

YÖNETİCİ KARAR ZAMANI

İBRAHİM DURMUŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İşletme Ana Bilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Sedat BOSTAN**

2013

(Her Hakkı Saklıdır)

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

YÖNETİCİ KARAR ZAMANI

(Executive Decision Time)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İBRAHİM DURMUŞ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sedat BOSTAN

GÜMÜŞHANE
Haziran, 2013

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

.....danışmanlığında,
..... tarafından hazırlanan “.....”
.....”
başlıklı çalışma, / / tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda
başarılı bulunarak jürimiz tarafındanAnabilim
Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi (Başkan):

İmza:

.....

.....

Jüri Üyesi (Danışman):

İmza:

.....

.....

Jüri Üyesi :

İmza:

.....

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. / .. /

Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak sunduğum “.....
.....” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

<input type="checkbox"/>	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.... / /

İmza

Öğrenci Adı Soyadı:

ÖNSÖZ

Günümüz işletmelerinde / kurumlarında yöneticiler değişik durumlar karşısında değişik zamanlarda kararlar almaktadırlar. Yöneticilerin karar sürecinin ve kararlarını alırken kullandıkları zamanın ortaya çıkarılması hem işletmeler hem de kurumlar için oldukça önemlidir.

Bu tezin oluşturulmasında, katkılarını esirgemeyen ve çalışmama yön veren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Sedat BOSTAN'a teşekkürü borç bilirim.

Çalışmanın hazırlanmasında katkılarını esirgemeyen başta sayın hocalarım Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN, Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ, Öğr. Gör. Fetullah BATTAL, Arş. Gör. Gökhan AĞAÇ, doktora öğrencisi Hüseyin ARTUN ve anketleri doldurarak katkılarını esirgemeyen Gümüşhane ve Bayburt illerindeki yöneticilere çok teşekkür ederim.

Bugüne kadar yaptığım çalışmalarda beni her zaman desteklemiş olan, sabır ve şefkatlerini eksik etmeyen anneme, babama ve kardeşlerime teşekkür ediyorum.

Gümüşhane – 2013

İbrahim DURMUŞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

DIŞ KAPAK	
DIŞ KAPAK PENCERESİ	
İÇ KAPAK.....	I
TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	II
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	IX
ABSTRACT.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YÖNETİMDE KARAR VERME.....	2
1.1. Yönetici.....	4
1.1.1. Karar Vermede Yöneticiyi Etkileyen Etmenler.....	6
1.1.1.1. Yönetici Kişiliği.....	7
1.1.1.2. Yönetici Bilgi ve Deneyimi.....	8
1.1.1.3. Çevre.....	13
1.1.2. Yönetici Becerileri.....	15
1.1.2.1. Teknik Beceri.....	17
1.1.2.2. Beşeri Beceriler.....	18
1.1.2.3. Kavramsal Beceri.....	18
1.2. Karar.....	19
1.2.1. İyi Kararın Özellikleri.....	20

1.2.1.1. Karar Etkili Olmalıdır.....	21
1.2.1.2. Karar Verimli Olmalıdır.....	22
1.2.1.3. Karar Uygulanabilir Olmalıdır.....	24
1.2.1.4. Karar Zamanında Alınmış Olmalıdır.....	24
1.3. Karar Verme Davranışı.....	25
1.3.1. Karar Verme Davranışını Etkileyen Etmenler.....	26
1.3.1.1. Bireyler ve Gruplar.....	27
1.3.1.2. Örgütün Yapısı.....	27
1.3.1.3. Örgütün Çevresi.....	28
1.4. Yönetici Karar Verme Tarzları.....	29
1.4.1. Ani (Spontane) Karar Verme.....	30
1.4.2. Rasyonel (Akılcı) Karar Verme.....	30
1.4.3. Sezgisel Karar Verme.....	32
1.4.4. Bağımlı Karar Verme.....	33
1.4.5. Çekingen Karar Verme.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNETİCİ KARAR VERME SÜRECİ.....	34
2.1. Karar Sürecinin Öğeleri.....	34
2.1.1. Karar Veren.....	35
2.1.2. Problem.....	35
2.1.3. Alternatif (seçenek).....	38
2.1.4. İrade.....	38
2.2. Karar Verme Süreci.....	39
2.2.1. Karar Vermede Amaçların Belirlenmesi veya Sorun Tanımlama.....	41
2.2.1.1. Amaç Belirleme.....	42
2.2.1.2. Sorun Tanımlama.....	43
2.2.1.3. Karar Verme ve “Çerçeveleme” (Framing) Etkisi.....	44
2.2.2. Karar Vermede Amaç ve Sorunları İrdeleme / Öncelik Belirleme.....	45
2.2.3. Karar Verirken Alternatif Belirleme.....	48
2.2.4. Alternatifleri İrdeleme ve Değerleme.....	50
2.2.5. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma.....	52
2.3. Karar Verme Sürecinin Özellikleri.....	54

2.3.1. Karar Verme Süreci Maliyetlidir.....	55
2.3.2. Karar Süreci Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır.....	55
2.3.3. Karar Süreci Geleceğe Yöneliktir.....	56
2.3.4. Karar Bir Plandır.....	58
2.3.5. Karar Verme ‘’Sorun Çözme’’ Sürecidir.....	59
2.3.6. Karar Verme Psikolojik ve Maddi Güçlükler Taşır.....	60
2.3.7. Karar Verilmesi ve Uygulanması Bir Zaman Süresi Gerektirir.....	60
2.4. Karar Sürecini Sınırlayan Etkenler.....	61
2.5. Kararların Türleri.....	62
2.5.1. Kararın Kapsamına Göre Sınıflaması.....	62
2.5.1.1. Teknik Kararlar.....	62
2.5.1.2. Yönetmel Kararlar	63
2.5.1.3. Kurumsal Kararlar.....	64
2.5.2. Karar Zamanına Göre Sınıflaması.....	65
2.5.2.1. Programlı Kararlar.....	65
2.5.2.2. Programsız Kararlar.....	65
2.5.3. Karar Verici Açısından Sınıflandırılması.....	66
2.5.3.1. Bireysel Kararlar.....	66
2.5.3.2. Grup Kararları.....	67
2.5.3.3. Örgüt Kararları.....	70
2.5.4. Uygulama Süreleri Açısından Kararlar.....	71
2.5.4.1. Uzun Dönemli Kararlar	71
2.5.4.2. Orta Dönemli Kararlar.....	72
2.5.4.3. Kısa Dönemli Kararlar.....	72
2.6. Karar Verme Durumları.....	73
2.6.1. Belirlilik Durumu.....	73
2.6.2. Risk Durumu.....	74
2.6.3. Belirsizlik Durumu.....	74
2.7. Kararsızlık Nedenleri ve Sonuçları.....	76
2.8. İşletme Yönetiminde Karar Verme ve Zaman	78
2.9. Yöneticilerin Kararları Açısından Pareto’nun Zaman Prensipleri.....	80
2.10. Yöneticilerin Etkinliğini Artırmada Kararların Zamanında Alınması.....	82
2.10.1. Erken Verilmiş Kararlar.....	84

2.10.2. Geç Alınmış Kararlar.....	86
2.10.3. En Optimal Kararlar.....	87
2.10.4. Doğru Karar Zamanı	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM.....	92
3.1. Problem Durumu.....	92
3.2. Konunun Önemi.....	93
3.3. Araştırmanın Amacı	93
3.4. Beklenen Yararlar.....	93
3.5. Araştırmanın Varsayımlar	93
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları / Kısıtları	94
3.7. Araştırmanın Modeli.....	94
3.8. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem).....	95
3.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem.....	95
3.10. Araştırmanın Hipotezleri.....	95

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. VERİLERİN ANALİZİ ve YORUMU.....	96
4.1. Verilerin Analizi (Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri)	96
4.2. Bulgular ve Yorum	98
4.2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	98
4.2.2. Yöneticilerin Karar Zamanı Tabloları.....	100
4.2.2.1. Yöneticilerin Problemi Farketme Zamanları	100
4.2.2.2. Yöneticilerin Problemi Tanımlama Zamanları	101
4.2.2.3. Yöneticilerin Problemi Çözme Kararını Verme Zamanları.....	103
4.2.2.4. Yöneticilerin Değişik Durumlarda Karar Verme Zamanları	104
4.2.3. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Statüleri İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	106
4.2.3.1. Yöneticilerin Cinsiyetleri İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	106
4.2.3.2. Yöneticilerin Eğitim Durumu İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	107

4.2.3.3. Yöneticilerin Yöneticilik Tecrübeleri İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	109
4.2.3.4. Kurumun (İşletmenin) Mülkiyeti İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	111
4.2.3.5. Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Faaliyet Alanları İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	113
4.2.3.6. Yöneticilerin Yöneticilik Statüleri İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	114
4.3. Tartışma.....	116
4.4. Sonuç ve Öneriler.....	129
KAYNAKÇA	133
EKLER	174
ÖZGEÇMİŞ	179

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YÖNETİCİ KARAR ZAMANI

İbrahim DURMUŞ

2013, XIV+179 sayfa

Karar verme yönetimin kalbi, yönetim etkinliğinin özüdür. Bu açıdan yönetimin merkezini karar süreci oluşturmaktadır. Kararın zamanında alınmasını da kullanılan bu süreç belirler. Örgütlerde karar verici konumundaki yöneticinin en önemli görevi karar vermektir. Dolayısıyla yöneticinin doğru kararı doğru zamanda alabilmesi oldukça önemlidir. Çünkü karar sürecindeki zaman ögesi rekabeti sağlayabilmenin ve hayatta kalabilmenin en önemli ögesidir.

Bir kararın tam olarak ne zaman alındığı incelenmesi oldukça zor bir konudur. Bu bilinçle çalışma, Gümüşhane ve Bayburt illerinde kamu kurumlarında ve özel sektör işletmelerinde faaliyet gösteren 401 yöneticiden elde edilen verilerle değerlendirilmiştir. Yöneticilerin örgüt içerisinde, kararlarını ne zaman aldıkları araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma genel itibarıyla 4 boyutta incelenmiştir. Bu 4 boyutla yeni bir model oluşturulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Yönetici karar verme süreci, Yönetici problemi farketme zamanı, Yönetici problemi tanımlama zamanı, Yönetici problemi çözme zamanı, Yönetici değişik durumlarda karar zamanı

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

EXECUTIVE DECISION TIME

İbrahim DURMUŞ

2013, XIV+179 page

The heart of government decision-making, is the essence of management effectiveness. Forms the center of government decision-making process in this respect. This process is used to determine the time of the decision taken. The most important task is to decide on the position of the manager's decision-making in organizations. Therefore, the administrator take the right decision at the right time is very important. Because competition and survival time element in the process of attaining this decision the most important element.

Examination of the exact time of receipt of a decision is quite difficult. With this in mind work, Gumushane and Bayburt provinces and private sector enterprises, public institutions operating in the evaluated data from 401 managers. Managers within the organization, when they tried to investigate decisions. Research in general were examined in 4 sizes. This created a new model of the fourth dimension.

Key Words: Executive decision-making process, time to notice the problem of executive, defining the problem of executive time, executive time problem solving, executive decision time in different situations

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Başlığı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1.	Yöneticilerin İşlerin Önceliklerini Belirlemesi ve Sıralaması.....	46
Tablo 2.2.	Grup Kararlarının Faydaları ve Sakıncaları.....	70
Tablo 2.3.	Yönetici Karar Verme Durumları.....	75
Tablo 3.1.	5’li Derecelendirme Ölçeği Puan Aralığı.....	94
Tablo 4.1.	KMO ve Barlett Testi Sonucu.....	97
Tablo 4.2.	Ölçeğe Alınan Seçenekler ve Faktör Yükleri.....	97
Tablo 4.3.	Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetmel Statüleri.....	99
Tablo 4.4.	Yöneticilerin Problemi Farketme Zamanları.....	101
Tablo 4.5.	Yöneticilerin Problemi Tanımlama Zamanları	102
Tablo 4.6.	Yöneticilerin Problemi Çözme Kararını Verme Zamanları	103
Tablo 4.7.	Yöneticilerin Değişik Durumlarda Karar Zamanı.....	104
Tablo 4.8.	Yöneticilerin Cinsiyetleri İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	106
Tablo 4.9.	Yöneticilerin Eğitim Durumları İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	107
Tablo 4.10.	Yöneticilerin Yöneticilik Tecrübeleri İle Karar Zamanları Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	110
Tablo 4.11.	Kurumun (İşletmenin) Mülkiyeti İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	111
Tablo 4.12.	Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Faaliyet Alanları İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	113
Tablo 4.13.	Yöneticilerin Yöneticilik Statüleri İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar.....	114
Tablo 4.14.	Genel İtibariyle Yöneticilerin Karar Zamanı Tablosu.....	177

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sekil Başlığı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1.	Yöneticilerin Zaman ve Bilgi Eğrileri.....	12
Şekil 2.1.	Yöneticilerin Karar Verme Süreci.....	41
Şekil 2.2.	Yöneticilerin; karar, eylem ve Sonuç Arasındaki İlişki Düzeyleri.....	57
Şekil 2.3.	Karar Vermenin Maliyeti ile Planlama Ufku Arasındaki İlişki (En İyi Planlama Ufku-Karar Maliyeti).....	72
Şekil 2.4.	Pareto'nun Analiz Tablosu	81
Şekil 2.5.	Yöneticilerin Optimal Karar Zamanları.....	88
Şekil 2.6.	Yöneticilerin Karar Verme Zamanını Etkileyen Faktörler	91
Şekil 3.1.	Yönetici Karar Zamanı	94
Şekil 4.1.	Yöneticilerin Cinsiyet, Mülkiyet ve Anket Uygulama Yeri Değişkenleri.....	100
Şekil 4.2.	Yöneticilerin Eğitim Durumu, Yaş, Tecrübe ve Statüye Göre Yüzdeleri	100

KISALTMALAR DİZİNİ

YPFZ	:	Yönetici Problemi Farketme Zamanı
YPTZ	:	Yönetici Problemi Tanımlama Zamanı
YPCZ	:	Yönetici Problemi Çözme Zamanı
YDDKZ	:	Yönetici Değişik Durumlarda Karar Zamanı
GÜ	:	Gümüşhane Üniversitesi
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin testi
G	:	Gümüşhane
B	:	Bayburt
%	:	Yüzde
N	:	Örneklem Sayısı
p	:	Anlamlılık Düzeyi
t	:	t değeri (t testi için)
f	:	Frekans
Ort.	:	Ortalamalar
YKVD	:	Yönetici Karar Verme Durumları

GİRİŞ

Yöneticilerin karar sürecinde, problemi farketme zamanları (YRFZ), problemi tanımlama zamanları (YPTZ), problemi çözme zamanları (YPÇZ) ile değişik durumlar karşısında ne zaman karar aldıklarının (YDDKZ) araştırılması oldukça önemlidir. Bu açıdan ele alınan konu ile genel itibariyle yöneticilerin karar sürecinde ve değişik durumlar karşısında ne zaman bir seçimde buldukları, başka bir ifadeyle örgüt içerisindeki faaliyetlerine kararları çerçevesinde ne zaman bir yön tayin ettikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma Gümüşhane ve Bayburt illerinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 401 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Daha önce yapılan çalışmalar genel itibariyle yönetici problem çözme (karar verme) becerileri, karar verme stilleri (tarzları), etik karar verme, karar vermede küresel ekonomiler, karar verme ahlaki modellemeler, bireysel ve grup halinde karar verme, etkili organizasyonel faktörler açısından yöneticilerin karar vermesi, yönetsel karar verme, katılımcıların karar vermesi, en rasyonel kararlar, karar destek sistemleri modellemesi, işbirlikçi karar verme, karar vermede çevrenin önemi, karar verme teorileri, yönetici bilgi düzeyi ve kararların kalitesi, karar vermede sezgisel seçimler, karar verme stratejileri, yönetici zamanı, stratejik karar verme, yönetsel zaman, zamanın etkin kullanılması, zamanı etkili planlama, zaman yönetimi ve karar süreci, optimal karar verme, bilginin karar verme ve performans üzerine etkisi, yaratıcı bilgi ve karar verme vb. konularının ele alındığı görülmüştür. Bu çalışmalarda ve ulaşılan diğer kaynaklarda kararların farklı boyutları, farklı alanlarda incelendiği görülmüştür. Ayrıca çalışmalarda genellikle kararlarda zamanın önemine vurgu yapılmıştır, ancak bu konu hakkında detaylı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Çalışmada geliştirilen ölçekle bu eksiklik giderilmeye çalışılmıştır.

Karar verme becerisine sahip yöneticilerin, bilgi, yetenek, eğitim, deneyim, kişilik, çevre, karar verme davranışları, karar verme tarzları, kararların türleri ve karar verme durumları bir bütün olarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YÖNETİMDE KARAR VERME

Yönetimde karar verme, günümüz işletmecilik konuları arasında birinci derecede önem verilen bir düzeye ulaşmıştır¹. Birden fazla insanın birlikte olduğu, yöneten ve yönetilenler gibi farklı iki statünün ve etkileşimin bulunduğu durum yönetimdir². Yani işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesi için birden çok kişinin biraraya gelmesi ile yönetim olgusu ortaya çıkmıştır. Yönetim karmaşıklıklarla nasıl başa çıkılacağı ile ilgilenmektedir. Bunun için yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarına yön veren, kullanan ve kontrol eden bir süreç olarak da ifade edilebilir³.

Yönetim ve karar verme ayrılmaz kavramlardır⁴. Yönetim, her zaman bir takım etkileri ve yerine getirilmesi gereken faaliyetleri içerirken⁵, karar verme, yönetim için bir rehber, ifade tarzı, çalışılabilen önemli bir hedeftir⁶. Yönetim faaliyetinde hangi amaçların ön plana alınacağı, hangi fırsatlardan yararlanılacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler çerçevesinde tahsis edileceği, dinamik ve karmaşık olan bu kaynakların zaman

¹ Gülay Budak, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2004, s. 479.

² Bünyamin Özgür, “Yönetim Tarzları ve Etkileri”, **Maliye Dergisi**, (161), 2011, s. 216., H. Ahmet Maden, “Yönetim ve Kültür”, **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi**, 36 (1-2), 1993, s. 137.

³ John P. Kotter, “What Leaders Really do”, **Harvard Business Review**, 68 (3), 2001, s. 104., Hulusi Demir ve diğerleri, **Yönetimsel Karar Verme**, 1985, İzmir: Bilgehan Basımevi, s. 7., Nuriye Semerci, “Yönetimde Karar Vermenin Kritik Düşünmeyle İlişkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (2), 2000, s. 191.

⁴ Lawrence Metzger, “The Control Environment and Decision-Making”, **Journal of Government Financial Management**, 56 (4), 2007, s. 38

⁵ Selma Karatepe, “Yönetimsel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetimsel Etkililiğin Astlarla İlişkiler Boyutu”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 10 (2), 2005, s. 308.

⁶ Nien-he Hsieh, “Maximization Incomparability, and Managerial Choice”, **Business Ethics Quarterly**, 17 (3), 2007, s. 498.

içinde nasıl kullanılacağı, nasıl gelişme sağlanacağı ve alınan kararların kimler tarafından yürütüleceği gibi tercihlerin tümü birer karar niteliğindedir⁷.

En temel noktadan bakıldığında yönetim eyleminin temelinde en az bir amaç belirleme durumunun varlığı görülmektedir ve bu durumda ilk olarak karar verilmektedir⁸. Bu nedenle de karar almaya yönetimin özü olarak bakılabilir⁹.

Yönetimi karar sürecini esas alarak inceleyen tanınmış yazar Simon, yönetim kuramı (teorisi) hakkında şöyle der: “Eğer, herhangi bir kuram söz konusu ise, bu karar sürecinin, yönetimin kalbi olduğu ve yönetim kuramı esaslarının, insansal tercih, seçim mantığı ve psikolojiden çıkarılmaları gerektiğidir” şeklinde ifade etmiştir¹⁰.

Ofluoğlu ise, yönetimde karar alma deyince; “bilgi geliştirme, bilgi toplama, değişik seçenekler arasından seçim yapma ve sonuçları etkili bir sunumla işletme görevlilerine iletme akla geldiğini” ifade etmektedir¹¹.

Karar verme yönetim etkinliğinin özü ise, yönetim etkinliği sayısız kararların sonucu olarak gerçekleşir. Bu nedenle de karar verme yönetimin bütün işlevleri ile ilgilidir¹². Yani işletme yönetiminde karar alma, bütün inceleyici, oluşturucu, yetenek geliştirici ve değerlendirici faaliyetleri içerir¹³.

Bu açıklamalar çerçevesinde yönetimde karar verme, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşmaya yönelik olması nedeniyle oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin verdikleri kararlar, buldukları yönetim düzeylerine göre farklı boyutlarda olmakla birlikte sonuçta; işletmedeki çalışanları, ortakları ve toplumsal kitleleri etkilemektedir¹⁴. Bu sebeple etkili yönetim için; yöneticiler tarafından politikalar saptanmalı, plan ve

⁷ Doğan Tuncer ve diğerleri, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 2007, Ankara: Siyasal Kitabevi, s. 137., Martin H. Kunc ve John D. W. Morecroft, “Managerial Decision Making and Firm Performance Under a Resource-Based Paradigm”, **Strategic Management Journal**, (31), 2010, s. 1165.

⁸ Ömer A. Tekin ve Rüya Ehtiyar, “Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, **Journal of Yaşar University**, 20 (5), 2010, s. 3396.

⁹ Muharrem Varol, **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş** (Etkili Yönetimsel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine), Ankara: A.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları, 1993, s. 9.

¹⁰ Herbert A. Simon, “Rational Decision Making in Business Organizations”, **The American Economic Review**, 69 (4), 1979, s. 500., Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s. 307.

¹¹ Gökhan Ofluoğlu ve diğerleri, “İnsan Kaynağı Seçiminde Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri: Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı”, **Kamu-İş**, 9 (1), 2006, s. 114.

¹² Metin Özdönmez ve diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: İ.Ü. Basımevi ve Film Merkezi, 1998, s. 55.

¹³ Hüseyin Özgen, **İşletmelerde Yönetici Geliştirme Konferansları**, Adana: Üniversite-Sanayi İşbirliği Yayınları, 1987, s. 65.

¹⁴ Abdullah Karakaya, “Yönetimsel Bilginin Özellikleri Üzerine Bir Araştırma”, **Teknoloji Dergisi**, 7 (4), 2004, s. 606.

programlar yapılmalı, kararlar alınmalı, emirler verilmeli, eşgüdüm sağlanmalı, değerlendirme ve denetleme yapılmalıdır¹⁵.

1.1. Yönetici

Yönetici; sabırlı, seviyeli, güvenilir, tarafsız, insan odaklı, stratejiler oluşturan, bireylerle bazı fikirleri birleştiren, kararları etkinleştirerek iş görme eğiliminde olan kişidir¹⁶. Yönetici yönettiği birimin görevlerinin yerine getirilmesinden ve amaçlarının gerçekleştirilmesinden yani en iyi sonucu üretebilmesinden sorumludur. Bunu sağlamak için yöneticinin “ne yapması” ve “nasıl yapması” gerektiği yöneticiliğin temel sorusudur¹⁷. Yöneticilik ise, diğerlerini yönlendirerek bir takım sonuçlara ulaşma sanatıdır¹⁸. Bu açıdan yöneticinin en önemli görevi karar vermektir¹⁹.

Yönetici “*çeşitli amaçlar ve bunlara ulaştıracak çeşitli araç ve olanaklar arasında sürekli olarak karşılaştırma ve seçim yapan, yani çeşitli alternatifler arasında sayısız seçimler yapan, tek kelime ile kararları veren bir kişidir*”²⁰. Tuncer ise yöneticiyi, “*isabetli karar veren kişi*” olarak tanımlamaktadır²¹.

Eren, yönetim kademelerini dolduran yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını karar almakla geçirdiklerini vurgulamıştır²². Küçükali ise, karar vermenin yöneticinin görevlerinden olduğunu ve zaman açısından onun çok vaktini almadığını ifade etmektedir. Ancak önemli kararlar almanın onun yönetsel görevlerinden olduğunu, onu etkin bir yönetici yapmanın da kendisinden örgütün tamamını etkileyecek, olumlu

¹⁵ Rıdvan Küçükali, “Bazı Yöneticilik Davranışları Açısından Öğretmenlerin Yöneticileri Algılama Düzeyi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (1-2), 2003, s. 200.

¹⁶ Joseph T. Straub, **Ekip Kurma ve Yönetme, Atak Yöneticinin Rehberi** (Çev.: Savaş Şenel), İstanbul: Hayat Yayınları, 2002, s. 47., Abraham Zaleznik, “Managers and Leaders: Are They Different?”, **Harvard Business Review**, 70 (2), 1992, s. 128.

¹⁷ Bünyamin Özgür, “Yönetim Tarzları...”, s. 217., Yeter Demir U., “Örgütlerde Yönetsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16 (22), 2011, s. 423.

¹⁸ Alan Barker, **How to be a Better... Decision Maker** (Karar Verme) (Çev.: Ali Çimen), 1. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları, 1999, s. 35.

¹⁹ James Wetherbe, “Executive Information Requirements: Getting It Right”, **MIS Quarterly**, 15 (1), 1991, s. 52.

²⁰ Kemal Tosun, a.g.e., s. 310.

²¹ Doğan Tuncer ve diğerleri, a. g. e., s. 145.

²² Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s. 25.

etkiler yaratacak kararlar alması gerektiğini ifade etmiştir²³. Bunun için her kararın diğer kararlar üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır²⁴.

Yönetici zamanının kıt bir kaynak oluşu, zamanı verimli kullanmak için karar problemlerini yapılandırmasını gerektirmektedir. Karar problemlerinin yapılandırılması genellikle, kararın amaçlarını belirten karar seçeneklerinin oluşturulması ve bu seçeneklerle ilişkili sonuçlar ortaya koyulmasıyla olur. Bu amaçla kararların farklı zaman koşullarında nasıl değiştiği bilinmelidir. Bir yöneticinin sahip olduğu alternatiflerin (seçeneklerinin) sayısını ve kalitesini, örgütün diğer üyeleri tarafından üretilen alternatifler gösterir. Bu alternatiflerle birlikte karar vericinin kişiliği kararlarda zaman faktörüne etki edecek değişkenler içermektedir²⁵.

Ken Iverson, iyi yöneticilerin niçin kötü kararlar verdiği konusuna eğilmiştir. Iverson, dünyada Harvard eğitilmiş en iyi yönetici zamanın yüzde 40'ında kötü kararlar verebileceğini ve vasat bir yöneticinin ise zamanının yüzde 60'ında kötü kararlar üretebileceğini vurgulamıştır²⁶.

Yöneticilerin temel görevi karar vermek ise; ne, kim tarafından, ne şekilde, nasıl ve ne zaman yapılacak gibi durumlarda karar verme yetkisine sahiptirler. Yöneticiler karar verirken işletmenin amaçları doğrultusunda düşünmelidirler²⁷.

İşletmelerde/Kurumlarda yönetici dendiğinde; ikna gücüne sahip, dürüst, çalışanları organize eden, çalışmalarını planlayan, kararlarını aceleye getirmeyen, doğru kararlar veren, denetleyen, prensip sahibi, çalışanlarıyla işbirliği içerisinde olan, katılımcılığa önem veren iş gören ve yönetme sorumluluğunda olduğu kişileri belirli bir amaca yönlendiren, problem çözen, uzlaştıran, kolaylaştıran, kaynakları en akılcı şekilde kullanan, güven veren kişi akla gelmelidir²⁸.

²³ Rıdvan Küçükali, **Yönetim Felsefesi**, 1. Baskı, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2011, s. 84.

²⁴ Hillel Einhorn ve M. Robin Hogarth, **Managing Uncertainty, Belirsizliği Yönetmek, Karar Alma** (Çev.: Gündüz Bulut), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, 7. Baskı, İstanbul: Mess Yayınları, 1999, s. 134.

²⁵ Richard W. Pollay, "The Structure of Executive Decision and Decision Times", **Administrative Science Quarterly**, 15 (4), s. 459., Peter H. Farquhar ve Anthony, Pratkanis, "Decision Structuring with Phantom Alternatives", **Management Science**, 39 (10), 1993, s. 1218.

²⁶ Mark H. McCormack, **Başarılı Yönetim Teknikleri** (Çev.: Erdoğan Ağca), İstanbul: Form Yayıncılık, 2001, s. 141.

²⁷ Fatma Atıgan, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2011, s. 101.

²⁸ Kemal Karadağ, "Yönetici Engeli, Engelci Yönetici ve Etkili Yönetici", **İdarecinin Sesi**, 2011, s. 56., Yakup Bulut ve İsmail Bakan, "Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi** (9), 2005, s. 72.

Pelit'in Türkiye'nin 7 bölgesinde faaliyet gösteren 114 beş yıldızlı otel yöneticisi (641) ve işgörenleri (1854) üzerinde yapmış olduğu çalışmada; yöneticilerin her ne kadar güçlendirme kapsamında yetki ve sorumluluk verme, kararlara katılım, güven ve destek, motivasyon sağlama, bilgi paylaşımı, uygun iletişim ortamı sağlama, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödül ve geri besleme konularında, işgörelere gereken ortam ve koşulları sağladıklarını belirtsele de işgörelle, tüm bu hususların yöneticilerinin belirttiği gibi olmadığını uygulanan çalışma ortaya koymuştur²⁹.

1.1.1. Karar Vermede Yöneticiyi Etkileyen Etmenler

İnsanların davranışlarını ve amaçlarını belirleyen en önemli etken aldıkları kararlardır. Kararı almak, onu uygulama ile başarıya ulaşır. Kararlarımızda; önceki kararlarımız, bilgimiz, tecrübemiz, sezgilerimiz, beklentilerimiz, kararlarımızla ilgili kişi veya durumlar etkili olurlar³⁰.

Karar vermede en önemli unsurlardan birisi karar verici ise, karar vericinin kişisel, sosyal, ekonomik ve kültürel özellikleri karar verme sürecinin tamamını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecektir³¹.

Geleneksel yönetim anlayışında, yöneticiler kararlarını daha çok sezgi ve deneyimlerine dayalı olarak verirler. Çoğunlukla da bunlar doğru çıkmaz. Oysa günümüz yönetim anlayışında daha çok sistematik araştırma ve analizin önem kazanmasıyla bilimsel yöntemler kullanılarak kararlar verilmektedir³². Bazı çalışmalarda ise, karar vermenin bilimsel yönünden çok, sanat yönü ağır basan bir faaliyet olduğu, dolayısıyla iyi bir yönetici temelde sağlıklı veri ve bilgilere dayalı olarak karar vermeye çalışırken, bunları iyi bir şekilde kullanabilmek için yaratıcılığın, tecrübelerinden ve kişisel sezgi gücünden de yararlanması gerektiğini ifade edilmiştir³³.

²⁹ Elbeyi Pelit, "Güçlendirmede Yönetici ve İşgörel Algılarının Karşılaştırılması, **SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (25), 2011, s. 217-219.

³⁰ Semra Kıranlı ve Abdurrahman İlğan, "Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (14), 2007, s. 160.

³¹ M. Ali Köseoğlu, "Etik Kodların Yönetimsel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 9 (2), 2007, s. 109.

³² Fatma Atıgan, a.g.e., s. 101., Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, "Örgütsel Davranışa Giriş ve Örgütsel Davranışın Bilimsel Temelleri", Enver Özkalp (Ed.), **Örgütsel Davranış**, içinde (1-15), 6. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001, s. 12.

³³ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 16. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008, s. 386.

Farklı bir açıdan bakıldığında karar vermenin en büyük zorluğu, elinizde asla yeterince veri bulunmamasıdır³⁴. Yani zorluğun kaynağı belirsizliktir³⁵. Bu durumda yönetici çeşitli bilimsel verilerden yararlanarak doğru kararları alabilir. Ayrıca yönetici kararı alırken yeterli zamanı yok ise, yönetici kişilik yapısı gereği bilgilerinden, tecrübelerinden ve çevresel etmenlerden de yararlanmasını bilmelidir.

1.1.1.1. Yönetici Kişiliği

Bireylerin yaşadıkları çevresel koşullar, kişiliklerinin bir parçasını teşkil etmektedir³⁶. Bu bireyin kişiliğinin, çevresiyle girdiği etkileşimle oturduğunu göstermektedir³⁷. Öyleyse kişilik, daha çok doğuştan gelen ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelip, bireyin kendini nasıl biri olarak gördüğüdür³⁸.

Thomae kararı ‘*kişilik özünün gelişmesi*’ olarak yorumlamıştır³⁹. Tosi ve Carroll ise, çalışmalarında kişilik boyutlarını incelemişler. Bu boyutlar içerisinde yöneticinin kararlarındaki ‘*kararlılık oranının*’ önemine değinmişlerdir⁴⁰. Bu anlamda yöneticinin problemlerine çözüm üretebilmesi ve karar vermesi, kişilik özellikleriyle ilgili bir durumdur⁴¹.

Bütün duygu ve düşünceler karara ulaşmak için kullanılmaktadır⁴². O halde zor duygulara ve onları tetikleyen düşüncelere katlanmak zahmetlidir⁴³. Bu açıdan kişinin

³⁴ Asuman Türkel, **Globalleşen Dünyanın Süper Yöneticilerine**, İstanbul: Türkmen Kitabevi Yayınları, 1999, s. 217.

³⁵ Herbert A. Simon, ‘‘Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion’’, **Academy of Management Executive**, 1 (1), 1987, s. 62.

³⁶ Mahmut Özdevecioğlu, ‘‘Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’’, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (19), 2002a, s. 115.

³⁷ Süleyman Dündar, ‘‘Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’’, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 24 (2), 2009, s. 140.

³⁸ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 49., Robert Hogan, **Kişilik ve Kurumların Kaderi** (Çev.: Selen Y. Kölay), 1. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2009, s. 24., Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s. 30.

³⁹ Thomae (1960), Akt., Erdal Tekarslan, ‘‘Kararın Anlamı ve Genel Esasları’’, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 9 (1), 1980, s. 181.

⁴⁰ Henri L. Tosi ve Stephen Carroll, ‘‘Some Factors Affecting the Success of ‘Management By Objectives’’, **Journal of Management Studies**, 7 (2), 1970, s. 215.

⁴¹ Dündar, a.g.e., s. 140., Ebru Oğuz, ‘‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri’’, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 17 (2), 2009, s. 416.

⁴² Paul C. Nutt, ‘‘Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices’’, **Advance Access Publication on March (JPART)**, (16), 2005, s. 296.

⁴³ Pocket Mentor, **Harvard Business School Publishing Corporation** (Çev.: Melis İnan), İstanbul: Optimist Yayınları, 2009, s. 49.

bünyesindeki düşünce ve davranış niteliklerini belirleyen psikofiziksel sistemler olarak görülen kişilik belli bir zaman süreci içerisinde davranışsal, bilişsel ve duygusal unsurları belirlemede bir arada toplanmış psikolojik özellikleri göstererek kişilerin kim olduğunu belirleyen durumu ifade eder⁴⁴.

Kişilik bireyin, düşünsel, duygusal ve hatta bunlarla bağlılığı ölçüsünde, bedensel özelliklerinin bir bileşkesi ise bağlılık; güven, sadakat ve işbirliği içinde adil bir biçimde samimi, içten bir ilişkiyi vurgulamaktadır. Belli bir nitelik ve yetenekte olan bir bireyden belli kalitede kararlar beklemek yanlış olmaz. Ancak bir kararın kalitesi, sadece onu alan kişinin niteliklerine değil, o kişinin dışında kalan bazı etkenlere de bağlıdır⁴⁵.

Kişi, geçmiş deneyimleri ile belirli özellikler elde eder. Mevcut zaman içinde geçmişteki deneyimlerini gözden geçirerek davranışlarında gerekli düzenlemeleri yapar ve geleceğini planlar. Yöneticinin karşılaştığı bir sorunu geçmiş deneyimlerinden yararlanarak çözmesi kişilik – zaman – yönetici ilişkisine örnektir⁴⁶.

1.1.1.2. Yönetici Bilgi ve Deneyimi

İnsan bilgileri sebebiyle merkezi bir konumda yer alır⁴⁷. Bu anlamda bilginin hızla çoğaldığı, yayıldığı ve tüketildiği günümüzde bilgi, araç olmaktan çıkıp temel bir üretim faktörü olmuştur⁴⁸.

Yöneticilerin çalışmalarında bilgi yoğunluğu görülmektedir. Yöneticilerin ve işletmelerin stratejik kaynağı konumundaki bilgi hem işletme içerisindeki öğrenme anlayışına yeni bir boyut kazandırmış hem de örgütsel karar ve davranışlara yön verir hale gelmiştir⁴⁹. Mesela Drucker bilginin değişen niteliği ile yönetim olgusu arasında

⁴⁴ Tabak ve diğ., (2010), Akt., A. Sinan Ünsar, “Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşten Ayrılma Eğilimine Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16 (22), 2011, s. 257

⁴⁵ Tuncay Ergene, “Psikolojik Danışmada Etik İnkilemler: Etik Karar Verme Süreci”, **Eurasian Journal of Educational Research**, (4), 2004, s. 51., Kemal Tosun, a.g.e., s. 323-324.

⁴⁶ Hellriege, (1976: 98), Akt., Mustafa Sarıtaş, “Yönetimde Kişilik Faktörü”, **Eğitim Yönetimi**, 3 (4), 1997, s. 536.

⁴⁷ Klaus Lenk, “Relating Knowledge Management in the Public Sector to Decision-Making and Administrative Action”, **Shriftenreihe Informatik**, (7), 2002, s. 64.

⁴⁸ Cevdet Aydın, “Bilgi Toplumu”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim**, (106), 2008, s. 7., Ali Şahin ve Handan Temizel, “Bilgi Toplununun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, **Maliye Dergisi**, (153), 2007, s. 181.

⁴⁹ Ethel, Auster ve Chun W. Choo, “CEOs, Information, and Decision Making: Scanning the Environment for Strategic Advantage”, **Library Trends**, 43 (2), 1994, s. 206., Haluk Duman ve diğerleri, “Bilgi Çağının Değiştirdiği 21. Yüzyılın Rekabet Anlayışına Bağlı Olarak Geleneksel

ilişki kurmuştur. Drucker, bu ilişkiyi çok boyutlu olarak ele almıştır. Çünkü hem bilgi hem yönetim olgusu, toplumsal koşullardan bağımsız değildir⁵⁰.

İnsan, düşünce ve bilgi birbirinden ayrılmaz bir bütündür⁵¹. Bilgi, ‘*insan zihninin fikirlere, kurallara, prosedürlere ve enformasyona şuurlu biçimde anlam kazandırmasıdır*’⁵². Bu açıdan karar öncelikle, yönetici zihninde bütüncül bir bilgi türüdür⁵³. Bunun için işletme yöneticilerinin sağlıklı karar alabilmeleri ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılayabilmeleri için birtakım bilgilere gereksinimleri olur⁵⁴.

Bilginin ilk koşulu doğruluktur⁵⁵. Uygun ve gerçekçi bir kararın verilmesi doğru bilgilerin elde edilmesi ve elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ile olanaklıdır⁵⁶. Bu bilgi birikimi kişinin konuyla ilgili geçmiş tecrübelerine dayanabileceği gibi, sorunları çözmek için karar vermede gerekli verilerin elde edilmesiyle de oluşabilir⁵⁷.

Bilgi belirsizliği örgütlerde yaygındır ve yöneticilerin kararlarını etkileyebilmektedir⁵⁸. Yani gelecek belirsizliklerle doludur. Belirsizlikleri azaltmanın yolu ise bilgi seviyesinin artırılmasıdır. Bilgi seviyesi ile ancak ileriye yönelik doğru ve geniş alanı kapsamak ise ‘*tahmin etmek*’ suretiyle olur⁵⁹. Bununla birlikte, tek başına bilgi başarılı karar verme için yeterli değildir⁶⁰.

Muhasebeden Stratejik Muhasebeye’, **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 5 (2), 2005, s. 2.

⁵⁰ Soyocak Özalp, ‘Peter Ferdinand Drucker’ın Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi’, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 3 (2), 2011, s. 157.

⁵¹ Aurel Burciu ve Cristian V. Hapenciu, ‘Non-Rational Thinking in the Decision Making Process’, **Proceeding of the European Conference on Intellectual Capital**, 2010, s. 153.

⁵² Bhatt, (2002: 32), Akt., Halil Zaim, **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**, İstanbul: İşaret Yayınları, 2005, s. 69.

⁵³ George Boehm, ‘Shaping Decisions with Systems Analysis’, **Harvard Business Review**, (54), 1976, s. 99.

⁵⁴ William B. Rouse, ‘Know-Information, Knowledge and Decision Making’, **IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics-Part C: Applications and Reviews**, 32 (4), 2002, s. 282., Ali Kartal, ‘Karar Sürecinde Muhasebe Bilgilerinin Matematiksel Modellerle Kullanılması’, **Kütahya İİBF Yayınları**, 13, 1992, s. 83.

⁵⁵ Cemal Yıldırım, **Bilimsel Düşünme Yöntemi – Yazılar, Bildiriler, Tartışmalar**, 1. Baskı, Ankara: Bilgi Yayınları, 1997, s. 147.

⁵⁶ M. Ali Çakır, ‘Bir Mesleki Grup Rehberliği Programının Lise Öğrencilerinin Mesleki Kararsızlık Düzeylerine Etkisi’, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2003, s. 3.

⁵⁷ Alpagut Yavuz, Adnan Özyılmaz ve Ferit Ölçer (Ed.), ‘Bireysel Karar Verme’, **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, içinde (375-394), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008, s. 376.

⁵⁸ Joanna L.Y. Ho ve diğerleri, ‘How Do Information Ambiguity and Timing of Contextual Information Affect Managers’ Goal Congruence in Making Investment Decision in Good Times vs. Bad Times?’, **The Journal of Risk and Uncertainty**, 31 (2), 2005, s. 164.

⁵⁹ Doğan Tuncer ve diğerleri, a.g.e., s. 146.

⁶⁰ M. Kljajic Borstnar, ‘The Relevance of Facilitation in Group Decision Making Supported by a Simulation Model’, **System Dynamics Review**, 27 (3), 2011, s. 271.

Deneyim her şeyi değiştirir⁶¹. Çalışanlar iş hayatları boyunca çalıştıkları süreyle ilişkili bir dizi deneyim kazanırlar. Kazanılan deneyimler bir sonraki zaman diliminde benzer olaylar karşısında takınılacak tavrı belirler⁶². Öncelikle mevcut zaman içerisinde karar vericinin deneyimi ve karar için gerekli verilerin kalitesi oldukça önemlidir. Zira yöneticiler belirli durumlarda deneyim kazandıkça, belirli faaliyetler özümseyecek ve bunların sürekliliği ile uzmanlık kazanacaklardır. Bunun için deneyimler karar vericileri sürece dahil eden önemli konuları ele almaktadır⁶³. Ayrıca başkalarının deneyimlerinden yararlanmadan karar veren yöneticiler çok değerli bir fırsat kaçırıyor olabilirler⁶⁴.

Örgütün her kademesindeki yöneticilerin yanı sıra, işgörenler, müşteriler, paydaşlar da karar alma mekanizmasının önemli elemanları konumundadırlar. Böyle bir yapının işlerlik kazanması, bilgi hareketliliğine hız kazandıracak örgütsel esnekliğin sağlanmasına bağlıdır⁶⁵. Bunun için bir yöneticiye geç aktarılmış bilginin, kalitesinin ve doğruluk derecesinin yüksek olmasının, karar vermede bir anlamı yoktur⁶⁶.

Keen'e göre ise bilgiler, '*organizasyonel karar sürecinin küçük bir bileşenidir*'⁶⁷. Bu sebeple bilgi işletme içerisinde görev ve sorumluluk olarak tanımlanmış işler gibi yönetilemez, sadece desteklenir. Yeni fikirlerin ortaya çıkması, paylaşılması ve uygulamaya dönüştürülmesini destekleyecek etkin yapılar, sistemler ve düzenlemeler bilgi üretimini sistematikleştirebilir ve hızlandırabilir⁶⁸. Burada bilginin paylaşımı oldukça önemlidir. Çünkü bilgi paylaşımında amaç, organizasyonel

⁶¹ Jonah Lehrer, **Karar Anı** (Çev.: Ferit Burak Aydar), 1. Baskı, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, 2010, s. 153.

⁶² Gökhan Özçelik, "Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerilerinin İş Stresi Üzerine Etkisi", **Anatol J Clin Investig**, 6 (4), s. 236.

⁶³ Craig W. Fisher ve diğerleri, "The Impact of Experimence and Time on the Use of Data Quality Information in Decision Making", **Information Systems Research**, 14 (2), 2003, s. 170., Vicki L. Sauter, "Intuitive Decision-Making", **Communications of The ACM**, 42 (6), 1999, s. 111., Vicki L. Sauter ve Joseph L. Schofer, "Evolutionary Development of Decision Support Systems: Important Issues for Early Phases of Desing", **Journal of Management Information Systems / Spring**, 4 (4), 1988, s. 79.

⁶⁴ Ron Coleman ve Giles Barrie, **525 Ways to be a Better Managen** (Çev.: Mehmet Harmancı), 5. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000, s. 136.

⁶⁵ Ohmae, (1999:207), Akt., Özcan Yeniçeri ve Zeliha Seçkin, "Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici / Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, **Karadeniz Araştırmaları**, (29), s. 104.

⁶⁶ M. Akif Özer, "Bilginin Yolculuğunda Bilgi Çalışanlarının Rolü", **Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası**, 2011, s. 8.

⁶⁷ Peter G.W. Keen, "Information Systems and Organizational Ghange", **Communications of the ACM**, 24 (1), 1981, s. 24.

⁶⁸ Hüseyin Odabaş ve Hakan Anameriç, **Bilgi**, Ankara: Referans Yayınları, 2007, s. 56.

öğrenmeden işbirlikçi problem çözmeye kadar uzanmaktadır⁶⁹. Organizasyonel öğrenme ise, daha iyi bilgi ve anlayış yolu ile eylemler geliştirme sürecidir⁷⁰. Bu açıdan nihai amacı işletmeyi yaşatmak ve geliştirmek için doğru ve zamanlı karar vermek olan yöneticinin başarısı, önemli oranda karar sürecinde kullandığı nitelikli bilgilere, güvenilir olmasına ve karar verme prosedüründe adil davranmasına bağlıdır⁷¹.

Yetersiz ve yanıltıcı bilgiler doğrultusunda işletme yönetimleri, varsayımlarla, geçerli olmayan algıları ile sağlıksız kararlar alabilirler ve böylelikle işletmelerin devamı açısından oldukça zararlı sonuçlar ortaya çıkabilir⁷². Bu nedenle karar aşamasında bulunan yönetici mutlaka kendine yeterli bilgiye sahip olup olmadığını sormalıdır. Eğer bilgisi yok ise, zaman ayırıp bilgi topladıktan sonra girişimde bulunmalıdır. Bilgi toplarken karşılaşılabilecek zorluklardan biri de zaman problemidir. Zaman toplanılacak bilginin miktarını da sınırlayabilir. Beklenmeden işe girişilmeli ve konu ertelenmemelidir. Yöneticinin elinde ne kadar çok bilgi mevcut ise hata yapma olasılığı da o kadar azalır ki bu durum, bilgiyi mantıklı ve kararlar için sağlam bir temele dayandırır⁷³.

Bir karar veri bir zaman çerçevesinde ve geçmiş karar ve faaliyetlerin ışığı altında verilir⁷⁴. Bir sürü şeyi denemeden önce aradığımız bilgilerin gerçekten elinizin altında olup olmadığı iyi araştırılmalıdır. Bu bireyi zaman ve para kaybından kurtarabilir⁷⁵. Öyle ki Adair zaman ve bilgedeki değişimi aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

⁶⁹ Abidi, (2006: 67), Akt., Selma Altındış ve Veysel Ağca, “Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (26), 2011, s. 47.

⁷⁰ C. Marlene Fiol ve Marjoire A. Lyles, “Organizational Learning”, **Academy of Management Review**, 10 (4), 1985, s. 803.

⁷¹ Abdullah Karakaya, “Yönetimsel Bilginin..”, **Teknoloji Dergisi**, 7 (4)..., s. 607., Bart W. Terwel ve diğerleri, “Voice in Political Decision-Making: The Effect of Group Voice on Perceived Trustworthiness of Decision Makers and Subsequent Acceptance of Decisions”, **Journal of Experimental Psychology: Applied**, 16 (2), 2010, s. 174.

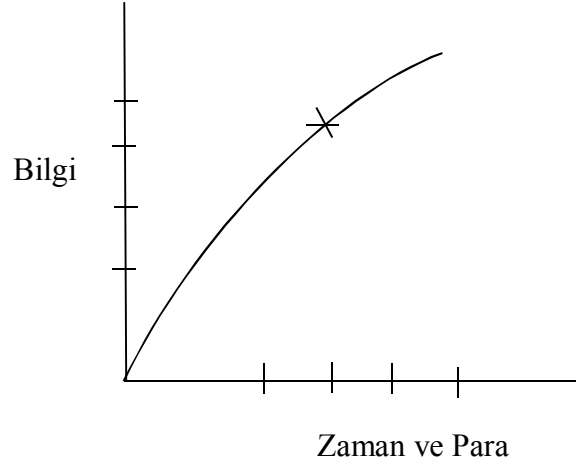
⁷² Tessa Sharp, “Leading in Uncertain Times”, **Training Journal**, 2012, s. 53., M. Ünsal Memiş, “Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar”, **Mali Çözüm (İSMMMO)**, (85), 2008, s. 76.

⁷³ Zeyyat Sabuncuoğlu ve diğerleri, **Zaman Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s. 18-19., Peter J. Denning ve Ritu Raj, “The Profession of IT Managing Time, Part 2”, **Communications of the Acm**, 54 (9), 2011, s. 31.

⁷⁴ Gökay Sürsal, “İşletmelerde Karar Verme Süreci”, **Yönetim / İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 1 (4), 1976, s. 112.

⁷⁵ Joseph D. Cooper, **Art of Decision Making** (Çev.: Alp E. Arslan), İstanbul: Emre Yayınları, 2000, s. 56.

Şekil 1.1. Yöneticilerin Zaman ve Bilgi Eğrisi



Kaynak: John Adair, Mehmet Tarık Atay (Ed.), **Karar Verme ve Problem Çözme** (Çev.: Nurdan Kalaycı), **Etkin Karar Verme Sanatı** içinde (17-32), Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s. 22.

Şekil 1.1.'de belli bir süreden sonra, bilginin artış hızı azaldığı için, bilgi düzeyini arttırabilmek amacıyla, daha fazla zaman ve daha fazla para harcamak zorunda kalınacaktır⁷⁶. Ayrıca bir karara varmadan önce tüm gerçeklere ve bilgiye sahip olmak imkânsızdır. Çünkü gelecekte olabilecek her şey önceden tahmin edilemez. Bilgilerin kusurlu olması ise, yanlış tahminlere götürecektir. Yönetici burada, daha fazla bilgi karşılığında daha fazla para ve zaman mı harcamak, yoksa eldeki bilgiye göre harekete mi geçmek gerektiği konusunda karar verebilmeli veya gruba karar verebilmesi için baskı yapabilmelidir⁷⁷.

İşletme yöneticilerinin karar alanlarındaki risk ve belirsizlikler, iç ve dış çevredeki birçok faktöre bağlı olarak, her geçen gün artmaktadır. Yöneticilerin karar alanları ile ilgili risk ve belirsizliği azaltabilmelerinin ya da ortadan kaldırabilmenin tek bilimsel yolu ise, karar alma ile ilgili bilgi düzeyini artırmalarıdır⁷⁸. Bu ise daha fazla zaman ve daha fazla çaba gerektirir⁷⁹. Elde edilen çok sayıda doğru ve güncel bilgi, belirsizliklerin azalmasına, daha çok seçenek üzerinde çalışılmasına ve daha doğru

⁷⁶ John Adair, Mehmet Tarık Atay (Ed.), “Karar Verme ve Problem Çözme” (Çev.: Nurdan Kalaycı), **Etkin Karar Verme Sanatı** içinde (17-32), Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s. 22.

⁷⁷ John Adair, **İnspiring Leadership** (Çev.: Pelin Ozaner), 1. Baskı, Bursa: Alteo Yayıncılık, 2005a, s. 95., Martha S. Feldman ve James G. March, “Information in Organizations as Signal and Symbol”, **Administrative Science Quarterly**, 26 (2), 1981, s. 172.

⁷⁸ Johan Frishammar, “Information Use in Strategic Decision Making”, **Management Decision**, 41 (4), 2003, s. 320., Abdullah Karakaya, “Yönetmel Bilginin Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **Teknoloji Dergisi**, 4 (3-4), 2001, s. 86.

⁷⁹ Phillip G. Armour, “The Business of Software, The Goldilocks Estimate”, **Communications of the Acm**, 55 (10), 2012, s. 24.

tahminlerde bulunulmasına olanak sağladığı için, bu sayede yöneticilerin etkinliklerinin artacağı düşünülmektedir. Yönetici açısından önemli olan, doğru bilginin doğru zamanda kullanılarak uygun kararın verilmesidir⁸⁰. Ayrıca doğru bilginin doğru zamanda, doğru kişilere ve birimlere iletilmesi söylemden eyleme geçişi hızlandıracak ve gereksiz geri dönüşler olmaksızın karar süreçlerini olumlu yönde etkileyecektir⁸¹.

Bu açıklamalar ile yönetici; sorunu duymak, soruna ait bilgi toplamak, toplanan bilginin çözüm ve yorumunu yapmak, çözüm yollarını formüleştirmek, en uygun çözümü seçmek, uygulamak, değerlendirmek konularında ve ayrıca karar türleri ve etkenleri hakkında bilgi sahibi olmak durumundadır⁸².

Yapılan araştırmaların sonuçları genel olarak işletme sahiplerinin profesyonel yöneticilerde deneyim ve ehliyet, sorumluluk bilinci, iletişim yeteneği, eğitim düzeyi ve güven duygusu aradıklarını ortaya koymaktadır. Özgener 29 işletme yönetici üzerinde yaptığı çalışmada; kararları daha çok işletme yöneticisi tek başına vermekte (% 62), karar verme sürecinde iyi bir analizden ziyade deneyimlerin (% 41,4) daha baskın olduğu ve karar almada çalışanlara çok az (% 10,3) inisiyatif verildiği gözlenmiştir. Diğer yandan, yöneticiler açısından sağlıklı karar vermenin önündeki önemli engeller arasında bilgi eksikliği (% 27,5) ve zaman baskısı (% 24,1) olduğu ortaya çıkmıştır⁸³.

1.1.1.3. Çevre

Karar bir boşluktan meydana gelmez. Kararlar dinamik, yani hızlı bir değişim içerisinde olan çevrelerde alınmaktadır⁸⁴. Çevre, ‘*kişi ve örgütün gelişimini etkileyen, aktif olan dış güçler*’dir⁸⁵. Çevre problemle ilgili fiziksel, sosyal ve ekonomik faktörleri kapsar⁸⁶. Bu açıdan karar vericinin çevresi, onun kontrolü dışında olan faktörleri belirler⁸⁷. Karmaşık olan bu çevre faktörlerinin sayısı oldukça fazladır⁸⁸.

⁸⁰ Malik Yılmaz ve Mustafa Talas, ‘‘Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci’’, **Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks**, 2 (1), 2010, s. 201.

⁸¹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Muammer Paşa, **Zaman Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002, s. 132.

⁸² Ahmet Arıkanlı ve Bekir Ulubaş, **Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Ankara: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, 2004, s. 48.

⁸³ Şevki Özgener, ‘‘Büyüme Sürecindeki Kobi’lerin Yönetim ve Organizasyon Soruları: Nevşehir Un Sanayii Örneği’’, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, (20), 2003, s. 143-150.

⁸⁴ Thomas J. Chermack, ‘‘Improving Decision-Making with Scenario Planning’’, **Journal: Futures**, 36 (3), 2004, s. 296.

⁸⁵ Metin Arslan, **İşletme Yönetimi-1**, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 2012, s. 126.

⁸⁶ Serdar Küçükberksun, **İşletmelerde Yönetim Denetimi**, İstanbul: Der Yayınları, 1998, s. 20.

⁸⁷ Joseph L. Massie, **Essentials of Management** (Çev.: Şan Özalp), 1. Baskı, Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş., 1983, s. 54.

Yöneticinin çevresini, “*çalışma arkadaşları, dostları ve akrabaları, vatandaşlar, özel ve tüzel kişi kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, güç odakları, baskı ve çıkar grupları, politikacılar, hükümet üyeleri*” yöneticinin kararının oluşmasını etkiler. Bu nedenle her yönetici karar verirken çevreden gelen talep ve önerileri, beklenti ve ihtiyaçları tepki ve şikâyetleri dikkate alır⁸⁹.

Simon karar ile bilimsel olarak başa çıkmak için, alınan bir kararla bazı amaçlar, çevre hakkında bazı sonuçlar yani bazı gerçekler ve değerler ortaya koymaktadır. Bu gerçekler veya değerlerin ne olduğunu ya da ne olması gerektiğinin ayrımını yaparak başlamıştır. Bu ise örgütsel amaçlara ulaşmada, çevresel koşullara uyum sağlama, olası gelişmeleri öngörme ve oluşan problemleri doğru ve zamanında çözmeye bağlı bulunmaktadır⁹⁰.

Çevrenin önemli değişkenliği, örgütsel karar vericiler arasındaki belirsizliği artırmaktadır⁹¹. İşletme yönetimlerinin çok değişken olan çevre ortamına uyum sağlayabilmeleri, titiz çalışmayla beraber büyük beceriler gerektirmektedir⁹². Öyleki yöneticinin başarısını, işletmenin içinde yaşadığı çevredeki olayları iyi izlemesi, bu olayların etkilerine karşı duyarlı olmasına bağlıdır⁹³.

Duygular ve hisler maddi değildirler⁹⁴. Duygular ve algılama becerisi, karar vermeye rasyonel katkılarda bulunabilir⁹⁵. Bu açıdan yöneticilerin çevreyi algılayışı, düşünme yeteneği üzerinde etkili olacaktır⁹⁶.

⁸⁸ Robert Duncan, “Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty”, **Administrative Science Quarterly**, 17 (3), 1972, s. 315.

⁸⁹ Nihat Aytürk, **Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri**, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s. 206.

⁹⁰ Herbert A. Simon, “Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science”, **The American Economic Review**, 49 (3), 1959, s. 273., Jean-Charles Pomerol ve Fredic Adam, “Practical Decision Making-From the Legacy of Herbert Simon to Decision Support Systems”, **Decision Support in a Uncertain and Complex World: The IFIP TC8/WG8.3 International Conference**, 2004, s. 649., Mustafa Mortaş ve Barış Safran, “Yöneticilerin Problem Çözme Davranışlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi**, (2), 2004, s. 143.

⁹¹ John Child, “Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice”, **Sociolog January**, 6 (1), 1972, s. 2.

⁹² İsmet Titiz, “Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF**, 8 (2), 2003, s. 121.

⁹³ Mustafa A. Aysan, **Maliyetler ve İşletme Kararları**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1974, s. 33.

⁹⁴ John Adair, **Effective Communication** (Çev.: Ömer Çolakoğlu), 3. Baskı, İstanbul: Babıalı Kültür Yayıncılık, 2006, s. 13.

⁹⁵ Andreja Avsec, “Do Emotionally Intelligent Individuals Use more Adaptive Decision-Making Styles?”, **Studia Psychologica**, 54 (3), 2012, s. 211.

⁹⁶ J. Robert Mitchell ve diğerleri, “Erratic Strategic Decisions: When and Why Managers are Inconsistent in Strategic Decision Making”, **Strategic Management Journal**, (32), 2011, s. 685.

Kararın alındığı çevre, organizasyonu kuşatan çevrenin özelliklerine göre farklılık göstermektedir⁹⁷. Bu nedenle yöneticilerin çevreyi işletmeye uydurmak yerine, işletmeyi çevreye uyarlamaya çalışmaları daha başarılı sonuçlar verecektir⁹⁸. Yani yöneticinin karar vermedeki etkinliği genellikle çevresel sınırlayıcı koşullara belirlenir. Karar vermedeki etkinliğini, bu çevresel sınırlayıcı koşullar tayin eder. Örneğin sadece firma kârını maksimize etmeyi amaçlayan yöneticinin yönetsel etkinliği fazla olmayacaktır. Çünkü çevresel sınırlayıcı koşullar, firma yöneticisini kâr amacı yanında, topluma olan sosyal hizmet ve faydalarını da yerine getirmesi için onu zorlayacaktır⁹⁹.

1.1.2. Yönetici Becerileri

Karar vermek için; otoriteye, kaynaklara ve becerilere ihtiyaç duyarız¹⁰⁰. Bu anlamda bir örgütte yönetici veya yöneticiler, hem kişisel hem de grup içinde etkili olabilmek için karar verme becerisine sahip olmalıdırlar.

Karar verme zihinsel bir süreç olup, insanın en önemli yaşam becerilerinden biridir¹⁰¹. Beceri; “*deneyim, eğitim, anlayış ve rolü kavramaya bağlıdır*”¹⁰². Karar verme becerisi; kişilerin bilgilerini, yeteneklerini, deneyimlerini problemlerin çözümünde kullanabilme becerileridir. Yöneticinin karar verme becerisini geliştirmesi ise, düşünmenin; algılama ve yargıya varma gibi iki önemli yeteneğini geliştirip zenginleştirmesine bağlıdır¹⁰³.

Yöneticinin görevi, karşılaştığı sorunların nasıl çözüleceğini belirlemektir¹⁰⁴. Bu açıdan birçoğu zaman tarafından sürüklendiğini hisseder. Belirtilen sürelerde işleri tamamlamak, acil işlerin üst üste çakışması gibi nedenlerden dolayı bunalır,

⁹⁷ Cemal Zehir ve Mehtap Özşahin, “Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 9 (1), 2006, s. 139.

⁹⁸ Recep Yücel ve diğerleri, “İşletmelerde Karar Verme Sürecinde Populasyon Ekolojisi Yaklaşımından Yararlanılması”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi**, (11), 2006, s. 212.

⁹⁹ Ahmet Öztürk, **Yönetici Kararlarında Leontief Modeli**, Ankara: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1980, s. 13.

¹⁰⁰ Alan Barker, a.g.e., s. 28.

¹⁰¹ Susan E. Jackson ve diğerleri, “Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams”, **Team Effectiveness and Decision Making in Organizations**, (204-261), San Francisco: Jossey-Bass, 1995, s. 215., Ramazan Balkis, “Yönetim ve Yönetim Süreçleri”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim**, (132), 2011, s. 6., Aysel E. Çoban ve Zeynep Hamamcı, “Kontrol Odaklı Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 14 (2), 2006, s. 394.

¹⁰² Max Lonsberg, **Koçluğun Taosu, İş Yaşamında Liderliğin Bir Adım Ötesine Geçmek** (Çev.: H. Betül Çelik), 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s. 75.

¹⁰³ Alan Barker, a.g.e., s. 22-23.

