeğine ilişkin ifadelerine verdikleri cevaplar Tablo 3’de görülmektedir. En yüksek puanı “Geçmiş bilgi ve tecrübelerin kararlar üzerindeki etkisi” sorusuna verilen cevaplar almıştır. “Elinizdeki bilgilerle mantık yürüterek mi soruna çözüm ararsınız” sorusuna verilen cevap büyük oranda çoğu zamandır. “İçinize doğanlar genellikle doğru mu çıkar mı” sorusuna verilen cevapların büyük bir oranda zaman zaman ve çoğu zaman olması sezginin önemini ön plana çıkarırken; “Kararları araştırma sonuçlarına dayanarak mı verirsiniz?” cevaplarında çoğu zaman yüksek bulunması dikkat çekicidir, “Kararlarınızı verirken işi olası sonuçların tümünü hesaplamak yerine, sezgilerinize mi bırakırsınız?” sorusuna da hiçbir zaman ve nadiren cevaplarının yüksek bulunması cevaplar arası çelişkileri ortaya çıkarmaktadır.



Şekil 8. Sezgilerine ilişkin sorulara verilen cevapların dağılım grafiği

Tablo 4. Katılımcıların Yaşlarına Göre Sezgi Puanlarının Değerlendirilmesi

SEZGİ	Yaş		p
	40 Yaş ve Altı	40 Yaş Üzeri	
	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	
İçinizden geldiği gibi anlık kararlar mı alırsınız?	2,19±0,90 (2)	2,70±0,94 (3)	0,045*
Sezgisel kararların genelde uzun uzun düşünülen kararlardan daha iyi olacağını düşünüyor musunuz?	2,29±1,00 (2)	2,81±0,91 (3)	0,004*
Sezgiler ve içgüdü sizin için yanıtıcı unsurlar mıdır?	2,57±0,93 (2)	2,94±0,78 (3)	0,691
Kararlarınızı araştırma sonuçlarına dayanarak mı verirsiniz?	4,23±0,56 (4)	3,76±0,80 (4)	0,055
Kararlarınızı verirken işi olası sonuçların tümünü hesaplamak yerine, sezgilerinize mi bırakırsınız?	1,57±0,80 (1)	2,35±0,95 (2)	0,014*
İçinize doğanlar genellikle doğru çıkar mı?	3,26±0,53 (3)	3,41±0,72 (3)	0,170
Elinizdeki bilgilerle mantık yürüterek mi soruna çözüm ararsınız?	4,30±0,62 (4)	3,95±0,78 (4)	0,554
Geçmiş bilgi ve tecrübelerinizin kararlarınız üzerinde etkisi var mı?	4,31±0,75 (4)	4,51±0,73 (5)	0,716
Örgütünüz için aldığımız kararlarda, uzağı görememe ya da önsözlerinizin sizi yanılttığı olur mu?	2,28±0,77 (2)	2,22±0,67 (2)	0,587

Mann Whitney U Test

*p<0,05

“İçinizden geldiği gibi anlık kararlar mı alırsınız?” sorusuna verilen cevaplar yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). 40 yaş üzeri olguların puanları 40 yaş altı olgulardan daha yüksek olarak saptanmıştır.

“Sezgisel kararların genelde uzun uzun düşünülen kararlardan daha iyi olacağını düşünüyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar da yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,01$). 40 yaş üzeri olguların puanları 40 yaş altı olgulardan daha yüksek olarak saptanmıştır.

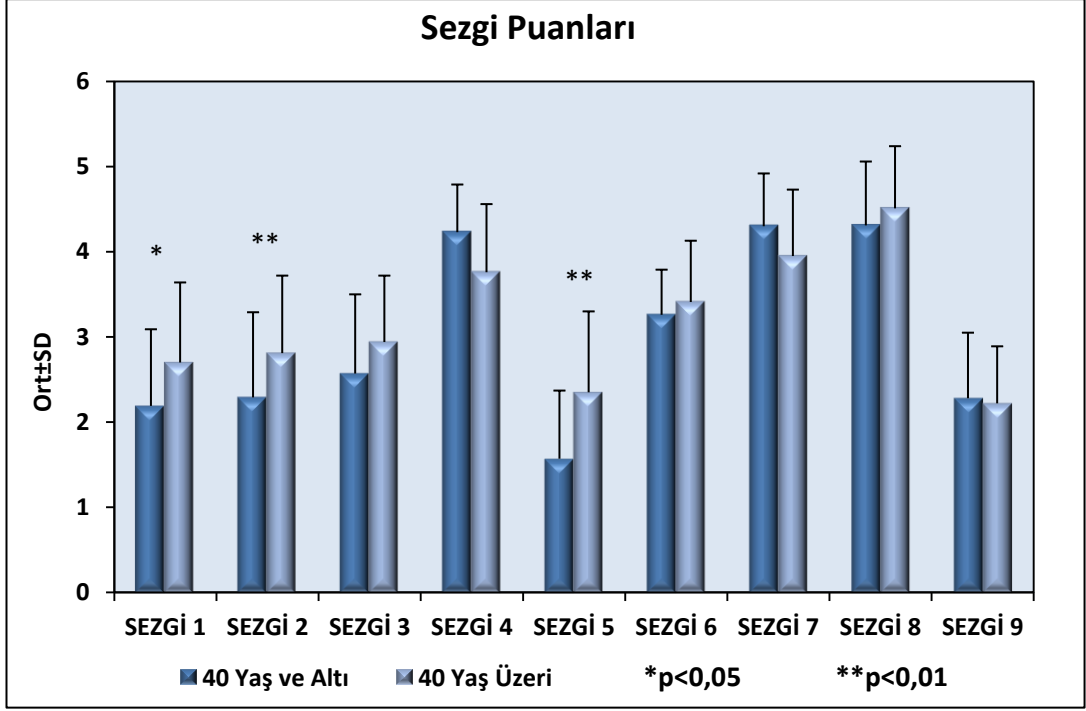
“Sezgiler ve içgüdü sizin için yanıtıcı unsurlar mıdır?” sorusuna verilen cevaplar yine yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

“Kararlarınızı araştırma sonuçlarına dayanarak mı verirsiniz?” sorusuna verilen cevapların puanları 40 yaş altındaki olgularda 40 yaş üzerinelere göre daha yüksek olarak saptanmasına rağmen yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

“Kararlarınızı verirken işi olası sonuçların tümünü hesaplamak yerine, sezgilerinize mi bırakırsınız?” sorusuna verilen cevaplar yine yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). 40 yaş üzeri olguların puanları 40 yaş altı olgulardan daha yüksek olarak saptanmıştır.

“İçinize doğanlar genellikle doğru çıkar mı?” sorusuna verilen cevaplar da yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

“Elinizdeki bilgilerle mantık yürüterek mi soruna çözüm ararsınız?”; “Geçmiş bilgi ve tecrübelerinizin kararlarınız üzerinde etkisi var mı?” ve “Örgütünüz için aldığınız kararlarda, uzağı görememe ya da önsezilerinizin sizi yanılttığı olur mu?”, sorularına verilen cevaplar yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).



Şekil 9. Yaşa göre sezgi puanlarının dağılımı

Tablo 5. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Sezgi Puanlarının Değerlendirilmesi

SEZGİ	Yönetici Olarak Çalışma Yılı			p
	1-4 Yıl	5 -10Yıl	>11 Yıl	
	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	
İçinizden geldiği gibi anlık kararlar mı alırsınız?	2,13±1,08 (2)	2,30±0,68 (2)	2,76±1,02 (3)	0,038*
Sezgisel kararların genelde uzun uzun düşünülen kararlardan daha iyi olacağını düşünüyor musunuz?	2,00±0,81 (2)	2,45±0,94 (2)	3,00±0,96 (3)	0,002**
Sezgiler ve içgüdü sizin için yanıtıcı unsurlar mıdır?	2,82±1,10 (3)	2,82±0,88 (3)	2,58±0,68 (3)	0,697
Kararlarınızı araştırma sonuçlarına dayanarak mı verirsiniz?	4,27±0,55 (1)	3,97±0,77 (4)	3,90±0,72 (4)	0,119
Kararlarınızı verirken işi olası sonuçların tümünü hesaplamak yerine, sezgilerinize mi bırakırsınız?	1,50±0,74 (1)	1,79±0,96 (2)	2,38±0,90 (3)	0,001**
İçinize doğanlar genellikle doğru çıkar mı?	3,18±0,50 (3)	3,36±0,60 (3)	3,38±0,73 (3)	0,389
Elinizdeki bilgilerle mantık yürüterek mi soruna çözüm ararsınız?	4,23±0,69 (4)	4,27±0,63 (4)	3,93±0,80 (4)	0,193
Geçmiş bilgi ve tecrübelerinizin kararlarınız üzerinde etkisi var mı?	4,45±0,74 (5)	4,33±0,73 (4)	4,45±0,78 (5)	0,680
Örgütünüz için aldığınız kararlarda, uzağı görememe ya da önsezilerinizin sizi yanılttığı olur mu?	2,18±0,80 (2)	2,24±0,66 (2)	2,31±0,76 (2)	0,853

Kruskal Wallis Test

*p<0,05

**p<0,01

Tablo 6. Grup İçi Sezgi Puanlarının Değerlendirilmesi

SEZGİ	Yönetici Olarak Çalışma Yılı		
	1-4 Yıl/ 5-10 yıl	4 yıl ve altında/ >11 yıl	5 -10Yıl >11 Yıl
	p	p	p
İçinizden geldiği gibi anlık kararlar mı alırsınız?	0,182	0,024*	0,081
Sezgisel kararların genelde uzun uzun düşünülen kararlardan daha iyi olacağını düşünüyor musunuz?	0,072	0,001**	0,034*
Sezgiler ve içgüdü sizin için yanıltıcı unsurlar mıdır?	0,978	0,479	0,447
Kararlarınızı araştırma sonuçlarına dayanarak mı verirsiniz?	0,131	0,056	0,433
Kararlarınızı verirken işi olası sonuçların tümünü hesaplamak yerine, sezgilerinize mi bırakırsınız?	0,262	0,001**	0,008*
İçinize doğanlar genellikle doğru çıkar mı?	0,202	0,232	0,925
Elinizdeki bilgilerle mantık yürüterek mi soruna çözüm ararsınız?	0,841	0,190	0,086
Geçmiş bilgi ve tecrübelerinizin kararlarınız üzerinde etkisi var mı?	0,499	0,939	0,432
Örgütünüz için aldığımız kararlarda, uzağı görememe ya da önsözlerinizin sizi yanılttığı olur mu?	0,671	0,587	0,882

Mann Whitney U Test * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

“İçinizden geldiği gibi anlık kararlar mı alırsınız?” sorusuna verilen cevaplar yönetici olarak çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yönetici olarak çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olan olguların puanları, 4 yıl ve altında olan olguların puanlarına göre yüksek saptanmıştır ($p = 0,024$; $p < 0,05$).

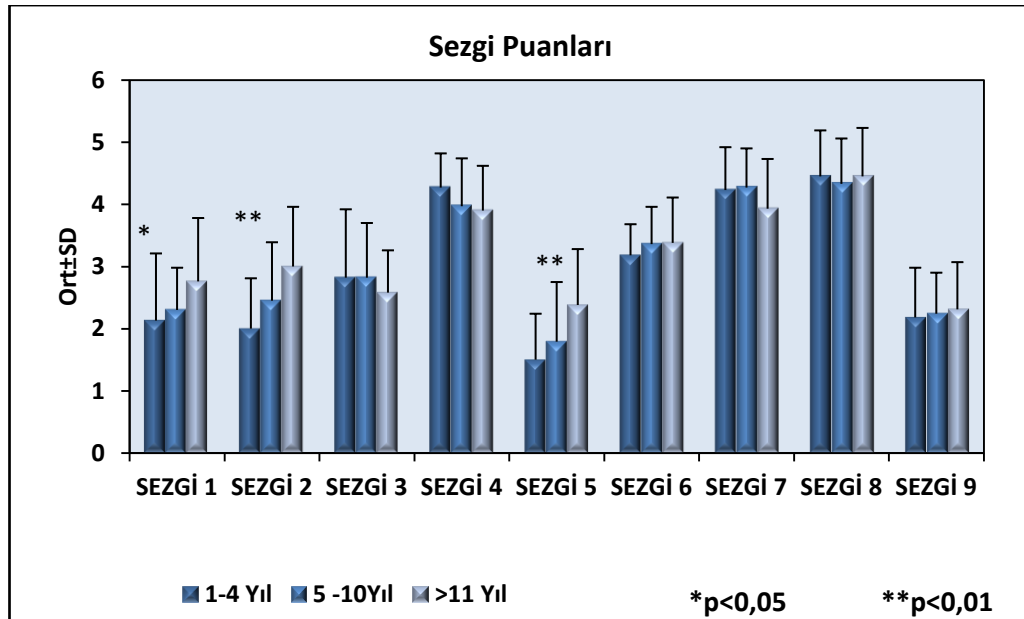
“Sezgisel kararların genelde uzun uzun düşünülen kararlardan daha iyi olacağını düşünüyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar da yönetici olarak çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yönetici olarak çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olan olguların puanları, 4 yıl ve altında ve 5-10 yıl olan olguların puanlarına göre yüksek saptanmıştır ($p = 0,001$; $p = 0,034$; $p < 0,05$).

“Sezgiler ve içgüdü sizin için yanltıcı unsurlar mıdır?”; “Kararlarınızı araştırma sonuçlarına dayanarak mı verirsiniz?” sorusuna verilen cevapların puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

“Kararlarınızı araştırma sonuçlarına dayanarak mı verirsiniz?” sorusuna verilen cevaplar yine yönetici olarak çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

“Kararlarınızı verirken işi olası sonuçların tümünü hesaplamak yerine, sezgilerinize mi bırakırsınız?” sorusuna verilen cevaplar yönetici olarak çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; yönetici olarak çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olan olguların puanları, 4 yıl ve altında ve 5-10 yıl olan olguların puanlarına göre yüksek saptanmıştır ($p=0,001$; $p=0,008$; $p<0,05$).