¹⁰⁴ Kemal Tosun, a.g.e., s. 172.

becerilerimizi geliştirememeye ve bunun bir sonucu olarak daha iyi işler ortaya koyamama gibi endişelerden dolayı baskı altına girer¹⁰⁵. Yine akılcı olmayan ya da kendi içindeki çatışmaları çözemeyen yönetici kişisel verimliliği ve becerileri etkilemekte, bu durum ise işletmenin verimliliği ile amaçlarına erişimini engellemektedir¹⁰⁶. Bu sebeple zaman, iyi değerlendirilmesi ve akıllı kullanılması gereken bir beceridir¹⁰⁷.

Mesela iletişim ve işbirliği becerisi, yöneticilerin sadece örgüt içi başarılarını artırmaz. Aynı zamanda astları üzerinde iletişim yoluyla pozitif bir etki oluşturur, personelin motivasyonunu ve sorumluluk bilincini de artırmış olur. Yöneticinin iletişim ve işbirliği beceri düzeyinin geliştirilmesi veya yükseltilmesi ise ancak bireyin duygularına ilişkin değişkenleri öğrenip kullanmasıyla gerçekleştirilebilir¹⁰⁸. Bu açıdan bir işin başarısız ya da başarılı olması, işin tekniğini bilmekten çok, iletişim kurabilme becerisine bağlıdır¹⁰⁹.

Yöneticilik becerisi sadece işini iyi yapan personelle işini kendisinden beklenildiği düzeyde başarılı bir biçimde yapmayan personeli belirleyerek objektif bir biçimde sıraya sokmakla ilgili değildir. Yöneticilik becerisi personele başarılı ve başarısız olduğu yanlarının etkili bir biçimde söylenmesini de kapsayan bir beceridir. Bu da geri bildirim becerisini gerektirmektedir¹¹⁰. Bu geri bildirim becerisi, performanslar üzerinde de etkili olmaktadır¹¹¹. Bu sebeple geri bildirim, etkinliği değerlendirebilmek için bir zorunluluk haline gelmiştir¹¹².

¹⁰⁵ Jane Smith, **How to be a Better... Time Manager** (Çev.: Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları, 1998, s. 16.

¹⁰⁶ Fersin Keskin ve Metin Saltürk, "Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 26 (1), 2008, s. 191.

¹⁰⁷ Gisela Hagemann, **How to Win Meeting** (Çev.: Göktuğ Aksan), 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları, 1995, s. 23., Issam Mansour, "The Effectiveness Degree of Time Management for High Schools Principals and Teachers at First and Second Educational Directores in Amman", **European Journal of Social Sciences**, 25 (3), 2011, s. 419.

¹⁰⁸ Ayhan Ural, "Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (2), 2001a, s. 212-213., Asım Özdemir, "Eğitim Yöneticisi Adaylarının Sosyal Becerilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (50), 2007, s. 271.

¹⁰⁹ J. Condrill ve B. Bough, **101 Ways to Improve your Communication Skills Instatly** (Çev.: Aslı Şahin), 2. Baskı, İstanbul: Beyaz Yayınları, 2000, s. 5.

¹¹⁰ Deniz Taşçı ve Erhan Eroğlu, "Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi", **Selçuk İletişim**, 5(2), 2008, s. 29.

¹¹¹ Nicholas H. Lurie ve Jayashankar Swaminathan, "Is Timely Information Always Better? The Effect of Feedback Frequency on Decision Making", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108 (2), 2009, s. 316.

¹¹² Chris Argyris, "Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making", **Administrative Science Quarterly**, 21 (3), 1976, s. 365.

Yönetici karar verme becerisi geliştirmek için, ne beklediğini bilmeli, yerinde bir karar vermek için yeterli bilgi toplamalı, karar verme konusunda tuzaklardan kaçınmalı, işini yapmalı, kararın neden gerekli olduğunu ve çeşitli seçeneklerin artıları ve eksileri değerlendirilmelidir¹¹³.

Çoğu yönetici, yapacaklarını planlamak için uzun uzadıya düşünür, ama yapmayacakları üzerinde pek düşünmez. Sonuçta günlük olayların akışına kendisini o kadar kaptırır ki işletmeyi tehdit eden uzun vadeli risklerle ilgilenmeye vakti kalmaz¹¹⁴. Bu yüzden yönetici çalkantılı ortamlarda kararlar alırken stratejik düşünebilme becerisini de geliştirebilmelidir¹¹⁵. Bu açıklamalar gösteriyorki, yetenek ya vardır ya da yoktur¹¹⁶. Yönetici temel olarak; teknik, kavramsal ve kişilerarası iletişim yeteneği olmak üzere üç tür yeteneğe sahip olması gerekmektedir¹¹⁷.

1.1.2.1. Teknik Beceri

Teknik beceri, *“bir işin başarılması için özel bilgi ve tecrübe sahibi olmayı ve o işin gerektirdiği araç ve teknikleri kullanma becerisini”* ifade eder¹¹⁸.

Bir yönetici, özel bir alanda en iyisi olmak veya herhangi birinden daha fazla teknik bilgiye sahip olmak zorunda değildir. Fakat kendisini, teknik alanda cahillik düzeyinin üstüne çıkaracak yeterli bilgisinin olması zorunludur. Öyle ki yönetim düzeyinde ve risk durumunda karar alırken dikkatli analize ve mantığa olan eğilim, gerekli olan birçok teknik becerinin uygulanması, teknik becerinin önemini daha da artırmıştır¹¹⁹.

¹¹³ Roberta Roesch, **Time Management For Busy People** (Çev.: Selim Yeniçeri), 1. Baskı, İstanbul: Beyaz Yayınları, 2007, s. 118.

¹¹⁴ Tom Peters, **The Little Big Things: 163 Ways to Pursue Excellence** (Çev.: İclal Büyükdevrim Özçelik), 1. Baskı, İstanbul: Boyner Yayınları, 2010, s. 346.

¹¹⁵ Canstantin Bratianu ve diğerleri, “Strategic Thinking Dmensions in Emergent Economies Business Education”, **Proceedings of the International Conference on Intellectual Capi**, 2011, s. 99.

¹¹⁶ Leo Brawand, **Manager Sind Auch Nur Menschen** (Çev.: Turan İnceayan), Ankara: Doruk Yayıncılık, 1997, s. 179.

¹¹⁷ Katz ve Kahn, (1978), Akt., Osman Titrek ve diğerleri, “Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2009, s. 57.

¹¹⁸ Dilaver Tengilimoğlu ve diğerleri, **İşletme Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayınları, 2008, s. 80.

¹¹⁹ Vahdettin Yaşar, “Rehberlik Araştırma Merkezlerinde (RAM) Görev Yapan Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinin Yöneticilik Becerileri İle Bazı Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşleri”, **Milli Eğitim**, (195), 2012, s. 11., John Garvey ve Patrick Buckley, “Using Techology to Encourage Critikal Thinking and Optimal Decision Making in Risk Management Education”, **Risk Management and Insurance Review**, 14 (2), 2011, s. 300.

1.1.2.2. Beşeri Beceriler

Bir kararın beşeri etkisi ne kadar büyük ise, önemi de o kadar fazla olmaktadır¹²⁰. Başarı, sağlam kararlar almaktan gelir¹²¹. Bu açıdan beşeri beceriler, *“hem örgütsel amaçların gerçekleşmesini, hem de bireyin işten beklediği tatmini sağlayan beceriler”*dir¹²². Başka bir ifadeyle, *“yöneticinin diğer insanlarla ve bir grup üyesi olarak etkin biçimde çalışması, çevresindeki kişilerle ilişki kurarak onların arzu ve ihtiyaçlarını dikkate alması ve çözüm bulması yeteneği”*dir¹²³.

Karar verme herhangi bir organizasyonda başarılı stratejik yönetim sağlamada belirleyicilik rolü oynar. Bunun için yöneticilerde bilgi ve tecrübeden fazla karar alma yeteneğinin ve başkalarına karşı sorumluluk duygusunun gelişmiş olmasına önem verirler. Ayrıca stratejik yöneticiler, duygusal tepki yoğunluğuna karşı başa çıkma becerisine de sahip olmalıdır. Yeterli bilgiye, tecrübeye sahip olduğu sanılan yöneticiler, işbaşında başarılı yönetici olmadıkları da görülmektedir¹²⁴.

Beşeri yetenekleri gelişmiş bir yönetici, örgütündeki kişilerin ihtiyaçları ve motivasyonları konusunda yeterince duyarlıdır. Bu duyarlılığa sahip olarak diğerlerinin algılamalarını ve davranışlarını göz önüne alır, faaliyetlerini objektif bir şekilde yerine getirir. Yönetimin bir takım faaliyeti olduğunun bilincindedir. İnsanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkararak, birbirlerini bütünlüklerine yardım eder¹²⁵.

1.1.2.3. Kavramsal Beceri

Yöneticiler görev yaptıkları örgüt içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedir¹²⁶. Bunun için kavramsal beceri, işletmeyi açık bir sistem olarak ele

¹²⁰ Harold Koontz ve Cyril O'Donnell, **Yönetim Görevleri** (Çev.: Bintuğ Aytek), Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1978, s. 85.

¹²¹ Sam Deep ve Lyle Sussman, **Aklını Kullan İstedliğini Al** (Çev.: Elif Öztarhan), 1. Baskı, İstanbul: Neden Kitap Yayınları, 2010, s. 62.

¹²² Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007, s. 60.

¹²³ Dilaver Tengilimoğlu ve diğerleri, **İşletme...**, s. 80.

¹²⁴ Gundars Berzins, “Strategic Management in Creative Industry Organizations: Specifics in Strategic Decision Making”, **Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai**, (62), 2012, s. 14., Lütfullah Tenker, **İşletme İktisadi**, 2. Cilt, 1. Baskı, Ankara: Bilgi Basımevi, 1969, s. 272., Linda Moerschell ve Teresa M. Lao, “Igniting the Leadership Spark: An Exploration of Decision Making and Punctuated Change”, **E: CO**, 14 (2), 2012, s. 60., Kong-Hee Kim, “Emotion and Strategic Decision-Making Behavior: Development a Theoretical Model” **International Journal of Business and Social Science**, 3 (1), 2012, s. 110.

¹²⁵ İnci Artan, “Etkin Yöneticiler”, Cengiz Yılmaz ve Hülya Tütek (Ed.), **Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları**, içinde (135-144), Manisa: Dokuz Eylül Üniversitesi Manisa İİBF Yayınları, 1991, s. 138.

¹²⁶ Yaşar, a.g.e., s. 8.

alıp örgütü oluşturan unsurları bir bütün olarak görebilme ve bu bütünü oluşturan birimler arasındaki ilişkileri ve karşılıklı etkileşimleri anlayabilme becerisidir¹²⁷.

Yöneticinin zekâ yapısı açısından karmaşık olayların tasnifi, teşhisi ve çözümleyici bir beceriye olan gereksinimi ifade eder. Örneğin, yönetici acil karar bekleyen durumlarda sorunlara hemen çözümler getirmesi, tespitler yapması, alternatifleri düşünerek en iyi çözümü bulması kavramsal becerisini oluşturur¹²⁸.

1.2. Karar

Bilinçli ya da bilinçsizce yaptığımız her şey bazı kararların sonucudur¹²⁹. Türkçe Sözlük'te karar, *“bir iş, konu veya şey hakkında düşünerek varılan hüküm, kesin kanaattir”*¹³⁰. O halde karar verme herkes için temel bir faaliyet olup, kişisel ve profesyonel yaşantımızın kalbinde yer almaktadır¹³¹.

Barker'e göre karar alma, *“belli bir eylem biçimine adapte olmaktır”*¹³². Karar bir işin yapılmasına başlamak için ilk adımdır, bir tercihtir. Bilinçli seçimler, eylemler içeren karar zihinsel faaliyetin bir sonucu olup bir amaca yöneliktir¹³³.

Karar kavramının, istenen bir sonucu elde etmek için, mevcut seçenekler arasında bilinçli olarak seçilen bir eylem diye tanımlanmasından çıkarılacak üç önemli sonuç vardır. Bunlardan ilki, bir kararın seçme eylemini gerekli kılmasıdır. Seçme olmadan ya da seçenekler olmadan karardan söz edilemez. İkincisi, bir karar bilinçli düzeyde ussal (rasyonel) süreçleri kapsar. Duygusal, us-dışı ve bilinçaltı bazı etmenler

¹²⁷ Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Adana: Nobel Kitabevleri, 2006, s. 114., Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**... s. 61., Galip Karakaya, “Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1998, s. 17.

¹²⁸ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, a.g.e., s. 11.

¹²⁹ Thomas L. Saaty, “Decision Making with the Analytic Hierarchy Process”, **International Journal Sciences**, 1 (1), 2008, s. 83.

¹³⁰ D. Mehmet Doğan, **Büyük Türkçe Sözlük**, 8. Baskı, Ankara: Rehber Yayınları, 1990, s. 593.

¹³¹ Z. Che Senik ve diğerleri, “Academics As Decision Makers: What Style do they Adopt?”, **AJTLHE**, 4 (1), 2012, s. 69., Andrew Campbell ve diğerleri, “Why Good Leaders Make Bad Decisions”, **Harvard Business Review**, 87 (2), 2009, s. 60.

¹³² Alan Barker, a.g.e., s. 17.

¹³³ Mehmet Öztürk, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Adana: Papatya Yayıncılık, 2003, s. 185., Özdem Nurluöz ve diğerleri, “Üniversitelerde Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretim Elemanı ve Öğrenci Görüşlerine Göre İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 16 (4), 2010, s. 585., H. Ahmad Al-Tarawneh, “The Main Factors Beyond Decision Making”, **Journal of Management Research**, 4 (2), 2012, s. 4.

kararı etkiler ama önemli olan kararın mantıksal yönüdür. Üçüncüsü, bir kararın amaca yönelik olmasıdır. Çünkü amaç olmadan karardan söz edilemez¹³⁴.

Birçok işletmede kararların kuruluşun bir tarafına takılıp kalması alışlageldik bir durumdur. Ama önemli olan elbette sadece tekil olaylar değil, işletmenin bütünü önemlidir. Hangi sektörde faaliyet gösterdiğinizi, işletmeniz ne kadar büyük ve tanınmış olduğunu ya da ne kadar akıllı bir stratejiye sahip olduğunuzu bir yana bırakın. Eğer doğru kararları zamanında ve etkin biçimde alamıyor ve o kararları istikrarlı biçimde hayata geçiremiyorsanız, işletmeniz zemin kaybedecektir¹³⁵.

Kararlar bir boşlukta alınmaz. Kararlar şu maddelerden oldukça kuvvetli bir şekilde etkilenirler¹³⁶:

- Örgütün geçmişteki ortak deneyimleri, örgütün gerçek güncel problemleri,
- Karar alma yetkisine sahip olanların kişilik özellikleri,
- Örgütün ister katı ister esnek şekillenmiş olsun sistemin bir parçası olduğu inancı,

Bu açıklamalar başarılı işletmeleri diğer işletmelerden ayıran önemli unsurların olduğunu bunların ise, daha iyi, daha hızlı, daha etkilitem zamanında karar alma ve bu kararları uygulamaya koyma işlemi olduğu anlaşılmaktadır¹³⁷.

1.2.1. İyi Kararın Özellikleri

İyi karar, diğer üyeler üzerinde olumlu etkisi olan ve karar neticesinde karar verenin amaçlarının karşılandığı karardır¹³⁸. İyi bir karar sorunun doğru anlaşılmasına bağlıdır. Çoğunlukla karar verici doğru cevabı bulmak için o kadar acele eder ki doğru soruyu aramayı unuttur¹³⁹. Bu yüzden iyi bir karar, bu kararın verilmesini gerektiren etmenlerin bilinçli bir biçimde bilinmesini gerektirir¹⁴⁰.

¹³⁴ Halil Can ve diğerleri, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 3. Baskı, Ankara: Adım Yayıncılık, 1991, s. 169.

¹³⁵ Paul Rogers ve Marcia Blenko, **Harvard Business Review on Making Smarter Decision** (Çev.: Ahmet Kardam), Harvard Business Review, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul: Mess, 2007, s. 90

¹³⁶ Eren Pultar ve Çiğdem Türkoğlu, **Organizational Management-T-KIT, Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu**, 1. Baskı, İstanbul: Avrupa Konseyi Yayınları, 2006, s. 66.

¹³⁷ David J. McLaughlin, "Strengthening Executive Decision Making", **Human Resource Management**, 34 (3), 1995, s. 443.

¹³⁸ Tekarslan, a.g.e., s.196.

¹³⁹ Joseph L. Massie, a.g.e., s. 54.

¹⁴⁰ Halil Can ve diğerleri, "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım...", s. 171.

İyi kararda bulunması gereken nitelikler şöyle sıralanabilir:

- İyi karar almanın birinci kuralı, kuruluşun doğru kademelerindeki doğru insanları sürece katmaktır¹⁴¹.
- İyi bir karar, ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak alınmalı, ne de acele edilerek etrafinca inceleme ve araştırma yapılmadan alınmalıdır¹⁴².
- İyi bir karar, etkili ve verimli olmalıdır¹⁴³.
- İyi karar, amaca ulaştıran karardır¹⁴⁴.
- Yöneticinin vermesi gereken karar, birbiriyle çelişen görüşlerin çatışmasına, farklı bakış açıları arasındaki diyaloga ve farklı muhakemeler arasında yapılan seçime dayandığı takdirde iyi bir karar verebilir¹⁴⁵.

Bu maddeler yöneticinin en iyi kararı verdiği inandığında, harekete geçmek için kendi yargısına da güvenmesi gerektiğini göstermektedir¹⁴⁶. İmrek iyi karardan kastedilenin, amaca, hedefe ulaştıran karar olduğunu vurgulamış ve bunu dört temel şarta bağlamıştır¹⁴⁷. Bu şartlar aşağıdaki gibidir.

Kararın iyiliği = f (Etkililik, Verimlilik, Uygulanabilirlik, Zamanlama)

Bu dört bağımsız değişken, bağımlı değişken olan kararın iyiliğini artırabilir veya azaltabilir. Bu durum karar verme sürecinde izlenen yol kadar, yöneticinin karar sürecine etki eden değişkenler konusunda da farkındalığa sahip olması gerektiğini, sürecin sağlıklı bir şekilde tamamlanmasında önemli olduğunu ortaya koymaktadır¹⁴⁸.

1.2.1.1. Karar Etkili Olmalıdır

Yöneticiyi, yönetici yapan en temel konu etkili karar verebilme yeteneğidir. Etkili karar ise, ‘doğru ile yanlış arasında kalındığında doğru olanı tercih etme yeteneğine bağlıdır’¹⁴⁹. Etkili karar vermenin temelleri; ‘sağlık düşünme, önsezi ve

¹⁴¹ Jeffrey Pfeffer ve Robert I. Sutton, **Harvard Business Review on Making Smarter Decision**, Doğru Karar Alma (Çev.: Ahmet Kardam), İstanbul: Mess, 2007, s. 20.

¹⁴² Gülay Budak, Gönül Budak, a.g.e., s. 491.

¹⁴³ Kemal Tosun, a.g.e., s. 326.

¹⁴⁴ Doğan Tuncer ve diğerleri, a. g. e., s. 152.

¹⁴⁵ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı için Altın Kurallar**, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002, s. 169.

¹⁴⁶ Roberta Roesch, a.g.e., s. 123.

¹⁴⁷ M. Kemal İmrek, **Bilimsel Sorun Çözme Süreci Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı**, İstanbul Beta Yayınları, 2003, s. 4.

¹⁴⁸ Uluocak Polat ve Arzu İçağasıoğlu Çoban, ‘‘Çocuk İstismarı Alanında Çalışan Sosyal Hizmet Uzmanları Açısından Profesyonel Karar Verme’’, **Toplum ve Sosyal Hizmet**, 22 (2), 2011, s. 165.

¹⁴⁹ Ebru Özgen, ‘‘İletişim ve Liderlik’’, **İletişim Dergisi**, (18), 2003, s. 112.

hayal gücü''dür¹⁵⁰. Bu anlamda yönetici hayal gücü ve önsezinin farkında olmalı, kolay, erişilebilir ve güvenilir bilgilerin varlığı ile de etkili karar vermeye katkıda bulunmalıdır¹⁵¹.

Etkili ve iyi bir karar vermenin birinci koşulu yaratıcı olmayı ön plana çıkarmaktır. Böylece, yaratıcılık bireysel veya örgütsel karar verme sorununa yeni ve orijinal fikir, düşünce ve yaratıcı alternatifler geliştirme çabalarının olmazsa olmaz bir koşulu olacaktır¹⁵².

Janis ve Mann' a göre ise etkili karar vermek 7 adımdan oluşmaktadır. Bunlar; *“a) sorunun belirlenmesi, b) üretken alternatifler oluşturma, c) alternatiflerin olası sonuçları dikkate alarak, d) alternatif değerlendirilmede bir yeteneği geliştirmek için bilgi toplama, e) alternatiflerin avantaj ve dezavantajlarını değerlendirme, f) uygun bir alternatif belirleyerek, g) alınan kararı kullanıp, planlar yapma ve sonuçlarını değerlendirmek”*tir¹⁵³.

Karar verme yöneticinin zamanını oldukça alan bir süreç olup, iyi yönetici etkili karar verebilen kişi olarak düşünülür. Bu açıdan etkili karar, karar vericinin karar verme hususuyla ilgili olarak, hedefleri, kararın arkasındaki olayları, alternatif hareket yollarını, umulmadık durumları ve kararın olası sonuçlarını düşünmesi sonucunda verilen karardır¹⁵⁴.

1.2.1.2. Karar Verimli Olmalıdır

Terim olarak verimlilik, *“herhangi bir üretim süreci sonunda, belli bir dönemde elde edilen çıktının, bu amaçla aynı dönemde kullanılan girdiye oranlanması yoluyla*

¹⁵⁰ John Adair, *Inspiring...*, s. 114.

¹⁵¹ Dorothy E. Leidner ve Joyce J. Elam, “The Impact of Executive Information Systems on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making”, **Organization Science**, 6 (6), 1995, s. 645., Seth Godin, **Takım Oyunu Rehberliğinize İhtiyacımız Var** (Çev.: Sermin Karakale), 1. Baskı, İstanbul: Profil Yayıncılık, 2009, s. 128., Robert K. Cooper ve D.A. Sawaf, **Emotional Intelligence in Leadership and Organizations** (Çev.: Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar), 3. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s. 300-305.

¹⁵² Erol Eren ve Hülya Gündüz, “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, (5), 2002, s. 66., Daniel C. Ganster, “Executive Job Demands: Suggestions from a Stress and Decision-Making Perspective”, **Academy of Management Review**, 30 (3), 2005, s. 492.

¹⁵³ Fulya Cenkseven-Önder, “The Influence of Decision-Making Styles on Early Adolescents’ Life Satisfaction”, **Social Behavior and Personality**, 40 (9), 2012, s. 1524.

¹⁵⁴ John Adair, **Effective Decision Making** (Çev.: Salih Fatih Güneş), 2. Baskı, İstanbul: Babıalı Kültür Yayıncılık, 2005, s. 192., Fatma Özmen ve Sinan Yörük, “İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15 (2), 2005, s. 180., John C. Maxwell, **Liderlik Nitelikleri Reddedilemez 21 Liderlik Niteliği** (Çev.: İbrahim Şener), 3. Baskı, İstanbul: Beyaz Yayınları, 2006, s. 31.

hesaplanan bir değerdir”¹⁵⁵. Verimlilik için dört kilit kaynak, sürekli, sistemli ve dikkatli bir şekilde yönetilmelidir. Bunlar; sermaye, hayati fiziksel kıymetler, zaman ve bilgidir. Bu kaynakların her biri, ayrı ve farklı yönetilmek zorundadır¹⁵⁶.

Yüksek verimlilik, her zaman çalışanlara gerekli önemin verilmesiyle elde edilmiştir¹⁵⁷. Bu anlamda örgütlerde verimliliğin artması için, yöneticiler gerekli düzeyde rekabeti desteklemelidir. Çünkü rekabet işlerin yapılma hızını arttıracak, çalışanları heveslendirecek, onları daha çok çalışmaya itecek bir araçtır¹⁵⁸. Ayrıca kararların verimli olmasında yönetici yetenekleri ve kararların fayda maliyetleri de göz önünde bulundurulmalıdır¹⁵⁹. Bu ise yöneticinin güç ve bilgisini birleştirilmesi ile yüksek verimli kararlar elde edilebileceğini ortaya koymaktadır¹⁶⁰.

Verimli ve etkin karar verme iyi bir yönetimin temel unsurlarından biridir. Verimli ve etkili olmak; yapılması gereken işin en kısa zamanda ve en az çabayla nasıl yapılacağını öğrenmektir. Karar süreci ile ilgili verimlilik etkisini belirlemede, kararın kalitesi ve uygulanması göz önüne alınmalıdır. Bu sebeple kararın kalitesinde etkinlik en önemli bileşen olmasına rağmen tek bileşen olmadığı da ortaya çıkmaktadır. Yönetim yöntemleriyle ilgili tüm çalışanlar öğrenme yöntemiyle karar verme sürecine katılmalıdır. Böylece daha fazla değil, daha zekice çalışılmış olur. Bu anlamda kararlar örgütün problemlerini nasıl çözümlendiğini, kaynaklarını nasıl kullandığını ve hedeflerine nasıl ulaştığını gösterecektir¹⁶¹.

Bu açıklamalar kararın etkili olabilmesi için; amaçların iyi seçilmiş olması, verimli olabilmesi için de; en uygun araç ve yolların bulunması ve kararın uygulamaya

¹⁵⁵ Umut Demirtaş ve Ekin Tokat, “Verimlilik Yönetiminde Ölçme ve Teşhis: Bir Kobi Uygulaması”, **Verimlilik Dergisi**, (3), 2012, s. 8.

¹⁵⁶ Peter F. Drucker, **Managing in Turbulent Times** (Çev.: Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayınları, 1998, s. 30.

¹⁵⁷ Craig R. Hackman ve Michael A. Silva, **Gelecek 500, Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak** (Çev.: Hüseyin Kanbur), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1990, s. 29.

¹⁵⁸ Selim Özdemir ve Terane Muradova, “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, **Journal of Qafqaz University**, (24), 2008, s. 151.

¹⁵⁹ Çiğdem Dikmen, “Çokuluslu İşletmelerde Karar Verme Yerin Tespiti”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 23 (1), 1994, s. 118.

¹⁶⁰ Yueming Chin ve diğerleri, “Decision-Making Optimization of TMT: A Simulated Annealing Algorithm Analysis”, **Journal Service & Management**, (3), 2010, s. 363.

¹⁶¹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 10. Baskı, İstanbul: Alfa Akademi, 2009, s. 115., Timothy Lynam, “A Review of Tools for Incorporating Community Knowledge, Preferences and Values into Decision Making in Natural Resources Management”, **Ecology and Society**, 12 (1), 2007, s. 3., Victor H. Vroom, “Leadership and the Decision-Making Process”, **Organizational Dynamics**, 28 (4), 2000, s. 85., Fatih Ecer, “Grup Kararı Vermede Yararlanılan Farklı Fuzzy Topsis Yöntemlerinin Karşılaştırılması ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 23 (2), 2008a, s. 229.

konacağı zamanın şartlarına da ters düşmemesi gerektiğini göstermektedir¹⁶². Verimlilik ile etkinlik arasındaki fark ise; verimlilik, ‘‘işi doğru yapmak’’; etkinlik ise, ‘‘doğru işi yapmak’’ olarak belirlenir. Etkin olma başarının temelidir, verimli olma başarı elde edildikten sonraki süreklilik için en küçük koşuldur. Bir işi doğru yapmak işi doğru sürdürme şansını artırır. Bu ise doğru insanların, doğru bir biçimde yönetilmeleriyle olmaktadır¹⁶³.

1.2.1.3. Karar Uygulanabilir Olmalıdır

Bir karar uygulamaya geçilmedikçe karar değildir; olsa olsa iyi niyetli bir girişimdir¹⁶⁴. Verilen kararların uygulamaya konulmasında, işletmenin genel politika ve stratejileri temel alınabilir. Bununla birlikte tepe yöneticileri, kararın uygulanmasının bir süre ertelenmesini, bazı nedenlerden dolayı uygun görebilirler¹⁶⁵.

Aysan, yöneticilerin iyi karar almasının yanı sıra daha önemli olanın bu kararların uygulaması olduğunu vurgulamaktadır. Öyleki, bütün işletme yöneticilerimizin kararların uygulaması meselesinde, uygulamanın izlenmesine daha büyük emek ve daha fazla zaman harcadıklarını belirtmektedir¹⁶⁶.

Uygulama aslında beraberinde sonuçların izlenmesini ve denetimini öngörür. Her kararın uygulama ile beklenen sonucuna ulaşıp ulaşmadığına bakılarak bir geri besleme mekanizması ile düzeltilmesi yapılır. Ayrıca bu aşamada kararı etkili hale getirecek ilave ve düzeltici kararlar almak gerekebilir¹⁶⁷.

1.2.1.4. Karar Zamanında Alınmış Olmalıdır

Mevcut literatürde karar verme de önemli bir değişken olan zaman ihmal edilmektedir¹⁶⁸. İyi karar vermek güvenilir ve zamanlı bilgi gerektirir¹⁶⁹. Yöneticiler kararlarını mutlaka hızlı bir şekilde almalıdırlar. Zamandan tasarruf sağlamak için,

¹⁶² DoğanTuncer ve diğerleri, a.g.e., s. 146.

¹⁶³ Drucker (1974: 45), Akt., Gültekin Eren G., **İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Artırmada Yönetim Bilgi Sistemleri**, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF Yayınları, 1998, s. 25.

¹⁶⁴ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı için Altın Kurallar**, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002, s. 168.

¹⁶⁵ Hulusi Demir ve diğerleri, a.g.e., s. 217.

¹⁶⁶ Mustafa A. Aysan, a.g.e., s. 25-27.

¹⁶⁷ Doğan Tuncer ve diğerleri, a.g.e., s. 150.

¹⁶⁸ Samuel G. Trull, ‘‘Some Factors Involved in Determining Total Decision Success’’, **Management Science**, 12 (6), 1966, s. 271.

¹⁶⁹ Robert Bland, ‘‘Managing Your Budget: Making Tough Decisions in Tough Times’’, **Public Management**, 91 (3), 2009, s. 7.

zamanında karar üretmelidirler. Bunun için, karar olgusunda zaman çok önemli yer tutar. Karar, en kısa zamanda verilmeli ve tedbirler ona göre alınmalıdır¹⁷⁰.

İyi bir karar, ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak alınmalı ne de fazla acele edilerek etraflıca inceleme ve araştırma yapılmadan alınmalıdır. Bu nedenle en iyi karar zamanında alınan karardır¹⁷¹.

Zaman etmeni kararları iki yönden etkiler. Bunlardan ilki; yöneticinin karar verme sürecine ayırabileceği zamandır. Yöneticiler yeterli sayıda seçenek bulma ve analiz edebilme de yeterince zaman sahibi değillerdir. İkincisi ise; karar veren kişiyi olduğu kadar diğer yönetici ve çalışanları ilgilendiren zamanlama etmenidir¹⁷².

Zamanında ve yerinde alınmayan kararlar beraberinde karmaşık sorunları getireceğinden, kararların etkin, yerinde ve zaman yönünden olumsuz etkileyerek örgütün belirlenen amaçlarına ulaşmasını da geciktirip örgütü amaçlarından uzaklaştırabilir¹⁷³. Ayrıca zamanlamada göz önünde bulundurulması gereken temel nokta, kararı gerektiren durumun ivedi olup olmadığı konusundaki duyarlılık ile işletme içindeki ve dışındaki diğer olaylara kararın uyarlanabilir olmasıdır¹⁷⁴. Çünkü yöneticinin başarısı, verdiği kararların sonuçlarına göre değerlendirilir¹⁷⁵.

1.3. Karar Verme Davranışı

Yöneticilerin nitelikleri ve buna bağlı olarak sergiledikleri tavır ve davranışları, maiyetlerinde çalışan personelin çalışmalarını, davranışlarını ve verimliliklerini önemli

¹⁷⁰ David M. Schweiger ve diğerleri, “Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil’s Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making”, **Academy of Management Journal**, 32 (4), 1989, s. 746., Zeyyat Sabuncuoğlu ve diğerleri, a.g.e., s. 18.

¹⁷¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s. 202.

¹⁷² İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 13 (1), 2008, s. 32.

¹⁷³ Arif Köylü, “Bilişim Sistemlerinin Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri ve Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2004, s. 114.

¹⁷⁴ Halil Can ve diğerleri, Genel İşletmecilik Bilgileri, 3. Baskı, ..., s. 174.

¹⁷⁵ John W. Payne ve diğerleri, “Adaptive Strategy Selection in Decision Making”, **Journal of Experimental Psychology Learning, Memory and Cognitive**, 14 (3), 1988, s. 534.

derecede etkilemektedir¹⁷⁶. Bu anlamda karar verme, insan davranışlarını belirleyen en önemli ve karmaşık fonksiyonlardan birisidir¹⁷⁷.

Davranış, insan doğasının bir ürünüdür. Belirli bir duruma cevap verebilmek için geçici olarak değişir. Bireyin davranış değerlerinin ölçüsü de kararların değerlendirilmesi ile ilgili durumlarda davranışları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Daha önce yapılmış olan çalışmalar da bunu ortaya koymuş olsa da, organizasyonlardaki karar verme davranışının çok dikkate alınmadığı görülmektedir. Karar verme davranışı özellikle, bireylerin öğrendikleri davranışları değiştirebilir. Ancak kalıcı bir değişim göstermesi zordur. Mesela insanın kişiliği kolay değişmez. Bu açıdan davranışlar kişilerin kişilik özellikleri ile duruma ilişkin özelliklerin etkileşimleri sonucunda oluşmaktadır¹⁷⁸.

Caroll'a göre karar verme davranışı, karar verilmesi gereken bir durumun farkına varılmasıyla başlayan ve bireyin bu durum karşısında, ne zaman ve nasıl karar vereceğini belirlediği bir etkinliktir¹⁷⁹. Karar verme davranışı, birbirini izleyen evrelerden oluşan bir süreç olarak ele alınmaktadır¹⁸⁰.

1.3.1. Karar Verme Davranışını Etkileyen Etmenler

Genellikle karar vermede önemli faktörler ve koşullar, sonuç olarak davranışları ve bunların niteliğini temsil eder¹⁸¹. Karar verme davranışında bireyin seçimi, onun sahip olduğu kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenebilir. Bazı bireyler karar verme

¹⁷⁶ Bünyamin Özgür, "Kamuda Yönetici Performansının Bütüncül Değerlendirilmesi (Yeni Bir Model Önerisi)", **Maliye Dergisi**, (154), s. 39.

¹⁷⁷ Cemal O. Noyan ve diğerleri, "Antisozyal Kişilik Bozukluğu Tanılı Bireylerin Karar Verme Süreçleri ile Psikopati ve Mizaç-Karakter Özellikleri Arasındaki İlişki", **Klinik Psikofarmakoloji Bülteni**, 19 (1), 2009, s. 257.

¹⁷⁸ İsmet Barutçugil, a.g.e., s. 46-47., Bruce M. Meglino ve Elizabeth C. Ravlin, "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research", **Journal of Management**, 24 (3), 1998, s. 352., Herbert Moskowitz ve diğerleri, "Using Real-Time Decision Tools to Improve Distributed Decision-Making Capabilities in High-Magnitude Crisis Situations", **Decision Sciences Journal**, 42 (2), 2011, s. 479., Fatih Çetin ve Ali Fıkrkoca, "Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 65 (4), 2010, s. 44.

¹⁷⁹ Birol Alver, "Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, (14), 2005, s. 20.

¹⁸⁰ Yeliz Akıntuğ ve Cem Birol, "Lise Öğrencilerinin Mesleki Olgunluk ve Karar Verme Stratejilerine Yönelik Karşılaştırmalı Analiz", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 41, 2011, s. 2.

¹⁸¹ Marko Polic, "Decision Making: Between Rationality and Reality", **Interdisciplinary Description of Complex Systems**, 7 (2), 2009, s. 83.

sürecinde karar verme davranışına ilişkin kontrolün kendilerinde olduğuna inanırlarken, bazıları ise bu kontrolün dışsal faktörler tarafından belirlendiğine inanırlar¹⁸².

Karar davranışının görünüşüne verilen ağırlıkla orantılı olarak bu davranış bilimsel disiplinlerin araştırma programlarında çok değişik olarak geliştirilmiştir. Böylece insan karar davranışı bireyde, grupta ve organizasyonlarda araştırılmıştır¹⁸³.

1.3.1.1. Bireyler ve Gruplar

Karar verme davranışını, bireylerin algılama, güdülenme, kavrama gibi psikolojik özellikleri ile bireylerarası ilişkiler ve etkileşimler, başka bir ifadeyle, onların örgütte gruplar içinde bulunmalarından doğan özellikler etkiler¹⁸⁴. Ayrıca birey ve grupların karar sürecindeki rolleri, aralarındaki ilişkiler ve etkileşimleri zaman içerisinde değişen karmaşık özellikler gösterebilir¹⁸⁵.

Yönetici olarak, kendi kendinize karar verebilirsiniz ve bunu astlarınıza bildirebilirsiniz; astınızdan biraz daha bilgi alabilirsiniz ve sonra karar verirsiniz; karar vermeden önce astlarınıza ayrı ayrı veya toplu olarak danışabilirsiniz veya sorunu paylaşmak ve çözümde bir anlaşmaya varmayı denemek için onları bir grup olarak toplayabilirsiniz¹⁸⁶. Bu açıdan Pearce yeni yöneticilerin beklentilerini ve astları ile olan ilişkilerini incelemiş, yöneticilerin % 87'sinin astları ile olan ilişkilerinde sorunlar yaşadıkları ortaya çıkarmıştır¹⁸⁷.

1.3.1.2. Örgütün Yapısı

Yönetim, örgütsel etkinliklerin temel ve birleştirici ögesi olarak tanımlanmaktadır. Böylece yönetim ile örgüt yapısı kavramları birbirlerini tamamlamaktadır. Örgütün yapısı kararların hızlı bir şekilde alınmasında hayati önem

¹⁸² Dağ (1992) Akt., S. Özcan Candangil ve Aykut Ceyhan, “Denetim Odaklı Farklı Lise Öğrencilerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karar Verme Öz-Saygı ve Stres Düzeyleri”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, (2), 2006, s. 72.

¹⁸³ Tekarslan, a.g.e., s. 186.

¹⁸⁴ Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1971, s. 100.

¹⁸⁵ Hüseyin Şirin, “Sivil Toplum Örgütlerinin Eğitime İlişkin Karar Alma Süreçlerine Katılımları Üzerine Bir Araştırma”, **Education and Science**, 34 (153), 2007, s. 171.

¹⁸⁶ Huriye Çatalca, “Karar Verme Liderlik Süreci”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 19 (1-2), 1990, s.106.

¹⁸⁷ John A. Pearce II, “Problems Facing First-Time Managers”, **Human Resource Management**, 21 (1), 1982, s. 37.

taşımaktadır¹⁸⁸. Bunun için örgütteki bilgi akışının, örgüt hiyerarşik yapısının, statü ve rollerin, iletişim sisteminin, işbölümü ve uzmanlaşmanın karar verme üzerinde etkileri vardır. Bu açıdan örgütün yapısı, problem çözme sürecinde algılanan sorunların önemli belirleyicisidir¹⁸⁹.

Örgüt yapısındaki oluşumlara göre karar süreci değişebilmektedir. Örgüt yapılarındaki haberleşme ağında ve hiyerarşik yapıda oluşacak kopukluklar, karar verme sürecini olumsuz yönde etkileyecektir. Yine örgüt yapısının otokratik yapı içerisinde olması, kararlara katılıma fırsat vermemesinden dolayı, çalışanlardaki karar verme ve sorumluluk duygusu gelişmeyecek böylece her türlü karar için üst yönetime başvurulacaktır. Bu durumda karar verirken olayların değişik bakışlarla ve değişik açılardan değerlendirme fırsatı olmayacaktır¹⁹⁰.

Köseoğlu ve Karayormuk çalışmalarında, işgörenlerin kararlara katılımını, örgütün verimli ve etkin olmasını sağlıklı örgüt yapıları tarafından gerçekleştirilebileceğini ifade etmişlerdir¹⁹¹. Bu tür sağlıklı ve etkin örgüt yapılarında, iş akışında gereksiz tekrarlar olmaz, örgüt içerisindeki işbirliği olduğu için faaliyetler sistemli bir şekilde işlev görür. Ayrıca örgütlerdeki iş akışları, iş akış sistemleri de zamanın örgüt açısından önemini ortaya koyacaktır. Sonuçta örgüt içerisindeki katılım güven ve bağlılık oluşturacaktır. Ancak Vroom karar süreci açısından katılımın karar verme sürecini yavaşlatacağını ifade etmiştir¹⁹².

1.3.1.3. Örgütün Çevresi

Etkili bir karar verilmesini sağlayacak çevrenin oluşturulması, yöneticinin temel görevlerindedir. Örgüt; genel, uzak ve yakın çevresiyle sürekli alışverişte bulunan toplumsal bir sistemdir. Sistem yaklaşımı, örgütün çevreyle olan ilişkisini vurgular.

¹⁸⁸ Murat Şekerci ve Ahmet Aypay, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 15 (57), 2009, s. 139., Shin T. Chen ve Bago G. Chang, “The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed on Organizational Innovation: A Study of Organizational Structure as an Antecedent Variable”, **Contemporary Management Research Pages**, 8 (1), 2012, s. 32.

¹⁸⁹ Herbert A. Simon, “Recent Advances in Organization Theory”, **Research Frontiers in Politics and Government, Brookings Institution**, 1958, s. 35.

¹⁹⁰ Galip Karakaya, a.g.e., s. 45.

¹⁹¹ M. Ali Köseoğlu ve Kemal Karayormuk, “Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var mıdır?”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23 (2), 2009, s. 181-186.

¹⁹² Jianxun Liu ve diğerleri, “An Integrated Time Management Model for Distributed Workflow Management Systems in Grid Environments”, **Concurrency and Computation: Practice and Experience**, (21), 2009, s. 2085., Victor H. Vroom, “Educating Managers for Decision Making and Leadership”, **Management Decision**, 41 (10), 2003, s. 969.

Kararlarda çevre sonsuz karmaşıklığa sahiptir. Örgütün çevreyle olan etkileşimi kapasitesini sınırlandırır. Bu anlamda hem örgütsel çevre hem de fiziksel çevre kararın biçimini ve niteliğini etkiler. Örgütler kendilerini çevreden ayıran sınırlara sahiptirler. Böylelikle örgüt, içinde yaşadığı çevrenin alt sistemi olarak görülebilir ve aynı durum örgütün alt sistemleri için de geçerlidir. Hiçbir örgüt çevre ile etkileşmeksizin ve girdi alışverişi yapmaksızın yaşamını sürdüremez. Dolayısıyla örgütün çevresel koşulları da kararın niteliğini karar verme davranışını etkileyecektir¹⁹³.

Örgüt geniş bir toplumsal çevre içerisinde yer aldığı için örgütün çevresiyle işbirliğinde bulunup kararlar alması çeşitli biçimlerde olur. Öyle ki örgütler büyüdükçe kişi ve birimlerin tamamen bağımsız kararlar alması zorlaşmakta, birbirleriyle işbirliği ve koordinasyon gerekliliği artmaktadır. Örgüt çevresindeki başka örgüt ve gruplarla, özellikle kaynakların dağıtımını konusunda, pazarlığa girişebilir. Bundan başka iki ya da daha çok örgüt, belirli amaçlar için birleşebilirler. Örgütlerdeki bu birleşme güven açısından önemli başarı faktörlerindedir. Bu anlamda örgüt üyelerinin değerleri toplumun değer sistemlerini yansıtır¹⁹⁴.

1.4. Yönetici Karar Verme Tarzları

Tarz, “*olayları ele alış biçimimiz ve ortaya koyduğumuz davranışların genel bir niteliği*”dir. Tüm davranış tarzları, kişiliğin, yaşanmış deneyimlerin ve tutumun bir bileşkesi olarak ortaya çıkar¹⁹⁵. Karar verme tarzı ise, “*bir karar alma durumunda bir kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu duruma*” denir¹⁹⁶.

İnsanların farklılığı kadar onların karar verme tarzları da farklıdır¹⁹⁷. Bazı bireylerde yaratıcı bir özellik vardır, hayal güçleri, sezgileri geniştir. Bu bireyler eski ilişkileri ve yapıları yeni bir gözle görebilirler. Bazı bireylerdeyse böyle bir atılım

¹⁹³ William Ocasio, “Towards an Attention-Based view of the Firm”, **Strategic Management Journal**, (18), 1997, s. 193., Orhan Adıgüzel ve Seher Derya, “Süreç Danışmanlığının Organizasyona Katkısı: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 16 (1), 2011, s. 307., Halil Can ve diğerleri, Genel İşletmecilik Bilgileri, 3. Baskı..., s. 173., Doğan Tuncer ve diğerleri, a.g.e., s. 139-140.

¹⁹⁴ Oğuz Onaran, a.g.e., 76-101., Jurian Edelenbos ve Erik-Hans Klijn, “Trust in Complex Decision-Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration”, **Administration & Society**, 39 (1), 2007, s. 26., Halil Seval, “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, (15), 2006, s. 249.

¹⁹⁵ İsmet Barutçugil, a.g.e., s. 45.

¹⁹⁶ Phillips ve diğerleri (1984), Akt., Hüseyin Izgar ve Ercan Yılmaz, “PİO ve YİBO’nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Özsayı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (1), 2007, s. 343.

¹⁹⁷ Muhsin Halis, “Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri-Görgül Bir Uygulama”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, (14), 2002, s. 52.

bulunmaz, bunlar daha çok sağduyu ile hareket ederler, yeni etkenleri görmeseler bile birçok etkeni gözden geçirip sağlam bir karar verebilirler¹⁹⁸.

Her örgüt yapısına uygun ve her soruna kesin çözüm getiren tek bir karar alma tarzı yoktur¹⁹⁹. Bu yüzden bireyler sadece bir tek düşünme tarzına bağlı kalmazlar, çünkü zaman, durum ve içinde bulunulan koşullara göre de düşünme tarzında da değişme olacaktır²⁰⁰. Bu stratejilerin seçilişinde ve kullanılışında ise, farklı kişilik özellikleri, eğitim düzeyi, geçmiş yaşantılar ve alışkanlıklar etkili olmaktadır²⁰¹.

1.4.1. Ani (Spontane) Karar Verme

Karar verme sürecinde kişinin anında, düşünmeden alternatifleri değerlendirmeden, kendiliğinden hızlıca işleyen bir stildir²⁰². Bireyler yaşadıkları ikilemden kurtulmak için ani kararlar verir²⁰³. Bireyler başkalarına güven mümkün olmadığı durumlarda ve belirsizliğin fazla olduğu durumlarda hızlı karar verme eğilimi göstermektedirler²⁰⁴. Ayrıca yüksek risk eğilimindeki kişiler hızlı karar verme eğilimindedirler. Bu sebeple karar verme sürecindeki bilgi toplama ve değerlendirmeye daha az zaman harcarlar²⁰⁵.

1.4.2. Rasyonel (Akılcı) Karar Verme

Rasyonellik kavramı, bazılarında göre verilen bir sonuca ulaştıracak faaliyet olarak algılanırken, bazıları ise mevcut en iyi alternatiflerden birinin seçimine işaret ettiğini düşünürler²⁰⁶.

Rasyonellik, ister kişinin ister grubun olsun, eldeki kıt kaynaklarla meydana getirilen faydanın derecesidir²⁰⁷. Rasyonel karar verme, ‘*karar verme sürecinde birey*

¹⁹⁸ Katz ve Kahn (1997: 325), Akt., Halis, ‘‘Karar Verme...’’, s. 53.

¹⁹⁹ Yeniçeri ve Seçkin, a.g.e., s. 100.

²⁰⁰ Murat Tekin ve diğerleri, ‘‘Özel Yetenek Sınavlarına Katılan Öğrencilerin Karar Verme ve Düşünme Stillerinin İncelenmesi’’, **Atabesd**, 11 (3), 2009, s. 43.

²⁰¹ Atılğan Erözkan, ‘‘Üniversite Öğrencilerinin Bağlanma Stilleri ve Karar Stratejileri’’, **Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi**, 2 (3), 2011, s. 63.

²⁰² Belgin Yıldırım ve Şükran Özkahraman, ‘‘Hemşirelikte Karar Verme Süreci’’, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 2 (1), 2011, s. 168.

²⁰³ Oğuzhan Çolakadıoğlu ve S. Sonay Güçray, ‘‘Ergenlerde Karar Verme Ölçeği’ni Türkçe’ye Uyarlama Çalışması’’, **Eurasian Journal of Educational Research**, (26), 2007, s. 63.

²⁰⁴ Itamar Gati ve diğerleri, ‘‘Career Decision-Making Profiles vs. Styles: Convergent and Incremental Validity’’, **Journal of Vocational Behavior**, (81), 2012, s. 9.

²⁰⁵ Arzu Taşdelen, ‘‘Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri’’, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (10), 2001, s. 41.

²⁰⁶ Richard M. Hodgetts, a.g.e., s. 170.

tarafından alternatiflerin mantıklı değerlendirilmesi ve araştırılmasıdır²⁰⁸. Yani rasyonel kararlar, işletme hedefleri içerisinde alternatifler ve sonuçları değerlendirmede tam bir bilgiye sahip olunmasıdır²⁰⁹. Bu ise karar vericiye daha fazla bilgiyi gerekli kılmaktadır²¹⁰. Bu yüzden rasyonel kararlarla, karar alma sürecindeki belirsizlik alt seviyelerde tutmakta ve karar süreci üzerindeki kontrol daha fazla olmaktadır²¹¹.

Yönetici karar verme sürecinin her aşamasından başlayabilir. Yani örgütsel karar verme tam rasyonalitenin dikte ettiği doğrusal düzeyde oluşmaz²¹². Bu anlamda Herbert Simon insanın karar vermesinde sınırlı rasyonelliğin, mevcut zaman ve aklın bilgi işleme yeteneği ile sınırlı olacağını vurgulamıştır. Yani alternatifler ve sonuçlar arasında mükemmel tercih, mükemmel bilgi, optimal seçimin, kısacası rasyonel hareket etme yeteneğinin bir sınırı vardır²¹³. Eğer sınırlı rasyonellik söz konusu olursa, tüm faktörlerin göz önüne alınması imkânsızlaşacaktır²¹⁴. Ayrıca zaman tutarsızlığı devamlılık gösterdiği bir süreçte de birey rasyonel karar verememektedir²¹⁵.

Büyük organizasyonlarda yöneticiler rasyonel kararları daha ideal görmektedirler²¹⁶. Ancak bu tam bilgi ile yöneticinin karar vermesinde, nesnel yaklaşımı tamamen mümkün değildir²¹⁷.

²⁰⁷ Erdal Tekarslan, a.g.e., s. 187.

²⁰⁸ Yıldırım ve Özkahraman, a.g.e., s. 168.

²⁰⁹ Chun W. Choo, "The Knowing Organization: How Organizations Use, Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions", **International Journal of Information Management**, 16 (5), 1996, s. 329.

²¹⁰ Amitai Etzioni, "Mixed-Saating: A "Third" Approach to Decision-Making", **Public Administration Review**, 27 (5), 1976, s. 385.

²¹¹ C. Martin Allwood ve Ilkka Salo, "Decision-Making Styles and Stress", **International Journal of Stress Management**, 19 (1), 2012, s. 37.

²¹² Anuradha Tambe ve Venkat R. Krishnan, "Leadership in Decision-Making", **Indiana Management**, 39 (5), 2000, s. 72.

²¹³ James McAlister, "The Disruption Management Model", **Journal of Business Continuity & Emergency Planning**, 5 (3), 2011, s. 235., Subrata Dasgupta, "Multidisciplinary Creativity: The Case of Herbert A. Simon", **Cognitive Science**, (27), 2003, s. 694., Armand Hatchuel, "Towards Design Theory and Expandable Rationality: The Unfinished Program of Herbert Simon", **Journal of Management and Governance**, 5 (3-4), 2001, s. 261.

²¹⁴ Ozden Bayazit, "Use of AHP in Decision Making for Flexible Manufacturing Systems", **Journal of Manufacturing Technology Management**, 16 (7), 2005, s. 817.

²¹⁵ Bora Süslü ve Selahattin Bekmez, "Türkiye'de Zaman Tutarsızlığının ARDL Yöntemi İle İncelenmesi", **BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar**, 4 (2), 2010, s. 86.

²¹⁶ Lowell W. Busenitz ve Jay B. Barney, "Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making", **Journal of Business Venturing**, (12), 1997, s. 13.

²¹⁷ Gregory M. Herek, "Decision Making During International Crises", **Journal of Conflict Resolution**, 31 (2), 1988, s. 203-204.

1.4.3. Sezgisel Karar Verme

Karar verme ya “gerçeğe dayalı” (verilere dayalı) veya “sezgiye dayalı” olacaktır²¹⁸. Sezgi karar verme sürecinin bir parçası ve rasyonel analizler kadar önemli bir etken olarak kabul edilmektedir²¹⁹. Sezgi, “*belli bir durumda saklı olan olasılıkların algılanmasıdır*”. İçinde bulunduğumuz durumu daha iyi algılayabilmemizin yanı sıra, aldığımız kararın potansiyel sonuçlarını tahmin edebilmede kişilere büyük yardımlarda bulunmaktadır²²⁰.

Sezgilerini kullanan karar vericiler, geçmiş olayları hatırlaması daha kolay olacağı için onlar büyük olasılıkla gelecekte olması muhtemel olaylara da hakim olabileceklerdir. Diğer bir deyişle, bir olayla ilgili ihtimallerin kararları, geçmişte oluşan olayların varlığına dayanmaktadır. Genellikle de sık meydana gelen olaylar, bazen meydana gelen olaylara nispeten daha fazla akılda kalmaktadır²²¹. Yani sezgilerini kullanan yöneticiler son derece etkin ve sonuç odaklıdır²²².

Sezgisel düşünenler, problemlere spontane ve esnek yaklaşmaktadırlar. Genellikle fikirleri ve olayları birlikte, ilişkileriyle ve etkileşimleriyle ele alırlar. Tecrübelerine ve sezgilerine dayalı, hızlı kararlar vermektedirler²²³. Bunun için sezgisel karar verme, zihinsel önyargıları içerisine aldığından yönetici problemlere yaklaşımında ve çözümünde risk taşımaktadır²²⁴.

Ünlü psikolog Carl Jung çalışmasında, sezgisini kullanan deneyimli bireylerin özellikle karar verme becerilerine sahip olma eğiliminde oldukları ve başkalarının boyunduruğuna girmediklerini ortaya koymuştur. Bu durum yöneticilerin sezgileri ile

²¹⁸ Susan F. Gupta, “A Framework Development Process to Integrate Cultural Value Dimensions in a Managerial Decision Making Context”, **Journal of Business & Economic Studies**, 18 (1), 2012, s. 47.

²¹⁹ Tat Hon ve diğerleri, “The Role of Intuition in Decision Making: An Empirical Study on Academic Staff in A Malaysian Public University”, **International Conference on Arts, Social Sciences & Technology**, (1-13), Penang Malaysia, 2010, s. 3., Eugene Sadler-Smith, “Cognitive Style and the Management of Small and Medium-Sized Enterprises”, **Organization Studies**, 25 (2), 2004, s. 77., Eugene Sadler-Smith ve Erella Shefy, “The Intuitive Executive: Understanding and Applying ‘Gut Feel’ in Decision-Making”, **Academy of Management Executive**, 18 (4), 2004, s. 77.

²²⁰ Alan Barker, a.g.e., s. 24.

²²¹ Charles R. Schwenk, “The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making”, **Journal of Management Studies**, 25 (1), 1988, s. 43.

²²² Nabie Conteh, “The Hypothesis Testing of Decision Making Styles in the Decision Making Process”, **Journal of Technology Research**, (1), 2009, s. 9.

²²³ Kürşat Özdaşlı ve Burcu Özkar, “Girişimcilerimizin İş Fikri Bulma Yöntemleri ve İş Fikri Bulma Yöntemlerinin Karar Verme Tarzları İle İlişkisi”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 12 (2), 2010, s. 126.

²²⁴ Naresh Khatri, ve H. Alvin Ng, “The Role of Intuition in Strategic Decision Making”, **Human Relations**, 53 (1), 2000, s. 61.

yeni olanakları görebilme yetisine sahip olduklarını ve gelecek duygusu ile kendi kuruluşlarını devamlılığını sağlayan iyi bir vizyona sahip olduklarını göstermektedir²²⁵.

1.4.4. Bağımlı Karar Verme

Bağımlı bireyler başkalarının önerilerine önem vererek, diğer kişilerin doğruyu bileceğine inanırlar. Başkalarının isteklerine bağımlı olmaya eğilimli kişiler, karar verirken eylemlerinin sonuçları hakkında daha iyimserdirler ve değerlendirmelerinde daha az rasyonel olurlar²²⁶. Bu tarz karar verme eğiliminde olan yöneticiler, karar verirken sürekli olarak birilerine ihtiyaç duymaktadırlar.

1.4.5. Çekingen Karar Verme

Çekingen karar verme tarzını uygulayan bireyler, karar vermekten kaçınır, kararları başkalarına bırakma eğilimindedirler. Birey karar verme zorunluluğunu önlemek için her türlü çabayı gösterecektir. Kısa vadede psikolojik rahatın korunması amaç edinilmektedir. Güven eksikliği ile bireyler kendi kararlarını ertelemekte, başkalarına sorumluluğu bırakarak herhangi bir işlem yapmasına gerek kalmadan tatmin edici bir sonuç elde etmeyi ummaktadır. Böylece sorumluluğu bir başkasına devrederek karar vermekten kurtulmaya çalışılır²²⁷.

Hestand'ın 240 girişimcinin bu beş karar verme tarzı üzerine yapmış olduğu çalışmasında; katılımcıların karar verme tarzlarından ikisini ezici bir üstünlükle kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bunlar rasyonel (% 29) ve sezgisel (% 23) karar verme tarzlarıdır. Bunlara en yakın bağımlı (% 21), ani (% 15) karar verme tarzlarını kullanmaktadırlar. Bunlardan en az paya sahip olan ise, çekingen (% 12) karar verdiklerini belirtmişlerdir²²⁸.

²²⁵ Weston H. Agor, "The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decision", **Organizational Dynamics**, 14 (3), 1986, s. 6.

²²⁶ Halis, "Karar Verme..", s. 52., Akıntuğ ve Birol, a.g.e., s. 2.

²²⁷ Ercan Yılmaz ve Vicdan Altınok, "Öğretmen Adaylarının Duygusal Zeka ve Düzeylerinin Karar Vermede Özsayı ve Karar Verme Stilleri Yordama Gücü", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 30 (3), 2010, s. 689., Sengül Hablemitoğlu ve Filiz Yıldırım, "The Relationship Between Perception of Risk and Decision Making Styles of Turkish University Students: A Descriptive Study of Individual Differences", **World Applied Sciences Journal**, 4 (2), 2008, s. 216., Samer Khasawneh ve diğerleri, "Decision-Making Styles of Department Chairs at Public Jordanian Universities: A High-Expentancy Workforce", **Tertiary Education and Management**, 17 (4), 2011, s. 311.

²²⁸ Yana Hestand, "Entrepreneurial Decision Making Styles and Learning Strategies Preferences", Doctor of Education, **Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University**, 2012, s. 53.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNETİCİ KARAR VERME SÜRECİ

Karar verme süre gelen ve sürüp giden sürekli bir işlem, bir süreç ve önemli bir yönetim fonksiyonudur. Bu yönetim fonksiyonu sosyal ve teknolojik gelişmeler ile daha karmaşık hale gelmiştir. Karar verme sürecinin amacı, bireyin kararından memnun olma olasılığını artıracak bir dizi eyleme girmesine yardımcı olabilmektir. Yani karar verme; seçimi, bir eylem planını, tüm süreci ifade eder²²⁹.

Karar süreçlerinin tanımlanması ile ilgili ilk araştırmalara hedef olan kişi Simon'dur. Simon gerçek karar süreçlerinin ne olduğunu bulmaya çalışmış ve iyi kararların alınmasında bir yol olup olmadığını incelemiştir²³⁰. Yani karar verebilmek için birtakım safhaları gerçekleştirmek gerekmektedir. Karar verme eyleminin başarılı olabilmesi ve sürecin düzgün işleyebilmesi için yapılması gereken işlemler vardır. Bu işlemlerin yapılması verilecek kararın doğruluğunu artıracaktır²³¹.

2.1. Karar Sürecinin Öğeleri

Simon ve arkadaşları, yönetimin merkezini karar süreci olarak kabul etmiş diğer süreçlerin ise karara bağımlı olduğunu öne sürmüşlerdir²³². Laroche ise, yöneticilerin

²²⁹ Wenshuai Wu ve diğerleri, "Improved Ahp-Group Decision Making for Investment Strategy Selection", **Technological and Economic Development of Economy**, 18 (2), 2012, s. 301., Rebecca J. Slotegraaf ve Kwaku Atuahene-Gima, "Product Development Team Stability and New Product Advantage: The Role of Decision-Making Processes", **Journal of Marketing**, (75), 2011, s. 97-99., Ethem Gönenç ve John Wolflin, "Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Yönetim ve Karar Verme Süreci, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3 (2), s. 4., Amdrien Ahmed ve diğerleri, "Decision Making in Relation to Personality Types and Cognitive Styles of Business Students", **The IUP Journal of Management Research**, 11 (2), 2012, s. 20., R. Hastie, "Problems for Judgment and Decision Making", **Annual Review Psychology**, 52, 2001, s. 657.

²³⁰ Kostantinos V. Katsikopoulos ve Cherng-Horbg Lan, "Herbert Simon's Spell on Judgment and Decision Making", **Judgment and Decision Making**, 6 (8), 2011, s. 723.

²³¹ M. Fedai Çavuş, "Karar Verme, Karar Destek Sistemleri ve Yönetimsel Etkinlik", **Akademik Bakış (Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi)**, (15), 2008, s. 4.

²³² Nejla Tural, "Rasyonel Karar Kuramı ve Eğitim Yönetimine Uygulanması", **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 21(1-2), 1988, s. 513.

karar ya da kararlar alan kişiler ise, örgüt üyelerinin süreçle ilgili kararlarla kuşatılmış olduklarını belirtmiştir²³³.

İyi karar alıcılar karar almanın kendine özgü bir süreci ve kendine özgü kesin tanımlanmış unsur ve adımları olduğunu bilirler. Karar verme süreci aynı zamanda bir seçim faaliyetidir. İşletmelerin başarısı yapılan bu seçime ve bu seçim sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır²³⁴.

2.1.1. Karar Veren

Karar veren, olması gereken hakkında bazı yargılara sahip olmalıdır. Başka değişle karar veren hem kendi değer yargılarını, hem kararlar ile ilgili olanların değer yargılarını dikkatten uzak tutmamak zorundadır. Karar veren, seçtiği amaç ve araçların, uygulayıcılar ile diğer ilgililer üzerindeki etkilerini görmezlikten gelemmez. Kararı bir yönetici veriyorsa, çıkar gruplarının bu konudaki tutum, düşünce ve tepkilerini dikkate almak durumundadır. Bunu başaran yönetici, kıvamlı (optimal) bir çözüm yolunu, dengeli bir eylem biçimini bulmuş demektir²³⁵.

Karar vermeyi iki şekilde düşünmek mümkündür; kararı vermek ve kararı onaylamak. İlkinde süreci karar verici başlatır, ikincisinde çeşitli öneriler karar vericinin onayına sunulur. Kararları başlatan yöneticiler için aranan nitelikler, önerileri onaylayanlarınkinden farklıdır. Onay ile karar vermek söz konusu olduğu zaman grup içi etkileşimler önem kazanır²³⁶.

2.1.2. Problem

Karar vermeden önce problemin net bir şekilde tanımlanması gerekir²³⁷. John Adair'e göre problem; "*önünüze atılmış engelleyici durum*"dur. Ayrıca Adair

²³³ Herve Laroche, "From Decision to Action in Organizations: Decision-Making as a Social Representation", **Organization Science**, 6 (1), 1995, s. 69.

²³⁴ Peter Drucker ve Joseph Maciariello, **Etkin Yöneticinin Seyir Defteri** (Çev.: Zülfü Dicleli), 1. Baskı, İstanbul: Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş., 2007, s. 179., Senem Besler, "Karar Verme Sürecinin Etkililiği ve Stratejik Uzlaşı", **Amme İdaresi Dergisi**, 42 (2), 2009, s. 89-90.

²³⁵ İnal Cem Aşkun ve Bülent Tokat, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Ekin Basım Yayın ve Dağıtım, 2010, s. 85.

²³⁶ Joseph L. Massie, a.g.e., s. 56.

²³⁷ Nilgün Kutay ve Fatma Tüfekçi, "Yönetimsel Muhasebe Kararlarının Verilmesinde Bir Araç Olarak Promethee Sıralama Yöntemi ve Bir Uygulama", **Verimlilik Dergisi**, (3), 2012, s. 84.

problemin aslında çözümünü içerdiğini, tek yapılması gerekenin verileri yerlerine yerleştirmek olduğunu belirtmiştir²³⁸.

Karar problemleri esasında uygulanabilir seçenekler kümesinden en iyi seçim elde etmekten oluşmaktadır²³⁹. Öyleki karar problemleri, çözümde kullanılan yöntemler ve bulunması gereken çözümlerin durumuna göre farklılıklar göstermektedir. Bu sebeple bir problemi çözmeden önce o problemin ne olduğunun bilinmesi ve aynı zamanda problemin açık bir şekilde anlaşılması için tüm bileşenlerin dikkatle yorumlanması gerekmektedir²⁴⁰.

Yapılan deneylerde bireylerin kayıp ve kazanç içeren problemlerde sorunun düzenleniş biçimine göre farklı cevaplar verdikleri saptanmıştır. Problemi kendilerine göre belirlemekten kaçınan bireyler, alternatiflerin muhtemel kayıplar olarak sunulduğu durumlarda risk alma eğilimindedirler. Buna karşın alternatiflerin muhtemel kazançlar olarak sunulduğu durumlarda riskten kaçınırlar²⁴¹.

Yönetim problem çözme ile ilgili bir konudur²⁴². Bir problemle başa çıkma, büyük ölçüde problem çözücünün özelliklerine bağlıdır²⁴³. Karar alma bir problem çözümü ise; yönetici ne, nerede, nasıl ve niçin sorularına cevap aramaktadır²⁴⁴.

Herbert A. Simon'un karar verme ve problem çözme süreçlerinin karmaşıklığına büyük katkıları olmuştur²⁴⁵. Simon bütün çalışma hayatının temelini problem çözme ve karar verme işi olduğunu belirtmektedir. Karar verme ve problem çözme süreçleri, kavramsal olarak benzerdirler ve her ikisi de bireyin kendi belirlediği ve değerlendirdiği alternatifler içinden yerine getirmek için bir alternatif seçtiği, karmaşık süreçler olarak karakterize edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında karar verme süreci bazı durumlarda

²³⁸ Çiğdem Ünal ve diğerleri, "İlköğretim Sosyal Bilgiler Dergisinde (5. Sınıflar) Problem Çözme Yönteminin Uygulanabilirliği", **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4 (2), 2003, s. 3.

²³⁹ F. Herrera ve diğerleri, "A Model of Consensus in Group Decision Making under Linguistic Assessments", **Fuzzy Sets and Systems**, 78 (1), 1996a, s. 73.

²⁴⁰ Oswald Huber ve diğerleri, "Information Search and Mental Representation in Risky Decision Making: The Advantages First Principle", **Journal of Behavioral Decision Making**, (24), 2011, s. 224., Yılmaz ve Talas, a.g.e., s. 200.

²⁴¹ Alpagut Yavuz, a.g.e., s. 383.

²⁴² Harry Alder, **Bir Lider Gibi Düşünün** (Çev.: Halime Misge Kurşun), 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 71.

²⁴³ Arzu Taşdelen K., "Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Öğretmen Adayları için Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Eğitim Araştırmaları Dergisi**, (16), 2004, s. 118.

²⁴⁴ Sema Dünder ve Özcan Kılıç, "Pazarlama'da Karar Alma: Karar Alma Süreci, Önemi ve Kapsamı", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 23 (1), 1994, s. 174.

²⁴⁵ Werner Ulrich, "The Metaphysics of Desing: A Simon-Churchman 'Debate'", **The Institute of Management Sciences**, 10 (2), 1980, s. 35.

problem çözüme, geleceği yordama ve eldeki verileri değerlendirme gibi tüm bilişsel eylemleri kapsar²⁴⁶.

Bir problemi çözmek, bir güçlüğü gidermek için doğru alternatifini seçmek demektir²⁴⁷. Karar verme daha çok olması muhtemel ya da olmuş problemlere çözüm bulmak amacıyla yapılan faaliyet olduğu için, karar verme ve problem çözme arasında yakın bir ilişki vardır²⁴⁸.

D’Zurilla ve Nezu’ya göre problem çözme, günlük yaşamda karşılaşılan problemlerle başa çıkmanın etkili yollarını bulmayı içeren bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bir süreçtir²⁴⁹. Üstün ve Bozkurt ise, karşılaşılan zorlukları ortadan kaldırmaya ve belirsizliklerin yok edilmeye çalışılması olarak tanımlamaktadırlar²⁵⁰. Problem ne kadar karmaşık ve zor olursa olsun, birey gerekli bilgi ve beceriye sahipse probleme çözüm getirecek en uygun yaklaşımları bulabilecektir²⁵¹. Şayet bilgiler sınırlı ise, bireyin problem çözme etkinliği azalır ve bu kötü kararlar almasına sebep olur²⁵².

Şahin’e göre problem çözme süreci, ‘*problemin farkına varılması ve tanımlanması, amacın belirlenmesi, çözüm seçeneklerinin oluşturulması, çözüm seçeneklerinin değerlendirilmesi, karar verme ve değerlendirmeyi*’ içermektedir²⁵³.

Bireylerin problem çözme zamanı, problem çözme becerileri ve maddi kaynakları da dahil olmak üzere kaynak gerektirir. Şayet örgütsel bağlamda mevcut kaynaklar sorunun çerçevelenmiş şekline uymuyorsa, problem çözme süreci verimsiz

²⁴⁶ Herbert A. Simon, “Decision Making: Rational, Nonrational, and Irrational”, **Educational Administration Quarterly**, 29 (3), 1993, s. 392., Ayhan Enşici ve Nigan Beyazıt, “Tasarım Ekiplerinde Problem Çözme Davranışları”, **İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi**, 10 (2), 2011, s. 122., Cemile Çelik ve Mine Yurdakul, “Hastane Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri: Bir Alan Araştırması”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18 (1), s. 97.

²⁴⁷ Donald H. Wells, **How to be a Successful Manager** (Çev.: Doğan Şahiner), 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayın Tanıtım, 1993, s. 54.

²⁴⁸ Fatma Atıgan, a.g.e., s. 100., Bijan Fazlollahi ve Rustam Vahidov, “A Method for Generation of Alternatives by Decision Support Systems”, **Journal of Management Information Systems**, 18 (2), 2001, s. 231.

²⁴⁹ D’Zurilla ve Nezu (2001), Akt., Zeynep Hamamcı ve Aysel E. Çoban, “Psikodramanın Psikolojik Danışmanların Problem Çözme Becerilerini Algılama Düzeyleri Üzerine Etkisi”, **Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (28), 2009, s. 64.

²⁵⁰ Ahmet Üstün ve Erdoğan Bozkurt, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 11 (1), 2003, s. 14.

²⁵¹ Mehmet Güven, “Yönetim Düzeyleri Açısından Yöneticilerin Sorun Belirleme ve Çözme Performanslarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (3), 2012, s. 76.

²⁵² Siu Y. Chan, “The Use of Graphs as Decision Aids in Relation to Information Overload and Managerial Decision Quality”, **Journal of Information Science**, 27 (6), 2001, s. 418.

²⁵³ Y. Fulya Şahin, “Yönetici Adaylarının Mantıklı Karar Verme ve Problem Çözme Becerileri Düzeylerinin İncelenmesi”, **Eğitim ve Bilim**, 27 (125), 2002, s. 9.

olması muhtemeldir. Bu sebeple esas olan problemle çözüm sürecinde, sorunu çerçeveleme ve sonraki süreçler için belirsizlikleri azaltmaktır. Bunun için problem çözücü bu sorunların çözümünde belirsizlikleri azaltmak için istekli olmalıdır²⁵⁴.

2.1.3. Alternatif (seçenek)

Simon'a göre insan her zaman "en iyi" seçeneğe ulaşmak için uğraşmaz, "iyi" çoğu zaman yeterlidir²⁵⁵. "*Aralarında seçim ve tercih yapılması söz konusu olabilecek şeylere alternatif (seçenek) adı verilir*"²⁵⁶. Seçenekler, karşılıklı birbirlerini dışlayan olaylardır. Diğer bir açıklamayla, seçenekler karşılıklı bağdaşmaz olaylardır. Seçeneklerin ortak noktaları yoktur. Her seçenek ayrı özellikleri kapsar²⁵⁷.

İşletme yöneticisi, belirli amaç veya amaçları gerçekleştirmek üzere sürekli olarak alternatifler arasında tercihler yapmak ve birini seçmek durumundadır. Bu yönden de, öncelikle amaç veya amaçların kesin olarak saptanması ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak seçeneklerin belirlenmesi gerekir²⁵⁸. Bu açıdan bir karar verilirken her zaman birden çok seçenek vardır. Bir amaca varabilmek için eldeki olanak ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli hareket tarzlarının, iyi düşünülerek en uygun olanının seçilmesi ve tercih edilmesi gerekir²⁵⁹.

2.1.4. İrade

İrade; "*bilişi, kapsayıcı, kavrayıcı ve esnek bir tarzda yönetebilmektir*". Kural olarak bir iradenin harekete geçişine seçim sebep olur. Düşünce ve duyguya şekil vererek ve onları kontrol ederek kararları etkiler. Bu yüzden irade karar vermeyi biçimlendiren kontrol faktörüdür. İradenin böyle bir rol oynaması, karar veren, kendini, durumu ve karar sürecinde uyumsuzluk doğuran birbirine zıt kuvvetleri daha iyi anlayıp kavrayabilmeyi sağlar. Böylece karar sürecindeki problemlere açıklık getirilmiş olur²⁶⁰.

²⁵⁴ Stephan Schrader ve diğerleri, "Choice over Uncertainty and Ambiguity in Technical Problem Solving", **Journal of Engineering and Technology Management**, 10, 1993, s. 13-18.

²⁵⁵ Doğan Kökdemir, "Belirsizlik Durumlarında Karar Verme ve Problem Çözme", Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2003, s. 10.

²⁵⁶ Kemal Tosun, a.g.e., s. 308.

²⁵⁷ Şemsettin Bağırkan, **Karar Verme**, İstanbul: Der Yayınları, 1983, s. 7.

²⁵⁸ İsmet Mucuk, a.g.e., s. 382.

²⁵⁹ Cornelius J. König ve Martin Kleinmann, "Individual Differences in the Use of Time Management Mechanics and in Time Discounting", **Individual Differences Research**, 4 (3), 2006, s. 199., Mehmet Öztürk, a.g.e., s. 185.

²⁶⁰ Jack A. Culbertson ve diğerleri, "Administrative Relationship, A. Casebook" (Çev.: Mustafa Tosun), **Amme İdaresi Dergisi**, 1960, s. 144-160., Erdal Tekarslan, a.g.e., s. 193.

2.2. Karar Verme Süreci

Süreç kavramı bir karara varmak için temel bir gereksinimdir²⁶¹. Kararın başarısını da kullanılan bu süreç belirler²⁶². Bu kavramı işletme içindeki tüm faaliyetler için ele aldığımızda, öncelik belirleme ve ilişki kurma zorlukları ortaya çıkabilir. Bu zorlukları aşmanın yolu, süreçlerin anlamlı şekilde sınıflandırılması ve tutarlı bir hiyerarşi içinde yapılandırılmasından geçmektedir²⁶³.

Belirli organizasyonel amaçlar doğrultusunda çıkan olanakları değerlendirmek veya organizasyonel tehditlerle başa çıkmak için mevcut olanlar ve alternatifler arasından seçme sürecine *karar verme süreci* denir²⁶⁴. Başka bir ifadeyle karar verme süreci, çeşitli konular arasında seçim ve yeğ yapmakla ilgili bedensel ve düşünsel çabaların toplamı, herhangi bir iş²⁶⁵, problemlerin çözümünde hedefler koyma ve alternatif yolları değerlendirme gibi bilişsel süreçleri içerir²⁶⁶.

Zamanın etkin karar alma süreçleri üzerine önemli etkisi vardır²⁶⁷. Yönetici olarak karar verme sürecinde zamanınız azsa tek başınıza karar alabilirsiniz. Ancak zamanınız varsa takım arkadaşlarınızın kararlarını alabilirsiniz. Onların konu ile ilgili bilgilerinin derecesi de göreceli olarak onların karar verme sürecine girmelerinde etkili olacaktır²⁶⁸. Eğer karar verme sürecinde kararlar yalnız alınırsa, karar verme süreci; sıkıcı, verimsiz ve genellikle etkisiz kalır²⁶⁹. Bu anlamda karar alma sürecine çalışanların katılmasını sağlamak, örgütsel güven sağlayacaktır. Yani çalışanları karar alma süreçlerine dahil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol

²⁶¹ Richard Luecke, **Harvard Business School Press, Karar Almak** (Çev.: Aslı Özer), Türkiye İş Bankası: Kültür Yayınları, 2008, s. 7.

²⁶² Long Cheng ve diğerleri, “The Effects of Conflict on Conflict on Team Decision Making”, **Social Behavior and Personality**, 39 (2), 2011, s. 190.

²⁶³ Yılmaz Gökşen ve Senem Kılıç “Yönetici Etkinliğinin Sağlanması Sürecinde Karar Destek Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13 (1), 2011, s. 82.

²⁶⁴ Ruhet Genç, **Profesyonel Yöneticinin Yönetim ve Kavramları**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2009, s. 146., Hsin Kao ve diğerleri, “Decision Making Models and Knowledge Management Preferences: Taiwanese Expatriates in China”, **Australian Journal of Business and Management Research**, 2 (4), 2012, s. 2.

²⁶⁵ Oktay Alpugan ve diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1990, s. 211-212., Rana R. Rehman, “Role of Emotional Intelligence on the Relationship among Leadership Styles, Decision Making Styles and Organizational Performance: A Review”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business**, 3 (1), 2011, s. 409.

²⁶⁶ Ayça Köksal ve Esra İşmen G., “Ergenlerde Duygusal Zeka İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki”, **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, (7), 2007, s. 136.

²⁶⁷ Milana M. Parent, “Decision Making in Major Sport Events over Time: Parameters, Drivers, and Strategies”, **Journal of Sport Management**, 24 (3), s. 302.

²⁶⁸ John Adair, “Karar Verme ve Problem ...”, s. 31.

²⁶⁹ Gary B. Cohen, “Strengthen Decision Making by Asking the Right Questions”, **Leader to Leader**, (56), 2010, s. 39.

alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak işgörenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirilebilir²⁷⁰.

Tüm koşullarda “en iyi” olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur²⁷¹. Karar verme sürecinde karar verme mekanizmasında bulunanlar çeşitli risklere sebep olabilecek şu hususları göz ardı etmemelidirler; “*karar alma sürecinde çok acele etmemek, çok geç hareket etmemek, öncelik sıralamasını göz ardı etmemek, yapılan hataların kabullenilmemesi ve karar alma mekanizmasında olanların kimseye danışmaması*” gibi konular çeşitli riskli durumları meydana getirebilmektedir²⁷².

Simon karar verme sürecini; “*tüm olası alternatifleri belirleme, bu alternatiflerin bütün olası sonuçlarını ortaya çıkarma ve bütün bu olası sonuçları değerlendirme*” olarak sıralamıştır²⁷³.

İraz bu süreci; “*amaç tespiti, bu amaçlara ulaşmada muhtemel sorunların tanımlanması, gerekli bilgi ve verilerin toplanması, değerlendirilmesi, alternatif yolların çıkarılması, bu yolların muhtemel sonuçlarının tahmin edilmesi ve bunlardan amaca en uygun olanının seçilmesi*” olarak açıklamıştır²⁷⁴.

Folino ise karar verme süreci iskeleti oluşturmuştur. Bunu; “*verilecek kararı gruplara ayırma, gerçek sorunu belirleme, kararı tanımlama, olası çözümler üretme, seçenekleri değerlendirme ve karar verip uygulama*” şeklinde sıralamıştır²⁷⁵.

O halde iyi bir karar alabilmek için sırasıyla, “*problemin saptanması*”, “*problemi doğuran neden ve unsurların saptanması*”, “*en uygun çözüm yolunun bulunması*”, “*geçici kararı değerlendirme*”, “*kararın verilmesi*” ve “*kararın uygulanması*” yolunun izlenmesi gerekir²⁷⁶. Bu safhalar mutlaka aynı sıradan geçmeyebilir, birbiri içine girmiş olarak da meydana çıkabilir. Bazı karar süreçleri tam değildir, yani bütün safhaları içerisine almazlar²⁷⁷. Koçel bu safhaları şu şekilde ele almıştır:

²⁷⁰ Muhsin Halis ve diğerleri, “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Alatoo Academic Studies*, 1 (1), 2006, s. 73-80.

²⁷¹ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeylerde Kararlara Katılmak İsterler”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (2), 2005, s. 33.

²⁷² Dawson (1995: 168), Akt., Abdurrahim Emhan, “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (21), 2007, s. 215-216.

²⁷³ Pomerol ve Adam, a.g.e., s. 649.

²⁷⁴ Rıfat İraz, “Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 2004, s. 415.

²⁷⁵ David F. Folino, *Etkili Karar Verme* (Çev.: E. Sabri Yarmalı), İstanbul: Hayat Yayınları, 2003, s. 9.

²⁷⁶ Serdar Küçükberksun, a.g.e., s. 18-19.

²⁷⁷ Tekarslan, a.g.e., s. 185.

Şekil 2.1. Yöneticilerin Karar Verme Süreci

	1.safha	2. safha	3. safha	4.safha	5. safha	
VERİ	Amaç	Amaç ve	Alternatif	Alternatifleri	Seçim	
	Belirleme	Sorunları	Belirleme	İrdeleme ve	Kriterini	
BİLGİ	veya Sorun	İrdeleme /		Değerleme	Belirleme	KARAR
	Tanımlama	Öncelik			ve Seçim	
DATA		Belirleme			Yapma	

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik – Modern – Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Yayınları, 2005, s. 82.

Yöneticiler değişik ölçülerde yeteneklere sahiptirler ve karar vermede yeteneklerinin en yüksek olduğu hususlara aşırı derecede önem verme eğilimindedirler. Bu nedenle, karar verme sürecinin her evresinin tam olarak kavranması, yöneticilerin kendi noksanlarını anlamalarını yani hangi hususlarda becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini ya da hangi hususlarda başkalarına danışmaları gerektiğini anlamaları bakımından yararlıdır²⁷⁸.

2.2.1. Karar Vermede Amaçların Belirlenmesi veya Sorun Tanımlama

Karar verme sürecinde amaçların veya sorunların açık bir şekilde belirlenmiş olması gerekir. Çünkü bu amaçlar ya da sorunlar doğrultusunda harekete geçilecektir. Günümüzde bilgi ve bilginin kullanımındaki artış, kuruluşların karar sürecindeki faaliyetlerini geliştirmiştir. Bilginin yanında karar vericinin deneyimleri, yetenekleri, farkındalığı, yönetsel güveni, motivasyon kriterlerinin çeşitlenmesi, yetki vermesi, toplantıları ve iletişim seçenekleri de amaçlarını belirlemede karar verme sürecine önemli katkılarda bulunmuştur²⁷⁹. Bu açıklamalar karar verme mekanizmasının birçok yeni özelliğe sahip bir sistem olduğunu ortaya çıkarmaktadır²⁸⁰.

²⁷⁸ William H. Newman, **Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare** (Çev.: Kenan Sürgeç), 3. Baskı, Ankara: TODAİE, 1970, S. 135.

²⁷⁹ Zainab A. Mohsen ve diğerleri, "The Significance of Knowledge Management Systems at Financial Decision Making Process", **International Journal of Business and Management**, 6 (8), 2011, s. 130-133., J. Richard Harrison ve James G. March, "Decision Making and Postdecision Surprises", **Administrative Science Quarterly**, 29 (1), 1984, s. 26., Stephen A. Stumpf ve Manuel London, "Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process", **Academy of Management Review**, 6 (4), 1981, s. 542., Gretchan M. Spreitzer ve Aneil K. Mishra, "Giving up Control Without Losing Control: Trust and its Substitutes' Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making", **Group & Organization Management**, 24 (2), 1999, s. 159., Joseph T. Straub, **Delegating Work** (Çev.: E. Sabri Yarmalı), Atak Yöneticinin Rehberi, İstanbul: Hayat

2.2.1.1. Amaç Belirleme

Amaç gelecekte ulaşılmak istenen durumu ifade eder. Amaç belirleme belirli değişkenler itibariyle, gelecekte nerede, hangi durum ve konumda, hangi büyüklükte olunmak istendiği bugünden belirlenir. Amaç belirleme, karar süreci için tayin edici bir öneme sahiptir. Çünkü karar sürecinin diğer safhaları belirlenen amaçlar doğrultusunda ele alınacaktır²⁸¹.

Amaç ve bu amaçların neler olduğunu belirlemek için yöneticinin zamanı iyi planlaması gerekmektedir²⁸². Çünkü zamanı iyi planlamamak, diğer bir ifadeyle hedeflerin belirsizliği, önceliklerin olmayışı; zamanı kullanma konusunda başarısızlıklara neden olabilir²⁸³. Ayrıca zamanı iyi planlamak hızla ilgili bir şey değil, etkili olmakla ilgilidir. Burada üzerinde düşünülmesi gereken nokta bireyi daha etkili olmaktan alıkoyan engellerin neler olduğunu ortaya koymaktır²⁸⁴.

Karar verme sürecinde amaç ve hedeflerin belirlenmesi süreçteki en önemli girdiyi oluşturur, burada esas olan hedefin gerçekleşmesini sağlayacak bir kararı alabilmektir. Bu karar verme görevi farklı örtülü amaçlar veya hedefler getirecektir. Karar vericinin karar duyguları bu durumla alakasız olsa bile, bu örtülü amaçlar da karar verme sürecini etkileyecektir. Karar sürecinin girdileri ise, işlenmemiş bilgilerden oluşan veriler olabileceği gibi işlenerek bilgiye dönüştürülmüş veya üst bilgi niteliği kazandırılmış unsurlar da olabilir²⁸⁵.

Yöneticilerin ve takım üyelerinin sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmiş olmalıdır. Açıklıktan kasıt amaçların net bir şekilde ifade edilmesidir. Çoğu zaman ana amacın net bir şekilde belirlenmiş olması, takımsal amaçların belirlenmemesi sonucu,

Yayıncılık, 1999, s. 37., George P. Huber, “A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making”, **The Academy of Management Review**, 15 (1), 1990, s. 55., Emanuele Invernizzi ve Stefania Romenti, “Strategic Communication and Decision-Making Processes Toward the Communication Oriented Organizations”, **Academicus International Scientific Journal**, (3), 2011, s. 17.

²⁸⁰ Kristinn R. Thorisson, “Real-Time Decision Making in Multimodal Face-to-Face Communication”, **Autonomous Agents & Multiagent Systems / International Conference on Autonomous Agents**, 1998, s. 22.

²⁸¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, İstanbul Beta Yayınları, 2005, s. 84.

²⁸² Marion E. Haynes, **Personel Time Management** (Çev.: Yaşar Bülbül), İstanbul: Alfa Basım Yayım DAĞITIM San. ve Tic. Ltd. Şti., 1999, s. 29.

²⁸³ Edip Örucü, “Farklı Sektörlerde Faaliyetini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 6 (20), 2007, s. 123.

²⁸⁴ İsmail Efil, a.g.e., s. 117.

²⁸⁵ Doğan Tuncer ve diğerleri, a.g.e., s. 151., Rajagopal Raghunathan ve Michel T. Pham, “All Negative Moods are not Equal: Motivational Influences of Anxiety and Sadness on Decision Making”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 79 (1), 1999, s. 59.

bireyler yetkilendirilmiş olsa bile bu ana amaçlara ulaşılmasını mümkün kılmamaktadır. Başarılı takım temelli örgütler, hangi sorumlulukların takımlar tarafından yerine getirileceğini ve hangi hızla yerine getirileceğini belirten temel bir plana sahiptirler. Bu planlar aynı zamanda hangi takım üyelerinin hangi sorumluluklar etrafında organize olacaklarını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak hem takımlar hem de yöneticiler örgütsel zaman çizelgelerine göre sorumluluk transferi yaşayacaklardır²⁸⁶. Bu açıdan organizasyon ortamında sorumluluk, çalışma, ilerleme ve büyüme yöneticiler için maksimum fırsatlar ve istenen sonuçlar oluşturacak ve yöneticilerin memnuniyetini artıracaktır²⁸⁷.

2.2.1.2. Sorun Tanımlama

Yöneticiler çeşitli düzeylerde tekrarlanan sorunlarla karşı karşıyadırlar²⁸⁸. Öyleyse bugünkü yönetim sanatının temelinde belki de hangi kararların alınması (sorun nedir) gerektiğini belirlemek vardır²⁸⁹. Bu sebeple karar süreci sorunu tanımlama ile başlar ve aksiyon (hareket) ile son bulan bir dizi etkinlikten oluşur²⁹⁰.

Bir yönetim sorununun tanımlanması, çözümler aramak için karar vericiyi motive eder²⁹¹. Öyleki karar veren bireyler, çevrede karar verilmesini gerektiren değişiklikleri ya da yeni koşulları bulmak için iktisadi, siyasi, toplumsal, teknik alanları incelerler. Böylece örgütle ilgili çözülecek sorunlar olup olmadığını araştırırlar²⁹². Burada sorunun saptanması amaçları ifade eder. Belirlenen sorun amacın önemini gösterir. Eğer bir amaç yoksa sorun da yok demektir²⁹³.

Yönetim faaliyetinde sorun saptanmasının önemli bir önemi vardır. Çünkü çeşitli nedenlerle doğru sorunu belirleyememek zaman ve kaynak kaybına neden olacaktır. Sorun, yöneticiyi harekete geçmeye zorlayan durumdur. Ancak yaşanan

²⁸⁶ Mehmet İnce ve diğerleri, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (11), 2004, s. 433.

²⁸⁷ Michael L. Moore, “Learning Times: A Key Factor in Managerial Personnel Decisions”, **Human Resource Management**, 11 (2), 1972, s. 40.

²⁸⁸ Curtis H. Jones, “The Money Value of Time”, **By Gina Imperato**, (31), 1999, s. 96.

²⁸⁹ H. Justin Davitson ve Robert M. Trueblood, “Karar Almaya Dönük Muhasebe” (Çev.: Davut Aydın), **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, 10 (1), 1974, s. 195.

²⁹⁰ Paul C. Nutt, “Types of Organizational Decision Processes”, **Administrative Science Quarterly**, 29 (3), 1984, s. 415.

²⁹¹ David J. Fritzsche, “A Model of Decision-Making Incorporating Ethical Values”, **Journal of Business Ethics**, 10 (11), 1991, s. 846.

²⁹² Oğuz Onaran, a.g.e., s. 83.

²⁹³ Rıfat Üstün, “Maliyet Verilerinin Yönetim Kararlarında Kullanılması”, **Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Yıllığı**, Baskı: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1991, s. 2.

durum bir sorun değil de bir başka sorunun göstergesi de olabilir²⁹⁴. Bu açıdan astlar, sorunun tanımlanması ve sorunun ayrıntılı olarak incelenmesi aşamasında karara katıldığında, işbirliği geliştirmek ve astların daha sonraki karar verme süreci basamaklarına katılımını da sağlamaktadır²⁹⁵.

Bir veya daha fazla sorun, astlar üzerinde eşit etkiye sahip olursa kullanılan karar sürecinde, karar ya da kararları etkilemek için eşit fırsatlar sağlayacaktır²⁹⁶. Yani her sorun aynı zamanda bir fırsattır. Yönetici ortaya çıkan her sorunda, kendi eksik yanlarını, problemlere neden olan unsurları ve daha sonraki dönemler için tecrübelerinden yararlanabileceği fırsatları değerlendirebilme olanağı oluşturmaktadır.

Mesela işletmenin ürettiği mallara karşı olan talep düşük olabilir. Bu işletmede bazı sorunlar oluşturabilir. Fakat daha önemlisi bu sorunu oluşturan nedenleri incelemektir. Fiyatların yüksek oluşu mu, yoksa malın kapasitesi mi ya da kuvvetli rakiplerin fiyat politikası mı sorun oluşturuyor, bunun incelenmesi gerekir. Ayrıca sorun bulduktan sonra bu sorunu ortaya çıkaran nedenleri bulmak kolay değildir²⁹⁷.

Güven, yöneticilerin sorun belirleme boyutları ile ilgili yapmış olduğu çalışmada, “bir sorunu algılamada yetersiz kaldığımız oluyor mu?” sorusuna katılımcıların büyük bir kısmı % 57,1’i “çok az” cevabını verirken, “yanlış karar verdiğinizde daha sonra karar verme konusunda isteksiz davranıyor musunuz?” sorusuna % 46,2’si yine “çok az” cevabını vermiştir. Yine “astlarınızdan destek alır mısınız?” sorusuna % 30,8’i “orta” derecede seçeneğini işaretlemiştir²⁹⁸.

2.2.1.3. Karar Verme ve “Çerçeveleme” (Framing) Etkisi

Yöneticilerin kişisel değerleri onların problem çözümünde ve kararlarında etkilidir²⁹⁹. Mesela Leykin ve DeRubeis bireyler üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda, bireylerin psikolojik koşulları ile karar verme süreçleri arasında ilişkinin

²⁹⁴ Doğan Tuncer ve diğerleri, a.g.e., s. 148.

²⁹⁵ Cevat Celep, “Okullarda İşbirlikçi Karar Verme ve Yöneticinin Rolü”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, (8), 1996, s. 49.

²⁹⁶ Victor H. Vroom ve Arthur G. Jago, “Leadership and Decision Making”, **Decision Sciences Institute from Decision Sciences**, 5, 1974, s. 328.

²⁹⁷ İnan Özalp, **İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu**, Eskişehir: Bayteş Yayıncılık, 1983, s. 93.

²⁹⁸ Güven, a.g.e., s. 79.

²⁹⁹ Richard M. Hodgetts, Canan Çetin (Ed.) “Karar Almanın Temel Kuralları”, **Management: Theory, Process and Practice** (Çev.: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu) içinde (169-191), 2. Baskı, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s. 172., Atılhan Naktiyok, “Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 16 (3-4), s. 168.

mevcut olduğunu ortaya koymuşlardır³⁰⁰. Zaman açısından da, zaman ve algılar karar vermenin ayrılmaz bir parçasıdır. Çünkü herhangi bir seçim zamansal çerçevede gerçekleştirilmekte ve gelecekteki tercihleri ve sonuçların değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır³⁰¹.

Beklenen Fayda Kuramı'na göre karar parametreleri aynı kalmak koşulu ile karar problemi nasıl sunulursa karar seçiminin değişmeyeceği varsayılmaktadır. Bilişsel araştırmalara Kahneman ve Tversky'nin KT Beklenti Teorisi temel karar parametreleri değişmemekle birlikte problemin sunulmasına (problemin sunum çerçevesi) ve ifade ediliş biçimine göre insanların yanıtlarının da değiştiğini göstermektedir. Problemin kazanç ya da kayıp olarak sunulmasına bağlı olarak aynı durumlar için insanların farklı reaksiyon göstereceğini öne sürmektedir³⁰².

Yerinde ve doğru karar verebilmek için kişinin önce seçenekleri algılayabilmesi, seçenekler hakkında stratejik düşünebilmesi, sonra da kendi gereksinimleri ile seçenekler arasındaki ilişkiyi kurabilmesi gerekmektedir³⁰³. Yani karar vermede çerçeveleme etkisi, bir sorunun tanımlanma şekli (seçilen kelimeler, vurgu, ifade tarzı, bilgi ve verinin takdim şekli vs.) kişileri başlangıçta farklı tutum ve algıya sevkeder; dolayısıyla kişilerin çözüm alternatiflerini etkiler. Bu etki özellikle, risk koşullarında insanların karar verme davranışı üzerinde etkili olmaktadır³⁰⁴.

2.2.2. Karar Vermede Amaç ve Sorunları İrdeleme / Öncelik Belirleme

Sorun oluşturan konuyu incelemekle beraber, sorunun ortaya çıkış nedenini incelemekte yarar vardır. Çünkü sorunun ortaya konması ile bu sorunun ne olduğu öğrenilebilir³⁰⁵. Ayrıca yönetici sorunun nedenini ve durumlarını iyi analiz ederse bunu geçmişe taşıyabilir. Yani geçmişte yaşanan benzeri sorunların çözüm yollarını, eğer sorun büyürse zararlarını önceden kestirip daha etkili ve olumlu kararlar verebilir³⁰⁶.

³⁰⁰ Yan Leykin ve Robert J. DeRubeis, "Decision-Making Styles and Depressive Symptomatology: Development of the Decision Styles Questionnaire", **Judgment and Decision Making**, 5 (7), 2010, s. 511.

³⁰¹ Corinna E. Löckenhoff, "Age, Time, and Decision Making: From Processing Speed to Global Time Horizons", **Annals of the New York Academy of Sciences**, 1235 (1), 2011, s. 44.

³⁰² Serpil Tomak, "Girişimci Hevristikleri: Bir Kavramsal Çözümleme", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10 (2), 2009, s. 156-157.

³⁰³ Robin Cooper ve Robert S. Kaplan, "Measure Costs Right: Make the Right Decisions", **Harvard Business Review**, 66 (5), 1988, s. 102., M. Ali Çakır, "Bir Mesleki Grup...", s. 10.

³⁰⁴ Tamer Koçel, a.g.e., s. 89.

³⁰⁵ Oktay Alpugan ve diğerleri, a.g.e., s. 212.

³⁰⁶ Metin Arslan, a.g.e., s. 126.

Önemli işlere öncelik verebilmek, amaç ve hedefler belirlemek ve onlara odaklanmak, sonuca giden yolda atılan çok büyük bir adımdır ve sonuca ulaşmakta başarı için şarttır³⁰⁷. Bu açıdan amaçlarla yönetim süreci, örgüte uzun ve kısa vadeli hedeflere erişmede kontrol imkânı sağlar³⁰⁸. Hedefin akıllık ölçütünü ele alan Mentor ise; belirli, ölçülebilir, elde edilebilir, gerçekçi ve belirli bir zaman dilimine bağlı hedeflerin oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır³⁰⁹.

Zamanı etkili ve verimli kullanmak isteyen yöneticiler yapmaları gereken faaliyetleri listelemeli ve önemlerine göre önceliklerini tespit etmelidir³¹⁰. Bu açıdan yöneticilerin önemli işler üzerinde alması gereken kararları da buna göre belirlemelidir. Yöneticilerin işlerin önceliklerini belirleme ve sıralaması tablo 2.1.'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Yöneticilerin İşlerin Önceliklerini Belirlemesi ve Sıralaması

A öncelikli işler	B öncelikli işler	C öncelikli işler	Önceliği olmayan işler
Hem önemli, hem de acil olan işler	Önemli ancak acil olmayan işler	Acil ama önemli olmayan işler	Ne önemli, ne de acil işler
En kısa zamanda yerine getirilmesi gereken işlerdir. Zamanın iyi planlanması gerekir.	Zaman ve enerji yatırımı isteyen işlerdir. Planlama ve hazırlık gerektirir.	Zamanı başkaları için harcar. Bu zaman en aza indirilmeli, yönetici hayır diyebilmeli veya devretmelidir.	Yöneticinin bu işlerden kaçınması gerekir. Çünkü bu işler de boş yere harcanan zaman söz konusudur.

Kaynak: (1) Covey 1998' den Akt. Sema Süvarioğlu, “Zaman, Yaşam Yönetimi” Esra Aslan (Ed.), **Örgütte Kişisel Gelişim**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002, s. 383-385.

(2) Alptekin Sökmen, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayınları, 2010, s. 393.

Örgütsel düzeyde rehberlik yapan kişilerin; üstleri, astları, uzmanları ve arkadaşları vardır³¹¹. Yöneticilerin yaptıkları işlerle ilgili önemli bir özelliği kendi

³⁰⁷ Münevver Kaykanacı, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 11 (1), 2003, s. 138., M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 11. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi, 2009, s. 117.

³⁰⁸ Gürhan Uysal, “Başarılı Bir Yönetici Olmada Anahtarlar”, **Sayıştay Dergisi**, (42), 2001, s. 38.

³⁰⁹ Pocket Mentor, **Harvard Business School Pres** (Çev.: Melis İnan), Hedefler Belirlemek, İstanbul: Optimist Yayınları, 2010, s. 22-23.

³¹⁰ Mehmet Deniz ve diğerleri, “Yönetici Performansını Değerlendirmede İki Önemli Değişken: Planlama Tutumu ve Denetim Zamanı”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18 (1), 2008, s. 180.

³¹¹ John Leaptrott ve Michael McDonald, “The Conflict Between Work and Family Roles: The Effects on Managers' Reliance on Information Sources in Dealing With Significant Workplace Events”, **Journal of Behavioral Studies in Business**, 2, 2010, s. 4.

faaliyetlerinin süresidir³¹². Bu anlamda bir yönetici, zamanını kısa dönemli işlerin yapılmasına değil, bu işlerin uzun zaman alacak şekilde yapılmasını önleyecek uzun dönemli sistemlerin kurulmasına harcar. Bu açıdan yönetici, zamanı işleri doğrultusunda kendisi yapmak için değil, işlerin delegasyonunda, kişileri sisteme entegre etmek için kullanır³¹³.

Yöneticiler farklı işler yapar ve üstlenirler. Yönetimsel işlerinin çoğu, bilgi sahibi olunan rutin ve yenilikçi faaliyetlerin karışımından oluşmaktadır³¹⁴. Birçok yönetici; işleri doğru yapmayı – doğru işler yapmaya, problemleri çözmeyi – alternatifler oluşturmaya, parayı tasarruf etmeyi – onu en iyi şekilde kullanmaya, sorumlulukları yerine getirmeyi – sonuç almaya, masrafları düşürmeyi – kârı artırmaya tercih ettikleri görülmektedir³¹⁵. Doğru bir karardaki bu süreç ve sonuçları ise kararın; ‘‘katılımcı, esnek ve adil olması’’ belirler³¹⁶.

Burada karar verme sürecinde çalışanların katılımını arttırmak ve örgütsel amaçlara bağlılıklarını geliştirme yolları vardır³¹⁷. Yani kararın katılımı gerçekleştirilmesi, çalışanların memnuniyetini ve moralini artıracak, çalışanların kendi üst düzey ihtiyaçlarını yerine getirmelerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede yeteneklerini tam anlamıyla kullanabilecekleri bir ortam sağlanabilecektir³¹⁸.

Karar bir sorunun çözme amacını güder. Bu nedenle sorunun ne olduğunu, önemini, kapsamını, etki ve sonuçlarını açıkça bilmek gerekir. Sorun açık seçik ortaya konamazsa, alınacak kararın bu sorunu çözmekten çok, daha da ağırlaştırma olasılığı ortaya çıkar. Çoğu kez sorunun gerçek nedenleri bilinemediğinden, sonradan bulunacak çözüm yollarından olumlu sonuçlar alınamamaktadır. Bu durumda yönetici; uzman, kurmay ve danışman dediğimiz kişilerden yardım almalıdır³¹⁹.

³¹² Titus, Oshagbemi, ‘‘Management Development and Managers’ Use of Their Time’’, **Journal of Management Development**, 14 (8), 1995, s. 29.

³¹³ Hasan Tutar ve Cumhur Erdönmez, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s. 181.

³¹⁴ Ronald N. Askenas ve Robert H. Schaffer, ‘‘Managers can Avoid Wasting Time’’, **Harvard Business Review**, 60 (3), 1982, s. 99.

³¹⁵ Laurence J. Peter, **Peter’in Reçeteleri** (Çev.: Melih Ölçer), 1. Baskı, Ankara: Bilgi Yayınları, 1984, s. 184., Sema Süvarioğlu, a.g.e., s. 384.

³¹⁶ Chyleen A. Arbon ve diğerleri, ‘‘Compressed Workweeks-Strategies for Successful Implementation’’, **Public Personnel Management**, 41 (3), 2012, s. 392.

³¹⁷ Marian Nastase, ‘‘Leadership and Management of Change During A Crisis Time’’, **Economic Series**, 1 (10), 2010, s. 46.

³¹⁸ Joel K. Leidecker ve James L. Hall, ‘‘A New Justification for Participative Management’’, **Human Resource Management**, 13 (1), 1974, s. 28.

³¹⁹ İnal Cem Aşkun ve Bülent Tokat, a.g.e., s. 86.

Kararlarla ilgili bu sorunlarda Pareto İlkesi önemli etkiye sahiptir. Pareto Diyagramı; yükseklikleri, sorunun etkilerini veya sıklığını gösteren sütunların yan yana sıralanması ile oluşturulur. Bu şemada sorunun çoğuna sebep olan belirli birkaç nedeni tanımlamak için 80/20 kuralı uygulanır. Bu kural, problemin yaklaşık olarak % 80'inin sebeplerinin % 20'sinden kaynaklandığını ifade eder³²⁰. Bu durumda yöneticinin almış olduğu ya da almaya çalıştığı herhangi bir karar veya çözmüş olduğu ya da çözmeye çalıştığı herhangi bir problem ve bu problemlerin (sorunun, önceliklerin, kararların, sebeplerin, sonuçların) amaçların yüzde kaçına etki ettiğinin, ya da yüzde kaçını oluşturduğunun tespit edilebilmesi oldukça önemlidir.

2.2.3. Karar Verirken Alternatif Belirleme

Bir organizasyonun politikası, karar verici tarafından kabul kararı alternatifler üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir³²¹. Yani örgütte eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir. Bu etkinin derecesi çözüm alternatiflerinin dikkatle değerlendirilmesi ve en uygun olanının seçilmesine bağlıdır³²². En uygundan amaç, en etkin ve en ucuz olanıdır. Aralarında seçim ve tercih olanağı bulunan bu çeşitli yollardan (alternatifler) en uygununu bulmak da çok zor olabilir. Çünkü önce, bulunabilecek bütün çözüm yollarını, yani tedavi, olanak ve araçlarını bilmek onlardan haberdar olmak gerekir³²³. Ayrıca yöneticiler karmaşık senaryolar içinde birçok karar almaktadır. Bunun için yönetici, stratejik alternatifleri de göz önünde bulundurmalıdır³²⁴.

Burada karar verici genellikle, tek bir alternatif yerine daha fazla seçenекle karşı karşıyadır³²⁵. Yani kararların çoğunda ikiden fazla alternatif vardır. Yöneticiler alternatifleri ne kadar arttırsalar seçim o kadar kolay olur. Alternatifler arttıkça karar

³²⁰ Arcaro (1995: 108), Akt., Mahmut Sağır ve Süleyman Göksoy, “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Problemlere Karşı Bilimsel Problem Çözme Süreç ve Tekniklerini Uygulama Düzeyleri”, **Turkish Journal of Education**, 1 (1), 2012, s. 5.

³²¹ Fritzsche, a.g.e., s. 846.

³²² Kıranlı ve İlğan, a.g.e., s. 151.

³²³ Kemal Tosun, a.g.e., s. 330.

³²⁴ Alberto Carneiro, “The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, 5 (4), 2001, s. 360.

³²⁵ J.A.V. Paniagua ve J. Martinez Crespo, “Decision Making Methodology to Support the Project Implementation of Knowledge Management in Business”, **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management**, (2), 2012, s. 906.

vermek için gerekli olan zaman ve çaba da artacaktır. Bunun için karar verici eylemler hakkında yeni yöntemler belirleyip uzlaşma sağlamalıdır³²⁶.

Geçmiş problemlerin tanımlanıp, tanılandığı zamanki boyutudur. Şimdiki zaman, alternatiflerin formüle edildiği ve seçeneklerin faaliyet planlarına göre düzenlendiği noktadır. Gelecek ise, kararların uygulanacağı çıktılarının göz önüne alarak değerlendirileceği zaman dilimidir³²⁷. Yani şimdiki zaman, kişilerin varlığı ile iç içe onların geçmiş ve gelecekleri ile bağlantılı olup onlardan ayrı tutulamayanlardır³²⁸.

Yöneticilerin uygun seçenekleri inceleme olasılığı, kararlarla ilgili sürecin bir fonksiyonu olabilir³²⁹. Bunun için karar vericiler alternatifler arasından seçim yaparken birden fazla kriteri dikkate alarak birbiri ile çelişen amaçları en etkin şekilde gerçekleştiren seçeneği bulmak zorundadır³³⁰. Ayrıca yönetici alternatif belirlerken astlarının veya çalışanlarının da fikirlerinden faydalanmasını bilmelidir. Bu noktada ‘‘Beyin Fırtınası Tekniği’’ alternatifler ve amaçlar için önemli etkilere sahiptir.

Beyin fırtınası toplantıları katılımcıların birleşmesiyle, bir fikir üretimi sağlanmaktadır³³¹. Başka bir ifadeyle, beyin fırtınasına dayalı karar verme, örgütsel önceliklerin sistemli düşünülerek belirlenmesini ifade etmektedir. Örgütün yeni fikirler ve zenginlik üretmesinin en kestirme yollarından olan bu etkinlikler, örgütsel amaçların en üst düzeyde kabul edilmesine zemin hazırlayacaktır. Örgütün bir bütün olarak elde edeceği ortak akıl, yöneticilerin kendi başlarına belirledikleri yöntemlerden daha etkili olacaktır³³².

Beyin fırtınası yaratıcılık ve yaratıcı problem çözme ile ilgili en çok bilinen ve kullanılan bir terim haline gelmiştir³³³. Yaratıcılık, bilgiyi yeni düşünce kalıpları yaratmak amacıyla, özgür düşünebilme ve esnek davranabilme durumudur. Bu durum

³²⁶ Fatma Atıgan, a.g.e., s. 102., Mariam H. A. Allahyani, ‘‘The Relationship Between Cognitive Dissonance and Decision-Making Style in A Sample of Female Students at the University of Umm Al Qura’’, **Educating**, 132 (3), 2012, s. 645.

³²⁷ Richard M. Hodgetts, a.g.e., s. 170.

³²⁸ Jennifer M. George ve Gareth Jones, ‘‘The Role of Time in Theory and Theory Building’’, **Journal of Management**, 26 (4), 2000, s. 660.

³²⁹ James W. Dean ve Mark Sharfman, ‘‘Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness’’, **Academy of Management Journal**, 39 (2), 1996, s. 369.

³³⁰ Filiz Ersöz ve Mehmet Kabak, ‘‘Savunma Sanayi Uygulamalarında Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Literatür Araştırması’’, **Savunma Bilimleri Dergisi**, 9 (1), 2010, s. 98.

³³¹ Nicholas W. Kohn ve Steven M. Smith, ‘‘Collaborative Fixation: Effects of Others’ Ideas on Brainstorming’’, **Applied Cognitive Psychology**, 25 (3), 2010, s. 365.

³³² Thompson ve Yare (2004: 6), Akt., Yahya Fidan, ‘‘Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış’’, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, (1), 2010, s. 8.

³³³ Scott G. Isaksen ve John P. Gaulin, ‘‘A Reexamination of Brainstorming Research: Implications for Research and Practice’’, **Gifted Child Quarterly**, 49 (4), 2005, s. 315.

çoğu kez uyarıcı yöntemlere ihtiyaç duyar. Verileri akıllıca kullanmada, düzenlemede, işletmelerin iç ve dış çevresindeki belirsizliklere yardımcı olmakta, zamanın sınırlı olmasında, karar verme konusunda oluşan baskılarda esnek yaklaşımlarla problem çözümünü gerçekleştirip ortaya özgün bir ürün koymaktadır. Aynı zamanda ifadelerde akıcılık yaratıcılığın doğasında bulunmaktadır³³⁴.

2.2.4. Alternatifleri İrdeleme ve Değerleme

Yöneticilerin yapmış oldukları eylemlerinin etkinliği onların karar sonuçları ile değerlendirilerek elde edilir³³⁵. Bunun için yönetim ve yönetici düzeyindeki birey, sadece alternatifler değerlendirip aralarında seçim yapmak için değil, aynı zamanda olası eylemleri gündemine alarak ihtiyaçlar dahilinde kararlar alıp bunu geleceğe taşımak için faaliyette bulunmaktadır³³⁶. Yani bir dizi gerçekçi alternatif belirlendikten sonra her olası seçeneğin ne gibi riskler içerdiğini ve ne anlama geldiğini, ayrıca bu alternatiflerin uygulanabilirliği değerlendirilmelidir³³⁷.

Yönetici burada birkaç alternatif üzerinde durabilir, ancak çok ihtiyatlı davranarak her türlü olasılığı dikkate aldıktan sonra en son anda kararını belirtebilir³³⁸. Yönetici alacağı karardaki riskler ve beklenen sonuçlar arasındaki ilişki de, her bir alternatifin değerlendirilmesi ile ilgilidir³³⁹. Zira önemli olan riskleri en alt seviyede tutarak doğru alternatifi doğru zamanda belirleyip, olumlu sonuçlar elde etmektir.

Saleem vd., karar vermede zaman baskısını ele almışlar. Bu baskıda iki unsurun önemi üzerinde durmuşlardır. Bunlardan birincisi, karar vericinin karar stratejileri (karar kurallarına ve sezgisel kararlara göre), zorunlu şartlarda üstün olduğu kabul etmişlerdir. Diğeri ise, karar verici sonuç olarak alternatifleri karşılaştırarak, bunlara göre kanıtlara

³³⁴ Tony Buzan ve diğerleri, **Akıllı Lider** (Çev.: Serdar Uçan), 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s. 40., Ebru Yıldırım, “Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi**, (12), 2007, s. 113., Fatih Töremen ve Sinan Yörük, “Eğitim Örgütlerinde Yaratıcılığın Geliştirilmesi Bağlamında Yönetici Rollerini”, **EKEV Akademi Dergisi**, 8 (21), 2004, s. 267.

³³⁵ Magdalena Adamus ve Piotr Markiewicz, “Psycho-Physical Factors of the Decision Making Process”, **Intellectual Economics**, 6, 3 (15), 2012, s. 366.

³³⁶ Herbert A. Simon, “Organizations and Markets”, **The Journal of Economic Perspectives**, 5 (2), 1991, s. 32.

³³⁷ Richard Luecke, a.g.e., s. 9.

³³⁸ Yıldız Kuzgun, “Meslek Seçiminde Kararsızlık”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 19 (1), 1986, s. 218.

³³⁹ Eugen Rotarescu, “Alternative Selection Under Risk Conditions in Human Resources Training and Development Through the Application of the Estimated Monetary Value and Decision Tree Analysis”, **Revista Academiei Fortelor Terestre**, 4 (60), 2010, s. 469.

dayalı nihai bir karar oluşturduğunu vurgulamışlardır. Sonuç olarak ise, zaman baskısının bireylerin kararlarına etki ettiğini belirtmişlerdir³⁴⁰.

Öncelikle yöneticiler üzerinde zaman baskısı, çok çalışmak, iş üzerinde uzun zaman harcamak, bazen enerji kazandıran bir unsurmuş gibi görünse de aslında, zaman baskısı yönetici üzerinde büyük bir bunalma duygusuna, strese sebep olmaktadır. Ayrıca verimsizliği, hataları, kalitesizliği, yenilik eksikliğini, verimsiz toplantıları, kısacası yaşamın kalitesinde uzun süreli bir düşüşü beraberinde getirecektir. Dolayısıyla kararlar üzerine de büyük etkisi olmaktadır³⁴¹.

Karar sürecindeki stres çoğu modern teorilerde “akılcılıkla” değerlendirilmiştir³⁴². Keinan karar alternatifleri üzerinde stresi ele almış ve ona göre, zamanın yetersizliği her bir alternatife dikkat gerektirmektedir. Alternatifler üzerinde eksik bir tarama kötü karara sebep olabilir, destekleyen kanıtlar ise bu çekişmeler üzerinde tartışma sağlayabilir. Karar alternatiflerini değerlendirirken stresin etkilerine ilişkin önermelerden ziyade sonuç çıkarma yoluyla doğrudan gözlemlenerek değerlendirilmelidir. Ayrıca birey kontrol edilebilir bir strese sahip olursa, bu doğru karar vermesinde tüm alternatifleri taraması ve tartması için onu motive edecektir³⁴³.

Payne yönetici karar davranışında bilgiyi ve seçimi ele almış, yöneticinin alternatifler üzerindeki ilgisinin ve endişelerinin etkili olduğunu vurgulamıştır. Her alternatifin bir seçim kümesi içerisinde ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini açıklamıştır. Ayrıca karar verici alternatifler arasındaki bilgisinin, sabit ya da değişken olup olmadığı ile ilgilenmesi gerektiğini ve karar alma süreçlerinde bilgilerin işlenmesinde önemli bireysel farklılıkların olduğunu ortaya koymuştur³⁴⁴.

³⁴⁰ Rizwan Saleem ve diğerler, “Effect of Time Pressure and Human Judgment on Decision Making in Three Public Sector Organizations of Pakistan”, **International Journal of Human Sciences**, 8 (1), 2011, s. 706-710.

³⁴¹ Jane Allan, **Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi** (Çev.: Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayınları, 2004, s. 27., Marilyn Paul ve David P. Stroh, “Managing your Time as Leader”, **Reflections: The Sol Journal**, 7 (4), 2006, s. 2., Teresa M. Amabile ve diğerleri, **Harvard Business on the Innovative Enterprise** (Çev.: Ahmet Kardam), İstanbul: Mess, 2003, s. 19., Noushi Rahman ve George L. De Feis, “Strategic Decision-Making: Models and Methods in the Face of Complexity and Time Pressure”, **Journal of General Management**, 35 (2), 2009, s. 45.

³⁴² James L. McKenney ve Peter G.W. Keen, “How Manager’s Minds Work”, **Harvard Business Review**, 52 (3), 1974, s. 81.

³⁴³ Giora Keinan, “Decision Making Under Stress: Scanning of Alternatives Under Controllable and Uncontrollable Threats”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 52 (3), 1987, s. 640.

³⁴⁴ John W. Payne, “Task Complexity and Contingent Processing in Decision Making: An Information Search and Protocol Analysis”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 16 (2), 1976, s. 367-385.

Alternatifler değerlendirilirken yönetici, avantajları ve dezavantajları olan olası çözümler bulabilir. Bir alternatif açık bir şekilde üstün olabilir, ancak aynı zamanda bazı zayıf noktaları da olabilir. Burada yöneticinin gerçekçi bir şekilde, belirli bir seçeneğe karşı argümanları değerlendirmesi esastır. Alternatif değerlendirmenin birkaç yolu vardır. Bir yolu, her alternatifin artılarının ve eksilerinin listelenmesi biçimidir. Bir başka yolu, alternatiflerin her birine ilişkin tahmini sonuçlar ortaya koymaktır³⁴⁵. Ayrıca iyi kararlar çoğu durumda mümkün olan tüm alternatifler analize gerek kalmadan da yapılabilir³⁴⁶.

Bazen de en uygun çözüm yolunu (alternatifi) bulmada kaynaklar sınırlı olabilir. Zira karar verme süreciyle en iyi çözümü bulmak çok karmaşık ve zaman alıcıdır. Örneğin elektronik kontrol alanında etkinliklerini genişletmek isteyen, fakat mühendis ve teknisyenlerinin sayısının sadece bilinen tekniklerin uygulanmasına yeterli olduğunu gören bir firmanın durumu gibi, çünkü firmanın, tümüyle yeni tip elektronik işi yapacak ne personeli ne de büro alanı vardır³⁴⁷.

2.2.5. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma

İki nesne arasında farklılaşma sağlayan bir kriter diğer kriterlere göre en iyisidir³⁴⁸. Bu anlamda işletme yönetiminin bir kavramı olarak karar, insan faaliyeti olarak normal bir iş ve uygun bir dizi en iyi seçeneği bulma işlemi yani bir seçimi ifade etmektedir. Belli bir döneme ilişkin belli sorunların çözümünde kullanılacak birbirlerinden ayrı özellikleri olan seçeneklerin olması durumunda bir seçim veya bir karar verme işlemi ortaya çıkar. Muhtemelen de bir kararın en yaratıcı görevi, bu karar için önemli olan faktörlerin seçimidir. Yöneticinin herhangi bir konuda; iyi ve kötü, doğru ve yanlış karar vermesi, seçim yapma ile eşdeğerdir³⁴⁹.

³⁴⁵ Hamed Armesh, "Decision Making", **Global Economy and Finance Journal** (Session: Management), (Ed. Zia Haqq), (483-506), 12th International Business Research Conference Program: Crowne Plaza Hotel, 2010, s. 486.

³⁴⁶ Guillermo Campitelli ve Fernand Gobet, "Herbert Simon's Decision-Making Approach: Investigation of Cognitive Processes in Experts", **Review of General Psychology**, 14 (4), 2010, s. 355.

³⁴⁷ William H. Newman, a.g.e., s. 123-124., Sürsal, a.g.e., s. 114.

³⁴⁸ Mauro Maldonato ve Silvia Dell'Orco, "Decision Making Styles and Adaptive Algorithms for Human Action", **Psychology**, 2 (8), 2011, s. 813.

³⁴⁹ F. Herrera ve diğerleri, "Direct Approach Processes in Group Decision Making Using Linguistic OWA Operators", **Fuzzy Sets and Systems**, 79 (2), 1996, s. 175., Thomas Saaty, "How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process", **European Journal of Operational Research**, (48), 1990, s. 9., Özkan, "Stratejik Karar...", s. 4., Şemsettin Bağırkan, a.g.e., s. 3.

Seçilen alternatifin nihai başarısı eyleme geçilmesine bağlıdır. Seçimler yapma yöneticilerin, kişilik faktörleri ile risk ve belirsizliği kabul etme istekliliğine bağlıdır. Bu aşamada seçilen alternatiflerin yürütülmesini sağlamak için, yönetimin veya yöneticinin ikna edici yeteneklerini kullanması gerekir. Bu stratejik uygulamalara benzemektedir. Bu açıdan karar verme sürekli hiç bitmeyen bir süreçtir ve geri besleme oldukça önemlidir. Geri besleme karar vericilere bilgi sağlar ve yeni bir karar döngüsünü hızlandırır. Bu aşama çok kolay görülebilir, ancak yöneticiler için en zor aşamadır. Bazen yanlış karar verme korkusu yöneticinin hiç karar vermemesine sebep olabilir³⁵⁰.

Seçenekler ve bunların sonuçları demeti en iyi bir biçimde hazırlansa bile en kritik adım, bunlar arasında bir seçim yapılmasıdır. Karar vericiler alternatifler arasından seçim yaparken değişik amaçları gerçekleştiren bazen de birbirleriyle çelişen seçenekler arasından en uygun olanını bulmak zorundadır. Yönetici en iyi sonuç elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin edicisiyle yetinecektir. Ancak karar verici iyi alternatifler seçemezse, tatmin edici bir alternatifle yetinmek zorunda kalabilir. Çünkü karar verme bir insan sürecidir ve akla dayanır³⁵¹. Bunun için seçim yaparken, amaçlarla çelişmeyen, rasyonel kararların etkinliği ve verimliliği etkili olmaktadır. Rasyonel seçimden kasıt, en çok tercih edilen alternatifi seçmektir³⁵². Yani süreçteki en iyi seçim, bireyin hedef ya da hedeflere ulaşmak için alternatiflerden beklenen sonuçlar hakkında, rasyonel fikirlere dayanan alternatifin mantığa dayalı seçimi olacaktır³⁵³. Mesela ekonomik kaynakların sınırlı çok sayıda ve farklı yatırım alternatifleri için kullanılabilmesi durumu karşısında, işletmeler bu farklı yatırım alternatifleri arasında mümkün olan en yüksek yararı sağlamak amacıyla bir sıralama ve seçim yapmak zorundadır³⁵⁴.

³⁵⁰ Hamed Armesh, a.g.e., s. 486-487.

³⁵¹ Mustafa Yücel ve Alptekin Ulutaş, “Çok Kriterli Karar Yöntemlerinden Electre Yöntemiyle Malatya’da Bir Kargo Firması İçin Yer Seçimi”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 11 (17), 2009, s. 329., Thomas Leahey, “Herbert A. Simon: Nobel Prize in Economic Science, 1978”, **American Psychological**, 58 (9), 2003, s. 753., Halil Can ve diğerleri, Genel İşletmecilik Bilgileri, 3. Baskı..., s. 172.

³⁵² William Samuelson ve Richard Zeckhauser, “Status Quo Bias in Decision Making”, **Journal of Risk and Uncertainty**, (1), 1988, s. 7.

³⁵³ Lone Kornov ve Wil A.H. Thissen, “Rationality in Decision-and Policy-Making: Implications for Strategic Environmental Assessment”, **Impact Assessment and Project Appraisal**, 18 (3), 2000, s. 192.

³⁵⁴ Özgür Armaneri ve Özgür Yalçınkaya, “Belirsiz ve Riskli Ortamlarda Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Benzetim Tabanlı Bir Yaklaşım”, **Anadolu University Journal of Science and Technology**, 11 (1), 2010, s. 2.

Zamanla tutarlı seçimler, asgari düzeltme gerektiren bir fikir birliği sağlar³⁵⁵. Genellikle bireyler seçim esnasında tüm seçenekler üzerinde tutarlı rasyonel değerlendirmeler yapamamakta, ilgisini çeken bazı seçenekleri çerçeveleyip onlar arasında kararını vermektedirler. Bunun için her alternatif bir dizi sonuç ya da sonuçlar ortaya çıkaracaktır ve bu sonuçlar, çeşitli zamanlarda çeşitli derecelerde ve her derecede değişik olasılıklar bulunacak biçimde görünebilir. Ayrıca karar zamanı nihai seçimi etkileyecektir. Bu çeşitli sonuç dizileri arasından bir seçim yapmak için karmaşık bir değerler sistemine gereksinim vardır³⁵⁶.