“İçinize doğanlar genellikle doğru çıkar mı?”; “Elinizdeki bilgilerle mantık yürüterek mi soruna çözüm ararsınız?”; “Geçmiş bilgi ve tecrübelerinizin kararlarınız üzerinde etkisi var mı?” ve “Örgütünüz için aldığınız kararlarda, uzağı görememe ya da önsezilerinizin sizi yanlttığı olur mu?”, sorularına verilen cevaplar yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).



Şekil 10. Yönetici olarak çalışma göre sezgi puanlarının dağılımı

3.3. İsbetlilik

Tablo 7. İsbetliliğe ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı

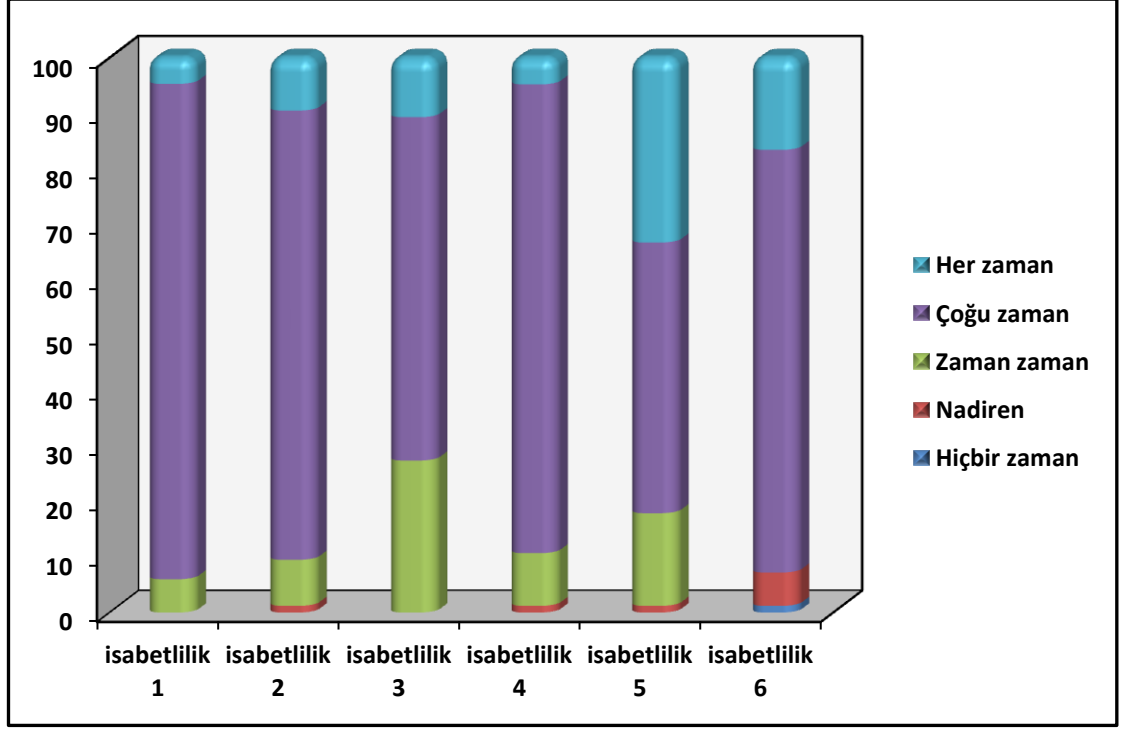
İSBETLİLİK		Hiçbir zaman	Nadiren	Zaman zaman	Çoğu zaman	Her zaman	Ort±SD
Verdiğiniz kararlar sizi doğru sonuçlara ulaştırıyor mu?	N	-	-	5	75	4	3,99±0,48
	%	-	-	6,0	89,3	4,8	
Karar verirken doğruluğundan emin olabiliyor musunuz?	N	-	1	7	68	8	3,99±0,48
	%	-	1,2	8,3	81,0	9,5	
Kararlarınızı uygulama alanı bulabiliyor musunuz?	N	-	-	23	52	9	3,83±0,60
	%	-	-	27,4	61,9	10,7	
Verdiğiniz kararlarda isabetli olduğunuz söylenir mi?	N	-	1	8	71	4	3,93±0,43
	%	-	1,2	9,5	84,5	4,8	
Eğer.....olursa, ne olur? şeklinde her alternatifin sonuçlarını düşünüyor musunuz?	N	-	1	14	41	28	4,14±0,73
	%	-	1,2	16,7	48,8	33,3	
Hatalı kararlar verdiğinizi düşünüyor musunuz?	N	1	5	-	64	14	2,29±0,72
	%	1,2	6,0	-	76,2	16,7	

Çalışmaya katılan yöneticilerin isbetlilik ölçeğine ilişkin ifadelerine verdikleri cevaplar Tablo 7’de görülmektedir. “*Verdiğiniz kararlar sizi doğru sonuçlara ulaştırıyor mu?*” sorusuna verilen cevaplar çok yüksek oranda çoğu zaman şeklindedir. “*Karar verirken doğruluğundan emin olabiliyor musunuz?*” sorusunda verilen cevaplarda yine yüksek oranda çoğu zaman şeklindedir.

“*Kararlarınızı uygulama alanı bulabiliyor musunuz?*” ve “*Verdiğiniz kararlarda isabetli olduğunuz söylenir mi?*” sorusunun cevapları da yine yüksek oranda çoğu zaman şeklindedir.

“*Eğer, olursa ne olur?*” şeklinde her alternatifin sonuçlarını düşünüyor musunuz? sorusuna verilen cevaplar çoğu zaman ve her zaman şıklarında yoğunlaşmıştır.

“*Hatalı kararlar verdiğinizi düşünüyor musunuz?*” sorusuna verilen cevaplar ise çoğu zaman şeklindedir.



Şekil 11. İisabetlilik ilişkin sorulara verilen cevapların dağılım grafiği

Tablo 8. Katılımcıların Yaşlarına Göre İisabetlilik Puanlarının Değerlendirilmesi

İSABETLİLİK	Yaş		p
	40 Yaş ve Altı	40 Yaş zeri	
	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	
Verdiğiniz kararlar sizi doğru sonuçlara ulaştırıyor mu?	4,02±0,15 (4)	3,94±0,47 (4)	0,835
Karar verirken doğruluğundan emin olabiliyor musunuz?	3,98±0,25 (4)	4±0,66 (4)	1,000
Kararlarınızı uygulama alanı bulabiliyor musunuz?	3,77±0,66 (4)	3,92±0,50 84)	0,071
Verdiğiniz kararlarda isabetli olduğunuz söylenir mi?	3,91±0,41 (4)	3,95±0,47 (4)	0,859
Eğer.....olursa, ne olur? şeklinde her alternatifin sonuçlarını düşünüyor musunuz?	4,30±0,66 (4)	3,95±0,78 (4)	0,777
Hatalı kararlar verdiğinizi düşünür müsünüz	2,36±0,82 (2)	2,19±0,57 (2)	0,404

Mann Whitney U Test kullanıldı

“Verdiğiniz kararlar sizi doğru sonuçlara ulaştırıyor mu?”; “Karar verirken doğruluğundan emin olabiliyor musunuz?”; “Kararları uygulama alanı bulabiliyor musunuz?”; “Verdiğiniz kararlarda isabetli olduğunuz söylenir mi?”; “Eğer...olursa ne olur? şeklinde her alternatifin sonuçlarını düşünüyor musunuz?”; “Hatalı kararlar verdiğinizi düşünür müsünüz?”; sorularına verilen cevaplar yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 9. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre İsbetlilik Puanlarının Değerlendirilmesi

İSBETLİLİK	Yönetici Olarak Çalışma Yılı			p
	< 4 Yıl	5-10 Yıl	>11 Yıl	
	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	
Verdiğiniz kararlar sizi doğru sonuçlara ulaştırıyor mu?	4±0,00 (4)	4,06±0,24 (4)	3,90±0,49 (4)	0,140
Karar verirken doğruluğundan emin olabiliyor musunuz?	4±0,00 (4)	4,03±0,39 (4)	3,93±0,70 (4)	0,838
Kararlarınızı uygulama alanı bulabiliyor musunuz?	3,64±0,58 (4)	3,97±0,68 (4)	3,83±0,47 (4)	0,146
Verdiğiniz kararlarda isabetli olduğunuz söylenir mi?	3,90±0,43 (4)	3,97±0,47 (4)	3,90±0,41 (4)	0,764
Eğer.....olursa, ne olur? şeklinde her alternatifin sonuçlarını düşünüyor musunuz?	4,14±0,56 (4)	4,27±0,80 (4)	4,00±0,75 (4)	0,315
Hatalı kararlar verdiğinizi düşünür müsünüz?	2,27±0,55 (2)	2,48±0,87 (2)	2,07±0,59 (2)	0,091

Kruskal Wallis Test

Tablo 10. Grup İçi İsbetlilik Puanlarının Değerlendirilmesi

İSBETLİLİK	Yönetici Olarak Çalışma Yılı		
	<4 Yıl/ 5-10 yıl	<4 yıl/ >11 yıl	5 -10Yıl >11 Yıl
	p	p	p
Verdiğiniz kararlar sizi doğru sonuçlara ulaştırıyor mu?	0,244	0,294	0,090
Karar verirken doğruluğundan emin olabiliyor musunuz?	0,705	0,771	0,606
Kararlarınızı uygulama alanı bulabiliyor musunuz?	0,073	0,169	0,396
Verdiğiniz kararlarda isabetli olduğunuz söylenir mi?	0,866	0,563	0,525
Eğer.....olursa, ne olur? şeklinde her alternatifin sonuçlarını düşünüyor musunuz?	0,341	0,578	0,155
Hatalı kararlar verdiğinizi düşünür müsünüz?	0,241	0,301	0,055

Mann Whitney U Test

“Verdiğiniz kararlar sizi doğru sonuçlara ulaştırıyor mu?”; “Karar verirken doğruluğundan emin olabiliyor musunuz?”; “Kararları uygulama alanı bulabiliyor musunuz?”; “Verdiğiniz kararlarda isabetli olduğunuz söylenir mi?”; “Eğer...olursa ne olur? şeklinde her alternatifin sonuçlarını düşünüyor musunuz?”; “Hatalı kararlar verdiğinizi düşünür müsünüz?”; sorularına verilen cevaplar yönetici olarak çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

3.4. Zaman

Tablo 11. Zamana ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı

ZAMAN		zaman	Nadiren	zaman	Çoğu zaman	Her zaman	Ort±SD
Verilmesi gereken kararları zamanında verebiliyor musunuz?	N	-	1	5	64	14	4,08±0,52
	%	-	1,2	6,0	76,2	16,7	
En iyi karara ulaşmaktan ziyade kısa sürede tatminkar sonuçlara mı ulaşmayı yeğlersiniz?	N	14	29	26	15	-	2,5±0,98
	%	16,7	34,5	31,0	17,9	-	
Yapılması gereken faaliyetleri listeleterek öncelikleri tespit ediyor musunuz?	N	-	2	20	40	22	3,98±0,78
	%	-	2,4	23,8	47,6	26,2	
Önce plan yapar sonra bu planı acele etmeden rahat bir şekilde uygular mısınız?	N	-	5	24	39	16	3,89±0,82
	%	-	6,0	28,6	46,4	19,0	
Görev yapacak kişiye kendisinden ne beklediğinizi ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık şekilde anlatır mısınız?	N	-	-	7	34	43	4,43±0,65
	%	-	-	8,3	40,5	51,2	
İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen gösterir misiniz?	N	-	-	4	27	53	4,59±0,59
	%	-	-	4,8	32,1	63,1	
Her şeyi son dakikada mı yaparsınız?	N	27	46	6	2	3	1,90±0,90
	%	32,1	54,8	7,1	2,4	3,6	

Çalışmaya katılan yöneticilerin zaman ölçeğine ilişkin ifadelere verdikleri cevaplar Tablo 11’de görülmektedir.

“*Verilmesi gereken kararları zamanında verebiliyor musunuz?*” sorusuna verilen cevaplar yüksek oranda çoğu zaman ve her zaman şeklindedir.

“*En iyi karara ulaşmaktan ziyade, kısa sürede tatminkar sonuçlara mı ulaşmayı yeğlersiniz?*” sorusuna verilen cevaplar ise değişiklik göstermiş olup nadiren, zaman zaman ve çoğu zaman şeklinde cevaplanmıştır.

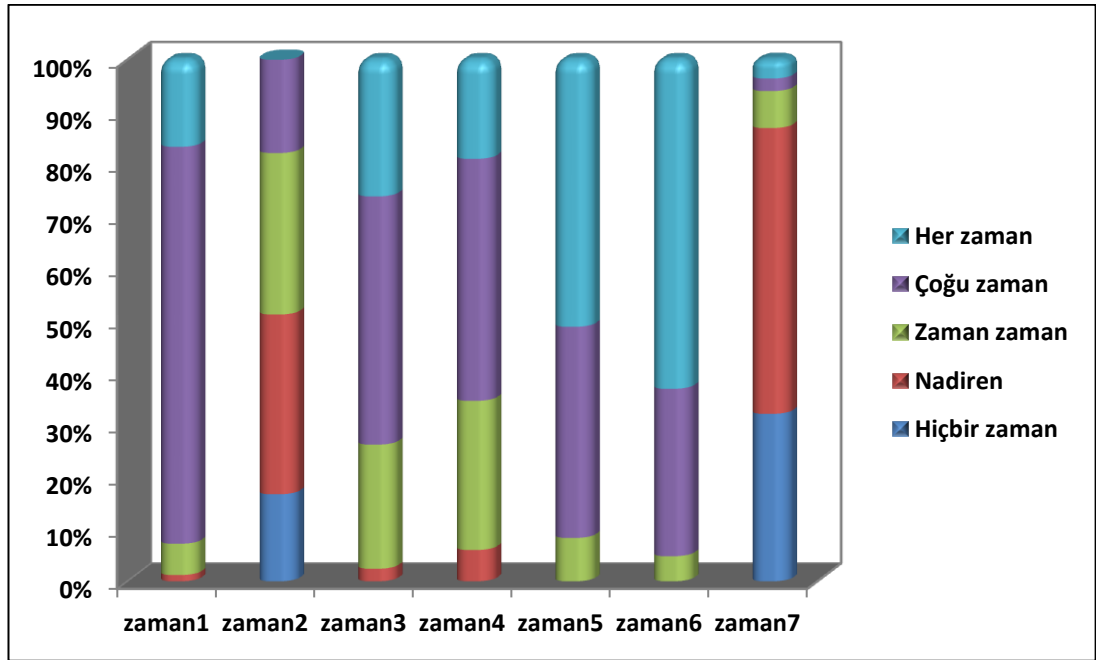
“*Yapılması gereken faaliyetleri listeleterek öncelikleri tespit ediyor musunuz?*” sorusuna verilen cevaplar zaman zaman, çoğu zaman ve her zaman şeklindedir.

“Önce plan yapar, sonra bu planı acele etmeden rahat bir şekilde uygular mısınız?” sorusuna verilen cevaplar da yüksek oranda zaman zaman ve çoğu zaman şeklindedir.

“Görev yapacak kişiye, kendisinden ne beklediğinizi ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatır mısınız?” sorusuna verilen cevaplar yine yüksek oranda çoğu zaman ve her zaman şeklindedir.

“İşlerin belirtilen zaman içerisinde tamamlanmış olmasına özen gösterir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar yine yüksek oranda her zaman ve çoğu zaman şeklindedir.

“Her şeyi son dakikada mı yaparsınız?” sorusuna verilen cevaplar ise yüksek oranda nadiren ve hiç bir zaman şeklindedir.



Şekil 12. Zamana ilişkin sorulara verilen cevapların dağılım grafiği

Tablo 12. Yaşa Göre Zaman Puanlarının Değerlendirilmesi

ZAMAN	Yaş		p
	40 Yaş ve Altı	40 Yaş Üzeri	
	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	
Verilmesi gereken kararları zamanında verebiliyor musunuz?	4,00±0,51 (4)	4,18±0,52 (4)	0,104
En iyi karara ulaşmaktan ziyade, kısa sürede tatminkar sonuçlara mı ulaşmayı yeğlersiniz?	2,29±1,06 (2)	2,76±0,80 (3)	0,032*
Yapılması gereken faaliyetleri listeleyerek öncelikleri tespit ediyor musunuz?	3,96±0,72 (4)	4±0,85 (4)	0,634
Önce plan yapar, sonra bu planı acele etmeden rahat bir şekilde uygular mısınız?	3,74±0,77 (4)	3,84±0,90 (4)	0,521
Görev yapacak kişiye, kendisinden ne beklediğinizi ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatır mısınız?	4,45±0,58 (4)	4,40±0,72 (5)	0,988
İşlerin belirtilen zaman içerisinde tamamlanmış olmasına özen gösterir misiniz?	4,51±0,55 (5)	4,68±0,63 (5)	0,075
Her şeyi son dakikada mı yaparsınız?	1,98±0,85 (2)	1,81±0,97 (2)	0,149

Mann Whitney U Test kullanıldı

*p<0,05

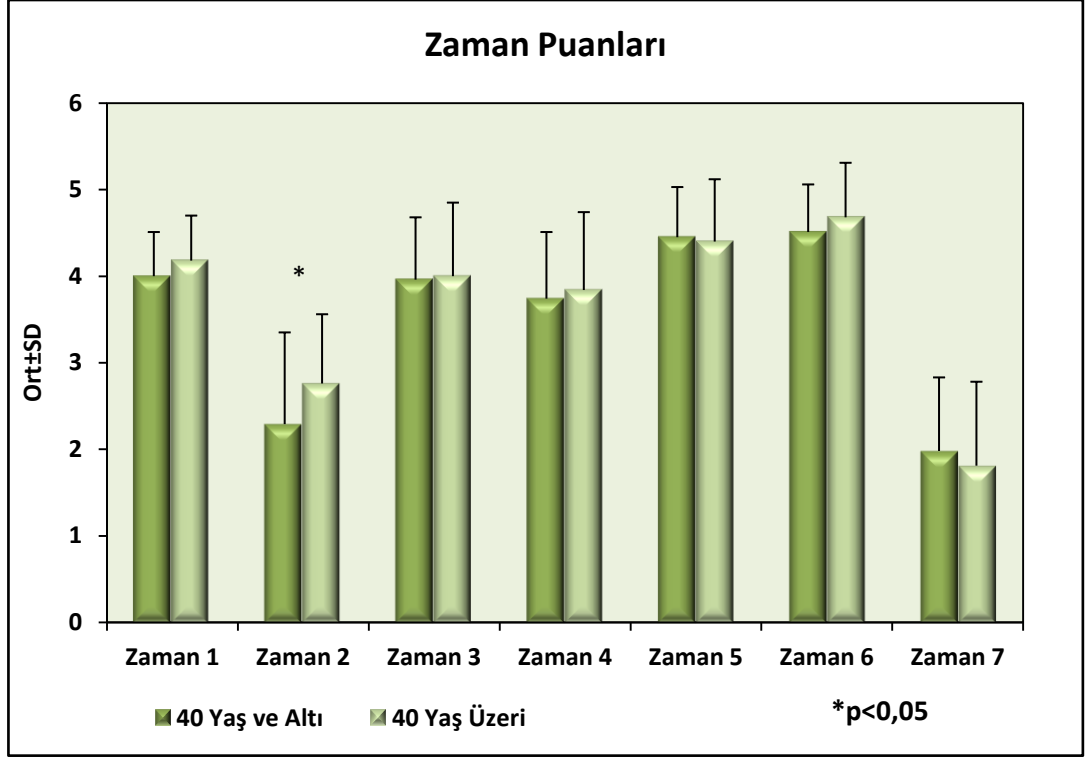
“Verilmesi gereken kararları zamanında verebiliyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların yaşlara göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir (p>0,05).

“En iyi karara ulaşmaktan ziyade, kısa sürede tatminkâr sonuçlara mı ulaşmayı yeğlersiniz?” sorusuna verilen cevapların yaşlara göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir (p<0,05). 40 yaş üzeri olan olguların puanları anlamlı şekilde yüksek saptanmıştır.

“Yapılması gereken faaliyetleri listeleyerek öncelikleri tespit ediyor musunuz?” sorusuna ve “Önce plan yapar, sonra bu planı acele etmeden rahat bir şekilde uygular mısınız?” sorularına verilen cevapların yaşlara göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir (p>0,05).

“Görev yapacak kişiye, kendisinden ne beklediğinizi ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatır mısınız?” , “İşlerin belirtilen zaman

içerisinde tamamlanmış olmasına özen gösterir misiniz?” ve “Her şeyi son dakikada mı yaparsınız?” sorusuna verilen cevapların yaşlara göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).



Şekil 13. Yaşa göre zaman puanlarının dağılımı

Tablo 13. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Zaman Puanlarının Değerlendirilmesi

Zaman	Yönetici Olarak Çalışma Yılı			p
	<4 Yıl	5 -10 Yıl	>11 yıl	
	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	
Verilmesi gereken kararları zamanında verebiliyor musunuz?	3,82±0,50 (4)	4,09±0,38 (4)	4,27±0,59 (4)	0,008**
En iyi karara ulaşmaktan ziyade, kısa sürede tatminkâr sonuçlara mı ulaşmayı yeğlersiniz?	2,27±1,03 (2)	2,51±1,03 (2)	2,65±0,86 (3)	0,391
Yapılması gereken faaliyetleri listeleyerek öncelikleri tespit ediyor musunuz?	4,05±0,79 (4)	3,85±0,83 (4)	4,07±0,70 (4)	0,581
Önce plan yapar, sonra bu planı acele etmeden rahat bir şekilde uygular mısınız?	3,64±0,85 (4)	3,79±0,89 (4)	3,90±0,72 (4)	0,604
Görev yapacak kişiye, kendisinden ne beklediğinizi ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatır mısınız?	4,32±0,48 (4)	4,70±0,58 (5)	4,21±0,73 (4)	0,004**
İşlerin belirtilen zaman içerisinde tamamlanmış olmasına özen gösterir misiniz?	4,68±0,48 (5)	4,48±0,62 (5)	4,62±0,62 (5)	0,429
Her şeyi son dakikada mı yaparsınız?	2±1,15 (2)	2,18±0,85 (2)	1,52±0,57	0,003**

Kruskal Wallis Test **p<0,01

Tablo 14. Grup İçi Zaman Puanlarının Değerlendirilmesi

ZAMAN	Yönetici Olarak Çalışma Yılı		
	<4 Yıl/ 5-10 yıl	<4 yıl/ >11 yıl	5 -10Yıl >11 Yıl
	p	p	p
Verilmesi gereken kararları zamanında verebiliyor musunuz?	0,031*	0,005*	0,113
En iyi karara ulaşmaktan ziyade, kısa sürede tatminkar sonuçlara mı ulaşmayı yeğlersiniz?	0,402	0,163	0,575
Yapılması gereken faaliyetleri listeleyerek öncelikleri tespit ediyor musunuz?	0,446	0,926	0,331
Önce plan yapar, sonra bu planı acele etmeden rahat bir şekilde uygular mısınız?	0,492	0,310	0,756
Görev yapacak kişiye, kendisinden ne beklediğinizi ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatır mısınız?	0,004*	0,700	0,003**
İşlerin belirtilen zaman içerisinde tamamlanmış olmasına özen gösterir misiniz?	0,258	0,916	0,300
Her şeyi son dakikada mı yaparsınız?	0,171	0,135	0,001**

Mann Whitney U Test *p<0,05 **p<0,01

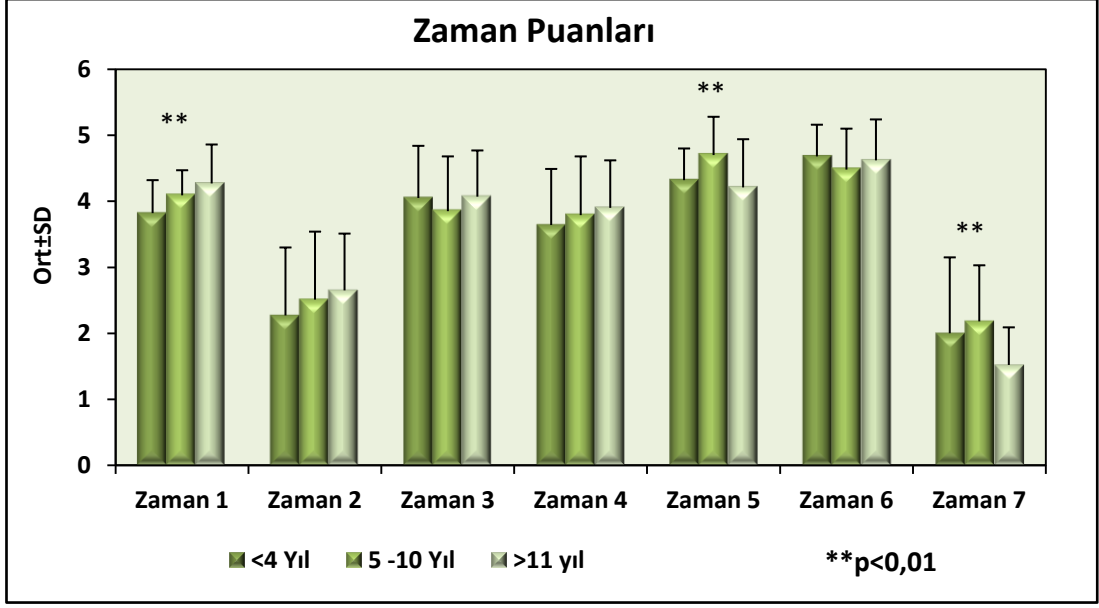
“Verilmesi gereken kararları zamanında verebiliyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların yönetici olarak çalışma sürelerine göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık görölmektedir ($p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda yönetici olarak çalışma yılı süresi 11 yıl ve üzeri olan olguların zaman puanları, 4 yıl ve altında ve 5-10 yıl olan olguların zaman puanlarına göre anlamlı şekilde yüksektir ($p=0,031$; $p=0,005$; $p<0,05$)

“En iyi karara ulaşmaktan ziyade, kısa sürede tatminkâr sonuçlara mı ulaşmayı yeğlersiniz?”; **“Yapılması gereken faaliyetleri listeleyerek öncelikleri tespit ediyor musunuz?”**; **“Önce plan yapar, sonra bu planı acele etmeden rahat bir şekilde uygular mısınız?”** sorularına verilen cevapların yönetici olarak çalışma sürelerine göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görölmemektedir ($p>0,05$).

“Görev yapacak kişiye, kendisinden ne beklediğinizi ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatır mısınız?” sorusuna verilen cevapların yönetici olarak çalışma sürelerine göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık görölmektedir ($p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda yönetici olarak çalışma yılı süresi 5-10 yıl olan olguların zaman puanları, 4 yıl ve altında ve 11 yıl üzeri olan olguların zaman puanlarına göre anlamlı şekilde yüksektir ($p=0,004$; $p=0,003$; $p<0,01$)

“İşlerin belirtilen zaman içerisinde tamamlanmış olmasına özen gösterir misiniz?” sorusuna verilen cevapların yönetici olarak çalışma sürelerine göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görölmemektedir ($p>0,05$).