Karar verme sürecinde etkili bir seçim için; “1) örgütsel amaçlara ulaştırma yönü olmalı, 2) bu hedeflere ulaşmak için çeşitli alternatifleri birbirine bağlayan doğru bilgiye sahip olmalı ve 3) çevresel kısıtlamaları takdir edilen bir anlayışa sahip olmalıdır”³⁵⁷. Zira yöneticilerin, çevrede olup bitenler ile süreç hakkındaki bilgileri arasında bağlantılar söz konusudur³⁵⁸.

2.3. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar verme süreci yöneticiyi psikolojik bir strese sokmaktadır. Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür, teknik bir konudur, masraflıdır, en az maliyetle en doğru kararı vermek gerekir. Karar verme süreci boyunca, karar verecek olan kişinin doğru kararlar verebilmesi, karar verme sürecindeki aktifliği ile ilişkilidir. Bu yüzden karar verirken yönetici maddi ve beşeri konularda yetkisini kullanabilmeli bağımsız hareket edebilmelidir. Kararların verilmesi ve uygulanmasında şartlara en uygun bir zaman aralığı belirlemelidir³⁵⁹.

³⁵⁵ Thomas Peters, “Leadership: Sad Facts and Silver Linings”, **Harvard Business Review**, 57 (6), 1979, s. 124.

³⁵⁶ Sinem Sefil ve H. Kutay Çilingiroğlu, “Davranışsal Finansın Temelleri: Karar Vermenin Bilişsel ve Duygusal Eğilimleri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (19), 2011, s. 255., William H. Newman, a.g.e., s. 132., Allard C.R.V. Riel ve Annouk Lievens, “New Service Development in High Tech Sectors, A Decision Making Perspective”, **International Journal of Service Industry Management**, 15 (1), 2004, s. 88., J.R. Busemeyer ve J.T. Townsend, “Decision Field Theory: A Dynamic-Cognitive Approach to Decision Making in an Uncertain Environment”, **Psychological Review**, 100 (3), 1993, s. 432.

³⁵⁷ Dean ve Sharfman, a.g.e., s. 373.

³⁵⁸ Vangelis Souitaris ve Marcello Maestro, “Polychronicity in Top Management Teams: The Impact on Strategic Decision Processes and Performance of New Technology Ventures”, **Strategic Management Journal**, (31), 2010, s. 654.

³⁵⁹ Feyza Silahtaroglu, “Akademisyenlerde Zaman Yönetimi”, Yüksek Lisans Tezi, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2004, s. 39.

Yönetimin temel işlevlerinden olan planlama gibi, karar verme işleminin de bazı özellikleri bulunmaktadır³⁶⁰. Bu özellikler aşağıda ifade edilmiştir.

2.3.1. Karar Verme Süreci Maliyetlidir

Herhangi bir sorunun ortadan kaldırılması gerektiğinde, karar verilmeden önce, kararın verimli ve etkin olabilmesi için araç ve olanakların saptanmasına yardımcı olacak verilerin toplanması gerekir. Verilerin toplanması, geniş bir işgören kadrosunun çalıştırılmasını zorunlu kılabilir. Ayrıca toplanan verilerin değerlendirilmesinde teknik araç-gereç kullanımı harcama gerektirir. Bu nedenle bilimsel kararların verilmesi, pahalıya mal olabilir³⁶¹.

Karar sürecinin maliyetli olması ve fazla zamana gereksinim göstermesi, birçok durumlarda yöneticileri peşin yargılara, alışılmış, bilimsel değeri olmayan tahmin yollarına, gelenek ve göreneklere göre ya da körü körüne karar almaya götürmektedir. Ancak çoğu kez, ucuza alınan bu kararların sonuçları, örgütlere etkili ve verimli kararın alınmasının gerektirdiği giderlerden daha çok pahalıya mal olmaktadır³⁶².

2.3.2. Karar Süreci Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır

Klasik teoriler karar vermeyi rasyonel bir seçim süreci olarak ifade etmektedirler. Kararların etkinliği; istenen sonuçların sağlanmasıyla ilgilidir. Onu oluşturduğumuz duruma ve arzulanan sonuçlara ulaşma kararın etkinliğini belirler. Bu durum ise dinamiktir, zamanla değişir³⁶³. Bu yüzden karar almada zaman faktörünü ve kaynakların sınırlı olmasını göz ardı edemeyiz. Bu kısıtlılık içerisinde her zaman etkin ve rasyonel kararlar alınmalıdır³⁶⁴.

Karar verme sürecinin etkinliği karar veren kişiye bağlıdır. Yöneticinin karar vermedeki etkinliği, belirlediği amacı elde etmedeki gösterdiği başarıyla ölçülür. Bu anlamda yöneticinin karar verme sürecinde bireyin izlediği yöntem ve kişilik özelliği önemlidir³⁶⁵.

³⁶⁰ Oktay Alpugan ve diğerleri, a.g.e., s. 213.

³⁶¹ Gülay Budak, Gönül Budak, a.g.e., s. 482.

³⁶² İnal Cem Aşkun ve Bülent Tokat, a.g.e., s. 89.

³⁶³ Laura Ungureanu, “Dynamical Systems in Managerial Decision Making”, **Journal of Advanced Research in Management**, 1 (3), 2011, s. 24., Alan Barker, a.g.e., s. 26., Ersöz ve Kabak, a.g.e., s. 98.

³⁶⁴ Gürcan Papatya ve diğerleri, “Pazarlamada Karar Destek Sistemleri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü**, 2001, s. 1.

³⁶⁵ Ahmet Öztürk, a.g.e., s. 12., Yılmaz ve Altınok, a.g.e., s. 688.

Karar veren kişi veya kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek eğilim ve duyguları da karar verilen konu ile ilgili alternatiflerin değerlendirilmesinde, seçiminde, bilgilerin işlenmesinde ve yorumlanmasında kararın etkinliğinde önemli rol oynamaktadırlar³⁶⁶. Ayrıca etkin bir şekilde çalışan yönetici daha üretken olur. Çünkü bu sayede kendine düşünmek, plan yapmak ve bir karara varabilmek için zaman tanır. Eğer bir yönetici bir iş veya proje üzerinde düşünmeye zaman harcarsa, kararlarının isabet oranı artar, karar verirken harcayacağı zaman azalır. Tüm etkin iş kararlarının altında, kişinin kendine zaman ayırması yatar³⁶⁷.

Bu açıklamalar etkin kararların sonuçlarıyla ilgili olan en az 3 sınıflama olduğunu göstermektedir³⁶⁸. Bunlar aşağıdaki gibidir.

- ✓ Kaliteli ve rasyonel karar verme,
- ✓ Etkili kararları yerine getirmek astların kararları kabullerine veya katkılarına bağlı olması,
- ✓ Karar vermenin belirli bir süreyi gerektirmesidir.

İşletmelerin almış oldukları kararların kalitesinde belirgin bir artış görülmektedir³⁶⁹. Öyleki kârını arttırmak isteyen bir işletme, en etkin ve rasyonel kararı vermeye çalışır. Fiyatları değiştirmek, maliyetleri denetlemek, kaliteyi değiştirmek, halkla ilişkilere önem vermek vb. yollardan hangisinin en etkin olduğuna ve rasyonel sonuca ulaştıracağına yapacağı araştırma ile ulaşabilir³⁷⁰. Bu şekilde verilen kararın rasyonel olması için etkin ve verimli olması esas ise de hızla ve zamanında alınmış olması da bu özelliklerini kuvvetlendirici nitelikte olduğunu göstermektedir³⁷¹.

2.3.3. Karar Süreci Geleceğe Yöneliktir

Karar alma geleceğe yönelik bir işlemdir³⁷². Ancak ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar vermek doğal olarak geçmişin deneyimlerinden yararlanmayı gerektirir³⁷³. Karar verme bugünden gelecekte ne yapılması gerektiğini ortaya koyma

³⁶⁶ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon..., s. 203., Richard L. Daft ve Karl E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", **Academy of Management Review**, 9 (2), 1984, s. 292.

³⁶⁷ Mayer (1990: 50), Akt., Zeyyat Sabuncuoğlu ve diğerleri, a.g.e., s. 18.

³⁶⁸ Çatalca, a.g.e., s. 107.

³⁶⁹ Michael Mankins ve Richard Steele, "Stop Making Plans Start Making Decisions", **Harvard Business Review**, 84 (1), 2006, s. 79.

³⁷⁰ İnan Özalp, a.g.e., s. 96.

³⁷¹ Serdar Küçükberksun, a.g.e., s. 18.

³⁷² Üstün, "Maliyet Verilerinin...", s. 3.

³⁷³ J. Hillel Einhorn ve M. Robin Hogarth, a.g.e., s. 133.

ise³⁷⁴, işletmede alınan kararların uygulamaları, sonuçlarını görme ve kontrol etme de gelecek içinde olur³⁷⁵. Bu durum aşağıda şekil üzerinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Şekil 2.2. Yöneticilerin; Karar, Eylem ve Sonuç Arasındaki İlişki Düzeyleri



Kaynak: (1) Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s. 317.

(2) Erdal Tekarslan, “Kararın Anlamı ve Genel Esasları”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 9 (1), 1980, s. 183.

Karar, amaçların saptanması, durumun anlaşılması, seçenekler arasında seçim yapılmasıdır. *Eylem*, alınan kararın uygulamaya konulmasıdır. *Sonuç* ise, karar sonunda ortaya çıkan durum ve bu durumun gözden geçirilmesidir. Kararın sonucu ya şuan ya da gelecekte ortaya çıkabilir³⁷⁶. Karar, eylem ve sonuç evreleri; giriş, gelişme ve sonuç olarak da isimlendirilebilir. Yani giriş kısmı, geleceğe yönelik atılması gereken adımların temeli, gelişme kısmı bu temel üzerine inşa edilen yapılar, sonuç kısmında ise temeli oluşturulurken belirlenen sonuca (amaçlara) ne düzeyde ve ne kadar zamanda ulaşıldığı ortaya koyan faaliyetleri içerdiği söylenilebilir.

Karar, eylem ve sonuç evreleri arasına, kararın tür ve niteliğine göre değişen bir zaman süresi girmektedir. Sonuca hızla ulaşmak gerektiği durumlarda, karar ile sonuç arasındaki süre en azdır. Anlık karar verilen, hemen uygulamaya geçilen ve uygulama evresinin uzun sürmediği durumlarda kararın etkin ve verimlilik derecesi düşebilir. Ayrıca karar sürecinde süreyi gereğinden fazla uzatmakta da aynı durum oluşabilir. Bu nedenle karar verenin geleceği görme konusundaki olanakları sınırlı olduğu takdirde karar, etkinlik ve verim derecesini kaybedecektir³⁷⁷.

Yönetici geleceğe yönelik tahminlerde üzerine belirli bir risk almakta; yani karar alma ortamını belirsizlik ortamından risk ortamına kaydırmak durumunda kalmaktadır.

³⁷⁴ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon...*, s. 198.

³⁷⁵ Recai İşler, “İşletmelerde Alınan Kararların Özellikleri ve Muhasebenin Bu Kararlardaki Etkinliği”, Cengiz Yılmaz ve Hülya Tütek (Ed.), **Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları**, içinde (213-224), Manisa: Dokuz Eylül Üniversitesi Manisa İİBF Yayınları, 1991, s. 214.

³⁷⁶ Grew W. Marshall ve diğerleri, “Selection Decision Making by Sales Managers and Human Resource Managers: Decision Impact, Decision Frame and Time of Valuation”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 21 (1), 2001, s. 21.

³⁷⁷ Kemal Tosun, a.g.e., s. 317-324., İnal Cem Aşkun ve Bülent Tokat, a.g.e., s. 90-91.

Bu geçiş sürecini tüm incelikleriyle hesaplayabilen yöneticinin aldığı karar ile bu kararın uygulanması sonucunda ulaşılabilecek fark minimum seviyede kaldıkça kararın etkinliği ve verimliliği o derece başarılı olacaktır³⁷⁸.

2.3.4. Karar Bir Plandır

Karar, çeşitli yol, olanak, amaç ve araçlar arasından en uygun sanılanın seçimi anlamına geldiği için küçük çapta bir plandır. Karar ile plan arasındaki fark ise planın daha ayrıntılı olması ve bilimsel bir nitelik taşımasıdır. Plan, bir kararlar topluluğudur. Her planın bir karar niteliği taşımasına karşın, her karar bir plan değildir³⁷⁹. Bu açıdan planlama, ‘yöneticinin ya da yöneticilerin, örgütünü ya da birimlerini ulaştırmak istedikleri hedeflerini ve almak istedikleri sonuçları önceden ortaya koymalarıdır’³⁸⁰.

Karar verme planlamanın özüdür³⁸¹. Çünkü yöneticiler devamlı olarak; ne yapılacağını, kimin yapacağını, niçin yapılacağını, ne zaman, nerede ve bazen de nasıl yapılacağını seçmek zorundadırlar³⁸². Nasıl yönetici plan yaparken, geleceği öngörümleyip plan hazırlıyor ise, karar verme işleminde de geleceği görebilme önem taşımakta ve ona göre karar verilmektedir. Karar veren bir yönetici için aynı zamanda gelecek için plan yapıyor denilebilir³⁸³. Ayrıca planın etkin ve verimli olması gerekir. Planın etkin olabilmesi için amaçları iyi seçilmiş, verimli olabilmesi için de en uygun araç ve yolların saptanmış bulunması, nihayet, planın uygulamaya konacağı zamandaki koşullarla karşıt durumda olmaması gerekir³⁸⁴.

Yönetmek planlamayla başlar. Planlama da düşünülenin aksine zaman tasarrufu sağlar. Planlama süreci unsurlarını şöyle sıralanabilir³⁸⁵:

1. İçinde bulunulan durum nedir? (Şimdi neredeyim?)
2. İleriye dönük projeksiyonlar nelerdir? (Gelişme ve değişimler)
3. Amaçlar nelerdir? Nereye varılmak isteniyor?
4. Amaçları gerçekleştirebilecek seçenekler nelerdir?

³⁷⁸ Özkan, ‘‘Stratejik Karar...’’, s. 12.

³⁷⁹ Metin Özdönmez ve diğerleri, a.g.e., s. 55.

³⁸⁰ Ali Öztekin, **Yönetim Bilimi**, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Yayınevi, 2010, s. 42.

³⁸¹ Harold Koontz ve Cyril O’Donnell, a.g.e., s. 60.

³⁸² İsmet Mucuk, a.g.e., s. 382., Cengiz Demir ve M. Kemal Yılmaz, ‘‘Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi’’, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 25 (1), s. 71.

³⁸³ İlter Akat ve diğerleri, **İşletme Yönetimi**, 3. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1999, s. 265.

³⁸⁴ Kemal Tosun, a.g.e., s. 311.

³⁸⁵ Ersan Bocutoğlu, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış**, Ankara: Niğde Üniversitesi, 1993, s. 206-207.

5. Kararı vermek ve uygulamak,
6. Denetleme ve gözden geçirme işlemlerini belirlemektir.

Bu maddelere dikkat edildiğinde karar ile plan ve karar verme süreci ile planlama süreci arasında da yakın bir benzerlik vardır. Gerçekten kararda olduğu gibi, planlarda da çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak araç ve olanaklar, başka deyişle türlü almaşıklar arasında seçim yapmak söz konusudur³⁸⁶. O halde planlama işleminin temelini karar almada olduğu gibi işletmeyle ilgili şu andaki ve geleceğe yönelik bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesini teşkil eder³⁸⁷.

Kararların belli bir plan çerçevesinde alınması gerektiğine göre, yönetim kademelerinde hangi tür kararların hangi birimler tarafından alınacağı da tespit edilmelidir³⁸⁸. Mankins ve Steele yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmada, her bir birim için ayrı ayrı planlamanın her bir birim için ayrı ayrı yapıldığını söyleyen yöneticiler, % 67 iken, her mesele için ayrı ayrı kararların her mesele için ayrı ayrı alındığını söyleyenlerin ise, % 70 olduğunu belirtmişlerdir³⁸⁹.

2.3.5. Karar Verme “Sorun Çözme” Sürecidir

Çağdaş yönetimde yönetici “sorun çözen” kişidir³⁹⁰. Bu anlamda karar verme ile sorun çözmeyi eş anlamda kullanılmaktadır. Kuşkusuz ki bu iki süreç birbirine çok yakındır ve sorun çözme karar almadan önce ve ona temel hazırlayan kavramsal bir süreçtir³⁹¹. Bu açıdan “soruna” bir durum tespiti dersek, “karar” bu duruma verilen tepkidir³⁹².

Sorun, önümüze çıkan bir engeli ifade etmektedir³⁹³. Amaca giden yol üzerindeki bu engeli yok etmek, durumun gösterdiği olumsuz koşulları kaldırmak ve yerine olumlu olanları koymak bir takım tedbirlerin alınmasını zorunlu kılar³⁹⁴. Bu tedbir ve çabaların toplamı, sorun çözme sürecini meydana getirir. Sorunu çözecek çare

³⁸⁶ İnal Cem Aşkun ve Bülent Tokat, s. 91.

³⁸⁷ Recai İşler, a.g.e., s. 218.

³⁸⁸ Yücel ve diğerleri, “İşletmelerde Karar Verme Süreci...”, s. 213.

³⁸⁹ Michael C. Mankins ve Richard Steele, **Harvard Business Review on Making Smarter Decision** (Çev.: Ahmet Kardam), Harvard Business Review, TMSS, İstanbul: Mess, 2007, s. 90.

³⁹⁰ Nihat Aytürk, a.g.e., s. 201.

³⁹¹ Blair J. Kolasa, **İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş** (Çev.: Kemal Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay ve Mirgün Menteşe), İstanbul: İ.Ü. İşl. Fak. İşl. İkt. Ens. Dav. Bil. Ens., 1969, s. 261.

³⁹² R. Seguin ve diğerleri, “Real-Time Decision Problems: An Operational Research Perspective”, **Journal of the Operational Research Society**, (48), 1997, s. 164.

³⁹³ Oktay Alpugan ve diğerleri, a.g.e., s. 214.

³⁹⁴ Kemal Tosun, a.g.e., s. 321.

ya da tedbirler çoğu kez birden fazladır. Bu bakımdan aralarında bir seçim yapmak, başka deyişle bir konuda bir karar vermek gerekir³⁹⁵. Yani sorun çözme ve karar alma sürecini açıklamak için güç gerekir. Bu açıklama gücü ise bir yöneticinin kalitesini ölçer. Dolayısıyla durum tespiti, süreci anlatan bir yöneticinin gücünü ölçmek için çalışmalıdır³⁹⁶.

Karar niçin verilir denince karar vermeyi zorunlu kılan sorunların olduğunu ve karar vermenin de sorun ve belirsizliklerle mücadele etme faaliyeti bulunduğunu unutmamak gerekir. O halde, karar verme sorunlarla ve belirsizliklerle mücadele etme ve onları bertaraf ederek neyin, nasıl, ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır³⁹⁷.

2.3.6. Karar Verme Psikolojik ve Maddi Güçlükler Taşır

Karar verme önce psikolojik bir olaydır³⁹⁸. Karar verme süreci, insanı psikolojik bir stres içine soktuğu için zahmetli bir iştir. Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayılarını arttırmak kolay değildir. Her alternatifin yarar ve sakıncaları birbirleri ile karşılaştırılarak seçimi gerçekleştirmek zor ve stresli bir iştir. Gerekli bilgileri toplama da bir araştırma organizasyonu gerektirir, bilgileri işleme ve yararlı hale getirme uzmanlara ihtiyaç olduğunu gösterir. Bunların maliyeti yüksektir. Geliştirilmiş ve hızlı alınan kararların kaliteli olması ile bilgi edinme maliyeti azaltılabilir. Ayrıca, alternatiflerin yararlarından vazgeçmekte ayrı bir maliyettir³⁹⁹.

2.3.7. Karar Verilmesi ve Uygulanması Bir Zaman Süresi Gerektirir

Karar verme ve kararı uygulama konusunda zaman sınırı belirlenmelidir⁴⁰⁰. Karar geleceğin tahmini olduğuna göre ilk olarak ne kadar bir gelecek zaman ufku içinde karar verilecektir. Bu karar verici için geleceğe yönelik eylemin sonuçlarını

³⁹⁵ İnal Cem Aşkun ve Bülent Tokat, a.g.e., s. 92.

³⁹⁶ Mark S. Rzepczynski, "How do Investment Managers Think? A Framework for Decision-Making Due Diligence", **The Journal of Alternative Investment**, 12 (1), 2009, s. 87.

³⁹⁷ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon...*, s. 199.

³⁹⁸ Tekarlan, a.g.e., s. 189.

³⁹⁹ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s. 197-198., Steven W. Villiachica ve Donald A. Stepich, "Surviving Trouble Times: Five Best Practices for Training Professionals", **Performance Improvement Quarterly**, 23 (2), 2010, s. 98.

⁴⁰⁰ Ali Yılmaz, "Etkili Karar Verme Süreci: Yeni Bir Karar Verme Model Önerisi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, (18), 1999, s. 212.

gösterecektir. İkincisi, ne zaman harekete geçilecektir. Üçüncüsü, verilerin toplanması ve işlenmesi ne kadar bir süreyi alacaktır⁴⁰¹.

Yöneticilerin karar vermeye ayırmaları gereken zaman belirsizdir⁴⁰². Yani etken kararların verilmesi için, sorunun gözlenmesi, belirlenmesi, verilerin toplanması ve işlenmesi, belirsizliğin giderilmesi için yapılacak araştırma, stratejilerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi ile seçimi gibi aşamaların tamamlanması, bir yandan belli bir zamanı, öte yandan bir maliyeti gerektiren etkenlerdir⁴⁰³.

Burada, karar verme sürecinde temel amaç, mevcut sistem durumu için en uygun zamanlama politikasının seçilmesidir⁴⁰⁴. Ayrıca daha öncede ifade ettiğimiz gibi zaman karar vermede önemli bir sınırlayıcı etmendir. Örneğin, bir işletmede genel müdürün iki hafta sonra bugün Amerikan Kongresinde açıklama yapması gerekiyorsa, büyük bir olasılıkla, araştırma yapılarak bol miktarda veri toplamaya yetecek zamanı olmayacaktır⁴⁰⁵. Bu neticede karar vermek sadece başlangıçtır. Genellikle daha önemli olan onu uygulamaktır. Kararları uygulamak için ise, gerçekçi bir zamanlama yapılmalıdır⁴⁰⁶.

2.4. Karar Sürecini Sınırlayan Etkenler

Karar sürecini sınırlayan etkenler, biyolojik, psikolojik ve sosyolojiktir. Birincisi özellikle yöneticiye, diğerleri de örgüt ve topluma ilişkindir. Kararları sınırlayan etkenler amaçların iyi tanımlanmaması, rasyonellik ölçüsünün hatalı oluşu, çalışma kurallarının ağırlığı, yetki alanlarının karışma ve çatışması, enformasyon kıtlığı ve zaman darlığıdır⁴⁰⁷.

Karar verme, zaman ve yüksek maliyet gerektiren bir süreç olduğu daha önceki açıklamalardan anlaşılmaktadır. Karar verme sürecinin sağlıklı işlerliği ise; sorunun

⁴⁰¹ Ronald J. Ebert ve DeWayne Piehl, "Time Horizon: A Concept for Management", **California Management Review; Summer 73**, 15 (4), 1973, s. 35., Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon..., s. 199.

⁴⁰² Jan Kracmar ve Miroslav Uhliar, "The Impact of Control Processes on Managerial Decision Making", **Problems of Management in the 21ST Century**, 3, 2012, s. 44.

⁴⁰³ Hulusi Demir ve diğerleri, a.g.e., s. 17.

⁴⁰⁴ Boris Shnits, "Methods for Activating the Decision Making Process that is Used for Controlling Flexible Manufacturing Systems", **International Journal of Production Research**, 48 (24), 2010, s. 7439.

⁴⁰⁵ William H. Newman, a.g.e., s. 124.

⁴⁰⁶ Ron Coleman ve Giles Barrie, a.g.e., s. 323.

⁴⁰⁷ Mehmet Demir, "Resmi ve Özel Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerinin Etik Değerler ve İlkeler Açısından İncelenmesi (İstanbul İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2007, s. 27.

analiz edilmesi, uzman bir kadro aracılığı ile toplanan verilerin yüksek maliyetli tekniklerle ve araçlarla değerlendirilmesi, karar alternatiflerinin belirlenmesi, alternatifler arasında en uygununun seçilmesi gibi aşamalara gereken önem ve özenin gösterilmesi ile ilgili olduğu ifade edilmiştir⁴⁰⁸.

Karar vermede sınırlayıcı etmenlerin bulunmasında ekonomik etmenlerin belirsizliği, insanlar ve tepkilerinin karmaşıklığı yüzünden zor olabilir. Örneğin bir işletme, ortaklarına kârdan hisse verecek bir program uygulamak istiyorsa, sınırlayıcı etmenler işletmenin bunu vergisinden düşüp düşmeyeceği ile ortaklarının bu programa gösterecekleri tutum olabilir. Yine bir fiyat yükseltme kararında sınırlayıcı etmen, rakiplerin olası tutumları, müşterilerinin tepkileri ve yapılmış olan uzun süreli bağlantılar olabilir⁴⁰⁹.

2.5. Kararların Türleri

Örgütte bir kararın türü ve bu kararın hangi birim içinde verileceği, örgüt üyelerinin zamanla ilgili görüş açlarına ve bir kararın alınması için verilen zamana da bağlıdır⁴¹⁰. Kararların türleri aşağıda sınıflandırılarak açıklanmıştır.

2.5.1. Kararın Kapsamına Göre Sınıflaması

Kararlar kapsamına göre, teknik, yönetsel ve kurumsal kararlar olarak incelenmektedir.

2.5.1.1. Teknik Kararlar

Her organizasyonda alınan yönetsel kararların özü organizasyonun faaliyetleridir. Bu faaliyetler doğrudan doğruya organizasyonda gerçekleşen işlerdir. İşletmenin türüne göre tedarik, üretim ve dağıtım kararları, işletmenin teknik kararları arasındadır. Bu kararlar arasında hammaddenin tedariki, işgörenin seçimi, yükseltilmesi gibi konular da yer almaktadır⁴¹¹. Yani teknik kararlar, girdinin çıktıya dönme süreci

⁴⁰⁸ Burcu Özkara, “İşfiki Bulma Yöntemleri Üzerinde Kişiliğin ve Karar Verme Tarzlarının Etkisi: Isparta ve Burdur İllerindeki Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2010, s. 44.

⁴⁰⁹ Harold Koontz ve Cyril O'Donnell, a.g.e., s. 63.

⁴¹⁰ Oğuz Onaran, a.g.e., s. 79.

⁴¹¹ İlder Akat ve diğerleri, a.g.e., s. 265.

içinde organizasyonda verilen kararlar olarak görmek mümkündür. Bu tür kararların girdilerini bilgi, ürün ve kişiler oluşturmaktadır⁴¹².

2.5.1.2. Yönetmel Kararlar

Yönetmel kararlar, işletmenin yapısını ve bu yapıyı çalıştıracak maddi ve beşeri kaynakların topyekûn planlanmasını ilgilendiren kararlardır. Bu tür kararlar sayesinde kuruluşun organizasyon biçimi oluşturulur⁴¹³.

Bu kararlar kuruluşun amacına veya amaçlarına ulaşması için oluşturulan organizasyonun temel faaliyetlerini gerçekleştiren ve koordine eden kararlardır. Bütün organizasyonlar bir zaman dilimi içerisinde işleri gerçekleştirmek için bölümler arasında da koordinasyonu gerekli görürler. *‘Bölümler arasında uyumu sağlamak, her bölümün amacına ulaşmasını sağlamak için verilen kararlar yönetmel kararlardır’*⁴¹⁴.

Yönetmel kararlar, ana hiyerarşi basamaklarında, genel müdür veya müdürler dışındaki orta veya yüksek kademedeki yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Bu ara basamak yöneticileri, üst yönetim basamağında alınan kararları, somut direktiflerle alt uygulamacı basamaklara iletmek ve açıklamak zorundadır. Bu yüzden kararla ilgili sorumluluk yöneticiye aittir⁴¹⁵. Yönetici kararı almakla kalmayıp en uygun bir haberleşme kanalıyla alınan karar çalışanlara iletmeli ve açıklanmalıdır. Örneğin ne kadar reklam yapılacağına dair alınan bir karar, stratejik bir karardır. Fakat reklamın hangi araç ile yapılacağı, radyo, gazete televizyon vb. gibi veya reklamlarda nelerin söyleneceğine karar vermek yönetmel karardır⁴¹⁶.

Yönetmel kararlar, işletmenin dış çevre ile bütünleşebilmesi için örgüt ile çevre arasındaki ilişkilerin de düzenleyicisi durumundadır. Yönetici çevrenin kısa sürede hızlı değişim göstermesini istemez. En üst düzeyde etkinlik elde etmek için dahi çevrenin kısa sürede değişimi, istenmeyen bir sonuçtur⁴¹⁷.

⁴¹² Gülay Budak, Gönül Budak, a.g.e., s. 484.

⁴¹³ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon..., s. 205.

⁴¹⁴ Gülay Budak, Gönül Budak, a.g.e., s. 484.

⁴¹⁵ Köylü, a.g.e., s. 114.

⁴¹⁶ Uğur Örnek, ‘‘Orta Ölçekli Uluslararası Bir Firmada Stratejik ve Operasyonel Karar Alma Süreçlerinin Bilgisayar Ortamında Desteklenmesi’’, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2007, s. 50.

⁴¹⁷ İlder Akat ve diğerleri, a.g.e., s. 266.

Yönetimsel karar vermede bilgiler, gizli ve tutarsız olursa bilgilerin etkinliği de o derece az olacaktır⁴¹⁸. Bu açıdan karar verme, organizasyonun tüm faaliyetlerini kapsar ve gerçekten bir birey olarak veya grup üyesi olarak örgütün tüm üyelerini etkileyen bir mekanizmadır⁴¹⁹.

Yöneticilerin yönetimsel kararları içerisinde stratejik ve eylemsel kararları yer almaktadır. Stratejik kararlar, gelecekle ilgili belirsizlikler ve kontrol edilemeyen değişkenlikler içerir. Bu nedenle stratejik kararlar, belirsizlik ortamında, işletmenin fırsatçı olmasına imkân tanıyarak, işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamalıdır⁴²⁰. Eylemsel kararlar karar görevleri meydana gelecek duruma göre katı ve iyice belirlenmiş kuralları uygulamak olan uygulayıcı personele bırakılmıştır. Dolayısıyla alınacak kararlar genellikle otomatik olmaktadır⁴²¹. Eylemsel kararlar işletme yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük bir kısmını alan ve yöneticileri en çok meşgul eden faaliyetlerdendir⁴²².

2.5.1.3. Kurumsal Kararlar

Kurumsal kararlar, uzun vadeli ve politikaya dönük kararlardır⁴²³. Faaliyetlerin farklılaştırılması, sermayenin geniş ölçekli olarak kullanılması, faaliyetlerin gelişme oranına ilişkin göstergelerin düzenlenmesi ve diğer kritik örgütsel gelişmelere ilişkin kararlar, kurumsal kararlar arasında sayılır⁴²⁴.

Bu kararlar işletme kurma ve girişimde bulunma ile ilgilidir. Çoğu kez bu safhada profesyonel yönetici kadroları henüz yoktur veya tam oluşmamıştır. Bu kararlarla ilgili olarak girişimci ve yatırımcılar çok yönlü fizibilite etütleri yaptırırlar ve en uygun yatırım alanını belirlemeye çalışırlar. Bu kararlarda belirsizlik ve bazen muğlaklık derecesi yüksektir⁴²⁵.

⁴¹⁸ Darren Good ve Bauback Yeganeh, "Cognitive Agility: Adapting to Real-Time Decision Making at Work", **OD PRACTITIONER**, 44 (2), 2012, S. 14.

⁴¹⁹ Amalendu Bhunia, "Study the Impact of Organizational and Conceptual Factors on Manager's Decision Making", **Journal of Social Welfare and Management**, 4 (2), 2012, s. 91.

⁴²⁰ Mustafa Kırılı ve Nilgün Kayalı, "Stratejik Kararların Değerlendirilmesinde Black-Scholes Finansal Opsiyon Fiyatlama Modeli'nin Reel Opsiyonlara Uygulanması", **Dayanışma**, (109), 2010, s. 27-39.

⁴²¹ Yılmaz ve Talas, a.g.e., 205.

⁴²² Yehia M. Helmy ve diğerleri, "An Integrated ERP with Web Portal", **Advanced Computation: An International Journal**, 3 (5), 2012, s. 5., Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. Baskı, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1990, s. 32.

⁴²³ Gülay Budak ve Gönül Budak, a.g.e., s. 485.

⁴²⁴ İlater Akat ve diğerleri, s. 266.

⁴²⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon...**, s. 204.

2.5.2. Karar Zamanına Göre Sınıflaması

Simon karar çeşitlerini iki temel gruba ayırmıştır. Yöneticiler programlı ve programsız kararlar alırlar. Programlı kararlar rutin kararlardır; kurallar, standart faaliyet prosedürleri (yönergeler) ve normlar dolayısıyla önceden geliştirilmişlerdir. Programsız kararlar ise, programlanmış kararların kapsamı dışındaki yeni ve yapılandırılmamış kararlardır⁴²⁶.

2.5.2.1. Programlı Kararlar

İşletmenin çeşitli bölümlerindeki uygulamacılar tarafından verilen rutin ve tekrarlayan türden kararlardır. Bu tür kararlarda geçerli olan süreçler ve seçimler standart hale getirilmiştir. Bir işletmede bu tür kararların toplam kararlar içindeki oransal olarak fazlalığı, işletmenin politikalarının, süreçlerinin ve işleyişinin belirginliği anlamına gelir⁴²⁷.

Programlanmış karar; basit, genel, sık sık karşılaşılan ve çözüm yolları önceden belirlenmiş karar olduğundan bu tür bir karar, alternatiflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yeni kararın verilmesi için çok zaman alıcı süreci ortadan kaldırır ve yöneticiler, zamanlarını daha karmaşık problemlerin çözümü için harcama imkânı bulurlar⁴²⁸. Bu tip kararların tümü birbirlerine benzerlik gösterdiğinden, birlikte ele alındığında bir dizi kararı oluşturdukları görülür. Bu nedenle de, seri kararlar veya yinelenen kararlar adını da almışlardır⁴²⁹.

2.5.2.2. Programsız Kararlar

Programlanmamış kararlar; karmaşık, yeni, yapısal, önemli ve tekrarlanmayan (rutin olmayan) problemler ve fırsatlarla ilgili, programlı kararlara nazaran daha az planlanmış kararlardır. Yöneticiler kritik işlerin yapılmasını gerektiren bu kararlarla yeteneklerine göre büyük fırsatlar yakalayabilir, ya da isabetsiz seçimler sonucu başarısızlığa uğrayabilirler⁴³⁰.

⁴²⁶ Asefeh Asemi ve diğerleri, "The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process", **International Journal of Business and Management**, 6 (7), 2011, s. 164., N. Gökhan Torlak, **Organizasyon Teorileri**, İstanbul: Beta Yayınları, 2008, s. 207.

⁴²⁷ İter Akat ve diğerleri, a.g.e., s. 267.

⁴²⁸ İsmet Mucuk, a.g.e., s. 384.

⁴²⁹ Hulusi Demir ve diğerleri, a.g.e., s. 14.

⁴³⁰ Richard M. Hodgetts, a.g.e., s. 174., İsmet Mucuk, a.g.e., s. 384-385.

Bu tür kararlarda yöneticiler, sezgilerine ve yargılarına güvenirlir ve problemler ortaya çıktıkça çözümler bulurlar. Programlanmamış kararlar daha fazla araştırmayı gerektirir. Örnek olarak, Ar-Ge faaliyetleri ve örgütsel stratejilerin belirlenmesi ve seçimi verilebilir⁴³¹.

2.5.3. Karar Verici Açısından Sınıflandırılması

Karar, karar vericinin niteliğine bağlıdır⁴³². Yönetici bu kararları ile diğer insanların farklılıklarından yola çıkarak kendi tarzını anlar ise, stratejik seçimlerde bir fikir birliği ve stratejik konularda daha iyi bağlılıklar oluşturması daha kolay olur⁴³³. Yönetici; grupların, örgütlerin ve öteki bireylerin kararlarını etkilediği gibi onların etkisinde de kalır. Seçim süreçlerini çeşitli açılardan incelemek mümkündür. Böylece karar verme birey, grup ve örgüt bakımından ele alınabilmektedir⁴³⁴.

2.5.3.1. Bireysel Kararlar

Bireysel kararlar kurum üyesi olarak değil, şahıs olarak yöneticiye bağlı bir karardır. Böyle kararlar başkasına havale edilemez⁴³⁵. Yani tek bir karar vericinin gerekli davranışı sergileyerek karar vermesi halidir. Bu tür kararlar verilecek karara ilişkin otorite, bilgi veya yeteneğe sahip kişilerin verdikleri kararlardır⁴³⁶. Karar verme sürecinde bireysel farklılıklar uzun zamandan beri araştırılmış, çoğu zaman tutarsız ve çelişkili sonuçlar ortaya çıkmıştır⁴³⁷. Ayrıca bu çalışmalarda, karar vermenin karar zamanı içerisindeki bireysel farklılıkların önemli etkileri olduğu belirtilmiştir⁴³⁸.

Bu tip kararlar, zaman faktörünün ön planda tutulduğu durumlarda üstünlük gösterirler. Bir başka deyişle, kararların kısa bir süre içinde alınması gerektiğinde,

⁴³¹ N. Gökhan Torlak, a.g.e., s. 207-208.

⁴³² H. Mahmood ve diğerleri, "Effets of Demographic Factors on Risky Decision-Making Behavior", **European Journal of Social Sciences**, 25 (3), 2011, s. 70.

⁴³³ Tiina Gallen, "The Cognitive Style and Strategic Decisions of Managers", **Management Decision**, 35 (7), 1997, s. 549.

⁴³⁴ Culbertson ve diğerleri, a.g.e., s. 142-143.

⁴³⁵ Richard M. Hodgetts, a.g.e., s. 173.

⁴³⁶ İter Akat ve diğerleri, a.g.e., s. 268.

⁴³⁷ Kirstin C. Appelt ve diğerleri, "The Decision Making Individual Differences in Judgment and Decision-Making Research", **Judgment and Decision Making**, 6 (3), 2011, s. 252.

⁴³⁸ Kathlen M. Galotti ve diğerleri, "Decision-Making Styles in a Real-Life Decision: Choosing a College Major", **Personality and Individual Differences**, (41), 2006, s. 630., Benedict G.C. Dellaert ve diğerleri, "Complexity Effects in Choice Experiment-Based Models" *Journal of Marketing Research*, 49 (3), 2012, s. 426., J. Mark Weber, "A Conceptual Review of Decision Making in Social Dilemmas: Applying A Logic of Appropriateness", **Personality and Social Psychology Review**, 8 (3), 2004, s. 287.

bireysel kararlar etkenlik göstermektedir⁴³⁹. Ayrıca günlük yaşantı içerisinde kişinin doğrudan kendisini ilgilendiren biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için verdiği kararlar da bireysel kararlardandır⁴⁴⁰.

Karar vericinin vereceği kararın sonucu; yalnız karar vericinin bağlı olduğu kurumu değil, aynı zamanda kurumda çalışan diğer elemanları, kurumun içinde bulunduğu kesimi ve belli bir ölçüde ülkenin ekonomik ve politik durumunu da etkileyebilir. Bu nedenle karar vericinin kararlarında rastlantılar veya zayıf önseziler yer almamalıdır⁴⁴¹. Öyle ki bir grup içinde karar veren birey, grupta o konuda görüş birliği olduğunu algılasa, bundan etkilenip, kararını grubun kanaatine uygun yönde vermelidir⁴⁴².

Bireysel karar verme sürecinin içsel bir süreç olmasına karşın grup karar verme süreci bir dizi kişisel karar verme sürecinden meydana gelen dışsal bir süreçtir. Burada dışsallığın anlamı, sürecin kişinin içinde değil kişilerin arasında meydana gelmesidir⁴⁴³.

2.5.3.2. Grup Kararları

Gruplar bireysel üyelerden oluşurlar⁴⁴⁴. Bireysel tercihlere dayalı kolektif kararlar vermek eksik bir tutumdur. Bu anlamda birden fazla kişinin bilgi, yetenek veya yetkisinin ortaklaşa karara yöneltilmesi halinde alınan karar grup kararıdır. Grup kararları çok önemli ve karmaşıktır. Grup kararları bireysel kararlara oranla daha kapsamlı, sonuçları açısından önemli ve etkisi açısından karar vericiden çok başkalarını ilgilendirdiğini belirtmek mümkündür⁴⁴⁵.

⁴³⁹ Hulusi Demir ve diğerleri, a.g.e., s. 13.

⁴⁴⁰ Gülay Budak ve Gönül Budak, a.g.e., s. 487.

⁴⁴¹ Şemsettin Bağırkan, a.g.e., s. 3-4.

⁴⁴² Asuman Türkel, a.g.e., s. 218-219.

⁴⁴³ Birol Alver, “Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler”, Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2003, s. 62.

⁴⁴⁴ Simon S.K. Lam ve John Schaubroeck, “Information Sharing and Group Efficacy Influences on Communication and Decision Quality”, **Asia Pacific Journal of Management**, 28 (3), 2011, s. 513.

⁴⁴⁵ Bob Frisch, “When Teams can’t Decide. Are Stalemates on your Leadership Team Making you a Dictator by Default? Stop Blaming your People-Start Fixing the Process”, **Harvard Business Review**, 86 (11), 2008, s. 122., Ralph L. Keeney ve Robert Nau, “A Theorem for Bayesian Group Decisions”, **Journal Risk Uncertain**, (43), 2011, s. 2., Ömer Akat, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 4. Baskı, Bursa: Dora, 2009, s. 269.

Karar verme çok yönlü olduğu için, karar almada çalışma şartlarından etkilenecek olan bütün kişi ve gruplar imkânlar ölçüsünde karara katılmalıdır⁴⁴⁶. Çünkü grupların kararlara katılması kişiler arasında koordinasyonu, daha optimal çözümlere ulaşmayı, daha az hata payını, alternatifler üzerinden daha iyisini seçebilmeyi, çatışan fikirlerin uzlaştırılma biçimini ve kararların karşılıklı iletilmesini kolaylaştırır. Gruplar işlerine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirirler. Kendilerine değer verildiğini hissederler ve motivasyonları artar. Karara katılan kişi sayısı fazlaştığında, yeteneklerin problemlerde odaklaşması sağlanır⁴⁴⁷.

Gruplar problem çözme süreleri açısından, bir görevle ilgili grup üyelerinin arasındaki etkileşimler, görev yaklaşımları veya görevin sezgisel yönleri grup üyelerinin dikkatleri üzerinde sınırlamalar koyabilir. Gruplar problem çözerken bu sınırlamaları, kuralları veya normları beyin fırtınası tekniği ile fikir üretip değerlendirebilecek, başkalarının fikirlerini sunmalarına ve üretilen yeni fikirlerle daha fazla olanaklar sağlanabileceği inancını geliştirmiştir⁴⁴⁸.

McFarlin vd. Amerikan çok uluslu şirket yöneticileri üzerinde yapmış oldukları çalışmada, İspanyol yöneticilerinin çalışanlarına sadece öğüt verdiklerini, Hollandalı ve Amerikalı yöneticilerinin çalışanların önerilerine daha istekli oldukları ve Amerikalı yöneticilerin ortak karar alma konusuna daha fazla önem verdikleri görülmektedir⁴⁴⁹. Nutt ise çalışmasında, gruplardaki etkileşim sayesinde, karar görevlerinin diğer gruplardan daha üstün olduğunu tespit etmiştir⁴⁵⁰.

Rogelberg vd. etkin grup karar vermesi çerçevesinde yapmış oldukları çalışmalarında merdiven tekniğini geliştirmişlerdir. Merdiven tekniği, çekirdek bir

⁴⁴⁶ Diane E. Oliver ve Barbara, Hioco, “At Ethical Decision-Making Framework for Community College Administrators”, **Community College Review**, 40 (3), 2012, s. 242., Yılmaz, “Etkili Karar Verme Süreci...”, s. 211.

⁴⁴⁷ Artur Lakatos, “Time Management in Institutions – A Managerial Approach”, **Philobiblon**, (15), 2010, s. 316., Norbert L. Kerr ve R. Scott Tindale, “Group Performance and Decision Making”, **Annual Review Psychology**, 55, 2004, s. 641., Oya Erdil ve diğerleri, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5 (1), 2004, s. 19., Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 1999, s. 60., Polat Tunçer, “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, **Sayıstay Dergisi**, (80), 2011, s. 78.

⁴⁴⁸ Richard W. Woodman, “Toward A Theory of Organizational Creativity”, **Academy of Management Review**, 18 (2), 1993, s. 303.

⁴⁴⁹ Dean B. McFarlin ve diğerleri, “Attitudes Toward Employee Participation in Decision-Making: A Comparison of European and American Manager in a United States Multinational Company” (Çev.: H. Şebnem Seçer), **Human Resource Management Winter**, 31 (1), 1992, s. 122.

⁴⁵⁰ Paul C. Nutt, “Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables which Stipulate Optimal Use”, **The Academy of Management Review**, 1 (2), 1976, s. 89.

grubun grupsal karar vermesini geliştirmek için oluşturulmuştur. Bu üyelerin sayısındaki artış ya da azalışlar adım sayısında değişikliklere sebep olmaktadır. Dört kişilik grupta merdiven tekniğinde üç adım vardır. İlk olarak gruptaki iki üye (ilk çekirdek grup) eldeki sorun üzerinde birlikte çalışırlar. Sonra üçüncü üye çekirdek grubuna katılır ve aynı sorunlar için çözümler sunar. Üçüncü üye ile birlikte üç kişilik bir tartışma sağlanır. Son olarak dördüncü üye çekirdek gruba katılır ve bu seferde sorun için o da çözümlerini sunar. Burada hedefe yönelik son bir grup kararı oluşturmak için dört kişilik bir tartışma sergilenir⁴⁵¹. Yani karar vermede eleştirel düşünen profesyoneller, karmaşık problemlerle ilgili sorular sorarak, çeşitli grupların görüşlerini alıp ellerindeki argümanlara bir takım destekler sağlayıp, kanıtları yorumlar ve akıllıca kararlar alırlar. Akıllıca kararlar almak örgütün büyümesi, uzun ömrü ve yenilenmesi için oldukça önemlidir⁴⁵².

Bazerman vd., bireysel kararlar ve grup kararlarını araştırmış, yönetsel kararlar açısından grup kararlarında bilginin önemli olduğunu vurgulamışlardır⁴⁵³. Bu yönde grup kararları ile bireysel kararlar karşılaştırıldığında grup kararlarının birçok üstün yanlarının olduğu farkedilebilir. Grup kararlarında birden fazla kişinin yer alması, problemin açıkça ortaya konmasına daha fazla yardımcı olabilir ve kişilerin uzmanlık bilgilerini kullanması ile toplam bilgi tutarında da artışların olması beklenir.

Japonya’da Batı ve Amerikan tarzı yönetimin tersine kararlar üst yöneticiler ya da şefler tarafından verilmemektedir. Japon şirketlerinde; işletmenin geleceğini ilgilendiren kararlar grup halinde alınır ve alınan kararlar herkes tarafından desteklenir⁴⁵⁴. Yani A bir gerçeği ortaya koyar, B bir öncül getirir, C bir değer yargısı oluşturur, D bir alternatif sunar, E ikinci bir alternatif getirir. En son seçimde birlikte bulunmasalar bile hepsinin bu süreç içinde belli bir yeri vardır⁴⁵⁵.

Grup kararlarının bazı yararları ve sakıncaları vardır. Bunlar aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir.

⁴⁵¹ Steven G. Rogelberg ve diğerleri, “The Stepladder Technique: An Alternative Group Structure Facilitating Effective Group Decision Making”, **Journal of Applied Psychology**, 77 (5), 1992, s. 731.

⁴⁵² Asila Safi ve Darrell N. Nurrell, “Developing Advanced Decision-Making Skills in International Leaders and Managers”, **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, 32 (3), 2007, s. 8.

⁴⁵³ Max H. Bazerman ve diğerleri, “Escalation of Commitment in Individual and Group Decision Making”, **Organizational Behavior and Human Performance**, (33), 1984, s. 143.

⁴⁵⁴ Muammer Zerenler ve Rifat İraz, “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (16), 2006, s. 762.

⁴⁵⁵ Joseph L. Massie, a.g.e., s. 56.

Tablo 2.2. Grup Kararlarının Faydaları ve Sakıncaları

Grup kararının yararları	Grup kararlarının sakıncaları
Daha çok bilgi toplanabilir ve karar vermede daha çok kişinin bilgi ve deneyiminden yararlanılır.	Karar verme süreci daha uzun ve daha pahalı olur.
Daha fazla seçenek bulunur.	Bir kişi bütün gruba hakim olabilir. (1)
Karar vermeye yardım eden kişiler kararı daha kolay kabullenir. (1)	Grup kararları kararsızlığa ve uzlaşmazlığa yol açabilir.
Kararların subjektiflik ihtimalini azaltarak objektifliğini artırır.	Herkesin suçu birbirine atabileceği bir durum olabilir. (3)
Alternatifler hakkındaki belirsizlik azaltılabilir. (2)	Berber düşünme ortaya çıkabilir. Grubun ortak bir sonuca varma ve tutarlı olma isteği en iyi karar verme isteğinden fazla olabilir.
Grup kararı yöneticilerin karar verme konusunda eğitilmelerini sağlar.	Kararın aciliyeti var ise, grup kararları bu süreyi daha da uzatır. (4)
Grup tartışmaları yaratıcı düşünme metotları oluşturur. (3)	
Genellikle daha iyi kararlar verilir.	
Karşılıklı etkileşim örgüt faaliyetlerindeki koordinasyonu sağlar. (4)	

Kaynak: (1) Zeyyat Hatiboğlu, **İşletmelerde Stratejik yönetim**, İstanbul: Temel Araştırma Yayınları, 1986 s. 144-145.

(2) Fatih Ecer, “Bulanık Ortamlarda Grup Kararı Vermeye Yardımcı Bir Yöntem: Fuzzy Topsis ve Bir Uygulama”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, 7 (2), 2006, s. 78.

(3) Joseph L. Massie, **Essentials of management, İşletme Yönetimi** (Çev.: Şan Özalp), 1. Baskı, Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş. 1983, s. 58.

(4) Mustafa Fedai Çavuş, “Karar Verme, Karar Destek Sistemleri ve Yönetimsel Etkinlik”, **Akademik Bakış (Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi)**, (15), 2008, s. 4.

Bulut ve Uygun çalışmalarında kamu yöneticilerinin (75 kişi) % 78,7’si grup çalışması yaparken % 16’sı nadiren grup çalışması yaptıklarını ortaya koymuşlardır⁴⁵⁶.

2.5.3.3. Örgüt Kararları

Örgüt kararları örgüt adına verilen kararlardır⁴⁵⁷. Örgüt kararları, bir sonuca varmak üzere kişilerin birbirlerini etkilemesi süreci olarak tanımlanmaktadır⁴⁵⁸. Bu

⁴⁵⁶ Yakup Bulut ve S. Vural Uygun, “Etkin Bir Yönetim için Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7 (13), 2010, s. 41.

kararlar işletmelerin karlılık düzeyini daha fazla artırmaktadır. Paylaşılan sorumluluk ağı bireyi daha fazla örgüt ortamının bir parçası kılmaktadır⁴⁵⁹. Bu kararlar toplumsal nitelik taşıyan karma kararlar olduğu için örgütlerin amaçlarına yöneliktir ve bir tek kişiye mal edilemezler⁴⁶⁰.

Örgütsel kararlar, yöneticinin tek taraflı olarak verdiği kararlardan başlayarak, grupların karar vermedeki durumlarına göre değişebilir⁴⁶¹. Karar alma örgütlerin temel işlev ya da niteliklerinden biri olduğu için, örgütsel yapı içerisinde örgütsel aktörler aldıkları kararlara, sadece kendi yaşamlarını ve geleceklerini değil, çok geniş sayıda bireyin yaşamlarını ve geleceklerini etkilemektedirler⁴⁶².

Özalp vd. 2007 yılında Türkiye'nin en büyük 500 şirketi sıralamasına giren Eskişehir'deki firmaların üst düzey yöneticileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin, önemli kararlar alırken bunların birlikte ve uyumlu bir çalışmayla gerçekleştirilmesi gerektiğinin önemine vurgu yapmışlar ve bunu destekleyen çalışmalar sergilediklerini belirtmişlerdir⁴⁶³.

2.5.4. Uygulama Süreleri Açısından Kararlar

Günümüzde karar vermede çözüm artık daha zor, daha pahalı ve daha uzun süreleri gerektiren bir sonuç haline gelmiştir⁴⁶⁴. Uygulama süreleri açısından kararlar, uzun, orta ve kısa dönemli kararlardır.

2.5.4.1. Uzun Dönemli Kararlar

Karar verme, bir örgütün başarılı olması ve uzun vadede sürekliliği ile doğrudan ilgilidir⁴⁶⁵. Dolayısıyla bu kararlar beş yılı aşan uygulama süreli kararlardır. Stratejik

⁴⁵⁷ P. George Huber, "The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems", **MIS Quarterly**, 5 (2), 1981, s. 2.

⁴⁵⁸ Culbertson ve diğerleri, a.g.e., s. 142.

⁴⁵⁹ İnce ve diğerleri, a.g.e., s. 429., K.F. Yuan ve Y. Gao, "Inventory Decision-Making Models for a Closed-Loop Supply Chain System", **International Journal of Production Research**, 48 (20), 2010, s. 6157.

⁴⁶⁰ Ahmet Arıkanlı ve Bekir Ulubaş, a.g.e., s. 51.

⁴⁶¹ Özmen ve Yörük, a.g.e., s. 182.

⁴⁶² Ö. Faruk İşcan, "Örgütsel Açından Ahlaki Davranış ve Karar Almayı Kolaylaştırıcı Bir Süreç Olarak Ahlaki Yansıma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 15 (1-2), 2001, s. 298.

⁴⁶³ İnan Özalp ve diğerleri, "İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12 (2), 2012, s. 130.

⁴⁶⁴ Dalan ve Yaraloğlu, "Organizasyonlarda Üst Düzey Yöneticilerin Karar Süreçlerinde Bilişim Sistemlerinden Faydalanma Problemleri ve Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı İle Çözüm Önerisi", **Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi**, (1), 2009, s. 57.

kararlar genellikle uzun dönemli kararlardandır. Bu kararlarda yöneticinin uzun vadede gelecek hakkındaki tahminlerinin güvenilir olması işletmenin sürekliliğine önemli ölçüde etki edecektir.

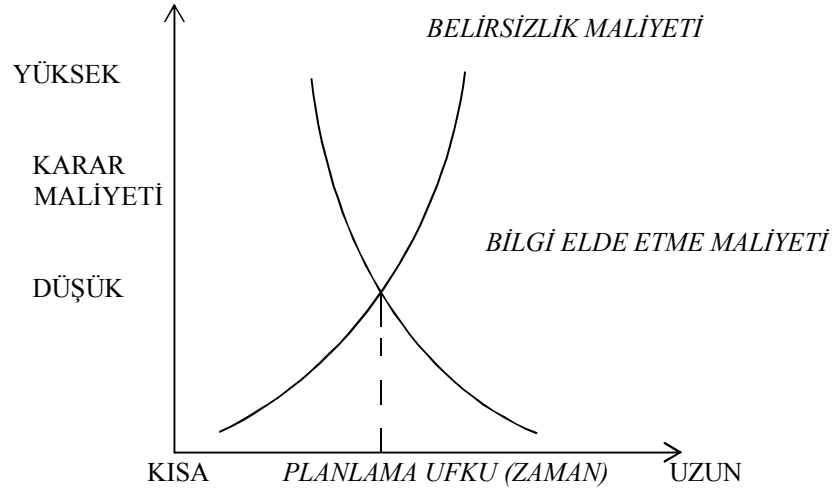
2.5.4.2. Orta Dönemli Kararlar

Uygulama süresi bir ile beş yıl arasındaki kararlar olup yeni yatırım kararları, teknik değişle taktik kararları bu tip kararlardır⁴⁶⁶.

2.5.4.3. Kısa Dönemli Kararlar

Bir yılı aşamayan nitelikteki kararlardır. Taktikle ilgili planlamayı andırırlar⁴⁶⁷. Bu tür kararlar günlük faaliyetlere özgüdür ve değişken niteliklidir⁴⁶⁸. Bu kararların süresi dikkate alındığı zaman, planların sürelerini belirlemede belirsizliğin maliyeti ile bilgi elde etmenin maliyetinin kesiştiği nokta önem kazanmaktadır. Bu durum şekil 2.3.'te gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Şekil 2.3. Karar Vermenin Maliyeti ile Planlama Ufku Arasındaki İlişki (En İyi Planlama Ufku-Karar Maliyeti)



Kaynak: (1) Doğan Tuncer ve diğerleri, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2007, s. 157.

(2) Hulusi Demir, **Yönetmel Karar Verme**, İzmir: Bilgehan Basımevi, 1985, s. 25.

⁴⁶⁵ Nesrin Sarıçay, “Zaman Yönetimi ve Örgütsel Zaman Yönetimi”, **C.Ü. İİBF Dergisi**, 3 (1), 2002, s. 4.

⁴⁶⁶ Hulusi Demir ve diğerleri, a.g.e., s. 12.

⁴⁶⁷ Mümin Ertürk, a.g.e., s. 160.

⁴⁶⁸ Özkara, a.g.e., s. 31.

Şekil 2.3.'te görüldüğü gibi planlama ufku arttıkça, bilgi edinme maliyeti azalmakta, buna karşılık belirsizlik maliyeti artmaktadır. Tersine, planlama ufkunun azalması ile bilgi edinme maliyeti artmakta, belirsizlik maliyeti azalmaktadır. Bilgi edinme maliyeti ile belirsizlik maliyetinin dengeye geldiği yani kesiştiği noktadaki planlama ufku ile karar maliyeti en iyidir⁴⁶⁹.

2.6. Karar Verme Durumları

Hayat belirsizlik ve risklerle doludur. İnsan bazen maddi, bazen de manevi risklerle karşı karşıya kalabilir⁴⁷⁰. Yani işletmelerin dinamik bir ortamda faaliyet göstermeleri, onları sürekli değişen çevre koşulları nedeniyle artan belirsizlik karşısında, etkin kararlar almaya itmektedir. Artan belirsizlikler beraberinde daha fazla riski de getirmektedir⁴⁷¹.

Bilim adamları “en iyi” seçim ölçütünün analizinde üçlü bir ayırım yaparlar. Verilen kararın ortamı diye de adlandıracağımız bu ayırma göre kararlar; belirlilik, risk ve belirsizlik ortamlarında alınır⁴⁷².

2.6.1. Belirlilik Durumu

Belirlilik ortamındaki karar vericinin amacına en uygun olan seçeneği seçmesinde herhangi bir güçlüğü yoktur⁴⁷³. Çünkü belirlilik ortamında alternatif davranışların hangi koşul altında gerçekleşeceğinin kesinlikle bilindiği varsayılır⁴⁷⁴. Bu durumda yöneticiler, bir karar hakkında tümüyle bilgi sahibi oldukları için tüm alternatiflerin sonuçlarını listeleyebilirler ve örgüt açısından en yüksek kazancı sağlayacak alternatifi seçebilirler⁴⁷⁵. Bu yüzden risk çok azdır⁴⁷⁶. Örneğin devlet tahvili

⁴⁶⁹ Hulusi Demir ve diğerleri, a.g.e., s. 24.

⁴⁷⁰ İ. Mete Doğruer, **Proje Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Açılımkitap Yayınları, 2007, s. 75.

⁴⁷¹ Dündar ve Kılıç, a.g.e., s. 173.

⁴⁷² Halil Can ve diğerleri, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999, s. 402.

⁴⁷³ Nurullah Uçkun, **Yatırımlarda Stratejik Karar Verme Süreci**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s. 56.

⁴⁷⁴ Bozok, “İşletme Yönetiminde Ana Hatları ile Karar Teorisi”, **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, 2 (9), 1973, s. 111.

⁴⁷⁵ Certo (1994: 143) Akt., Serpil Senal ve diğerleri, “Yönetimin Karar Verme Süreci ve Maliyet Yönetim Yaklaşımları”, **I. Uluslar arası Davraz Kongresi** (1-13), Isparta: Süleyman Demirel Ü. İİBF, 2009, s. 5.

⁴⁷⁶ Richard M. Hodgetts, a.g.e., s. 174.

veya hazine bonosuna yatırılacak paranın vade sonunda ne kadar kazandıracığı önceden bilinmektedir, alternatifler kesinlik içerir⁴⁷⁷.

2.6.2. Risk Durumu

Karar verme sürecini zorlaştıran şey onun ne kadar risk taşıdığıdır⁴⁷⁸. Risk durumunda belirlilik daha sınırlıdır⁴⁷⁹. Yani risk belirlilik ile belirsizlik arasında yer alır. Yönetici belirlilik durumundaki gibi çok bilgi sahibi değilse de belirsizlik durumundaki gibi hiç bilgisiz de değildir⁴⁸⁰. Hodgetts Eren'den farklı olarak, yöneticilerin kararlarının çoğunu risk altında aldıklarını ifade etmiştir⁴⁸¹.

Risk ortamında karar vermede alternatifler ve her alternatifin doğuracağı sonuçlar olasılıklarla ifade edilmektedir⁴⁸². Yani çeşitli durumlar ve çeşitli alternatifler vardır; olasılık hesapları ile en iyi sonucu verecek seçeneğin bulunmasına çalışılır⁴⁸³. Alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağı önceden bilinemez. Risk ortamında karar verici, doğa koşullarının (belirsiz koşulları) belirli bir ihtimalle meydana geldiğini kabul ederek, beklenen parasal değerleri hesaplayıp en iyi alternatifi seçmektedir⁴⁸⁴.

Risk ortamındaki karar verici, farklı koşulların gerçekleşme olasılıklarından hareketle en uygun amaca yönelik bir seçim işlemi gerçekleştirir. Olasılıkların geçmiş deneyimlerden hareketle belirlendiği durumlarda karar verme süreci, "*risk altında karar verme*" olarak belirlenir. Yani, beklenen kârı en yüksek yapan seçenek ve beklenen zararı en az yapan seçenek en uygun sonucu sağlayan seçenek olarak belirlenir⁴⁸⁵.

2.6.3. Belirsizlik Durumu

Günümüzde yöneticilerin en önemli sorunu belirsizlik ortamında alınan kararların tutarlı olup olmayacağıdır⁴⁸⁶. Bu durumda karar verici her hareket tarzı için

⁴⁷⁷ Alpagut Yavuz, a.g.e., s. 389.

⁴⁷⁸ John Adair, a.g.e., s. 25.

⁴⁷⁹ İlder Akat ve diğerleri, a.g.e., s. 269.