“Her şeyi son dakikada mı yaparsınız?” sorusuna verilen cevapların yönetici olarak çalışma sürelerine göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık görölmektedir ($p<0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda yönetici olarak çalışma yılı süresi 5-10 yıl olan olguların zaman puanları, 11 yıl üzeri olan olguların zaman puanlarına göre anlamlı şekilde yüksektir ($p=0,001$; $p<0,01$).



Şekil 14. Yönetici olarak çalışma yılına göre zaman puanlarının dağılımı

3.5. Kişilik

Tablo 15. Kişiliğe ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı

KİŞİLİK		Hiçbir	Nadiren	Zaman	Çoğu	Her	Ort±SD
		zaman	Zaman	zaman	zaman	zaman	
İçinizden geldiği gibi anlık mı davranırsınız?	N	15	37	22	8	2	2,35±0,96
	%	17,9	44,0	26,2	9,5	2,4	
Sıklıkla fevri hareketlerde bulunup sonra pişman mı olursunuz?	N	17	50	15	1	1	2,04±0,74
	%	20,2	59,5	17,9	1,2	1,2	
Kararlarınızda daima haklı olduğunuza mı inanırsınız?	N	4	6	18	55	1	3,51±1,05
	%	4,8	7,1	21,4	65,5	1,2	
Önyargularınız kararlarınızı etkiler mi?	N	13	36	15	19	1	2,91±1,10
	%	15,5	42,9	17,9	22,6	1,2	
Kızma, sevinme gülme, ağlama, takdir gibi duygusal tepkilerinizi ortaya koyar mısınız?	N	9	21	28	20	6	3,48±0,84
	%	10,7	25,0	33,3	23,8	7,1	
Her şeyin doğru yapılmasında ısrarcı ve oldukça kuralcı birimisiniz?	N	1	6	39	28	10	3,02±0,79
	%	1,2	7,1	46,4	33,3	11,9	
Karar verirken başkalarının o konuda davranışlarını örnek alırmısınız?	N	1	22	35	26	-	2,18±0,79
	%	1,2	26,2	41,7	31,0	-	
Güç karar veren bir kişi olarak mı biliniyorsunuz?	N	16	40	26	1	1	2,32±0,89
	%	19,0	47,6	31,0	1,2	1,2	
Başkalarına danışmadan verdiğiniz kararlardan pişman mı olursunuz?	N	13	41	21	8	1	3,14±0,62
	%	15,5	48,8	25,0	9,5	1,2	
Astlarınıza verdikleri her türlü kararda güvenir misiniz?	N	-	11	50	23	-	2,52±0,95
	%	-	13,1	59,5	27,4	-	
Karar sonrası seçtiğiniz yolun yarardan çok sakıncalarını görmeye başlar ve değiştirme isteği duyar mısınız?	N	9	39	20	15	1	3,83±0,62
	%	10,7	46,4	23,8	17,9	1,2	

Çalışmaya katılan yöneticilerin kişilik ölçeğine ilişkin sorulara verdikleri cevaplar Tablo 15’de görülmektedir.

“İçinizden geldiği gibi anlık mı davranırsınız?” sorusuna verilen cevaplar yüksek oranda nadiren şeklindedir.

“Sıklıkla fevri hareketlerde bulunup sonra pişman mı olursunuz?” sorusuna verilen cevaplar değişiklik göstermiş olup nadiren ve hiçbir zaman şeklinde cevaplanmıştır.

“Kararlarınızda daima haklı olduğunuza mı inanırsınız?” sorusuna verilen cevaplar zaman zaman ve çoğu zaman şeklindedir.

“Önyargularınız kararlarınızı etkiler mi?”, “Kızma, sevinme gülme, ağlama, takdir gibi duygusal tepkilerinizi ortaya koyar mısınız?” sorusuna verilen cevaplar değişiklik göstermiş olup, nadiren, zaman zaman, çoğu zaman ve hiçbir zaman şeklinde cevaplanmıştır.

“Her şeyin doğru yapılmasında ısrarcı ve oldukça kuralcı birimisiniz?” sorusuna verilen cevaplar yine yüksek oranda zaman zaman ve çoğu zaman şeklindedir.

“Karar verirken başkalarının o konuda davranışlarını örnek alır mısınız?” sorusuna verilen cevaplar yine yüksek oranda zaman zaman ve çoğu zamandır.

“Güç karar veren bir kişi olarak mı biliniyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar ise yüksek oranda nadiren ve zaman zaman şeklindedir.

“Başkalarına danışmadan verdiğiniz kararlardan pişman mı olursunuz?” sorusuna verilen cevaplar ise yüksek oranda nadiren şeklindedir.

“Astlarınıza verdikleri her türlü kararda güvenir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar yüksek oranda zaman zaman ve çoğu zaman seçeneklerinde yoğunlaşmıştır.

“Karar sonrası seçtiğiniz yolun yarardan çok sakıncalarını görmeye başlar ve değiştirme isteği duyar mısınız?” sorusuna verilen cevaplar değişiklik göstermiş olup nadiren, zaman zaman ve çoğu zaman seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır.

3.6. Mevzuat

Tablo 16. Mevzuata ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı

MEVZUAT		Hiçbir zaman	Nadiren	Zaman zaman	Çoğu zaman	Her zaman	Ort±SD
Kararlarınızın mevzuata uygunluğuna dikkat eder misiniz?	N	2	-	-	21	61	4,65±0,72
	%	2,4	-	-	25,0	72,6	
Hukuki mevzuat yönetici olarak karar verme özgürlüğünü kısıtlar mı?	N	8	20	33	20	3	2,88±0,1
	%	9,5	23,8	39,3	23,8	3,6	
Mevzuat hakkında sürekli bilgi sahibi olmaya özen gösterir misiniz?	N	-	-	6	22	56	4,60±0,62
	%	-	-	7,1	26,2	66,7	
Mevzuat hakkındaki gelişmeler ile ilgili olarak internet ve diğer bilgi kaynaklarını kullanır mısınız?	N	-	-	3	25	56	4,63±0,55
	%	-	-	3,6	29,8	66,7	
Yapılan mevzuat değişiklikleri hakkında zamanında bilgi sahibi olabiliyor musunuz?	N	-	7	8	54	15	3,92±0,78
	%	-	8,3	9,5	64,3	17,9	
Mevzuatın etkin karar vermede yetersiz olduğunu düşünüyor musunuz?	N	5	22	43	11	3	2,82±0,87
	%	6,0	26,2	51,2	13,1	3,6	

Çalışmaya katılan yöneticilerin mevzuat ölçeğine ilişkin sorulara verdikleri cevaplar Tablo 16’da görülmektedir.

“Astlarınıza verdikleri her türlü kararda güvenir misiniz?” Kararlarınızın mevzuata uygunluğuna dikkat eder misiniz? sorusuna verilen cevaplar yüksek oranda zaman zaman ve çoğu zaman seçeneklerinde yoğunlaşmıştır.

“Hukuki mevzuat yönetici olarak karar verme özgürlüğünü kısıtlar mı?” sorusuna verilen cevaplar nadiren, zaman zaman ve çoğu zaman şeklindedir.

“Mevzuat hakkında sürekli bilgi sahibi olmaya özen gösterir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar her zaman seçeneğinde yoğunlaşmıştır.

“Yapılan mevzuat değişiklikleri hakkında zamanında bilgi sahibi olabiliyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar çoğu zaman şeklindedir.

“Mevzuatın etkin karar vermede yetersiz olduğunu düşünüyor musunuz?”

sorusuna verilen cevaplar zaman zaman, çoğu zaman ve nadiren seçeneklerinde yoğunlaşmıştır.

3.7. Karar Ortamı

Tablo 17. Karar ortamına ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı

KARAR ORTAMI		Hiçbir zaman	Nadiren	Zaman zaman	Çoğu zaman	Her zaman	Ort±SD
Kararlarınız için güvenilir ve yeterli bilgiye ulaşabiliyor musunuz?	N	-	6	6	68	4	3,83±0,62
	%	-	7,1	7,1	81,0	4,8	
Yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi alışverişi için yoğun bir iletişim ortamı sağlayabiliyor musunuz?	N	-	2	22	51	9	3,80±0,65
	%	-	2,4	26,2	60,7	10,7	
Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarla karşılaştığınız oluyor mu?	N	-	11	56	14	3	3,11±0,66
	%	-	13,1	66,7	16,7	3,6	
Karşınıza ilk kez çıkan yeni bir konuda karar vermek durumunda kalıyor musunuz?	N	1	15	49	14	5	3,08±0,79
	%	1,2	17,9	58,3	16,7	6,0	
Değerlendirme yapmadan önce bütün fikirlere açık olabiliyor musunuz?	N	-	7	13	41	23	3,95±0,88
	%	-	8,3	15,5	48,8	27,4	
Karar verirken ne oranda risk alırsınız?	N	2	20	22	33	7	3,27±0,10
	%	2,4	23,8	26,2	39,3	8,3	
Probleminizle ilgili bilgi toplarken bilgi alabileceğiniz bütün kaynakları harekete geçirebiliyor musunuz?	N	-	-	17	41	26	4,11±0,71
	%	-	-	20,2	48,8	31,0	

Çalışmaya katılan yöneticilerin karar ortamı ölçeğine ilişkin ifadelerle verdikleri cevaplar tablo 17’de görülmektedir.

“Kararlarınız için güvenilir ve yeterli bilgiye ulaşabiliyor musunuz?”

sorusuna verilen cevaplar da yüksek oranda çoğu zaman şeklindedir.

“Yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi alışverişi için yoğun bir iletişim ortamı sağlayabiliyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar da yüksek oranda çoğu zaman şeklindedir.

“Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarla karşılaştığınız oluyor mu?” sorusuna verilen cevaplar ise yüksek oranda zaman zaman şeklindedir.

“Karşınıza ilk kez çıkan yeni bir konuda karar vermek durumunda kalıyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar ise yüksek oranda nadiren ve zaman zaman şeklindedir.

“Değerlendirme yapmadan önce bütün fikirlere açık olabiliyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar ise yüksek oranda çoğu zaman ve her zaman şeklindedir.

“Karar verirken ne oranda risk alırsınız?” sorusuna verilen cevaplar ise yüksek oranda çoğu zaman ve her zaman şeklindedir.

“Probleminizle ilgili bilgi toplarken bilgi alabileceğiniz bütün kaynakları harekete geçirebiliyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar yine yüksek oranda çoğu zaman şeklindedir.

Tablo 18. Yaşa Göre Karar Ortamı Puanlarının Değerlendirilmesi

KARAR ORTAMI	Yaş		p
	<40 yaş	>41 yaş	
	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	
Kararlarınız için güvenilir ve yeterli bilgiye ulaşabiliyor musunuz?	3,79±0,66 (4)	3,89±0,57 (4)	0,713
Yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi alışverişi için yoğun bir iletişim ortamı sağlayabiliyor musunuz?	3,79±0,62 (4)	3,81±0,70 (4)	0,641
Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarla karşılaştığınız oluyor mu?	3,00±0,47 (3)	3,24±0,83 (3)	0,150
Karşınıza ilk kez çıkan yeni bir konuda karara vermek durumunda kalıyor musunuz?	2,96±0,66 (3)	3,24±0,92 (3)	0,246
Değerlendirme yapmadan önce bütün fikirlere açık olabiliyor musunuz?	4,23±0,67 (4)	3,59±0,98 (4)	0,002**
Karar verirken ne oranda risk alırsınız?	3,08±1,04 (3)	3,51±0,90 (4)	0,041*
Probleminizle ilgili bilgi toplarken bilgi alabileceğiniz bütün kaynakları harekete geçirebiliyor musunuz?	4,00±0,69 (4)	4,24±0,72 (4)	0,113

Mann Whitney U Test kullanıldı

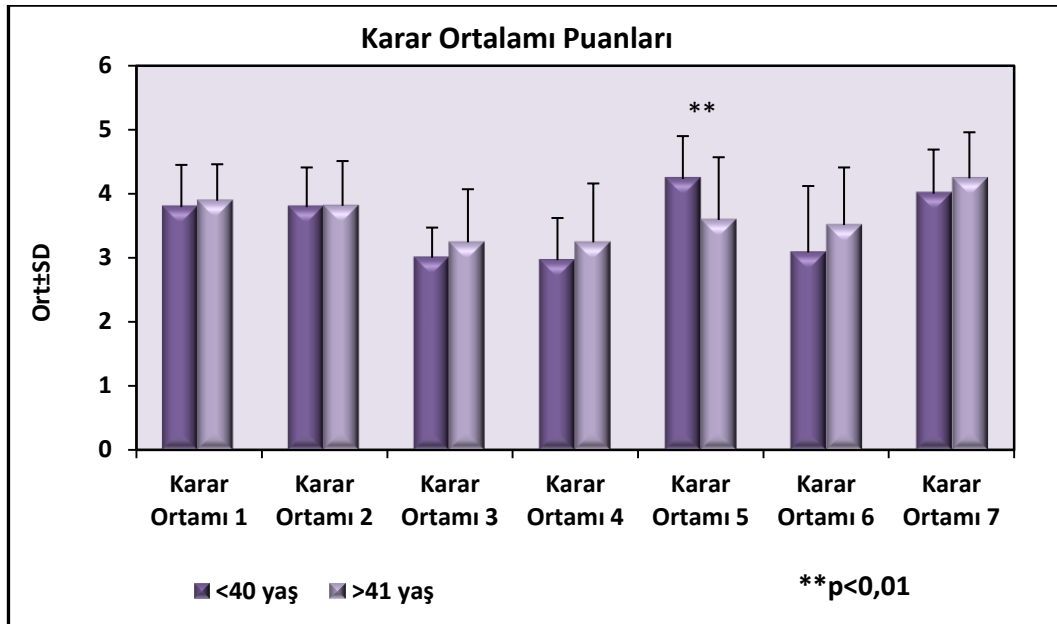
**p<0.01

“Kararlarınız için güvenilir ve yeterli bilgiye ulaşabiliyor musunuz?”; “Yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi alışverişi için yoğun bir iletişim ortamı sağlayabiliyor musunuz?”; “Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarla karşılaştığınız oluyor mu?”; Karşınıza ilk kez çıkan yeni bir konuda karar vermek durumunda kalıyor musunuz?” sorularına verilen cevapların yaşlara göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).