⁴⁸⁰ Blair J. Kolasa, a.g.e., s. 263.

⁴⁸¹ Richard M. Hodgetts, a.g.e., s. 175.

⁴⁸² Ahmet Arıkanlı ve Bekir Ulubaş, a.g.e., s. 49.

⁴⁸³ İsmet Mucuk, a.g.e., s. 385.

⁴⁸⁴ Emhan, "Karar Verme Süreci...", s. 219.

⁴⁸⁵ Nurullah Uçkun, a.g.e., s. 57., Şemsettin Bağışkan, a.g.e., s. 23.

⁴⁸⁶ Ahmet Ergülen ve diğerleri, "İşletmelerde Dağıtım Sistemi Maliyetleri Minimasyonu için Çözüm Modeli: Bir Firma Uygulaması", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (13), 2005, s. 164.

birkaç farklı sonuç değerlemek zorundadır. Seçeneklerin gerçekleşme ihtimali bilinmemekte veya hesaplanamamakta ve getirileri de kestirilememektedir. Kararlar sınırlı bilgilerle alınmak zorunda olabilir. Bu sebeple yetersiz bilgi sebebiyle belirsizlik durumunda kararlar, değerlemesi en zor kararlardır. Bu sebeple bireyler belirsizlikten kaçınma eğiliminde olurlar⁴⁸⁷.

Yöneticiler ileriye bakmak için zaman ayırmak şöyle dursun, bugüne ayak uydurmak için uğraşmaktadır. Eğer zaman ayırıp bakılsa da belirsizlik var diyerek göz ardı etme eğilimine girilmektedir⁴⁸⁸. Bunun için yöneticiler belirsizlik ile başa çıkmanın yollarını bulmalıdırlar. Ayrıca karmaşık durumlarda hızlı ve etkin kararlar basitleştirilerek stratejiler geliştirilmelidirler⁴⁸⁹.

Belirsizlik ortamında karar alma sürecinde yöneticinin kişisel bilgileri, tecrübeleri, bağlı olduğu organizasyon politikası önemli rol oynar⁴⁹⁰. Bu açıdan belirsizlikle başa çıkmak, karar vermenin kalbinde yer almaktadır⁴⁹¹. Örneğin piyasaya yeni bir mamul sürüleceğini varsayalım. Piyasaya çıkarılacak bu mamulün alıcılar tarafından genel olarak kabul edilip edilmeyeceği bilinmemektedir. Bu durum belirsizlik ortamında karar almaktır⁴⁹². Karar kuramının gelişiminde birbirinden farklı bu üç model tablo 2.3.'te aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Tablo 2.3. Yönetici Karar Verme Durumları

YKVD	Belirlilik durumu	Risk durumu	Belirsizlik durumu
a)	Tüm bilgiler belli	Belirsiz bilgi	Bilgiler eksik
b)	Güvenilir bir durum	Risk durumu	Belirsiz bir durum
c)	Deterministik modeli	Olasılık modeli	Stratejik model
d)	Karar alternatiflerinin sonuçları bilinmemektedir.	Sonuçların olasılığı bilinmemektedir.	Sonuçların olasılıkları bilinmemektedir.

Kaynak: Zimniewicz (2008), Akt., Magdalena Adamus ve Piotr Markiewicz, "Psycho-Physical Factors of the Decision Making Process", **Intellectual Economics**, 6, 3 (15), 2012, s. 368.

⁴⁸⁷ Anand Bhaskaran ve diğerleri, "Approaches to Decision Making Under Uncertainty", **IIMB Management Review**, 20 (2), 2008, s. 229., Alpagut Yavuz, a.g.e., s. 389.

⁴⁸⁸ Peter Fisk, **Creative Genius an Innovation Guide for Business Leaders, Border Crossers and Game Changers** (Çev.: Nadir Özata), İstanbul: Mediacat Kitapları, 2011, s. 50.

⁴⁸⁹ Michael A. Roberto, "Making Difficult Decisions in Turbulent Times", **Ivey Business Journal**, 67 (5), 2003, s. 15.

⁴⁹⁰ Emhan, "Karar Verme Süreci...", s. 219.

⁴⁹¹ Raanan Lipshitz ve Orna Strauss, "Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision-Making Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 69 (2), 1997, s. 151.

⁴⁹² Hüseyin Özgen, a.g.e., s. 57.

Yapılan çalışmadaki bu açıklamalar; yöneticilerin farklı karar verme durumlarına sahip oldukları ve her bir durumu temsil eden farklı modeller olduğunu göstermektedir. Yani rutin kararlar şartların kesin koşullar altında alındığını ifade etmektedir. Aksi takdirde kararlar beklenmedik, değişebilir koşullar altında alındığı zaman belirsizlik durumu söz konusudur. Belirsizliğin biraz daha azaltılabildiği durumlarda ise, riskli şartlar altındaki kontrol durumu ortaya çıkmaktadır. Yani olasılıklar durumsal sonuçlara bağlı olabilir. Michael'de Hodgetts gibi riskli durumların karar vericiler üzerinde daha fazla paya sahip olduğunu ifade etmiştir⁴⁹³.

2.7. Kararsızlık Nedenleri ve Sonuçları

Kararsızlık Türkçe Sözlük'te; '*neticesiz, kararlanmış olmayan, kararı verilmemiş ve ne olacağı belirsiz olan*' ifadelerle isimlendirilmiştir⁴⁹⁴. Kararsızlık stres oluşturup, kişiyi baskı altına sokar. Stres ise dengesizliğe, düşünülmeden alınan kararlara ve aslında çözülebilecek sorunlardan kaçmaya yol açar⁴⁹⁵.

Kararsızlık genelde, yapmakta olduğunuz iş veya çözmeye çalıştığınız sorun hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan kaynaklanır. Kararsızlığın nedeni bazen de bir karar vermenin riskli oluşu ve kişilerin başarısız olmayı sevmemelerinden kaynaklanmaktadır. Üretken bir insan arada bir yanlış yapmanın, kararsızlık yüzünden felç olmaktan daha iyi olduğunu bilmelidir⁴⁹⁶. Yapılan bir araştırmada 1000 kişiden yöneticilerinde aradıkları en önemli niteliklerin listesini yapmaları istendiğinde, listelerin % 80'inden fazlasında '*kararlılık*' yer aldığı gözlemlenmiştir⁴⁹⁷.

Varsayımlar örgütsel gerçekliğin temelinde vardır⁴⁹⁸. En kötü kararın bile kararsızlıktan iyi olduğu varsayımından hareketle⁴⁹⁹, iş yaşamının geçer akçesi kararlardır. Her başarı, her aksilik, yakalanan ya da kaçırılan her fırsat birisinin aldığı ya da alamadığı bir kararın ürünüdür⁵⁰⁰. Bu anlamda iş yaşamında en fazla zaman kaybettiren öge, yöneticilerin kararsızlığıdır. Kararsızlık sadece zaman kaybına neden

⁴⁹³ Stephen R. Michael, "Control, Contingency and Delegation in Decision-Making", **Training and Development Journal**, 33 (2), 1979, s. 37.

⁴⁹⁴ Şevket Roda, **Büyük Türk Sözlüğü**, İstanbul: Hayat Yayınları, 1973, s. 667.

⁴⁹⁵ Mustafa Gümüş, a.g.e., s. 169.

⁴⁹⁶ Jane Smith, a.g.e., s. 52.

⁴⁹⁷ Coleman ve Barrie, a.g.e., s. 140.

⁴⁹⁸ Paul Shrivastava ve Lan Mitroff, "Frames of Reference Managers Use: A Study in Applied Sociology of Knowledge", **Advances in Strategic Management**, 1, 1983, s. 162.

⁴⁹⁹ Yücel ve diğerleri, a.g.e., s. 216.

⁵⁰⁰ Paul Rogers ve Marcia Blenko, a.g.e., s. 12.

olmaz, aynı zamanda endişeyi de beraberinde getirir. Eğer iş yaşamında kararlar hızlı bir şekilde verilemiyorsa, o işletme rekabet gücünü kaybedecek ve yok olacaktır⁵⁰¹.

Karar verenler, kararların alınmasında kullanılacak birden fazla seçeneklerle karşılaştıkları zaman genellikle kararsızlık içinde bulunurlar⁵⁰². Seçenekler hedeflerle karşılaştırılarak çözümler gerçekleştirilirse yönetici kararsızlığa düşmesi de önlenmiş olacaktır⁵⁰³.

Yöneticileri kararsızlığa sevk eden faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Her hareket tarzı ile bağlantılı riskler, bunun lehinde ve aleyhindeki bilgilerle ve varsayım dengesi ile ilgili karmaşıklık kararsızlığa götürebilir.
- Başarısız olma korkusu, içinde endişe, gecikme ve kararsızlığın kök saldığı bir ortam oluşturur⁵⁰⁴.
- Alternatiflerin yetersizliği, yönetici karar yetkisini kullanma gücüne sahip olmaması, hata yapma korkusuyla eleştirilebilme düşüncesi⁵⁰⁵.
- Bilgi, data ve veri yetersizliği, seçim kriterinin belirsiz olması.
- Yönetici risk almak istemeyebilir. Ayrıca kişilik özellikleri itibariyle kendisini belli bir yöne kanalize edemeyen, “kararsız” bir tip olabilir⁵⁰⁶.
- Amaçlar ve sorunlar net olarak tanımlanmamışsa, alternatifler arasında seçim yapmak zorlaşır. Riski yüksek alternatifler arasında seçim yapmanın zorlaşması da kararsızlığa sebep olabilir⁵⁰⁷.

Yönetici, bilgi toplayarak harekete geçmelidir. Hesaplanmış riskler ele almalı; bu yöneticinin görevidir. Ayrıca başkalarının kararlara uygun şekilde katılması ve bilgilendirilmesini sağlanmalıdır⁵⁰⁸. Özellikle en yakınlarına (aile, arkadaş) danışmalı, bilgi kaynaklarını (internet, kitap, dergi) çoğaltmalı, alınacak kararın avantaj ve

⁵⁰¹ Mete Küçük, **Zamanı Doğru Kullanmak Zaman Yönetimi**, İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008, s. 109., Zeyyat Sabuncuoğlu ve diğerleri, a.g.e., s. 18.

⁵⁰² Şemsettin Bağırkan, a.g.e., s. 6.

⁵⁰³ Dru Scott, **Zamanı İyi Değerlendirmek** (Çev.: Necati Ağralıoğlu), Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, 1993, s. 137-138.

⁵⁰⁴ John Adair, *Effective Decision...*, s. 192.

⁵⁰⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve diğerleri, a.g.e., s. 64-66.

⁵⁰⁶ Tamer Koçel, a.g.e., s. 107.

⁵⁰⁷ Sabuncuoğlu ve Paşa, a.g.e., s. 70-71.

⁵⁰⁸ Rick Conlow, **Yönetimde Mükemmellik: İnsanlardaki En İyiyi Nasıl Ortaya Çıkarırsınız**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, s. 100.

dezavantajları belirlenmeli ve yönetici kendisine zaman sınırı koymalıdır. Ancak bunlar zaman baskısı olmayan kararlar için etkilidir⁵⁰⁹.

Karar verme günlük yaşamda, çalışma ortamında ve her düzeyde kuruluşun her türlü uğraş alanı içerisinde en önemli faaliyettir. Karar verme sürecinde karar vericiler açık ya da gizli olan-olmayan bazı önemli faktörleri dikkate almayabilir. Bu faktörlerin dikkate alınmaması ise, istenmeyen sonuçlara sebep olabilir. Karardaki başarısızlığın ana nedeni bireysel hatalardır. Bireylerin doğru ve yanlış hakkında farklı ilkeleri vardır. Mesela karar verme sürecinde ahlaki düşünce farklılıkları dikkat gerektirir. Bu açıdan karar vermede yöneticinin ahlaki tutumu zamana göre değişiklik göstermektedir. Bu ise karar vericilerin sadece kendi bakış açılarıyla değil, aynı zamanda organizasyon dışındaki diğer bakış açılarını da düşünmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.⁵¹⁰

2.8. İşletme Yönetiminde Karar Verme ve Zaman

Karar vermeyi, bir dizi faaliyeti kaplayan bir süreç olarak tanımladıktan sonra, bu sürecin bir zaman boyutu içinde yer alacağı ve bunun kararlar bakımından bazı sonuçlar doğuracağı da kendiliğinden anlaşılır⁵¹¹.

Zaman, örgüt ve yönetimle doğrudan ilişkili kavramdır. Yönetim zamanı etkili biçimde kullanmak durumundadır. Zamanın etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmaması da yönetimin maliyetini etkiler. Çünkü herhangi bir çalışmanın sonuçlarını çalışmada kullanılan en kıt kaynak belirlemektedir⁵¹². Literatürde çok boyutlu bir yapı, farklı beceri ve davranış olarak ifade edilen zaman aşağıdaki gibi farklı tanımları yapılmıştır⁵¹³.

⁵⁰⁹ Ünver Ü. Bayramlı, **Zaman Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 40-41.

⁵¹⁰ Shahriari Mohammad ve diğerleri, "Human Errors in Decision Making-Analysis of two Historical Cases", **Journal of Ergonomi**, 30 (1), 2008, s. 48-57., Johanna Kujala ve diğerleri, "Managers' Moral Decision-Making Patterns Over Time: A Multidimensional Approach", **Journal of Business Ethics**, 100 (2), 2011, s. 191.

⁵¹¹ Oğuz Onaran, a.g.e., s. 77.

⁵¹² Ignace Glorieux ve diğerleri, "In Search of the Harried Leisure Class in Contemporary of Leisure Time Consumption", **Journal Consum Policy**, (33), 2010, s. 164., Erkan T. Demirel ve Fikret Ramazanoğlu, "Yöneticiler Açısından Etkin Zaman Yönetimi Tekniklerinin Değerlendirilmesi", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, 2005., s. 31-32.

⁵¹³ Laurie-ann M. Hellsten ve W. Todd Rogers, "Development and Preliminary Validation of the Time Management for Exercise Scale", **Measurement in Physical Education and Exercise Science**, (13), 2009, s. 15.

Sosyal Bilimler Sözlüğü'nde zaman (time); *‘hareketi ve oluşu çevreleyen, varoluşun içinde cereyan ettiği kozmik süreçtir’*⁵¹⁴. Peter Drucker'a göre zaman *‘en kıt’* ve *‘eşsiz’*, McKenzie'e göre *‘son derece nazik’*, Lakin'e göre ise *‘temel’* kaynaklardan biridir⁵¹⁵. Zaman kavramı, bir eylemin geçtiği süredir. Bir başka deyişle eylem yoksa zaman da yoktur⁵¹⁶. Kısıtlı olan zaman, herkesin hissettiği ama dokunamadığı, herkesin eşit olarak sahip olduğu, geri dönüşü olmayan kullandıkça yerine yenisi konulmayan yaşamın en önemli, aynı zamanda tanımlanması zor ve soyut bir kavramdır⁵¹⁷. Yani zaman göreceli bir kavram olduğu için bireylere ve ortama göre anlamı değişmektedir⁵¹⁸. Zamanın, en yaygın tanımı ise *‘yaşantımızı meydana getiren olaylar dizisi’*dir⁵¹⁹.

Zamanın baskısını belki herkes duymaktadır, ancak yöneticiler için zamanın baskısı daha büyüktür. Bu nedenle zaman yöneticiler için daha fazla önem taşımaktadır. Yapılan bir araştırmada, 35 Amerikan şirketinin tecrübeleriyle karar verme biçimleri arasındaki en önemli farkın, yöneticilerin zamanın en değerli kaynak olduğunun bilincine varıp varmamaları olduğunu ortaya koymuştur⁵²⁰.

Karar sürecindeki zaman ögesi, rekabeti sağlayabilmenin ve hayatta kalabilmenin en önemli koşuludur⁵²¹. Ayrıca kararlardaki zaman ögesi, bir kararla ilgili olarak yapılan faaliyetleri de etkilemektedir. Önce bir sorunun ele alınması, bu sorun gruplar ve bireyler arasında çatışmalar çıkaracaksa, bir zamanın geçmesine, bu kuvvet gruplarının uzlaşmasına bağlıdır⁵²².

Yöneticiler sadece kendi zamanlarından değil, aynı zamanda bağlı insan kaynaklarının zamanlarından da sorumludurlar. Verecekleri kararın etki alanı

⁵¹⁴ Ömer Demir ve Mustafa Acar, **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, 6. Baskı, Ankara: Adres Yayınları, 2005, s. 445.

⁵¹⁵ Akyay Uygun ve Hakan Koç, **Sekreterlik Teknikleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2003, s. 100.

⁵¹⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s. 280.

⁵¹⁷ Viktoria Varlamova, “The Relationship Between Time Management and Decision-Making Processes”, Master of Science, **University of Canterbury Psychology**, 2008, s. 18., France Leclerc ve diğerleri, “Waiting Time and Decision Making: Is Time Like Money?”, **The Journal of Consumer Research**, 22 (1), 1995, s. 110., Emine Gözel, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, s. 68.

⁵¹⁸ İdris Yılmaz ve diğerleri, “Zaman Yönetimi Davranışı ile Akademik Başarı Arasındaki İlişki”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, 5 (3), s. 188.

⁵¹⁹ Sema Süvarioğlu, “Zaman, Yaşam Yönetimi”, Esra Aslan (Ed.), **Örgütte Kişisel Gelişim**, içinde (373-399), 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002, s. 376.

⁵²⁰ Feyzullah Eroğlu ve Sabahat Bayrak, “Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 (3-4), 1994, s. 258.

⁵²¹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve diğerleri, a.g.e., s. 17-18.

⁵²² Oğuz Onaran, a.g.e., s. 78.

düşünüldüğünde yönetici zamanının etkin olarak değerlendirilmesi işletme ve örgütler için stratejik önem taşımaktadır⁵²³.

Zaman ve karar verme ilişkisini ulaşılmak istenen amacın yakın vadede veya uzun vadede görülebilen, tatmin edilebilen ve zaman açısından en kısa sürede gerçekleştirilebilen ve işletmenin kârlılığını ve verimliliğini en optimal seviyeye çıkarabilen bir amaç olması gerekir⁵²⁴. Yönetici bu amaca ulaşmak için gerekli olan tüm verilere sahip olmalı ve çağımız rekabet ortamında işletmenin diğer işletmelerle rekabet edebilmesini sağlayabilmesi için hızlı ve etkin kararlar alabilmelidir. Çünkü iyi, doğru ve zaman açısından uygun planlanan kararlar, işletmeyi başarıya götürür. Yanlış kararlar ise, işletmeyi zarara sokar ve hatta yaşamının son bulmasına yol açar⁵²⁵.

Her bireyin, zamanını verimli kullanmak amacıyla, başvurduğu, kendine özgü teknik, aktif ve planlama yöntemi vardır. Karar verme konusunda zaman kazanma da, yöneticinin yerinde saymaması için, karar verme konusunda son bir tarih belirlemeli ve karar verildikten sonra karar güvenle izlemeli seçenekleri gözden geçirmelidir. Bunların sistematik bir yaklaşım içinde uygulanması zamanın verimliliğini daha da arttıracaktır. Bu verimlilik kararların iyiliğini olumlu yönde etkileyecektir⁵²⁶.

2.9. Yöneticilerin Kararları Açısından Pareto'nun Zaman Prensibi

Zaman ve karar vermede üzerinde durulması gereken önemli konulardan biri Pareto Prensibi'dir. Pareto, "Önemli Ama Az ve Önemsiz Ama Çok"⁵²⁷, "80/20 Kuralı", "Asgari Çaba İlkesi", "Dengesizlik İlkesi" olarak da bilinen bu kuram adını, 19. yy. da yaşamış İtalyan ekonomist ve sosyolog Vilfredo Pareto'dan almıştır. Pareto, bu ilke ile hangi işlere öncelik verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu kurala göre elde ettiğimiz sonucun, gösterdiğimiz performansın % 80'i çabalarımızın % 20'sinden gelir. Zaman açısından, başarılarımızın % 80'i çabalarımızın, o iş için ayırdığımız

⁵²³ Yahya Fidan, "Özel Sektör ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması", *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (6), s. 50.

⁵²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Muammer Paşa, a.g.e., s. 17.

⁵²⁵ Sabuncuoğlu ve diğerleri, a.g.e., s. 17.

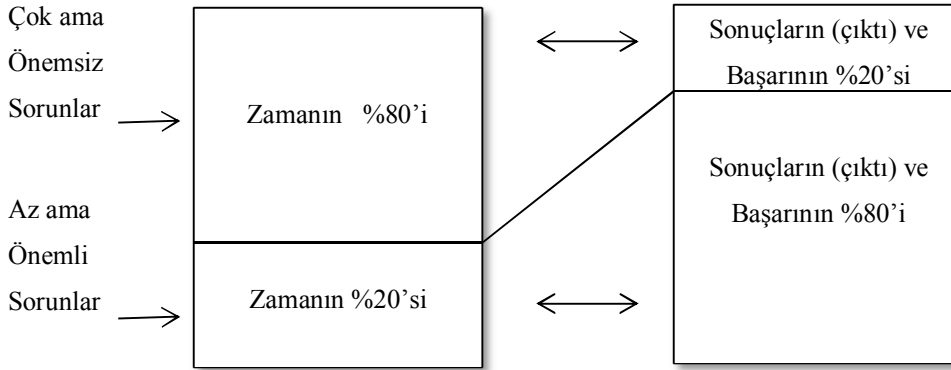
⁵²⁶ M. Kemal İmrek, a.g.e., s. 54., Roberta Roesch, a.g.e., s. 118.

⁵²⁷ M. Akif Özer, "Verimli Örgüt Yönetimi için Zaman Yönetimi", *Çimento İşveren*, 2010, s. 21.

zamanın % 20'sinden kaynaklandığı⁵²⁸, karar verme açısından ise, insanların % 20'si kararların % 80'ini verdikleri anlaşılmaktadır⁵²⁹.

Bu ilke, nedenlerle sonuçlar, girdilerle çıktılar, çaba ile ödüller arasında bünyesel bir dengesizlik olduğunu belirtmektedir. Dengesizliğin göstergesi 80/20 ilişkisidir. Çıktıların % 80'i girdilerin % 20'sinden; ödüllerin % 80'i çabaların % 20'sinden kaynaklanmaktadır⁵³⁰. Burada amaç, hangi % 20'lik zaman diliminin üretkenliğine neden olduğunu bilmektir. Böylece atıl olan, sonuç oluşturmayan % 80 zamanı daha farklı değerlendirmeniz mümkündür⁵³¹. Bu ise alınacak kararlar üzerinde daha fazla düşünmeyi, yani en doğru kararı verebilmek için yönetici daha fazla zamana sahip olabilecektir. Başka bir ifadeyle problemlerin % 80'sini oluşturan sebeplerin (% 20) neler olduğunu belirleme konusunda yöneticilere daha fazla imkân sunacaktır. Bu durum şekil 2.4.'te ifade edilmiştir.

Şekil 2.4. Pareto'nun Analiz Tablosu



Kaynak: (1) M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 11. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi, 2009, s. 107.

(2) Feyzullah Eroğlu ve Sabahat Bayrak, “Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 (3-4), s. 264.

Pareto'nun zaman ilkesi yöneticilerin zamanlarını kullanırken her işe gerekli en uygun zamanı ayırma imkânı sağlar. Zamanın etkin kullanımı demek zamanı planlı

⁵²⁸ Dilaver Tengilimoğlu ve diğerleri, Hasa Tutar (Ed.), “Zaman ve Zaman Yönetimi Kavramı”, **Zaman Yönetimi Konuları**, içinde (17-41), 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları, 2007, s. 35.

⁵²⁹ John C. Maxwell, **Liderlik 101** (Çev.: Nelda Bayraktar), 1. Baskı, İstanbul: Arıtan Yayınevi, 2010, s. 43.

⁵³⁰ Koch (1998: 4-5), Akt., Tahir Akgemci, “Zaman Kavramı ve Kapsamı”, M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Abdullah Soysal (Ed.), **Zaman Yönetimi ve Yönetel Zamanda Etkinlik**, içinde (1-26), 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2009, s. 20.

⁵³¹ Sema Süvarioğlu, a.g.e., s. 396.

kullanmak demektir⁵³². O halde pareto analizi yöneticilerin problemlere yaklaşımlarında, değişik durumlarda alacakları kararlarda daha sistemli bir yol izlenmesini sağlayacaktır. Yani yöneticilere verecekleri kararları daha rasyonel zemine oturtma imkânı sunduğu için kararlarda etkinlik ve verimliliği için daha olumlu sonuçlar elde edilebilecektir.

2.10. Yöneticilerin Etkinliğini Artırmada Kararların Zamanında Alınması

Etkinliğin öğrenilebilir olduğunu belirten Drucker, etkin olmayı da yöneticinin görevi olarak görmektedir⁵³³. Yöneticiler daha az zamanda, daha fazlasını elde etmek isterler⁵³⁴. Bu sebeple zaman karar vericiler üzerinde psikolojik bir baskı unsurudur⁵³⁵. Bu unsuru dikkate almak zorunda olan yöneticiler zamanlarının büyük bir çoğunluğunu işletme için stratejik önem taşıyan kararları almak için harcamaktadırlar⁵³⁶. O halde etkin yöneticiler önce görevlerini ele alarak başlamazlar. Zamanlarını ele alarak başlarlar. Yöneticinin etkinliğinin temeli ise; zamanı kaydetmek, zamanı yönetmek ve zamanı birleştirmektir⁵³⁷. Özellikle ani karar veren yöneticiler çeşitli şekillerde gerçek zamanlı bilgiler toplamaktadırlar. Önemli olan üretken olmak, zaman israfına yol açan faaliyetler bulup mümkün olduğunca bunlardan kurtulmaya bakmaktadır⁵³⁸.

Çoğunlukla insanlar zamanı etkin değerlendirememektedir⁵³⁹. Bu anlamda İngiltere’de yapılan bir araştırmada zamanın etkili bir şekilde kullanılmaması % 20 oranında boşa harcanmış maliyet oluşturmuştur⁵⁴⁰. Peter Drucker’a göre bir yöneticinin denetimi altında tutabildiği zaman, toplam zamanın % 25’i kadardır. Bu oran ne kadar artarsa, yöneticinin etkinliği de o oranda artacaktır. Yöneticinin isteği dışında oluşan ve insanların isteklerine ya da gelişen olaylara göre yönlendirilen zaman bölümü, denetimi dışındaki zaman ortamıdır. Yöneticinin toplam zamanının önemli bir bölümü

⁵³² Ersan Bocutoğlu, a.g.e., s. 208.

⁵³³ Ayhan Ural, “Kamu Yöneticilerinin Yönetimsel Etkinlik Düzeyleri”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (2), 2001, s. 123-124.

⁵³⁴ Daniel J. Isenberg, “How Senior Managers Think”, **Harvard Business Review**, 62, 1984, s. 90.

⁵³⁵ Köseoğlu, a.g.e., s. 109.

⁵³⁶ Çavuş, a.g.e., s. 2.

⁵³⁷ Peter Drucker ve Joseph Maciariello, a.g.e., s. 30.

⁵³⁸ Kathleen M. Eisenhardt, “Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making”, **California Management Review**; **Spring 90**, 32 (3), 1990, s. 41., Mustafa Gümüş, a.g.e., s. 389.

⁵³⁹ İsmail Aydoğan ve Fatma B. Gündoğdu, “Kadın Öğretim Elemanlarının Boş Zamanlarını Değerlendirme Etkinlikleri”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (21), 2006, s. 217.

⁵⁴⁰ Green ve Skinner (2005: 125), Akt., A. Haluk Pınar, “İşletmelerin İnsan Kaynaklarında Ara Eleman Olarak Yer Alacak Olan Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarı Puanları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, (840-847), Eskişehir: Anemon Hotel, 2009, s. 840.

denetleyemediği zamandan oluşmaktadır⁵⁴¹. Bu durum yöneticinin zamanı etkin harcamasının ve yönetimde zamanın bireysel başarının sırrı olduğunun bilincine varılmasının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır⁵⁴².

Etkin zaman kullanımı, örgütlerin geleceğe duyarlı olmasını gerektirir⁵⁴³. Zamanı kötü kullanan yöneticilerde, stres düzeyi yüksek, düşük performanslı, amaçsız ve depresyon duyguların olduğu ilişkilere rastlanmıştır⁵⁴⁴. Yönetim zamanını etkin kullanımı yöneticilerin; öncelikle zaman darlığının üzerlerindeki olumsuz etkisi olan stresi önleyebilmelerini, özel ve iş yaşamlarına ilişkin amaçlarına ulaşmada ihtiyaç hissettikleri zamana sahip olabilmelerini, mevcut çalışma zamanları içerisinde daha çok sayıda işi gerçekleştirebilmelerini, değişime uyum sağlayabilmelerini, rakiplerini ve gelişmeleri izlemek için zaman kazanmalarını, daha iyi performans göstermelerini, verimliliklerinin artmasını ve olumlu psikolojik sonuçlar alınmasını mümkün kılmaktadır⁵⁴⁵. Bu durumda zamanı etkili kullanma fırsatı, ortaya çıkan fırsatları zamanında fark edip hızlıca o fırsatları değerlendirmek ile mümkün olabilir⁵⁴⁶.

Yöneticilerin yetenekleri üzerindeki sınırlamalar onların doğru karar almalarında etkili olmaktadır⁵⁴⁷. Yöneticilerin sahip olmaları gereken özellikler sıralandığında “*en etkin ve doğru karar alma*” yeteneği çok önemli bir yer tutmakta ise, etkin ve doğru kararların sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralanabilir⁵⁴⁸:

- a) Alınan karar isabetli olmalı, probleme uygun çözümü getirmelidir.
- b) En az çaba ve giderle en iyi sonucu sağlamalıdır.

⁵⁴¹ Weber (1972: 60-61), Akt., Zeyyat Sabucuoğlu ve Melek Tüz, a.g.e., s. 284.

⁵⁴² Gholam R. Hashemzadeh, “The Role of Organizational Culture in the Establishment of Time Management (A Case Study: Mines and Mineral Industries)”, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5 (12), 2011, s. 2536.

⁵⁴³ Mary Crossan ve diğerleri, “Time and Organizational Improvisation”, **Academy of Management Review**, 30 (1), 2005, s. 137.

⁵⁴⁴ Darryl K. Forsyth ve Bevan Catley, “Time Management and the Full-Time Sportsperson: Increasing Individual Perceptions of Time Control”, **International Journal of Sports Solence & Coahing**, 2 (3), 2007, s. 305.

⁵⁴⁵ T. Hofst Macan, “Time Management: Test of a Process Model”, **Journal of Applied Psychology**, 79 (3), 1994, s. 382-383., Ayten Akatay ve Nazan Yelkikalan, “Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6 (1), 2008, s. 22., Alexander Hafner ve Armin Stock, “Time Management Training and Perceived Control of Time at Work”, **The Journal of Psychology**, 144 (5), 2010, s. 431.

⁵⁴⁶ Kin-Yew Low ve Hun-Tong Tan, “Does Time Constrain Lead to Poorer Audit Performance? Effects of Forewarning of Impending Time Constraints and Instructions”, **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, 30 (4), 2011, s. 178., M. Şerif Şimşek, a.g.e., s. 120.

⁵⁴⁷ Herbert A. Simon, “The Proverbs of Administration”, **Public Administration Review**, 6 (1), 1946, s. 64.

⁵⁴⁸ Asuman Türkel, a.g.e., s. 210.

Yöneticilerin etkinliklerini artırmada kararları zamanında alabilmeleri için yapması gerekenler aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- Zaman günlük aktivitelere, uzun vadeli hedeflere ve temel değerlere bağlı olarak planlanmalı, öncelikler belirlenmeli ve ona göre hareket edilmelidir.
- İşleri aciliyet ve önemlerine göre önceliklerine karar verilmelidir⁵⁴⁹.
- Yönetici kendisini daha iyi yönetmek için, değişmeye istekli olmalıdır. Eski alışkanlıkları yenileriyle değiştirmelidir⁵⁵⁰.
- Zamanı iyi kullanmanın amacı, sadece mükemmel çalışmak değil, aynı zamanda dinlenmeye ve düşünmeye de zaman bulabilmektir⁵⁵¹.
- Önemsiz konularda ayrıntılardan kaçarak çabuk karar vermeli, aynı nitelikteki işleri bir arada yapılacak şekilde gruplandırılmalıdır⁵⁵².
- Yönetici bir zaman tablosu kullanmalıdır, işi şimdi yapmalı ve onu tamamını bitirmelidir⁵⁵³.
- Problemlere karşı hazırlıklı olarak, problemlerin sebeplerini bilmelidir⁵⁵⁴.

Karar açısından zamanın önemi çok büyük ise bir görevi birisine verirken ya da bir hedefe doğru atılması gereken adımların programını yaparken, daima bir zaman sınırı konmalıdır. Zaman sınırlaması konulmuş bir iş daima hızlı bitirilir. Zaman sınırlamaları mantıklı ve adil oldukları sürece müspet netice verirler. Görev açıkça tanımlanmaz, bunu yapacak kişiye duyurulmazsa, görevin başlayacağı ve bitirileceği tarih belirtilmezse verilen yetki de eksik kalacaktır⁵⁵⁵.

2.10.1. Erken Verilmiş Kararlar

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında iş kararları hızlı ve doğru verilerle alınmalıdır⁵⁵⁶. Karar almada yöneticinin ısrarla kaçınması gereken tutumlardan biri, kararların üzerine atlamak veya peşin verilmiş kararlardır⁵⁵⁷.

⁵⁴⁹ Süvarioğlu, a.g.e., s. 373.

⁵⁵⁰ Rick Conlow, a.g.e., s. 97.

⁵⁵¹ Akyay Uygur ve Hakan Koç, **Sekreterlik Teknikleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2003, s. 104.

⁵⁵² M. Şerif Şimşek, a.g.e., s. 109.

⁵⁵³ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon...**, s. 389.

⁵⁵⁴ Gözel, a.g.e., s. 68.

⁵⁵⁵ Abdullah Yılmaz ve Seyfettin Aslan, “Örgütsel Zaman Yönetimi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2002, s. 31., Ron Coleman ve Giles Barrie, a.g.e., s. 139., Mete Küçük, a.g.e., s. 109.

⁵⁵⁶ John P. McKenna, “Moving Toward Real-Time Data Warehousing”, **Business Intelligence Journal**, 16 (3), 2011, s. 14.

⁵⁵⁷ Lütfullah Tenker, a.g.e., s. 275.

Zamanında alınmamış bir karar, etkililiği azaltacaktır. Bu nedenle karar, ayrılan (gereken) sürenin içinde alınmış olmalıdır. İyi yönetici hızlı karar alır yaklaşımı, yersiz bir yaklaşımdır. Etkili düşünen kişi, kararlılığın her zaman çabuk kararlar vermek demek olmadığını bilir. O düşünüp netice çıkarır. Önemli olan kararın gereken süre içinde verilmesi, kararın zorunlu sebepler dışında geciktirilmemesidir⁵⁵⁸.

Erken karar vermek, yalnız stratejik açıdan yanlış değildir. Ayrıca her şey zamanın akışı içinde değişme özelliği gösterir. Kimse önceden olabilecekleri göremez. İyi bir yönetici, işletmenin (kurumun) gelecekteki ihtiyaçlarına göre plan yapar. Ama daha önce plan yapmakla geleceği görmeye çalışmak ayrı ayrı şeylerdir. Ayrıca stratejik planlama kararları yönlendirmelidir, aksi takdirde planlamanın da bir etkinliği kalmayacaktır. Bunun için stratejik planlama süreçlerinin de zamansal boyutunun önemi kavranmalıdır. Bu açıdan karar vermeden önce ne kadar beklerseniz, üzerinde çalışacağınız önemli ayrıntıların sayısı da o derece artacaktır⁵⁵⁹.

McCormack'a göre ise, genellikle gereken zaman tanınarak alınan kararlar acele ile alınan kararlardan, karar almamak da yanlış karar almaktan daha iyidir⁵⁶⁰. Bir yöneticinin önemli konularda ve sorunlarda karar verememesi örgütte zaman kaybı nedenidir. Oysa süratle karar verildiğinde, yanlış karar verilmiş olsa bile, kararı düzeltmek için zaman vardır. Fakat karar verilmediğinde sorun büyümekte ve daha çok zaman kaybedilmektedir⁵⁶¹. Bu açıdan karar vermek için, güvene ihtiyaç vardır. Bu güven ise, yanlış karar verme korkusunu bertaraf etmektedir⁵⁶².

Garvin ve Roberto çalışmalarında, erken karar verme konusunda hem yöneticinin hem de grubun diğer üyelerinin, bazı anlaşmazlıklar karşısında yeni bir anlayış kazanmak için, bireyler kendilerine zaman ayırmalı ve konu hakkında daha fazla tartışılmalı, derinlemesine incelemeli bunun için erken alınacak bir kararda erteleme yapılmasını önermektedirler. Bu konu hakkında yeni bakış açıları kazandıracaktır⁵⁶³.

İrdelemeleri sona erdirecek zamanı bilmek hüner ister; karar verici organlar, çoğu zaman, ya sonuca varmak için çok acele ederler, ya da bitevi kararsız davranarak

⁵⁵⁸ M. Kemal İmrek, a.g.e., s. 6., John Adair, Effective Decision..., s. 195.

⁵⁵⁹ Asuman Türkel, a.g.e., s. 215., T.K. Das, "Time: The Hidden Dimension in Strategic Planning", **Long Range Planning**, 24 (3), 1991, s. 51., Marakon Associates, ve E. Intelligence Unit, **Harvard Business Review on Making Smarter Decision** (Çev.: Ahmet Kardam), İstanbul: Mess, 2007, s. 77.

⁵⁶⁰ Ramazan Erdem ve Sıdıka Kaya, "Zaman Yönetimi", **Çağdaş Yerel Yönetimler**, 7 (2), 1998, s. 108.

⁵⁶¹ Nihat Aytürk, a.g.e., s. 193.

⁵⁶² John Adair, Effective Decision..., s. 192.

⁵⁶³ David A. Garvin ve Michael A. Roberto, "What you don't Know About Making Decisions", **Harvard Business Review**, 79 (8), 2001, s. 115.

çok geç karar verirler. Bu nedenle çok erken karar vermek de çok geç karar vermek kadar zararlıdır ve her iki sorunun nedeni de genellikle kontrolsüz savunmacılığa dayanabilir⁵⁶⁴.

2.10.2. Geç Alınmış Kararlar

Kararsızlığın bir zaman hırsız olduğu bilincinden hareketle yönetici karar vermesini geciktirmemelidir. İş işten geçtikten sonra verilen kararın bir önemi kalmayacak zaman boşa harcanmış olacaktır⁵⁶⁵. Gerçekten amaca ulaştırmayan kârlı olmayan bir karar, hele bir de geç alınmışsa, böyle bir karara iyi denilmesi düşünülemez⁵⁶⁶.

Günümüzün karmaşık iş ortamında, birkaç üst düzey yönetici kendi işletmelerine olumlu katkılarda bulunabilecek kararlar almak ve diğer işletmeler hakkında bilgi sahibi olabilmek için sunulan önerileri görme konusunda çok geç kalabilmektedirler⁵⁶⁷. Çok geç karar vermek, denetlenmeyen sorunların kaynağı olabilir. Bu sorunları aşmak için bir mekanizma oluşturulmalıdır. Aksi takdirde tartışmalar sonsuz bir döngü haline gelmektedir. Bir sonuca ulaşmadan önce adalet için çaba sarf edilmeli, ekip üyeleri ile sorunun çözümünde ısrar edilmelidir. Alternatifler üzerindeki itirazlarla daha fazla bilgi toplanmalı, tartışmalar sınırı aşmayacak şekilde yapılmalıdır. Burada yönetici belirsizliğe karşı daha rahat olmalı, hızlı karar almak için istekli olmalıdır⁵⁶⁸. Bu açıdan hızlı alınması gereken kararlar, kararlarla ilgili yeterli bilgi bulunmaması, yöneticinin kararını sezgisel olarak vermesine sebep olacaktır⁵⁶⁹.

Farklı bireyler aynı fırsatlar verildiğinde, farklı kararlar alabilirler⁵⁷⁰. Bu açıdan organizasyonda çalışan bireylerin veya grupların farklı rol ve statülere sahip olmaları, görev, yetki ve sorumluluklarının açık bir biçimde tanımlanmış olmayışı; yöneticilerin insan, iş, lider, anlayış ve uygulamalardaki farklılıklar, örgütsel değişmeler, yetersiz iletişim, çevresel baskılar gruplarda çatışmalara sebep olabilmektedir. Çatışmanın

⁵⁶⁴ David A. Garvin ve Michael A. Roberto, **Harvard Business Review on the Persuasive Leader** (Çev.: İlker Gülfidan), Ankara: Mess, 2008, s. 163-164.

⁵⁶⁵ İsmail Efil, a.g.e., s. 127.

⁵⁶⁶ Serdar Küçükberksun, a.g.e., s. 18.

⁵⁶⁷ J. Quincy Hunsicker, "Can Top Managers be Strategists?", **Strategic Management Journal**, 1 (1), 1980, s. 77.

⁵⁶⁸ Garvin ve Roberto, "What you...", s. 115-116.

⁵⁶⁹ Khatri ve Alvin, a.g.e., s. 64-65.

⁵⁷⁰ Yinghong Zhong ve diğerleri, "Relationship Between Decision Styles and Decision Types for Innovative Opportunities: Emprical Study on Chinese Internet of Things Industry and the Cognitive Decision Support Apporach", **Journal of Computers**, 7 (7), 2012, s. 1575.

önemi karar sürecindeki insana ilişkin olmasıdır. Yöneticiler, çatışmaya egemen olma, uzlaşma ya da birleştirme yöntemleriyle birlikte, çatışmayı yönetme yeterliliklerini geliştirecek ortamları astlarına sağlamalıdır⁵⁷¹. Çünkü çatışmaların çözüme kavuşturulması kararların hızına önemli ölçüde etki etmektedir⁵⁷².

Gecikmeler genellikle kararın kalitesini düşürür. Büyük kararları ertelemek yerine, kararın belli bir yönüyle ilgili küçük bir karar verilmelidir. Karar vermeleri geciktirmekle risklerden kurtulmuş olunmaz, çünkü hiçbir karar tamamen risksiz değildir⁵⁷³. Bunun için yönetici daima zamanında karar vermelidir. Zamanından önce karar verdiğinde bazı fırsatlar kaçırılmış; geç karar verildiğinde de çok şey kaybedilmiş olur. Erken ya da geç karar vermek örgütün, personelin veya müşterinin zararına yol açabilir⁵⁷⁴.

2.10.3. En Optimal Kararlar

Karar alıcılar kararlarının optimal sonuçlar doğuracağını düşünmek isterler; karar alma süreci incelenirken bu optimallikten sık sık söz edilir. Bu ışık altında bazı kişiler karar alma sürecinden mantıksal ve istatistiksel temelleri olan akılcı (rasyonel) bir süreç olarak söz ederler. Diğer bazı kişiler ise kişiliğin ve sosyal etmenlerin etkilediği ve optimal olmayan sonuçlara yol açan başka karar alma örnekleri gösterirler⁵⁷⁵.

İşletmelerde karar alan kişiler, işletme kararını optimum düzeyde tutmaya, işletmeyi hedefine erişecek şekilde rayına oturtmaya ve kişiliklerini kazanmaya yöneliktirler⁵⁷⁶. Bu sebeple aslında karar verme de optimal kararlar almak için, beklenmektedir. Bu erteleme ile aslında daha kaliteli kararlar almak için bilgi düzeyini artırmaya çalışılmaktadır⁵⁷⁷.

Yönetici karar alırken, işletme gereklerini ve bu gereklerin gerçekleşebileceği zamanı en optimal seviyede tutmalıdır. Çünkü rekabet edebilmek için zamanla yarışmak

⁵⁷¹ Kazım Baykal ve Ahmet Kovancı, “Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 3 (3), 2008, s. 35., Elbeyi Pelit, “Yöneticilerin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri (Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama)”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, 34 (1), 2005, s. 77-78.

⁵⁷² Kathleen M. Eisenhardt, “Making Fast Strategic Decision in High-Velocity Environments”, **Academy of Management Journal**, 32 (3), 1989, s. 544.

⁵⁷³ Roberta Roesch, a.g.e., s. 120.

⁵⁷⁴ Nihat Aytürk, a.g.e., s. 208.

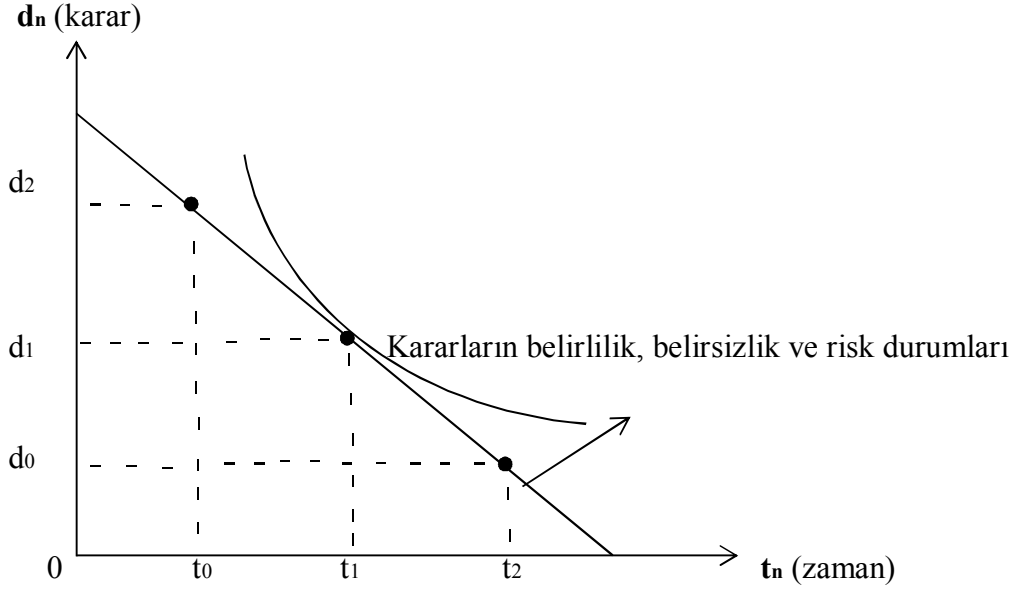
⁵⁷⁵ Blair J. Kolasa, a.g.e., s. 261.

⁵⁷⁶ Tosun (1977: 359), Akt., İşler, a.g.e., s. 216.

⁵⁷⁷ Harry Alder, a.g.e., s. 96-97.

zorundadır. Karar aşamasında yönetici yetkisi ve pozisyonu gereği, ulaşılabilecek sonuçları görebilme öngörüsüne sahip olabilmelidir. Yönetici örgütü amaçlarına ulaşmak için bir sistem olarak ve bu sistemi bir bütün olarak ele almalıdır.⁵⁷⁸. Yönetici optimal karar zamanı şekil 2.5. üzerinde incelenmiştir.

Şekil 2.5. Yöneticilerin Optimal Karar Zamanları



Oluşturulan şekilde yöneticinin en optimal karar zamanı; $t_0 - t_2$ ve $d_0 - d_2$ değerlerinin içerisinde kalan d_1 ve t_1 noktalarıdır. Zira bu noktaların dışında yönetici ya karar vermek için geç kalmakta ya da karar vermek için çok erken davranmaktadır. Başka bir ifadeyle, yönetici optimal kararı almak için beklemeli veya hızla alması gereken kararı tam zamanında işleme koymalıdır. Ayrıca yöneticilerin karar verme durumları (belirlilik, belirsizlik, risk) da optimal kararlar üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Başka bir açıdan şekle yorum getirilirse; yönetici karar vermede geç kaldığını düşündüğü bazı kararları, zaman açısından aslında çok erken aldığını veya erken karar verdiğini düşündüğü anda da zaman açısından aslında çok geç kaldığı yorumuna da varılabilir. Yine kararın önem derecesi yüksek olabilir, ancak zamanlaması iyi ayarlanmaz ise, erken ya da geç alınırsa, her iki durumda da kararın marjinal faydası düşük olacaktır. Kararın etkinliği veya verimliliğinin yüksek ya da düşük oluşu da karar

⁵⁷⁸ James K. Turkson, "The Decision-Making Dimension of the Systems Approach to Management", *Chinese Business Review*, 9 (2), 2010, s. 31-32., Zeyyat Sabuncuoğlu ve Muammer Paşa, a.g.e., s. 17.

vermede optimal zamanın, optimal karar üzerinde etkisi olacaktır. Burada marjinallikten veya optimallikten kasıt kararın sonuçları itibariyle faydasının en üst düzeyde olmasıdır.

Taş ve Önder 101 yöneticinin liderlik davranışlarını kullanma derecelerine bağlı olarak karar vermelerini araştırmıştır. Bu yöneticilerin sorulara vermiş oldukları cevaplarda standart sapması en yüksek (3.96), “gerektiğinde çabuk karar veririm” ifadesi olmuştur. Standart sapması en düşük öncül (3.28) ise, “karar alırken riske girmekten kaçınmam” maddesi olmuştur⁵⁷⁹.

2.10.4. Doğru Karar Zamanı

Günümüzde işletmeler açısından yönetim sürecinde doğru karar verme, pek çok faktörün eş zamanlı olarak değerlendirilmesini ve doğru şekilde yorumlanmasını gerekli kılmaktadır⁵⁸⁰. Bu açıdan bir kararın tam olarak ne zaman alındığı incelenmesi oldukça zor bir konudur⁵⁸¹.

Zamanı akıllıca kullanırken ne gibi problemlerle karşılaşılacağı ve bunların sebeplerinin ne olduğu bilinmesi gerekir⁵⁸². Bugün için, belirlenen amaçlara gelecekte ulaşabilme ya da var olan problemleri gelecekte çözüme kavuşturabilme veya ortadan kaldırmayı doğru ve zamanında verilen kararlarla gerçekleştirilebilmektedir⁵⁸³. Yönetici yalnızca doğru karar vermekle kalmayıp, aynı zamanda bunları gerek olduğu oranda ve en ekonomik şekilde vereceğine ve bunu da sık sık yapacağına göre, kararların oransal önemlerini belirtecek bazı rehberler bulundurmasının önemi vardır⁵⁸⁴.

Yöneticilerin amaca uygun doğru ve zamanlı karar verebilmeleri; karar vermeden önce birçok açıdan konuyu değerlendirebilmelerine⁵⁸⁵, insan hatalarına ve önyargılarına eğilebilmelerine⁵⁸⁶, işletmenin iç ve dış çevresindeki gelişmelere ait bilgileri karar sürecinde kullanabilmelerine bağlıdır. Ancak bu şekilde, işletmeler

⁵⁷⁹ Ali Taş ve Emine Önder, “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 9 (32), 2010, s. 22-23.

⁵⁸⁰ Mertaş ve Safran, a.g.e., s. 143.

⁵⁸¹ Alan Barker, a.g.e., s. 17.

⁵⁸² Marion E. Haynes, a.g.e., s. 3.

⁵⁸³ Yılmaz ve Talas, a.g.e., s. 198.

⁵⁸⁴ Harold Koontz ve Cyril O'Donnell, a.g.e., s. 84.

⁵⁸⁵ Hüseyin Akşit, **Yönetim ve Yöneticilik**, 2. Baskı, İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2010, s. 138.

⁵⁸⁶ Peter F. Drucker, “What Makes an Effective Executive”, **Harvard Business Review**, 82 (6), 2004, s. 59.

amaçlarını optimum kaynak kullanımı ile gerçekleştirerek sosyal sorumluluklarını (zorunluluklarını) yerine getirebilirler⁵⁸⁷.

Doğru karar doğru analiz kadar cesaret de gerektirir. Problem hakkında bilgili kişilerden görüş talep edilerek başlanılmalıdır⁵⁸⁸. Yani doğru kararın temelini oluşturan kavrayış, farklı fikirlerin çatışması, mücadelesi ve birbirleriyle rekabet halinde olan alternatiflerin ciddi bir biçimde ele alınmasıyla gelişir⁵⁸⁹.

Örgüt içerisinde yerinde ve doğru kararların alınabilmesi, daha öncede üzerinde durulan şekli ile bilgilerin etkili ve zamanında değerlendirilmesiyle ve ekonomik bilgilerin doğru üretilmesi ile mümkündür. Yani karar verilmesi gereken konu hakkında gerekli olan bilgiye sahip olmak esastır. Ayrıca ister yönetici olsun, ister bireysel ister çoğul kararlar olsun, yönetici de çalışanlar da gerekli konular hakkında karar alırken mutlaka bireysel sorumluluklarını üstlenmelidirler⁵⁹⁰.

Alınmış olan kararın sonuçlarından endişe duyulabilir, ancak her kararın herkesi memnun etmeyeceği de açıktır. Yönetici doğru kararı verdiğinde güçlü olmalı ve tereddüt etmemelidir. Doğru kararı verdiğinde bile her kararın mükemmel olamayacağını anlamalı, kararlı davranıp kararlar doğrultusunda harekete geçilmelidir⁵⁹¹. Çünkü doğru kararların alınması ve uygulamaya konulması sayesinde işletme dışında herhangi bir tehdit dahi oluşacak olsa bunun doğru yönetim ile bir avantaja dönüştürülmesi mümkündür⁵⁹².

Karar zamanında kişi duyguları ile bir beklenti içerisinde⁵⁹³. Karar verme açısından 85/15 adı verilen formüle göre; günümüzde genellikle kararlar % 85 oranında duygularla, % 15 oranında ise mantıkla alınmaktadır. Kararlar alınırken gerçekler de kullanılmaktadır ancak genellikle kararlar, duygusal nedenlerden yana alınmaktadır⁵⁹⁴. O halde yöneticinin duygularını ve başkalarının duygularını, düşünceye dahil etme

⁵⁸⁷ Karakaya, “Yönetimsel Bilginin Kaynakları...”, s. 86.

⁵⁸⁸ Peter Drucker ve Joseph Maciariello, a.g.e., s. 178.

⁵⁸⁹ Mustafa Gümüş, a.g.e., s. 168.

⁵⁹⁰ Recep Güneş, “Öğrenme Eğrilerinin Yönetim Kararlarında Kullanılması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 7 (2), 2002, s. 95., Oğuzhan Dogani, **Yönetim Bilinci ve Motivasyon**, 1. Baskı, İstanbul: Karma Kitaplar Basım Yayın, 2010, s. 66.

⁵⁹¹ Roberta Roesch, a.g.e., s. 121., Dru Scott, a.g.e., s. 148.

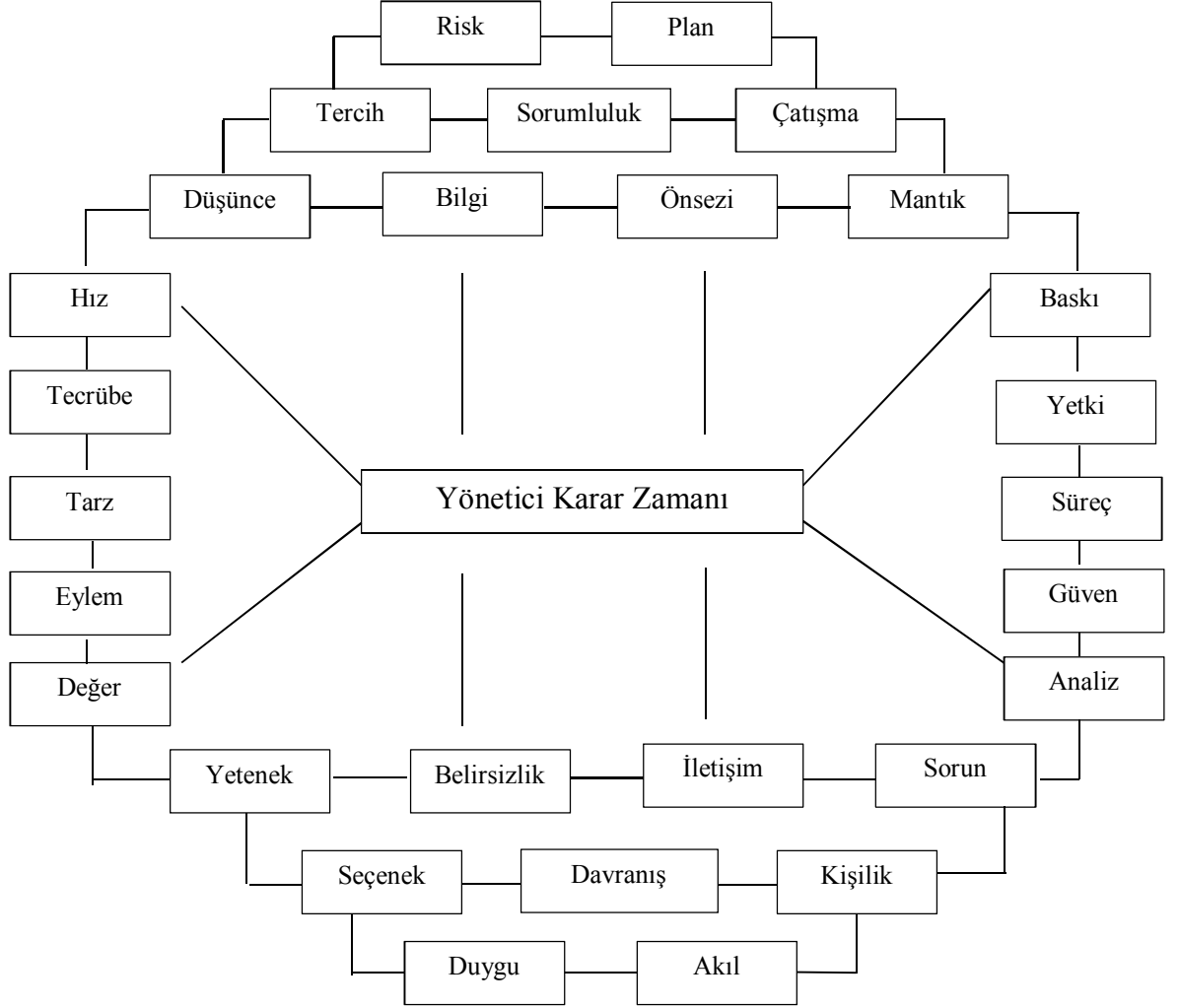
⁵⁹² Hasan Tağraf ve N. Talat Arslan, “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4 (1), 2003, s. 159.

⁵⁹³ Terry Connolly ve Marcel Zeelenberg, “Regret in Decision Making”, **Current Directions in Psychological Science**, 11 (6), 2002, s. 212.

⁵⁹⁴ E. Güzelcik Ural, “Kurum İmajı Yaratmada Sorumluluk Anlayışının Önemi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, (10), 2000, s. 412.

yeteneğine de sahip olması gerekir. Bu durum yöneticilerin duyguları yönetmesidir⁵⁹⁵. Bütün bu açıklamalardan sonra yöneticilerin karar sürecindeki zamanlarına etki edebilecek ifadelerle ilgili aşağıdaki şekil oluşturulmuştur⁵⁹⁶.

Şekil 2.6. Yöneticilerin Karar Verme Zamanını Etkileyen Faktörler



⁵⁹⁵ David R. Caruso ve Peter Salovey, **The Emotionally Intelligent Manager** (Çev.: Süheyla Kaymak), İstanbul: CREA Yayıncılık, 2007, s. 109.

⁵⁹⁶ Connolly ve Zeelenberg, a.g.e., s. 212., Frishammar, a.g.e., s. 320., Jackson ve diğerleri, a.g.e., s. 215., Boehm, a.g.e., s. 99., Richard M. Hodgetts, a.g.e., s. 170...

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Araştırmada nicel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Araştırma verilerinin elde edilmesinde 5’li likert anket tekniği derecelendirilerek uygulanmıştır. Yöneticilerin karar zamanı ile ilgili oluşturulmuş olan anket formu elden dağıtılmıştır. Ankette, yöneticilerin demografik özelliklerini ve kurum/işletme bilgilerini ölçen 7 soru yer almaktadır. Sonraki 2 soru yöneticilerin problemi ne zaman fark ettiklerini, takip eden 3 soru problemi tanımlama zamanlarını, 3 soru problem çözme zamanlarını ve son kısımdaki 9 soru ile de yöneticilerin değişik durumlardaki karar zamanlarını ölçmek için hazırlanmıştır. Aşağıda tablo 3.1.’deki puan aralığına göre oluşturulan maddelere verilen cevaplar yorumlanıp uygulamaya konulmuştur.

Tablo 3.1. 5’li Derecelendirme Ölçeği Puan Aralığı

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
a)	1	1,00-1,80
b)	2	1,81-2,60
c)	3	2,61-3,40
d)	4	3,41-4,20
e)	5	4,21-5,00

3.1. Problem Durumu

Günümüz koşullarında; bilimsel, teknolojik, sosyal, kültürel, politik ve ekonomik değişimler, yönetici karar verme zamanının önemini iyice artırmıştır. Araştırılıp ulaşılan kaynaklarda; yönetici problem çözme (karar verme) becerileri, karar verme stilleri (tarzları), stratejik, bireysel, örgütsel, yönetsel karar verme, katılımcıların karar vermesi, en rasyonel kararlar, işbirlikçi karar verme, karar verme stratejileri, yönetim ve kararlarda sürecin önemi, yönetsel zaman, zamanın etkin kullanılması, zaman yönetimi konuları üzerinde durulmuştur. Yani karar verme ve zaman farklı alanlarda farklı başlıklar altında çalışılmıştır. Araştırılan bu çalışmalardan yola çıkılarak, kurumlarda/işletmelerde faaliyet gösteren yöneticilerin karar verme

zamanlarının ne zaman olduğu konusunda kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışma bu eksikliğin giderebilmek için ele alınmış ve yeni bir model oluşturulmuştur.

3.2. Konunun Önemi

Simon karar sürecini yönetimin kalbi olarak ele almaktadır. Dolayısıyla yönetici karar zamanı örgütün yaşamanı sürdürdürebilmesi için oldukça önemlidir. Karar sürecindeki bu zamana açıklık getirilmesi gerekli görülmüştür.

3.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin karar vermede karar verme sürecini kullanırken her basamağın hangi aşamasına kadar gelmeyi yeterli gördüklerini tespit etmek, ayrıca önem, belirlilik ve aciliyet durumlarında kararlarını hangi sürede veya aşamada aldıklarını tespit etmektir.

3.4. Beklenen Yararlar

Yöneticilerin karar sürecinde; problemi farketme, problemi kabullenme, problemi çözme ve değişik durumlar (belirli, belirsiz, riskli, acil ve önemli) karşısında karar verme zamanlarının incelenmesi, işletmelerin-kurumların faaliyet alanlarıyla ilgili aldıkları veya alacakları kararları hangi zamanda aldıklarının ortaya konulmasının faydalı olabileceği düşünölmüştür. Konuyla ilgili yararlanılan kaynaklar incelendiğinde yöneticilerin karar sürecinde ve kararları açısından zamanı kullanma konularında nasıl bir yol izlemesi gerektiikleri ifade edilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin karar zamanlarının araştırılması onların bu süreci nasıl kullandıklarını veya nasıl kullanması gerektiğini ortaya koyacaktır. Ayrıca daha önce böyle bir çalışmanın olmayışı bilimsel açıdan yeni bir kaynaklık teşkil edecektir.