“Değerlendirme yapmadan önce bütün fikirlere açık olabiliyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar yaşlara göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık görülmektedir ($p<0,01$). 40 yaş altı olan olguların puanları anlamlı şekilde yüksek saptanmıştır.

“Karar verirken ne oranda risk alırsınız?” sorusuna verilen cevaplar yaşlara göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir ($p<0,05$). 40 yaş üzeri olan olguların puanları anlamlı şekilde yüksek saptanmıştır.

“Probleminizle ilgili bilgi toplarken bilgi alabileceğiniz bütün kaynakları harekete geçirebiliyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların yaşlara göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).



Şekil 15. Yaşa göre karar ortamı puanlarının dağılımı

Tablo 19. Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Karar Ortamı Puanlarının Değerlendirilmesi

KARAR ORTAMI	Yönetici Olarak Çalışma Yılı			<i>p</i>
	<4 Yıl	5-10 Yıl	>11 yıl	
	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	Ort±SD (Medyan)	
Kararlarınız için güvenilir ve yeterli bilgiye ulaşabiliyor musunuz?	3,68±0,84 (4)	3,88±0,54 (4)	3,90±0,49 (4)	0,742
Yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi alışverişi için yoğun bir iletişim ortamı sağlayabiliyor musunuz?	3,78±0,75 (4)	3,73±0,57 (4)	3,90±0,67 (4)	0,477
Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarla karşılaştığınız oluyor mu?	2,91±0,43 (3)	3,15±0,67 (3)	3,21±0,77 (3)	0,272
Karşınıza ilk kez çıkan yeni bir konuda karara vermek durumunda kalıyor musunuz?	3,23±0,75 (3)	3,00±0,75 (3)	3,07±0,88 (3)	0,451
Değerlendirme yapmadan önce bütün fikirlere açık olabiliyor musunuz?	4,41±0,73(4,5)	3,82±0,77 (4)	3,76±0,99 (4)	0,008**
Karar verirken ne oranda risk alırsınız?	3,09±0,87 (3)	3,21±1,08 (3)	3,48±0,99 (4)	0,237
Probleminizle ilgili bilgi toplarken bilgi alabileceğiniz bütün kaynakları harekete geçirebiliyor musunuz?	4,23±0,81 (4)	3,97±0,73 (4)	4,17±0,60 (4)	0,345

Kruskal Wallis Test

****p<0.01**

Tablo 20. Grup İçi Karar Ortamı Puanlarının Değerlendirilmesi

KARAR ORTAMI	Yönetici Olarak Çalışma Yılı		
	<4 Yıl/ 5-10 yıl	<4 yıl/ >11 yıl	5 -10Yıl >11 Yıl
	P	P	P
Kararlarınız için güvenilir ve yeterli bilgiye ulaşabiliyor musunuz?	0,439	0,627	0,734
Yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi alışverişi için yoğun bir iletişim ortamı sağlayabiliyor musunuz?	0,725	0,507	0,211
Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarla karşılaştığınız oluyor mu?	0,147	0,138	0,846
Karşınıza ilk kez çıkan yeni bir konuda karara vermek durumunda kalıyor musunuz?	0,194	0,469	0,626
Değerlendirme yapmadan önce bütün fikirlere açık olabiliyor musunuz?	0,004**	0,010*	0,915
Karar verirken ne oranda risk alırsınız?	0,781	0,093	0,204
Probleminizle ilgili bilgi toplarken bilgi alabileceğiniz bütün kaynakları harekete geçirebiliyor musunuz?	0,209	0,640	0,253

Mann Whitney U Test

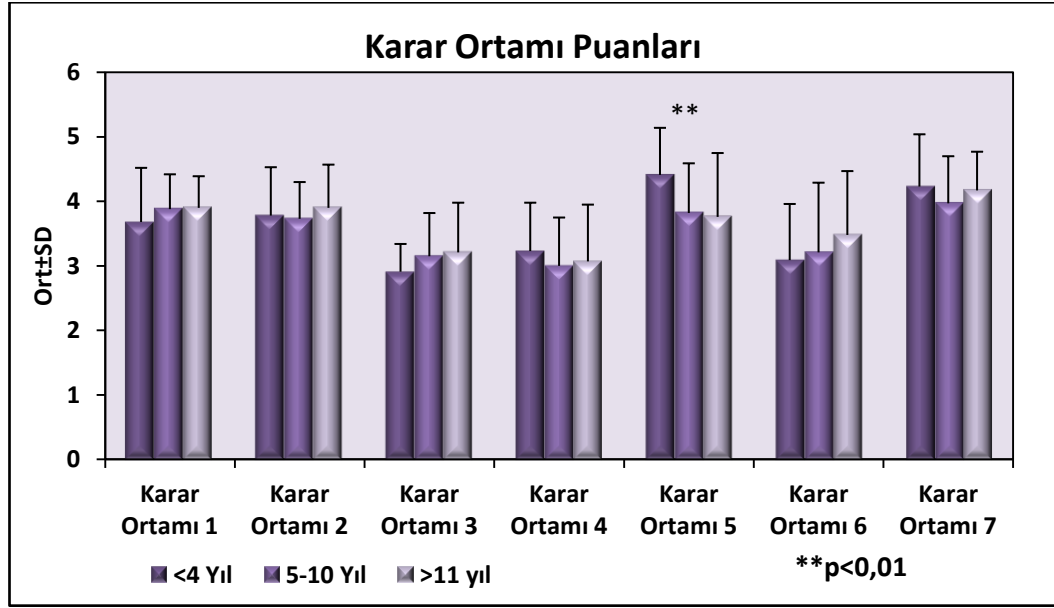
* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

“Kararlarınız için güvenilir ve yeterli bilgiye ulaşabiliyor musunuz?”; “Yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi alışverişi için yoğun bir iletişim ortamı sağlayabiliyor musunuz?”; “Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarla karşılaştığınız oluyor mu?”; Karşınıza ilk kez çıkan yeni bir konuda karar vermek durumunda kalıyor musunuz?” sorularına verilen cevapların yönetici olarak çalışma yıllarına göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir ($p > 0,05$).

“Değerlendirme yapmadan önce bütün fikirlere açık olabiliyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar yönetici olarak çalışma yıllarına göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık görülmektedir ($p < 0,01$). Yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda yönetici olarak çalışma süresi 4 yıl ve altında olan olguların puanları, 5-10 yıl ve 11 yıl üzeri olan olgulara göre anlamlı şekilde yüksek saptanmıştır ($p = 0,004$; $p = 0,010$; $p < 0,05$).

“Karar verirken ne oranda risk alırsınız?”; “Probleminizle ilgili bilgi toplarken bilgi alabileceğiniz bütün kaynakları harekete geçirebiliyor musunuz?” sorularına verilen cevapların yönetici olarak çalışma yıllarına göre değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).



Şekil 16. Yönetici olarak çalışma yılına göre karar ortamı puanlarının dağılımı

3.8. Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlere Ait Bölümlerin Genel Puanlamalarının Hesaplanması

Hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörleri 6 ana başlık altında incelendi. Bu başlıkların her birinde farklı sayıda soru bulunmaktaydı, her bir başlık altındaki soruları ayrı ayrı değerlendirmek yerine her bölüme ait puan hesaplaması yapıp o puanlara göre değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirmeleri yapabilmek için; her bölüme ait sorular incelendi ve ters sorulan sorular çevrildi.

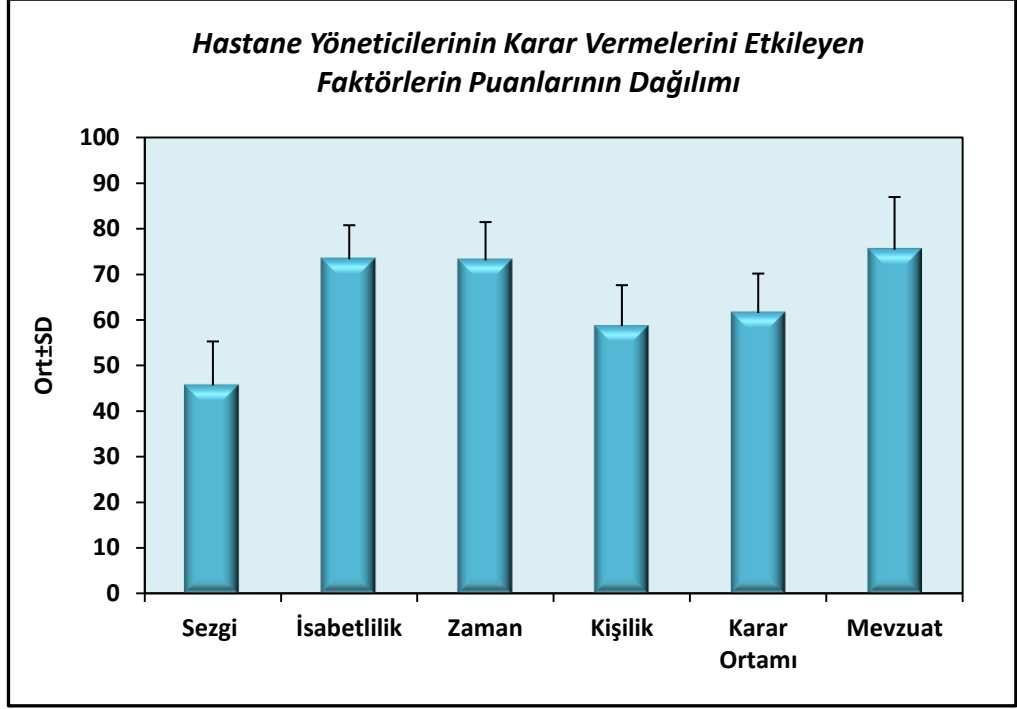
Sezgi bölümünde; soru 3, soru 4, soru 7 ve soru 9; İsaetlilik bölümünde soru 6; Zaman bölümünde soru 7; kişilik bölümünde soru 1, soru 2, soru 4, soru 8 ve 11; Mevzuat bölümünde soru 2 ve soru 6; Karar bölümünde ise soru 3, soru 4 ve soru 6 ters çevrilerek değerlendirmeye alındı.

Her bölümde soru adedi farklı olduğundan da hesaplanan toplam puanlar 100'lük skalaya çevirerek değerlendirmeye alındı. Örneğin; sezgi bölümü 9 sorudan oluşmakta idi, alabileceği en düşük puan 9 en yüksek puan ise 45 olacaktır. Bu çalışmada 45 alan kişileri 100 puan, 9 puan alan kişileri ise 0 puan olacak şekilde çevirme işlemi gerçekleştirildi.

Tablo 21. Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının Dağılımı

	Soru sayısı	Min-Max	Ort±SD
Sezgi	9	30,56-75	45,64±9,64
İsabetlilik	6	54,17-91,67	73,31±7,46
Zaman	7	50-89,29	73,04±8,42
Kişilik	11	36,36-75	58,63±8,99
Karar Ortamı	7	39,29-82,14	61,52±8,65
Mevzuat	6	41,67-100	75,40±11,56

Sezgi puanları 30,56 ile 75 arasında değişmekte olup, ortalaması 45,64±9,64 dür. İsabetlilik puanları 54,17 ile 91,67 arasında değişmekte olup, ortalaması 73,31±7,46 tür. Zaman puanları 50 ile 89,29 arasında değişmekte olup, ortalaması 73,04±8,42'dur. Kişilik puanları 36,36 ile 75 arasında değişmekte olup, ortalaması 58,63±8,99'dir. Karar ortamı puanları 39,29 ile 82,14 arasında değişmekte olup, ortalaması 61,52±8,65'dir. Mevzuat puanları 41,67 ile 100 arasında değişmekte olup, ortalaması 75,40±11,56'dir. Mevzuat en yüksek puana sahip faktördür; bunu isabetlilik, zaman, karar ortamı, kişilik, takip etmekte en düşük puan ise sezgi puanı olmuştur.