3.5. Araştırmanın Varsayımlar

Çalışma yöntemi olarak yöneticilerin karar verme zamanlarını belirlerken hipotez oluşturmak tercih edilmemiştir. Bu çerçeveden problemin tanımlanması uygun görölmüştür.

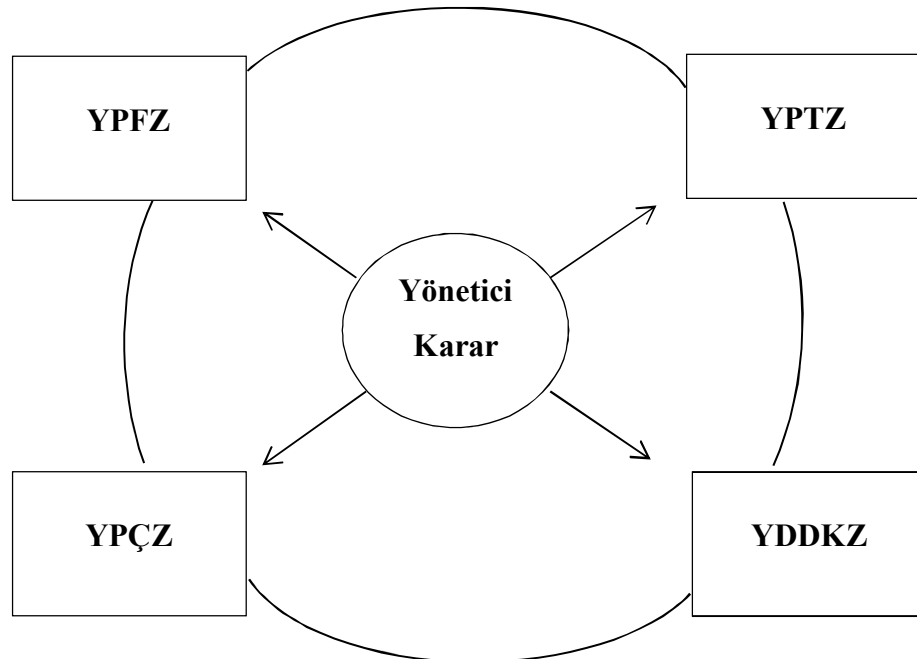
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları / Kısıtları

Çalışma Gümüşhane ve Bayburt illerindeki yöneticilerle sınırlıdır. Araştırma kapsamında bazı yöneticiler anket doldurmak istememeleri, bazılarının görev yerinde olmaması ve anketlerin eksik doldurulması (34 anket) sebebiyle 401 tane anket elde edilmiştir. Yani yaklaşık olarak 435 anketin 407 tanesinden geri dönüşüm alınmıştır. Bunlardan 6 tanesi tam doldurulmadığı için 401 anket değerlendirmeye konulmuştur.

3.7. Araştırmanın Modeli

Karar verme ile ilgili farklı alanlarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki, örgütlerde yöneticiler karar verme mekanizmasının merkezinde yer almaktadırlar. Dolayısıyla yöneticiler karar alırken, karar sürecinde bir takım aşamalardan geçmektedirler. Bu aşamaları yapılan çalışmalar her ne kadar farklı başlıklar altında incelemişlerse de içerik olarak aynı konulara açıklık getirmişlerdir. Yapılan açıklamalardan da yola çıkılarak tez danışmanı Bostan tarafından geliştirilen karar zamanı ölçeğine göre; yönetici örgüt içerisinde herhangi bir problemi ne zaman fark ediyor (YPFZ), bu problemi ne zaman tanımlıyor (YPTZ), probleme ne zaman bir çözüm getiriyor (YPCZ) ve değişik durumlar karşısında ne zaman karar alabiliyor (YDDKZ) araştırılmıştır. Bu dört ana değişken etrafında çalışma gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan bu model şekil 3.1. üzerinde aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Şekil 3.1. Yönetici Karar Zamanı



3.8. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem)

Araştırma 2013 yılında Gümüşhane (174) ve Bayburt (227) illerinde kamuda (283) ve özel sektörde (118) faaliyet gösteren yöneticiler (401) üzerinde uygulanmıştır. İçerik olarak kamu ve özel sektör yöneticilerinin; Eğitim (127), Sağlık (16), Emniyet (36), Banka (27), Otel (7), İletişim (11) ve Genel Yöneticiler (177) olarak sınıflandırılmış ve bu alanlarda çalışılma gerçekleştirilmiştir. Uygulanan bu anketler evrenin % 80'ini oluşturmaktadır.

3.9. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Uygulanan araştırmada anketler elden dağıtılmış ve geri dönüşler aynı şekilde sağlanmıştır. Çalışmada daha önce yapılan çalışmalar, yapılan açıklamalar dikkate alınarak yeni bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan modele geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Model açıklayıcı faktör analizi ile geçerlilik testine tabi tutulmuştur. Ölçeğin geçerliliğinde faktör analizi ve güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır.

Örneklem uygunluğunu belirleyebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış ve bu değer .76 olarak bulunmuştur. Araştırmanın güvenilirliği, Cronbach-Alpha değeri 0.735 olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda, 15 maddenin özdeğerlerinin 4 bileşen altında toplandıkları görülmüştür. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı % 59 olarak bulunmuştur. Bu durumlarla modelin uygulanabilir bir veri uyumu gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırma soruları oluşturulurken daha önce yapılan çalışmalar dikkate alınarak yöneticilerin karar zamanına etki edebilecek; yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, tecrübesi, statüsü, kurumun/işletmenin mülkiyeti, faaliyet alanı ve faaliyet yerleri açısından değerlendirilmiştir ve sonuç itibarıyla anlamlı ve önemli farklılıklar elde edilmiştir.

3.10. Araştırmanın Hipotezleri

Uygulamada yönetici karar zamanı belirlenirken hipotez oluşturmak tercih edilmemiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. VERİLERİN ANALİZİ ve YORUMU

İlk önce oluşturulan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra faktör yükleri hesaplanmış, istatistiksel testler (one-wayanova ve independent t testi) SPSS programı yardımı ile analizler yorumlanmıştır.

Oluşturulan ölçeğin soruları yöneticilerin problemi fark etme zamanları (YPFZ), problemi tanımlama zamanları (YPTZ), problemi çözme zamanları (YPCZ) ve değişik durumlarda karar verme zamanları (YDDKZ) olarak 4 faktör etrafında gruplandırılmıştır.

4.1. Verilerin Analizi (Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri)

Elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan bu model açıklayıcı faktör analizi ile geçerlilik testine tabi tutulmuş olup model uygulanabilir bir veri uyumu gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçeğin geçerliliğinde faktör analizi ve güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinden önce örneklem uygunluğunu belirleyebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış olup bu değer .76 olduğu belirlenmiştir. KMO değerinin yorumlanmasında şu öneriler dikkate alınabilir. 0.8 ve üzeri değerler yüksek, 0.7 ve üzeri orta, 0.6 ve üzeri vasat, 0.5 ve üzeri zayıf, 0.5'in altında ise değerler kabul edilmez. Ayrıca artan örneklem boyutu, artan ortalama korelasyonlar, artan değişken sayısı ve azalan faktör sayısı KMO değerinin artmasına sebep olur⁵⁹⁷. Elimizdeki bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett küresellik testine bakıldığında ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür (Chi-Square = 1334, 411 ve $p < .01$). Bu durumda

⁵⁹⁷ Hair ve diğerleri (1998), Akt., Remzi Altunışık ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamaları**, 4. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005, s. 216-217

değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum tablo 4.1.'de aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 4.1. KMO ve Bartlett's Test^a Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,757
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1334,411
	df	105
	Sig.	,000

Açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 4.2.'de özetlenmiştir. Araştırma ölçeğinin güvenilirlik derecesi ise, Cronbach-Alpha testiyle analiz edilmiş ve **0.735** olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda, 15 maddenin özdeğerlerinin 4 bileşen altında toplandıkları görülmüştür. Bu bileşenlerin toplam varyansa yaptıkları katkı birinci faktör % 13, ikinci faktör % 14, üçüncü faktör % 16 ve dördüncü faktör % 16 olmak üzere toplam % 59'dur.

Tablo 4.2. Ölçeğe Alınan Seçenekler ve Faktör Yükleri

FAKTÖRLER	Sıra No	SEÇENEKLER	Alpha = 0,735 & Alınan Faktör Yüğü
Faktör 1: Yönetici Problemi Farketme Zamanı (YPFZ)	1	Örgüt içerisinde herhangi bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman fark ediyorsunuz?	,681
	2	Örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman kabulleniyorsunuz?	1,349
Faktör 2: Yönetici Problemi Tanımlama Zamanı (YPTZ)	3	Örgüt içerisinde problemi kabul ettikten sonra, ne zaman problemi tanımlıyorsunuz?	,958
	4	Problemi derinlemesine anlamak için ne yaparsınız?	,895
	5	Problemi anladıktan sonra çözüm amacını ne zaman belirlersiniz?	,500
Faktör 3: Yönetici Problemi Çözme Zamanı (YPCZ)	6	Problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında hangisini yaparsınız?	1,449
	7	Problemin çözüm yollarının irdelenmesi ve karşılaştırılmasında hangisini yaparsınız?	,674
	8	Problemin çözüm yollarından zaman açısından hangisini seçersiniz?	,381

Faktör 4: Yöneticinin Değişik Durumlarda Karar Zamanı (YDDKZ)	9	Gündelik, rutin bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	,207
	10	Önemli fakat aşına olduğunuz bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	,471
	11	Önemli ve yeni ortaya çıkmış (aşına olmadığımız) bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	,893
	12	Önemli ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	1,054
	13	Gündelik ama acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	,314
	14	Önemli ve acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	,552
	15	Acil ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	,512

(Tablo 4.2.'nin devamı)

Tablo 4.2.de yöneticilerin karar zamanı sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde, bu cevaplar faktör analizi toplamları ile ifade edilmiştir. 1 ve 2'deki ifadeler yani yönetici problemi farketme zamanlarına verilen cevaplar Faktör 1'de toplanmaktadır. 3, 4 ve 5'deki ifadelere verilen cevaplar yani yönetici problemi tanımlama zamanları Faktör 2'de toplanmaktadır. 6,7 ve 8. ifadelere verilen cevaplar, yani yöneticilerin problemi çözme zamanları Faktör 3'te toplanmaktadır. 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15'teki ifadelere verilen cevaplar ise yöneticilerin değişik durumlardaki karar zamanlarını oluşturmakta ve bunlar Faktör 4'te toplanmaktadır.

4.2. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen verilerle yöneticilerin demografik özellikleri, 4 faktöre bağlı olarak oluşturulan modelin ayrı ayrı yorumlanması, kısacası araştırmanın amaçları doğrultusunda yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

4.2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Yöneticilerin demografik nitelikleri, çalışmanın kapsamı ve iş ortamındaki farklılıklar da karar verme sürecini etkilemektedir⁵⁹⁸. Tablo 4.3.'te bu demografik nitelikler verilmiştir.

⁵⁹⁸Senik ve diğerleri, a.g.e., s. 70.

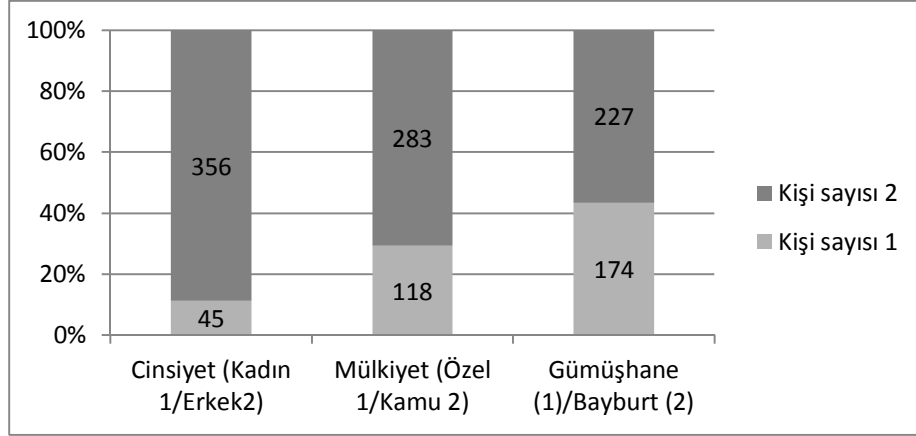
Tablo 4.3. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetimsel Statüleri

CİNSİYET	f	%	YAŞ	f	%
Kadın	45	11,2	18-25	14	3,5
Erkek	356	88,8	26-35	108	26,9
Toplam	401	100,0	36-45	166	41,4
			46 ve üzeri	113	28,2
			Toplam	401	100,0
EĞİTİM DURUMU	f	%	YÖNETİCİLİK TECRÜBESİ	f	%
Ortaöğretim	7	1,7	0-5 yıl	131	32,7
Lise	36	9,0	6-10 yıl	101	25,2
Ön lisans	62	15,5	11-15 yıl	53	13,2
Lisans	261	65,1	16-20 yıl	55	13,7
Lisans Üstü	35	8,7	20 yıl ve üzeri	61	15,2
Toplam	401	100,0	Toplam	401	100,0
KURUMUN/İŞLETMENİN MÜLKİYETİ	f	%	YÖNETİCİLİK STATÜSÜ	f	%
Özel Sektör Yöneticileri	118	29,4	Şef	75	18,7
Kamu Sektörü Yöneticileri	283	70,6	Şube Müdürü	107	26,7
			Koordinatör	7	1,7
- Eğitim Yöneticileri	127	31,7	Müdür Yardımcısı	70	17,5
- Sağlık Yöneticileri	16	3,9	Müdür	111	27,7
- Emniyet Yöneticileri	36	8,9	Başkan	26	6,5
- Banka Yöneticileri	27	6,8	Genel Müdür	5	1,2
- Otel Yöneticileri	7	1,8	Toplam	401	100,0
- İletişim Yöneticileri	11	2,7			
- Genel Yöneticiler	177	44,2	G/B	f	%
			Gümüşhane	174	43,4
Toplam	401	100,0	Bayburt	227	56,6
			Toplam	401	100,0

Tablo 4.3. incelendiğinde ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunu, erkeklerden (% 88,8'ini), 36-45 yaş aralığında (% 41,4'ü), lisans eğitim düzeyinde (% 65,1'i), yöneticilik tecrübesi açısından 0-5 yıl arasında (% 32,7) olduğu görülmektedir. Yöneticilik statüsü açısından yöneticilerin 111'ini (% 27,7) Müdürler, 107'sini (% 26,7) Şube Müdürleri, 75'ini (% 18,7) Şefler, 70'ini (% 17,5) Müdür Yardımcıları, 26'sını (% 6,5) Başkanlar, 7'sini (% 1,7) Koordinatörler, 5'ini (% 1,2) ise Genel Müdürler oluşturmaktadır. Bu yöneticilerin (401), % 29,4'ü özel sektörde (118), % 70,6'sı ise kamu sektöründe (283) faaliyet göstermektedirler. Ayrıca uygulanan anketlerin % 43,4'ünü Gümüşhane (174) ilindeki yöneticiler, % 56,6'sını ise Bayburt (227) ilindeki yöneticiler oluşturmaktadır.

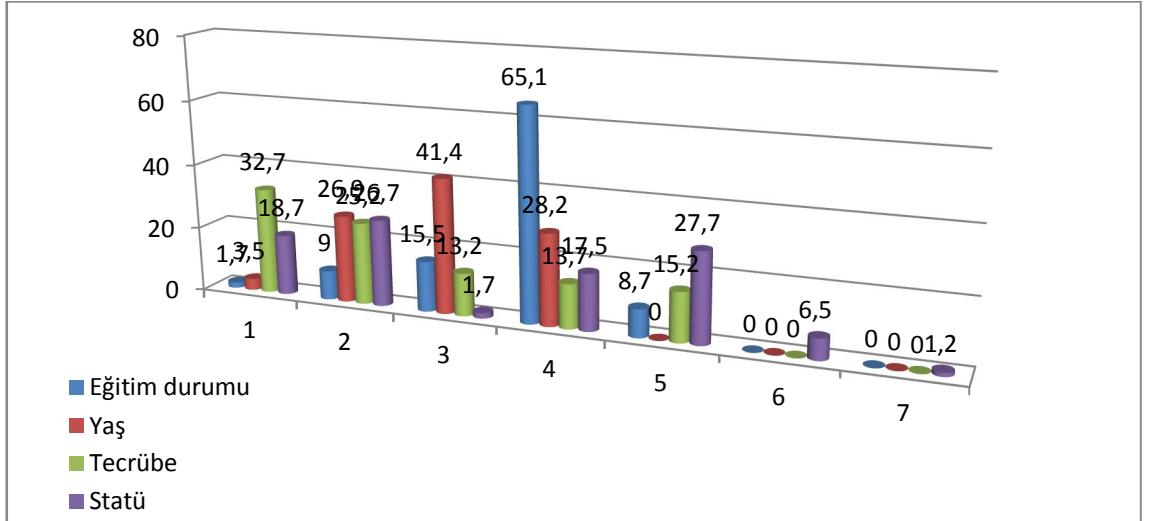
Yöneticilerin cinsiyeti, mülkiyeti ve anket uygulama yerleri aşağıdaki şekil 4.1. üzerinde kişi sayısı ve yüzdelik dilimler halinde gösterilmiştir.

Şekil 4.1. Yöneticilerin Cinsiyet, Mülkiyet ve Anket Uygulama Yeri Değişkenleri



Yöneticilerin eğitim durumu, yaş, tecrübe ve statüleri aşağıda verilmiştir.

Şekil 4.2. Yöneticilerin Eğitim Durumu, Yaş, Tecrübe ve Statüye Göre Yüzdeleri



4.2.2. Yöneticilerin Karar Zamanı Tabloları

Oluşturulan bu model çerçevesinde yöneticilerin problemi farketme zamanları, problemi tanımlama zamanları, problemi çözme zamanları ve değişik durumlarda karar verme zamanlarını aşağıda değerlendirilmiştir.

4.2.2.1. Yöneticilerin Problemi Farketme Zamanları

Aşağıdaki tabloda yöneticilerin genellikle problemi ne zaman fark ettikleri ve problemi ne zaman kabullendikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.4. Yöneticilerin Problemi Farketme Zamanları

PROBLEM	N / %	SEÇENEKLER					TOPLAM
		a) Örgüt içerisinde herhangi bir işler yolunda giderken	b) Örgütte herhangi bir söylenti duyduğumda	c) Örgütte çok küçük rahatsızlıklar gözlemediği mde	d) Örgütteki söylentiyi gözlemle doğruladığı mda	e) İşler aksadığın da	
1) Örgüt içerisinde herhangi bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman fark ediyorsunuz?	N	43	26	154	112	66	401
	%	10,7	6,5	38,4	27,9	16,5	100,0
2) Örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman kabulleniyorsunuz ?	N	119	120	27	82	53	401
	%	29,7	29,9	6,7	20,4	13,2	100,0

Tablo 4.4. incelendiğinde; yöneticiler genellikle örgütte çok küçük rahatsızlıklar gözlemediklerinde (% 38,4) ve örgüt içerisinde söylentiyi gözlemle doğruladıklarında (% 27,4) bir problemin var olduğunun farkına varmaktadırlar.

Yöneticilerin örgüt içerisinde bir problemin varlığını genellikle problemin kısmen görünür hale geldiği zaman (% 29,9) ve problemi hissettikleri zaman kabullendikleri (% 29,7) görülmektedir.

4.2.2.2. Yöneticilerin Problemi Tanımlama Zamanları

Aşağıdaki tablo yöneticilerin problemi ne zaman tanımladıkları, problemi derinlemesine anlamak için ne yaptıkları, problemi anladıktan sonra çözüm amacını ne zaman belirlediklerine dair ifadeler araştırılmıştır.

Tablo 4.5. Yöneticilerin Problemi Tanımlama Zamanları

PROBLEM	N / %	SEÇENEKLER					TOPLAM
3) Örgüt içerisinde problemi kabul ettikten sonra, ne zaman problemi tanımlıyorsunuz?		a) Hiç vakit geçirmeden hissettiğim şekliyle tanımlarım.	b) Bir süre gözlem yaptıktan sonra tanımlarım.	c) Birkaç kişinin dolaylı görüşünü aldığım da tanımlarım.	d) Problemin tarafları olduğunu düşündüğüm kişilerle görüştüğüm sonra tanımlarım.	e) İlgili ilgisiz bütün tarafların bildiklerini öğrendikten sonra tanımlarım.	
	N	38	148	43	127	45	401
	%	9,5	36,9	10,7	31,7	11,2	100,0
4) Problemi derinlemesine anlamak için ne yaparsınız?		a) Problem üzerinde kendim çalışırım.	b) İlgili birkaç kişinin fikrini alırım.	c) İlgili kişilerin tamamının fikrini alırım.	d) Uzman kişilerin (danışman) fikirlerini alırım.	e) İlgili olsun herkesin fikrini alırım.	
	N	59	66	161	57	58	401
	%	14,7	16,5	40,1	14,2	14,5	100,0
5) Problemi anladıktan sonra çözüm amacını ne zaman belirlersiniz?		a) İlk aklıma gelen amacı belirlerim.	b) Amacı oluşturmak için biraz düşünürüm, sonra belirlerim.	c) Problemin çözümüyle ilgili birkaç amaç oluşturup, birini seçerim.	d) Çözüm olabilecek amaçları irdelerim ve sonra çözüm amacını belirlerim.	e) Problemin çözüm amacını belirlemek için acele etmem, olayların gelişmesini beklerim.	
	N	19	54	66	216	46	401
	%	4,7	13,5	16,5	53,9	11,5	100,0

Tablo 4.5. incelendiğinde yöneticilerin problemleri genellikle, bir süre gözlem yaptıktan sonra (% 36,9) ve problemin tarafları olan kişilerle görüştüğünden sonra (% 31,7) tanımladıkları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin problemi derinlemesine anlamak için genellikle ilgili kişilerin tamamının fikrini aldıkları (% 40,1) görülmektedir. Ayrıca yöneticiler problemin çözüm amacını genellikle, çözüm olabilecek amaçları irdeledikten sonra belirlediklerini (% 53,9) ifade etmişlerdir.

4.2.2.3. Yöneticilerin Problemi Çözme Kararını Verme Zamanları

Aşağıdaki tabloda yöneticilerin problem çözümüyle ilgili, çözüm yollarındaki tercihleri ve çözüm yollarının irdelenip karşılaştırılmasını zaman açısından incelemiştir.

Tablo 4.6. Yöneticilerin Problemi Çözme Kararını Verme Zamanları

PROBLEM	N / %	SEÇENEKLER					TOPLAM
6) Problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında hangisini yaparsınız?		a) Problemi çözebilecek bir yolun oluşturulması yeterlidir.	b) 2-3 çözüm yolu oluşturulmalıdır.	c) 4-5 çözüm yolu oluşturulmalıdır.	d) Çözüm yolu sayısının daha da artırılmasını tercih ederim.	e) Mümkün olan bütün çözüm yollarının oluşturulmasını beklerim.	
	N	89	131	42	40	99	401
	%	22,2	32,7	10,5	10,0	24,7	100,0
7) Problemin çözüm yollarının irdelenmesi ve karşılaştırılmasında hangisini yaparsınız?		a) Tek bir çözüm yolunun olması yeterlidir, onun üzerinde düşünürüm.	b) Çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını kendim irdelerim.	c) Çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konuyla ilgili bir-iki kişiyle tartışırım.	d) Çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konunun taraflarıyla müzakere ederim.	e) Çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını en geniş katılımı değerlendiririm.	
	N	20	73	77	150	81	401
	%	5,0	18,2	19,2	37,4	20,2	100,0
8) Problemin çözüm yollarından zaman açısından hangisini seçersiniz?		a) En kısa vadeli, fakat kesin olmayan çözümü yolunu seçerim.	b) Kısa vadeli, fakat kısmi kalıcı çözümü yolunu seçerim.	c) Orta vadeli, fakat makul kalıcı çözümü yolunu seçerim.	d) Uzun vadeli, fakat kalıcı çözümü yolunu seçerim.	e) En uzun vadeli, fakat kesin çözümü yolunu seçerim.	
	N	17	49	146	134	54	400
	%	4,2	12,2	36,4	33,4	13,5	99,8

Tablo 4.6. incelendiğinde yöneticiler problemle ilgili çözüm yolu oluştururken genellikle, 2-3 çözüm yolunu (% 32,7) tercih etmektedirler. Ayrıca bazı yöneticiler mümkün olan bütün çözüm yolu seçeneklerini beklediklerini (% 24,7), bir kısmı ise problemi çözebilmek için tek bir çözüm yolunun oluşturulmasını (% 22,8) yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticiler problemin çözüm yollarının irdelenmesinde ve karşılaştırılmasında genellikle çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konunun taraflarıyla müzakere ettikleri (% 37,4) anlaşılmaktadır. Yöneticiler problemin çözüm yollarından zaman açısından ise genellikle orta vadeli, makul kalıcı çözüm yolunu (% 36,4), bir kısmı ise uzun vadeli, kalıcı çözüm yolunu (% 33,4) tercih ettikleri görülmektedir.

4.2.2.4. Yöneticilerin Değişik Durumlarda Karar Verme Zamanları

Yöneticilerin aldıkları kararlarda değişik durumlar etkili olmaktadır. Bazen acil bir karar, bazen üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir karar, bazen gündelik yani rutin bir karar, bazen belirsiz bir durumda (yeni ortaya çıkmış) alması gereken karar, bazen de riskli bir durumda alması gereken karar ya da kararları hangi zamanlarda aldığı aşağıdaki ifadelerle araştırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.7. Yöneticilerin Değişik Durumlarda Karar Zamanı

PROBLEM	N / %	SEÇENEKLER					TOPLAM
		a) İlk anda (bir saat olmadan)	b) Bir-kaç saat içinde	c) Bir gün içinde	d) Birkaç gün içinde	e) Bir hafta içinde	
9) Gündelik, rutin bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?		a) İlk anda (bir saat olmadan)	b) Bir-kaç saat içinde	c) Bir gün içinde	d) Birkaç gün içinde	e) Bir hafta içinde	
	N	168	142	56	33	2	401
	%	41,9	35,4	14,0	8,2	,5	100,0
10) Önemli fakat aşına olduğunuz bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?		a) Bir gün içinde	b) Birkaç gün içinde	c) Bir hafta içinde	d) Bir-iki hafta içinde	e) Bir ay içinde	
	N	231	137	22	7	4	401
	%	57,6	34,2	5,5	1,7	1,0	100,0
11) Önemli ve yeni ortaya çıkmış (aşına		a) Birkaç gün içinde	b) Bir hafta içinde	c) Bir-iki hafta içinde	d) Bir ay içinde	e) Bir aydan daha uzun sürede	

olmadığımız) bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	N	148	131	87	20	15	401
	%	36,9	32,7	21,7	5,0	3,7	100,0
12) Önemli ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?		a) Birkaç gün içinde	b) Bir hafta içinde	c) Bir-iki hafta içinde	d) Bir ay içinde	e) Bir aydan daha uzun sürede	
	N	107	108	96	63	27	401
	%	26,7	26,9	23,9	15,7	6,7	100,0
13) Gündelik ama acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?		a) İlk anda (bir saat olmadan)	b) Bir-kaç saat içinde	c) Bir gün içinde	d) Birkaç gün içinde	e) Bir hafta içinde	
	N	207	142	39	11	2	401
	%	51,6	35,4	9,7	2,7	,5	100,0
14) Önemli ve acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?		a) Bir-kaç saat içinde	b) Bir gün içinde	c) Birkaç gün içinde	d) Bir hafta içinde	e) Bir haftadan daha fazla	
	N	215	132	40	9	5	401
	%	53,6	32,9	10,0	2,2	1,2	100,0
15) Acil ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?		a) Bir gün içinde	b) Birkaç gün içinde	c) Bir hafta içinde	d) Bir-iki hafta içinde	e) Bir ay içinde	
	N	211	145	31	9	5	401
	%	52,6	36,2	7,7	2,2	1,2	100,0

(Tablo 4.7.'nin devamı)

Tablo 4.7. incelendiğinde yöneticiler gündelik, rutin bir durumda kararı genellikle, ilk anda (bir saat olmadan) (% 41,9) almaktadırlar. Yöneticilerin bir kısmı (% 35, 4) ise birkaç saat içerisinde almaktadır.

Yöneticiler önemli ve aşına oldukları durumda ise kararı genellikle, bir gün içerisinde (% 57,6) almaktadırlar.

Yöneticilerin önemli fakat aşına olmadıkları (belirsiz) bir durumda kararı genellikle birkaç gün içerisinde (% 36,9) almaktadırlar. Yöneticilerin bazıları (% 32,7) ise bir hafta kadar bir süre içerisinde almaktadır.

Önemli ve riskli bir durumda yöneticiler genellikle, bir hafta içerisinde (% 26,9), bir kısmı birkaç gün içerisinde (% 26,7) karar aldıkları görülmektedir.

Gündelik ve acil bir durumda ise yöneticiler genellikle ilk anda (% 51,6) karar aldıklarını ifade etmektedirler.

Önemli ve acil bir durumda yöneticiler genellikle birkaç saat içerisinde (% 53,6) karar aldıkları görülmektedir.

Yöneticiler acil ve riskli bir durumda ise kararı genellikle, bir gün içerisinde (% 52,6) aldıklarını ifade etmektedirler.

4.2.3. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Statüleri İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Yapılan çalışmada 8 bağımsız değişken üzerindeki anlamlı farklılıklar araştırılmıştır. Bunlardan sadece yöneticilerin yaşları ve faaliyetleri sürdürdükleri iller arasında anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır. O halde yöneticilerin yaşları ile faaliyet yerleri onların karar zamanlarına etki etmemektedir. Yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumları, yöneticilik tecrübeleri, faaliyette buldukları kurumun/işletmenin mülkiyeti, faaliyet alanları ve yöneticilik statüleri açısından ise anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Aşağıda anlamlı olan bu farklılıklarla ilgili değerlere ve yorumlara yer verilmiştir.

4.2.3.1. Yöneticilerin Cinsiyeti İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Yöneticilerin cinsiyeti ile karar zamanı arasında sadece 2. ifadede anlamlı bir farka rastlanmıştır, diğer ifadelerde cinsiyet açısından bir farklılık görülmemiştir. Bu farklılık aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.8. Yöneticilerin Cinsiyetleri İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Madde	Cinsiyet	N	Ort.	t	p
2-Örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman kabulleniyorsunuz?	Erkek	45	3,0222	2,232	,026
	Kadın	356	2,5197		

Tablo 4.8. incelendiğinde yöneticilerin cinsiyet değişkenlerine göre karar sürecindeki zamanları açısından, örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu erkeklerin genellikle problem herkes tarafından görünür hale geldiği zaman kabullendikleri (3,0222), kadınların ise problem kısmen görünür hale geldiği zaman kabullendikleri

(2,5197) anlaşılmaktadır. Bu durum erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla örgüt içerisindeki bir problemin varlığını daha geç kabullendiklerini göstermektedir.

4.2.3.2. Yöneticilerin Eğitim Durumları İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Yöneticilerin eğitim durumları ile karar zamanları arasındaki anlamlı farklılıklar incelendiğinde 2, 8, 10, 13, 15. ifadelerde ve 2 faktörde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.9. Yöneticilerin Eğitim Durumları İle Karar Zamanı Arasındaki Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Madde	Eğitim Durumu	N	Ort.	Gruplar Arasında	
				F	P
2-Örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman kabulleniyorsunuz?	Ortaöğretim	7	1,7143	3,124	,015
	Lise	36	3,2500		
	Önlisans	62	2,5484		
	Lisans	261	2,4866		
	Lisansüstü	35	2,7714		
8-Problemin çözüm yollarından zaman açısından hangisini seçersiniz?	Ortaöğretim	7	2,7143	2,799	,026
	Lise	36	3,1944		
	Önlisans	62	3,1613		
	Lisans	261	3,4731		
	Lisansüstü	35	3,6000		
10- Önemli fakat aşına olduğunuz bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Ortaöğretim	7	1,5714	4,375	,002
	Lise	36	2,0278		
	Önlisans	62	1,4194		
	Lisans	261	1,5019		
	Lisansüstü	35	1,5714		
13- Gündelik ama acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Ortaöğretim	7	2,2857	5,192	,000
	Lise	36	2,1389		
	Önlisans	62	1,5484		
	Lisans	261	1,5939		
	Lisansüstü	35	1,6286		
15- Acil ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Ortaöğretim	7	1,5714	2,739	,028
	Lise	36	1,9167		
	Önlisans	62	1,8387		
	Lisans	261	1,5594		
	Lisansüstü	35	1,5429		
YDDKZ	Ortaöğretim	7	2,0816	3,151	,014
	Lise	36	2,1429		
	Önlisans	62	1,8940		
	Lisans	261	1,7947		
	Lisansüstü	35	1,7918		
YPFZ	Ortaöğretim	7	2,2143	2,552	,039
	Lise	36	3,4028		
	Ön lisans	62	2,9113		
	Lisans	261	2,9157		
	Lisansüstü	35	2,9857		

Tablo 4.9. incelendiğinde eğitim durumlarına göre yöneticilerin karar sürecinde örgüt içerisinde bir problemin varlığını kabullenme zamanları açısından lisans düzeyindeki yöneticiler ile lise düzeyindeki yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Eğitim seviyesi lisans düzeyinde olan yöneticiler genellikle problemi kısmen görünür hale geldiği zaman kabullendikleri (2,4866), lise düzeyindeki yöneticilerin ise problemi herkes tarafından görünür hale geldiği zaman kabullendikleri (3,2500) görülmüştür. Problemi kabullenme konusunda eğitim seviyesi lisans düzeyinde olan yöneticiler lise mezunu yöneticilere oranla problemi daha erken kabullendikleri anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin karar sürecinde problemin çözüm yolları zaman açısından incelendiğinde ise, ortaöğretim ile lisansüstü eğitim seviyesine sahip yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ortaöğretim düzeyindeki yöneticiler orta vadeli, makul kalıcı çözüm yolunu (2,7143) seçtikleri, lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin ise uzun vadeli, kalıcı çözüm yolunu (3,6000) seçtikleri görülmüştür. Bu durum lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin karar sürecindeki problem çözümün yollarına zaman açısından daha stratejik yaklaşıtlarını göstermektedir.

Yöneticilerin karar sürecinde önemli fakat aşına oldukları bir durumda lise mezunu (2,0278) yöneticiler kararı genellikle birkaç gün içerisinde aldıkları, önlisans (1,4194) ve lisans mezunu (1,5019) yöneticilerin ise, kararı genellikle bir gün içerisinde aldıklarını ifade edilmiştir. Öyleyse önlisans ve lisans mezunu yöneticiler, önemli bir kararda ve bu konu hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları zaman lise mezunu yöneticilere oranla daha erken karar vermektedirler.

Yöneticilerin karar sürecinde gündelik ama acil bir durumda, lise mezunu yöneticiler kararı genellikle bir-kaç saat içerisinde aldıkları (2,1389), önlisans (1,5484) ve lisans mezunu (1,5939) yöneticilerin ise kararı genellikle ilk anda aldıkları görülmüştür. Bu durumda da önlisans ve lisans mezunu yöneticiler gündelik ve acil bir durumda lise mezunu yöneticilere kıyasla daha erken karar almaktadırlar.

Yöneticilerin karar sürecinde acil ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede aldıkları sorulmuştur. Bu seçenekte eğitim seviyesi lise düzeyinde olan yöneticiler ile lisansüstü eğitime sahip yöneticiler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Lise düzeyindeki yöneticiler acil ve riskli bir durumda kararı genellikle birkaç gün içinde (1,9167) aldıkları, lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin ise kararı

genellikle bir gün (1,5429) içerisinde aldıkları tespit edilmiştir. Bu durumda acil ve riskli bir durumda lisansüstü eğitime sahip yöneticiler, lise düzeyinde eğitime sahip yöneticilere nispeten kararlarını ertelemedikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca lisansüstü eğitime sahip yöneticiler lise düzeyindeki yöneticilere göre, kararın aciliyeti riskine göre daha baskın geldiğini ifade edilebilir.

Eğitim seviyeleri açısından yöneticilerin değişik durumlarda ne zaman karar aldıklarına bakıldığında ise lise ve lisans düzeyindeki yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Lise düzeyindeki yöneticilerin genellikle (9, 10, 11, 12, 13, 14, 15) ikinci seçenekleri daha fazla tercih ettikleri (2,1429), lisans düzeyindeki yöneticilerin ise daha çok birinci seçenekler (1,7947) üzerinde karar kıldıkları görülmektedir. Bu durum gösteriyor ki lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticiler lise mezunu yöneticilere kıyasla değişik durumlar karşısında daha erken karar almaktadırlar.

Yönetici problemi farketme zamanlarına genel itibariyle bakıldığında, ortaöğretim (2,2143) ve lise düzeyinde (3,4028) eğitime sahip yöneticiler arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Ortaöğretim düzeyinde eğitime sahip yöneticiler örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu, örgütte herhangi bir söylenti duyduklarında fark ettikleri, ayrıca problem kısmen görünür hale geldiği zaman problemin var olduğunu kabullendiklerini ifade etmişlerdir. Lise düzeyinde eğitime sahip yöneticilerin ise, örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu, örgütte çok küçük rahatsızlıklar gözlemlediklerinde fark ettikleri ve var olan problemi, problemin herkes tarafından görünür hale geldiği zaman kabullendiklerini belirtmişlerdir. Bu durumda ortaöğretim düzeyinde eğitime sahip yöneticiler lise seviyesindeki yöneticilere kıyasla örgüt içerisinde problemin varlığını fark etmede ve bu problemi kabullenmede daha erken hareket ettiklerini, başka bir ifadeyle problemle ilgili daha erken teşhis koydukları anlaşılmaktadır.

4.2.3.3. Yöneticilerin Yöneticilik Tecrübeleri İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Yöneticilerin tecrübelerinin kararları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu daha önceki açıklamalarda ifade edilmişti. Yöneticilerin tecrübeleri ile karar zamanı arasında 4 ve 6. ifadeler ile 1 faktörde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.10. Yöneticilerin Yöneticilik Tecrübeleri İle Karar Zamanları Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Madde	Yöneticilik Tecrübesi	N	Ort.	Gruplar Arasında	
				F	P
4) Problemi derinlemesine anlamak için ne yaparsınız?	0-5 yıl	131	3,1145	4,519	,001
	6-10 yıl	101	2,7129		
	11-15 yıl	53	2,8113		
	16-20 yıl	55	2,7636		
	20 yıl ve üzeri	61	3,4262		
6) Problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında hangisini yaparsınız?	0-5 yıl	131	2,7023	2,814	,025
	6-10 yıl	101	2,8713		
	11-15 yıl	53	2,8302		
	16-20 yıl	55	2,4545		
	20 yıl ve üzeri	61	3,3279		
YPTZ	0-5 yıl	131	3,2494	4,281	,002
	6-10 yıl	101	2,9010		
	11-15 yıl	53	3,2327		
	16-20 yıl	55	3,1152		
	20 yıl ve üzeri	61	3,4044		

Tablo 4.10. incelendiğinde yöneticilerin tecrübeleri ile karar zamanı arasındaki anlamlı farklılıkta, tecrübesi 6-10 yıl (2,7129) ve 16-20 yıl (2,7636) olan yöneticiler problemi derinlemesine anlamak için genellikle ilgili kişilerin tamamının fikrini aldıkları, 20 yıl ve üzeri (3,4262) tecrübeye sahip yöneticilerin ise uzman kişilerin (danışman) fikirlerini aldıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticiler problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında tecrübesi 16-20 yıl arasındaki yöneticilerin genellikle 2-3 çözüm yolunun oluşturulması gerektiğini (2,4545), tecrübesi 20 yıl ve üzeri olan yöneticilerin ise genellikle 4-5 çözüm yolu oluşturulması gerektiğini (3,3279) ifade etmişlerdir. Bu durum yönetici tecrübesinin fazlalığı ile karar vermek için oluşturulması gereken alternatif sayısının artırılması arasında doğru bir orantı olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin tecrübeleri ile problemi tanımlama zamanları (3,4 ve 5. ifadeler) açısından 0-5 yıl (3,2494) ile 6-10 yıl (2,9010) ayrıca 6-10 yıl ile 20 yıl ve üzeri (3,4044) tecrübeye sahip yöneticiler arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Bu durumda 0-5 yıl ile 6-10 yıl arası tecrübeye sahip yöneticiler karar sürecinde, birkaç kişinin dolaylı görüşünü aldıktan sonra problemi tanımladıkları, ilgili kişilerin tamamının fikrini aldıkları ve problem çözümüyle ilgili birkaç amaç oluşturup bir tanesini seçtiklerini ifade etmişlerdir. 20 yıl ve üzeri tecrübesine sahip yöneticiler ise, problemin tarafları olduğu kişilerle görüşükten sonra problemi tanımladıkları, uzman kişilerin fikirlerini aldıklarını ve çözüm olabilecek amaçları irdeledikten sonra çözüm

amacını belirlediklerini ifade etmişlerdir. Bu durumda 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip yöneticiler 0 -10 yıl arası tecrübeye sahip yöneticilere nispeten problemi tanımlarken fazla acele etmedikleri, problemler üzerinde daha fazla bilgi toplamayı tercih ettikleri görülmektedir.

4.2.3.4. Kurumun (İşletmenin) Mülkiyeti İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Yönetici karar zamanına kurumun mülkiyeti açısından bakıldığında ise, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12 ve 14. ifadelerde ve 3 faktörde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.11. Kurumun (İşletmenin) Mülkiyeti İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Madde	Mülkiyet	N	Ort.	t	p
4) Problemi derinlemesine anlamak için ne yaparsınız?	Özel	118	2,6864	-3,077	,002
	Kamu	283	3,0919		
6) Problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında hangisini yaparsınız?	Özel	118	2,5932	-2,100	,037
	Kamu	283	2,9187		
7) Problemin çözüm yollarının irdelenmesi ve karşılaştırılmasında hangisini yaparsınız?	Özel	118	3,2712	-2,550	,011
	Kamu	283	3,5901		
8) Problemin çözüm yollarından zaman açısından hangisini seçersiniz?	Özel	118	3,2288	-2,180	,030
	Kamu	283	3,4681		
10) Önemli fakat aşına olduğunuz bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Özel	118	1,7373	3,318	,001
	Kamu	283	1,4629		
11) Önemli ve yeni ortaya çıkmış (aşına olmadığımız) bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Özel	118	2,3644	3,780	,000
	Kamu	283	1,9329		
12) Önemli ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Özel	118	2,8051	3,376	,001
	Kamu	283	2,3569		
14) Önemli ve acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Özel	118	1,8559	3,252	,001
	Kamu	283	1,5583		
YDDKZ	Özel	118	1,9891	3,097	,002
	Kamu	283	1,7865		
YPTZ	Özel	118	3,0141	-2,314	,021
	Kamu	283	3,2273		
YPCZ	Özel	118	3,0311	-2,949	,003
	Kamu	283	3,3257		

Tablo 4.11. incelendiğinde yöneticilerin problemi derinlemesine anlamaları bakımından özel ve kamu sektörü yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Özel sektör yöneticileri (2,5932) problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında 2-3 çözüm yolunun oluşturulmasının yeterli olduğu, kamu yöneticileri (2,9187) ise 4-5 çözüm yolunun oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu durum kamu sektörü yöneticilerin özel sektördeki yöneticilere göre problemin çözümüyle ilgili daha fazla alternatifi değerlendirmeye aldıklarını veya daha fazla alternatife ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

Özel sektör yöneticileri (3,2712), problemin çözüm yollarının irdelenmesi ve karşılaştırılmasında çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konuyla ilgili bir-iki kişiyle tartıştıkları, kamu yöneticileri (3,5901) ise çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konunun taraflarıyla müzakere ettiklerini belirtmişlerdir. Bu açıdan kamu sektörü yöneticileri özel sektör yöneticilerine oranla herhangi bir problemin çözümünde daha fazla kişinin fikrini aldıkları anlaşılmaktadır.

Özel sektör yöneticileri (3,2288) problemin çözüm yollarından zaman açısından, orta vadeli fakat makul kalıcı çözüm yolunu seçtikleri, kamu yöneticilerinin (3,4681) ise uzun vadeli, kalıcı çözüm yolunu tercih ettikleri görülmüştür. Bu durumda kamu sektörü yöneticilerinin problemlerin çözümüne daha stratejik yaklaştıkları anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin önemli fakat aşına oldukları, önemli ve yeni ortaya çıkmış durumlarda aldıkları kararlarda özel ve kamu yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

Özel sektör yöneticileri (2,8051) önemli ve riskli bir durumda kararı genellikle bir-iki hafta içerisinde, kamu yöneticileri (2,3569) ise bir hafta içerisinde aldıklarını ifade etmişlerdir. Yani kararın önem ve risk derecesi ne kadar artarsa özel sektör yöneticileri kamu sektörü yöneticilerine kıyasla daha geç karar almaktadırlar. Bu durum özel sektör yöneticileri kararlardaki önem ve risk derecesine göre kendilerine daha fazla düşünme zamanı ayırdıklarını göstermektedir.

Özel sektör yöneticileri önemli ve acil bir durumda kararı genellikle bir gün içerisinde aldıklarını (1,8559), kamu sektörü yöneticileri ise bir-kaç saat içerisinde aldıklarını (1,5583) ifade etmişlerdir. Bu durumda da yine kamu yöneticileri özel sektör yöneticilerine kıyasla daha hızlı karar vermektedirler.

Yöneticilerin değişik durumlarda karar zamanlarına genel olarak bakıldığında (9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15. ifadeler) özel ve kamu sektörü yöneticileri arasında anlamlı

farklılık gözlemlenmiştir. Özel sektör yöneticileri (1,9891) kararlarında ikinci seçenekleri tercih ettikleri, kamu sektörü yöneticilerinin (1,7865) ise ilk seçenekler üzerinde karar kıldıkları görülmektedir. Yöneticilerin değişik durumlarda karar zamanları açısından da kamu sektörü yöneticileri özel sektör yöneticilerine nispeten daha erken karar almaktadırlar. Bu açıdan özel sektör yöneticileri kamu sektörü yöneticilerine göre aldıkları kararların sorumlulukları ve sonuçları direkt olarak kendilerini etkilediği için de bu kararları daha geç almış olabilirler. Bu durumda kamu sektörü yöneticileri özel sektör yöneticilerine göre daha kolay karar almaktadırlar.

Yöneticilerin problemi tanımlama zamanlarına (3,4 ve 5. ifadeler), problem çözme zamanlarına (6,7 ve 8. sorular) genel olarak bakıldığında da özel ve kamu sektörü yöneticileri arasında anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır.

4.2.3.5. Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Faaliyet Alanları İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Kamu ve özel sektör yöneticilerinin faaliyet alanları 7 farklı grup altında toplanmıştır. Bunlar; Eğitim, Sağlık, Emniyet, Banka, Otel, İletişim ve Genel Yöneticiler olarak ayrılmıştır. Bunlar arasında 11. ifade ile yönetici değişik durumlarda karar zamanları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkları Emniyet Yöneticileri ile Genel Yöneticiler oluşturmaktadır. O halde Eğitim, Sağlık, Otel, İletişim ve Banka Yöneticilerinin örgüt içerisinde problemlerle ve değişik durumlar karşısında karar zamanları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Elde edilen farklılıklar ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.12. Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Faaliyet Alanları İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Madde	Yönetici Faaliyet Alanları	N	Ort.	Gruplar Arasında	
				F	P
11) Önemli ve yeni ortaya çıkmış (aşına olmadığınız) bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Eğitim Yöneticileri	127	1,9134	3,434	,003
	Sağlık Yöneticileri	16	2,5000		
	Emniyet Yöneticileri	36	1,5833		
	Banka Yöneticileri	27	2,0000		
	Otel Yöneticileri	7	2,7143		
	İletişim Yöneticileri	11	1,8182		
	Genel Yöneticiler	177	2,2203		
YDDKZ	Eğitim Yöneticileri	127	1,8121	2,202	,042
	Sağlık Yöneticileri	16	1,9911		
	Emniyet Yöneticileri	36	1,5833		
	Banka Yöneticileri	27	1,8571		

	Otel Yöneticileri	7	1,9796		
	İletişim Yöneticileri	11	1,5974		
	Genel Yöneticiler	177	1,9193		

(Tablo 4.12.'nin devamı)

Tablo 4.12. incelendiğinde kamu yöneticileri içerisinde yer alan Emniyet Yöneticileri (1,5833) önemli ve yeni ortaya çıkmış bir durumda kararı genellikle birkaç gün içinde aldıkları, Genel Yöneticilerin (2,2203) ise kararı genellikle bir hafta içerisinde aldıkları anlaşılmaktadır.

Değişik durumlarda karar zamanları (9, 10, 11, 12, 13,14 ve 15. ifadeler) açısından da Emniyet Yöneticilerinin (1,5833) kararlarında genellikle ilk seçeneğe yöneldikleri, Genel Yöneticilerin (1,9193) ise ikinci seçenekler üzerinde daha fazla durdukları görülmektedir. Bu durumda Emniyet Yöneticileri faaliyet alanları ile ilgili Genel Yöneticilere nispeten daha hızlı karar aldıklarını göstermektedir.

4.2.3.6. Yöneticilerin Yöneticilik Statüleri İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Yöneticilerin yöneticilik statüleri ile karar sürecindeki zamanları arasında 10, 11, 13, 14. ifadeler ve 1 faktörde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıklar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.13. Yöneticilerin Yöneticilik Statüleri İle Karar Zamanı Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Madde	Yönetici Faaliyet Alanları	N	Ort.	Gruplar Arasında	
				F	P
10) Önemli fakat aşına olduğunuz bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Şef	75	1,5867	5,079	,000
	Şube Müdürü	107	1,4766		
	Koordinatör	7	2,2857		
	Müdür Yardımcısı	70	1,6143		
	Müdür	111	1,4414		
	Başkan	26	1,4615		
	Genel Müdür	5	3,000		
11) Önemli ve yeni ortaya çıkmış (aşına olmadığınız) bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Şef	75	2,3733	2,267	,037
	Şube Müdürü	107	1,9813		
	Koordinatör	7	2,7143		
	Müdür Yardımcısı	70	2,0143		
	Müdür	111	1,9640		
	Başkan	26	1,7692		
	Genel Müdür	5	2,4000		
13) Gündelik ama acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Şef	75	1,7067	4,034	,001
	Şube Müdürü	107	1,5421		
	Koordinatör	7	2,2857		
	Müdür Yardımcısı	70	1,8286		
	Müdür	111	1,5225		
	Başkan	26	1,6154		

	Genel Müdür	5	2,8000		
14) Önemli ve acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	Şef	75	1,7067	3,726	,001
	Şube Müdürü	107	1,5140		
	Koordinatör	7	2,4286		
	Müdür Yardımcısı	70	1,9286		
	Müdür	111	1,5676		
	Başkan	26	1,5000		
	Genel Müdür	5	1,0000		
YDDKZ	Şef	75	1,9657	2,731	,013
	Şube Müdürü	107	1,7517		
	Koordinatör	7	2,3673		
	Müdür Yardımcısı	70	1,9388		
	Müdür	111	1,7864		
	Başkan	26	1,7033		
	Genel Müdür	5	2,1143		

(Tablo 4.13'ün devamı)

Tablo 4.13. incelendiğinde yöneticilik statüsü açısından anlamlı farklılıklar; Şef (1,5867), Şube Müdürü (1,4766), Müdür Yardımcısı (1,6143), Müdür (1,4414) ve Başkan (1,4615) olan yöneticilerin, önemli fakat aşına oldukları bir durumda kararı genellikle bir gün içerisinde aldıkları, Genel Müdür (3,000) pozisyonundaki kişilerin ise kararlarını genellikle bir hafta içerisinde aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda Genel Müdür pozisyonundaki yöneticiler kararları üzerinde daha fazla düşünmekte dolayısıyla verecekleri kararlara daha fazla zaman ayırmakta olduklarını göstermektedir.

Yöneticiler, önemli ve yeni ortaya çıkmış bir durumda karar alırken yöneticilik statüsü Başkan ve Koordinatör olanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Önemli ve yeni ortaya çıkmış (aşına olunmayan, belirsiz) bir durumda Başkan (1,7692) statüsündeki yöneticiler kararlarını genellikle birkaç gün içerisinde aldıkları, aynı durumda Koordinatör (2,7143) statüsündeki yöneticiler ise kararlarını genellikle bir-iki hafta içerisinde aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum Koordinatörlerin Başkanlara kıyasla önemli ve belirsiz bir durumda karar alırken daha geç karar aldıklarını göstermektedir.

Günlük ama acil bir durumda ise yöneticilerden, Şefler (1,7067), Şube Müdürleri (1,5421), Müdürler (1,5225), Başkanlar (1,6154) kararlarını genellikle ilk anda almaktadırlar. Genel Müdürler (2,800) ise bu durumda kararlarını genellikle bir gün içerisinde aldıklarını ortaya koymuşlardır. Yani Genel Müdürler her ne kadar acil bir durum olsa da kararı ilk anda almadıkları, kendilerine düşünmek için zaman ayırdıkları yorumu yapılabilir.

Önemli ve acil bir durumda Şube Müdürleri (1,5140) kararı genellikle bir-kaç saat içerisinde almaktadırlar. Aynı durumda Müdür Yardımcıları (1,9286) ise kararı genellikle bir gün içerisinde aldıklarını ifade etmişlerdir. Öyle ise hem önemli hem de

acil bir durumda Şube Müdürleri Müdür Yardımcılarına göre daha erken karar almaktadırlar.

Yöneticilerin değişik durumlarda karar zamanları açısından (9, 10, 11, 12, 13,14 ve 15. ifadeler) Koordinatörler (2,3673) ve Başkanlar (1,7033) arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durumlarda Başkanlar genel itibariyle ilk seçenekleri Koordinatörler ise ikinci seçenekleri tercih etmişlerdir. Bu durumda Başkan statüsündeki yöneticiler Koordinatörlere göre daha erken karar almaktadırlar.

4.3. Tartışma

Tartışma kısmında, daha önce teorik kısımda verilen açıklamalar ve örnekler yardımıyla elde edilen sonuçları genel itibariyle değerlendirmeye alınmıştır.

Adamus ve Markiewicz (2012) çalışmalarında yöneticilerin yapmış oldukları eylemlerinin etkinliğini onların karar sonuçları ile değerlendirilerek elde edilebileceğini vurgulamışlardır. Shnits (2010) karar verme sürecinde temel amacın, mevcut sistem durumu için en uygun zamanlama politikasının seçilmesi olduğunu vurgulamıştır. Bu açıklamalardan ve diğer çalışmalardan yola çıkılarak, en uygun zaman, sonuçlar ve değerlendirmeler tartışılmıştır.

Şahin (2002)'e göre yöneticilerin herhangi bir problemi çözme süreci problemi farkına varmasıyla başlamaktadır. Uygulamada yöneticiler örgüt içerisinde bir problemin var olduğunun farkına genellikle örgütte çok küçük rahatsızlıklar gözlemlediklerinde (% 38,4) ve örgüt içerisinde söylentiye gözlemlerinde (% 27,4) vardıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda yöneticiler herhangi bir problemin var olduğuna belirli rahatsızlıkların ortaya çıkması ile ve bu rahatsızlıklara şahit olduktan sonra problemi fark ettikleri anlaşılmaktadır.

Davitson ve. Trueblood (1984) çalışmalarında, yönetim sanatının temelinde sorunun ne olduğunun belirlenmesinin yer aldığını ifade etmişlerdir. Lenk (2002) ise bireylerin bilgileri sebebiyle merkezi bir konumda yer aldıklarını ifade etmiştir. Bu açıdan yönetici problemi farketme zamanına genel olarak bakıldığında, ortaöğretim (2,2143) ve lise düzeyinde (3,4028) eğitime sahip yöneticiler arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Ortaöğretim düzeyinde eğitime sahip yöneticiler örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu, örgütte herhangi bir söylenti duyduklarında fark ettikleri, ayrıca problem kısmen görünür hale geldiği zaman problemin var

olduğunu kabullendiklerini ifade etmişlerdir. Lise düzeyinde eğitime sahip yöneticilerin ise, örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu, örgütte çok küçük rahatsızlıklar gözlemlediklerinde fark ettikleri ve var olan problemi, problemin herkes tarafından görünür hale geldiği zaman kabullendiklerini belirtmişlerdir. Bu durumda ortaöğretim düzeyinde eğitime sahip yöneticiler lise seviyesindeki yöneticilere kıyasla örgüt içerisinde problemin varlığını fark etmede ve bu problemi kabullenmede daha erken hareket ettiklerini, başka bir ifadeyle problemi farketme ve kabullenme ile ilgili daha erken teşhis koydukları anlaşılmaktadır.

Arcaro (1995, Akt., Sağır ve Göksoy, 2012) çalışmasında problemin % 80'inin sebeplerin % 20'sinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Sadler-Smith (2004), Mitropoulos ve Tatum (1999) çalışmalarında hissetmenin sezgisel bir durum olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada yöneticilerin örgüt içerisinde bir problemin varlığını genellikle problem kısmen görünür hale geldiği zaman (% 29,9) ve problemi hissettikleri zaman kabullendiklerini (% 29,7) ifade etmişlerdir. Dolayısıyla yöneticiler problemi kısmen görünür hale gelmesinin yanı sıra hissettikleri anda, yani hislerine güvenerek de kabul ettikleri görülmektedir. Öyleyse hislerine güvenen yöneticilerin sezgileriyle hareket ettikleri söylenilebilir. Bu açıdan yöneticilerin problemi farketme zamanları açısından değerlendirildiğinde, yöneticiler problemi daha erken kabullendikleri görülmektedir.

Çalışmada yöneticilerin cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yöneticilerin cinsiyet değişkenlerine göre örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu erkekler, genel itibariyle problem herkes tarafından görünür hale geldiği zaman kabullendiklerini (3,0222), kadınlar ise, problem kısmen görünür hale geldiği zaman kabullendiklerini (2,5197) ifade etmişlerdir. Bu durum erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre örgüt içerisindeki bir problemin varlığını daha geç kabullendiklerini göstermektedir.

Yapılan çalışmalarda işletme sahiplerinin yöneticilerde eğitim düzeyi aradıklarını ortaya koymaktadır (Özgener, 2003). Yöneticilerin eğitim seviyeleri ile problemin varlığını kabullenme zamanları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Eğitim seviyesi lisans düzeyinde olan yöneticiler genellikle problemi kısmen görünür hale geldiği zaman kabullendikleri (2,4866), lise düzeyindeki yöneticilerin ise problemi herkes tarafından görünür hale geldiği zaman kabullendikleri (3,2500) görülmüştür.

Problemi kabullenme konusunda eğitim seviyesi lisans düzeyinde olan yöneticiler lise mezunu yöneticilere oranla problemi daha erken kabullendikleri anlaşılmaktadır. Bu iki durum, eğitim seviyesinin yüksekliği ile yöneticilerin problemi kabullenme zamanları arasındaki ters ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Kutay ve Tüfekçi (2012) çalışmalarında karar vermeden önce problemin net bir şekilde tanımlanması gerektiğini vurgulamışlardır. Nutt (1984) çalışmasında karar sürecinin sorunu tanımlama ile başladığını ifade etmiştir. Koçel (2005) karar sürecinin amaç belirleme veya sorun tanımlamayla başladığını ifade etmiştir. Massie (1983) iyi bir kararın, problemin doğru anlaşılmasına bağlı olduğunu vurgulamıştır. Huber vd. (2011), Yılmaz ve Talas (2010) karar problemlerin duruma göre farklılık gösterdiğini, bir problemi çözmeden önce o problemin ne olduğunun bilinmesi ve aynı zamanda problemin açık bir şekilde anlaşılması için tüm bileşenlerin dikkatle yorumlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Çalışmaya genel itibarıyla bakıldığında yöneticilerin problemleri genellikle, bir süre gözlem yaptıktan sonra (% 36,9) ve problemin tarafları olan kişilerle görüşükten sonra (% 31,7) tanımladıkları görülmektedir. Bu açıdan yöneticilerin bir süre gözlem yapması ve ilgili kişilerle görüşmesi problemi tanımlamadan önce daha fazla bilgi elde ederek belirsizlikleri azaltmakta olduklarını göstermektedir. Bu durum kararlar üzerinde daha rasyonel düşünüldüğünün göstergesidir (Etzioni, 1976).

Aşkun ve Tokat (2010) yöneticinin karar verirken çıkar gruplarının tutum, düşünce ve tepkilerini dikkate alması gerektiğini, sorunun gerçek nedenlerinin öğrenilebilmesi için uzman (danışman) kişilerden yardım alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Oliver ve Hioco (2012) karar vermenin çok yönlü olduğunu, Kerr ve Tindale (2004) grupların karara katılmaları ile daha iyi seçimler yapılabileceklerini çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Güven (2012) yöneticiler üzerindeki çalışmasında astlarınızdan destek alır mısınız? Sorusuna katılımcıların % 30,8'i orta derecede cevabını vermişlerdir. McFarlin vd. (1992) çalışmalarında Hollandalı ve Amerikalı yöneticilerin çalışanların önerilerine karşı daha istekli davrandıkları ortaya çıkarmışlardır. Uygulamada yöneticilerin problemi derinlemesine anlamak için genellikle ilgili kişilerin tamamının fikrini aldıkları (% 40,1) görülmektedir. Yöneticilerin problemi derinlemesine anlamak için en az paya sahip olanlar ise (% 14,2) uzman kişilerin fikirlerini aldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum yöneticilerin,

problemi derinlemesine anlamak için sorunun gerçek nedenlerinin araştırılmaya çalışıldıklarını, paydaşlarının düşüncelerine önem verdiklerini ve onların fikirlerinden yararlandıklarını ortaya koymaktadır.

Bulut ve Bakan (2005) çalışmalarında yöneticilere, bir yöneticiyi başarılı kılmada en önemli unsurların ne olduğunu araştırmış, yöneticilerin % 84,6'sı bilgi, beceri ve deneyime sahip olmak olarak cevaplandırmışlardır. Uygulamada yöneticilerin tecrübeleri ile karar zamanı arasındaki anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Tecrübesi 6-10 yıl (2,7129) ve 16-20 yıl (2,7636) olan yöneticiler problemi derinlemesine anlamak için genellikle ilgili kişilerin tamamının fikrini aldıkları, 20 yıl ve üzeri (3,4262) tecrübeye sahip yöneticilerin ise uzman kişilerin (danışman) fikirlerinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. O halde 6-10 ve 16-20 yıl tecrübeye sahip yöneticiler problemi derinlemesine anlamak için ilgili kişilerin tamamının fikrine danıştıkları, 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip yöneticilerin ise problemin gerçek nedenlerini tam anlamıyla öğrenebilmek için uzman kişilerin yardımına ihtiyaç duyduklarını göstermektedir (Aşkun ve Tokat, 2010).

Tuncer vd (2007) iyi bir kararın amaca ulaştıran karar olması gerektiğini ifade etmiştir. Üstün (1991) ise çalışmasında eğer bir amaç yoksa problemde olmadığını ifade etmiştir. Eren (2003) kararın neyi amaçladığı bilinirse sorunun onun üzerinde odaklanacağını ifade etmiştir. Çalışmada yöneticiler problemi anladıktan sonra problemin çözüm amacını genellikle, çözüm olabilecek amaçları irdeledikten sonra belirlediklerini (% 53,9) ifade etmişlerdir. Öyleyse yöneticiler problemi anladıktan sonra problemin çözüm amacını hemen belirlememekte çözüm olabilecek amaçlar üzerinde daha fazla düşünme yolunu seçmektedirler. O halde yöneticiler genel itibariyle problemin çözümünde etkin bir yol izlemektedirler (Sabuncuoğlu vd., 2010).

Londsberg (1999) ve Barker (1999) yöneticilerin yöneticilik becerisine sahip olabilmeleri için deneyimi kavrayabilmiş olmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Dolayısıyla yöneticilerin tecrübeleri ile problemi tanımlama zamanları (3, 4 ve 5. ifadeler) açısından 0-5 yıl (3,2494) ile 6-10 yıl (2,9010) ayrıca 6-10 yıl ile 20 yıl ve üzeri (3,4044) tecrübeye sahip yöneticiler arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Tecrübesi 0-5 ile 6-10 olan yöneticiler problemi tanımlarken, birkaç kişinin dolaylı görüşünü aldıklarını, problemi derinlemesine anlamak için ilgili kişilerin tamamının fikrini aldıkları ve problemi anladıktan sonra çözüm amacını, problem çözümüyle ilgili

birkaç amaç oluşturup bir tanesini seçtiklerinde belirlediklerini ifade etmişlerdir. 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip yöneticiler ise, problemin tarafları olduğu kişilerle görüşükten sonra problemi tanımladıkları, problemi derinlemesine anlamak için uzman kişilerin fikirlerini aldıklarını ve çözüm olabilecek amaçları irdeledikten sonra çözüm amacını belirlediklerini ifade etmişlerdir. Bu durumda 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip yöneticilerin 0 – 5 ve 6 - 10 yıl arası tecrübeye sahip yöneticilere nispeten problem üzerinde daha fazla durduklarını, dolayısıyla problemi tanımlamak için daha fazla zaman ayırdıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca bu üç durumda yöneticilerin tecrübeleri ile problemi tanımlama zamanları açısından, problemler üzerinde genellikle etkin bir tutum sergilediklerini göstermektedir (Drucker ve Maciariello, 2007, Yılmaz ve Talas, 2010, Tengilimoğlu vd., 2008).

Tosun (1992) iyi bir kararın etkili yani problem çözücü olması gerektiğini vurgulamıştır. Wells (1993) bir problemi çözmek, bir güçlüğü gidermek için doğru alternatifini seçmek gerektiğini vurgulamıştır. Schrader vd. (1993) problem çözme sürecinde sorunun çerçvelenebileceği kaynakların olması gerektiğini vurgulamışlardır. Rotarescu (2010) çalışmasında her bir alternatifin değerlendirilmesinde kararlardaki risk oranının ve beklenen sonuçların etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla çalışmada yöneticiler problemle ilgili çözüm yolu oluştururken genellikle, 2-3 çözüm yolunu (% 32,7) tercih ettikleri görülmektedir. O halde yöneticiler genellikle 2-3 çözüm yolunu seçmeleri aldıkları kararlardaki risk oranı ile beklenen sonuçların farklılığından, farklı seçenekler üzerinde fazla zaman-para harcamaktan (bilgi seviyesini artırmak için) veya harcamamaktan (Adair, 2000), işlerin sayıca çok veya az olmasından (Akatay ve Yelkikalan, 2008) kaynaklandığı söylenilebilir. Keinan (1987) çalışmasında bireyin kontrol edilebilir bir strese sahip olması ile doğru karar vermesinde tüm alternatifleri taramasını ve tartmasını sağlayacağını vurgulamıştır. Uygulamada mümkün olan bütün çözüm yolu seçeneklerinin oluşturulmasını bekleyen yöneticiler (% 24,7) için kontrol edilebilir bir stres düzeyi olduğu söylenilebilir.

Güven (2012) problem ne kadar karmaşık ve zor olursa olsun, birey gerekli bilgi ve beceriye sahipse probleme çözüm getirebilecek en uygun yaklaşımları bulabileceğini ifade etmiştir. Barker (1999) deneyimleri problemin çözümünde kullanılabilmeyi karar verme becerisi olarak değerlendirmiştir. Lehrer (2010)'e göre tecrübe her şeyi değiştirir. Eren (2003) ise tecrübenin alternatiflerin değerlendirilmesinde kararların etkinliği için

önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu açıdan uygulamada yöneticiler problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında tecrübesi 16-20 yıl arasındaki yöneticilerin genellikle 2-3 çözüm yolunun oluşturulması gerektiğini (2,4545), tecrübesi 20 yıl ve üzeri olan yöneticilerin ise genellikle 4-5 çözüm yolu oluşturulması gerektiğini (3,3279) ifade etmişlerdir. Bu iki durum için yönetici tecrübesi ile çözüm yolu sayısı arasında aynı yönde bir ilişkinin olduğu söylenilebilir. Ayrıca tecrübesi fazla olan yöneticiler problemin çözüm yollarına daha fazla seçenek ve zaman ayırdıkları için daha başarılı sonuçlar alabilirler (Tenker, 1969, Paniagua ve Crespo, 2012, Atıgan 2011, Tutar ve Erdönmez, 2008).

Keinan'a (1987) göre zamanın yetersizliği her bir alternatife dikkat gerektirmektedir. Luecke (2008) amacın tespit edilmesi veya sorunun tanımlanmış olması, kararı ifade eden seçim için yeterli olmadığını, çözüm için gerekli alternatiflerin karar alıcı tarafından araştırılması gerektiğini vurgulamıştır. Çalışmada özel sektör yöneticileri (2,5932) problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında 2-3 çözüm yolunun oluşturulmasının yeterli olduğu, kamu sektörü yöneticileri (2,9187) ise 4-5 çözüm yolunun oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu durum kamu sektörü yöneticilerinin özel sektör yöneticilerine göre problem çözümüyle ilgili daha fazla bilgi toplamaya ihtiyaç duyduklarını (Garvin ve Roberto, 2001), alternatif sayısının daha fazla olması ile yaptıkları seçimin daha kolay olduğunu, ancak daha fazla zaman ve çaba harcadıklarını göstermektedir (Atıgan, 2011, Allahyani, 2012).

Janis ve Mann'a (Önder, 2012) göre yöneticilerin etkili karar vermesindeki adımlardan biri alternatiflerin avantaj ve dezavantajların irdelenmesi olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmada yöneticiler problemin çözüm yollarının irdelenmesinde ve karşılaştırılmasında genellikle çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konunun taraflarıyla müzakere ettikleri (% 37,4) anlaşılmaktadır. Bu durumda örgütsel başarı için yöneticilerin ilgili kişilerin fikirlerini aldıkları anlaşılmaktadır (Bulut ve Uygun, 2010). Ayrıca yöneticilerin % 18,2'si çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını kendileri irdelediklerini belirtmişlerdir. Bu durum yöneticiler için çeşitli risklere sebep olabilecektir (Dawson, 1995, Akt., Emhan, 2007).

Armesh (2010) alternatifler değerlendirilirken yöneticilerin, avantajları ve dezavantajları olan olası çözümler bulabileceklerinden bahsetmiştir. Özel sektör

yöneticileri (3,2712), problemin çözüm yollarının irdelenmesi ve karşılaştırılmasında çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konuyla ilgili bir-iki kişiyle tartıştıkları, kamu yöneticileri (3,5901) ise çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konunun taraflarıyla müzakere ettiklerini belirtmişlerdir. Bu açıdan kamu sektörü yöneticileri özel sektör yöneticilerine oranla herhangi bir problemin çözümünde daha fazla kişinin fikrini aldıkları anlaşılmaktadır. Hickson ve arkadaşları (1986, Akt., Zehir ve Özşahin, 2006) karar verme sürecine çok sayıda bireyin katılmasının direnci artıracaklarını ve bunun da karar verme sürecini uzatacağını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla problemin çözüm yollarının irdelenmesi ve karşılaştırılmasında, çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarının geniş bir katılımı değerlendirilmesi fazla zaman kaybına sebep olabilir. Ancak Karadağ (2011), Bulut ve Bakan (2005) çalışmalarında yöneticilerin katılıma ve işbirliğine önem vermeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Bu açıdan bakıldığında çalışmada özel ve kamu sektörü yöneticilerinin değişik durumlar karşısında aldıkları kararlar incelendiğinde diğer değişkenler sabit kabul edilirse, karar verme sürecine çok sayıda bireyin katılmasının yönetici karar verme zamanı açısından (özel ve kamu sektörü yöneticileri dikkate alınarak) herhangi bir gecikmeye sebep olmamaktadır. Çünkü özel sektör yöneticileri çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konuyla ilgili bir-iki kişiyle tartışmalarına rağmen değişik durumlar karşısında daha geç karar almaktadırlar.

Daha önce yapılan çalışmalar genel itibariyle yöneticinin kararlarıyla ilgili çözüm sürecinde, çözüm seçenekleri üzerinde durmuştur. Schrader vd. (1993) ise bu çözüm süreçlerinde sorunun çerçevesi ve belirsizliğin azaltılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu açıdan uygulamada yöneticiler problemin çözüm yollarından zaman açısından genellikle orta vadeli, makul kalıcı çözüm yolunu (36,4) ve bir kısmı ise uzun vadeli, kalıcı çözüm yolunu (% 33,4) tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçla yöneticilerin çözüm sürecindeki bu belirsizliği gidermeye çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Londsberg'in (1999) ifadesine göre beceri, eğitimi gerekli kılmaktadır. Yöneticilerin eğitim durumu ile karar sürecinde problemin çözüm yolları zaman açısından incelendiğinde ise, ortaöğretim ile lisansüstü eğitim seviyesine sahip yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ortaöğretim düzeyindeki yöneticiler orta vadeli, makul kalıcı çözüm yolunu (2,7143) seçtikleri, lisansüstü eğitime sahip

yöneticilerin ise uzun vadeli, kalıcı çözüm yolunu (3,6000) tercih ettikleri görülmüştür. Bu durum lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin karar sürecinde problem çözümüne daha stratejik yaklaşıtlarını göstermektedir.

İnsan yaşamı süresince değişik sorunlarla değişik ortamlarda karşılaşır ve onlara çözüm yolları arar⁵⁹⁹. Thompson ve Tuden (Onaran, 1971) karar vermede süre uzadıkça yeni çözüm yolları ve yeni sonuçlar elde edebileceğini vurgulamışlardır. Gülay Budak ve Gönül Budak (2004) kurumsal kararların, uzun vadeli ve politikaya dönük kararlar olduğunu açıklamışlardır. Elde edilen bulgularda özel sektör yöneticileri (3,2288) problemin çözüm yollarından zaman açısından, orta vadeli fakat makul kalıcı çözüm yolunu seçtikleri, kamu yöneticilerinin (3,4681) ise uzun vadeli, kalıcı çözüm yolunu tercih ettikleri görülmüştür. Bu durumda kamu sektörü yöneticilerinde kurumsal kararlar ağırlıkta olduğu için daha çok politikaya yönelik kararlar uyguladıklarını söylenilebilir. Ayrıca kurumların faaliyet alanlarıyla ilgili farklı politikalar tayin edilebilir. Bu durumda özel ve kamu sektöründe bu farklılığın olması hem örgüt yapıları, hem faaliyet alanları, hem de mülkiyet faktörlerinin yüklemiş olduğu sorumluluk düzeylerinden kaynaklandığı söylenilebilir (Chen ve Chang, 2012, Moore, 1972).

Tenker (1969)'e göre bir yönetici kendisini rutin işlerden ne kadar fazla alıkoyar, karar almaya ne kadar fazla zaman ayırırsa o kadar başarılı olur. Çalışmada yöneticiler gündelik, rutin bir durumda kararı genellikle, ilk anda (bir saat olmadan) (% 41,9) aldıkları görülmüştür. Yöneticilerin bir kısmı (% 35, 4) ise birkaç saat içerisinde almaktadır. Öyleyse genel itibariyle yöneticiler rutin durumlarda kararlara fazla zaman harcamadıkları ifade edilebilir.

Uçkun (2010) yöneticilerin belirlilik ortamında karar vermesinin herhangi bir güçlüğünün olmadığını vurgulamıştır. Hodgetts (1997) ise belirlilik durumunda riskin çok az olduğuna vurgu yapmıştır. Uygulamada yöneticilere önemli ve belirli bir durumda (aşına olunan) kararı genellikle ne kadar sürede aldıkları sorulduğunda, yöneticilerin % 57,6'sı bir gün içerisinde aldıklarını belirtmişlerdir.

Cooper (2000) ve Adair (2000) bilginin zaman ve para kaybından kurtardığını ifade etmişlerdir. Eğitim seviyeleri açısından yöneticilerin değişik durumlarda ne zaman karar aldıklarına bakıldığında ise lise ve lisans düzeyindeki yöneticiler arasında anlamlı

⁵⁹⁹ M. Hulusi Demir ve Şevkinaz Gümüšoğlu, **Yönetmel Karar Verme**, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, 1996, s. 1.

farklılık bulunmuştur. Lise düzeyindeki yöneticilerin genellikle (9, 10, 11, 12, 13, 14, 15) ikinci seçenekleri daha fazla tercih ettikleri (2,1429), lisans düzeyindeki yöneticilerin ise daha çok birinci seçenekler (1,7947) üzerinde karar kıldıkları görülmektedir. Bu durum gösteriyor ki lisans düzeyinde eğitime sahip yöneticiler lise mezunu yöneticilere kıyasla değişik durumlar karşısında daha erken karar almaktadırlar.

Sabuncuoğlu vd. (2010), Denning ve Raj (2011) ve Adair (2000) bilginin ve zamanın kararlar üzerinde etkili olduklarına değinmişlerdir. Payne (1976) çalışmasında karar alma süreçlerinde bilgilerin işlenmesinde önemli bireysel farklılıkların olduğunu ortaya koymuştur. Uygulamada yöneticilerin karar sürecinde önemli fakat aşına oldukları (bilgi sahibi oldukları) bir durumda lise mezunu (2,0278) yöneticiler kararı genellikle birkaç gün içerisinde aldıkları, önlisans (1,4194) ve lisans mezunu (1,5019) yöneticilerin ise, kararı genellikle bir gün içerisinde aldıklarını ifade etmişlerdir. O halde önlisans ve lisans mezunu yöneticiler, önemli bir kararda ve bu konu hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları zaman lise mezunu yöneticilere oranla daha erken karar vermektedirler.

Özgener (2003), yapılan çalışmalar işletme sahiplerinin üst düzey yöneticilerde sorumluluk bilinci aradıklarını ifade etmiştir. Özalp vd. (2007) üst düzey yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada önemli kararlar alırken bunların birlikte ve uyumlu bir çalışmayla gerçekleştirilmesi gerektiğinin önemine vurgu yapmışlardır. Yöneticilik statüsü açısından anlamlı farklılıklar; Şef (1,5867), Şube Müdürü (1,4766), Müdür Yardımcısı (1,6143), Müdür (1,4414) ve Başkan (1,4615) olan yöneticilerin, önemli fakat aşına oldukları bir durumda kararı genellikle bir gün içerisinde aldıkları, Genel Müdür (3,000) pozisyonundaki kişilerin ise kararlarını genellikle bir hafta içerisinde aldıkları görülmüştür. Bu durumda Genel Müdür pozisyonundaki yöneticiler kararları üzerinde daha fazla düşünme ihtiyacı duyduklarını göstermektedir. Allwood ve Salo (2012) çalışmalarında, belirsizliğin alt seviyelerde olduğu ve karar sürecinde kontrolün fazla olduğu durumu rasyonel (belirlilik) durum olarak vurgulamışlardır. Dolayısıyla böyle bir durumda üst düzey yöneticiler her ne kadar kararlarla ilgili belirlilik söz konusu olsa da almış oldukları kararlarda sorumlulukları gereği daha fazla zaman harcadıkları ifade edilebilir.

Adair (1987) zorluğun kaynağını belirsizlik olarak ifade etmiştir. Adair (2005a) bir karara varmadan önce tüm gerçeklere ve bilgiye sahip olmanın imkânsız olduğunu

vurgulamıştır. Lipshitz ve Strauss (1997) çalışmalarında belirsizlikle başa çıkmanın karar vermenin kalbinde yer aldığını vurgulamışlardır. Joanna L.Y. Ho vd. (2005) çalışmalarında bilgi belirsizliğinin örgütlerde yaygın olduğunu ve yöneticilerin kararlarını etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Özgener (2003) işletme yöneticileri üzerindeki çalışmasında, yöneticilerin karar vermelerindeki önemli engellerden birinin bilgi eksikliği (% 27,5) olduğunu vurgulamıştır. Roberto (2003) ise çalışmasında yöneticilerin belirsizlik ile başa çıkmanın yollarını bulmaları ve karmaşık durumlarda hızlı ve etkin kararlar basitleştirilerek stratejiler geliştirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Çalışmada yöneticilere, yöneticilerin önemli fakat aşına olmadıkları (bilgi sahibi olmadıkları, belirsiz) bir durumda % 36,9'u kararı birkaç gün içinde, % 32,7'si bir hafta içerisinde aldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla yöneticiler bu belirsiz duruma genel itibariyle birkaç gün ile bir hafta arasında bir zaman ayırdıkları anlaşılmaktadır.

Değişik durumlarda karar zamanları (9, 10, 11, 12, 13,14 ve 15. ifadeler) açısından Emniyet Yöneticileri ile Genel Yöneticiler arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Emniyet Yöneticileri (1,5833) kararlarında genellikle ilk seçeneğe yöneldikleri, Genel Yöneticilerin (1,9193) ise ikinci seçenekler üzerinde daha fazla durdukları görülmektedir. Bu durumda Emniyet Yöneticileri faaliyet alanları ile ilgili değişik durumlarda karar zamanları açısından daha hızlı karar aldıklarını göstermektedir.

Eren (2003) karar vermeyi sorun ve belirsizliklerle mücadele etme olarak açıklamıştır. Emhan (2007) belirsizlik ortamında karar alma sürecinde yöneticinin kişisel bilgileri, tecrübeleri, bağlı olduğu organizasyon politikası önemli rol oynadığını vurgulamışlardır. Rogers ve Blenko (2007) açıklamalarında firmanın hangi alanda faaliyet gösterdiğinin fazla önemli olmadığı, önemli olanın doğru kararları zamanında ve etkin bir şekilde almak olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada kamu yöneticileri içerisinde yer alan Emniyet Yöneticileri (1,5833) önemli ve yeni ortaya çıkmış bir durumda kararı genellikle birkaç gün içinde aldıkları, Genel Yöneticilerin (2,2203) ise kararı genellikle bir hafta içerisinde aldıkları anlaşılmaktadır. O halde yöneticilerin faaliyet alanlarıyla ilgili yaklaşımları kararları üzerinde önemli farklılık oluşturmuştur. Yöneticilerin önemli ve belirsiz bir durumda Emniyet Yöneticileri Genel Yöneticilerden daha erken karar almaktadırlar.

Yöneticilerin değişik durumlarda karar zamanları açısından (9, 10, 11, 12, 13,14 ve 15. ifadeler) yöneticilik statüsü Koordinatörler (2,3673) ve Başkanlar (1,7033) arasında da anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durumlarda Başkanlar genel itibariyle ilk seçenekleri Koordinatörler ise ikinci seçenekler tercih etmişlerdir. Yani Başkan statüsündeki yöneticiler Koordinatörlere göre daha erken karar almaktadırlar.

Gati vd. (2012) çalışmalarında bireylerin başkalarına güven mümkün olmadığı durumlarda ve belirsizliğin fazla olduğu durumlarda hızlı karar verme eğilimi gösterdiklerini vurgulamışlardır. Yöneticiler, önemli ve yeni ortaya çıkmış bir durumda karar alırken yöneticilik statüsü Başkan ve Koordinatör olanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Önemli ve yeni ortaya çıkmış (aşına olunmayan, belirsiz) bir durumda Başkan (1,7692) statüsündeki yöneticiler kararlarını genellikle birkaç gün içerisinde aldıkları, aynı durumda Koordinatör (2,7143) statüsündeki yöneticiler ise kararlarını genellikle bir-iki hafta içerisinde aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda Başkanlar Koordinatörlere kıyasla önemli ve aşına olmadıkları bir durumda daha hızlı karar verme eğiliminde bulduklarını göstermektedir.

Michael (1979) çalışmasında riskli durumun karar vericiler üzerinde daha fazla paya sahip olduğunu vurgulamıştır. Yöneticilere önemli ve riskli bir durumda kararı genellikle bir hafta (% 26,9) ile birkaç gün içerisinde (% 26,7) aldıklarını belirtmişlerdir. Çerçeveleme etkisinin ilk seçeneği riskli seçim olarak ifade edilmişti. Dolayısıyla önemli ve riskli bir durumda yöneticilerin karar seçeneklerinin riskleri ortalama bir hafta ile birkaç gün arasında değiştiğini göstermektedir.

Taşdelen (2001) yüksek risk eğilimindeki kişilerin hızlı karar verebileceğini ve karar sürecinde bilgi toplama ve değerlemeye daha az zaman harcayacaklarını vurgulamıştır. Özel sektör yöneticileri (2,8051) önemli ve riskli bir durumda kararı genellikle bir-iki hafta içerisinde, kamu yöneticileri (2,3569) ise bir hafta içerisinde aldıklarını ifade etmişlerdir. Yani kararın önem ve risk derecesine göre, özel sektör yöneticileri kamu sektörü yöneticilerine kıyasla daha geç karar almaktadırlar. Bu durum özel sektör yöneticilerinin önem ve risk derecesine göre aldıkları kararlarda, kendilerine daha fazla düşünme zamanı ayırdıklarını da göstermektedir. Kamu sektörü yöneticileri ise önemli ve riskli bir durumda daha erken karar alma sebepleri arasında verecekleri kararları belirli bir vizyon çerçevesinde (bağlı oldukları üst tarafından belirlenen) uygulamaya koydukları için olabilir.

Efil (2009)'e göre karar verme görevini ertelemeyen, zamanında ve cesaretle karar veren yönetici, zamanın daha verimli kullanılmasını sağlayacak ve bu durumda yönetim başarısını da beraberinde getirecektir. Smith (1998) acil işlerin üst üste gelmesinin yöneticiler üzerinde zaman açısından baskıya sebep olabileceğini ifade etmiştir. Çalışma sonuçları gündelik ve acil bir durumda yöneticilerin genellikle ilk anda (% 51,6) karar aldıklarını göstermiştir. Bu durum yöneticilerin çoğunun gündelik ve acil durumlar karşısında erteleme davranışında bulunmadıklarını zamanlarını verimli kullandıklarını ve baskı altına girmediklerini göstermektedir.

Boehm (1976) karar öncelikle, yönetici zihninde bütüncül bir bilgi türü olduğuna değinmiştir. Yöneticilerin karar sürecinde gündelik ama acil bir durumda, lise mezunu yöneticiler kararı genellikle bir-kaç saat içerisinde aldıkları (2,1389), önlisans (1,5484) ve lisans mezunu (1,5939) yöneticilerin ise kararı genellikle ilk anda aldıkları görülmüştür. Bu durum önlisans ve lisans mezunu yöneticiler gündelik ve acil bir durumda lise mezunu yöneticilere kıyasla daha erken karar aldıklarını göstermektedir.

Gündelik ama acil bir durumda yöneticilerden, Şefler (1,7067), Şube Müdürleri (1,5421), Müdürler (1,5225), Başkanlar (1,6154) kararlarını genellikle ilk anda almaktadırlar. Genel Müdürler (2,800) ise bu durumda kararlarını genellikle bir gün içerisinde aldıklarını ortaya koymuşlardır. Bu durumda Genel Müdür statüsündeki yöneticiler acil bir durumda olsa kendilerine düşünme zamanı ayırdıklarını, kararların sonuçları itibariyle yüklemiş olduğu sorumluluğun daha fazla olduğunu çıkan sonuçlar göstermektedir.

Yöneticilerin değişik durumlar karşısındaki karar zamanlarına genel olarak bakıldığında (9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15. ifadeler) özel ve kamu sektörü yöneticileri arasında da anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Özel sektör yöneticileri (1,9891) kararlarında ikinci seçenekleri tercih ettikleri, kamu sektörü yöneticilerinin (1,7865) ise ilk seçenekler üzerinde karar kıldıkları görülmektedir. Yöneticilerin değişik durumlarda karar zamanları açısından da kamu sektörü yöneticileri özel sektör yöneticilerine nispeten daha erken karar almaktadırlar. Bu açıdan özel sektör yöneticileri kamu sektörü yöneticilerine göre aldıkları kararların sorumlulukları ve sonuçları direkt olarak kendilerini etkilediği için bu kararları daha geç almış olabilirler. Ayrıca yöneticilerin karar sürecindeki aşamaları dikkate alındığında, özel sektör yöneticileri kamu

yöneticilerine göre problem veya problemlerle ilgili aşamalarda daha az zaman harcadıkları görülmektedir.

Covey (1998, Akt., Süvarioğlu, 2002) önemli ve acil bir durumda yapılması gereken işlerin en kısa zamanda yerine getirilmesi gereken işler olduğunu zamanın iyi planlanması gerektiğini ifade etmiştir. Önemli ve acil bir durumda yöneticiler genellikle birkaç saat içerisinde (% 53,6) karar aldıkları görülmektedir. Bu sonuçla yöneticilerin genel itibarıyla zamanlarını iyi planladıkları ve bu tarz kararları ilk anda yerine getirdikleri ifade edilebilir.

Tutar ve Erdönmez (2008) yöneticilerin karar verirken acil bir durumla karşılaşması esnasında, konu üzerinde düşünebilmek için kendilerine zaman ayırmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Önemli ve acil bir durumda özel sektör ve kamu sektörü yöneticileri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Özel sektör yöneticileri önemli ve acil bir durumda kararı genellikle bir gün içerisinde aldıklarını (1,8559), kamu sektörü yöneticileri ise bir-kaç saat içerisinde aldıklarını (1,5583) ifade etmişlerdir. Bu durumda da yine kamu yöneticileri özel sektör yöneticilerine kıyasla daha hızlı karar verdiklerini, ayrıca özel sektör yöneticilerinin kendilerine daha fazla düşünme zamanı ayırdıkları söylenilebilir.

Önemli ve acil bir durumda Şube Müdürleri ile Müdür Yardımcılarının kararları arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir. Şube Müdürleri (1,5140) kararı genellikle birkaç saat içerisinde almaktadırlar. Aynı durumda Müdür Yardımcıları (1,9286) ise kararı genellikle bir gün içerisinde aldıklarını ifade etmişlerdir. Öyleyse hem önemli hem de acil bir durumda Şube Müdürleri, Müdür Yardımcılarına göre daha erken karar almaktadırlar.

Hodgetts (1997) yöneticilerin kararlarının çoğunu risk altında aldıklarını, Kolasa (1969) riskin belirlilik ile belirsizlik arasında yer aldığını, Roesch (2007) ise karar vermeleri geciktirmekle risklerden kaçılmayacağını, çünkü hiçbir kararın tamamen risksiz olmadığını ifade etmişlerdir. Yöneticiler acil ve riskli bir durumda ise kararı genellikle, bir gün içerisinde (% 52,6) aldıklarını ifade etmektedirler. O halde bu durumda yöneticilerin büyük bir kısmının kararı erteledikleri anlaşılmaktadır.

Deep ve Sussman (2010)'a göre başarı sağlam kararlar almayı gerektirir. Zimniewicz (2008, Akt., Adamus ve Markiewicz, 2012) ise risk durumunda bilgilerin belirsiz olduğunu ifade etmiştir. Tuncer vd. (2007), bilgi seviyesinin artırılması ile

belirsizliğin azaltılabileceğini vurgulamışlardır. O halde yöneticilerin karar sürecinde acil ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede aldıkları sorulmuştur. Bu seçenekte eğitim seviyesi lise düzeyinde olan yöneticiler ile lisansüstü eğitime sahip yöneticiler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Lise düzeyindeki yöneticiler acil ve riskli bir durumda kararı genellikle birkaç gün içerisinde (1,9167) aldıkları, lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin ise kararı genellikle bir gün içinde (1,5429) aldıkları tespit edilmiştir. Bu durumda acil ve riskli bir durumda lisansüstü eğitime sahip yöneticiler, lise düzeyindeki yöneticilere nispeten kararlarını daha erken aldıkları söylenilebilir. Bu durumda kararın aciliyet düzeyi risk derecesinden daha baskın olduğu göstermektedir. Çünkü yöneticilerin önemli ve riskli bir durumda kararlara daha fazla zaman ayırdıklarını çalışma sonuçları ortaya koymuştu.

Tenker (1969) doğru ve başarı oranı yüksek karar alınmasının bir tecrübe meselesi olduğunu vurgulamıştır. Einhorn ve Hogarth (1999) ise karar vermenin geçmişin deneyimlerinden yararlanmayı gerektirdiğini vurgulamışlardır. Uygulamada yöneticilerin değişik durumlarda karar zamanı (DDKZ) ile tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Yukarıda yöneticilerin kararları ile ilgili açıklamalara ek olarak, Newman (1970), Saleem vd. (2011), Wood (1991, Akt., Emhan, 2009), Eroğlu ve Bayrak (1994), Rahman ve Feis (2009), Amabile vd. (2003), Özgener (2003), Rahman ve George (2009) yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmalarda, zaman baskısının yöneticilerin kararları üzerinde önemli etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca Bamber ve Bylinnski (1987) zaman baskısı üzerinde yapmış oldukları çalışmada, deneyimin zaman baskısındaki kaygıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

4.4. Sonuç ve Öneriler

Gerçekleştirilen çalışma ile yöneticilerin karar sürecini nasıl kullandıklarına ve değişik durumlar karşısında nasıl karar aldıklarına dair bir ölçek geliştirilmiştir. Yöneticilerin demografik özellikleri, statüleri, faaliyet alanları ile ilgili anlamlı farklılıklar araştırılmıştır. Ayrıca yöneticilerin kararlarında oluşan anlamlı farklılıkların hangi kademelerde meydana geldiği ortaya çıkarılmıştır.

Yöneticilerin karar zamanı modelinde ulaşılan araştırma bulguları göstermektedir ki; yöneticilerin cinsiyetleri, eğitim durumları, tecrübeleri, faaliyette

buldukları kurumun mülkiyeti, faaliyet alanları ve yöneticilik statüleri ile karar zamanları arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur. Ulaşılan sonuçlarda sadece yöneticilerin yaşı ve faaliyetlerini sürdürdükleri il ile karar zamanları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Çalışmada elde edilen verilerle anlamlı farklılık olanlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Yöneticilerin cinsiyet değişkenlerine göre problemi kabullenme zamanları açısından, erkek yöneticiler kadın yöneticilere oranla örgüt içerisindeki bir problemin varlığını daha geç kabullenmektedirler.

Yöneticilerin eğitim seviyelerine göre, problemi kabullenme zamanları açısından eğitim seviyesi lisans düzeyinde olan yöneticiler lise düzeyindeki yöneticilere oranla problemi daha erken kabullendikleri, problemin çözüm yollarını zaman açısından lisansüstü eğitime sahip yöneticiler uzun vadeli ve kalıcı çözüm yolunu, ortaöğretim düzeyindeki yöneticiler orta vadeli ve makul kalıcı çözüm yolunu tercih ettikleri, yöneticilerin karar sürecinde önemli fakat aşına oldukları bir durumda lise mezunu yöneticiler önlisans ve lisans mezunu yöneticilere göre daha geç karar aldıkları, aynı zamanda gündelik ama acil bir durumda da lise mezunu yöneticiler, önlisans ve lisans mezunu yöneticilere kıyasla yine daha geç karar aldıkları, acil ve riskli bir durumda lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin lise düzeyindeki yöneticilere nispeten kararlarını daha erken aldıkları, lise düzeyindeki yöneticiler değişik durumlarda karar zamanları açısından ise lisans düzeyindeki yöneticilere oranla daha geç karar aldıkları çalışma sonuçları ortaya çıkarmıştır.

Yöneticilerin tecrübeleri açısından, 6-10 ve 16-20 yıl tecrübeye sahip yöneticiler problemi derinlemesine anlamak için ilgili kişilerin tamamının fikrini aldıkları, 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip yöneticilerin ise uzman kişilerin (danışman) fikirlerinden yararlandıkları, problemi tanımlama zamanları açısından 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip yöneticiler 0 -10 yıl arası tecrübeye sahip yöneticilere nispeten problem üzerinde daha fazla durdukları, yani problemi tanımlamak için daha fazla zaman harcadıkları, yöneticiler problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında tecrübesi 16-20 yıl olan yöneticiler 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip yöneticilere oranla daha az alternatif tercih ettikleri çalışma sonuçları ile elde edilmiştir.

Özel ve kamu sektörü yöneticileri açısından ise, özel sektör yöneticileri kamu yöneticilerine oranla problemin çözüm yollarının oluşturulmasında daha az seçenek

üzerinde yoğunlaşmayı tercih ettikleri, problemin çözüm yollarının irdelenmesi ve karşılaştırılmasında özel sektör yöneticileri kamu sektörü yöneticilerine göre daha az kişinin fikrine danıştıkları, özel sektör yöneticileri problemin çözüm yollarından zaman açısından orta vadeli fakat makul kalıcı çözüm yolunu seçtikleri, kamu sektörü yöneticilerinin ise uzun vadeli ve kalıcı çözüm yolunu tercih ettikleri, özel sektör yöneticileri önemli ve riskli bir durumda kamu yöneticilerine oranla kararı genellikle daha geç aldıkları, ayrıca özel sektör yöneticileri gündelik ama acil bir durumda da kararı genellikle kamu sektörü yöneticilerinden geç aldıkları çalışma sonuçları göstermiştir.

Yöneticilerin faaliyet alanları açısından, Emniyet Yöneticileri önemli ve yeni ortaya çıkmış bir durumda kararı Genel Yöneticilerden daha erken aldıkları, değişik durumlarda karar zamanları açısından da yine Emniyet Yöneticileri Genel Yöneticilerden daha erken karar aldıkları çalışma sonuçları ile anlaşılmıştır.

Yöneticilik statüsü açısından, Şef, Şube Müdürü, Müdür Yardımcısı, Müdür ve Başkan olan yöneticilerin, önemli fakat aşına oldukları bir durumda kararı Genel Müdür pozisyonundaki yöneticilerden daha erken aldıkları, Başkan statüsündeki yöneticilerin ise önemli ve yeni ortaya çıkmış bir durumda Koordinatör statüsündeki yöneticilere kıyasla kararlarını genellikle daha erken aldıkları, Şef, Şube Müdürü, Müdür, Başkan statüsündeki yöneticilerin gündelik ama acil bir durumda kararlarını Genel Müdürler pozisyonundaki yöneticilerden daha erken aldıkları, Şube Müdürü statüsündeki yöneticilerin önemli ve acil bir durumda kararlarını Müdür Yardımcısı statüsündeki yöneticilerden daha erken aldıkları, yöneticilerin değişik durumlarda karar zamanları açısından ise Başkan statüsündeki yöneticilerin Koordinatör statüsündeki yöneticilere göre daha erken karar aldıklarına araştırma sonuçları ile ortaya konulmuştur.

Bu çalışma sonuçları itibariyle alana olan katkıları aşağıdaki maddeler ile ifade edilebilir:

- Yöneticilerin karar sürecinde zamanları ile ilgili ölçek geliştirilmiştir.
- Yöneticilerin karar sürecindeki zamanlarını nasıl kullandıklarına dair sonuçlar elde edilmiştir. Yöneticilerin karar sürecindeki aşamaları ne zaman uyguladıkları, değişik durumlar karşısında nasıl ve ne zaman tercihlerde buldukları tespit edilmiştir.

- Yöneticilerin demografik özellikleri, statüleri ve faaliyet alanlarının hangi noktalarda farklılaştığı, hangi durumlarda farklılık göstermediği ortaya konulmuştur.
- Yöneticilerin belirlilik, risk, belirsizlik durumlarındaki karar zamanlarına, kararların öncelik (aciliyet) ve önem seviyelerine farklı bir açıdan anlam kazandırılmıştır.

Yöneticilerin karar süreci zaman açısından incelenmiştir. İnceleme sonuçları yöneticilerin karar vermesine ve karar sürecine etki edebilecek birçok faktörün var olduğunu ortaya koymaktadır. Bu açıdan zaman tuzaklarının yönetici kararları üzerine etkileri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, John (2000), Mehmet Tarık Atay (Ed.), “Karar Verme ve Problem Çözme” (Çev.: Nurdan Kalaycı), **Etkin Karar Verme Sanatı** içinde (17-32), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Adair, John (2005), **Effective Decision Making** (Çev.: Salih Fatih Güneş), 2. Baskı, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Adair, John (2005a), **Inspiring Leadership**, (Çev.: Pelin Ozaner), 1. Baskı, Bursa: Alteo Yayıncılık.
- Adair John (2006), **Effective Communication** (Çev.: Ömer Çolakoğlu), 3. Baskı, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Adamus, Magdalena ve Markiewicz, Piotr (2012), “Psycho-Physical Factors of the Decision Making Process”, **Intellectual Economics**, 6, 3 (15), s. 365-376.
- Adıgüzel, Orhan ve Derya, Seher (2011), “Süreç Danışmanlığının Organizasyona Katkısı: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16 (1), s. 299-314.
- Agor, Weston H. (1986), “The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decision”, **Organizational Dynamics**, 14 (3), s. 5-18.
- Ahmed, Amdrien ve diğerleri (2012), “Decision Making in Relation to Personality Types and Cognitive Styles of Business Students”, **The IUP Journal of Management Research**, 11 (2), s. 20-29.
- Akat, İlder ve diğerleri (1999), **İşletme Yönetimi**, 3. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akat, Ömer (2009), **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 4. Baskı, Bursa: Dora.
- Akatay, Ayten ve Yelkikalan, Nazan (2008), “Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6 (1), s. 15-24.
- Akgemci, Tahir (2009) “Zaman Kavramı ve Kapsamı” M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Abdullah Soysal (Ed.), **Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik**, içinde (1-26), 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akıntuğ, Yeliz ve Birol, Cem (2011), “Lise Öğrencilerinin Mesleki Olgunluk ve Karar Verme Stratejilerine Yönelik Karşılaştırmalı Analiz”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 41, s. 1-12.

- Akşit, Hüseyin (2010), **Yönetim ve Yöneticilik**, 2. Baskı, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Al-Tarawneh, H. Ahmad (2012), “The Main Factors Beyond Decision Making”, **Journal of Management Research**, 4 (2), s. 1-23.
- Alder, Harry (2002), **Bir Lider Gibi Düşünün** (Çev.: Halime Misge Kurşun), 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Allahyani, Mariam H. A. (2012), “The Relationship Between Cognitive Dissonance and Decision-Making Style in A Sample of Female Students At The University of Umm Al Qura”, **Education**, 132 (3), s. 641-663.
- Allan, Jane (2004), **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi** (Çev.: Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Allwood, C. Martin ve Salo, Ilkka (2012), “Decision-Making Styles and Stress”, **International Journal of Stress Management**, 19 (1), s. 34-47.
- Alpugan, Oktay ve diğerleri (1990), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Altındaş, Selma ve Ağca, Veysel (2011), “Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (26), s. 45-61.
- Altunışık, Remzi ve diğerleri (2005), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamaları**, 4. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Alver, Birol (2003), “Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alver, Birol (2005), “Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**, (14), s. 19-34.
- Amabile, Teresa M. ve diğerleri (2003), **Harvard Business Review on the Innovative Enterprise**, (Çev.: Ahmet Kardam), İstanbul: Mess.
- Appelt, Kirstin C. ve diğerleri (2011), “The Decision Making Individual Differences Inventory and Guidelines for The Study of Individual Differences in Judgment and Decision-Making Research”, **Judgment and Decision Making**, 6 (3), s. 252-262.

- Arbon, Chyleen A. ve diğeri (2012), “Compressed Workweeks-Strategies for Successful Implementation”, **Public Personnel Management**, 41 (3), s. 389-405.
- Argyris, Chris (1976), “Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making”, **Administrative Science Quarterly**, 21 (3), s. 363-375.
- Arıkanlı, Ahmet ve Ulubaş, Bekir (2004), **Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Ankara: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı.
- Armaneri, Özgür ve Yalçınkaya, Özgür (2010), “Belirsiz ve Riskli Ortamlarda Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Benzetim Tabanlı Bir Yaklaşım”, **Anadolu University Journal of Science and Technology**, 11 (1), s. 1-16.
- Armash, Hamed (2010), “Decision Making”, **Global Economy and Finance Journal** (Session: Management), (Ed. Zia Haqq), (483-506), 12th International Business Research Conference Program: Crowne Plaza Hotel.
- Armour, Phillip G. (2012), “The Business of Software, The Goldilocks Estimate”, **Communications of the Acm**, 55 (10), s. 24-25.
- Arslan, Metin (2012), **İşletme Yönetimi-1**, İstanbul: Beta Basım Yayın A. Ş.
- Artan, İnci (1991), “Etkin Yöneticiler”, Cengiz Yılmaz ve Hülya Tütek (Ed.), **Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları**, içinde (135-144), Manisa: Dokuz Eylül Üniversitesi Manisa İİBF Yayınları.
- Asemi, Asefeh ve diğeri (2011), “The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager’s Decision Making Process”, **International Journal of Business and Management**, 6 (7), s. 164-173.
- Ashkenas, Ronald N. ve Schaffer, Robert H. (1982), “Managers can Avoid Wasting Time”, **Harvard Business Review**, 60 (3), s.98-104.
- Associates, Marakon ve Unit, E. Intelligence (2007), **Harvard Business Review on Making Smarter Decision**, Doğru Karar Alma (Çev.: Ahmet Kardam), İstanbul: Mess.
- Aşkun, İnal Cem ve Tokat, Bülent (2010), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Atıgan, Fatma (2011), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Auster, Ethel ve Choo, Chun W. (1994), “CEOs, Information, and Decision Making: Scanning the Environment for Strategic Advantage”, **Library Trends**, 43 (2), s. 206-225.
- Avsec, Andreja (2012), “Do Emotionally Intelligent Individuals Use more Adaptive Decision-Making Styles?”, **Studia Psychologica**, 54 (3), s. 209-220.
- Aydın, Cevdet (2008), “Bilgi Toplumu”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim**, (106), s. 7-8.
- Aydoğan, İsmail ve Gündoğdu, Fatma B. (2006), “Kadın Öğretim Elemanlarının Boş Zamanlarını Değerlendirme Etkinlikleri”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (21), s. 217-232.
- Aysan, Mustafa A. (1974), **Maliyetler ve İşletme Kararları**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Aytürk, Nihat (2007), **Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri**, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bağırkan, Şemsettin (1983), **Karar Verme**, İstanbul: Der Yayınları.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2005), “Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeylerde Kararlara Katılmak İsterler”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 7 (2), s. 23-47.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2008), “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 13 (1), s. 29-56.
- Balkis, Ramazan (2011), “Yönetim ve Yönetim Süreçleri”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim**, (132), s. 5-9.
- Barker, Alan (1999), **How to be a Better... Decision Maker**, (Çev.: Ali Çimen), 1. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Barutçugil, İsmet (2002), **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayazit, Ozden (2005) “Use of AHP in Decision-Making for Flexible Manufacturing Systems”, **Journal of Manufacturing Technology Management**, 16 (7), s. 808-819.

- Baykal, Kazım ve Kovancı, Ahmet (2008), “Yönetici ve Astarlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 3 (3), s. 21-38.
- Bayramlı, Ünver Ü. (2006), **Zaman Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bazerman, Max H. ve diğerleri (1984), “Escalation of Commitment in Individual and Group Decision Making”, **Organizational Behavior and Human Performance**, (33), s. 141-152.
- Berzins, Gundars (2012), “Strategic Management in Creative Industry Organizations: Specifics in Strategic Decision Making”, **Organizaciju Vadyba: Sisteminiai Tyrimai**, (62), s. 7-23.
- Besler, Senem (2009), “Karar Verme Sürecinin Etkililiği ve Stratejik Uzlaşısı”, **Amme İdaresi Dergisi**, 42 (2), s. 89-108.
- Bhaskaran, Anand ve diğerleri (2008), “Approaches to Decision Making Under Uncertainty”, **IIMB Management Review**, 20 (2), s. 228-239.
- Bhunia, Amalendu (2012), “Study the Impact of Organizational and Conceptual Factors on Manager’s Decision Making”, **Journal of Social Welfare and Management**, 4 (2), s. 90-96.
- Bland, Robert (2009), “Managing Your Budget: Making Tough Decisions in Tough Times”, **Public Management**, 91 (3), s. 6-10.
- Bocutoğlu, Ersan (1993), **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış**, Ankara: Niğde Üniversitesi.
- Boehm, George A.W. (1976), “Shaping Decisions With Systems Analysis” **Harvard Business Review**, (54), s. 91-99.
- Borstnar, M. Kljajic ve diğerleri (2011), “The Relevance of Facilitation in Group Decision Making Supported by a Simulation Model”, **System Dynamics Review**, 27 (3), s. 270-293.
- Bozok, Sinan (1973), “İşletme Yönetiminde Ana Hatları ile Karar Teorisi”, **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, 2 (9), s. 105-125.
- Bratianu, Constantin ve diğerleri (2011), “Strategic Thinking Dimensions in Emergent Economies Business Education”, **Proceedings of the International Conference on Intellectual Capi**, s. 99-107.

- Brawand, Leo (1997), **Manager Sind Auch Nur Menschen**, (Çev.: Turan İnceayan), Ankara: Doruk Yayıncılık.
- Budak, Gülay ve Budak, Gönül (2004), **İşletme Yönetimi**, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Bulut, Yakup ve Bakan, İsmail (2005), “Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (9), s. 63-89.
- Bulut, Yakup ve Uygun, S. Vural (2010), “Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7 (13), s. 29-47.
- Burciu, Aurel ve Hapenciu, Cristian V. (2010), “Non-Rational Thinking in the Decision Making Process”, **Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital**, s. 152-160.
- Busemeyer, J.R. ve Townsend, J.T. (1993), “Decision Field Theory: A Dynamic-Cognitive Approach to Decision Making in an Uncertain Environment”, **Psychological Review**, 100 (3), s. 432-459.
- Busenitz, Lowell W. ve Barney, Jay B. (1997), “Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and heuristics in Strategic Decision-Making”, **Journal of Business Venturing**, (12), s. 9-30.
- Buzan, Tony ve diğerleri (2001), **Akıllı Lider** (Çev.: Serdar Uçan), 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Campbell, Andrew ve diğerleri (2009), “Why Good Leaders Make Bad Decisions”, **Harvard Business Review**, 87 (2), s. 60-66.
- Campitelli, Guillermo ve Gobet, Fernand (2010), “Herbert Simon’s Decision-Making Approach: Investigation of Cognitive Processes in Experts”, **Review of General Psychology**, 14 (4), s. 354-364.
- Can, Halil ve diğerleri (1991), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 3. Baskı, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, Halil ve diğerleri (1999), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Candangil, S. Özcan ve Ceyhan, A. Aykut (2006), “Denetim Odaklı Farklı Lise Öğrencilerinin Bazı Kişisel Özelliklerine Göre Karar Verme Öz-Saygı ve Stres Düzeyleri”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, (2), s. 71-88.

- Carneiro, Alberto (2001), "The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management", **Journal of Knowledge Management**, 5 (4), s. 358-367.
- Caruso, David R. ve Salovey, Peter (2007), **The Emotionally Intelligent Manager** (Çev.: Süheyla Kaymak), İstanbul: CREA Yayıncılık.
- Celep, Cevat (1996), "Okullarda İşbirlikçi Karar Verme ve Yöneticinin Rolü", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, (8), s. 49-58.
- Cenkseven-Önder, Fulya (2012), "The Influence of Decision-Making Styles on Early Adolescents' Life Satisfaction", **Social Behavior and Personality**, 40 (9), s. 1523-1536.
- Chan, Siu Y. (2001), "The Use of Graphs as Decision Aids in Relation to Information Overload and Managerial Decision Quality", **Journal of Information Science**, 27 (6), s. 417-425.
- Chen, Shin T. ve Chang, Bao G. (2012), "The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed on Organizational Innovation: A Study on Organizational Structure as an Antecedent Variable", **Contemporary Management Research Pages**, 8 (1), s. 27-50.
- Chen, Yueming ve diğerleri (2010), "Decision-Making Optimization of TMT: A Simulated Annealing Algorithm Analysis", **Journal Service & Management**, (3), s. 363-368.
- Cheng, Long ve diğerleri (2011), "The Effects of Conflict on Conflict on Team Decision Making", **Social Behavior and Personality**, 39 (2), s. 189-198.
- Chermack, Thomas J. (2004), "Improving Decision-Making with Scenario Planning", **Journal: Futures**, 36 (3), s. 295-309.
- Child, John (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", **Sociolog January**, 6 (1), s. 1-22.
- Choo, Chun W. (1996), "The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions", **International Journal of Information Management**, 16 (5), s. 329-340.
- Cohen, Gary B. (2010), "Strengthen Decision Making By Asking the Right questions", **Leader to Leader**, (56), s. 39-42.
- Coleman, Ron ve Barrie, Giles (2000), **525 Ways to be a Better Manager**, (Çev.: Mehmet Harmancı), 5. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Condrill, J. ve Bough, B. (2000), **101 Ways to Improve Your Communication Skills Instantly**, (Çev.: Aslı Şahin), 2. Baskı, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Conlow, Rick (1999), **Yönetimde Mükemmellik: İnsanlardaki En İyiyi Nasıl Ortaya Çıkarırsınız**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Connolly, Terry ve Zeelenberg, Marcel (2002), “Regret in Decision Making”, **Current Directions in Psychological Science**, 11 (6), s. 212-216.
- Conteh, Nabie (2009), “The Hypothesis Testing of Decision Making Styles in the Decision Making Process”, **Journal of Technology Research**, (1), s. 1-17.
- Cooper, Joseph D. (2000), **Art of Decision Mating**, (Çev.: Alp E. Arslan), İstanbul: Emre Yayınları.
- Cooper, Robert K. ve Sawaf, D. A. (2003), **Emotional Intelligence in Leadership and Organizations** (Çev.: Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar), 3. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cooper, Robin ve Kaplan, Robert S. (1988), “Measure Costs Right: Make the Right Decisions”, **Harvard Business Review**, 66 (5), s. 96-103.
- Crossan, Mary ve diğerleri (2005), “Time and Organizational Improvisation”, **Academy of Management Review**, 30 (1), s. 129-145.
- Culbertson, Jack A. ve diğerleri (1960), “Administrative Relationship, A. Casebook” (Çev.: Mustafa Tosun) Karar Verme, **Amme İdaresi Dergisi**, s. 142-168.
- Çakır, M. Ali (2003), “Bir Mesleki Grup Rehberliği Programının Lise Öğrencilerinin Mesleki Kararsızlık Düzeylerine Etkisi”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çatalca, Huriye (1990), “Karar Verme Liderlik Süreci”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 19 (1-2), s. 105-120.
- Çavuş, M. Fedai (2008), “Karar Verme, Karar Destek Sistemleri ve Yönetmel Etkinlik”, **Akademik Bakış**, (15), s. 1-18.
- Çelik, Cemile ve Yurdakul, Mine (2009), “Hastane Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri: Bir Alan Araştırması”, **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18 (1), s. 95-108.
- Çetin, Fatih ve Fıkırkoca, Ali (2010), “Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi?”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 65 (4), s. 41-66.

- Çoban, Aysel E. ve Hamamcı, Zeynep (2006), “Kontrol Odaklı Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 14 (2), s. 393-402.
- Çolakkadioğlu, Oğuzhan ve Güçray, S. Sonay (2007), “Ergenlerde Karar Verme Ölçeği’ni Türkçe’ye Uyarlama Çalışması”, **Eurasian Journal of Educational Research**, (26), s. 61-71.
- Dalan, Ömür ve Yaralıoğlu, Kaan (2009), “Organizasyonlarda Üst Düzey Yöneticilerin Karar Süreçlerinde Bilişim Sistemlerinden Faydalanma Problemleri ve Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı İle Çözüm Önerisi”, **Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi**, (1), s. 57-72.
- Daft, Richard L. ve Weick, Karl E. (1984), “Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems”, **Academy of Management Review**, 9 (2), s. 284-295.
- Das, T. K. (1991), “Time: The Hidden Dimension in Strategic Planning”, **Long Range Planning**, 24 (3), s. 49-57.
- Dasgupta, Subrata (2003), “Mulidisciplinary Creativity: The Case of Herbert A. Simon”, **Cognitive Science**, (27), s. 683-707.
- Davitsın, H. Justin ve Trueblood, Robert M. (1974), “Karar Almaya Dönük Muhasebe” (Çev.: Davut Aydın), **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, 10 (1), s. 189-196.
- Dean, James W. ve Sharfman, Mark P. (1996), “Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness”, **Academy of Management Journal**, 39 (2), s. 368-396.
- Deep, Sam ve Sussman, Lyle (2010), **Aklını Kullan İstedğini Al** (Çev.: Elif Öztarhan), 1. Baskı, İstanbul: Neden Kitap Yayınları
- Dellaert, Benedict G.C. ve diğerleri (2012), “Complexity Effects in Choice Experiment- Based Models”, **Journal of Marketing Research**, 49 (3), s. 424-434.
- Demir, Cengiz ve Yılmaz, M. Kemal (2010), “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25 (1), s. 69-88.
- Demir, Hulûsi ve diğerleri (1985), **Yönetmel Karar Verme**, İzmir: Bilgehan Basımevi.

- Demir, M. Hulusi ve Gümüőođlu, Şevkinaz (1996), **Yönetmel Karar Verme**, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını.
- Demir, Mehmet (2007), “Resmi ve Özel Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerinin Etik Değerler ve İlkeler Açısından İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demir, Ömer ve Acar, Mustafa (2005), **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, 6. Baskı, Ankara: Adres Yayınları.
- Demir U., Yeter (2011), “Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16 (22), s. 419-443.
- Demirel, Erkan T. ve Ramazanoğlu, Fikret (2005), “Yöneticiler Açısından Etkin Zaman Yönetimi Tekniklerinin Değerlendirilmesi”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, 4 (1), s. 30-35.
- Demirtaş, Umut ve Tokat, Ekin (2012), “Verimlilik Yönetiminde Ölçme ve Teşhis: Bir Kobi Uygulaması”, **Verimlilik Dergisi**, (3), s. 7-38.
- Deniz, Mehmet ve diğ., (2008), “Yönetici Performansını Değerlendirmede İki Önemli Değişken: Planlama Tutumu ve Denetim Zamanı”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18 (1), s. 175-194.
- Denning, Peter J. (2011), “The Profession of IT Managing Time”, **Communications of The Acm**, 54 (3), s. 32-34.
- Denning, Peter J. ve Raj, Ritu (2011), “The Profession of IT Managing Time, Part 2”, **Communications of The Acm**, 54 (9), s. 31-33.
- Dereli, Beliz ve Cengiz, Dicle (2011), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği”, **Öneri**, 9 (35), s. 35-43.
- Dikmen, Çiğdem (1994), “Çokuluslu İşletmelerde Karar Verme Yerinin Tespiti”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 23 (1), s. 113-121.
- Dogani, Oğuzhan (2010), **Yönetim Bilinci ve Motivasyon**, 1. Baskı, İstanbul: Karma Kitaplar Basım Yayın.
- Doğan, D. Mehmet (1990), **Büyük Türkçe Sözlük**, 8. Baskı, Ankara: Rehber Yayınları.
- Doğruer, İ. Mete (2007), **Proje Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Açılımkitap Yayınları.

- Drucker, Peter F. (1998), **Managing in Turbulent Times** (Çev.: Bülent Toksöz), Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayınları.
- Drucker, Peter F. (2004), “What Makes an Effective Executive”, **Harvard Business Review**, 82 (6), s. 58-63.
- Drucker, Peter ve Maciariello, Joseph (2007), **Etkin Yöneticinin Seyir Defteri** (Çev.: Zülfü Dicleli), 1. Baskı, İstanbul: Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş.
- Duman, Haluk ve diğerleri (2005), “Bilgi Çağının Değiştirdiği 21. Yüzyılın Rekabet Anlayışına Bağlı Olarak Geleneksel Muhasebeden Stratejik Muhasebeye”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 5 (2), s. 1-9.
- Duncan, Robert B. (1972), “Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty”, **Administrative Science Quarterly**, 17 (3), s. 313-327.
- Dündar, Sema ve Kılıç, Özcan (1994), “Pazarlama’da Karar Alma: Karar Alma Süreci, Önemi ve Kapsamı”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 23 (1), s. 173-184.
- Dündar, Süleyman (2009), “Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 24 (2), s. 139-150.
- Ebert, Ronald J. ve Piehl, DeWayne (1973), “Time Horizon: A Concept for Management”, **California Management Review; Summer 73**, 15 (4), s. 35-41.
- Ecer, Fatih (2008), “Bulanık Ortamlarda Grup Kararı Vermeye Yardımcı Bir Yöntem: Fuzzy Topsıs ve Bir Uygulama”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, 7 (2), s. 77-96.
- Ecer, Fatih (2008a), “Grup Kararı Vermede Yararlanılan Farklı Fuzzy Topsıs Yöntemlerinin Karşılaştırılması ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23 (2), s. 229-241.
- Edelenbos, Jurian ve Klijn, Erik-Hans (2007), “Trust in Complex Desision-Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration”, **Administration & Society**, 39 (1), s. 25-50.
- Efil, İsmail (2009), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 10. Baskı, İstanbul: Alfa Akademi.

- Einhorn, J. Hillel ve Hogarth, M. Robin (1999), **Managing Uncertainty, Belirsizliği Yönetmek, Karar Alma** (Çev.: Gündüz Bulut), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, 7. Baskı, İstanbul: Mess Yayınları.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), “Making Fast Strategic Decisions in High – Velocity Environments”, **Academy of Management Journal**, 32 (3), s. 543-576.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1990), “Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making”, **California Management Review**, 32 (3), s. 39-54.
- Emhan, Abdurrahim (2007), “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 6 (21), s. 212-224.
- Enşici, Ayhan ve Bayazıt, Nigan (2011), “Tasarım Ekiplerinde Problem Çözme Davranışları”, **İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi**, 10 (2), s. 119-131.
- Erdem, Ramazan ve Kaya, Sıdika (1998), “Zaman Yönetimi”, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, 7 (2), s. 99-120.
- Erdil, Oya ve diğerleri (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5 (1), s. 17-26.
- Eren, Erol (1990), **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. Baskı, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Eren, Erol (1997), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, İstanbul: Der Yayınevi.
- Eren, Erol (2003), **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol ve Gündüz, Hülya (2002), “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, (5), s. 65-84.
- Eren G., Gültekin (1998), **İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Artırmada Yönetim Bilgi Sistemleri**, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Ergene, Tuncay (2004), “Psikolojik Danışmada Etik İkilemler: Etik Karar Verme Süreci”, **Eurasian Journal of Educational Research**, (4), s. 49-55.

- Ergülen, Ahmet ve diğerleri (2005), “İşletmelerde Dağıtım Sistemi Maliyetleri Minimizasyonu için Çözüm Modeli: Bir Firma Uygulaması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (13), s. 163-172.
- Eroğlu, Feyzullah ve Bayrak, Sabahat (1994), “Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 (3-4), s. 255-270.
- Erözkan, Atılğan (2011), “Üniversite Öğrencilerinin Bağlanma Stilleri ve Karar Stratejileri”, **Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi**, 2 (3), s. 60-74.
- Ersöz, Filiz ve Kabak, Mehmet (2010), “Savunma Sanayi Uygulamalarında Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Literatür Araştırması”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, 9 (1), s. 97-125.
- Ertürk, Mümin (1999), **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Etzioni, Amitai (1976), “Mixed-Scanning: A “Third” Approach to Decision-Making”, **Public Administration Review**, 27 (5), s. 385-392.
- Farquhar, Peter H. ve Pratkanis, Anthony R. (1993), “Decision Structuring with Phantom Alternatives”, **Management Science**, 39 (10), s. 1214-1226.
- Fazlollahi, Bijan ve Vahidov, Rustam (2001), “A Method for Generation of Alternatives by Decision Support Systems”, **Journal of Management Information Systems**, 18 (2), s. 229-250.
- Feldman, Martha S. ve March, James G. (1981), “Information in Organizations as Signal and Symbol”, **Administrative Science Quarterly**, 26 (2), s. 171-186.
- Fidan, Yahya (2010), “Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış”, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, (1), s. 5-10.
- Fidan, Yahya (2011), “Özel Sektör ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4 (6), s. 47-74.
- Fiol, C. Marlene ve Lyles, Marjorie A. (1985), “Organizational Learning”, **Academy of Management Review**, 10 (4), s. 803-813.
- Fisher, Craig W. ve diğerleri (2003), “The Impact of Experience and Time on the Use of Data Quality Information in Decision Making”, **Information Systems Research**, 14 (2), s. 170-188.

- Fisk, Peter (2011), **Creative Genius an Innovation Guide for Business Leaders**, (Çev.: Nadir Özata), İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Folino, David F. (2003), **Etkili Karar Verme** (Çev.: E. Sabri Yarmalı), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Forsyth, Darryl K. ve Catley, Bevan (2007), “Time Management and the Full-Time Sportsperson: Increasing Individual Perceptions of Time Control”, **International Journal of Sports Solence & Coahing**, 2 (3), s. 305-317.
- Frisch, Bob (2008), “When Teams can’t Decide. Are Stalemates on your Leadership Team Making you a Dictatör by Defaul? Stop Blaming your People – Start Fixing the Process”, **Harvard Business Review**, 86 (11), s. 121-126.
- Frishammar, Johan (2003), “Information Use in Strategic Decision Making”, **Management Decision**, 41 (4), s. 318-326.
- Fritzsche, David J. (1991), “A Model of Decision-Making Incorporating Ethical Values”, **Journal of Business Ethics**, 10 (11), s. 841-852.
- Gallen, Tiina (1997), “The Cognitive Style and Strategic Decisions of Managers”, **Management Decision**, 35 (7), s. 541-551.
- Galotti, Kathlen M. ve diğerleri (2006), “Decision-Making Styles in a Real-Life Decision: Choosing a College Major”, **Personality and Individual Differences**, (41), s. 629-539.
- Ganster, Daniel C. (2005), “Executive Job Demands: Suggestions from A Stress and Decision-Making Perspective”, **Academy of Management Review**, 30 (3), s. 492-502.
- Garvey, John ve Buckley, Patrick (2011), “Using Techology to Encourage Critikal Thinking and Optimal Decision Making in Risk Management Education”, **Risk Management and Insurance Review**, 14 (2), s. 299-309.
- Garvin, David A. ve Roberto, Michael A. (2001), “What You Don’t Know About Making Decisions”, **Harvard Business Review**, 79 (8), s. 108-116.
- Garvin, David A. ve Roberto, Michael A. (2008), **Harvard Business Review on the Persuasive Leader**, (Çev.: İlker Gülfidan), Ankara: Mess.
- Gati, Itamar ve diğ., (2012), “Career Decision-Making Profiles vs. Styles: Convergent and Incremental Validity”, **Journal of Vocational Behavior**, (81), s. 2-16.