Şekil 17. Hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörlerin puanlarının dağılım grafiği

3.9. Cinsiyetlere Göre Puanların Değerlendirilmesi

Tablo 22. Cinsiyete Göre Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının Değerlendirilmesi

	Cinsiyet		<i>p</i>
	Kadın (n=46)	Erkek(n=38)	
	Ort±SD	Ort±SD	
Sezgi	44,32±9,90	47,22±9,20	0,172
İsbetlilik	73,64±6,52	72,92±8,54	0,661
Zaman	74,30±8,86	71,52±76,68	0,133
Mevzuat	76,54±12,28	74,01±10,63	0,322
Kişilik	59,19±9,87	57,95±7,89	0,534
Karar Ortamı	62,42±8,20	60,43±9,15	0,297

Mann-Whitney U test kullanıldı

Cinsiyetlere göre sezgi, isabetlilik, zaman, mevzuat, kişilik ve karar ortamı puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

3.10. Yaşlara Göre Puanların Değerlendirilmesi

Tablo 23. Yaşa Göre Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının Değerlendirilmesi

	Yaş		<i>p</i>
	≤ 40 Yaş (n=47)	> 40 Yaş (n=37)	
	Ort±SD	Ort±SD	
Sezgi	42,38±7,91	49,77±10,15	0,001**
İsabetlilik	73,40±6,59	73,20±8,54	0,901
Zaman	71,35±7,93	75,19±8,62	0,037*
Mevzuat	72,96±12,00	78,49±10,32	0,029*
Kişilik	60,69±6,62	56,02±10,86	0,017*
Karar Ortamı	63,45±6,99	59,07±9,95	0,027*

Student t test kullanıldı

**p<0.05*

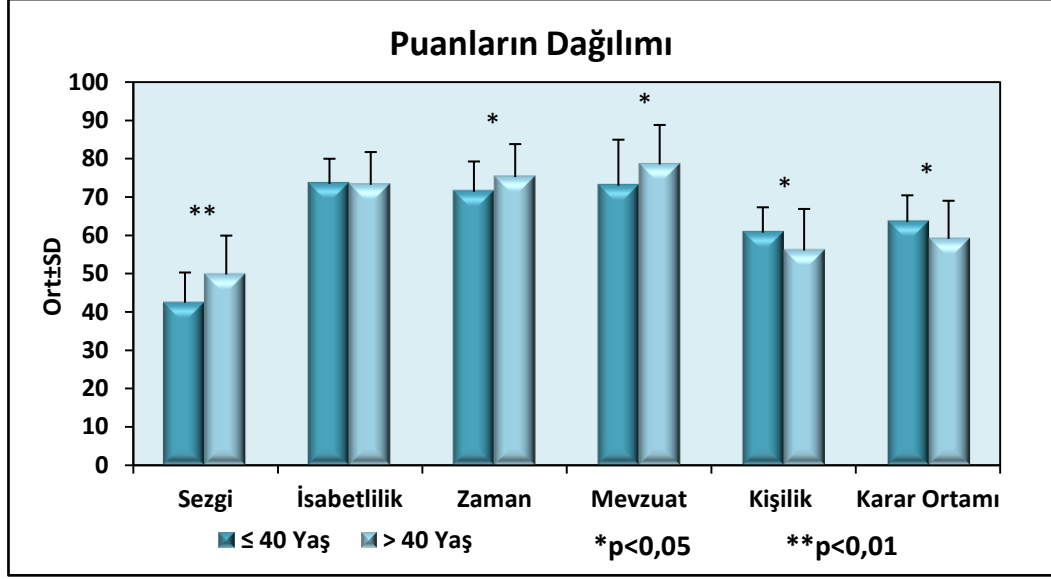
***p<0,01*

Yaşlara göre sezgi puanı ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,001$). 40 yaş üzeri olguların sezgi puanları 40 yaş altındakilere göre anlamlı yüksektir.

Yaşlara göre isabetlilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Zaman ve mevzuat puanları yaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$); her iki puan da 40 yaş üzeri olgularda 40 yaş altındakilere göre anlamlı yüksektir.

Kişilik ve karar ortamı puanları yine yaşlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$); 40 yaş altı olguların puanları 40 yaş üzerinelere göre anlamlı yüksek olarak saptanmıştır.



Şekil 18. Yaşa göre toplam puanlarının dağılımı

3.11. Yönetici Olarak Geçirilen Sürelere Göre Puanların Değerlendirilmesi

Tablo 24. Yönetici olarak Geçirilen Süreye Göre Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının Değerlendirilmesi

	Yönetici Olarak Geçirilen Süre			<i>p</i>
	≤ 4 Yıl (n=25)	5-10 Yıl (n=14)	≥ 11 Yıl (n=9)	
	Ort±SD	Ort±SD	Ort±SD	
Sezgi	41,04±8,35	44,28±9,16	50,67±9,08	0,001**
İsbetlilik	72,54±5,70	74,24±7,96	72,84±8,15	0,655
Zaman	70,62±8,09	72,29±8,84	75,74±7,66	0,078
Mevzuat	70,64±14,52	73,61±9,64	81,06±8,81	0,003**
Kişilik	62,91±7,17	57,64±5,84	56,50±11,91	0,028*
Karar Ortamı	63,80±9,44	60,82±6,65	60,59±9,94	0,358

Oneway ANOVA test kullanıldı *p<0.05 **p<0.01

Tablo 25. Yönetici olarak geçirilen süreler göre grup içi değerlendirmeler

	Yönetici Olarak Geçirilen Süre		
	≤ 4 Yıl-	≤ 4 Yıl-	5-10 Yıl
	5-10 yıl	≥ 11 Yıl	≥ 11 Yıl
	p	p	p
Sezgi	0,389	0,001**	0,017*
Mevzuat	0,584	0,003**	0,024*
Kişilik	0,078	0,029*	0,865

Tukey HSD test

*p<0,05

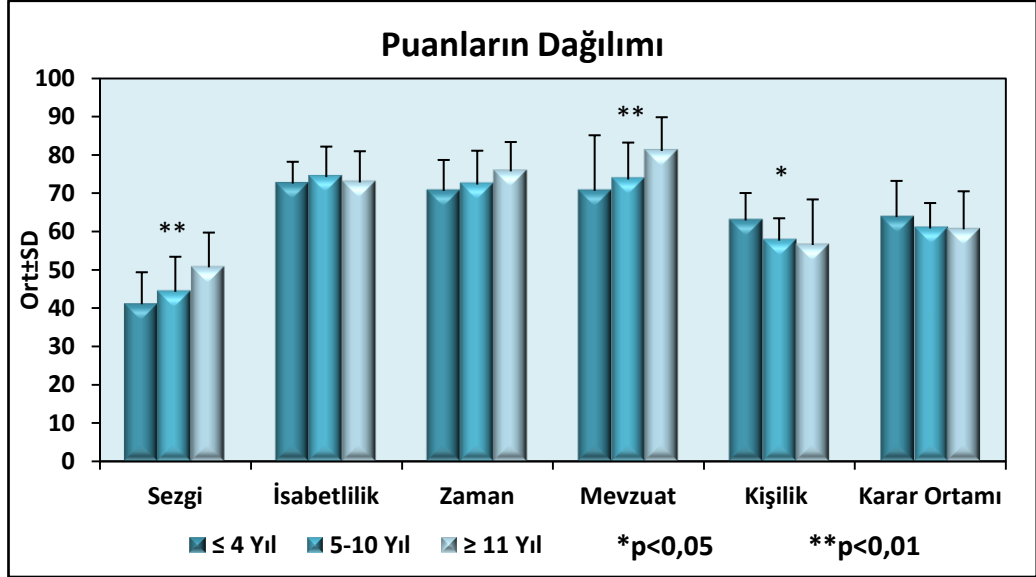
**p<0,01

Yönetici olarak geçirilen süreye göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden sezgi puanları istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.01$). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığı saptamak için yapılan Tukey HSD testine göre; 4 yıl ve altında olan olgular ile 5-10 yıl yönetici olarak çalışanlar arasında anlamlı farklılık görülmezken ($p>0,05$); 11 yıl üzerinde yöneticilik yapanların puanları 4 yıl ve altında olan gruptan ve 5-10 yıl yöneticilik yapan olgulardan anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,001$; $p=0,017$).

Yönetici olarak geçirilen süreye göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden mevzuat puanları istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.01$). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığı saptamak için yapılan Tukey HSD testine göre; 4 yıl ve altında olan olgular ile 5-10 yıl yönetici olarak çalışanlar arasında anlamlı farklılık görülmezken ($p>0,05$); 11 yıl üzerinde yöneticilik yapanların puanları 4 yıl ve altında olan gruptan ve 5-10 yıl yöneticilik yapan olgulardan anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,003$; $p=0,024$).

Yönetici olarak geçirilen süreye göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden kişilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığı saptamak için yapılan Tukey HSD testine göre; 4 yıl altında olan olgular ile 5-10 yıl yönetici olarak çalışanlar arasında anlamlı farklılık görülmezken ($p>0,05$); 11 yıl üzerinde yöneticilik yapanların puanları 4 yıl ve altında olan gruptan anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,029$). 5-10 yıl ve 11 yıl ve üzerinde olanların kişilik puanları arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).

Yönetici olarak geçirilen süreye göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden isabetlilik, zaman ve karar ortamı puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).



Şekil 19. Yönetici olarak çalışma süresine göre toplam puanlarının dağılımı

3.12. Önceden İdari Görevde Bulunma Durumuna Göre Puanların Değerlendirilmesi

Tablo 26. Önceden İdari Görevde Bulunma Durumuna Göre Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Puanlarının Değerlendirilmesi

	Önceden İdari Görevde Bulunma		<i>p</i>
	Evet (n=32)	Hayır (n=52)	
	Ort±SD	Ort±SD	
Sezgi	39,06±6,98	49,68±8,83	0,001**
İsbetlilik	74,87±6,73	72,36±7,79	0,135
Zaman	74,89±6,57	71,91±9,25	0,089
Mevzuat	74,09±11,48	76,20±11,65	0,419
Kişilik	61,22±6,66	57,04±9,89	0,038*
Karar Ortamı	60,38±9,40	62,23±8,17	0,345

Student t test kullanıldı

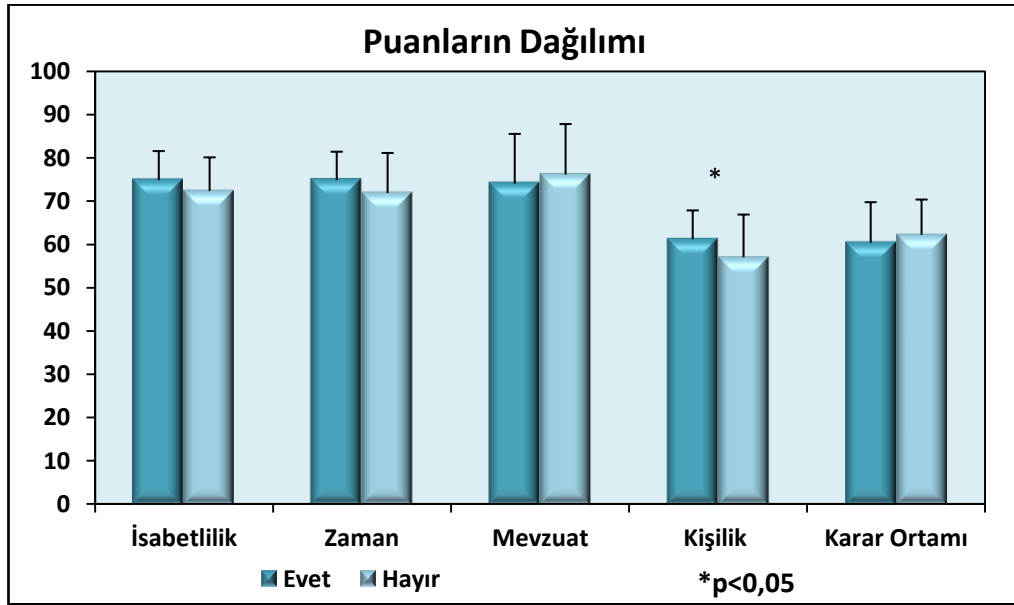
* $p<0.05$

** $p<0.01$

Önceden idari bir görevde bulunma durumuna göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden sezgi puanı istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.01$). Önceden idari görevde bulunanların sezgi puanları anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Kişilik puanı da önceden idari bir görevde bulunma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Önceden idari görevde bulunan olgularda bu puan anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Önceden idari bir görevde bulunma durumuna göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden isabetlilik, zaman, mevzuat ve karar ortamı puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).



Şekil 20. Önceden idari bir konumda çalışma durumuna göre toplam puanlarının dağılımı

3.13. Yöneticilik Görevi Öncesinde veya Bu Görevde İken Yüksek Lisans ve Benzeri İçerikli Eğitim Alma Durumuna Göre Puanların Değerlendirilmesi

Tablo 27. Yöneticilik Görevi Öncesinde Veya Görevdeyken Yüksek Lisans Veya Benzeri İçerikli Bir Eğitim Alma Durumuna Göre

	Y.Lisans Veya Benzeri Eğitim Alma		<i>p</i>
	Evet (n=54)	Hayır (n=30)	
	Ort±SD	Ort±SD	
Sezgi	42,44±7,99	51,39±9,81	0,001**
İsabetlilik	73,92±6,83	72,22±8,50	0,321
Zaman	73,35±8,49	72,50±8,40	0,661
Mevzuat	74±11,78	77,92±10,90	0,138
Kişilik	60,44±7,62	55,38±10,41	0,013*
Karar Ortamı	62,83±8,43	59,17±8,68	0,062

Student t test kullanıldı

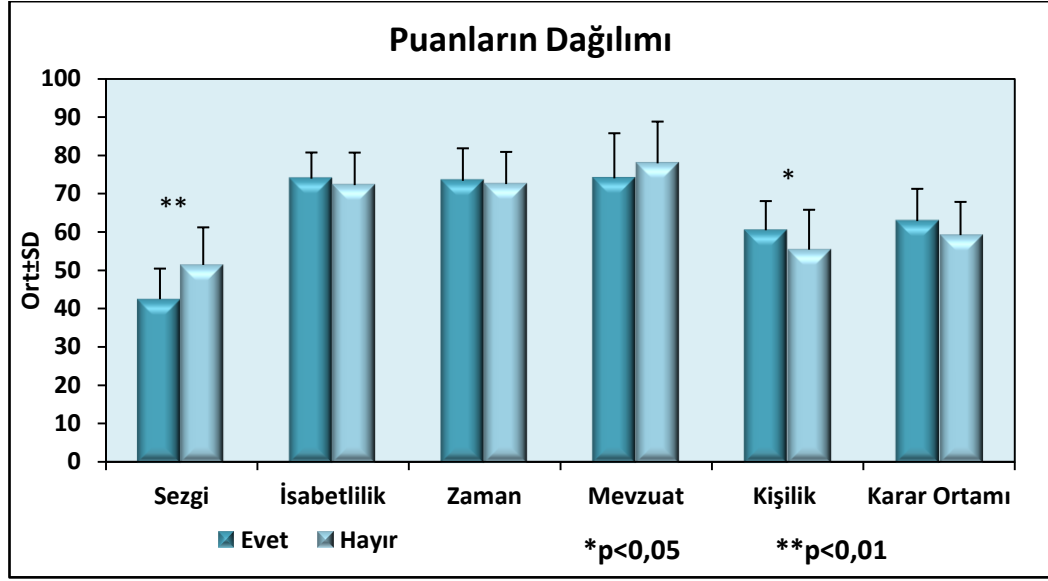
**p<0,05*

***p<0,01*

Yöneticilik öncesinde veya görevin yerine getirildiği sürede yüksek lisans programı veya benzeri içerikli bir eğitim programı alma durumuna göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden sezgi puanı istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.01$). Yüksek Lisans ve benzeri eğitim alanlarda sezgi puanı anlamlı düzeyde düşüktür.

Yöneticilik öncesinde veya görevin yerine getirildiği sürede yüksek lisans programı veya benzeri içerikli bir eğitim programı alma durumuna göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden isabetlilik, zaman, mevzuat ve karar ortamı puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Kişilik puanı ise Yüksek Lisans ve benzeri eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır ($p<0.05$).



Şekil 21. Yöneticilik görevi öncesinde veya görevdeyken yüksek lisans veya benzeri içerikli bir eğitim alma durumuna göre toplam puanlarının dağılımı

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Organizasyonel bir yapı olarak hastanelerde; başarılı bir yönetim sürecinin gerçekleşebilmesi için hastane yöneticilerinin karar verme düzeyleri oldukça önemli bir etkidir. Yakın zamanda sağlık sektöründe meydana gelen değişikliklere paralel olarak hastanelerde de özellikle hastane yöneticilerinin mantıklı ve isabetli kararlar verebilmeleri, hastanelerin değişen koşullarla başa çıkabilmeleri açısından son derece önemlidir.

Bu araştırma hastane yöneticilerinin (hastane müdürü ve başhemşire) karar verme düzeylerini belirlemek amacıyla planlanmış olup, araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

Katılımcıların %54,8 'i kadın olup, 35-40 yaş arası katılımcılar tüm katılımcıların %45,2'sini oluşturmaktadır.

Mesleki toplam hizmet yılına bakıldığında 16-20 yıl arası çalışanların %42,9 olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilik yılı ile doğru orantılıdır. Ankete katılanların %39,3'ü 5-10 yıl arası yöneticilikte bulduklarını belirtmiştir.

Hastane yöneticisi olmadan önce başka bir idari görevde bulunma durumları incelendiğinde %61,9'unun idari görevde bulunmadığını ancak yöneticilik görevi öncesi veya görev süresinde yüksek lisans ve benzeri bir eğitim alanların %64,3 olarak birbirine yakın bulunmuştur.

Ankette yer alan altı bölüm değerlendirildiğinde; bunların içinde mevzuat en yüksek puana sahip faktör olmuştur. Bunu isabetlilik, zaman, karar ortamı, kişilik takip etmektedir. Sezgi ise en düşük puana sahip faktör olmuştur.

Mehmet Kutlu'nun 2009 yılında hazırlamış olduğu "Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma" konulu yüksek lisans projesinde isabetlilik 75,17 ortalama ile en yüksek puana sahip olup bunu sırasıyla mevzuat ve zaman izlemektedir. Sezgi ise 69,44 ortalama ile en düşük puana sahip faktör olarak saptanmıştır.

Cinsiyete göre hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesinde; cinsiyete göre sezgi, isabetlilik, zaman, mevzuat, kişilik ve karar ortamı puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olamamakla birlikte, zaman yönetimi kadın yöneticilerde, erkeklerden daha yüksek bulunmuştur.

Yaşlara göre sezgi puanı ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir. ($p<0,001$). 40 yaş ve üzeri olguların sezgi puanları 40 yaş altındakilere göre anlamlı yüksektir. 40 yaş ve üzeri yöneticilerin karar vermede sezgilerine daha fazla güvendikleri söylenebilir.

Zaman puanları yaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. ($p<0,05$). Her iki puan da 40 yaş üzeri yöneticilerin, 40 yaş altındakilere göre anlamlı yüksektir. Bu durum zaman yönetimi konusunda 40 yaş ve üzeri yöneticilerin edindiği tecrübe ve deneyimlere bağlı olarak bu konuda daha duyarlı olmaları ile açıklanabilir. Eren Durmuş Arıcı'nın 2002'de "Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma" konulu araştırmasında uygulanan ankete, katılan yöneticilerin %23'ünü 45 yaş ve üzeri olarak bulunmuştur. Yine aynı çalışmada elde edilen diğer bir sonuçta 45 yaş ve üzerinde bulunan yöneticilerin sonuçları izlerken, kontrol geri bildirim davranışları göstererek, faaliyetlerin planlanan zamanda tamamlanıp tamamlanmadığını kontrol etmekte, faaliyetler için belirli zaman aralıkları belirlemekte, izleyicilerin performanslarını açıkça belirtmekte ve izleyicilerin beklenen ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını ifade etmektedirler. Benzer şekilde bu çalışmada da zamanın doğru ve etkin kullanılması sonuçları 40 yaş ve üstü grupta daha yüksek olarak bulunmuş olup her iki çalışmada birbirini destekleyici nitelikte gözükmektedir.

Mevzuat puanları yaşlara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. ($p<0,05$). 40 yaş ve üzeri yöneticilerin mevzuat puanları 40 yaş ve altındakilere göre anlamlı yüksektir. Bu durumda 40 yaş ve üzeri yöneticilerin kararlarının mevzuata uygunluğuna, 40 yaş ve altındaki yönetici grubuna oranla daha çok dikkat etmesi ile açıklanabilir.

Bu iki grup arasındaki farklılığın oluşmasında yöneticilerin daha önce edindikleri tecrübeler ve deneyimler olduğu varsayılabilir. Çünkü kamuda çalışırken

karar vermede en önemli kısıtlayıcılardan biri olan mevzuata bağlı hareket etme durumu, önceden benzer durumlarla karşılaşması nedeni ile 40 yaş ve üstü yöneticilerin bu konuda daha hassas olması ve konu ile ilgili bilgiye erişimde daha az zorlanması şeklinde yorumlanabilir.

Yönetici olarak geçirilen süreye göre hastane yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden sezgi puanları istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir.($p<0,01$). 11 yıl ve üzerinde yöneticilik yapanların sezgi puanları, 4 yıl ve altında yöneticilik yapanlar ile 5-10 yıl yöneticilik yapanlardan anlamlı düzeyde yüksektir. ($p=0,01$; $p=0,017$). Bu durum yönetici olarak geçirilen süre içinde sezgisel karar verme yeteneğini zaman içinde edinilen deneyimler ile geliştirebilmeleri ile açıklanabilir. Ayrıca 11 yıl ve üzerinde yöneticilik yapanların mevzuat puanları, 4 yıl ve altında yöneticilik yapanlar ile 5-10 yıl arasında yöneticilik yapanların mevzuat puanlarından anlamlı derecede yüksektir. ($p=0,03$; $p=0,024$)

Önceden idari bir görevde bulunma durumuna göre hastane yöneticilerinin karar verme düzeylerini belirleyen faktörlerden sezgi puanı istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık göstermektedir. ($p<0,01$). Önceden idari görevde bulunanların sezgi puanları, önceden idari görevde bulunmayanlara oranla anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Önceden idari bir görevde bulunanların kişilik puanları, önceden idari bir görevde bulunmayanlara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Öte yandan Mehmet KUTLU'nun 2009 yılında hazırlamış olduğu "Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma" konulu yüksek lisans projesinde önceden idari bir görevde bulunma durumuna göre hastane yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen faktörlerden kişilik puanı, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. ($p<0,05$). Önceden idari görevde bulunanların puanları bulunmayanlardan anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır. ($p<0,05$).

Dolayısıyla gerek bahsedilen çalışmada, gerekse yapılan bu çalışmada; önceden idari bir görevde bulunan yöneticilerde kişilik faktörünün karar vermede,

önceden idari bir görevde bulunmayanlara göre daha yüksek bulunmuş olup her iki çalışmada birbirine paralellik göstermektedir.

Yöneticilik görevi öncesinde veya görevin yerine getirildiği sürede yüksek lisans programı ve ya benzer içerikli bir eğitim programına katılan hastane yöneticilerinin sezgi puanı anlamlı düzeyde düşüktür. Bu durum yöneticilik ile ilgili eğitim alan ya da yüksek lisans programına katılan yöneticilerin, yöneticiliğin gerektirdiği bilgisel, teorik, donanıma sahip olduğu, bu alanda gerekli bilgiye ulaşabildiği ve farklı bir bakış açısı geliştirebildiğinden bu konuda daha duyarlı olmaları ile açıklanabilir.

Bilgi çağının işletmeleri ve kurumları büyük bir değişime sürüklediği günümüz koşullarında, hastane yönetimleri de bu değişimden etkilenmiştir. Bu doğrultuda hastanelerin değerleri sadece sabit kaynaklarıyla değil, yeni teknolojilere ve yönetim anlayışlarına olan adaptasyonlarıyla daha da önemli hale gelmiştir.

Kamu sağlık sektöründe de diğer tüm sektörlerde olduğu gibi yöneticilerin daha donanımlı, yönetim ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip, kendini sürekli geliştiren, değişime açık kişiler olması gerekmektedir. Bununla ilgili olarak hastane yöneticilerine profesyonel yöneticilik becerileri kazandırabilecek eğitimler, kurslar ya da programlar düzenlenmelidir.

Birer hizmet işletmesi olan hastanelerimizin, hizmet alanında, verenin de insan olduğunu yani merkezinde insanın bulunduğu sağlık sektörünün verimlilik ve etkinlik açısından yönetime doğru, zamanında ve yeterli veri akışını sağlayacak, bu verilerin analizini yaparak karar seçeneklerinin oluşturulmasına, alınan kararların sonuçlarını değerlendirmeye yardım edecek yönetim bilgi sistemleri sağlanmalı, bu alanda akademik çalışmalar arttırılmalıdır.

Hastanelerdeki yönetim sorunlarının nedenleri araştırılıp, sağlık sektörünün çağdaş yönetim anlayış ve uygulamaları dolayısıyla bu uygulamalarda yararlanılan nesnel ve kantitatif teknikler yaygınlaştırılmalıdır.

Araştırmada yöneticilerin yüksek lisans eğitimi etkin gözükmemektedir. Bununla birlikte eğitimin muhatapları olan başhemşire ve hastane müdürlerinin

teorik anlamda kazandıkları nazari bilgilerini sahaya, uygulama alanlarına aktarılması ve bunun için gerekli girişimlerde bulunulması sağlanmalıdır.

Hastane yöneticiliği başlı başına bir görev olarak sürdürülmeli, ek bir iş olarak yürütülmemelidir. Aynı şekilde hastane yöneticilerinin klinik, muayenehane gibi sahaya yönelik görevlerde bulunulmasının önüne geçilmelidir. Hastaneler sağlık örgütlenmesi içinde kilit noktası sayılabilecek kadar önemli bir yere sahiptir. Hastanelerdeki kaynak israfının önlenmesi, kaynakların yanlış kullanılmasının önüne geçilmesi, hizmetlerdeki verimsizlik ve maliyet artışlarının önlenmesi gibi daha pek çok açıdan yönetime büyük görevler düşmektedir.

Karar verme süreçlerinin rasyonel modellere uygun olmamakla birlikte, insanların karar verme davranışları sırasında “en iyi” yerine “iyi” ile yetiniyor olmaları göz ardı edilmemelidir. Normatif modellere uymayan kararların her zaman yanlış ve uyumsuz olduğunu düşünmek pek doğru olmayacaktır. Çünkü sürekli karar verme süreci içinde olan ve bunların çok azında rasyonel modellere başvuran hastane yöneticilerinin matematiksel modeller yerine, kestirme yollar kullandığı açıktır. Bu nedenle, karar verme mekanizmaları sırasında uygulanan yöntemlerin uyumsal oldukları gözden kaçırılmamalıdır.

Sağlık Bakanlığı, kendi bünyesinde yürüttüğü hizmetleri, eğitimlerde yönetim konularını daha ağırlıklı olarak ele almalı, ayrıca üniversiteler, vakıflar, gönüllü kuruluşlar ve benzeri bu alanda çalışanlar desteklenmeli, işbirliğine gidilmelidir.

Son olarak yöneticilerin aldıkları kararların sonuçlarının büyük sonuçlara yol açacağı düşünüldüğünde; kararların zamanında, etkili, acelecilikten uzak, etkin bir zaman yönetimi yaparak öncelikleri belirleyerek, eldeki veriler doğrultusunda, kaynakları harekete geçirip uzun vadeli planlar yapmalı, stratejik kararlar alabilmelidir. Bu şekilde kurum yararına, ilerleyici adımlar atılmış olacaktır.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2000). Problem Çözme ve Karar Verme. Çev: Nurdan Kalaycı, Ankara: Gazi Kitabevi
- Adair, j. (2004). Etkili Stratejik Liderlik. İstanbul: Mapsan Yayınları.
- Akaytay, A. (2004). Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Akyazı, E. (2003). Organizasyonel Karar Destek Sistemleri ve Organizasyonel Kararlarda Bilişim Sistemlerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Aktaş, A. (2002). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi. Antalya: Azim Matbaa.
- Alver, B. (2003). Çeşitli kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi.
- Amason, C. A. (1996). "Distinguishing the Effect of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", Academy of Management Journal, 39(1):123-148.
- Archer, H. S. (1964). "The Structure of Management Decision Theory", The Academy of Management Journal, 7(4):269-287.
- Arıcı, A.E. (2002). Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, cilt:2, Sayı:3.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?, Afyon Kocatepe İ.İ.B.F. Dergisi, cilt:13, sayı:1.