- Genç, Nurullah (2007), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, Ruhet (2009), **Profesyonel Yöneticinin Yönetim ve Kavramları**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, Jennifer M. ve Jones, Gareth R. (2000), “The Role of Time in Theory and Theory Building”, **Journal of Management**, 26 (4), s. 657-684.
- Glorieux, Ignace ve diğerleri (2010), “In Search of the Harried Leisure Class in Contemporary of Leisure Time Consumption”, **Journal Consum Policy**, (33), s. 163-181.
- Godin, Seth (2009), **Takım Oyunu Rehberliğimize İhtiyacımız Var** (Çev.: Sermin Karakale), 1. Baskı, İstanbul: Profil Yayıncılık.
- Good, Darren ve Yeganeh, Bauback (2012), “Cognitive Agility: Adapting to Real – Time Decision Making at Work”, **OD PRACTITIONER**, 44 (2), s. 13-17.
- Gökşen, Yılmaz ve Kılıç, Senem (2011), “Yönetici Etkinliğinin Sağlanması Sürecinde Karar Destek Uygulaması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13 (1), s. 81-95.
- Gönenç, Ethem ve Wolflin, John (2007), “Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Yönetim ve Karar Verme Süreci”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3 (2), s. 1-19.
- Gözel, Emine (2010), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (24), s. 67-84.
- Gupta, Susan F. (2012), “A Framework Development Process to Integrate Cultural Value Dimensions in a Managerial Decision Making Context”, **Journal of Business & Economic Studies**, 18 (1), s. 1-53.
- Gümüş, Mustafa (2002), **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Güneş, Recep (2002), “Öğrenme Eğrilerinin Yönetim Kararlarında Kullanılması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 7 (2), s. 95-114.
- Güven, Mehmet (2012), “Yönetim Düzeyleri Açısından Yöneticilerin Sorun Belirleme ve Çözme Performanslarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (3), s. 71-86.

- Hablemitoğlu, Sengül ve Yıldırım, Filiz (2008), “The Relationship Between Perception of Risk and Decision Making Styles of Turkish University Students: A Descriptive Study of Individual Differences”, **World Applied Sciences Journal**, 4 (2), s. 214-224.
- Hackman, Craig R. ve Silva, Michael A. (1990), **Gelecek 500, Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak** (Çev.: Hüseyin Kanbur), İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Hafner, Alexander ve Stock, Armin (2010), “Time Management Training and Perceived Control of Time at Work”, **The Journal of Psychology**, 144 (5), s. 429-447.
- Hagemann, Gisela (1995), **How to Win Meeting** (Çev.: Göktuğ Aksan), Başarılı Toplantı, Toplantı Kazanma Sanatı, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları.
- Halis, Muhsin (2002), “Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri – Görgül Bir Uygulama”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, (14), s. 49-64.
- Halis, Muhsin ve diğeri (2006), “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Alatoo Academic Studies**, 1 (1), s. 72-89.
- Hamamcı, Zeynep ve Çoban, Aysel E. (2009), “Psikodramanın Psikolojik Danışmanların Problem Çözme Becerilerini Algılama Düzeyleri Üzerine Etkisi”, **Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (28), s. 63-74.
- Harrison, J. Richard ve March, James G. (1984), “Decision Making and Postdecision Surprises”, **Administrative Science Quarterly**, 29 (1), s. 26-42
- Hashemzadeh, Gholam R. (2011), “The Role of Organizational Culture in the Establishment of Time Management (A Case Study: Mines and Mineral Industries)”, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5 (12), s. 2536-2543.
- Hastie, R. (2001), “Problems for Judgment and Decision Making”, **Annual Review Psychology**, 52, s. 653-683.
- Hatchuel, Armand (2001), “Towards Desing Theory and Expandable Rationality: The Unfinished Program of Herbert Simon”, **Journal of Management and Governance**, 5 (3-4), s. 260-273.
- Hatiboğlu, Zeyyat (1986), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, İstanbul: Temel Araştırma Yayınları.

- Haynes, Marion E. (1999), **Personel Time Management** (Çev.: Yaşar Bülbül), Kişisel Zaman Yönetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Hellsten, Laurie-ann M. ve Rogers, W. Todd (2009), “Development and Preliminary Validation of the Time Management for Exercise Scale”, **Measurement in Physical Education and Exercise Science**, (13), s. 13-33.
- Helmy, Yehia M. ve diğerleri (2012), “An Integrated ERP with Web Portal”, **Advanced Computation: An International Journal**, 3 (5), s. 1-8.
- Herek, Gregory M. ve diğerleri (1988), “Decision Making During International Crises”, **Journal of Conflict Resolution**, 31 (2), s. 203-226.
- Herrera, F. ve diğerleri (1996), “Direct Approach Processes in Group Decision Making Using Linguistic OWA Operators”, **Fuzzy Sets and Systems**, 79 (2), s. 175-190.
- Herrera F. ve diğerleri (1996a), “A Model of Consensus in Group Decision Making under Linguistic Assessments”, **Fuzzy Sets and Systems**, 78 (1), s. 73-87
- Hestand, Yana (2012), “Entrepreneurial Decision Making Styles and Learning Strategies Preferences”, Doctor of Education, Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University.
- Ho, Joanna L. Y. ve diğerleri (2005), “How Do Information Ambiguity and Timing of Contextual Information Affect Managers’ Goal Congruence in Making Investment Decision in Good Times vs. Bad Times?”, **The Journal of Risk and Uncertainty**, 31 (2), s. 163-186.
- Hodgetts, Richard M. (1997), Canan Çetin (Ed.) “Karar Almanın Temel Kuralları” **Management: Theory, Process and Practice** (Çev.: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu) içinde (169-191), 2. Baskı, İstanbul: Der Yayınları.
- Hogan, Robert (2009), **Kişilik ve Kurumların Kaderi** (Çev.: Selen Y. Kölay), 1. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hon, Tat ve diğerleri (2010), “The Role of Intuition in Decision Making: An Empirical Study on Academic Staff in A Malaysian Public University”, **International Conference on Arts, Social Sciences & Technology**, (1-13), Penang Malaysia.
- Hsieh, Nien-he (2007), “Maximization Incomparability, and Managerial Choice”, **Business Ethics Quarterly**, 17 (3), s. 497-513.

- Huber, George P. (1981), “The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems”, **MIS Quarterly**, 5 (2), s. 1-10.
- Huber, George P. (1990), “A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making”, **The Academy of Management Review**, 15 (1), s. 47-71.
- Huber, Oswald ve diğeri (2011), “Information Search and Mental Representation in Risky Decision Making: The Advantages First Principle”, **Journal of Behavioral Decision Making**, (24), s. 223-248.
- Hunsicker, J. Quincy (1980), “Can Top Managers be Strategists?”, **Strategic Management Journal**, 1 (1), s. 77-83
- Invernizzi, Emanuele ve Romenti, Stefania (2011), “Strategic Communication and Decision-Making Processes Toward the Communication Oriented Organisation”, **Academicus International Scientific Journal**, (3), s. 12-27.
- Isaksen, Scott G. ve Gaulin, John P. (2005), “A Reexamination of Brainstorming Research: Implications for Research and Practice”, **Gifted Child Quarterly**, 49 (4), s. 315-329.
- Isenberg, Daniel J. (1984), “How Senior Managers Think”, **Harvard Business Review**, 62, s. 81-90.
- Izgar, Hüseyin ve Yılmaz, Ercan (2007), “PİO ve YİBO’nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Özsayı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (1), s. 341-351.
- İmrek, M. Kemal (2003), **Bilimsel Sorun Çözme Süreci Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı**, İstanbul: Beta Yayınları.
- İnce, Mehmet ve diğeri (2004), “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (11), s. 423-446
- İraz, Rıfat (2004), “Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (11), s. 407-422.
- İşcan, Ö. Faruk (2001), “Örgütsel Açıdan Ahlaki Davranış ve Karar Almayı Kolaylaştırıcı Bir Süreç Olarak Ahlaki Yansıma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 15 (1-2), s. 285-299.

- İşler, Recai (1991), “İşletmelerde Alınan Kararların Özellikleri ve Muhasebenin Bu Kararlardaki Etkinliği”, Cengiz Yılmaz ve Hülya Tütek (Ed.), **Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları**, içinde (213-224), Manisa: Dokuz Eylül Üniversitesi Manisa İ.İ.B.F. Yayınları.
- Jackson, Susan E. ve diğerleri (1995), “Understanding The Dynamics of Diversity in Decision – Making Teams”, **Team Effectiveness and Decision Making in Organizations**, (204-261), San Francisco: Jossey – Bass.
- Jones, Curtis H. (1999), “The Money Value of Time”, **By Gina Imperato**, (31), s. 94-101.
- Kao, Hsin ve diğerleri (2012), “Decision Making Models and Knowledge Management Preferences: Taiwanese Expatriates in China”, **Australian Journal of Business and Management Research**, 2 (4), s. 1-11.
- Karadağ, Kemal (2011), “Yönetici Engeli, Engelci Yönetici ve Etkili Yönetici”, **İdarecinin Sesi**, s.56-59.
- Karakaya, Abdullah (2001), “Yönetimsel Bilginin Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **Teknoloji Dergisi**, 4 (3-4), s. 85- 95.
- Karakaya, Abdullah (2004), “Yönetimsel Bilginin Özellikleri Üzerine Bir Araştırma”, **Teknoloji Dergisi**, 7 (4), s. 605-614.
- Karakaya, Galip (1998), “Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe, Selma (2005), “Yönetimsel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetimsel Etkililiğin Astarlarla İlişkiler Boyutu”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 10 (2), s. 307-326.
- Kartal, Ali (1992), “Karar Sürecinde Muhasebe Bilgilerinin Matematiksel Modellerle Kullanılması”, **Kütahya İİBF Yayınları**, 13, s. 83-98.
- Katsikopoulos, Kostantinos V. ve Lan, Cherng-Horbg (2011), “Herbert Simon’s Spell on Judgment and Decision Making”, **Judgment and Decision Making**, 6 (8), s. 722-732.
- Kaykanacı, Münevver (2003), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 11 (1), s. 137-158.

- Keen, Peter G.W. (1981), "Information Systems and Organizational Change", **Communications of the Acm**, 24 (1), s. 24-33.
- Keeney, Ralph L. ve Nau, Robert (2011), "A Theorem for Bayesian Group Decisions", **Journal Risk Uncertain**, (43), s. 1-17.
- Keinan, Giora (1987), "Decision Making Under Stress: Scanning of Alternatives Under Controllable and Uncontrollable Threats", **Journal of Personality and Social Psychology**, 52 (3), s. 639-644.
- Kerr, Norbert L. ve Tindale, R. Scott (2004), "Group Performance and Decision Making", **Annual Review Psychology**, 55, s. 623-655.
- Keskin, Fersin ve Saltürk, Metin (2008), "Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları", **H. Ü. İİBF Dergisi**, 26 (1), s. 187-212.
- Khasawneh, Samer ve diğerleri (2011), "Decision-Making Styles of Department Chairs at Public Jordanian Universities: A High-Expendancy Workforce", **Tertiary Education and Management**, 17 (4), s. 309-318.
- Khatri, Naresh ve Alvin Ng, H. (2000), "The Role of Intuition in Strategic Decision Making", **Human Relations**, 53 (1), s. 57-86.
- Kıranlı, Semra ve İlğan, Abdurrahman (2007), "Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (14), s. 150-162.
- Kırlı, Mustafa ve Kayalı, Nilgün (2010), "Stratejik Kararların Değerlendirilmesinde Black-Scholes Finansal Opsiyon Fiyatlama Modeli'nin Reel Opsiyonlara Uygulanması", **Dayanışma**, (109), s. 27-40.
- Kim, Kong-Hee (2012), "Emotion and Strategic Decision-Making Behavior: Developing a Theoretical Model", **International Journal of Business and Social Science**, 3 (1), s. 105-113.
- Koçel, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kohn, Nicholas W. ve Smith, Steven M. (2010), "Collaborative Fixation: Effects of Others' Ideas on Brainstorming", **Applied Cognitive Psychology**, 25 (3), s. 359-371.
- Kolasa, Blair J. (1969), **İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş** (Çev.: Kemal Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay ve Mirgün Menteşe), İstanbul: İ.Ü. İşl. Fak. İşl. İkt. Ens. Dav. Bil. Ens.

- Koontz, Harold ve O'Donnell, Cyril (1978), **Yönetim Görevleri (Seçilmiş Yazılar)** (Çev.: Bintuğ Aytek), Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Kornov, Lone ve Thissen, Wil A.H. (2000), "Rationality in Decision-and Policy-Making: İmplications for Strategic Enviromental Assessment", **Impact Assessment and Project Appraisal**, 18 (3), s. 191-200.
- Kotter, John P. (2001), "What Leaders Really do", **Harvad Business Review**, 68 (3), s. 103-111.
- Kökdemir, Doğan (2003), "Belirsizlik Durumlarında Karar Verme ve Problem Çözme", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köksal, Ayça ve İşmen G., Esra (2007), "Ergenlerde Duygusal Zeka İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki", **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, (7), s. 133-146.
- König, Cornelius J. ve Kleinmann, Martin (2006), "Individual Differences in the Use of Time Management Mechanics and in Time Discounting", **Individual Differences Research**, 4 (3), s. 194-207.
- Köseoğlu, M. Ali (2007), "Etik Kodların Yönetmelik Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi", "**İş, Güç**" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 9 (2), s. 93-115.
- Köseoğlu, M. Ali ve Karayormuk, Kemal (2009), "Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var Mıdır?", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23 (2), s. 175-193.
- Köylü, Arif (2004), "Bilişim Sistemlerinin Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri ve Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kracmar, Jan ve Uhliar, Miroslav (2012), "The Impact of Control Processes on Managerial Decision Making", **Problems of Management in the 21ST Century**, 3, s. 43-52.
- Kujala, Johanna ve diğerleri (2011), "Managers' Moral Decision – Making Patterns Over Time: A Multidimensional Approach", **Journal of Business Ethics**, 100 (2), s. 191-207.

- Kunc, Martin H. ve Morecroft, John D. W. (2010), “Managerial Decision Making and Firm Performance Under a Resource-Based Paradigm”, **Strategic Management Journal**, (31), s. 1164-1182.
- Kutay, Nilgün ve Tektüfekçi, Fatma (2012), “Yönetimsel Muhasebe Kararlarının Verilmesinde Bir Araç Olarak Promethee Sıralama Yöntemi ve Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, (3), s. 83-96.
- Kuzgun, Yıldız (1986), “Meslek Seçiminde Kararsızlık”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 19 (1), s. 217-223.
- Küçük, Mete (2008), **Zamanı Doğru Kullanmak Zaman Yönetimi**, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Küçükali, Rıdvan (2003), “Bazı Yöneticilik Davranışları Açısından Öğretmenlerin Yöneticileri Algılama Düzeyi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2, (1-2), s. 197-214.
- Küçükali, Rıdvan (2011), **Yönetim Felsefesi**, 1. Baskı, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Küçükberksun, Serdar (1998), **İşletmelerde Yönetim Denetimi (Faaliyet-Verimlilik-Maliyet Denetimi)**, İstanbul: Der Yayınları.
- Lakatos, Artur (2010), “Time Management in Institutions - A Managerial Approach”, **Philobiblon**, (15), s. 310-325.
- Lam, Simon S.K. ve Schaubroeck, John (2011), “Information Sharing and Group Efficacy Influences on Communication and Decision Quality”, **Asia Pacific Journal of Management**, 28 (3), s. 509-528.
- Laroche, Herve (1995), “From Decision to Action in Organizations: Decision-Making as a Social Representation”, **Organization Science**, 6 (1), s. 62-75.
- Leahey, Thomas H. (2003), “Herbert A. Simon: Nobel Prize in Economic Science, 1978”, **American Psychological**, 58 (9), s. 753-755.
- Leaptrott, John ve McDonald, Michael (2010), “The Conflict Between Work and Family Roles: The Effects on Managers’ Reliance on Information Sources in Dealing With Significant Workplace Events”, **Journal of Behavioral Studies in Business**, 2, s. 1-12.
- Leclerc, France ve diğerleri (1995), “Waiting Time and Decision Making: Is Time Like Money?”, **The Journal of Consumer Research**, 22 (1), s. 110-119.

- Lehrer, Jonah (2010), **Karar Anı** (Çev.: Ferit Burak Aydar), 1. Baskı, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Leidecker, Joel K. ve Hall, James L. (1974), “A New Justification for Participative Management”, **Human Resource Management**, 13 (1), s. 28-31.
- Leidner, Dorothy E. ve Elam, Joyce J. (1995), “The Impact of Executive Information Systems on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making”, **Organization Science**, 6 (6), s. 645-664.
- Lenk, Klaus (2002), “Relating Knowledge Management in the Public Sector to Decision-Making and Administrative Action”, **Schriftenreihe Informatik**, (7), s. 61-66.
- Leykin, Yan ve DeRubeis, Robert J. (2010), “Decision-Making Styles and Depressive Symptomatology: Development of the Decision Styles Questionnaire”, **Judgment and Decision Making**, 5 (7), s. 506-515.
- Lipshitz, Raanan ve Strauss, Orna (1997), “Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision – Making Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 69 (2), s. 149-163.
- Liu, Jianxun ve diğerleri (2009), “An İntegrated Time Management Model for Distributed Workflow Management Systems in Grid Enviroments”, **Concurrency and Computation: Practice and Experience**, (21), s. 2084-2098.
- Londsberg, Max (1999), **Koçluğun Taosu, İş Yaşamında Liderliğin Bir Adım Ötesine Geçmek** (Çev.: H. Betül Çelik), 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Low, Kin-Yew ve Tan, Hun-Tong (2011), “Does Time Constrain Lead to Poorer Audit Performance? Effects of Forewarning of Impending Time Constraints and Instructions”, **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, 30 (4), s. 173-190.
- Löckenhoff, Corinna E. (2011), “Age, Time, and Decision Making: From Processing Speed to Global Time Horizons”, **Annals of the New York Academy of Sciences**, 1235 (1), s. 44-56.
- Luecke, Richard (2008), **Harvard Business School Press, Karar Almak** (Çev.: Aslı Özer), Türkiye İş Bankası: Kültür Yayınları.

- Lurie, Nicholas H. ve Swaminathan, Jayashankar M. (2009), “Is Timely Information Always Better? The Effect of Feedback Frequency on Decision Making”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108 (2), s. 315-329.
- Lynam, Timothy (2007), “A Review of Tools for Incorporating Community Knowledge, Preferences and Values into Decision Making in Natural Resources Management”, **Ecology and Society**, 12 (1), s. 1-15.
- Macan, T. Hoff (1994), “Time Management: Test of a Process Model”, **Journal of Applied Psychology**, 79 (3), s. 381-391.
- Maden, H. Ahmet (1993), “Yönetim ve Kültür”, **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi**, 36 (1-2), s. 137-143.
- Maldonato, Mauro ve Dell’Orco, Silvia (2011), “Decision Making Styles and Adaptive Algorithms for Human Action”, **Psychology**, 2 (8), s. 811-816.
- Mankins, Michael ve Steele, Richard (2006), “Stop Making Plans Start Making Decisions”, **Harvard Business Review**, 84 (1), s. 76-84.
- Mankins, Michael C. ve Steele, Richard (2007), **Harvard Business Review on Making Smarter Decision**, (Çev.: Ahmet Kardam) Doğru Karar Alma, Harvard Business Review, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul: Mess.
- Mansour, Issam M. (2011), “The Effectiveness Degree of Time Management for High Schools Principals and Teachers at First and Second Educational Directorate in Amman”, **European Journal of Social Sciences**, 25 (3), s. 418-429.
- Marshall, Greg W. ve diğerleri (2001), “Selection Decision Making by Sales Managers and Human Resource Managers: Decision Impact, Decision Frame and Time of Valuation”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 21 (1), s. 19-28.
- Massie, Joseph L. (1983), **Essentials of management**, (Çev.: Şan Özalp), 1. Baskı, Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş.
- Maxwell, John C. (2006), **Liderlik Nitelikleri Reddedilemez 21 Liderlik Niteliği** (Çev.: İbrahim Şener), 3. Baskı, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Maxwell, John C. (2010), **Liderlik 101** (Çev.: Nelda Bayraktar), 1. Baskı, İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- McAlister, James (2011), “The Disruption Management Model”, **Journal of Business Continuity & Emergency Planning**, 5 (3), s. 231-236.

- McCormack, Mark H. (2001), **Başarılı Yönetim Teknikleri** (Çev.: Erdoğan Ağca), İstanbul: Form Yayıncılık.
- McFarlin, Dean B. ve diğerleri (1992), “Attitudes Toward Employee Participation in Decision-Making: A Comparison of European and American Manager in a United States Multinational Company” (Çev.: H. Şebnem Seçer), **Human Resource Management Winter**, 31 (4), s. 107-135.
- McKenna, John P. (2011), “Moving Toward Real-Time Data Warehousing”, **Business Intelligence Journal**, 16 (3), s. 14-19.
- McKenney, James L. ve Keen, Peter, G.W. (1974), “How Manager’s Minds Work”, **Harvard Business Review**, 52 (3), s. 79-90.
- McLaughlin, David J. (1995), “Strengthening Executive Decision Making”, **Human Resource Management**, 34 (3), s. 443-461.
- Meglino, Bruce M. ve Ravlin, Elizabeth C. (1998), “Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research”, **Journal of Management**, 24 (3), s. 351-389.
- Memiş, M. Ünsal (2008), “Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar”, **Mali Çözüm (İSMMMO)**, (85), s. 75-91.
- Mentor, Pocket (2009), **Harvard Business School Publishing Corporation**, (Çev.: Melis İnan), İstanbul: Optimist Yayınları.
- Mentor, Pocket (2010), **Harvard Business School Pres**, (Çev.: Melis İnan), Hedefler Belirlemek, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Metzger, Lawrence (2007), “The Control Environment and Decision-Making”, **Journal of Government Financial Management**, 56 (4), s. 38-46.
- Michael, Stephen R. (1979), “Control, Contingency and Delegation in Decision-Making”, **Training and Development Journal**, 33 (2), s. 36-42.
- Mitchell, J.Robert ve diğerleri (2011), “Erratic Strategic Decisions: When and Why Managers are Inconsistent in Strategic Decision Making”, **Strategic Management Journal**, (32), s. 683-704.
- Moerschell, Linda ve Lao, Teresa M. (2012), “Igniting The Leadership Spark: An Exploration of Decision Making and Punctuated Change”, **E: CO**, 14 (2), s. 54-68

- Mohammad, Shahriari ve diğeri (2008), ‘‘Human Errors in Decision Making- Analysis of two Historical Cases’’, **Journal of Ergonomia**, 30 (1), s.47-62.
- Mohsen, Zainab A. ve diğeri (2011), ‘‘The Significance of Knowledge Management Systems at Financial Decision Making Process’’, **International Journal of Business and Management**, 6 (8), s. 130-142.
- Moore, Michael L. (1972), ‘‘Learning Times: A Key Factor in Managerial Personnel Decisions’’, **Human Resource Management**, 11 (2), s. 35-40.
- Mortaş, Mustafa ve Safran, Barış (2004), ‘‘Yöneticilerin Problem Çözme Davranışlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma’’, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi**, (2), s. 143-172.
- Moskowitz, Herbert ve diğeri (2011), ‘‘Using Real-Time Decision Tools to Improve Distributed Decision-Making Capabilities in High-Magnitude Crisis Situations’’, **Decision Sciences Journal**, 42 (2), s. 477-493.
- Mucuk, İsmet (2008), **Modern İşletmecilik**, 16. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Naktiyok, Atılhan (2002), ‘‘Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama’’, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 16 (3-4), s. 165-185.
- Nastase, Marian (2010), ‘‘Leadership and Management of Change During A Crisis Time’’, **Economic Series**, 1 (10), s. 39-47.
- Newman, William H. (1970), **Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare** (Çev.: Kenan Sürgit), 3. Baskı, Ankara: TODAİE.
- Noyan, Cemal O. ve diğeri (2009), ‘‘Antisosyal Kişilik Bozukluğu Tanılı Bireylerin Karar Verme Süreçleri İle Psikopati ve Mizaç-Karakter Özellikleri Arasındaki İlişki’’, **Klinik Psikofarmakoloji Bülteni**, 19 (1), s. 257-259.
- Nurluöz, Özdem ve diğeri (2010), ‘‘Üniversitelerde Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretim Elemanı ve Öğrenci Görüşlerine Göre İncelenmesi’’, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 16 (4), s. 579-599.
- Nutt, Paul C. (1976), ‘‘Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables which Stipulate Optimal Use’’, **The Academy of Management Review**, 1 (2), s. 84-98.
- Nutt, Paul C. (1984), ‘‘Types of Organizational Decision Processes’’, **Administrative Science Quarterly**, 29 (3), s. 414-450.

- Nutt, Paul C. (2005), ‘‘Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices’’, **Advance Access Publication on March (JPART)**, (16), s. 289-318.
- Ocasio, William (1997), ‘‘Towards an Attention – Based view of the Firm’’, **Strategic Management Journal**, (18), s. 187-206.
- Odabaş, Hüseyin ve Anameriç, Hakan (2007), **Bilgi**, Ankara: Referans Yayınları.
- Ofluoğlu, Gökhan ve diğerleri (2006), ‘‘İnsan Kaynağı Seçiminde Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri: Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı’’, **Kamu-İş**, 9 (1), s. 105-125.
- Oğuz, Ebru (2009), ‘‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri’’, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 17 (2), s. 415-426.
- Oliver, Diane E. ve Hioco, Barbara (2012), ‘‘An Ethical Decision-Making Framework for Community College Administrators’’, **Community College Review**, 40 (3), s. 240-254.
- Onaran, Oğuz (1971), **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Oshagbemi, Titus (1995), ‘‘Management Development and Managers’ Use of Their Time’’, **Journal of Management Development**, 14 (8), s. 19-34.
- Örnek, Uğur (2007), ‘‘Orta Ölçekli Uluslararası Bir Firmada Stratejik ve Operasyonel Karar Alma Süreçlerinin Bilgisayar Ortamında Desteklenmesi’’, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, Edip ve diğerleri (2007), ‘‘Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği’’, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 6 (20), s. 9-31.
- Özalp, İnan (1983), **İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu**, Eskişehir: Bayteş Yayıncılık.
- Özalp, İnan ve diğerleri (2012), ‘‘İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları’’, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12 (2), s. 123-136.
- Özalp, Soyocak (2011), ‘‘Peter Ferdinand Drucker’ın Yönetmel Açıdan Değerlendirilmesi’’, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 3 (2), s. 155-168.
- Özçelik, Nigar ve diğerleri (2012), ‘‘Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerilerinin İş Stresi Üzerine Etkisi’’, **Anatol J Clin Investig**, 6 (4), s. 231-238.

- Özdaşlı, Kürşat ve Özkara, Burcu (2010), “Girişimcilerimizin İş Fikri Bulma Yöntemleri ve İş Fikri Bulma Yöntemlerinin Karar Verme Tarzları İle İlişkisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 12 (2), s. 119-142.
- Özdemir, Asım (2007), “Eğitim Yöneticisi Adaylarının Sosyal Becerilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (50), s. 269-296.
- Özdemir, Selim ve Muradova, Terane (2008), “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, **Journal of Qafqaz University**, (24), s. 146-153.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2002a), “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, (19), s. 115-134.
- Özdönmez, Metin ve diğerleri (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: İ.Ü. Basımevi ve Film Merkezi.
- Özer, M. Akif (2010), “Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi”, **Çimento İşveren**, s. 16-35.
- Özer, M. Akif (2011), “Bilginin Yolculuğunda Bilgi Çalışanlarının Rolü”, **Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası**, s. 4-20.
- Özgen, Ebru (2003), “İletişim ve Liderlik”, **İletişim Dergisi**, (18), s. 99-118.
- Özgen, Hüseyin (1987), **İşletmelerde Yönetici Geliştirme Konferansları**, Adana: Üniversite – Sanayi İşbirliği Yayınları.
- Özgen, Hüseyin ve Yalçın, Azmi (2006), **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Adana: Nobel Kitabevleri.
- Özgener, Şevki (2003), “Büyüme Sürecindeki Kobi’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (20), s. 137-161.
- Özgür, Bünyamin (2008), “Kamuda Yönetici Performansının Bütüncül Değerlendirilmesi (Yeni Bir Model Önerisi)”, **Maliye Dergisi**, (154), s. 38-51.
- Özgür, Bünyamin (2011), “Yönetim Tarzları ve Etkileri”, **Maliye Dergisi**, (161), s. 215-230.

- Özkalp, Enver ve Kirel Çiğdem (2001), “Örgütsel Davranışa Giriş ve Örgütsel Davranışın Bilimsel Temelleri”, Enver Özkalp (Ed.), **Örgütsel Davranış**, içinde (1-15), 6. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkara, Burcu (2010), “İşfikri Bulma Yöntemleri Üzerinde Kişiliğin ve Karar Verme Tarzlarının Etkisi: Isparta ve Burdur İllerindeki Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmen, Fatma ve Yörük, Sinan (2005), “İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15 (2), s. 179-198.
- Öztekin, Ali (2010), **Yönetim Bilimi**, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Öztürk, Ahmet (1980), **Yönetici Kararlarında Leontief Modeli**, Ankara: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Öztürk, Mehmet (2003), **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Adana: Papatya Yayıncılık.
- Paniagua, J. A. V. ve Crespo, J. Martinez (2012), “Decision Making Methodology to Support the Project Implementation of Knowledge Management in Business”, **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management**, (2), s. 904-912.
- Papatya, Gürcan ve diğerleri (2001), “Pazarlamada Karar Destek Sistemleri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü**, s. 1-19.
- Parent, Milana M. (2010), “Decision Making in Major Sport Events Over Time: Parameters, Drivers, and Strategies”, **Journal of Sport Management**, 24 (3), s. 291-318.
- Paul, Marilyn ve Stroh, David P. (2006), “Managing Your Time as Leader”, **Reflections: The Sol Journal**, 7 (4), s. 1-16.
- Payne, John W. (1976), “Task Complexity and Contingent Processing in Decision Making: An Information Search and Protocol Analysis”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 16 (2), s. 366-387.
- Payne, John W. ve diğerleri (1988), “Adaptive Strategy Selection in Decision Making”, **Journal of Experimental Psychology Learning, Memory and Cognitive**, 14 (3), s. 534-552.

- Pearce II, John A. (1982), “Problems Facing First-Time Managers”, **Human Resource Management**, 21 (1), s. 35-38.
- Pelit, Elbeyi (2005), “Yöneticilerin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri (Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama), **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, 34 (1), s. 69-103.
- Pelit, Elbeyi (2011), “Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (25), s. 209-225.
- Peter, Laurence J. (1984), **Peter’in Reçeteleri** (Çev.: Melih Ölçer), 1. Baskı, Ankara: Bilgi Yayınları.
- Peters, Thomas J. (1979), “Leadership: Sad Facts and Silver Linings”, **Harvard Business Review**, 57 (6), s. 121-129.
- Peters, Tom (2010), **The Little Big Things: 163 Ways to Pursue Excellence** (Çev.: İclal Büyükdevrim Özçelik), 1. Baskı, İstanbul: Boyner Yayınları.
- Pfeffer, Jeffrey ve Sutton, Robert I. (2007), **Harvard Business Review on Making Smarter Decision**, Doğru Karar Alma (Çev.: Ahmet Kardam), İstanbul: Mess.
- Pınar, A. Haluk (2009), “İşletmelerin İnsan Kaynaklarında Ara Eleman Olarak Yer Alacak Olan Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarı Puanları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, (840-847), Eskişehir: Anemon Hotel.
- Polat Uluocak, Gonca ve İçağasıoğlu Çoban, Arzu (2011), “Çocuk İstismarı Alanında Çalışan Sosyal Hizmet Uzmanları Açısından Profesyonel Karar Verme”, **Toplum ve Sosyal Hizmet**, 22 (2), s. 161-173.
- Polic, Marko (2009), “Decision Making: Between Rationality and Reality”, **Interdisciplinary Description of Complex Systems**, 7 (2), s. 78-89.
- Pollay, Richard W. (1970), “The Structure of Executive Decisions and Decision Times”, **Administrative Science Quarterly**, 15 (4), s. 459-471.
- Pomerol, Jean-Charles ve Adam, Frederic (2004), “Practical Decision Making-From the Legacy of Herbert Simon to Decision Support Systems”, **Decision Support**

in an Uncertain and Complex World: The IFIP TC8/WG8.3 International Conference, s. 647-657.

- Pultar, Eren ve Türkoğlu, Çiğdem (2006), **Organizational Management – T – KIT, Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu**, 1. Baskı, İstanbul: Avrupa Konseyi Yayınları.
- Raghunathan, Rajagopal ve Pham, Michel T. (1999), “All Negative Moods are not Equal: Motivational Influences of Anxiety and Sadness on Decision Making”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 79 (1), s. 56-77.
- Rahman, Noushi ve De Feis, George L. (2009), “Strategic Decision – Making: Models and Methods in the Face of Complexity and Time Pressure”, **Journal of General Management**, 35 (2), s. 43-60.
- Rana, H. Mahmood ve diğerleri (2011), “Effets of Demographic Factors on Risky Decision-Making Behavior”, **European Journal of Social Sciences**, 25 (3), s. 69-76.
- Reeves, Richard (2003), **Hoppy Mondays, Çalışmayı Zevke Dönüştürmek Mutlu Pazartesiler** (Çev.: Ahmet Kardam ve Zülfü Dicleli), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Rehman, Rana R. (2011), “Role of Emotional Intelligence on the Relationship among Leadership Styles, Decision Making Styles and Organizational Performance: A Review”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business**, 3 (1), s. 409-416.
- Riel, Allard C.R.V. ve Lievens, Annouk (2004), “New Service Development in High Tech Sectors, A Decision Making Perspective”, **International Journal of Service Industry Management**, 15 (1), s. 72-101.
- Roberto, Michael A. (2003), “Making Difficult Decisions in Turbulent Times”, **Ivey Business Journal**, 67 (5), s. 1-7.
- Roda, Şevket (1973), **Büyük Türk Sözlüğü**, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Roesch, Roberta (2007), **Time Management For Busy People** (Çev.: Selim Yeniçeri), 1. Baskı, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Rogelberg, Steven G. ve diğerleri (1992), “The Stepladder Technique: An Alternative Group Structure Facilitating Effective Group Decision Making”, **Journal of Applied Psychology**, 77 (5), s. 730-737.

- Rogers, Paul ve Blenko, Marcia (2007), **Harvard Business Review on Making Smarter Decision** (Çev.: Ahmet Kardam), Harvard Business Review, İstanbul: Mess.
- Rotarescu, Eugen (2010), “Alternative Selection Under Risk Conditions in Human Resources Training and Development Through the Application of the Estimated Monetary Value and Decision Tree Analysis”, **Revista Academiei Fortelor Terestre**, 4 (60), s. 468-475.
- Rouse, William B. (2002), “Know – Information, Knowledge and Decision Making”, **IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics – Part C: Applications and Reviews**, 32 (4), s. 282-292.
- Rzeczynski, Mark S. (2009), “How do Investment Managers Think? A Framework for Decision-Making Due Diligence”, **The Journal of Alternative Investments**, 12 (1), s. 86-92.
- Saaty, Thomas L. (1990), “How to Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process”, **European Journal of Operational Research**, (48), s. 9-26.
- Saaty, Thomas L. (2008), “Decision Making With the Analytic Hierarchy Process”, **International Journal Sciences**, 1 (1), s. 83-98.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve diğerleri (2010), **Zaman Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Paşa, Muammer (2002), **Zaman Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2001), **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sadler-Smith, Eugene (2004), “Cognitive Style and the Management of Small and Medium-Sized Enterprises”, **Organization Studies**, 25 (2), s. 155-181.
- Sadler-Smith, Eugene ve Shefy, Erella (2004), “The Intuitive Executive: Understanding and Applying ‘Gut Feel’ in Decision-Making”, **Academy of Management Executive**, 18 (4), s. 76-91.
- Safı, Asila ve Burrell, Darrell N. (2007), “Developing Advanced Decision-Making Skills in International Leaders and Managers”, **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, 32 (3), s. 1-8.

- Sağır, Mahmut ve Göksoy, Süleyman (2012), “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Problemlere Karşı Bilimsel Problem Çözme Süreç ve Tekniklerini Uygulama Düzeyleri”, **Turkish Journal of Education**, 1 (1), s. 1-11.
- Saleem, Rizwan ve diğerleri (2011), “Effect of Time Pressure and Human Judgment on Decision Making in Three Public Sector Organizations of Pakistan”, **International Journal of Human Sciences**, 8 (1), s. 701-712.
- Samuelson, William ve Zeckhauser, Richard (1988), “Status Quo Bias in Decision Making”, **Journal of Risk and Uncertainty**, (1), s. 7-59.
- Sarıçay, Nesrin (2002), “Zaman Yönetimi ve Örgütsel Zaman Yönetimi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3 (1), s. 1-6.
- Sarıtaş, Mustafa (1997), “Yönetimde Kişilik Faktörü”, **Eğitim Yönetimi**, 3 (4), s. 527-548.
- Sauter, Vicki L. (1999), “Intuitive Decision – Making”, **Communications of The Acm**, 42 (6), s. 109-115.
- Sauter, Vicki L. ve Schofer, Joseph L. (1988), “Evolutionary Development of Decision Support Systems: Important Issues for Early Phases of Design”, **Journal of Management Information Systems / Spring**, 4 (4), s. 77-92.
- Schrader, Stephan ve diğerleri (1993), “Choice over Uncertainty and Ambiguity in Technical Problem Solving”, **Journal of Engineering and Technology Management**, 10, s. 1-27.
- Schweiger, David M. ve diğerleri (1989), “Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil’s Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making”, **Academy of Management Journal**, 32 (4), s. 745-772.
- Schwenk, Charles R. (1988), “The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making”, **Journal of Management Studies**, 25 (1), s. 41-55.
- Scott, Dru (1993), **Zamanı İyi Değerlendirmek** (Çev.: Necati Ağırlioğlu), Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Sefil, Sinem ve Çilingroğlu, H. Kutay (2011), “Davranışsal Finansın Temelleri: Karar Vermenin Bilişsel ve Duygusal Eğilimleri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (19), s. 247-268.

- Seguin, R ve diğlerleri (1997), “Real-Time Decision Problems: An Operational Research Perspective”, **Journal of the Operational Research Society**, (48), s. 162-174.
- Semerci, Nuriye (2000), “Yönetimde Karar Vermenin Kritik Düşünmeyle İlişkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (2), s. 191-201.
- Senal, Serpil ve diğlerleri (2009), “Yönetimin Karar Verme Süreci ve Maliyet Yönetim Yaklaşımları”, **I. Uluslararası Davraz Kongresi**, (1-13), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Senik, Z. Che ve diğlerleri (2012), “Academics As Decision Makers: What Style Do They Adopt?”, **AJTLHE**, 4 (1), s. 69-81.
- Seval, Halil (2006), “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, (15), s. 245-254.
- Sharp, Tessa (2012), “Leading in Uncertain Times”, **Training Journal**, s.50-54.
- Shnits, Boris (2010), “Methods for Activating the Decision-Making Process that is Used for Controlling Flexible Manufacturing Systems”, **International Journal of Production Research**, 48 (24), s. 7437-7462.
- Shrivastava, Paul ve Mitroff, Lan (1983), “Frames of Reference Managers Use: A Study in Applied Sociology of Knowledge”, **Advances in Strategic Management**, 1, s. 161-182.
- Silahtaroglu, Feyza (2004), “Academicians in Time Management”, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Simon, Herbert A. (1946), “The Proverbs of Administration”, **Public Administration Review**, 6 (1), s. 53-67.
- Simon, Herbert A. (1958), “Recent Advances in Organization Theory”, **Research Frontiers in Politics and Government, Brookings Institution**, s. 23-44.
- Simon, Herbert A. (1959), “Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science”, **The American Economic Review**, 49 (3), s. 253-283.
- Simon, Herbert A. (1979), “Rational Decision Making in Business Organizations”, **The American Economic Review**, 69 (4), s. 493-513.
- Simon, Herbert A. (1987), “Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion”, **Academy of Management Executive**, 1 (1), s. 57-64.

- Simon, Herbert A. (1991), “Organizations and Markets”, **The Journal of Economic Perspectives**, 5 (2), s. 25-44.
- Simon, Herbert A. (1993), “Decision Making: Rational, Nonrational, and Irrational”, **Educational Administration Quarterly**, 29 (3), s. 392-411.
- Slotegraaf, Rebecca J. ve Atuahene-Gima, Kwaku (2011), “Product Development Team Stability and New Product Advantage: The Role of Decision-Making Processes”, **Journal of Marketing**, (75), s. 96-108.
- Smith, Jane (1998), **How to be a Better... Time Manager** (Çev.: Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları.
- Souitaris, Vangelis ve Maestro, Marcello (2010), “Polychronicity in Top Management Teams: The Impact on Strategic Decision Processes and Performance of New Technology Ventures”, **Strategic Management Journal**, (31), s. 652-678.
- Sökmen, Alptekin (2010), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayınları.
- Spreitzer, Gretchen M. ve Mishra, Aneil K. (1999), “Giving Up Control Without Losing Control: Trust and its Substitutes’ Effects on Managers’ Involving Employees in Decision Making”, **Group & Organization Management**, 24 (2), s. 155-187.
- Straub, Joseph T. (1999), **Delagating Work** (Çev.: E. Sabri Yarmalı), Atak Yöneticinin Rehberi, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Straub, Joseph T. (2002), **Ekip Kurma ve Yönetme, Atak Yöneticinin Rehberi** (Çev.: Savaş Şenel), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Stumpf, Stephen A. ve London, Manuel (1981), “Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process”, **Academy of Management Review**, 6 (4), s. 539-549.
- Sürsal, Gökay (1976), “İşletmelerde Karar Verme Süreci”, **Yönetim / İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, 1 (4), s. 111-114.
- Süslü, Bora ve Bekmez, Selahattin (2010), “Türkiye’de Zaman Tutarsızlığının ARDL Yöntemi İle İncelenmesi”, **BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar**, 4 (2), s. 85-110.
- Süvarioğlu, Sema (2002), “Zaman, Yaşam Yönetimi”, Esra Aslan (Ed.), **Örgütte Kişisel Gelişim**, içinde (373-399), 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Şahin, Ali ve Temizel, Handan (2007), “Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, **Maliye Dergisi**, (153), s. 179-194.
- Şahin, Y. Fulya (2002), “Yönetici Adaylarının Mantıklı Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerinin İncelenmesi”, **Eğitim ve Bilim**, 27 (125), s. 8-16.
- Şekerci, Murat ve Aypay, Ahmet (2009), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 15 (57), s. 133-160.
- Şimşek, M. Şerif (2009), **Yönetim ve Organizasyon**, 11. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şirin, Hüseyin (2007), “Sivil Toplum Örgütlerinin Eğitime İlişkin Karar Alma Süreçlerine Katılımları Üzerine Bir Araştırma”, **Education and Science**, 34 (153), s. 169-182.
- Tağraf, Hasan ve Arslan, N. Talat (2003), “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4 (1), s.149-160.
- Tambe, Anuradha ve Krishnan, Venkat R. (2000), “Leadership in Decision-Making”, **Indiana Management**, 39 (5), s. 69-79.
- Taş, Ali ve Önder, Emine (2010), “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 9 (32), s. 17-30.
- Taşçı, Deniz ve Eroğlu, Erhan (2008), “Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi”, **Selçuk İletişim**, 5 (2), s. 26-34.
- Taşdelen, Arzu (2001), “Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (10), s. 40-52.
- Taşdelen K., Arzu (2004), “Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Öğretmen Adayları İçin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Eğitim Araştırmaları Dergisi**, (16), s. 118-127.
- Tekarslan, Erdal (1980), “Kararın Anlamı ve Genel Esasları”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 9 (1), s. 181-196.
- Tekin, Murat ve diğerleri (2009), “Özel Yetenek Sınavlarına Katılan Öğrencilerin Karar Verme ve Düşünme Stillерinin İncelenmesi”, **Atabesd**, 11 (3), s. 42-56.

- Tekin, Ömer A. ve Ehtiyar, Rüya (2010), “Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, **Journal of Yaşar University**, 20 (5), s. 3394-3414.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve diğerleri (2007), Hasan Tutar (Ed.) “Zaman ve Zaman Yönetimi Kavramı” **Zaman Yönetimi Konuları**, içinde (17-41), 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve diğerleri (2008), **İşletme Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tenker, Lütfullah (1969), **İşletme İktisadı**, 2. Cilt, 1. Baskı, Ankara: Bilgi Basımevi.
- Terwel, Bart W. ve diğerleri (2010), “Voice in Political Decision-Making: The Effect of Group Voice on Perceived Trustworthiness of Decision Makers and Subsequent Acceptance of Decisions”, **Journal of Experimental Psychology: Applied**, 16 (2), s. 173-186.
- Thorisson, Kristinn R. (1998), “Real-Time Decision Making in Multimodal Face-to-Face Communication”, **Autonomous Agents & Multiagent Systems / International Conference on Autonomous Agents**, s. 16-23.
- Titiz, İsmet (2003), “Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF**, 8 (2), s. 111-123.
- Titrek, Osman ve diğerleri (2009), “Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 9 (18), s. 55-73.
- Tomak, Serpil (2009), “Girişimci Hevristikleri: Bir Kavramsal Çözümleme”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10 (2), s.145-166.
- Torlak, N. Gökhan (2008), **Organizasyon Teorileri**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Tosi, Henri L. ve Carroll, Stephen (1970), “Some Factors Affecting the Success of ‘Management By Objectives’”, **Journal of Management Studies**, 7 (2), s. 209-223.
- Tosun, Kemal (1992), **İşletme Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara: Savaş Yayınları.
- Tosun, Mustafa (1981), **Örgütsel Etkililik**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

- Töremen, Fatih ve Yörük, Sinan (2004), “Eğitim Örgütlerinde Yaratıcılığın Geliştirilmesi Bağlamında Yönetici Rollerini”, **EKEV Akademi Dergisi**, 8 (21), s. 265-278.
- Trull, Samuel G. (1966), “Some Factors Involved in Determining Total Decision Success”, **Management Science**, 12 (6), s. 270-280.
- Tuncer, Doğan ve diğerleri (2007), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tunçer, Polat (2011), “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, **Sayıştay Dergisi**, (80), s.57-83.
- Tural, Nejla (1988), “Rasyonel Karar Kuramı ve Eğitim Yönetimine Uygulanması”, **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 21 (1-2), s. 497-515.
- Turkson, James K. (2010), “The Decision – Making Dimension of the Systems Approach to Management”, **Chinese Business Review**, 9 (2), s. 27-33.
- Tutar, Hasan ve Erdönmez, Cumhur (2008), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkel, Asuman (1999), **Globalleşen Dünyanın Süper Yöneticilerine**, İstanbul: Türkmen Kitabevi Yayınları.
- Uçkun, Nurullah (2010), **Yatırımlarda Stratejik Karar Verme Süreci**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ulrich, Werner (1980), “The Metaphysics of Design: A Simon-Churchman ‘Debate’”, **The Institute of Management Sciences**, 10 (2), s. 35-40.
- Ungureanu, Laura (2011), “Dynamical Systems in Managerial Decision Making”, **Journal of Advanced Research in Management**, 1 (3), s. 20-27.
- Ural, Ayhan (2001), “Kamu Yöneticilerinin Yönetimsel Etkinlik Düzeyleri”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (2), s. 123-132.
- Ural, Ayhan (2001a), “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (2), s. 209-219.
- Ural, E. Güzelcik (2000), “Kurum İmajı Yaratmada Sosyal Sorumluluk Anlayışının Önemi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, (10), s. 411-419.
- Uygur, Akyay ve Koç, Hakan (2003), **Sekreterlik Teknikleri**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, Gürhan (2001), “Başarılı Bir Yönetici Olmada Anahtarlar”, **Sayıştay Dergisi**, (42), s. 37-55.

- Ünal, Çiğdem ve diğerleri (2003), “İlköğretim Sosyal Bilgiler Dergisinde (5. Sınıflar) Problem Çözme Yönteminin Uygulanabilirliği”, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4 (2), s. 1-20.
- Ünsar, A. Sinan (2011), “Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşten Ayrılma Eğilimine Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16 (22), s. 254-271
- Üstün, Ahmet ve Bozkurt, Erdoğan (2003), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 11 (1), s. 13-20.
- Üstün, Rıfat (1991), “Maliyet Verilerinin Yönetim Kararlarında Kullanılması”, **Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Yıllığı**, Baskı: Anadolu Üniversitesi Basımevi, s. 1-18.
- Varlamova, Viktoriya (2008), “The Relationship Between Time Management and Decision-Making Processes”, Master of Science, University of Canterbury Psychology.
- Varol, Muharrem (1993), **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine, Ankara: A. Ü. İletişim Fakültesi Yayınları.
- Villachica, Steven W. ve Stepich, Donald A. (2010), “Surviving Troubled Times: Five Best Practices for Training Professionals”, **Performance Improvement Quarterly**, 23 (2), s. 93-115.
- Vroom, Victor H. (2000), “Leadership and the Decision-Making Process”, **Organizational Dynamics**, 28 (4), s. 82-94.
- Vroom, Victor H. (2003), “Educating Managers for Decision Making and Leadership”, **Management Decision**, 41 (10), s. 968-978.
- Vroom, Victor H. ve Jago, Arthur G. (1974), “Leadership and Decision Making”, **Decision Sciences Institute from Decision Sciences**, 5, s. 743-755
- Weber, J. Mark (2004), “A Conceptual Review of Decision Making in Social Dilemmas: Applying A Logic of Appropriateness”, **Personality and Social Psychology Review**, 8 (3), s. 281-307.
- Wells, Donald H. (1993), **How to be a Successful Manager** (Çev.: Doğan Şahiner), 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.

- Wetherbe, James C. (1991), “Executive Information Requirements: Getting It Right”, **MIS Quarterly**, 15 (1), s. 51-65.
- Woodman, Richard W. ve diğlerleri (1993), “Toward A Theory of Organizational Creativity”, **Academy of Management Review**, 18 (2), s. 293-321.
- Wu, Wenshuai ve diğlerleri (2012), “Improved Ahp-Group Decision Making for Investment Strategy Selection”, **Technological and Economic Development of Economy**, 18 (2), s. 299-316.
- Yaşar, Vahdettin (2012), “Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (RAM) Görev Yapan Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Müdürlerinin Yöneticilik Becerileri İle Bazı Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşleri”, **Milli Eğitim**, (195), s. 5-21.
- Yavuz, Alpagut (2008), Adnan Özyılmaz ve Ferit Ölçer (Ed.), “Bireysel Karar Verme”, **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, içinde (375-394), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yeniçeri, Özcan ve Seçkin, Zeliha (2011), “Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici / Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Karadeniz Araştırmaları**, (29), s. 97-118.
- Yıldırım, Belgin ve Özkahraman, Şükran (2011), “Hemşirelikte Karar Verme Süreci”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 2 (1), s. 165-173.
- Yıldırım, Cemal (1997), **Bilimsel Düşünme Yöntemi - Yazılar, Bildiriler, Tartışmalar** -, 1. Baskı, Ankara: Bilgi Yayınları.
- Yıldırım, Ebru (2007), “Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi**, (12), s. 109-120.
- Yılmaz, Abdullah ve Aslan, Seyfettin (2002), “Örgütsel Zaman Yönetimi”, **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 3 (1), s. 25-46.
- Yılmaz, Ali (1999), “Etkili Karar Verme Süreci: Yeni Bir Karar Verme Model Önerisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, (18), s. 209-220.
- Yılmaz, Ercan ve Altınok, Vicdan (2010), “Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Vermede Özsaygı ve Karar Verme Stilllerini Yordama Gücü”, **Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 30 (3), s. 685-705.
- Yılmaz, İdris ve diğlerleri (2010) “Zaman Yönetimi Davranışı İle Akademik Başarı Arasındaki İlişki”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, 5 (3), s. 187-194.

- Yılmaz, Malik ve Talas, Mustafa (2010), “Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci”, **Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks**, 2 (1), s. 197-216.
- Yuan, K.F. ve Gao, Y. (2010), “Inventory Decision-Making Models for a Closed-Loop Supply Chain System”, **International Journal of Production Research**, 48 (20), s. 6155-6187.
- Yücel, Mustafa ve Ulutaş, Alptekin (2009), “Çok Kriterli Karar Yöntemlerinden Electre Yöntemiyle Malatya’da Bir Kargo Firması İçin Yer Seçimi”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 11 (17), s. 327-344.
- Yücel, Recep ve diğerleri (2006), “İşletmelerde Karar Verme Sürecinde Populasyon Ekolojisi Yaklaşımından Yararlanılması”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (11), s. 211-219.
- Zaim, Halil (2005), **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**, İstanbul: İşaret Yayınları.
- Zaleznik, Abraham (1992), “Managers and Leaders: Are They Different?”, **Harvard Business Review**, 70 (2), s. 126-135.
- Zehir, Cemal ve Özşahin, Mehtap (2006), “Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 9 (1), s. 137-157.
- Zel, Uğur (2001), **Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zerenler, Muammer ve İraz, Rifat (2006), “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (16), s. 757-776.
- Zhong, Yinghong ve diğerleri (2012), “Relationship Between Decision Styles and Decision Types for Innovative Opportunities: Empirical Study on Chinese Internet of Things Industry and the Cognitive Decision Support Approach”, **Journal of Computers**, 7 (7), s. 1574-1582.

EKLER**EK-1 Anket Formu****Cinsiyetiniz:** Bayan () Erkek ()**Yaşınız:** 18 – 25 () 26 – 35 () 36 – 45 () 46 ve üzeri ()**Eğitiminiz:** Ortaöğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisans Üstü ()**Yöneticilik Tecrübeniz:** 0- 5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıl ve üzeri ()**İşletmenin/Kurumun Mülkiyeti:** Özel Sektör () Kamu sektörü ()**İşletmenin/Kurumun Adı:****Yöneticilik statüsü:** Şef () Şube Müdürü () Koordinatör () Müdür Yardımcısı ()

Müdür () Başkan () Genel Müdür ()

A) Örgüt içerisinde herhangi bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman fark ediyorsunuz?

- a) Örgüt içerisinde işler yolunda giderken
- b) Örgütte herhangi bir söylenti duyduğumda
- c) Örgütte çok küçük rahatsızlıklar gözlediğimde
- d) Örgütteki söylentiyi gözlemle doğruladığımda
- e) İşler aksadığında

B) Örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman kabulleniyorsunuz?

- a) Problemi hissettiğim zaman kabullenirim.
- b) Problem kısmen görünür hale geldiği zaman kabullenirim.
- c) Problem herkes tarafından görünür hale geldiği zaman kabullenirim.
- d) Problem iş ortamında rahatsızlık oluşturduğu zaman kabullenirim.
- e) Problem işle ilgili aksamalara sebep olduğu zaman kabullenirim.

C) Örgüt içerisinde problemi kabul ettikten sonra, ne zaman problemi tanımlıyorsunuz?

- a) Hiç vakit geçirmeden hissettiğim şekliyle tanımlarım.
- b) Bir süre gözlem yaptıktan sonra tanımlarım.
- c) Birkaç kişinin dolaylı görüşünü aldığımda tanımlarım.
- d) Problemin tarafları olduğunu düşündüğüm kişilerle görüştüğümde sonra tanımlarım.
- e) İlgili ilgisiz bütün tarafların bildiklerini öğrendikten sonra tanımlarım.

D) Problemi derinlemesine anlamak için ne yaparsınız?

- a) Problem üzerinde kendim çalışırım.
- b) İlgili birkaç kişinin fikrini alırım.
- c) İlgili kişilerin tamamının fikrini alırım.
- d) Uzman kişilerin (danışman) fikirlerini alırım.
- e) İlgili olsun – olmasın herkesin fikrini alırım.

E) Problemi anladıktan sonra çözüm amacını ne zaman belirlersiniz?

- a) İlk aklıma gelen amacı belirlerim.
- b) Amacı oluşturmak için biraz düşünürüm, sonra belirlerim.
- c) Problemin çözümüyle ilgili bir kaç amaç oluşturup, birini seçerim.
- d) Çözüm olabilecek amaçları irdelerim ve sonra çözüm amacını belirlerim.
- e) Problemin çözüm amacını belirlemek için acele etmem, olayların gelişmesini beklerim.

F) Problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında hangisini yaparsınız?

- a) Problemi çözebilecek bir yolun oluşturulması yeterlidir.
- b) 2-3 çözüm yolu oluşturulmalıdır.
- c) 4-5 çözüm yolu oluşturulmalıdır.
- d) Çözüm yolu sayısının daha da artırılmasını tercih ederim.
- e) Mümkün olan bütün çözüm yolu seçeneklerinin oluşturulmasını beklerim.

G) Problemin çözüm yollarının irdelenmesi ve karşılaştırılmasında hangisini yaparsınız?

- a) Tek bir çözüm yolunun olması yeterlidir, onun üzerinde düşünürüm.
- b) Çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını kendim irdelerim.
- c) Çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konuyla ilgili bir-iki kişiyle tartışırım.
- d) Çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konunun taraflarıyla müzakere ederim.
- e) Çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını en geniş katılımı değerlendiririm.

H) Problemin çözüm yollarından zaman açısından hangisini seçersiniz?

- a) En kısa vadeli, fakat kesin olmayan çözüm yolunu seçerim.
- b) Kısa vadeli, fakat kısmi kalıcı çözüm yolunu seçerim.
- c) Orta vadeli, fakat makul kalıcı çözüm yolunu seçerim.
- d) Uzun vadeli, fakat kalıcı çözüm yolunu seçerim.
- e) En uzun vadeli, fakat kesin çözüm yolunu seçerim.

İ) Gündelik, rutin bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?

- a) İlk anda (bir saat olmadan)
- b) Bir-kaç saat içinde
- c) Bir gün içinde
- d) Birkaç gün içinde
- e) Bir hafta içinde

J) Önemli fakat aşına olduğunuz bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?

- a) Bir gün içinde
- b) Birkaç gün içinde
- c) Bir hafta içinde
- d) Bir-iki hafta içinde
- e) Bir ay içinde

K) Önemli ve yeni ortaya çıkmış (aşına olmadığımız) bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?

- a) Birkaç gün içinde
- b) Bir hafta içinde
- c) Bir-iki hafta içinde
- d) Bir ay içinde
- e) Bir aydan daha uzun sürede

L) Önemli ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?

- a) Birkaç gün içinde
- b) Bir hafta içinde
- c) Bir-iki hafta içinde
- d) Bir ay içinde
- e) Bir aydan daha uzun sürede

M) Gündelik ama acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?

- a) İlk anda (bir saat olmadan)
- b) Bir-kaç saat içinde
- c) Bir gün içinde
- d) Birkaç gün içinde
- e) Bir hafta içinde

N) Önemli ve acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?

- a) Bir-kaç saat içinde
- b) Bir gün içinde
- c) Birkaç gün içinde
- d) Bir hafta içinde
- e) Bir haftadan daha fazla

O) Acil ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?

- a) Bir gün içinde
- b) Birkaç gün içinde
- c) Bir hafta içinde
- d) Bir-iki hafta içinde
- e) Bir ay içinde

EK-2 Genel İtibariyle Yöneticilerin Karar Zamanları

Yöneticilerin maddelere verdikleri cevaplarla genel itibariyle hangi seçenekleri tercih ettikleri aşağıdaki tablo üzerinde verilmiştir.

Tablo 4.14. Genel İtibariyle Yöneticilerin Karar Zamanı Tablosu

MADDELER	%	SEÇENEK
PFZ (1) Örgüt içerisinde herhangi bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman fark ediyorsunuz?	38,4	Örgütte çok küçük rahatsızlıklar gözlemlediğimde
	27,9	Örgütteki söylentiye gözlemle doğruladığımda
PFZ (2) Örgüt içerisinde bir problemin var olduğunu genellikle ne zaman kabulleniyorsunuz?	29,9	Problem kısmen görünür hale geldiği zaman kabullenirim.
	29,7	Problemi hissettiğim zaman kabullenirim
PTZ (3) Örgüt içerisinde problemi kabul ettikten	36,9	Bir süre gözlem yaptıktan sonra

sonra, ne zaman problemi tanımlıyorsunuz?		tanımlarım.
	31,7	Problemin tarafları olduğunu düşündüğüm kişilerle görüştüğümde sonra tanımlarım.
PTZ (4) Problemi derinlemesine anlamak için ne yaparsınız?	40,1	İlgili kişilerin tamamının fikrini alırım.
PTZ (5) Problemi anladıktan sonra çözüm amacını ne zaman belirlersiniz?	53,9	Çözüm olabilecek amaçları irdelerim ve sonra çözüm amacını belirlerim.
PÇZ (6) Problemin çözümüyle ilgili olarak çözüm yollarının oluşturulmasında hangisini yaparsınız?	32,7	2-3 çözüm yolu oluşturulmalıdır.
PÇZ (7) Problemin çözüm yollarının irdelenmesi ve karşılaştırılmasında hangisini yaparsınız?	37,4	Çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını konunun taraflarıyla müzakere ederim.
PÇZ (8) Problemin çözüm yollarından zaman açısından hangisini seçersiniz?	36,4	Orta vadeli, fakat makul kalıcı çözüm yolunu seçerim
	33,4	Uzun vadeli, fakat kalıcı çözüm yolunu seçerim.
DDKZ (9) Gündelik, rutin bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	41,9	İlk anda (bir saat olmadan)
	35,4	Bir-kaç saat içinde
DDKZ (10) Önemli fakat aşına olduğunuz bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	57,6	Bir gün içinde
	34,2	Birkaç gün içinde
DDKZ (11) Önemli ve yeni ortaya çıkmış (aşına olmadığımız) bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	36,9	Birkaç gün içinde
	32,7	Bir hafta içinde
DDKZ (12) Önemli ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	26,7	Birkaç gün içinde
	26,9	Bir hafta içinde
DDKZ (13) Gündelik ama acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	51,6	İlk anda (bir saat olmadan)
	35,4	Bir-kaç saat içinde
DDKZ (14) Önemli ve acil bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	53,6	Bir-kaç saat içinde
	32,9	Bir gün içinde
DDKZ (15) Acil ve riskli bir durumda kararı genellikle ne kadar sürede alırsınız?	52,6	Bir gün içinde
	36,2	Birkaç gün içinde

(Tablo 4.14.'ün devamı)

ÖZGEÇMİŞ

İbrahim DURMUŞ

G.Ü. İşletme Ana Bilim Dalı

YÜKSEK LİSANS

Eğitim

Lisans: Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
(2010)

Lise: Bayburt Lisesi (2004)

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Bayburt / 1987

Cinsiyet: Erkek

Yabancı Dil: İngilizce

Aldığı Burslar: Başbakanlık Bursu