- Başar, B. A. (1998). İşletmelerin Stratejik Planlama ve Karar Alma sürecinde Muhasebe Bilgi Sistemlerinin Yeri ve Önemi: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.
- Baştuğ, İ. (2006). Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi.
- Beach, R. L. (1993). "Broadening the Definition of Decision Making: The Role of Prechoice Screening of Options", *Psychological Science*, 4(4):215.
- Bessie, L. M. (1996). *Leadership Roles and Management Function in Nursing*, Lippincott, Newyork.
- Brown, R. (2004). "Consideration of the Origin of Herbert Simon's Theory of 'Satisficing' (1933-1947)", *Management Decision*, 42(10):217.
- Cecil, A. E., Lundgren, F. E. (1975). "An Analysis of Individual Decision Making Behavior Using A Laboratory Setting" , *The Academy of Management Journal*, 18(3):600.
- Certo, C. S. (2000). *Modern Management*, Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Cosgrave, J. (1996). "Decision Making in Emergencies", *Disaster Prevention and Management*, 5(4):30.
- Coles, S., Rowley, J., (1995). "Revisiting Decision Trees", *Management Decision*, 33(8).
- Çoban, E. A., Hamamcı, Z. (2006). Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(2).
- Daft, R. L. (1994). *Managerial Decision Making Management*, 3. Edition, The Dryden Press, Orlando.
- Dağlı, A. (2004). Problem Çözme ve Karar Verme, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(7).

- Drucker, P., Maciariello, J. (2007). Etkin Yöneticinin Seyir Defteri. Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul:Optimist Yayınları.
- Eliashberg, J., Winkler, L. R., (1981). "Risk Sharing and Group Decision Making", *Management Science*, 27(11)-1223.
- Elbanna, S., (2006). "Strategic Decision Making: Process Perspectives", *International Journal of Management Reviews*, 8(1).
- Erdamar, C. (1981). İşletme Kararları, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Dergisi, 13(45).
- Emhan, A. (2007). Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21).
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım, Beşinci Baskı.
- Fahey, L. (1981). "On Strategic Management Decision Processes", *Strategic Management Journal*, 2(1):56.
- Frishammar, J. (2003). "Information Use in Strategic Decision Making", *Management Decision*, 41(4):319.
- Gilmore, A. (1998). "Quality in Management Decision Making within A Changing Context", *Journal of Management Development*, 17(2):3.
- Güçray, S. S. (2001). Ergenlerde Karar Verme Davranışlarının Özsaygı ve Problem Çözme Becerileri Algısı İle İlişkisi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.8.
- Halis, M. (2002). Karar Verme Eyleminin Davranışsal temelleri Görgül Bir Uygulama, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, sayı:14.
- Hallın, A. C., Marnburg, E. (2007). "In Times of Uncertainty in the Hotel Industry: Hotel Directors Decision Making and Coping Strategies for Dealing with Uncertainty in Change Activities", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(4).

- Harrison, F. E., Pelletier, A. M. (2000). The Essence of Management Decision, 38(7):463.
- Harrison, F. E. (1996). "A Process Perspective on Strategic Decision Making", Management Decision, 34(1):46.
- Hartmann, C. L., Patrickson, M. (1998). "Individual Decision Making: Implications for Decision Training in TQM", International Journal of Quality&Reliability Management, 15(6):622.
- Hoogenboom, J., PE., Dale, S. W. (2005). Dispute Resolution Strategy and Decision Analysis, AACE International Transactions.
- Karabulut, T., (2005). Türkiye'deki Yabancı Sermayeli şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik bir Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.7, s.247.
- Karakaya, G. (1998). Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, İstanbul.
- Köse, A. (2004). Çok Amaçlı Karar Alma Yöntemleri ve Türk Sigorta Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutlu, M. (2009). Hastane Yöneticilerinin Karar Vermelerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Beykent Üniversitesi.
- Kuzgun, Y., Bacanlı, F., (2005). Pdr'de Kullanılan Ölçekler, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- McLaughlin, J. D. (1995). "Strengthening Executive Decision Making", Human Resource Management, 34(3):447.

- Mintzberg, H., Westley, F. (2001). "Decision Making: It's Not What You Think", MIT Sloan Management Review.
- Nas, S. (2006). Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması. Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Onaran, O. (1971). Örgütlerde Karar Verme, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Otlu, F., Demir, Ö., (2005). Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt.15, Sayı.1.
- Özcan, K. (1999). Yöneticilerde Karar Verme İle Kaygı İlişkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, Candangil, S., Ceyhan, A. A., (2006). Denetim Odakları Farklı Lise Öğrencilerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karar Vermede Öz saygı ve Stres Düzeyleri, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.6, sayı.2, s.72.
- Özmen, F., Yörük, S. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı:2.
- Özkan, Ö., (2007). Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin incelenmesi: AHP, ELECTRE ve TOPSIS örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, s.85.
- Payne, W. J., Bettman, R. J., Johnson, J. E. (1992). Behavioral Decision Research: A Constructive Processing Perspective, Annual Review of Psychology, vol.43.
- Rausch, E. (2003). "Guidelines For Management and Leadership Decision," Management Decision, 41(10):979.
- Rowe, C. (1989). "Analysing Management Decision, Making Further Thoughts After The Bradford Studies", Journal Of Management Studies, 26(1).

- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. (2001). İşletme, Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Edirne.
- Scherpereel, M. C. (2006). “Alignment: The Duality of Decision Problems”, Management Decision, 44(9):1261.
- Simon, A. H., (1987). “Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion”, The Academy of Management Executive, 1(1):62.
- Tarter, J. C., Hoy, K. W., (1998). “Toward a Contingency Theory of Decision Making”, Journal of Educational Administration, 36(3):213.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2007). Karar Verme Sürecinde Eğilimler ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldır, S. (1981). Planlama ve Karar Verme Aracı olarak Simülasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Sayı.13,s.60.
- Yılmaz, Z. (1995). Yatırım Proje Analizi ve Yönetimi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No:35.
- Yurtseven R. (2001). Yaratıcı Yönetim. Çanakkale: Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Yayınları.
- Yousef, A. D. (1998). “Predictors of Decision-Making Styles in a Non Western Country”, Leadership and Organization Development Journal, 19(7).

Ek-1: Anket Örneği

Sayın Hastane Yöneticisi,

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi bölümünde yüksek lisans programı çerçevesinde tez hazırlamaktayım.

“Hastane Yöneticilerinin Karar Verme Düzeylerine Yönelik Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezimde araştırma kısmını oluşturacak bilgileri toplamak amacıyla tarafımızca hazırlanan anket soru kağıdı ekte sunulmaktadır. Verdiğiniz bilgiler tamamen gizli tutulacaktır.

İstanbul ilinde hizmet veren kamu hastanelerinde sizlerin katılımıyla gerçekleşecek bu anketin yöneticilere önemli katkıda bulunacağını umuyor ve bu nedenle çok kıymetli zamanınızı bu ankete ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ediyorum.

Kübra SEVİNDİ
Beykent Üniversitesi S.B.E.
Yüksek lisans öğrencisi

ANKET SORULARI

GENEL BİLGİLER

1. Cinsiyet?

- Kadın
 Erkek

2. Yaş grubu?

- <35 41 - 45 >50
 35 - 40 46 - 50

3. Mesleki toplam hizmet yılı?

- 5 - 10 16 - 20 >25
 11 - 15 21 - 25

4. Yönetici olarak geçirilen süre (yıl)?

- <1 5 - 10 >15
 1 - 4 11 - 15

5. Hastane yöneticisi olmadan önce başka bir idari görevde bulunmuş olma durumu?

- Evet Hayır

6. Yöneticilik görevi öncesinde veya bu görevin yerine getirildiği süre zarfında yüksek lisans programı veya benzer içerikli bir eğitim programı almış olma durumu?

- Evet Hayır

SEZGİ

1) Hiçbir zaman

2) Nadiren

3) Zaman zaman

4) Çoğu zaman

5) Her zaman

	1	2	3	4	5
İçinizden geldiği gibi anlık kararlar mı alırsınız?					
Sezgisel kararların genelde uzun uzun düşünülen kararlardan daha iyi olacağını düşünüyor musunuz?					
Sezgiler ve içgüdü sizin için yanıtıcı unsurlar mıdır?					
Kararlarınızı araştırma sonuçlarına dayanarak mı verirsiniz?					
Kararlarınızı verirken işi olası sonuçların tümünü hesaplamak yerine sezgilerinize mi bırakırsınız?					
İçinize doğanlar genelde doğru çıkar mı?					
Elinizdeki bilgilerle mantık yürüterek mi soruna çözüm ararsınız?					
Geçmiş bilgi ve tecrübelerinizin kararlarınız üzerinde etkisi var mı?					
Örgütünüz için aldığınız kararlarda, uzağı görememe ya da önsezilerinizin sizi yanılttığı olur mu?					

İSABETLİLİK

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Zaman zaman 4) Çoğu zaman 5) Her zaman

	1	2	3	4	5
Verdiğiniz kararlar sizi doğru sonuçlara ulaştırıyor mu?					
Karar verirken doğruluğundan emin olabiliyor musunuz?					
Kararlarınızı uygulama alanı bulabiliyor musunuz?					
Verdiğiniz kararlarda isabetli olduğunuz söylenir mi?					
"Eğer,....olursa ne olur?" şeklinde her alternatifin sonuçlarını düşünüyor musunuz?					
Hatalı kararlar verdiğinizi düşünür müsünüz?					

ZAMAN

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Zaman zaman 4) Çoğu zaman 5) Her zaman

	1	2	3	4	5
Verilmesi gereken kararları zamanında verebiliyor musunuz?					
En iyi karara ulaşmaktan ziyade, kısa sürede tatminkar sonuçlara mı ulaşmayı yeğlersiniz?					
Yapılması gereken faaliyetleri listeleterek öncelikleri tespit ediyor musunuz?					
Önce plan yapar, sonra bu planı acele etmeden rahat bir şekilde uygular mısınız?					
Görev yapacak kişiye, kendisinden ne beklediğinizi ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatırmısınız?					
İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen gösterirmisiniz?					
Herşeyi son dakikada mı yaparsınız?					

MEVZUAT

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Zaman zaman 4) Çoğu zaman 5) Her zaman

	1	2	3	4	5
Kararlarınızın mevzuata uygunluğuna dikkat eder misiniz?					
Hukuki mevzuat yönetici olarak karar verme özgürlüğünüzü kısıtlar mı?					
Mevzuat hakkında sürekli bilgi sahibi olmaya özen gösterir misiniz?					
Mevzuat hakkındaki gelişmeler ile ilgili olarak internet ve diğer bilgi kaynaklarını kullanır mısınız?					
Yapılan mevzuat değişiklikleri hakkında zamanında bilgi sahibi olabiliyor musunuz?					
Mevzuatın etkin karar vermede yetersiz olduğunu düşünüyor musunuz?					

KİŞİLİK

1) Hiçbir zaman

2) Nadiren

3) Zaman zaman

4) Çoğu zaman

5) Her zaman

	1	2	3	4	5
İçinizden geldiği gibi anlık mı davranırsınız?					
Sıklıkla fevri hareketlerde bulunup sonra pişman mı olursunuz?					
Kararlarınızda daima haklı olduğunuza mı inanırsınız?					
Önyargılarınız kararlarınızı etkiler mi?					
Yönetici olarak kızma, sevinme, gülme, ağlama, takdir gibi duygusal tepkilerinizi ortaya koyar mısınız?					
Herşeyin doğru yapılmasında ısrarcı ve oldukça kuralcı biri misiniz?					
Karar verirken başkalarının o konuda davranışlarını örnek alır mısınız?					
Güç karar veren bir kişi olarak mı biliniyorsunuz?					
Başkalarına danışmadan verdiğiniz kararlardan pişman olur musunuz?					
Astlarınıza verdikleri her türlü kararda güvenir misiniz?					
Karar sonrası seçtiğiniz yolun yarardan çok sakıncalarını görmeye başlar ve değiştirme isteği duyar mısınız?					

KARAR ORTAMI

1) Hiçbir zaman

2) Nadiren

3) Zaman zaman

4) Çoğu zaman

5) Her zaman

	1	2	3	4	5
Kararlarınız için güvenilir ve yeterli bilgiye ulaşabiliyor musunuz?					
Yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı bilgi alışverişi için yoğun bir iletişim ortamı sağlayabiliyor musunuz?					
Belirsizliğin yüksek olduğu durumlara karşılaştığınız oluyor mu?					
Karşınıza ilk kez çıkan yeni bir konuda karar vermek durumunda kalıyor musunuz?					
Değerlendirme yapmadan önce bütün fikirlere açık olabiliyor musunuz?					
Karar verirken ne oranda risk alırsınız?					
Probleminizle ilgili bilgi toplarken bilgi alabileceğiniz bütün kaynakları harekete geçirebiliyor musunuz?					

ÖZGEÇMİŞ

25 Mayıs 1985 tarihinde, Giresun'da doğdum. İlk, Orta ve Lise öğrenimini İstanbul'da tamamladım. 2007 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Hemşirelik bölümünden mezun oldum. 2007 yılında Alman Hastanesinde göreve başladım. 2009 yılında Medicana International Hastanesinde yoğun bakım hemşireliği görevine devam ettim. 2010 yılı Temmuz ayında Kamu sektörüne atandıktan sonra Esenyurt Devlet Hastanesinde hemşire olarak göreve başladım. 2011 yılı temmuz ayında aynı kurumun Kalite Sorumlusu oldum ve halen aynı görevi sürdürmekteyim.

Yabancı dilim İngilizce olup, özel ilgi alanlarım Sağlık Kurumları Yönetimi, Sağlık sektöründe kalite uygulamaları, hasta ve çalışan güvenliği gibi konulardır.

Kübra SEVİNDİ